

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

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Выпускная квалификационная работа
обучающейся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
заочной формы обучения, группы 92071380
Труфановой Елизаветы Андреевны

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

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ОСНОВНЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ.....	8
1.1 Стратегическое управление как тип менеджмента.....	8
1.2 Научные положения стратегического управления деятельностью предприятия	18
2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ В ООО «ПЯТЕРОЧКА».....	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Пятерочка»	26
2.2 Анализ действующей системы обслуживания покупателей в ООО «Пятерочка»	34
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ	38
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	46
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ ..	50

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. В процессе коммерциализации российской экономики особую значимость приобретает стратегическое управление розничной торговлей.

Розничная торговля - это завершающая форма продажи товаров конечному потребителю в небольших объемах через магазины, павильоны, лотки, палатки и другие пункты сети розничной торговли. Коммерческая работа по продаже в розничных торговых предприятиях в отличие от оптовых предприятий имеет свои особенности. Розничные торговые предприятия реализуют товары непосредственно населению, то есть физическим лицам, применяя свои, специфические способы и методы розничной продажи, окончательно завершают обращение от изготовителя продукции.

Торговое обслуживание населения предполагает наличие специально устроенных и оборудованных помещений, приспособленных для наилучшего обслуживания покупателей, подбора и формирования торгового ассортимента и возможности его оперативного изменения в соответствии с изменившимся спросом населения, постоянного изучения и учета потребительских запросов покупателей, умения предложить и продать товар каждому конкретному человеку.

Развитие розничной торговли нуждается в создании специальных служб по изучению и прогнозированию потребительского спроса, формированию оптимального ассортимента товаров, анализу и определению прогрессивных форм и методов розничной торговли на уровне региона, края, области, района при неукоснительной поддержке государственных и муниципальных органов власти в целях контроля за ходом розничной торговли, разработки новых видов изделий и товаров.

Правильная организация стратегии коммерческой работы в рамках розничной торговли способствует росту товарооборота, достаточно полному удовлетворению совокупного спроса населения и получению коммерческого успеха. Среди новых методов продажи, включающих совокупность приемов и

способов реализации товаров, на первый план выступают самообслуживание, обслуживание через прилавок, по образцам с открытой выкладкой и по предварительным заказам.

Процесс торговли, то есть процесс купли-продажи товаров является функцией торгового предприятия, которое осуществляет свою деятельность на основе полного хозяйственного расчета. Розничные торговые предприятия в условиях функционирования рыночной экономики представляют собой самостоятельное звено торговли и сферой услуг.

Торговая сеть обеспечивает возможность быстро, удобно, с минимальной затратой сил и временем приобретать нужные товары и услуги в условиях свободного выбора и широкого ассортимента, недалеко от места работы и жилья в удобном и нужном количестве.

Современное состояние экономики России характеризуется завершением первичного становления рыночных отношений. Одним из результатов этого процесса стало формирование товарных рынков и обострение внутри- и межотраслевой конкуренции, как фирм-производителей, так и торговых компаний.

В дипломном проекте осязаны вопросы организации, состояния и основные направления развития розничной торговой сети в настоящее время. Также внимание уделено формированию ассортимента на розничном торговом предприятии.

Понятие ассортимент товара включает в себя совокупность их видов, разновидностей и сортов, объединенных или сочетающихся по определенному признаку.

Товарный ассортимент представляет собой номенклатуру товаров, подлежащих продаже в розничной торговой сети. Формирование ассортимента – это процесс подбора групп, видов и разновидностей товаров в соответствии со спросом населения с целью его полного удовлетворения.

Постоянное внимание в магазинах должно быть обращено на формирование товарного ассортимента, как развивающегося во времени

процесса установления такой номенклатуры товара, которая удовлетворила бы товарную структуру спроса населения.

Процесс сбыта товаров характеризуется наличием жесткой конкуренции.

Прежде всего, это конкуренция в планировании ассортимента и разработке новых образцов, следует также отметить конкуренцию цен, по которым товары предлагаются на рынке. Чтобы лучше понять проблемы в процессе выбора ассортиментной политики, следует остановиться на основных факторах, определяющих формирование ассортимента торгового предприятия. Роль руководства должна заключаться в том, чтобы умело сочетать финансы предприятия с ассортиментной политикой, обеспечивающей рост прибыли. Тщательно разработанная ассортиментная политика предприятия служит руководству указателем, стратегическим направлением на которое должно ориентироваться предприятие, что в свою очередь позволяет сотрудникам предприятия ориентировать свою работу с наибольшей отдачей.

Правильный выбор ассортиментной политики предприятия служит своего рода гарантией, что выгодные возможности не будут упущены.

Таким образом, актуальность выбранной темы заключается в возрастающей важности развития розничной торговли, так как именно розничная торговля позволяет не только динамично реагировать на изменения в рыночной среде, но и повышать качество жизни за счет своевременного удовлетворения запросов каждого потребителя.

Предметом исследования являются факторы и механизмы стратегического управления торгового предприятия ООО «Пятерочка».

Цель исследования изучить механизмы стратегического развития предприятия торговли.

В данном дипломном проекте необходимо решить следующие задачи:

- изучить основные проблемы и тенденции стратегического развития розничной торговли;
- показать специфику и рассмотреть основные формы организации розничной торговли;

- составить типологию предприятий розничной торговли и рассмотреть основные факторы, влияющие на формирование проводимой ими закупочной политики;
- представить организационные формы розничной торговли;
- рассмотреть направления эффективности розничной торговли;
- изучить теоретические основы формирования товарного ассортимента предприятий розничной торговли;
- изучить содержание торгово-технологических процессов в магазине и выкладки товаров в торговом зале;
- совершенствовать управление товарным ассортиментом.

В процессе исследования будут использованы методики по оценке стратегического управления торговым предприятием, разработанные: Е.П. Голубковым, А.В. Васильевой, Р.А. Фатхудиновым, Г.Л. Азоевым, В.Л. Белоусовым.

Теоретико-методологической основой исследования послужили теоретические положения работ отечественных и зарубежных ученых в области товарного обращения, конкуренции, экономики предприятия и торговли. Весомый вклад в теорию исследуемых проблем внесли Г.А. Азоев, А.И. Акимова, Л.А. Брагин, Р. Блэкуэлл, Дж. Грейсон, В. Я. Горфинкель, Б. Голд, Т.П. Данько, Р. Каплан, Т. Конно, Ф. Котлер, И.М. Лифиц, Т.И. Николаева, В. Паретто, М. Портер, К.А. Раицкий, А.Н. Романова, А.Дж. Стикленд, Д. Стоун, Р.А. Фатхутдинов, К. Хитчинг.

Основными методами исследования являются: системно-структурный, причинно-следственный, сравнительный, факторный, функциональный и статистический анализ, экспертные оценки и наблюдения, экономическая интерпретация полученных результатов и др.

Эмпирическая база исследования сформирована на основе официальной информации, содержащейся в статистических изданиях Госкомстата РФ, статистических материалах отдельных муниципальных образований, законодательных и нормативных актах России, данных экспертных оценок

анализа, работ отечественных и зарубежных ученых, а также материалов собственных исследований.

Основой для дипломного проекта является, документационная отчетность ООО «Пятерочка», методики разработанные учеными, научные публикации по данной тематике, а также нормативные и законодательные положения.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования выводов и рекомендаций работы в качестве практической основы эффективного управления в розничной торговле на уровне предприятия.

Структура дипломного проекта. Дипломный проект включает в себя введение, в котором формируются цель, задачи, а так же актуальность данного исследования. Три раздела: в первом разделе приводятся теоретические аспекты исследования, во втором разделе знакомство с объектом исследования и анализ окружающей среды предприятия, в третьем, разработка мероприятий и расчет их экономической целесообразности. Заключение содержит основные выводы. Список используемой литературы, который состоит из 50 источников.

Раздел 1. Основные теоретические аспекты стратегического управления предприятием розничной торговли

1.1 Стратегическое управление как тип менеджмента

Стратегическое управление - процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии. Он включает постановку целей, выработку стратегии, определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют организации добиваться поставленных задач.

В качестве ведущих идей, отражающей сущность перехода к стратегическому управлению от оперативного управления, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение для того, чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения. Своевременно отвечать на вызов, брошенный внешней средой.

Деятельность торговых предприятий охватывает следующие вопросы:

- изучение спроса населения и рынка сбыта товаров;
- выявление и изучение источников поступления и поставщиков товаров, организация рациональных связей с поставщиками, включая разработку и предоставление им заявок на товары, заключение договоров на поставку товаров, организацию учета и контроля за выполнением поставщиками договорных обязательств;
- организация оптовой продажи товаров, формирование оптимального ассортимента, управление товарными запасами;
- организация рекламно-информационной деятельности;
- организация продаж, направленная на рост прибылей торговой организации;
- организация финансовой деятельности;
- оказание торговых услуг [15, с.143].

Организация коммерческой деятельности в современных условиях строиться на основе принципа полного равноправия торговых партнеров по

поставкам товаров, хозяйственной самостоятельности поставщиков и покупателей, строгой материальной и финансовой ответственности сторон за выполнение принятых обязательств рождается при умелом руководстве в недрах коллектива, поэтому возникает необходимость рассмотрения более подробно его управление.

