

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Институт «Высшая школа экономики и управления»  
Кафедра «Логистика и экономика торговли»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ А.Б. Левина

\_\_\_\_\_ 2017 г.

Совершенствование торгово-технологического процесса розничного торгового  
предприятия «Виктория» ИП Рогова Л.Я.

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ–38.03.06.2017.406.ПЗ ВКР

Руководитель, к.п.н., доцент

\_\_\_\_\_ Е.В. Дорошенко

\_\_\_\_\_ 2017 г.

Автор работы

студент группы ЭУ-420

\_\_\_\_\_ В.А. Рогова

\_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролер, ст.

преподаватель

\_\_\_\_\_ Ю.С. Якунина

\_\_\_\_\_ 2017 г.

Челябинск 2017

## АННОТАЦИЯ

Рогова В. А. Совершенствование  
торгово-технологического процесса  
розничного торгового предприятия  
«Виктория» ИП Рогова Л. Я. –  
Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ-420, 72  
с., 7 ил., 18 табл., библиогр. список –  
43 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки путей совершенствования торгово-технологического процесса магазина «Виктория» ИП Рогова Л. Я.

В выпускной квалификационной работе раскрываются понятие, сущность, основные аспекты торгово-технологического процесса, пути совершенствования торгово-технологического процесса. Рассматривается отечественный и зарубежный опыт организации торгово-технологического процесса в розничных торговых предприятиях.

Дана общая характеристика магазина «Виктория» ИП Рогова Л.Я, рассмотрена структура управления организации, проведен анализ результатов коммерческой деятельности, проанализирован торгово-технологический процесс.

Разработаны пути совершенствования торгово-технологического процесса магазина «Виктория» ИП Рогова Л.Я. Предложения по совершенствованию направлены на повышение эффективности торгово-технологического процесса, а также увеличение прибыли магазина «Виктория».

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|   |    |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ .....  | 5  |
| 1 ОСНОВНЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ<br>ТОРГОВО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА .....                             | 8  |
| 1.1 Сущность и структура торгово-технологического<br>процесса .....                                     | 8  |
| 1.2 Совершенствование торгово-технологического процесса<br>в магазине .....                             | 15 |
| 1.3 Сравнение отечественного и зарубежного опыта организации<br>торгово-технологического процесса ..... | 25 |
| 2 АНАЛИЗ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАГАЗИНА<br>«ВИКТОРИЯ» ИП РОГОВА Л.Я .....                           | 28 |
| 2.1 Краткая характеристика магазина «Виктория»<br>ИП Рогова Л.Я .....                                   | 28 |
| 2.2 Стратегический анализ магазина «Виктория»<br>ИП Рогова Л.Я .....                                    | 31 |
| 2.3 Анализ результатов коммерческой деятельности магазина<br>«Виктория» ИП Рогова Л.Я .....             | 42 |
| 2.4 Анализ торгово-технологического процесса магазина<br>«Виктория» ИП Рогова Л.Я .....                 | 47 |
| 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТОРГОВО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО<br>ПРОЦЕССА МАГАЗИНА «ВИКТОРИЯ»<br>ИП РОГОВА Л. Я .....    | 52 |
| 3.1 Основные направления совершенствования<br>магазина «Виктория» ИП Рогова Л.Я .....                   | 52 |
| 3.2 Сущность предлагаемых мероприятий .....   | 57 |
| 3.3 Эффективность предлагаемых мероприятий .....  | 62 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....   | 68 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....   | 70 |

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время эффективность деятельности организации во многом зависит от выбранной стратегии управления, состояния экономического потенциала, конкурентоспособности торгового предприятия. Одним из основных показателей оценки эффективности является организация торгово-технологического процесса, который является базой для эффективной организации коммерческой деятельности.

Переход к рыночной экономике, появление большого количества организационно-правовых форм, развитие конкуренции, необходимость внедрения современного оборудования обусловили потребность в новых подходах организации торгово-технологических процессов и коммерческой деятельности в торговых организациях.

Торгово-технологический процесс в розничных торговых организациях представляет собой совокупность взаимосвязанных коммерческих и технологических операций и являющихся завершающей стадией товародвижения.

При достижении рациональной организации торгово-технологического процесса в магазине можно выделить несколько направлений:

- 1) внедрение прогрессивных методов и технологий продаж;
- 2) использование современного торгово-технологического оборудования;
- 3) рациональная планировка торговой зоны;
- 4) обеспечение постоянного снабжения магазина товарами;
- 5) обеспечение высокой культуры торговли;
- 6) рациональная выкладка товара в торговом зале;
- 7) применение современных технологических методов управления;
- 8) автоматизация трудоемких процессов.

Повышение уровня обслуживания требует постоянного совершенствования ее технологии, особенно использования новой техники менеджмента, автоматизированных систем управления, автоматизированных рабочих мест коммерческих работников, компьютеризации управления коммерческими

процессами. Для эффективного функционирования на потребительском рынке розничному предприятию необходимо совершенствовать информационное обеспечение маркетинговой деятельности.

С каждым годом конкуренция возрастает все больше, и конкурировать с некоторыми из торговых точек становится все трудней. Особенное место в конкуренции занимают торговые сети, которые буквально вытесняют маленькие магазины с рынка. Это не говорит о том, что маленькие магазины должны прекратить свое существование, но говорит о том, что нужно уметь меняться. С рынка уходят те, кто не в состоянии выбрать правильную концепцию и приспособиться к новым условиям.

Сегодня покупатели стали более разборчивы, и большое значение имеет качество обслуживания.

Выбор того или иного магазина может объясняться разными причинами: ценовой политикой; ассортиментной политикой; наличием дополнительных услуг; наличием удобной парковки; географическим расположением; работой персонала; скоростью обслуживания. Для каждого потребителя причины могут быть различны, важно выявить желания потребителей конкретного магазина, а также способствовать привлечению новых клиентов.

Торгово-технологические операции имеют большое значение для деятельности торговой организации, поэтому грамотно организованный торгово-технологический процесс способен увеличить рентабельность предприятия, а также повысить объем продаж.

Цель работы – разработка рекомендаций по совершенствованию торгово-технологического процесса магазина «Виктория» ИП Роговой Л.Я.

Задачи работы:

- 1) рассмотреть основные теоретические аспекты торгово-технологического процесса магазина;
- 2) рассмотреть пути и методы совершенствования торгово-технологического процесса;

3) проанализировать торгово-финансовую деятельность магазина «Виктория» ИП Рогова Л.Я.;

4) проанализировать торгово-технологический процесс магазина «Виктория» ИП Рогова Л.Я.;

5) разработать пути совершенствования торгово-технологического процесса магазина «Виктория» ИП Рогова Л.Я.

Объект работы – магазин «Виктория», предмет – торгово-технологический процесс магазина.

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы использовались такие методы исследования, как PEST-анализ, оценка пяти конкурентных сил по Портеру, 7S Мак Кинси, SNW-анализ, метод скользящей средней, SWOT-анализ.

Методологической базой выпускной квалификационной работы являются труды российских и зарубежных ученых по теории и практике, проведению анализа. Информационной базой анализа являются отчеты по деятельности предприятия за 2014, 2015, 2016 годы.

Структура выпускной квалификационной работы определена целью и поставленными задачами. Работа состоит из введения, основной части, заключения, библиографического списка.

# 1 ОСНОВНЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ТОРГОВО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА

## 1.1 Сущность и структура торгово-технологического процесса

В настоящее время одним из основных показателей оценки эффективности деятельности торгового предприятия выступает торгово-технологический процесс, который является базой для наиболее эффективной организации коммерческой деятельности [1].

Торгово-технологический процесс (ТТП) в магазине представляет собой комплекс взаимосвязанных торговых (коммерческих) и технологических операций и является завершающей стадией всего товародвижения.

Структура торгово-технологического процесса зависит от многих факторов, таких как: тип магазина, метод продажи товара, размер торговой площади, а также других факторов. Организацию торгово-технологического процесса в розничном магазине можно увидеть на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Структура торгово-технологического процесса

Торгово-технологический процесс магазина, как правило, разделяется на 3 основные части: операции с товарами перед предложением их покупателям; операции связанные с непосредственным обслуживанием покупателей в торговом зале; и дополнительные операции по обслуживанию покупателей.

На качество торгового обслуживания большое влияние оказывают операции, осуществляемые перед предложением товара покупателям. К таким операциям относятся: разгрузка товара, приемка товара по количеству и качеству, распределение товара в зоне хранения, соблюдение товарного соседства, фасовка и подготовка товара к продаже, а также выкладка [2].

Поступление товара одна из важных операций в магазине. Товар должен поступить исключая различные повреждения и потери.

Прием товаров в магазине состоит из нескольких операций. Первоначально производится разгрузка товара с транспортного средства, которая может осуществляться вручную или с помощью специального оборудования, в зависимости от объема поступившего товара. Далее происходит прием сопроводительных документов, проверка количества поступившего товара, проверка качества этого товара, его документальное оформление, а также постановка на учет.

Во время приема товара работники должны проверить наличие пломб, сохранность тары, наличие маркировок и т.д.

Далее работники обязаны проверить сопроводительные документы товара. Такими документами являются: товарная накладная, счет-фактура, сертификат, а также другие необходимые документы при поставке особенного товара.

Запрещается хранить в магазине не оформленный надлежащим образом товар, а также товар, не принадлежащий магазину. Принятые товары направляются в продажу не позднее 2 дней с момента поступления – для продовольственных товаров, 3 дней – непродовольственных, 1 дня - для плодоовощной продукции.

В тех случаях, когда товар не имеет сопроводительных документов, ответственное лицо составляет акт о приемке товара без надлежащих документов, акт составляется в 3х экземплярах.



За несвоевременную доставку получатель может взыскать штраф с поставщика. После того, как сопроводительные документы поступили в магазин, ответственное лицо проверяет соответствие акта с товарной накладной. В ходе приемки обязательно проверяется внешний вид товара, его сроки годности, наличие повреждения упаковки.

Прием товара по количеству проверяют по числу в товарной накладной и фактическим количеством прибывшего товара. Такая проверка может быть сплошной или выборочной.

В том случае, если товара пришло больше, чем заказывали, получатель может по своему усмотрению либо оплатить лишний товар и принять его, либо заплатить только за заказанный товар, а лишний вернуть поставщику.

Приемка продукции по качеству и комплектности производится в точном соответствии со стандартами, техническими условиями, другими обязательными для сторон правилами, а также по сопроводительным документам.

Выборочная (частичная) проверка качества продукции с распространением результатов проверки качества какой-либо части продукции на всю партию допускается в случаях, когда это предусмотрено стандартами, техническими условиями, другими обязательными правилами или договором [3].

После приемки товар отправляют на склад для его хранения, на складе за товар отвечают материально-ответственные лица.

Размещаемые на хранение товары группируют по признаку однородности режимов хранения, учитывая их товарные свойства, правила товарного соседства и санитарно-гигиенические требования.

При хранении товаров в магазинах работники предприятий обязаны строго соблюдать: технологию хранения; правила и нормы складирования; санитарные правила, в том числе принципы товарного соседства; требования противопожарной безопасности.

Технология хранения включает размещение и укладку товаров надлежащим способом. За каждой группой товара закрепляют постоянные места хранения.

Товары хранят в упакованном или распакованном виде, используя различные способы хранения и укладки.

Различают несколько способов хранения товара, например: сортовой, т.е. товар, который имеет различные сорта, размещается отдельно друг от друга; партионный товар, т.е. каждая партия, поступившая на склад хранится отдельно; партионно-сортовой товар, сочетает в себе оба вышеперечисленных вида, т.е. каждая партия хранится, при этом внутри партии товары разбираются по сортам; по наименованиям товаров, т.е. товары одного наименования хранятся отдельно от товаров других в зависимости от их ценности.

Важнейшей операцией технологического процесса в магазине является подготовка товаров к продаже, которая способствует освобождению продавцов и других работников от излишних затрат времени и труда в процессе обслуживания покупателей, быстрому отпуску товаров и увеличению пропускной способности магазинов, сокращает товарные потери и повышает коэффициент использования торгового зала магазина.

В розничном магазине, прежде чем выставить или продать товар, его нужно подготовить к продаже, например бакалейные товары перед продажей нужно фасовать, или же колбасные изделия перед продажей нарезаются по желанию покупателя, в зависимости от необходимого количества. Технически сложные приборы, которые относятся к товарам сложного ассортимента, требуют специальной доработки, потому что они могли получить отдельные повреждения. Такие товары распаковывают и проверяют в действии [4].

Для обеспечения высокого качества обслуживания должен учитываться спрос покупателей. В магазине должны быть созданы условия для надлежащего хранения товара. Процесс продажи облегчиться, если товары будут уже расфасованы и рационально расположены на витринах в торговом зале.

Перед открытием магазина должна быть выполнена вся работа по подготовке к обслуживанию покупателей. На все реализуемые товары должны быть документы с указанием реквизитов поставщика, количества, цены, общей суммы.