Управление всегда складывается из управления людьми и управления деятельностью. Управление предприятием нацелено на достижение нужных результатов в конкретной ситуации. Коммерческо-функциональные критерии работы предприятия: его рост, платежеспособность, рентабельность, финансовое положение, эффективность труда персонала. Критерии поддержания коммерческой деятельности: социальная ответственность, действительность, осведомленность работников о результатах своего труда, организационный климат, представление о фирме - "имидж".

Необходимо учитывать, что управление представляет собой сложную систему элементов. В разнообразных общественных системах содержание этих элементов различно. Корни административно - командной системы традиционного советского общества была иерархия, носившая «всеобщий характер». Все имело какую-то линию подчинения, вышестоящую инстанцию. Параллельно с этим общество активно использовало и «жесткую» культуру в качестве мощного воздействия на своих членов (идеология, членство в партии). Административно-хозяйственная система была хорошо отлажена и позволяла держать общество и конкретные организации «в узде», добиваясь целей, поставленных сверху, невзирая на издержки, подавляя внешние проявления конфликтов. Другие общественные системы создали иные системы управления, имеющие свои принципы, методы, цели [21, с. 26].

Управление включает следующие компоненты: механизм управления, структуру управления, процесс управления, механизм развития искусство управленческой деятельности (рисунок 1.1.1).

Рассмотрим основные компоненты системы управления. Механизм управления включает цели, задачи, принципы, функции и методы управления. Управление рассматривается на торговом предприятии - объекте управления.

Как уже было ранее рассмотрено торговое предприятие представляет

собой организацию - группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.



Рисунок 1.1.1 - Система управления

Цели в организации, - «это конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых хотела добиться группа, работая вместе».

Генеральная цель торгового предприятия - обеспечение оптимального функционирования торговой системы. А это значит, обеспечить выживание организации в сложных условиях и ее развитие - ежегодный прирост всех основных показателей хозяйственной деятельности. Генеральная цель достигается посредством достижения подцелей:

- коммерческих — направленных на получение наибольшей прибыли;
- экономических — разработка задач и проверка результатов;
- социальных — кадры и социальное развитие коллектива;
- хозяйственных - материально — техническое обеспечение торговых процессов.

Подцели являются целями подразделений, то есть функциональных областей торговой организации: коммерческой фирмы, экономического отдела

и бухгалтерии, отдела кадров и отдела по общим вопросам [8, с.64].

Каждое подразделение обеспечивает достижение системы частных целей. Целевой подход в управление позволяет достигать генеральную цель организации через подцель, достигаемые посредством достижения частных целей. Целевое управление - процесс, состоящий из четырех независимых этапов:

- разработка ясной сжатой формулировки целей;
- разработка реалистических планов их достижения;
- систематический контроль и изменение качества работы и результатов;
- принятие корректирующих мер по достижению планируемых результатов [5, с.5]

За свою историю управленческая мысль обогащалась различными теориями и сейчас представляет сплав различных подходов (принципов управления), которые руководителю необходимо учитывать:

1. На современном предприятии четко очерчены управленческие группы, управленческая работа отделяется от неуправленческой деятельности. Возрастает число руководителей среднего звена. Упор делается на коллективную работу.
2. Учет в управлении поведенческих, социальных аспектов. Мотивация работников. Усиление внимания не только к организационной культуре, но и к различным формам демократизации управления, участие рядовых работников в прибылях, собственности, в управленческих функциях.
3. Согласно процессному подходу, управление необходимо рассматривать как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других - это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют планирование, организация, мотивация, контроль.
4. Руководитель должен рассматривать организацию как целостную

систему, все элементы которой - люди, структура, задачи, технология целей - взаимосвязаны. Каждая часть системы вносит свой вклад в характеристики целого, неправильное функционирование одной из них приведет к неправильному функционированию системы в целом. Организация, как система имеет: входы - информация, капитал, материалы, трудовые ресурсы; в процессе преобразования организация преобразовывает эти входы, преобразуя их в продукцию или услуги; эта продукция или услуги являются выходами организации, которая она вносит в окружающую среду.

5. Организация - открытая система, взаимодействующая с внешней средой. Такая система не является само обеспечивающейся, она зависит от энергии, информации, материалов, поступающих из вне. Кроме того, открытая система имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде и должна делать это для того, чтобы продолжить свое функционирование. Все факторы во внешней среде подразделяются на факторы прямого и косвенного воздействия. Среда прямого воздействия для российского предприятия торговли: поставщики, трудовые ресурсы, законы и государственное налоговое регулирование, потребители, конкуренты, политические изменения. Косвенные факторы - состояние экономики, НТП, социокультурные и политические и изменения, влияние групповых интересов, события в других странах.

6. Необходимо учитывать конкретную ситуацию и условия, в которых находится организация. Ситуационный подход к управлению пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации.

7. Возрастает роль экономико-математических методов в управлении.

В результате делегирования прав и обязанностей возникает единая система, охватывающая снизу доверху вместе и позволяющая наиболее эффективно распределять поставленные задачи между ее сотрудниками [10, с. 52].

Структура организации - это логические взаимоотношения уровней

управления и функциональных обязанностей.

Перед менеджером стоит задача - выбрать ту структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации.

Функциональная организационная структура - структура, при которой организация разбивается на подразделения, выполняющие специализированные функции. Если размер организации или какого-либо отдела велик, то основные функциональные подразделения можно разделить на более функциональные подразделения. Преимущество функциональной системы: (стимулирует деловую и профессиональную специализацию; уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях; улучшает координацию в функциональных областях). Недостатки функциональной системы: (отделы могут быть заинтересованы более в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации. Это увеличивает возможность между функциональными областями; в большой организации цепь от руководителя до непосредственного исполнителя оказывается слишком длинной).

Для организаций с широкой номенклатурой продукции, или если продукция отвечает запросам нескольких групп потребителей; либо когда деятельность организации охватывает большие географические зоны — применяется дивизиональные структуры: продуктовые, ориентирование на потребителя, региональные. При дивизиональной структуре какие-либо элементы (товарные группы, регионы и т.д.) подвергается структуризации.

В проектных и матричных организациях происходит наложение специально созданных, временных структур на постоянную структуру организации. Происходящие при этом наложение полномочий иной раз приводят к борьбе за власть, конформизму при выработке групповых решений и чрезмерным затратам.

Конгломераты состоят из основной фирмы и дочерних компаний, рассматриваемых в качестве отдельных экономических центров.

Многие крупные организации используют сложную составную структуру, состоящую из структур разных типов.

Структура представляет собой систему органов. Система - единство,

состоящее из взаимосвязанных частей (в организации - подразделение), каждое из которых привносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого. В настоящее время практика показывает, что те предприятия, которые осуществляют комплексное стратегическое планирование и управление, работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли [16, с.31].

Термин «стратегическое управление» был введен в обиход на стыке 60х-70х г. для того, чтобы отражать отличие управления, осуществляющего на высшем уровне. От текущего управления, на уровне производства.

Само же слово «стратегия» произошло от греческого *strategos*, «искусство генерала». Военное происхождение этого термина не случайно, именно *strategos* позволило Александру Македонскому завоевать мир.

Вместе с тем стратегию рассматривают и как общий комплексный план, обеспечивающий осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации. Стратегия определяет цели и основные пути их достижения так, что организация получает единое направление действий. Таким образом, стратегия определяет границы возможных действий организации и принимаемых управленческих решений.

Стратегия организации - это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей. Главная задача стратегии состоит в том чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние.

В качестве ведущих идей, отражающей сущность перехода к стратегическому управлению от оперативного управления, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение для того, чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения. Своевременно отвечать на вызов, брошенный внешней средой.

Стратегическое управление — это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей,

осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности в результате позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

Суть стратегического управления заключается в том, что в организации, с одной стороны, существует четко организованная комплексное стратегическое планирование, с другой, структура управления фирмой адекватно «формальному» стратегическому планированию и построена так, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для достижения цели фирмы и создания управляющих механизмов реализации этой стратегии через систему планов [3, с.45].

Стратегическое управление представляет процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии. Он включает постановку целей, выработку стратегии, определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют организации добиваться поставленных задач.

Модели процесса стратегического управления представляют собой совокупность отдельных этапов:

1. Управление стратегическими возможностями, включает анализ и выбор стратегической позиции.
2. Оперативное управление проблемами в реальном масштабе времени, позволяющее фирмам реагировать на неожиданные изменения.

Рассмотрим процесс стратегического управления предлагаемый Виханским.

Анализ среды обеспечивает базу для определения миссии и целей фирмы и для выработки стратегии поведения. Анализ среды предполагает изучение трёх её частей:

- макроокружения;
- непосредственное окружение (покупатели, поставщики конкуренты рынок рабочей силы);
- анализ внутренней среды.

Определение миссии и целей, этот этап состоит из трех частей:

- определение миссии фирмы, которая в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы, её предназначение;
- определение долгосрочных целей;
- определение краткосрочных целей.

Анализ и выбор стратегии. С помощью специальных приемов организация определяет, как она будет достигать своих целей и реализовывать свою миссию [20, с.87].

Выполнение стратегии является критическим этапом, т.к. именно он в случае успешного осуществления приводит фирму к достижению поставленных целей.

Оценка и контроль выполнения стратегии является логическим последним этапом, осуществляемым в процессе стратегического управления. Он обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения цели и самими целями организации.

Конечным продуктом стратегического управления является:

- потенциал организации;
- внутренняя структура и организационные изменения.

При этом под потенциалом понимается следующее: со стороны «входа» этот потенциал состоит из сырьевых, финансовых и людских ресурсов, информации; со стороны «выхода» - из произведенной продукции и услуг, из набора правил социального поведения, следование которым помогает организации добиться своих целей. Это означает, что продукция фирмы создана на базе новых перспективных технологий, обладает отличительными особенностями и будет пользоваться спросом на рынке.

Другой продукт - внутренняя структура и организационные изменения, обеспечивающие чувствительность организации к переменам во внешней среде. В организации это предполагает наличие способности своевременно обнаружить и правильно истолковать внешние изменения, а также руководить ответными стратегическими действиями, которые предполагают наличие материальных возможностей для разработки, испытаний и внедрение новых товаров, технологий и услуг [13, с.56].

Выработка стратегии управления и ее реализация включает ряд составляющих:

- оценку перспективных тенденции развития внешней среды;
- влияние благоприятных и негативных для нас тенденции в развитии внешней среды;
- определение потенциальных возможностей предприятия и наиболее перспективных направлений его развития;
- выработку долгосрочных задач развития предприятия;
- определение программы действий и средств ее реализации;
- отслеживание ситуации и обеспечение обратной связи для корректировки поставленных задач.

Таким образом, стратегическое управление предполагает постоянным анализ как внутренних, так и внешних условий, контроль за их изменением.

Стратегическое управление создает основу для качественных изменений во всей хозяйственной системе предприятия. Стратегическое управление призвано мобилизовать все факторы повышения доходности предприятия. К числу факторов, влияющих на повышение доходности предприятия, относятся:

- внедрение маркетинговых исследований;
- разработка новых видов продукции и повышение ее качества;
- развитие НИОКР;
- совершенствование системы управления предприятия.

Все эти направления необходимо учитывать при разработке и реализации стратегических задач управления.

Стратегическое управление основывается на стратегических целях компании, а именно, не на нынешней, а на будущей структуре хозяйственной деятельности, не на имеющемся, а на создаваемом научном производственном, сбытовом потенциале фирмы, под который целевым направлением выделяются ресурсы.

Стратегическое управление предполагает, что фирма определяет свои ключевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетности цели. Отсюда различные виды стратегий, на которые фирма может ориентироваться: продуктово - рыночная стратегия; стратегия маркетинга; конкурентная

стратегия; стратегия управления набором отраслей; стратегия нововведений; стратегия капитала вложений; стратегия развития; стратегия поглощения; стратегия зарубежного инвестирования; стратегия ориентации на расширение экспортной деятельности; стратегия внешнеэкономической экспансии [23, с.87].

В тех случаях, когда виды деятельности, которыми фирма занимается, перестают удовлетворять ее целям, осуществляется анализ путей диверсификации и определение новых видов деятельности, к которым следует перейти.

Стратегическое управление призвано создавать конкурентные преимущества своего продукта, а это возможно, если продукт интересен покупателю более, чем аналогичный по потребительским качествам продукт, производимый другими фирмами. Есть несколько видов конкурентных преимуществ продукта: ценовая характеристика (очень часто потребитель приобретает товар исходя из его цены), дифференциация (продукт обладает отличительными особенностями, делающими его привлекательным для покупателей), положение продукта на рынке (монополизация части рынка). Таким образом, при стратегическом управлении необходимо создание конкурентных преимуществ продукта посредством различных стратегий.

1.2 Научные положения стратегического управления деятельностью предприятия

Для успешной деятельности предприятие торговли должно быстро реагировать на рыночные изменения и перестраивать работу в соответствии с ними, а значит должно быть эффективное стратегическое управление в системе коммерческой деятельности. Функции управления в системе коммерческой деятельности представлены в табл. 1.2.1.

Планированием руководство стремится установить основные направления усилия и принятие решений, которые обеспечат единство цели для всех членов организации. Планирование не представляет собой отдельного разового события, а осуществляется непрерывно (в силу изменений в окружающей среде, ошибок в суждениях, новые цели, которые возникают

после достижения поставленных). Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, принимаемых руководством, которые ведут к разработке специфических решений, стратегий [19, 24].

Далее рассмотрим, что в себя включает планирование закупки товаров рис. 1.2.1.

А также планирование товарных запасов и ассортимента товаров рис.1.2.2, планирование продаж и рекламы и планирование финансов рис.1.2.3.

Следующая функция управления организация - это процесс создания структуры предприятия.

Имеется два аспекта организационного процесса. Одним из них является деление организации на подразделения соответственно целям. Второй аспект - взаимоотношение полномочий, которые связывают высшие и низшие уровни работающих. Руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий при помощи делегирования. Делегирование - это передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. С концепцией делегирования связаны понятия ответственности и полномочий. Ответственность представляет собой обязательство выполнить имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное решение.