Основная цель выкладки товаров - это управление поведением и желанием потенциальных покупателей. Не стоит путать размещение и выкладку, в первом случае – это распределение продуктов в торговом зале, а во втором – поиск наиболее выгодно и удобного расположения товара.

Размещение и выкладка в торговом зале должны решать некоторые задачи:

- 1) создавать условия, которые способствуют максимально выгодному представлению продуктов;
- 2) определить удобный уровень визуального обзора для покупателя;
- 3) повысить привлекательность товаров импульсного спроса;
- 4) создать условия, которые помогут выделить некоторые товары в глазах покупателя;
- 5) сделать процесс совершения покупки удобным и приятным.

В совокупности решение всех поставленных задач помогает выделить магазин среди конкурентов. При рациональной выкладке объем продаж повышается. Вся техника выкладки товаров первоначально должна быть направлена на обеспечение удобства покупателя. Она должна сокращать время поиска определенных продуктов и ненавязчиво предлагать какие-либо новинки [5].

В торговый зал товары доставляются тогда, когда в торговом зале находится минимальное количество покупателей, чтобы не препятствовать продаже. Для перемещения товаров используют тележки или тару-оборудование.

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

- 1) встреча покупателя;
- 2) предложение товаров;
- 3) отбор товаров покупателями;
- 4) расчет за отобранные товары;
- 5) оказание покупателям дополнительных услуг.

Продавцы, а также другие работники магазина обязаны приветливо встречать каждого покупателя и выражать в своем лице готовность обслужить его. От этого

во многом зависит решение покупателя сделать покупку. Продавец должен одинаково внимательно относиться к любому покупателю, не зависимо от того, на какую сумму он совершает покупку.

Если во время обслуживания покупателя входящий в магазин новый покупатель приветствует продавца, следует приветливо ответить и попросить подождать некоторое время.

При появлении покупателя должны быть оставлены все второстепенные дела. Продавцу не следует ждать, когда покупатель обратится к нему с вопросом, необходимо самому проявить инициативу, и выяснить какой товар или набор товаров он хотел бы приобрести.

Разговор продавца с покупателем должен протекать в спокойном, выдержанном, деловом тоне.

Предложение и показ товара две взаимосвязанные операции. Предложение товара, основанное на выявленном спросе, способствует совершению покупки. В процессе предложения товара продавец должен рассказать о достоинстве, назначении и цене. При показе товара инициатива должна исходить от продавца. При демонстрации товара необходимо дать возможность покупателю подробно ознакомиться с товаром – рассмотреть его состав, качество, объем [6].

Торговое предприятие несет ответственность за качество продукции.

Алкогольные напитки, игральные карты и табачные изделия запрещается продавать несовершеннолетним лицам.

При оплате товара покупателю выдается чек. Если товар сопровождается дополнительными документами, например паспорт, то он должен быть передан вместе с покупкой с указанием даты продажи.

Непродовольственные товары, купленные покупателем, могут сохраняться в магазине в течение 2 часов с выписанным чеком. Крупногабаритные товары могут храниться на предприятии не более суток. Срок такого хранения может быть продлен по личной договоренности и за дополнительную плату.

Во время расплаты покупателя, продавец должен четко произносить сумму, которую получил от него, положить деньги отдельно на видное место, выбить чек

на кассовом аппарате, назвать покупателю сумму сдачи и выдать ее вместе с чеком, после этого полученный деньги от покупателя отправляют в кассу.

Соблюдение правил поведения продавца повышает культуру торговли. Продавец должен быть корректным, вежливым и этичным. Он не имеет право нарушать устав торговой организации, обязан носить соответствующую форму одежды, ни в коем случае нельзя продавать недоброкачественный товар.

Третья часть торгово-технологического процесса нацелена на предоставление покупателям каких-либо дополнительных услуг, например доставка товара, красивое оформление и т.д.

В большинстве магазинов одновременно действуют все три схемы.

Торговые предприятия должны соблюдать установленный режим работы, свой товарный профиль и санитарно-гигиенические нормы.

Магазин должен быть оборудован надлежащим образом: соблюдать правила охраны труда, защищать окружающую среду, соблюдать правила противопожарной безопасности.

На входе в каждый магазин должна быть достоверная информация о нем с указанием названия, принадлежности и режимом работы. Внутри магазина должны располагаться нормативно-правовые акты, регламентирующие продовольственное ведение розничной торговли.

Доступ покупателей в магазин может быть прекращен только с окончанием работы или по другим важным причинам, о которых будет сообщено заранее. В магазинах с традиционным форматом обслуживания прекращение работы производится точно по времени окончания рабочего дня. В магазинах с форматом самообслуживания работа кассиров может быть прекращена только после обслуживания последнего покупателя, находящегося в торговом зале [7].

Таким образом, торгово-технологический процесс является важным процессом в организации бизнеса. Для достижения успеха в торговле, данный процесс должен быть правильно и рационально организован. Важно учитывать, что торгово-технологический процесс в рознице – это завершающая стадия

товародвижения. Ответственность за реализуемый товар в данном процессе несут как собственник, так и работники магазина.

## 1.2 Совершенствование торгово-технологического процесса в магазине

Наиболее важным условием успешной работы предприятия является организация торгово-технологического процесса. Удовлетворенность покупателей и успех в ведении коммерческой деятельности зависит именно от организованности, слаженности торгово-технологического процесса магазина [8].

Правильно организованный торгово-технологический процесс благоприятно влияет на организацию трудовой деятельности персонала, увеличивает производительность труда, нормализует социально-психологический климат работников, снижает их утомляемость, а также способствует оптимальному сохранению товарных групп.

Как известно, продажа товаров – это завершающая стадия товародвижения. Качество обслуживания покупателей охватывает такие аспекты, как: применение прогрессивных, удобных форм продажи и методов обслуживания; состояние материально-технической базы торговли; осуществление продажи в удобное для покупателей время; ассортиментную политику предприятия, а также свойства товара и его цену [9].

Культура обслуживания покупателей – это эстетическое оформление торгового зала, внешний вид продавцов и других работников.

Еще одним важным элементом в торгово-технологическом процессе является приемка товаров. От данного элемента зависит качество товара, который предлагается покупателям. Поступление товара и приёмка регламентируется Гражданским Кодексом РФ; Положением о поставках товаров народного потребления; Документами, регламентирующими порядок приемки товаров [10].

Хранение товаров в магазине должно осуществляться с учетом товарного соседства, санитарных норм, а также правил противопожарной безопасности. Для

сохранения качества и количества товарных групп необходимо проводить санитарно-гигиенические и организационно-технические мероприятия.

Перед продажей товар следует подготовить. Подготовка товаров к продаже заключается в распаковке и надлежащей комплектации. Ответственность за это несут материально-ответственные лица.

Важная роль в товародвижении отводится размещению и выкладке товаров в торговом зале. При осуществлении размещения товарных единиц следует учитывать следующие принципы:

- 1) частота спроса на отдельные группы товара;
- 2) размер продаваемых товаров;
- 3) широта ассортимента внутри определенной группы;
- 4) затраты времени покупателей на выбор и покупку товара;
- 5) психология покупателей.

Определяющим фактором при распределении считается частота приобретения конкретных товаров и время, затраченное на покупку. Чем выше данные показатели, тем больше должна быть площадь необходимая для размещения данного товара или группы. Размер полки или пространства, которую занимает товарная группа, рассчитывается как процент от общего товарооборота. Какой процент занимает товар в общем объеме продаж, такой процент полочного пространства в торговом зале ему свойствен. В каждом магазине должна быть определена примерная частота покупок различных видов товара, учитывая сезонный спрос. Продавай новинки или сезонные товары необходимо для них выделить привлекательное место в торговом зале [11].

Удачная выкладка, привлекающая покупателя, способствует увеличению объемов продаж. Существуют несколько направлений по выкладке товара:

- 1) Определение места расположения секции в торговом зале;
- 2) Определение площади для секции в торговом зале;
- 3) Определение места и способа выкладки товара на торговом оборудовании.

В различных универсальных продовольственных магазинах наиболее выигрышным участком в зале является правая от входа стена торгового зала.

Правая сторона – это начало маршрута практически всех покупателей при входе в магазин. Она создает первое и самое яркое впечатление о магазине. Правая сторона является наиболее оптимальным местом для выкладки товара импульсивной покупки.

Для изменения динамики продаж, привлечения внимания покупателей к какому-либо товару используют мерчендайзинг. Понятие мерчендайзинг происходит от английского «merchandising» - искусство торговать в области розничной торговли [12].

В настоящее время мерчендайзинг быстро развивается и широко используется в розничной торговле. Это произошло по причине развития и совершенствования рынка и обострения конкуренции.

За границей первыми стали применять мерчендайзинг розничные торговцы в своих супермаркетах. Было выявлено, что покупатели оставляют на 13% больше в тех магазинах, где рационально используется мерчендайзинг.

На Российском рынке мерчендайзинг получил свое развитие после появления на нем западных корпораций типа Coca,Pepsi-колы, Mars, Nestle.

В России мерчендайзинг стали использовать розничные продавцы на рынках. Они приходили пораньше на работу, чтобы «красиво» расставить товар и привлечь внимание покупателей [13].

Профессиональный мерчендайзер – это специалист, который создает «импульсы покупок», он обеспечивает нужный товар в нужном месте в нужное время по нужной цене. Имея грамотного мерчендайзера в своем штате можно смело рассчитывать на увеличение продаж в размере 15-20% за правильно выставленный, организованный товар в торговом зале. Еще 5-10% - это создание оптимальной атмосферы в магазине и 7-8% - за счет программ мотивации постоянных клиентов [14].

Необходимо знать, что успех мерчендайзинга зависит от результата совместной работы продавца, производителя и дистрибьютора. План по проведению мерчендайзинга может быть осуществлен только, учитывая интересы всех трех сторон [15].



Существуют различные инструменты мерчендайзинга, которые способствуют воздействию на покупателя. Основные инструменты перечислены на рисунке 1.2.

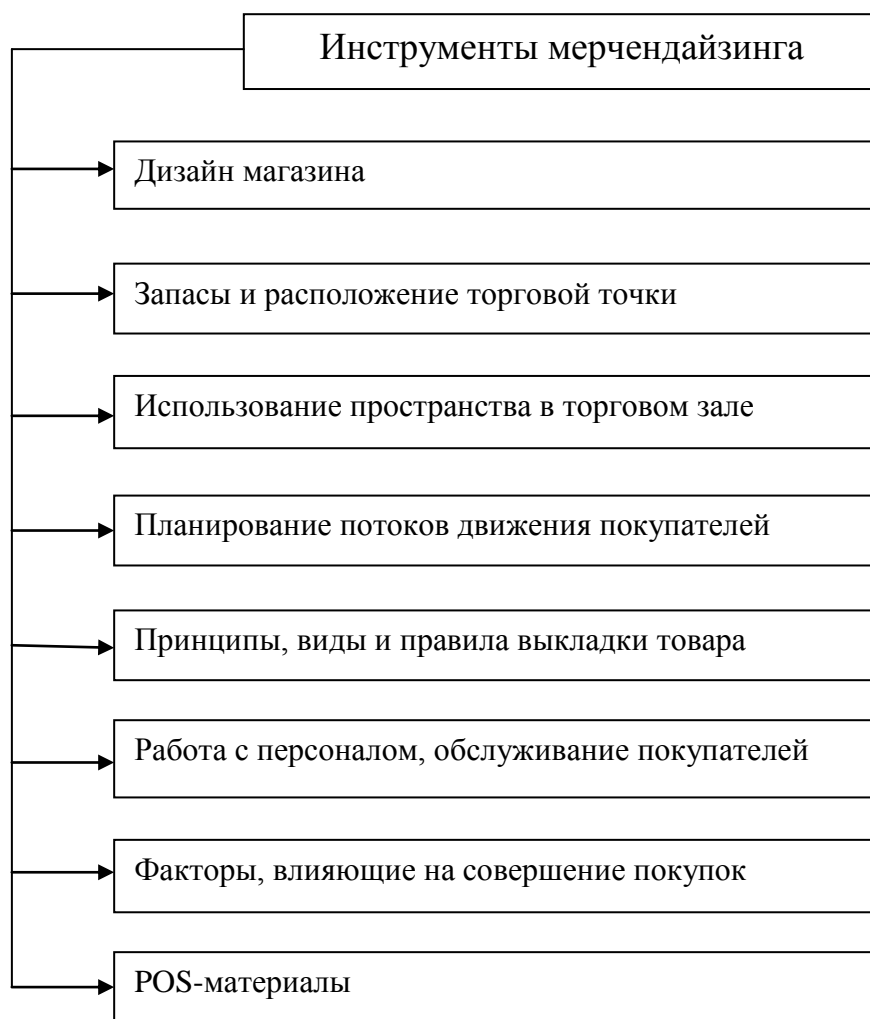


Рисунок 1.2 – Инструменты мерчендайзинга

При выкладке товара необходимо рационально использовать торговую площадь, чтобы каждый квадратный метр обеспечивал соответствующий доход.

Для каждого отдельного розничного предприятия может быть разработана собственная технологическая схема, которая будет учитывать особенности условий работы конкретного предприятия, последовательность выполнения его торгово-технологических операций. Разрабатывая технологическую схему, необходимо учитывать ассортимент товаров, степень подготовленности их к продаже, размер торговой площади магазина, уровень автоматизации, а также методы продажи товаров.

В настоящее время рыночная экономика направлена на более полное удовлетворение потребностей покупателей, также ориентируется на достижения наилучшего конечного результата, что заставляет предприятия повышать эффективность своей торговли [16].

Розничная торговля является важнейшей сферой жизнеобеспечения, следовательно, от состояния и эффективности торговли во многом зависит формирование финансовой стабильности государства.

Продажа товаров народного потребления охватывает взаимоотношения между населением и торговыми предприятиями. Особая роль отведена конечному потребителю, который замыкает цепочку хозяйственных связей в процессе товародвижения. В розничной торговле продаваемые ресурсы в конечном итоге становятся собственностью покупателей.

В первую очередь характер и структура операций по продаже зависит от предлагаемого ассортимента товаров. Таким образом, на товары повседневного спроса покупатель затрачивает намного меньше времени, чем на товары более редкого или периодического спроса. Содержание операций напрямую зависит от метода продажи товаров. Методы продажи – это совокупность приемов и способов реализации товара [17].

В розничной торговле применяют такие методы продажи, как: самообслуживание; традиционный метод обслуживания (через прилавок); продажа товаров по образцам; продажа с открытой выкладкой; продажа товара по предварительным заказам.

Продажа методом самообслуживания является одним из самых удобных для покупателей методом. Самообслуживание способствует ускорению операций по продаже, помогает увеличить пропускную способность магазина, а также расширить объем реализуемой продукции. Такой метод предусматривает свободный доступ покупателей к товарам, которые находятся в торговом зале, возможность самостоятельно рассматривать и выбирать товар без помощи продавца или консультанта, это помогает более рационально распределять функции между работниками. Оплачивать покупки при самообслуживании

следует в контрольно-кассовом узле расчета. При самообслуживании меняется технологическая оснащенность торгового зала, его планировка, изменяется организация материальной ответственности и функции работников.

Традиционное обслуживание покупателей ( через прилавков) включает в себя: встречу покупателей и выявление его намерений; предложение товаров и, при необходимости, консультирование; предложение сопутствующих товаров; проведение дополнительных технологических операций (нарезка, взвешивание); расчетные операции и выдачу покупки.

Продажа товаров по образцам – это выкладка образцов товара в торговом зале, с которыми покупатель может ознакомиться самостоятельно или с помощью консультанта. После выбора и оплаты товара, продавец вручает покупателю соответствующий товар. При таком методе обслуживания запасы хранятся отдельно от образцов, возможно, в другом помещении, и при оформлении покупки соответствующий товар доставляется покупателю на указанный адрес. Преимущество такого способа в том, что на небольшой торговой площади может храниться достаточно широкий ассортимент товаров в виде образцов. Как правило, подобный метод применяется при продаже технически сложных или крупногабаритных товаров, также товаров, которые перед продажей требуют дополнительного отмеривания или нарезки.

Продажа товаров с открытой выкладкой дает возможность покупателям ознакомиться и выбрать товар, который находится на рабочем месте продавца. При организации такой выкладки товары выставляют на прилавках, горках и стендах. В функции продавца при этом входит в основном консультирование покупателей, а также дополнительные операции по отпуску товаров, например взвешивание, отмеривание, упаковка. Расчетные операции осуществляются в кассах торгового зала или, непосредственно, на рабочем месте продавца.

Такая выкладка считается более удобной по сравнению с обслуживанием через прилавков, так как покупатели получают возможность знакомиться с товарами, не отвлекая продавца и не дожидаясь своей очереди. Применение

такого метода обслуживания способствует ускорению процесса продажи, повышению производительности труда и увеличению пропускной способности.

Следующий метод продажи – это торговля по предварительным заказам. Такой метод удобен для покупателей, так как позволяет экономить им время, а так же, как правило, подобный метод подразумевает доставку товаров на дом. По предварительным заказам продают преимущественно непродовольственные товары. В данном случае заказы могут быть приняты в магазине, по месту работы, в офисе или на дому покупателей. Расчет осуществляется путем предварительной оплаты или денежным переводом, а также при получении товара. Предварительно заказанные товары доставляются домой или можно забрать самостоятельно. При заказе продовольственных товаров, заказ выполняется в течение 4-8 часов или в заранее обговоренное время. При заказе непродовольственных товаров, заказ выполняется в зависимости от вида товара и возможностей его исполнения. Такой метод пользуется популярностью у жителей небольших сельских населенных пунктов, которые не имеют возможности приобрести необходимый товар самостоятельно в любое время [18].

Каждый из методов имеет свои преимущества и свои недостатки. Каждому присуще свой вид торговли конкретными товарами.

В настоящее время все большую популярность набирают магазины с форматом самообслуживания. Конкуренция в розничной торговле увеличивается с каждым днем. Супермаркеты, в свою очередь, способны представить в своем ассортименте более широкую линейку товаров, но, в тоже время, это не означает, что магазины формата «у дома» перестают быть конкурентоспособными, просто нужно меться, менять свою стратегию и тактику.

Предпочтения покупателей меняются и, причем, очень сильно. Клиентам стал важен комфорт при совершении покупок, также стал важен ассортимент магазина, чтобы можно было выбрать на свой вкус и цвет.

Поэтому, рассмотрим преимущества формата самообслуживания по сравнению с традиционным магазином.

В магазине с форматом самообслуживание клиентам представлено намного больше свободы, т.е. они могут самостоятельно выбирать наиболее понравившиеся товары, посмотреть, пощупать, почитать информацию на упаковке, тем более, что в настоящее время упаковка сама способна достаточно эффективно продавать. Не стоит забывать про закон маркетинга: прямой контакт с товарами повышает вероятность покупки. 75% решений о покупке совершается непосредственно в точке продаж [19].

Также при самообслуживании покупателей привлекает скорость обслуживания. В прилавочном магазине в очереди можно простоять в среднем 30 минут, а в магазине самообслуживания очередь формируется только у кассы.

Автоматизация магазина, подразумевающая переход на штрих-кодирование позволяет увеличению пропускной способности в несколько раз. Также автоматизация сводит ошибки кассиров практически к нулю. Тем более, что автоматизация на сегодняшний день стала доступна даже в «магазине у дома» и стала обыденным при смене формата магазина не зависимо от его площади.

Автоматизация розничной торговли – это система мероприятий, включающая внедрение специализированного оборудования и программных продуктов с целью повышения эффективности деятельности предприятия. Распространенными проблемами в розничных магазинах становятся медленное обслуживание, отсутствие достоверного учета товародвижения, нерациональное управление ассортиментом и ценообразованием, а также оседание товара на складе. Все перечисленные и многие другие проблемы помогает решить комплексная автоматизация [20].

Автоматизацию процессов торговли важно грамотно организовать. Это поможет в разы сократить возможность махинаций персонала. Также появляется возможность рационально делать заказ и отслеживать товарооборот в различных направлениях, все благодаря автоматической статистике автоматизированной программы. Появляется возможность отслеживать и управлять процессами на расстоянии [21].

Эффективность от внедрения автоматизации торговли:

1) значительно увеличивается лояльность покупателей, так как повышается скорость обслуживания;

2) значительно упрощается контролирование остатков товара, а также ведение учета и проведение инвентаризации;

3) автоматически формируются заказы и оформляются документы при расчете с поставщиками;

4) автоматическое ведение статистики продаж;

5) постоянный контроль действий персонала.

Для автоматизации небольшого продовольственного магазина потребуется:

1) как минимум один кассовый бокс;

2) POS-система, который должен иметь достаточно высокую скорость печати и загрузки кассовой ленты;

3) весы для самообслуживания (по необходимости);

4) терминал сбора данных, принтер этикеток;

5) сетевая программа класса бэк офис (на базе 1с) для учета товара.

Как уже говорилось ранее, процесс торговли включает в себя ряд последовательных операций, которые начинаются с поступления товара и заканчиваются продажей в торговом зале. Для того, чтобы максимально автоматизировать процессы торговли необходимо использовать специализированное оборудование. При поступлении товара на склад, дабы избежать ошибки и проконтролировать действия работника, а также чтобы не выполнять приемку вручную, целесообразно установить терминал сбора данных. С его помощью работник может оперативно принять товар, отсканировав его, а терминал автоматически формирует данные и отправляет в программу 1с. Также такой терминал удобен при проведении инвентаризации [22].

Далеко не каждый товар поступает в магазин с маркировкой, для этого необходимо приобрести специальное оборудование для маркировки, это может быть принтер этикеток.

После того, как товар принят к учету, его отправляют в торговый зал. В торговом зале целесообразно установить весы для весового оборудования, но

можно обойтись уже расфасованным товаром с указанием его стоимости на этикетке. В торговом зале покупатель выбирает товар и помещает его в корзину или тележку, направляясь потом к кассовому узлу для оплаты покупки. Кассир в свою очередь, должен быстро просканировать товары, принять оплату и выдать сдачу, при необходимости. За быстрое сканирование и печать чеков отвечает POS-система. POS-система – это усовершенствованная касса, которая способна хранить в своей памяти огромный перечень товаров, реализуемых в торговой точке; выполнять операции по продаже; применять в работе различные системы лояльности; формировать отчеты и обмениваться данными с программой 1с [23].

Рассматривая экономические аспекты, преимущество в приросте торговой площади, поскольку витрины и прилавки располагаются более рационально. Появляется возможность задействовать в торговом зале не только одноуровневые прилавки, а выставить товары от самого пола. Тем самым торговый зал увеличивается, ведь большая часть товара перенесется на витрины со склада в торговый зал.

В результате переход от традиционного метода к формату самообслуживания товарооборот увеличивается в среднем на 30-50%. Тем более, что самообслуживание в наше время является более перспективным форматом торговли, нежели традиционный метод.

Переходить на самообслуживание следует постепенно, нельзя резко отказываться от консультирования покупателей, так как некоторых клиентов, привыкших к конкретному магазину, это может оттолкнуть. Правильнее будет постепенно приучать своих покупателей к новому формату.

Рассматривая юридические аспекты, то перевести магазин на самообслуживание не составит труда. Профиль магазина прежний, остается только согласовать установку нового оборудования, которое должно соответствовать нормам СЭС, пожарной безопасности и прочим службам.

При смене формата придется столкнуться с затратами на покупку необходимого оборудования и автоматизацию торговых процессов. Обычно при

переоборудовании магазина больше 100 кв.м приобретают новое оборудование, а если площадь меньше, то можно обойтись старым.

Считается, что минимальный порог при переоборудовании магазина – 50 кв.м, но многие эксперты, говорят, что переход возможен при любой площади, главное чтобы была возможность рационально расставить оборудование. Поэтому, важным аспектом является «топография» торгового помещения, форма и расположение стен. Если есть хотя бы 2 ряда для движения клиентов и возможность установить на выходе кассу, то переход вполне возможен [24].

В итоге, существуют различные пути совершенствования торгово-технологического процесса, и применять их можно только проанализировав предприятие в целом и сформировав подходящее решение. Каждый из способов имеет свои преимущества, которые будут способствовать улучшению организации, увеличению пропускной способности магазина, а также увеличению товарооборота, что влечет за собой рост прибыли. В совокупности, рассмотренные пути совершенствования могут значительно увеличить рентабельность организации.

### 1.3 Сравнение отечественного и зарубежного опыта организации торгово-технологического процесса

На сегодняшний день торговля в России стремительно развивается. Для завоевания покупателей необходимы новые технологии. В Российской торговле значимым в изменении тенденций выдался 2013 год. Зародился новый виток качества технологий розничной торговли, который был вызван развитием крупных западных и отечественных сетей [25].

Изменения, которые происходят в розничной торговле в России и странах СНГ, требуют глубоких познаний руководителей в этой области, а также гибкого реагирования в конкурентной среде.

Широкий спектр ошибок на стадии проектирования и организации торговой деятельности допускаются из-за отсутствия концепции или копирования



конкурентов, которые успешны в своих условиях, но малоприменимы к строительству собственного магазина или торговой сети.

Актуальной тенденцией является развитие торговых центров, а в следствии и изменение покупательских привычек. Развитие торговых центров в России происходит достаточно неоднородно. Угроза потери клиентов велика: как только появляется успешно спланированное предприятие, то покупатели уже оценивают неудобства старого [26].

В настоящее время, для успеха магазина необходимы три фактора: расположение, расположение и расположение. Поэтому очень важно проанализировать территорию расположения, а также то, что размещается в округе. Когда место отдаленное, возникает необходимость завлекать покупателей низкими ценами, ассортиментом, рекламой или какими-то специальными акциями. Также немаловажный фактор – это автомобильная доступность [27].

Также возможность привлечения клиентов зависит от размера торговой точки. По мнению института экономики США, к самым серьезным просчетам можно отнести переоценку потенциальной способности магазина создавать собственный трафик и ошибка расчета торговых зон, а также излишний оптимизм при оценке ситуации. Российские торговцы в полной мере успели почувствовать последствия такого неоправданного оптимизма.