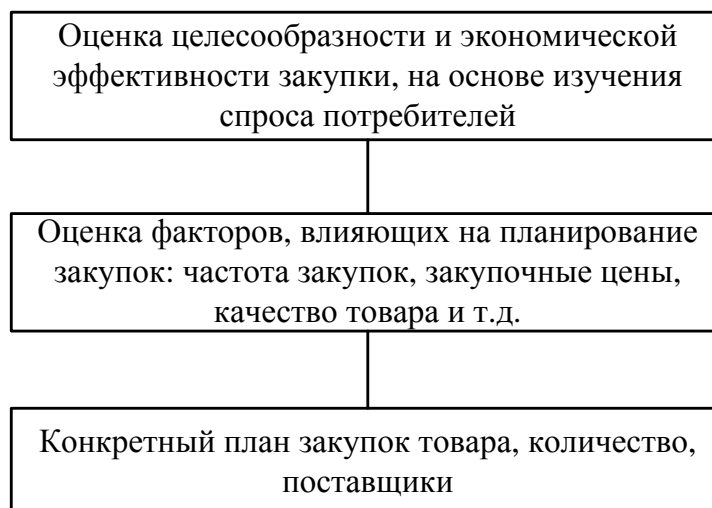


Рисунок 1.2.1 - Планирование закупки товара

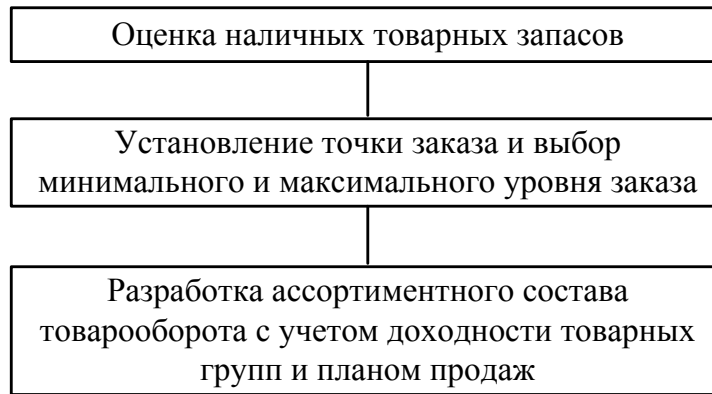


Рисунок 1.2.2 - Планирование товарных запасов и ассортимента товаров

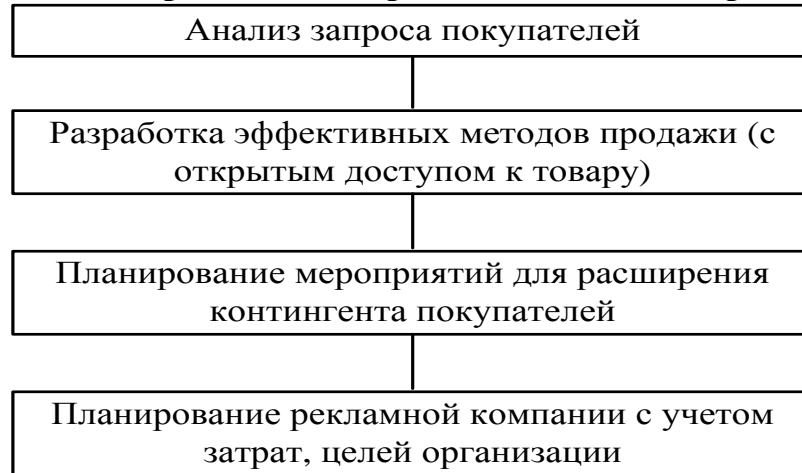


Рисунок 1.2.3 - Планирование продаж и рекламы

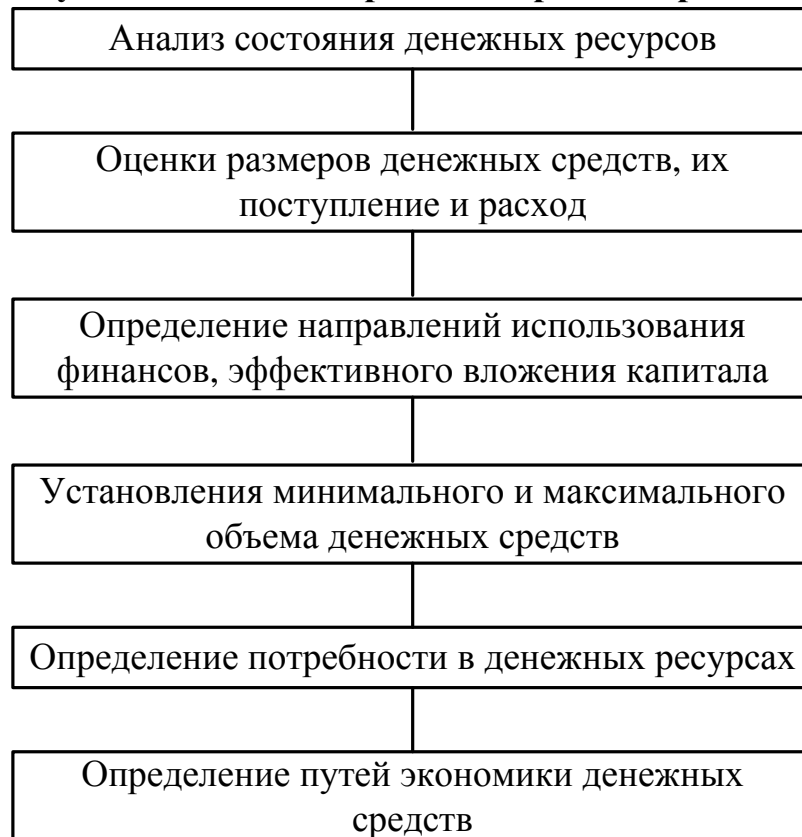


Рисунок 1.2.4 - Планирование финансов

Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач. Существует несколько этапов организационного проектирования:

- деление организации на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности;
- установление отношений полномочий различных должностей (цепь команд, быть может более мелкое дробление подразделений, чтобы более эффективно использовать специализацию и избежать перегрузки);
- определение должностные обязанности как совокупность задач и функций (должностные инструкции) и поручит их выполнение конкретным лицам.

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации. Большой вклад в теорию мотивации внесли бихевиористы (Маслоу, Герцберг, Макклалланд) [14, 23].

Современные зарубежные фирмы широко используют мотивацию для достижения результативности работы. Превращение труда из средства заработка в средство самовыражения и развития личности позволяет реально ощущать и создавать видимые результаты своей работы, осуществлять творческий поиск, проявлять инициативу, чувствовать поддержку своей новаторской деятельности со стороны руководства фирмы, коллектива как в форме материально-финансового обеспечения иницируемых новаторами проектов, предложений, так и форме признания их особой роли в организации фирмы (корпорации), продвижение по службе, присвоение званий, титулов, степеней подчеркивающих их статус.

К числу наиболее распространенных методов мотивации относятся:

- использование различных форм участия персонала в управлении;
- расширение «горизонтального набора» операций, то есть внесение большего разнообразия в работу персонала в рамках функций одного работника;
- расширение «вертикального набора» обязанностей, то есть

- обеспечение работников любого ранга;
- производственная ротация, то есть смена профессий, освоение смежных профессий, с целью снижения монотонности, рутинности труда.

Мотивация труда - это движущая сила предприятия, одна из черт культуры корпорации. Корпоративная культура основывается на следующих принципах:

- культура фирмы выражается не только отношениями между сотрудниками, но и комплекс представлений о том, для чего предназначена фирма, ее ценность (польза) для самих членов фирмы;
- культура фирмы - это не синоним понятия "климат", а понятие более глубокое, она сама определяет, каковы климат, ценность, взаимоотношения;
- нет сильных и слабых рецептов культуры, все зависит от самого коллектива и его менеджера. Культура обеспечивает успех сверху.

Контроль - это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Процесс контроля состоит из установки стандартов измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировки в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов. Руководители начинают контроль с того самого момента, как определены цели и задачи и создана организация. Без контроля начинается хаос, и объединить деятельность каких-либо групп становится невозможно. Контроль - это критически важная и сложная функция управления, одна из его особенностей состоит в том, что контроль должен быть всеобщим.

Контроль не может оставаться исключительно прерогативой менеджера, назначенного «контролером», и его помощников. Каждый руководитель независимо от своего ранга, осуществляет контроль, как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать в отрыве от контроля. Действительно фактически все они являются неотъемлемыми

частями общей системы контроля в данной организации. Существует три вида контроля: предварительный, текущий, заключительный.

Предварительный контроль (планирование и создание организационных структур), осуществляется до фактического начала работ. Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. В рамках заключительного контроля, который проводится либо сразу после завершения контролируемой деятельности, либо по истечении определенного периода времени, фактические результаты сравниваются с требуемыми [10, с.34].

Управление коммерческой деятельностью торгового предприятия включает на каждом этапе:

- оценку состояния дел в текущий период (ситуационный анализ);
- определение направления развития бизнеса (постановка задач);
- составление плана достижения поставленных целей (стратегическое правление, планирование);
- организация мероприятий по выполнению плана (этап организации);
- проверка достигнутых результатов, а в случае их отсутствия - выявление их причин (контроль).

Для того чтобы управление было действительно стратегическим, необходима реализация основных принципов стратегического менеджмента.

- принцип научно-аналитического предвидения и разработки стратегии. Стратегия не может быть результатом лишь пожеланий или субъективного предвидения. Стратегия предполагает прогнозирование будущего, оценку реальности, расчёт ресурсов и динамики их изменения, учёт возможности противодействий и непредвиденных случайностей. Разработка эффективную стратегию можно только на основе серьёзной исследовательской деятельности;
- принцип учёта и согласования внешних и внутренних факторов развития фирмы. Стратегия определяет направление развития, но это развитие осуществляется как по внутренним, так и по внешним характеристикам фирмы;
- принцип соответствия тактики и стратегии управления фирмой. Достижение этого возможно лишь в том случае, если стратегия

- станет общим делом всего коллектива предприятия;
- принцип приоритетности человеческого фактора в стратегии и тактике развития фирмы. Деятельность человека является главным фактором стратегических успехов. Все элементы стратегии должны быть призваны к человеческому фактору. Источник развития - инициатива и активность человека;
 - принцип определённости стратегии и организации стратегического контроля, который зависит от качества стратегии [22, с. 54].

Выводы по 1 разделу:

Подведя итог первой главе, можно сделать вывод, что стратегическое управление - это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Таким образом, было выявлено, что каждое предприятие выбирает стратегию дальнейшего своего развития исходя из миссии и целей организации на основе анализа внешнего окружения, внутреннего потенциала фирмы, развития продукта и ряда других факторов. Для осуществления выбранной стратегии предприятие должно провести ряд стратегических изменений в организации. Результатом осуществления стратегии будет достижение поставленных целей.

И поэтому для стратегического управления коммерческой деятельностью и предприятием в целом создается сложная система управления, имеющая механизм, структуру, механизм развития системы, элементы, позволяющие осуществить процесс управления, принимать управленческие решения и т.д. Выделяются функции управления: планирования, организации, контроля и мотивации, которые выполняются во всех подсистемах стратегического управления коммерческой деятельностью. Закупка, товарные

запасы и ассортимент, а также организация продажи и реклама, являются основными подсистемами коммерческой деятельности.

Тщательное ознакомление с теоретической основой дает нам возможность точно проанализировать деятельность торгового предприятия во второй части дипломного проекта и разработать программу с предложением соответствующих рекомендаций для эффективности ее введения.

РАЗДЕЛ 2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ В ООО «ПЯТЕРОЧКА»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Пятерочка»

Органами управления Общества являются:

- общее собрание акционеров;
- единоличный исполнительный орган (генеральный директор).

Органом контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества является Ревизионная комиссия.

Совет директоров и Ревизионная комиссия избираются Общим собранием.

По решению Общего собрания полномочия единоличного исполнительного органа общества могут быть переданы по договору коммерческой организации (управляющей организации) или индивидуальному предпринимателю (управляющему). Решение о передаче полномочий единоличного исполнительного органа управляющей организации (управляющему) принимается Общим собранием акционеров только по предложению Совета директоров.

Общество может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами.

Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место его нахождения. Общество вправе иметь штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства визуальной идентификации.

Уставный капитал Общества составляет 100 000 тыс. руб. В 2014 г.

изменение размера уставного капитала ООО «Пятерочка» не производилось.

Резервный капитал ООО «Пятерочка» составляет 15 000 тыс. руб. или 15 % уставного капитала ООО «Пятерочка».

Учредительным документом общества является Устав. Основной целью общества является извлечение прибыли.

Общество вправе по результатам финансового года принимать решения о выплате дивидендов по размещенным акциям. Решение о выплате дивидендов по результатам финансового года может быть принято в течение 3 месяцев после окончания соответствующего периода.

Высшим органом управления общества является Общее собрание.

Совет директоров общества осуществляет Общее руководство деятельностью общества, за исключением решения вопросов, отнесенных федеральными законами и уставом к компетенции Общего собрания акционеров.

Председатель Совета директоров общества избирается членами Совета директоров общества из их числа большинством голосов всех членов Совета директоров общества, при этом не учитываются голоса выбывших членов Совета директоров.

Руководство текущей деятельностью общества осуществляется коллегиальным исполнительным органом общества (Правлением) и единоличным исполнительным органом общества (Генеральным директором).

Права и обязанности, Генерального директора по осуществлению руководства текущей деятельностью общества определяются Федеральным законом "Об акционерных обществах", иными правовыми актами Российской Федерации.

К компетенции Правления общества относятся следующие вопросы:

-организация управления оперативной (текущей) деятельностью общества;

-обеспечение реализации планов и решений Общего собрания

акционеров, Совета директоров общества;

-выработка и осуществление хозяйственной политики общества в целях повышения прибыльности и конкурентоспособности;

-разработка планов финансово-хозяйственной деятельности для представления на утверждение Совету директоров;

-организация работы по реализации приоритетных направлений деятельности общества и оптимизации его финансово-хозяйственной деятельности;

-организация системы сбора, обработки и предоставления достоверной информации о финансовых и оперативных показателях деятельности Общества для принятия обоснованных управленческих решений;

-принятие необходимых мер для защиты конфиденциальной и инсайдерской информации;

-принятие решения о совершении, изменении и досрочном прекращении обществом следующих сделок (или нескольких взаимосвязанных сделок), при условии, что одобрение указанных сделок не относится к компетенции Совета директоров или Общего собрания акционеров общества в соответствии с Законом и уставом общества:

-любой сделки с недвижимым имуществом, совокупная балансовая стоимость которого или цена сделки составляет более 15% от балансовой стоимости активов общества за последний заверченный отчетный период, за исключением договоров аренды недвижимого имущества, совершаемых в рамках обычной хозяйственной деятельности и входящих в компетенцию Генерального директора;

-любой безвозмездной сделки (в т. ч. благотворительности, пожертвования, дарения), уплаты членских взносов (иных расходов) связанных с участием общества в некоммерческих организациях в размере более 15% от балансовой стоимости активов общества за последний заверченный отчетный период;

-соглашения с субъектами Российской Федерации и муниципальными

образованиями, которое влечет или может повлечь возникновение у общества обязательства в размере более 15% от балансовой стоимости активов общества за последний заверченный отчетный период;

-утверждение внутренних документов по вопросам, входящим в компетенцию Правления;

-предоставление необходимой информации Ревизионной комиссии и аудитору общества;

-организационно-техническое обеспечение деятельности Общего собрания акционеров, Совета директоров, Ревизионной комиссии;

-анализ, обобщение работы отдельных подразделений и служб общества, а также совершенствование их структуры;

-решение иных вопросов текущей деятельности общества, внесенных на его рассмотрение Председателем Правления общества.

К компетенции Генерального директора общества относятся все вопросы руководства текущей деятельностью общества, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров, Совета директоров общества и Правления.

Генеральный директор общества организует выполнение решений Общего собрания акционеров, Совета директоров общества и Правления.

Генеральный директор без доверенности действует от имени Общества, в том числе:

-осуществляет оперативное руководство текущей деятельностью общества;

-утверждает штаты и организационную структуру подразделений общества;

-представляет интересы общества как в Российской Федерации, так и за ее пределами;

-распоряжается имуществом общества и совершает сделки от имени общества в пределах своей компетенции, определенной уставом общества;

-заключает трудовые договоры с работниками общества, применяет к

этим работникам меры поощрения и налагает на них взыскания;

- выдает доверенности от имени общества;

- издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками общества в соответствии с их должностными инструкциями;

- утверждает локальные нормативные акты общества;

- открывает банковские счета общества;

- организует ведение бухгалтерского учета и отчетности общества, формирует учетную политику общества;

- принимает решения об участии и о прекращении участия общества в других организациях;

- исполняет другие функции, необходимые для достижения целей деятельности общества и обеспечения его нормальной работы в соответствии с действующим законодательством и уставом общества.

В обществе создается резервный фонд в размере 15 процентов уставного капитала общества.

Указанные отчисления производятся до достижения размера резервного фонда, предусмотренного уставом.

Общество имеет гражданские права и несет гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральными законами, общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии).

Общество осуществляет следующие основные виды деятельности:

- сдача внаем собственного нежилого недвижимого имущества;

- оптовая торговля мясом, включая мясо птицы, мясными изделиями и консервами из мяса и мяса птицы; молочными продуктами; пищевыми маслами и жирами; безалкогольными напитками; алкогольными напитками, кроме пива; пивом; сахаром; сахаристыми кондитерскими изделиями, включая шоколад; кофе, чаем, какао и пряностями; рыбой, морепродуктами и рыбными

консервами; готовыми пищевыми продуктами, включая торговлю детским и диетическим питанием и прочими гомогенизированными пищевыми продуктами; мучными кондитерскими изделиями; мукой и макаронными изделиями; крупами; солью; прочими пищевыми продуктами, не включенными в другие группировки; чистящими средствами; парфюмерными и косметическими товарами, кроме мыла; туалетным и хозяйственным мылом;

-розничная торговля в неспециализированных магазинах преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями;

-прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах;

-осуществление всех видов внешнеэкономической деятельности в порядке, установленном действующим законодательством;

-осуществление координации деятельности дочерних обществ (в частности, привлечение финансовых ресурсов и предоставление денежных средств дочерним обществам);

-иные виды деятельности, не противоречащие законодательству.

Общество является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе.

Общество осуществляет все виды внешнеэкономической деятельности.

Общество вправе участвовать в создании в Российской Федерации и за ее пределами других организаций, приобретать доли (акции) в уставных капиталах других организаций.

В Белгородской области находятся магазины «ООО «Пятерочка»»: г. Алексеевка, г.Белгород, г.Валуйки, г.Грайворонг, г. Губкин, г.Короча, г.Новый Оскол, г.Старый Оскол, г.Строитель, г. Шебекино, п. Борисовка, п. Майский, п. Пролетарский, п. Прохоровка, п. Разумное, п. Таврово, пос. Борисовка, пос. Вейделевка, пос. Дубовое, пос. Ивня, пос. Маслова, Пристань, пос. Ракитное, пос. Северный пос. Уразово, пос. Чернянка.

Сеть «ООО «Пятерочка»» является одной из ведущих розничных компаний по объему продаж в России. Выручка компании за 2016 год

составила 448,661.13 миллионов рублей.

Эффективный процесс доставки товаров в магазины возможен благодаря мощной логистической системе. Для более качественного хранения продуктов и оптимизации поставки их в магазины, в компании создана дистрибьюторская сеть, включающая 18 распределительных центров.

Дальнейшее совершенствование логистических процессов и инвестиции в IT-систему для максимально эффективного управления запасами и транспортными потоками;

Развитие собственного импорта: увеличение доли прямых поставок свежих овощей и фруктов для минимизации издержек.

ООО «Пятерочка» является лидером по количеству продовольственных магазинов и территории их размещения.

Рассмотрим экономическую характеристику предприятия.

Динамика показателей деятельности за 2014 – 2016 г.г. представлена на основании Отчета прибылях и убытках.

Основные показатели прибыли предприятия: валовая прибыль, прибыль от продаж, прибыль до налогообложения, чистая прибыль.

Все показатели отчета о прибыли за анализируемый период значительно увеличились в 2 и более раза, что говорит об интенсивном росте основных показателей эффективности.

Бухгалтерская прибыль отличается от налоговой базы по налогу на прибыль за отчетный период, рассчитанной в порядке, установленном главой 25 НК РФ.

Доходы и расходы по обычным видам деятельности подразделяются на:

- розничная реализация;
- оптовая реализация;
- прочая реализация.

За 2016 г. показатели выручки, себестоимости и валовой прибыли Общества по видам деятельности представлены следующим образом.

Выручка от реализации основной деятельности складывается от розничной, оптовой и прочей торговли. За 2016 г. показатели выручки от розничной реализации значительно увеличились, которая составляет 95,1% от всей выручки от основной деятельности.

Состав коммерческих расходов и их динамика показывает, что коммерческие расходы растут за счет расходов на оплату труда, расходы на аренду имущества и оплату коммунальных услуг, налогов и сборов, страховых взносов в соответствии с ростом продаж в государственные внебюджетные фонды.

Факторы, которые повлияли на увеличение прибыли предприятия за анализируемый период:

- ввод новых торгово-технологических линий;
- значительное увеличение объема продаж на 140,7%;
- расширение географии сбыта и продвижение продукции на новые территориальные рынки;
- увеличение новых видов продукции и расширение ассортимента продукции;
- снижение себестоимости за счет экономии на условно-постоянных расходах;
- сдерживание роста управленческих расходов;
- снижение брака и безвозвратных отходов.

Показатели рентабельности характеризует относительную доходность или прибыльность, измеряемую в процентах к затратам средств или имущества.