На данном этапе развития конкуренции в розничной торговле особенное значение приобрела стратегическая работа с ассортиментом. Важно видеть правильное направление и перспективы развития организации. Особое внимание необходимо уделять группировке отчетов, так как часто сотрудники теряются в обилии данных. Основная проблема розничной торговли – это персонал [28].

Нехватка квалифицированных кадров для розничной торговли является проблемой, сокращению которой может помочь автоматизация процессов торговли. Но пока магазин не автоматизирован проблемы с текучестью имеют место быть. Необходимо стараться снизить негативное влияние человеческого фактора на продажи. Этого можно достичь путем внедрения стандартов, совершенствованием планировки торгового зала [29].

Еще одна общероссийская проблема – это воровство и коррупция персонала. Для ее решения требуется комбинация управленческих и технических методов. И самое важное – проблема воровства должна решаться уже на стадии планировки торговой точки, тогда работать будет изначально значительно проще [30].

В настоящее время в России стал широко использоваться мерчендайзинг. Он получил свое развитие после появления на Российском рынке западных корпораций, а именно: Coca, Pepsi-колы, Nestle, Mars.

В США первыми стали применять мерчендайзинг розничные торговцы в своих супермаркетах. А в России мерчендайзинг использовался на рынках, когда торговцы приходили пораньше и раскладывали красиво свой товар, чтобы привлечь как можно больше клиентов.

Подводя итог, можно сказать, что основные проблемы в управлении и организации торгово-технологическим процессом в России сводятся к тому, что недостаточно разработана теоретическая основа розницы в условиях рынка; слабо развита сеть информированности покупателя; современным предпринимателям не всегда удается сформировать спрос, а также низкая квалификация продавцов и их материальная безответственность наносят ущерб торговой организации.

Вывод по разделу один

Грамотно организованный торгово-технологический процесс нацелен на важные цели: обеспечение взаимосвязанного функционирования всех элементов торгово-технологического процесса; сохранение свойств товаров; высокую культуру обслуживания; снижение трудоемкости работы персонала; увеличение товарооборота.

Повышению эффективности деятельности розничной торговой организации способствует ускорение торгово-технологического процесса, которое может быть достигнуто путем внедрения автоматизации, изменения метода обслуживания, использования правил мерчендайзинга, а также путем повышения профессионального уровня персонала.

## 2 АНАЛИЗ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАГАЗИНА «ВИКТОРИЯ» ИП РОГОВА Л.Я

### 2.1 Краткая характеристика магазина «Виктория» ИП Рогова Л.Я

ИП Рогова Л.Я. осуществляет свою деятельность под наименованием «Виктория»- магазин продовольственных товаров в г. Миньяр по адресу улица Кирова, дом 81б. В магазине 1 этаж, общая площадь: 101,5 кв.м. В летнее время работает с 8:00 до 23:00, в зимнее – с 9:00 до 22:00, без перерыва и выходных. Магазин является отдельным строением вблизи частного сектора. Основной вид деятельности магазина - розничная торговля продуктами питания и сопутствующими товарами.

Магазин является мини-маркетом, формата «магазин у дома», который предполагает обслуживание жителей из близко расположенных домов и близлежащих организаций. Магазин рассчитан на покупателей, проживающих в радиусе 400-800 м и совершающих целевые покупки от двух до семи раз в неделю для восполнения пробелов в домашнем ассортименте.

К основному ассортименту реализуемой продукции магазина «Виктория» можно отнести: соки, овощи, фрукты, рыбную и мясную консервацию, пиво и другие алкогольные и безалкогольные напитки, бакалейные товары, колбасные и хлебобулочные изделия, молочную продукцию. Помимо продуктов питания имеется также отдел непродовольственных товаров (бытовая химия, средства гигиены, открытки, детские игрушки и др.).

Обслуживание покупателей осуществляется по традиционному методу – через прилавок. Суть такого метода продажи товаров заключается в том, что в процессе выбора товаров обязательно участвуют и покупатель, и продавец, который лично выполняет основные операции по продаже товара, проведению расчетов и вручению покупки.

Несмотря на то, что магазин находится в маленьком городе, население которого на 2016 год составляет 9571 человек [31], уровень конкуренции

достаточно высокий. Для того, чтобы магазин был конкурентоспособным, необходимо выделяться на фоне остальных продовольственных магазинов.

Структура управления магазина «Виктория» ИП Роговой Л.Я.

В магазине «Виктория» работают 6 сотрудников, четверо из которых – это продавцы, а также водитель-грузчик и экспедитор.

Работу магазина «Виктория» можно описать следующим образом: Руководитель магазина – директор. В обязанности директора входят представительские функции и функции контроля деятельности своих подчинённых, расчеты с поставщиками и подрядчиками, ведение бухгалтерии магазина, уплата налогов, ведение прихода и расхода товаров, а также частичная закупка товара. Все сделки осуществляются директором.

Продавцы – должностные лица, продающие товар, отвечающие за порядок в торговом зале, выкладку и учёт продукции, также в обязанности входит прием товара, проверка его качества и количества. Так как товар в магазине продается через прилавок, то в обязанности продавцов входит следующее:

- 1) встреча покупателя и выявление его намерения;
- 2) предложение и показ товаров;
- 3) помощь в выборе товаров и консультация;
- 4) предложение сопутствующих и новых товаров;
- 5) проведение технологических операций, связанных с нарезкой, взвешиванием, отмериванием;
- 6) расчетные операции;
- 7) упаковка и выдача покупок.

В обязанности водителя и по совместительству грузчика входят: поездки за товаром на оптовые базы, а также погрузка и разгрузка продукции во время осуществления процесса закупки.

Экспедитор – работник, который осуществляет сопровождение во время поездок на оптовые базы для восполнения пробелов в ассортименте. Проверяет товар по качеству и количеству во время закупки; рассчитывается с продавцами товара, который закупается на оптовых базах.

В магазине «Виктория» используется линейная организационная структура. Эта структура проста, поэтому подходит маленькому предприятию, а именно магазину. В такой структуре присутствует единоначалие, директор самостоятельно следит за всеми своими сотрудниками. Так как их, сравнительно, немного, эта структура подходит для магазина.

Как и любая другая организационная структура управления, линейная имеет как плюсы, так и минусы. Она логичная и четкая, экономичная и простая, легко реализуется на практике, оперативна в принятии решений, имеет четкие разграничения в управленческих связях. Но, одновременно, и недостаточно гибкая, медленно реагирующая на любые изменения ситуации [32].

Структура торговой организации магазина «Виктория» представлена в виде схемы (рисунок 2.1).

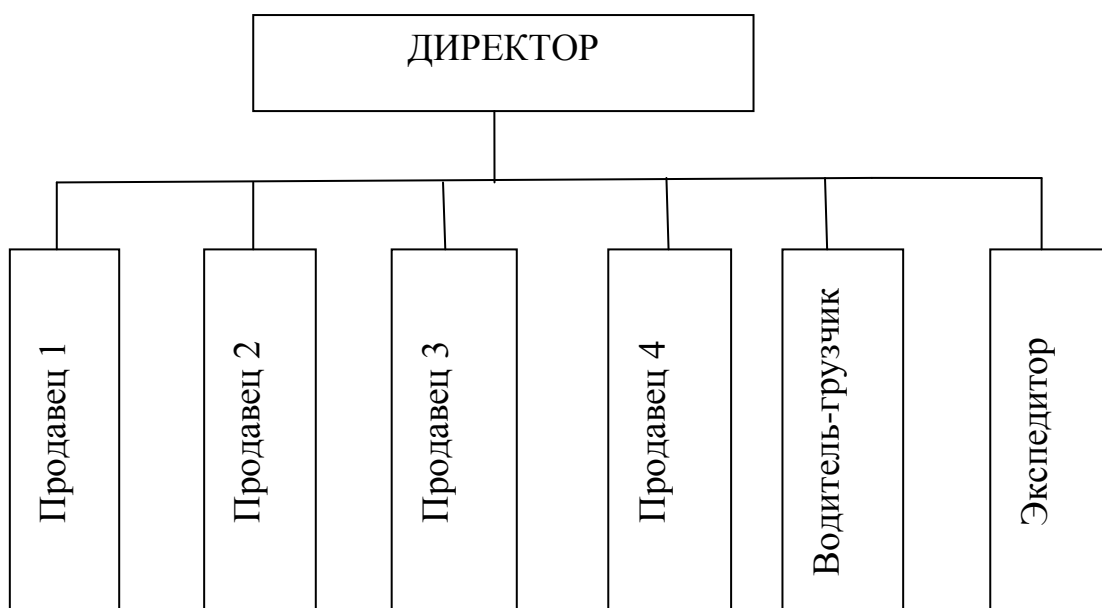


Рисунок 2.1 – Структура управления

Таким образом, магазин «Виктория» относится к малому бизнесу, и имеет небольшое количество работников. ИП Рогова Л.Я. в своей работе использует линейную структуру управления, которая проста и экономична. Магазин является собственностью, и стабильно приносит доход с 2002 года.

## 2.2 Стратегический анализ магазина «Виктория» ИП Рогова Л.Я

Одним из популярных методов оценки макроэкономической среды является PEST-анализ, в котором рассматриваются политические, экономические, технологические и социальные факторы [33].

Государственная поддержка малого предпринимательства – это комплекс мер, направленных на становление, развитие и стабилизацию сегмента малого бизнеса и начинающих предпринимателей.

Государственная поддержка малого предпринимательства – это не только выделение денежных средств на определенные цели, но и сопутствующие виды помощи, которые не менее востребованы (а в некоторых ситуациях и более), чем финансы. Каждый субъект Российской Федерации в рамках реализации программы государственной поддержки малого предпринимательства вправе организовывать и проводить собственные мероприятия по оказанию помощи предпринимателям.

В самом общем виде существует несколько направлений деятельности: субсидирование; обучение; организация выставочно-ярмарочной деятельности; бесплатные консультации узкопрофильных специалистов; предоставление в аренду земельных участков или помещений для малых предприятий [34].

Также, к политическим факторам можно отнести такой закон, как Федеральный закон от 26 декабря 2008 г. N 294-ФЗ "О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля". Настоящий Федеральный закон регулирует отношения в области организации и осуществления государственного контроля (надзора), муниципального контроля и защиты прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора), муниципального контроля [35].

К социальным факторам можно отнести снижение численности населения города Миньяр. С 2010 года население города приобрело отрицательную

динамику численности населения. Динамику численности наглядно можно рассмотреть на рисунке 2.2.

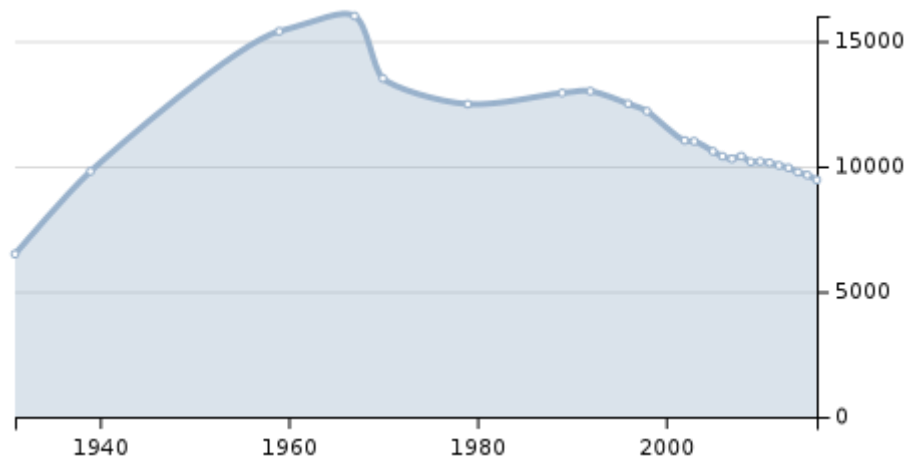


Рисунок 2.2 – Динамика численности населения

Снижение численности населения можно объяснить тем, что ученики, окончив школу, уезжают в большие города для получения дальнейшего образования, после получения образования остаются на ПМЖ, т.к. в Миньяре существует нехватка рабочих мест, а тем более высокооплачиваемых.

Нехватка рабочих мест существует именно из-за закрытия прокатно-термического завода в Миньяре, который был градообразующим, что в следствии приводит к снижению покупательской способности населения.

К экономическим факторам, влияющих на торговую деятельность можно отнести рост цен на продукты питания. По данным Российского агентства международной информации, за 2 года после введения эмбарго продукты в России подорожали на 32 %. Такую цифру назвали «РИА Новости» в Минэкономразвития, заметив, что в начале августа исполнилось ровно два года с момента введения ответных санкций российскими властями. Рост стоимости продуктов почти в 1,2 раза опередил инфляцию в стране, отметили в ведомстве, признав, что 46% российской инфляции пришлось именно на увеличение цен. В Минэкономразвития уточнили, что сильнее всего продовольственное эмбарго подействовало на стоимость продуктов в конце 2014 и начале 2015 годов [36].