Показатели оценки финансово-экономических результатов предприятия:

- затраты на 1 рубль выручки определяется как отношение себестоимости к выручке и показывают, сколько получено рублей затрат на 1 рублей выручки от реализации;
- рентабельность продаж определяется как отношение прибыли от продаж к выручке от реализации основной деятельности, умноженное на 100%;

-рентабельность производства определяется как отношение чистой прибыли к себестоимости основной деятельности, умноженное на 100%;

-рентабельность активов определяется как отношение чистой прибыли к активам, умноженное на 100%;

-рентабельность основных средств определяется как отношение чистой прибыли к основным средствам, умноженное на 100%.

Таким образом, сеть «ООО «Пятерочка»» является одной из ведущих розничных компаний по объему продаж в России.

2.2 Анализ действующей системы обслуживания покупателей в ООО «Пятерочка»

Стратегическим направлением развития торговой сети «ООО «Пятерочка»» в настоящее время и в перспективе является значительное повышение торгового обслуживания покупателей, что имеет большое социально-экономическое значение для населения.

Огромна роль торгового обслуживания покупателей в торговой сети ООО «Пятерочка»» как фактор конкурентоспособности торгового обслуживания.

В условиях высокой конкуренции розничных торговых ритейлов на рынке продуктов питания и потребительских товаров большое значение в эффективной деятельности торговой сети ООО «Пятерочка» имеет правильная организация торгового обслуживания покупателей.

Торговое обслуживание покупателей представляет собой совокупность торговых операций, выполняемых работниками магазина при продаже товаров. Цель торгового ритейла ООО «Пятерочка» - покупатели должны приобрести товары с минимумом затрат времени и с наибольшими для себя удобствами. Операции по торговому обслуживанию покупателей зависят от ассортимента товаров в торговой и его соответствия покупательскому спросу населения, применяемых форм продажи и дополнительных услуг покупателям, а также от формата магазина, состояния материально-технической базы магазина.

Торговое обслуживание покупателей осуществляется при выполнении Основной торгово-технологический процесс в розничном магазине торговой

сети ООО «Пятерочка» - продажа товаров покупателям.

Продажа товаров в торговой сети ООО «Пятерочка» представляет собой завершающую стадию торгово-технологического процесса в розничном магазине. Операции, выполняемые на стадии продажи товаров, являются самыми важными и непосредственно связаны с обслуживанием покупателей.

Таким образом, организация торгово-технологического процесса на торговом предприятии должна способствовать:

- эффективному доведению товара в широком ассортименте;
- качеству обслуживания до покупателя;
- сокращение затрат труда и времени;
- высокий уровень торгового обслуживания.

Торговое обслуживание для покупателей начинается с входа в торговый зал и чему способствует красивый интерьер, соответствующий торговой марке сети «ООО «Пятерочка»», организован сервис дополнительных услуг и т.д.

Система управления розничным магазином ООО «Пятерочка» включает в себя подсистему обслуживания покупателей:

- поиск эффективных методов торгового обслуживания;
- изучение и прогнозирование покупательского спроса на реализуемый ассортимент товаров;
- обеспечение контроля качества товаров, работ и услуг;
- организация удобной покупателям и эффективной рекламно-информационной информации;
- удобный режим работы торгового предприятия;
- сокращение затрат времени на приобретение товаров;
- эффективное кассовое обслуживание;
- наличие упаковочного материала;
- организация оказания торговых услуг покупателям.

Торговое обслуживание в розничном магазине ООО «Пятерочка» рассматривается менеджментом как комплексное понятие, включающее в себя такие понятие, как «качество торгового обслуживания», «культура торговли»,

«культура обслуживания», «уровень обслуживания».

Под качеством торгового обслуживания покупателей понимается степень субъективной удовлетворенности покупателей от приобретения товаров и услуг в розничном магазине.

Культура торгового обслуживания является составляющей и понятия «качество торгового обслуживания», и понятия «культура торговли». «Культура торгового обслуживания» и представляет собой форму профессионального поведения персонала. Культура торгового обслуживания определяется:

- развитием прогрессивных форм и методов продажи;
- качеством условий, созданных для покупателей;
- качеством управления торговым обслуживанием;
- эффективной рекламой и информацией;
- профессиональное поведение персонала и выполнением должностных обязанностей продавцами;
- культурой общения.

Культура обслуживания реализуется через развитие процесса торгового обслуживания, получающий выражение в психологических, этических, эстетических, организационно - технических и других аспектах.

Одним из важных средств повышения уровня торгового обслуживания является материально-техническое оснащение розничного магазина, механизация и автоматизация погрузочно-разгрузочных работ, использование совершенных технологий доставки и продажи товаров.

Обеспечение высокого уровня торгового обслуживания покупателей в магазинах является одной из действенных форм участия торгового предприятия в конкуренции на потребительском рынке, формирования его конкурентного преимущества.

Обслуживание покупателей в торговой сети ООО «Пятерочка» определяется рядом конкретных элементов, играющих определенную роль в обеспечении высокого уровня торгового обслуживания.

Проводимые опросы покупателей и экспертов торговой сети ООО «Пятерочка», выявили важные для покупателей элементы системы обслуживания:

1. Наличие широкого и устойчивого ассортимента товаров, удовлетворяющего спрос различных групп покупателей.
2. Применение прогрессивных методов продажи товаров.
3. Предоставление покупателям дополнительных торговых услуг;
4. Использование средств внутримагазинной рекламы и информации;
5. Высокий профессиональный квалификационный уровень персонала, осуществляющий процесс обслуживания покупателей в торговом зале;
6. Соблюдение правил продажи товаров и сроков ее реализации.

Таким образом, основная задача торгового обслуживания в торговой сети ООО «Пятерочка» - полное удовлетворение спроса покупателей на товары при высокой культуре обслуживания, что способствует увеличению товарооборачиваемости, выполнению плана розничного товарооборота, снижению издержек обращения, увеличению выручки и повышению прибыли.

В торговой сети ООО «Пятерочка» применяется схема технологического процесса обслуживания методом самообслуживания покупателей.

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

Таким образом, в магазине система обслуживания покупателей подразделяется на три основные части:

1. Операции с товарами до предложения их покупателям;
2. Операции непосредственного обслуживания покупателей;
3. Дополнительные операции по обслуживанию покупателей.

РАЗДЕЛ 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

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

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

Мероприятия по совершенствованию системы обслуживания покупателей ООО «Пятерочка»:

1. Обеспечение максимально низких цен на социальные группы товаров, независимо от цен конкурентов.

Сеть магазинов Пятерочка работает на открытом рынке конкуренции. Влияние борьбы производителей товаров и услуг сказывается на уровне цен. Многие магазины Пятерочка расположены рядом с конкурентами. В этой борьбе производителей товаров и услуг, для сохранения покупателей и привлекательности Компании приходится торговать в убыток по отдельным товарам. Разница цен на определенные группы товаров в разных магазинах Пятерочка сети компенсирует незначительные потери, которые несет Компании в конкурентной борьбе.

2. Указание в чеке, подтверждающем куплю-продажу товара реквизита: цена за единицу товара для обеспечения контроля за весовым товаром и законностью покупки товара.

Цена за единицу товара является технической особенностью ряда моделей ККТ, используемых в сети магазинов «Пятерочка». Контрольно-кассовая техника ККТ ШТРИХ-ФР-К версия 01 в и перечень реквизитов чека цена за единицу товара не входит. Отсутствие данного реквизита в чеке, отпечатанном ККТ ШТРИХ-ФР-К версия 01 не является нарушением.

В соответствии с Постановлением Правительства РФ от 30.07.1993 N 745, обязательными реквизитами в чеке являются:

- 1) порядковый номер чека;
- 2) дата покупки;
- 3) время покупки;
- 4) сумма покупки;
- 5) сумма, внесенная покупателем;
- 6) сумма сдачи;
- 7) заводской номер машины программируемое наименование торгового предприятия, не менее 20 символов;
- 8) наименование или код товара;
- 9) идентификатор секции;
- 10) шифр кассира;
- 11) идентификационный номер;
- 12) налогоплательщика (ИНН) организации;
- 13) продавца (предприятия-продавца) из фискальной памяти ККМ

3. Обеспечить на видном месте телефонов магазинов и гипермаркетов «Пятерочка», телефон горячей линии для решения вопросов обслуживания в торговой сети «Пятерочка».

4. Предлагается включать стоимость пакетов в стоимость реализуемых товаров. Это позволяет покупателям значительно сэкономить свои денежные средства в магазинах и повысить конкурентоспособность торговой сети.

5. Бесплатно предоставлять фирменные сумки для товара покупателям, совершившим покупку на сумму более 2000 рублей.

6. Усилить работу по доступности информации -контакта для отзывов покупателей о продукте в конкретном магазине.

Адрес магазина необходим для того, чтобы определить, с какого Распределительного центра поступила продукция, и проверить всю партию товара. Таким образом, по одной поступившей претензии, гарантируется проверка качества продукта во всех магазинах, расположенных на территории,

которую обслуживает Распределительный центр. Чтобы оставить отзыв, покупатель может воспользоваться разделом «Пишите нам».

7. Оснастить магазины торговой сети «Пятерочка» терминалами безналичного расчета для удобства обслуживания покупателей.

В магазинах Пятерочка принимают банковские карты к оплате:

- VISA;
- Visa Electron;
- MasterCard ;
- MasterCard Electronic;
- Maestro.

8. Обеспечить на дисплее кассового аппарата высвечивание цены каждого товара. Информация о цене каждого отдельного товара указывается в чеке.