К технологическим факторам можно отнести автоматизацию процессов торговли. Автоматизация розничной торговли – это комплекс мероприятий, включающий внедрение специализированного оборудования и программных продуктов для значительного повышения эффективности деятельности торгового предприятия [37]. Наиболее популярными проблемами в розничных магазинах являются медленное и некачественное обслуживание покупателей, отсутствие достоверного учета товародвижения, неграмотное управление ассортиментом и ценообразованием, оседание товара на складе, злоупотребления и ошибки персонала, хищения товара. Это далеко не весь список рисков, с которыми приходится сталкиваться магазину. И самое верное решение в данной ситуации — комплексная автоматизация торговли.

В условиях конкуренции в сфере торговли повышение качества обслуживания, а также совершенствование сервиса для маленького магазина станет эффективным нововведением, которое поможет управлять торговлей.

В таблице 2.1 сформированы основные факторы PEST-матрицы.

Таблица 2.1 – PEST-матрица

|  |  |
|--|--|
| <p>Политические факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- поддержка малого бизнеса;</li> <li>-защита прав ИП при осуществлении государственного контроля;</li> </ul> | <p>Экономические факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- рост цен на продукты питания;</li> <li>- снижение доходов населения;</li> </ul> |
| <p>Социальные факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-снижение численности населения;</li> <li>-снижение покупательской способности;</li> </ul>                     | <p>Технологические факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- автоматизация процессов торговли;</li> </ul>                                  |

Одним из наиболее распространенных методов оценки микроэкономического окружения является метод оценки пяти конкурентных сил по Портеру. На данном этапе подробно анализируются каждая из пяти представленных сил, которые определяют уровень конкуренции и, следовательно, привлекательность ведения бизнеса в конкретной отрасли. В результате чего формируется матрица факторов микросреды, оказывающих ключевое воздействие на предприятие [38].



Уровень угрозы появления новых конкурентов можно назвать высоким. Проанализировав последние открывшиеся торговые точки в городе, можно сделать вывод, что открываются именно продовольственные магазины. Все большую долю на рынке стали занимать торговые сети, так за последнее время в городе открылись такие магазины, как: АО «Тандер» «Магнит» – российская компания розничной торговли и одноименная сеть продовольственных магазинов; ООО «Равис» – крупный агрохолдинг, один из лидеров мясного птицеводства Уральского федерального округа; ООО «Чебаркульская птица» – это современный многопрофильный птицеводческий комплекс с полным циклом производства как яичной, так и бройлерной продукции; «Красное & Белое» – российская компания-ритейлер и одноименная сеть магазинов формата самообслуживания, как известно, в настоящее время сеть специализируется не только на алкогольной продукции, но и осуществляет продажу продовольственных товаров. Поэтому, новые игроки могут появиться в любое время.

В продовольственном магазине объем продаж, как правило, распределяется равномерно между покупателями. Набор товаров в магазине стандартный, существуют полные аналоги. Покупатели всегда готовы переключиться на товары с более низкой ценой, т.к. это один из важнейших критериев при выборе товара, поэтому наценка производится небольшая, особенно на товары первой необходимости, она составляет примерно 15%. Качество также является важнейшим фактором для покупателей. Магазин имеет своих постоянных клиентов, как правило, это – работники близлежащих организаций, жители окрестных домов, жители частного сектора. Также, в магазине имеется уникальный товар, которого нет в других магазинах, он является отличительной особенностью для клиентов и поводом зайти именно в данный магазин. Уровень рыночной власти потребителей относится к среднему.

Поставщиков можно охарактеризовать как надежных участников товародвижения. С большинством поставщиков заключен договор с начала работы торговой точки. Выбор поставщиков достаточно широк, поставщики

приезжают сами и предлагают свой товар. В последнее время все больше появляется поставщиков непосредственно от производителя, что дает им преимущество перед другими поставщиками. Уровень влияния поставщиков на торговую организацию низкий.

Рынок конкурентов достаточно насыщен: в радиусе 400 метров, от магазина «Виктория» расположены 8 торговых точек, которые можно назвать конкурентами, все они продают однородный товар. В магазине «Виктория» есть товар, который уникален, а именно: рыба и мясо холодного и горячего копчения. Возможности повышения цен практически нет, т.к. ценовая политика – важный критерий при выборе магазина. Учитывая вышеперечисленные факторы, можно сделать вывод, что уровень внутриотраслевой конкуренции достаточно высок.

Угроза появления субститутов не оказывает сильного влияния на торговую организацию, т.к. она не специализируется на одном конкретном товаре, при появлении товаров-заменителей может быстро среагировать и организовать их продажу. Проанализировав влияние каждой из конкурентных сил, можно сформировать матрицу по М. Портеру (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Матрица пяти конкурентных сил по М. Портеру

| Фактор                         | Содержание фактора  |
|--------------------------------|---|
| Угроза появления новых игроков | Высокая вероятность появления новых игроков.                            |
| Рыночная власть потребителей   | Объем продаж равномерно распределен между клиентами. Небольшая наценка. |
| Фактор                         | Содержание фактора  |
| Рыночная власть поставщиков    | Низкий уровень влияния поставщиков.                                     |
| Уровень конкурентной борьбы    | Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции.                           |
| Угроза появления субститутов   | Низкий уровень угрозы субститутов                                       |

По результатам двух матриц определяются факторы внешней среды, на которые следует обратить особое внимание. Наиболее важные факторы отображаются в SWOT-матрице (таблица 2.3 и таблица 2.4).

SWOT-матрица является завершающим шагом в построении SWOT-анализа, которая помогает сделать правильные выводы по проведенному анализу и найти правильные стратегии роста бизнеса [39].

Таблица 2.3 – Матрица возможностей магазина «Виктория»

| Вероятность использования возможностей | Влияние на организацию                                   |  |       |
|--|--|--|-------|
|  | Сильное  | Умеренное  | Малое |
| Высокая                                | - Небольшая наценка. Объем продаж равномерно распределен | - низкий уровень угрозы субститутов                          |       |
| Средняя                                | - автоматизация процессов торговли                       | - низкий уровень влияния поставщиков на организацию          |       |
| Низкая                                 | - поддержка малого бизнеса                               | - защита прав ИП при осуществлении государственного контроля |       |

Таблица 2.4 – Матрица угроз магазина «Виктория»

| Вероятность реализации угрозы | Влияние на организацию                         |   |                   |                |
|-------------------------------|--|---|-------------------|----------------|
|                               | Разрушение                                     | Критическое состояние                         | Тяжелое состояние | «легкие ушибы» |
| Высокая                       | - высокий уровень внутриотраслевой конкуренции | - высокая вероятность появления новых игроков |                   |                |
| Средняя                       | - рост цен на продукты питания                 | - снижение покупательской способности         |                   |                |
| Низкая                        | - снижение численности населения               |   |                   |                |

Одним из распространенных методов анализа внутренней среды является 7S МакКинси. Согласно данному методу, внутренняя среда организации состоит из семи факторов (элементов управления), которые классифицируются как «жесткие» и «мягкие».

«Жесткие» элементы управления – это те составляющие системы управления в организации, которые отражают ее формальную сторону.

«Мягкие» элементы управления – касаются корпоративных коммуникаций.

Модель Мак-Кинси представляет собой способ осмысления проблем, связанных с развитием или перестройкой организации. Ее название образовано от семи факторов, которые, по мнению экспертов Мак-Кинси, являются важными для развития организации: стратегии (strategy), навыков (skill), общепризнанных ценностей (shared values), структуры (structure), систем (system), кадров (staff) и стиля (style) [40]. Когда компания собирается изменить свою организацию, семь составляющих изменяются именно в такой последовательности.

Магазин «Виктория» осуществляет продажу товаров через прилавок, поэтому индивидуальный подход к каждому клиенту является неотъемлемой частью работы с покупателями. Также можно сказать об устойчивой позиции на рынке и наличии постоянных клиентов, которые проживают вблизи магазина. Эти факторы можно отнести к стратегии магазина «Виктория» ИП Роговой Л.Я.

К системе относятся такие факторы, как: высокая трудоемкость работы, т.к. все операции по продаже товара выполняет сам продавец, чем больше клиентов в магазине, тем труднее работа продавцов; традиционная форма обслуживания покупателей также относится к системе магазина; хорошие отношения с поставщиками, о чем уже говорилось ранее.

После жестких факторов, рассмотрим мягкие факторы, к которым относятся совместные ценности, способности, стиль управления и состав персонала. Для персонала совместной ценностью служит проведение корпоративных мероприятий, которые проводятся в новый год и 8 марта, т.к. основная часть коллектива – женщины.

К способности магазина можно отнести возможность обеспечения покупателей широким ассортиментом товаров. Для магазина с форматом обслуживания через прилавки ассортимент достаточно широк. При увеличении торговой площади появляется возможность расширить ассортимент магазина.

Стиль заключается в недостаточно удачном расположении, магазин находится не в самом центре, а вблизи частного сектора, где проходимость меньше, нежели в центре города. А также торговая площадь магазина сравнительно небольшая, примерно 50 кв. м.

Состав персонала опытный, но есть недостаток квалифицированного персонала, а именно не хватает бухгалтера, поэтому для сдачи отчетов необходимо нанимать аутсорсинговые компании. Для уменьшения расходов и стабильной сдачи отчетов, ведения бухгалтерии нужен квалифицированный работник.

Все сформированные факторы представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Матрица факторов внутренней среды магазина «Виктория»

| Жесткие факторы  | Мягкие факторы  |
|--|---|
| Стратегия  | Совместные ценности   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- устойчивая позиция на рынке</li> <li>- индивидуальный подход к каждому клиенту</li> <li>- наработанная база клиентов</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- проводятся корпоративные мероприятия</li> </ul>                                    |
| Структура  | Способности   |
| -  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечение широкого ассортимента товаров</li> </ul>                               |
| Система  | Стиль   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- высокая трудоемкость работы</li> <li>- традиционная форма обслуживания покупателей</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- недостаточно удачное расположение</li> <li>- небольшая торговая площадь</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- хорошие отношения с поставщиками</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- недостаток квалифицированного персонала</li> </ul>                                 |

На первом этапе SWOT-матрицы сформировались основные слабые и сильные стороны, а также угрозы и возможности, необходимые для дальнейшего формирования количественной оценки взаимовлияния факторов. Все факторы объединены в результирующей SWOT-матрице (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Результирующая SWOT-матрица

| Сильные стороны:                            | Слабые стороны:                                |
|---|--|
| - устойчивая позиция на рынке               | - небольшая торговая площадь                   |
| - обеспечение широкого ассортимента товаров | - высокая трудоемкость работы                  |
| - наработанная база клиентов                | - недостаток квалифицированного персонала      |
| Возможности:                                | Угрозы:  |
| - небольшая наценка                         | - высокий уровень внутриотраслевой конкуренции |
| - низкий уровень угрозы субститутов         | - высокая вероятность появления новых игроков  |
| - автоматизация процессов торговли          | - рост цен на продукты питания                 |

SWOT-анализ магазина «Виктория» позволил нам сформировать сильные и слабые стороны, а также ее угрозы и возможности. Сформированные факторы помогут при разработке путей совершенствования торговой точки, максимально используя сильные стороны и учитывая возможности, также, обратив особое внимание на слабые стороны и возможные угрозы.

Для оценки взаимовлияния нужно объединить факторы сильной и слабой стороны, а также возможности и угрозы в таблице и сравнить их поочередно для получения итоговой оценки факторов.

Взаимовлияние оценивается по пятибалльной шкале, чем выше взаимовлияние, тем больше оценка, и наоборот (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Количественная оценка факторов внешней и внутренней сред

| Характеристики стратегических позиций |  | Сильные стороны             |                            |                                   | Слабые стороны             |                             |   | Итого: |
|---------------------------------------|--|-----------------------------|----------------------------|-----------------------------------|----------------------------|-----------------------------|---|--------|
|                                       |  | Устойчивая позиция на рынке | Наработанная база клиентов | Обеспечение широкого ассортимента | Небольшая торговая площадь | Высокая трудоемкость работы | Недостаток квалифицированного персонала |        |
| Угрозы                                | Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции | 5                           | 4                          | 5                                 | 4                          | 1                           | 3                                       | 22     |
|                                       | Высокая вероятность появления новых игроков  | 5                           | 4                          | 5                                 | 3                          | 1                           | 3                                       | 21     |
|                                       | Рост цен на продукты питания                 | 4                           | 4                          | 4                                 | 1                          | 1                           | 1                                       | 15     |
| Возможности                           | Небольшая наценка                            | 4                           | 4                          | 4                                 | 2                          | 1                           | 1                                       | 16     |
|                                       | Низкий уровень угрозы субститутов            | 1                           | 2                          | 4                                 | 1                          | 2                           | 1                                       | 11     |
|                                       | Автоматизация процессов торговли             | 1                           | 1                          | 2                                 | 3                          | 5                           | 3                                       | 15     |
| Итого:                                |  | 20                          | 19                         | 24                                | 14                         | 11                          | 12                                      |        |

После проведения количественной оценки взаимовлияния факторов можно определить степень важности каждого из них. Соответствующая оценка позволяет выделить наиболее значимые возможности и угрозы, а также, сильные и слабые стороны, на которые при формировании решений следует обратить внимание. Все итоговые оценки представлены в следующей таблице. На основании данной таблицы 2.8 формируются проблемные поля взаимодействия сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами.

Таблица 2.8 – Матрица совокупной количественной оценки SWOT-факторов

| Сильные стороны                   | Оценка | Слабые стороны                               | Оценка |
|-----------------------------------|--------|--|--------|
| Устойчивая позиция на рынке       | 20     | Небольшая торговая площадь                   | 14     |
| Наработанная база клиентов        | 19     | Высокая трудоемкость работы                  | 11     |
| Обеспечение широкого ассортимента | 24     | Недостаток квалифицированного персонала      | 12     |
| Возможности                       | Оценка | Угрозы                                       | Оценка |
| Небольшая наценка                 | 16     | Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции | 22     |
| Низкий уровень угрозы субститутов | 11     | Высокая вероятность появления новых игроков  | 21     |
| Автоматизация процессов торговли  | 15     | Рост цен на продукты питания                 | 15     |

В результате была сформирована матрица совокупной количественной оценки SWOT-факторов. Для наглядности количественная оценка факторов была изображена графически на рисунке 2.3.

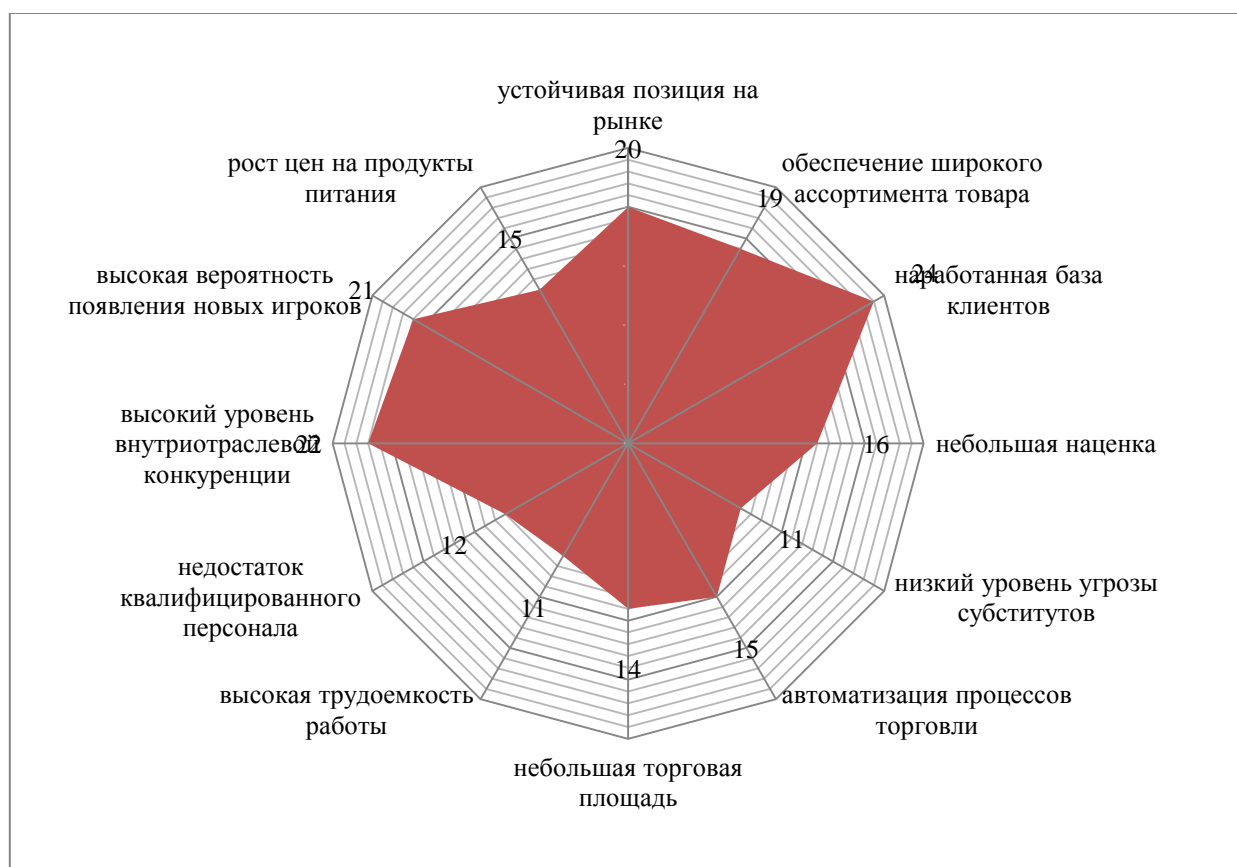


Рисунок 2.3 – Графический профиль факторов



Таким образом, с помощью SWOT-анализа были проанализированы внутренняя и внешняя среды микро и макроэкономической среды. В SWOT-анализ входят совокупность методов, которые позволяют максимально подробно оценить риски и возможности магазина.

К преимуществам торгового предприятия относятся: устойчивая позиция на рынке; обеспечение широкого ассортимента товаров; наработанная база клиентов; небольшая наценка; низкий уровень угрозы субститутов; автоматизация процессов торговли.

К недостаткам следует отнести: небольшую торговую площадь; высокую трудоемкость работы; недостаток квалифицированного персонала; высокий уровень внутриотраслевой конкуренции; высокую вероятность появления новых игроков; рост цен на продукты питания.

### 2.3 Анализ результатов коммерческой деятельности магазина «Виктория» ИП Рогова Л.Я

Для того, чтобы магазин был эффективным, необходимо предоставить возможность покупателю купить то, что он хочет; там, где хочет; тем способом, которым он хочет. А чтобы соответствовать требованиям покупателя, необходимо анализировать свою организацию. Анализ – это разложение изучаемого объекта на части, на присущие ему составляющие [41].

Анализ основных показателей коммерческой деятельности играет важную роль в повышении экономической эффективности деятельности организации, в ее управлении и финансовом состоянии [42].

В качестве анализа основных показателей коммерческой деятельности магазина «Виктория» были использованы: выручка от продаж и себестоимость товара за три года. Для анализа выбраны три последующих года, начиная с 2014 и заканчивая 2016 годом. Анализ основных показателей деятельности представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Основные показатели деятельности магазина «Виктория», тыс. руб

| Показатели   | 2014 г | 2015 г | 2016 г | Отклонение (+/-)  |                  | Темп изменения, % |                |
|--|--------|--------|--------|-------------------|------------------|-------------------|----------------|
|  |        |        |        | 2015 г. от 2014г. | 2016г. от 2015г. | 2015г от 2014г    | 2016г от 2015г |
| Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг за минусом НДС и акцизов | 15450  | 15639  | 16029  | +189              | +390             | 101,2             | 102,5          |
| Себестоимость проданных товаров, продукции, услуг                            | 12360  | 12511  | 12823  | 151               | 312              | 101,2             | 102,5          |
| Валовая прибыль  | 3090   | 3128   | 3206   | 38                | 78               | 101,2             | 102,5          |
| - в % к выручке от продаж  | 20%    | 20%    | 20%    |                   |                  |                   |                |
| Коммерческие расходы   | 84     | 84     | 84     | 0                 | 0                | 100               | 100            |
| - в % к выручке от продаж  | 0,5%   | 0,5%   | 0,5%   |                   |                  |                   |                |
| Управленческие расходы   | 960    | 960    | 960    | 0                 | 0                | 100               | 100            |
| - в % к выручке от продаж  | 6,2%   | 6,1%   | 6,0%   |                   |                  |                   |                |
| Прибыль (убыток) от продаж   | 2046   | 2084   | 2162   | 38                | 78               | 100,1             | 103,7          |
| - в % к выручке от продаж  | 13,3%  | 13,4%  | 13,5%  |                   |                  |                   |                |
| Прочие расходы   | 345    | 350    | 350    | 5                 | 0                | 101,5             | 100            |
| -в % к выручке от продаж   | 2,3%   | 2,2%   | 2,2%   |                   |                  |                   |                |
| Прибыль до налогообложения   | 1701   | 1734   | 1812   | 33                | 78               | 102               | 104,5          |
| - в % к выручке от продаж  | 11%    | 11,1%  | 11,3%  |                   |                  |                   |                |
| Рентабельность предприятия   | 11     | 11,1   | 11,3   | +0,1              | +0,2             | 100,9             | 101,8          |
| Текущий налог на прибыль   | 72     | 72     | 72     | 0                 | 0                | 100               | 100            |
| Чистая прибыль   | 1629   | 1662   | 1740   | 33                | 78               | 102               | 104,7          |
| Рентабельность конечной деятельности   | 10,5   | 10,6   | 10,9   | 0,1               | 0,4              | 101               | 102,8          |

В таблице 2.9 были рассчитаны такие показатели, как: валовая прибыль, прибыль от продаж, чистая прибыль, а также рентабельность конечной деятельности (учитывая все расходы). На конец анализируемого периода чистая прибыль составила 105 тысяч рублей, а рентабельность магазина «Виктория» составила 11%, такой показатель является нормой для торгового предприятия.

Рентабельность – это относительный показатель экономической эффективности. Рентабельность измеряется в процентах. Расчет данного показателя производится путем деления прибыли на сумму использованных ресурсов. Иначе говоря, рентабельность показывает эффективность использования компанией имущественных активов [43].

Магазин «Виктория» является отдельным строение, и, учитывая, что строение находится в собственности предпринимателя, целесообразно будет провести анализ эффективности использования основных фондов организации. Данный анализ также проводится за три года. Результаты в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Анализ эффективности использования основных фондов

| Показатели                                     | Единицы измерения | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | Отклонение,(+/-)   |                    | Темп изменения, % |
|--|-------------------|---------|---------|---------|--------------------|--------------------|-------------------|
|  |                   |         |         |         | 2015 г. от 2014 г. | 2016 г. от 2015 г. |                   |
| Выручка от реализации                          | тыс. руб.         | 15450   | 15639   | 16029   | 189                | 390                | 3,7               |
| Чистая прибыль                                 | тыс. руб.         | 1629    | 1662    | 1740    | 33                 | 78                 | 6,8               |
| Средняя стоимость используемых основных фондов | тыс. руб.         | 5000    | 5000    | 5000    | -                  | -                  | -                 |
| Среднесписочная численность работников         | Чел.              | 6       | 6       | 6       | -                  | -                  | -                 |
| Фондоотдача                                    | На 1 руб.         | 3,1     | 3,1     | 3,2     | -                  | 0,1                | 3,2               |
| Фондоёмкость                                   | На 1руб.          | 0,32    | 0,32    | 0,31    | -                  | -0,1               | -3,1              |

Окончание таблицы 2.10

| Показатели                             | Единицы измерения | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | Отклонение,(+/-)   |                    | Темп изменения, % |
|--|-------------------|---------|---------|---------|--------------------|--------------------|-------------------|
|  |                   |         |         |         | 2015 г. от 2014 г. | 2016 г. от 2015 г. |                   |
| Фондовооруженность                     | Тыс. руб./чел.    | 833     | 833     | 833     | -                  | -                  | -                 |
| Фондооснащенность                      | Тыс руб./чел.     | 833     | 833     | 833     | -                  | -                  | -                 |
| Уровень рентабельности основных фондов | %                 | 32,6    | 33,2    | 34,8    | 0,6                | 1,6                | 6,7               |

В таблице 2.10 были рассчитаны такие показатели эффективности, как: фондоотдача, фондоемкость, фондовооруженность, фондооснащенность и уровень рентабельности основных фондов. В среднем уровень рентабельности составил 33,5% - это говорит о неплохой эффективности использования основных средств. Также, из таблицы видно, что изменение рентабельности имеет положительную динамику. Но, несмотря на это, темп роста достаточно мал. Это говорит о стабильной работе магазина, но при этом не развивающем свою текущую деятельность. Для того, чтобы увеличить прибыль, магазину «Виктория» следует внести рациональные изменения в своей деятельности, а любые изменения – это всегда риск.

Еще одним важнейшим критерием при анализе коммерческой деятельности организации выступает товароборот. Всем известный факт: чем больше товароборот, тем больше прибыль предприятия. Увеличение товароборота – непростой процесс. Для увеличения товароборота необходимо развивающееся, современное предприятие, которое не стоит на месте. В таблице 2.11 проанализирован товароборот магазина «Виктория» за три последующих года. А именно 2014, 2015 и 2016 годы.