9. Предусмотреть применение в сети магазинов «Пятерочка» скидочных/дисконтных карт лояльности для покупателей.

10. Увеличить количество продукции без ГМО.

11. Внести изменения в нормативные акты для отражения на упаковке в обязательном порядке указание способа приготовления, содержание ГМО.

12. Сократить применение пальмового масла, которое входит в большинство изделий на современном продовольственном рынке и замены его традиционным растительным маслом или сливочным маслом.

13. Предлагается на кассовых табло высвечивать цену за каждый купленный товар, а не только нарастающая сумма.

14. 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.

15.Расширение товарного ассортимента продуктов питания.

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.

Обеспечить более широкий ассортимент продукции местных старооскольских предприятий и предприятий Белгородской области. По ассортиментной группе «мука» из местных предприятий в основном присутствует одно наименование, что является недостаточным для потребителя.

Расширить ассортимент свежемороженой рыбы более высокого качества по оптимальным ценам.

Расширить ассортимент овощей, например, местных агрофирм «Металлург» и агропредприятий Белгородской области

Расширить ассортимент продукции чая и кофе отечественных производителей известных торговых марок.

Расширить ассортимент экологически чистой продукции, продукции без ГМО, без консервантов со специальными ценниками.

Организовать отдел экологически чистых продуктов, которые проходят строгий контроль за выращиванием продукции и производством.

Расширить ассортимент продукции собственного производства торговой сети «Пятерочка».

16.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.

17. 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.

18. Для оптимизации организации процесса обслуживания 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.

19. Внедрить в систему обслуживания Кнопку Лояльности – это система мониторинга и оценки качества обслуживания и управления лояльностью клиентов, основанная на непрерывном измерении их удовлетворённости качеством полученного сервиса. Измерение выполняется с использованием кнопочных пультов, установленных непосредственно в точке продаж.

Ключевые преимущества Кнопки Лояльности.

Кнопка Лояльности – это самое экономичное в своём классе решение:
-коробочные продукты (простейшие варианты Кнопки Лояльности);
-примеры смет на поставку и внедрение Кнопки Лояльности и других решений ProLAN.

Кнопка Лояльности позволяет управлять персоналом передней линии с использованием Ключевых Показателей Качества Обслуживания, формируемых автоматически. Риск демотивации персонала исключен вследствие высокой репрезентативности и достоверности получаемой информации. Репрезентативность и достоверность информации обеспечиваются уникальной методикой компании ProLAN.

Кнопка Лояльности позволяет различать активное и пассивное недовольство клиентов. При появлении активного недовольства Кнопка Лояльности автоматически информирует об этом по SMS ответственных руководителей и менеджеров по качеству. Таким образом, Кнопка Лояльности позволяет не только измерять, но и управлять качеством обслуживания в режиме реального времени.

Кнопка Лояльности – это масштабируемое решение, имеющее четыре модификации: СТАРТ, ЛАЙТ, ПРО, КОМПЛЕКС. Выберите модель соответствующую вашим текущим потребностям. Вы всегда сможете расширить её функциональность.

Чтобы управлять качеством услуг в соответствии с системным подходом, можно использовать Кнопку Лояльности вместе с другими методами: тайными покупателями и опросами клиентов на сайтах и в точках продаж.

Таким образом, совершенствование мероприятий по совершенствованию системы обслуживания покупателей ООО «Пятерочка» позволяет определить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Вывод по 3 разделу.

Мероприятия по совершенствованию системы обслуживания покупателей ООО «Пятерочка»:

1. Обеспечение максимально низких цен на социальные группы товаров
2. Указание в чеке реквизита: цена за единицу товара

3. Обеспечить на видном месте телефонов магазинов и гипермаркетов «Пятерочка», телефон горячей линии.

4. Включить стоимость пакетов в стоимость реализуемых товаров.

5. Бесплатно предоставлять фирменные сумки.

6. Усилить работу по доступности информации -контакта для отзывов покупателей о продукте в конкретном магазине.

7. Освещение терминала безналичного расчета.

8. Высвечивание цены каждого товара на дисплее кассового аппарата. Высвечивать цену за каждый купленный товар, а не только нарастающая сумма.

9. Применение скидочных/дисконтных карт лояльности для покупателей.

10. Увеличить количество продукции без ГМО.

11. Внести изменения в нормативные акты для отражения на упаковке в обязательном порядке указание способа приготовления, содержание ГМО.

12. Сократить применение пальмового масла, которое входит в большинство изделий на современном продовольственном рынке и замены его традиционным растительным маслом или сливочным маслом.

14. Для стимулирования покупателей:

-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.

15. Расширение товарного ассортимента продуктов питания.

16. Непрерывный процесс обучения и повышения квалификации.

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

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию

системы управления обслуживанием покупателей позволяют получить экономический эффект, увеличить выручку, показатели прибыли и повысить качество обслуживания.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одной из важнейших функций торгового менеджмента является управление процессом обслуживания покупателей. От уровня реализации этой функции зависит повышение эффективности деятельности торгового предприятия. В процессе обслуживания покупателей используются различные методы продажи. Под методом торговли понимается совокупность различных приемов, позволяющих осуществить все основные операции, которые связаны с реализацией товаров.

Среди методов продажи выделяют: знакомство покупателя с тем товаром, который предлагается для реализации; формирование мотивации выбора предлагаемых товаров покупателем; отбор выбранных товаров; расчет за выбранные товары.

Все методы продажи можно свести к следующим видам: продажа товаров с индивидуальным обслуживанием покупателей, продажа товаров со свободным доступом покупателей к ним, продажа товаров по образцам, продажа товаров через самообслуживание покупателей.

Важную роль в повышении обслуживания покупателей играют дополнительные услуги, оказываемые в процессе продажи товаров покупателям: услуги, которые предоставляют покупателям непосредственно в процессе осуществления покупки, услуги, которые оказывают покупателям в процессе послепродажного обслуживания, услуги не связанные с продажей конкретных товаров.

Важным условием обеспечения конкурентоспособности торгового предприятия является разработка стандартов обслуживания покупателей.

Основным видом хозяйственной деятельности является розничная и оптовая торговля продуктами питания, парфюмерно-косметической продукцией и другими аналогичными товарами. Розничная торговля осуществляется через сеть магазинов, работающих под торговой маркой «Пятерочка».

Сеть магазинов «Пятерочка» - одна из ведущих розничных сетей по торговле продуктами питания в России.

Розничная сеть «Пятерочка» работает для повышения благосостояния своих клиентов, предлагая им качественные товары повседневного спроса по доступным ценам. Компания ориентирована на покупателей с различным уровнем доходов и поэтому ведет свою деятельность в основных форматах: магазин «у дома», гипермаркет, магазин «Пятерочка Семейный».

Торговое обслуживание покупателей представляет собой совокупность торговых операций, выполняемых работниками магазина при продаже товаров. Цель торгового ритейла Пятерочка- покупатели должны приобрести товары с минимумом затрат времени и с наибольшими для себя удобствами.

Система управления розничным магазином «Пятерочка» включает в себя подсистему обслуживания покупателей:

- поиск эффективных методов торгового обслуживания;
- изучение и прогнозирование покупательского спроса на реализуемый ассортимент товаров;
- обеспечение контроля качества товаров, работ и услуг;
- организация удобной покупателям и эффективной рекламно-информационной информации;
- удобный режим работы торгового предприятия;
- сокращение затрат времени на приобретение товаров;
- эффективное кассовое обслуживание;
- наличие упаковочного материала;
- организация оказания торговых услуг покупателям.

Основная задача торгового обслуживания в торговой сети «Пятерочка» - полное удовлетворение спроса покупателей на товары при высокой культуре обслуживания.

В торговой сети «Пятерочка» применяется схема технологического процесса обслуживания методом самообслуживания покупателей.

Система обслуживания покупателей подразделяется на три основные

части:

1. Операции с товарами до предложения их покупателям;
2. Операции непосредственного обслуживания покупателей;
3. Дополнительные операции по обслуживанию покупателей.

Мероприятия по совершенствованию системы обслуживания покупателей ООО «Пятерочка»:

1. Обеспечение максимально низких цен на социальные группы товаров
2. Указание в чеке реквизита: цена за единицу товара
3. Обеспечить на видном месте телефонов магазинов и гипермаркетов «Пятерочка», телефон горячей линии.
4. Включить стоимость пакетов в стоимость реализуемых товаров.
5. Бесплатно предоставлять фирменные сумки.
6. Усилить работу по доступности информации -контакта для отзывов покупателей о продукте в конкретном магазине.
7. Осуществление терминала безналичного расчета.
8. Высвечивание цены каждого товара на дисплее кассового аппарата. Высвечивать цену за каждый купленный товар, а не только нарастающая сумма.
9. Применение скидочных/дисконтных карт лояльности для покупателей.
10. Увеличить количество продукции без ГМО.
11. Внести изменения в нормативные акты для отражения на упаковке в обязательном порядке указание способа приготовления, содержание ГМО.
12. Сократить применение пальмового масла, которое входит в большинство изделий на современном продовольственном рынке и замены его традиционным растительным маслом или сливочным маслом.
13. Для стимулирования покупателей: использование купонов и торговая скидка; пакетные продажи по сниженным ценам; сувениры с рекламой; поощрение постоянной клиентуры; конкурсы, тотализаторы.
14. Расширение товарного ассортимента продуктов питания.
15. Непрерывный процесс обучения и повышения квалификации.