Таблица 2.11 – Анализ товарооборота магазина «Виктория»

| Показатели   | 2014  | 2015   | 2016   | Отклонение (+/-)       |                        | Среднегодовой<br>темп роста, % |
|--|-------|--------|--------|------------------------|------------------------|--------------------------------|
|  |       |        |        | 2015 г<br>от 2014<br>г | 2016 г<br>от 2015<br>г |                                |
| Объем товарооборота,<br>тыс. руб.  | 15450 | 15639  | 16029  | 189                    | 390                    | 3,7                            |
| Общая площадь  | 101,5 | 101,5  | 101,5  | -                      | -                      | -                              |
| Товарооборот в расчете<br>на 1 м <sup>2</sup> общей площади,<br>тыс.руб.                   | 216,1 | 218,7  | 224,2  | 2,6                    | 5,5                    | 3,7                            |
| Товарооборот в расчете<br>на 1м <sup>2</sup> торговой<br>площади, тыс.руб.                 | 386,3 | 391    | 400,7  | 4,7                    | 9,7                    | 3,7                            |
| Среднесписочная<br>численность работников  | 6     | 6      | 6      | -                      | -                      | -                              |
| Производительность<br>труда в расчете на 1<br>среднесписочного<br>работника, тыс. руб/чел. | 2575  | 2606,5 | 2671,5 | 31,5                   | 65                     | 3,7                            |
| Среднегодовые остатки<br>товарных запасов,<br>тыс. руб.                                    | 650   | 710    | 790    | 60                     | 80                     | 21,5                           |
| Коэффициент<br>товарооборачиваемости,<br>кол-во оборотов/год                               | 15,4  | 16,6   | 18     | 1,2                    | 1,4                    | 16,9                           |
| Продолжительность<br>одного товарооборота,<br>дней   | 15,3  | 16,6   | 18     | 1,3                    | 1,4                    | 17,6                           |

В таблице 2.11 был проведен анализ товарооборота, в котором сформировались такие показатели, как: товарооборот от общей и торговой площади; производительность труда; товарооборачиваемость и продолжительность одного товарооборота. Каждый из рассмотренных

показателей имеет небольшую, но положительную динамику изменения. Среднегодовой темп прироста товарооборота составляет примерно 4%. Продолжительность одного товарооборота в магазине «Виктория» составляет 17 дней.

Таким образом, анализируемые показатели показали положительный результат, это говорит о том, что магазин не несет убытков, а стабильно приносит доход. Товарооборот растет с каждым годом, фондоотдача показала также неплохой результат. Рентабельность магазина находится в норме, но не является идеальной, поэтому есть к чему стремиться.

#### 2.4 Анализ торгово-технологического процесса магазина «Виктория» ИП Рогова Л.Я

Магазин «Виктория» ИП Рогова Л.Я. в г. Миньяр с общей площадью 101,5 кв. метров имеет небольшой торговый зал, а также складское помещение, необходимое для поддержания товарных запасов и предпродажной подготовки и реализации товаров. Товар на склад поступает от различных продовольственных поставщиков и оптовых баз.

В магазине «Виктория» торговля осуществляется через прилавок индивидуального обслуживания покупателей. В торговом зале имеются две зоны обслуживания покупателей, и, соответственно, два продавца.

Магазин «Виктория» специализируется на продаже продовольственных товаров, но, кроме этого, имеется небольшой отдел непродовольственных товаров, к ним относятся: порошки, моющие средства, средства личной гигиены. В таблице 2.12 перечислены основные группы товаров и их поставщики.

Таблица 2.12 – Реализуемые товарные категории

| Товарные группы          | Поставщик   |
|--------------------------|---|
| 1. Хлебобулочные изделия | ООО «Новозаречный»; ООО «ИЛЕКО»                         |
| 2. Бакалейные товары     | ООО «Дольче-Вита»; ООО «Смайл»; кировский оптовый рынок |

Окончание таблицы 2.12

| Товарные группы                | Поставщик  |
|--------------------------------|--|
| 3. Кондитерские изделия        | ООО «Элита сладости»; ООО «Рошен»;                                   |
| 4. Гастрономические товары     | ООО «Таврия»; ООО «Доброгост»; ООО «Дым Дымыч»                       |
| 5. Рыбные продукты             | Кировский оптовый рынок; ИП Калиничева                               |
| 6. Свежие фрукты               | Кировский оптовый рынок  |
| 7. Свежие овощи                | Кировский оптовый рынок  |
| 8. Замороженные полуфабрикаты  | ИП Калиничева; кировский оптовый рынок; ООО «Аша-холод»              |
| 9. Пиво, соки, воды            | ООО «Пинта-Регион»; ООО «Ариант»; ООО «Старт»; Торговый Дом «Европа» |
| 10. Молоко и молочные продукты | АО «АЛЛАТ»; ООО «Молочный Фермер»; кировская оптовая база            |
| 11. Макароны изделия           | ИП Калиничева; кировская оптовая база                                |
| 12. Мука, крупы                | ИП Калиничева; ИП Мишин  |
| 13. Консервированная продукция | Кировская оптовая база   |
| 14. Чай, кофе                  | ООО «Айстрейд»; ООО «Смайл»  |
| 15. Непродовольственные товары | Кировская оптовая база   |

Ассортимент в магазине «Виктория» формируется в зависимости от спроса. Наценка на реализуемую продукции составляет 15-20%. Магазин имеет возможность оперативно реагировать на запросы потребителей, гибко снижать цены, при особой необходимости.

Торгово-технологический процесс в магазине представляет собой совокупность взаимосвязанных торговых и технологических операций.

К основным торгово-технологическим операциям магазина «Виктория» относятся: разгрузка товара с транспортных средств; приемка товара по количеству и качеству; перемещение товара в зоне хранения, торговом зале; выкладка товара в торговом зале; предложение товара; расчетные операции; дополнительные услуги. Основные торгово-технологические процессы магазина «Виктория» представлены на рисунке 2.4.

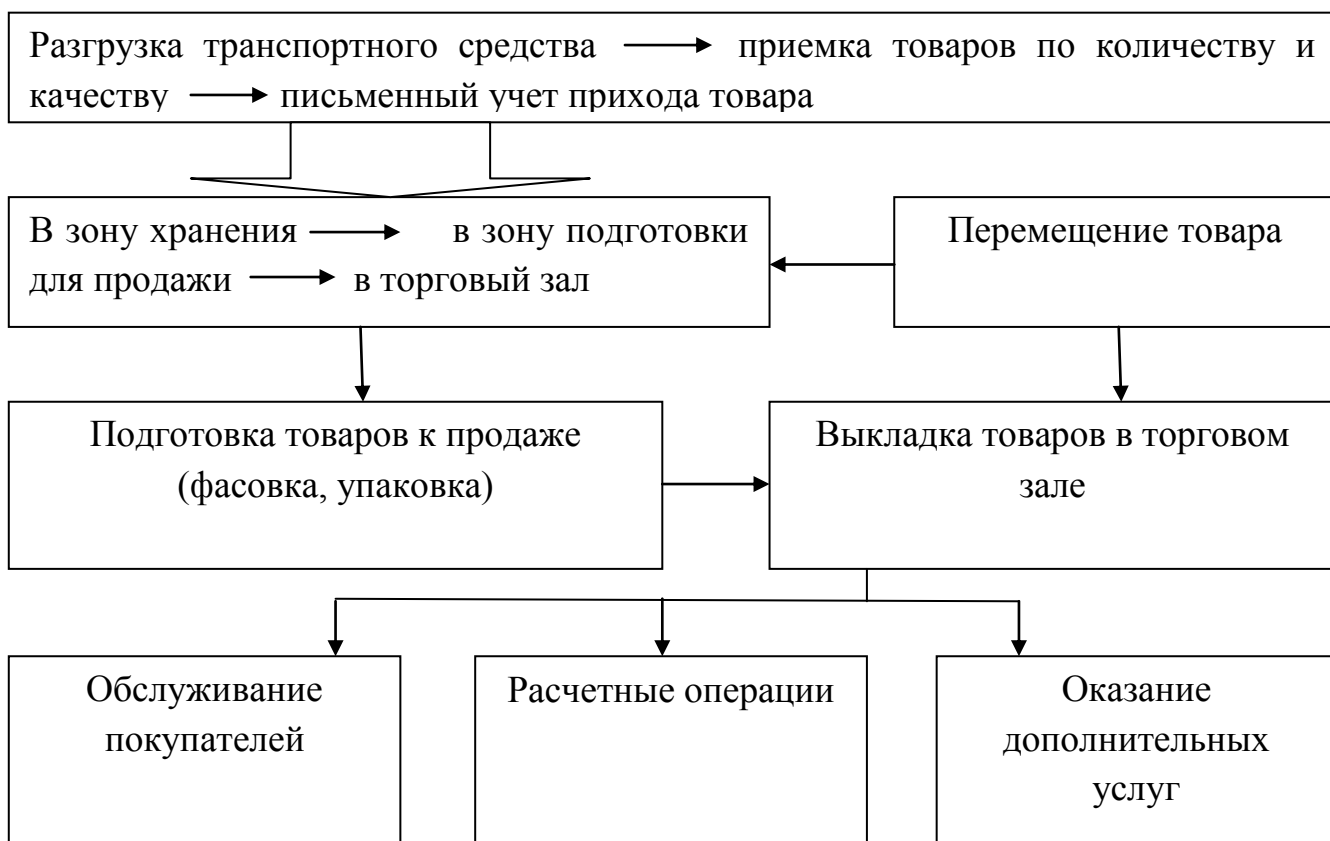


Рисунок 2.4 – Основные торгово-технологические процессы

Ежедневно в магазин «Виктория» поступает товар от различных поставщиков и производится самостоятельная закупка товара на оптовых базах г. Уфа. К основным товарам, которые закупаются самостоятельно, относятся: фрукты и овощи, сахар, яйцо, молочная продукция и другие товары. Перечисленные товарные категории приносят основной доход.

Разгрузка товаров с транспортных средств и перемещение его на складе и торговом зале производится вручную грузчиком и, по совместительству, водителем грузовой машины. Поставщики, осуществляющие доставку, самостоятельно разгружают товар и заносят на склад.

После прибытия товара, осуществляется приемка по количеству и качеству, которую производит один из продавцов магазина, он же является материально-ответственным лицом. Так как товар поставляется небольшими партиями, приемку принято проводить в присутствии поставщика, чтобы исключить возможные недоразумения.



Принятый к учету товар некоторыми партиями перемещается в торговую зону, и выкладывается в соответствии с закрепленным за ним местом. Товар, который требует дополнительных операций перед продажей, фасуется, маркируется и также отправляется в торговый зал.

После принятия товара директор магазина в письменной форме оформляет приход товара по накладным. Такой процесс занимает много времени, и не исключает ошибок, которые влекут за собой негативные последствия. Значительно сократить количество ошибок и упростить процессы прихода, расхода товара может помочь автоматизация, а пока, данный процесс является недостатком, который требует изменений.

Продажу товаров в магазине осуществляют 2 продавца, по мере поступления товара, один из продавцов вынужден отвлечься от процесса торговли и осуществить приемку товара. В это время, процесс обслуживания длится достаточно долго, и покупатели, просто уходят из магазина. Длительность обслуживания клиентов – это еще один выявленный недостаток.

Ассортимент в магазине «Виктория» достаточно широк, в торговом зале выставлено большое количество товаров, по всему периметру стоят холодильные камеры, которые занимают много места. Из-за расположения стеллажей и холодильных камер, характерных для традиционного метода обслуживания, в торговом зале для покупателей остается совсем немного места, что также можно отнести к недостаткам.

Таким образом, проведя анализ торгово-технологического процесса магазина «Виктория» были выявлены следующие недостатки: письменный учет принятых товаров занимает очень много времени, и допускаются большое количество ошибок; при приемке товара, когда в торговом зале находится только один продавец, обслуживание покупателей длится очень долго; маленькая торговая площадь.

Вывод по разделу два

Результаты проведенного исследования показали, что продовольственный магазин «Виктория» стабильно работает и приносит доход. Учитывая, что

розничная торговля развивается и существует большое количество конкурентов необходимо внедрить мероприятия по совершенствованию торгово-технологического процесса. При своевременном введении мероприятий магазин «Виктория» может выйти на новый уровень продаж, и закрепить свою позицию на рынке продовольственных товаров.

Продажа товаров в магазине производится с помощью традиционного метода обслуживания (через прилавки). Во время проведения исследования все рассмотренные коэффициенты показали положительную динамику развития, а также были выявлены преимущества и недостатки в работе магазина, которые целесообразно учесть при внедрении нововведений.

### 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТОРГОВО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА МАГАЗИНА «ВИКТОРИЯ» ИП РОГОВА Л.Я

#### 3.1 Основные направления совершенствования магазина «Виктория» ИП Рогова Л.Я

За время проведения исследования были выявлены недостатки, которые послужили основой для формирования путей совершенствования торгово-технологического процесса магазина «Виктория».

В качестве совершенствования предлагаются различные направления, которые можно увидеть на рисунке 3.1.