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

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

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Российская Федерация. Законы. Об основах государственного регулирования и развития торговой деятельности в Российской Федерации на 2011 – 2015 годы ФЗ- 381 от 28.12.2009// Собрание законодательства РФ, 04.01.
2. 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.
3. ГОСТ Р 51773-2001 Розничная торговля. Классификация предприятий: http://www.znaytovar.ru/gost/1/GOST_R_517732001.html
4. ГОСТ Р 51305-99 Розничная торговля. Требования к обслуживающему персоналу: http://www.znaytovar.ru/gost/1/GOST_R_5130599.html
5. Андерхилл, П. Место действия – торговый центр: явные и скрытые приемы привлечения покупателей / П. Андерхилл, М.: КноРус, 2014.- 218 с.
6. Барышева, А.В. Как сделать персонал ориентированным на клиента// Управление персоналом.– 2015.- №8. – С.24-33.
7. Бердышев, С.Н. Продвижение и реклама / С.Н. Бердышев М.: ГроссМедиа, 2012.- 336 с.
8. Борисов, Б.Л. Технологии рекламы и PR / Б. Л. Борисов. - М.:ФАИР ПРЕСС, 2015.-390 с.
9. Бузукова, Е.А. Мерчандайзинг. Курс управления ассортиментом в рознице / Е.А. Бузукова - СПб.: Питер-2014.- 256 с.
10. Гольцова, Л.А. Направления оптимизации системы управления торгово-технологическими процессами в розничной торговле / Л.А. Гольцова // Труды Кубанского государственного аграрного университета. - М., 2013.-№1.- С.47-52.
11. Горбачев, М.Н. Организация работы отдела продаж/ М.Н. горбачев, А. Веселов, М.: Феникс, 2013.- 176 с.

12. Горбачев, М.Н. Дистрибуция и продвижение продукта на рынке/ М.Н. Горбачев, Я.Газин, М.: Феникс, 2013- 159 с.
13. . Гембл, П. Маркетинг взаимоотношений с потребителями / П. Гембл, М. Стоун, Н. Вудкок. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2015. - 512 с.
14. Груздева, Т.В. Исследование механизма удовлетворения потребностей потребителей розничного магазина / Т.В. Груздева // Наука Удмуртии: научно-информационное издание. – Ижевск: КнигоГрад, 2014. - №4 (42). – С. 103-109.
15. Груздева, Т.В. Сервис как фактор поддержания конкурентоспособности розничной торговой услуги / Т.В. Груздева // Актуальные проблемы экономики современной России: Сборник статей IX Международной научно-практической конференции. – Йошкар-Ола: Научно-издательский центр «Коллоквиум», 2014. – С.146-149.
16. Диянова, С.Н. Управленческие концепции маркетинга сферы услуг – стратегия и тактика конкурентной борьбы / С.Н. Диянова // Материалы Международной научно-практической конференции г. Волгоград 20-21 декабря 2016 г.: сборник науч.статей «Вопросы экономики и управления» - Волгоград: Волгоградское научное издательство, 2016. – С69.74
17. Ерохина, Л. Экономика предприятия (в сфере товарного обращения)/ Л. Ерохина, М.: Кнорус, 2013- 293 с.
18. Есипова, И.В. Как завоевать покупателя/ И.В. Есипова, С.Н. Лобанов, Е.М.Лобанова, М.: Дашков и К, 2012- 168 с.
19. Заказнов, А. Анализ текущих и выявление скрытых возможностей компании по увеличению объёма продаж / А. Заказнов //Управление продажами.- 2015.-№4.- С.9.
20. Иванова, С.В. Продажи по 100%. Эффективные техники продвижения товаров и услуг/ С.В. Иванова, М.: КноРус, 2013.- 277 с.
21. Иванов, Г.Г. Экономика торгового предприятия: учебное пособие / Г.Г. Иванов, М.: Академия.- 2015. – 320 с.
22. Иванова, Е.А. Оценка конкурентоспособности предприятия: учебник / Е.А. Иванова. – М.: Феникс, 2015.-298 с.

23. Кадацкая, Д.В. Элементы качества обслуживания потребителей в предприятиях розничной торговли/// Проблемы социально-экономического развития экономических систем на современном этапе: Материалы научно-практической конференции 16-17 декабря 2009.-Воронеж: ВГТА, 2010.-С.56-59.
24. Касьянова, Г. Контрольно - кассовая техника/ Г. Касьянова, М.: АБАК, 2013.-256 с.
25. Карх, Д.А. Услуги розничной торговли, как фактор конкурентоспособности торгового предприятия / Д.А. Карх // Маркетинг, производство, сбыт: актуальные вопросы теории и практики: Сборник научных трудов международной научно-практической конференции.- Казань, 2002. –С. 69-73
26. Карх, Д.А. Социальная и экономическая эффективность услуг розничной торговли : монография. - Екатеринбург: Изд-во АМБ,2015.-176 с.
27. Козерод, Л.А. Экономика торгового предприятия/ Л.А. Козерод.-Хабаровск.-ДВГУПС, 2016.-370 с.
28. Коноплев, С.П. Менеджмент продаж / С.П. Коноплев, В.С. Коноплева. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 304 с.
29. Колодник, Д. Розничный магазин. Как удвоить продажи / Д. Колодник.- Спб.: Питер.-2016.-160 с.
30. Котельникова, Э.В. Особенности развития розничных сетей и торговых форматов в продовольственном секторе российской торговли в 2000-х годах (региональный аспект) / Э.В. Котельникова // Мир России.-2013.-№3.- С. 151-172.
31. Лыгина, Н.И. Поведение потребителей/ Н.И. Лыгина, Т.Н. Макарова, М.: Форум, 2005.- 208 с.
32. Мизилкина, Е.И. Управление конкурентоспособностью: учебник / Е.И. Мизилкина. – М.: Омега-Л, 2013.-325 с.
33. Мэттсон, Д. Психология успешных продаж. Пер. Миронов П./ Д. Мэттсон .-М.: Альпина Бизнес Букс.-2015.-200 с.
34. Наумов, В. Рыночная власть как инструмент управления каналом сбыта / В. Наумов // Управление каналами дистрибуции.- 2013.-№1.-С.14.

35. Нечепуренко, Т.А. Кросс-продажи. Революционные техники продаж/ Т.А. Нечепуренко, М.: Феникс, 2013.- 170 с.
36. Попов, Д.А. Форматы розничных торговых предприятий и их услуги / Д.А. Попов // Российское предпринимательство.-2011.-№1 С.128-133.
37. Попов, Е.В. Продвижение товаров и услуг М.: Финансы и статистика, 2014.-297 с.
38. Рубин, Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции: учебник / Ю.Б. Рубин. – М.: Маркет ДС, 2015. – 608 с.
39. Савельева, Н.А. Формирование конкурентоспособности предприятий розничной торговли/ Н.А. Савельева, О.В. Хлопенко. – Ростов-н/Д: Донской гос. тех. универс., 2011. – 375 с.
40. Самсонова, Е.В. Если покупатель говорит «НЕТ»/ Е.В. Самсонова, СПб.: Питер, 2015.-160с.
41. Сорокина, М.В. Менеджмент торгового предприятия: учебник/ М.В. Сорокина. – М.: Питер, 2010.-528 с.
42. Сливотски, А. Управление спросом/ А. Сливотски .-М.:Манн.-2013.-416 с.
43. Сысоева, С. Управление ассортиментом в рознице. Категорийный менеджмент / С. Сысоева .- Спб.: Питер.-2015.- 288с.
44. Сысоева, С. Стандарт работы розничного магазина. Разработка инструкций, регламентов и обучение торгового персонала / С. Сысоева .-Спб.: Питер.-2014.- 288с.
45. Токарев, В. Менеджмент-продажи / В.Токарев // Личные продажи .- 2014.- №1.- С. 11.
46. Хартман, Е. Формирование стратегии сбыта продукции / Е. Хартман // Управление каналами дистрибуции.- 2013.-№1.-С.17.
47. Черноусова, Н.В. Экономические показатели оценки эффективности при внедрении мерчендайзинга в торговле в торговле производственными товарами/ Н.В. Черноусова// Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий.-2014.-№ 12.- С.56-58.

48. Чувакова, С.Г. Управление ассортиментом магазина/ С.Г. Чувакова.- М.: Дашков и Ко, 2015.-260 с.
49. Шкляревская, О.В. Формирование стандартов обслуживания в торговых сетях / О. В. Шкляревская // Российский научный журнал «Экономика и управление». – 2014. – Вып. 1. – С. 126-130.
50. Шкляревская, О.В. Современные тенденции и проблемы развития потребительского рынка в России / О. В. Шкляревская // Межвузовский сборник научных трудов «Тенденции развития торгово-технологического оборудования и повышение экономической эффективности предприятий торговли и общественного питания». - Спб.: СПбТЭИ. - 2015. – С. 29-31.