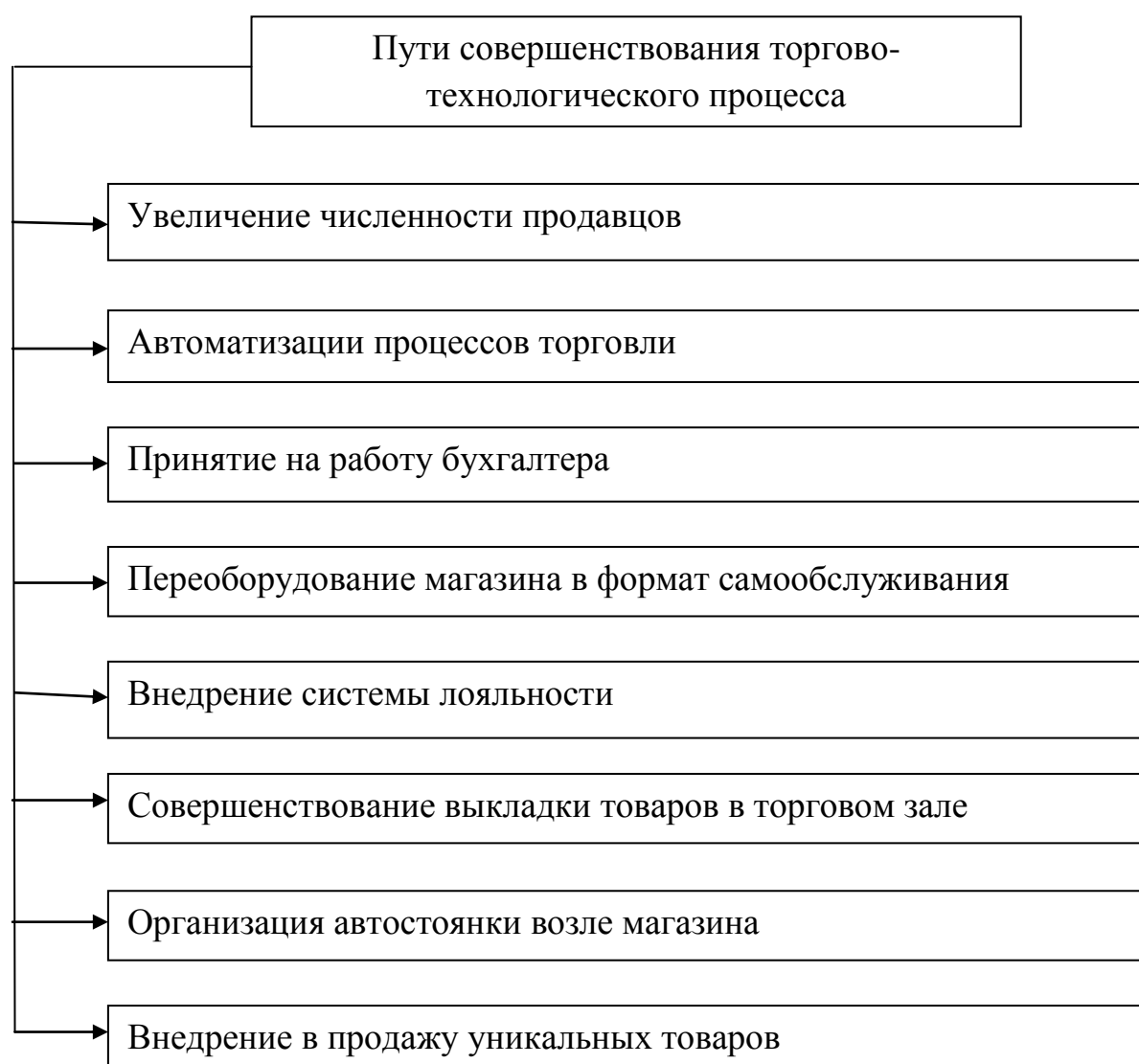


Рисунок 3.1 – Пути совершенствования

Кроме выявленных достоинств и недостатков с помощью SWOT-анализа, большое значение на пути совершенствования оказал анализ торгово-технологического процесса.

Познакомившись с работой магазина изнутри, в качестве одного из вариантов совершенствования можно предложить увеличить штат сотрудников, в данном случае продавцов. Такой способ позволит сократить время, потраченное в очереди. Также, в то время, когда необходимо осуществить приемку товара, в торговом зале обслуживание покупателей будут производить два продавца, что будет способствовать ускорению обслуживания. Кроме приемки, третий продавец может выполнять необходимые предпродажные операции с товаром, больше времени уделять выкладке, и тщательнее следить за сохранностью скоропортящихся товаров.

Следующим предложением является автоматизация. Суть автоматизации магазина заключается в применении современного оборудования, специальных кассовых и учетных программ, которые способствуют уменьшению участия человеческого фактора во многих торгово-технологических и коммерческих процессах, а также повышают эффективность деятельности предприятия, не зависимо от размера и формата.

Как известно, в 54-ФЗ (основной закон для контроля бизнеса) произошли изменения, которые связаны с введением для всех предпринимателей онлайн-кассы. Цель таких изменений заключается в следующем: сделать бизнес более прозрачным, увеличить налоговые поступления и снизить нагрузку на ведомство чиновников. Поэтому особое внимание в законе уделено именно автоматизации бизнес-процессов и онлайн-обмену информацией с ФНС.

Такой закон, несомненно, удобен для чиновников, но для предпринимателей данный процесс является затратным, особенно, если магазин небольшой и не имеет соответствующего товарооборота, позволяющего автоматизировать процесс торговли.

Магазин «Виктория» имеет возможность автоматизировать торгово-технологический процесс, тем более, что это является необходимостью для дальнейшей реализации товара.

Автоматизация позволит:

- 1) снизить трудоемкость работы для персонала;
- 2) свести практически к нулю ошибки и махинации персонала;
- 3) своевременно пополнять запасы;
- 4) отслеживать залежавшиеся товары и стимулировать их сбыт;
- 5) ввести карты лояльности для клиентов;
- 6) упростить система учета товара, а также автоматически анализировать процесс товарооборота в магазине «Виктория».

Сменив привычный письменный учет товара на применение более удобной программы, существенно упростится и ускорится торгово-технологический учет товара. Программа выполняет большинство необходимых задач, она существенно экономит время, позволяет минимизировать количество ошибок, которые не всегда получается избежать при торгово-технологическом процессе вручную.

В качестве еще одного направления совершенствования предлагается принять на работу бухгалтера. Так как на данное время ведение бухгалтерии магазина осуществляет аутсорсинговая компания, которая взимает за оказанные услуги определенную плату, вполне целесообразным будет принять на работу бухгалтера. Кроме того, бухгалтер может вести учет товара более внимательно, допуская меньше ошибок, чем неквалифицированный в данной области человек.

Следующим предложением, выступает переоборудование традиционного магазина в формат самообслуживания. Такому решению поспособствовала автоматизация, ведь при переходе на данный формат автоматизация неотъемлемая часть торговли, а также время затраченное в очереди на покупку товара значительно сократиться.

Основные затраты при переходе на самообслуживания берет на себя автоматизация, т.е. остается рационально разместить стеллажи и докупить необходимое оборудование.

Система самообслуживания с каждым годом приобретает все большую популярность. Люди предпочитают самостоятельно выбирать товар, который, на их взгляд, наилучший. Тем более, заходя в подобный магазин, они экономят свое время. А время, как говорится, на вес золота.

Самообслуживание имеет ряд преимуществ по отношению к традиционному методу:

- 1) обслуживание происходит в разы быстрее;
- 2) очередь, как правило, скапливается только у кассы;
- 3) увеличение пропускной способности;
- 4) возможность самостоятельно выбрать понравившийся товар;
- 5) увеличение товарооборота;
- 6) снижение трудоемкости работы персонала.

Для предпринимателей наиболее важным фактором из вышеперечисленных является увеличение товарооборота, ведь именно этот фактор говорит о росте прибыли. При правильной организации торговли с форматом самообслуживания товарооборот, как правило, больше в 1,5-2 раза по сравнению с традиционный магазином с обслуживанием через прилавки, и это очень хороший показатель, который способствует принятию решения о переоборудовании.

Переход на самообслуживание позволит выйти на новый уровень, приобрести преимущество в конкурентной борьбе и поспособствует снижению трудоемкости работы персонала. При этом не стоит резко отказываться от консультирования покупателей, т.к. постоянные клиенты могут не оценить новый формат привычного для них магазина.

Кроме того, одним из эффективных способов привлечения клиентов в магазин является бонусная система. Данная программа «поощрения» является выгодной как для магазина, так и для покупателей. Поэтому, для привлечения клиентов предлагается ввести в работу бонусные карты. Система скидок может быть различной, разработанной для конкретного магазина.

В данном случае предлагается накопительная система. Чем чаще покупатель приходит за покупками, тем больше накапливается на его карте. На накопленные

баллы он может получить скидку или даже оплатить ими всю стоимость покупки. Такая программа популярна в продовольственных магазинах. Такая система имеет ряд преимуществ: система мотивирует покупать больше товара; имеющаяся карта у клиента способствует предпочтению конкретного магазина; накапливаемая система бонусов; формируются долгосрочные отношения магазина с клиентом.

Учитывая рассмотренные в первом разделе пути совершенствования с помощью мерчандайзинга, предлагается совершенствовать выкладку товара в торговом зале. Как известно, рационально размещенный и выложенный товар в торговом зале может увеличить объем продаж необходимых товаров. Тем более, что современная упаковка готова сама себя продавать, главное – это местоположение товара.

Кроме того, одним из факторов выбора магазина автолюбителей является наличие парковки. Удобное место для автостоянки привлечет покупателей, проезжающих мимо. Отсутствие автостоянки может негативно сказаться на товарообороте магазина.

Завершающим предложением по совершенствованию торгово-технологического процесса выступает внедрение в продажу уникальной продукции. Уникальных товаров насчитывается огромное множество, самое главное при этом определить, какой именно товар для покупателей магазина «Виктория» будет являться стимулом для посещения именно этого магазина. В качестве уникального товара, в данном случае предлагается внедрить в продажу копченые рыбные и мясные изделия. Данная товарная группа пользуется спросом, но, как правило, копченые продукты в вакуумных упаковках имеют в составе вредные вещества, сохраняющие свежесть продуктов. Поэтому, предлагается ввести в продажу экологически чистые, приготовленные без химических компонентов копченые продукты.

Таким образом, предложенные мероприятия могут способствовать совершенствованию торгово-технологического процесса. В качестве инструмента в данном случае выступит автоматизация торгово-технологического процесса,

переоборудование магазина в формат самообслуживания, внедрение бонусной системы для покупателей, увеличение численности работников магазина, внедрение в продажу уникальных товаров и организация автостоянки.

### 3.2 Сущность предлагаемых мероприятий

Из всех предложенных путей совершенствования, были выбраны основные, которые будут рассмотрены более подробно. В таблице 3.1 сформированы проблемные поля.

Таблица 3.1 – Формирование проблемных полей

|             |  | Сильные стороны                                 |                            |                                   | Слабые стороны  |                             |   |
|-------------|--|---|----------------------------|-----------------------------------|---|-----------------------------|---|
|             |  | Устойчивая позиция на рынке                     | Наработанная база клиентов | Обеспечение широкого ассортимента | Небольшая торговая площадь  | Высокая трудоемкость работы | Недостаток квалифицированного персонала |
| Угрозы      | Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции | Внедрение бонусных карт                         |                            |                                   | Переоборудование традиционного магазина в формат самообслуживания |                             |   |
|             | Высокая вероятность появления новых игроков  |   |                            |                                   |   |                             |   |
|             | Рост цен на продукты питания                 | Автоматизация торгово-технологического процесса |                            |                                   |   |                             |   |
| Возможности | Небольшая наценка                            |   |                            |                                   |   |                             |   |
|             | Низкий уровень угрозы субститутов            |   |                            |                                   |   |                             |   |
|             | Автоматизация торговли                       |   |                            |                                   |   |                             |   |



На данном этапе необходимо составить план реализации предлагаемых мероприятий по совершенствованию магазина «Виктория».

Процесс продаж позволяет автоматизировать POS-система. POS-системы бывают различных модификаций и видов. Контрольно-кассовая техника для плательщиков единого налога на вмененный доход представляет собой POS-компьютер, с подключенным к нему оборудованием: монитор кассира, денежный ящик, специальная клавиатура, дисплей для покупателей и детектор банкнот.

Для осуществления работы POS-системы необходимо приобрести лицензию на работу в выбранной программе, а именно 1с «розница».

Для того, чтобы составить план переоборудования, необходимо сначала спроектировать торговый зал магазина.

Следующим шагом будет покупка необходимых стеллажей и холодильных камер, если такие потребуются. Многие поставщики предоставляют свое оборудование, это является несомненным плюсом. Подходящее оборудование можно поставить в магазине для реализации товара.

После перестановки может потребоваться косметический ремонт, чтобы освежить обстановку магазина.

Поиск персонала не потребует, но появится необходимость обучить уже работающий персонал пользоваться POS-системой.

Потребуется закупить корзины для покупателей, этикет-пистолет для маркировки, несколько ящиков для хранения, а также стол у выхода для удобства покупателей.

Во время закупки оборудования, недостающего инвентаря, проектирования торговой площади, переговоров с поставщиками о предоставлении оборудования магазин может работать в прежнем режиме. Но на определенное время потребуется закрыть магазин для таких процедур как: косметический ремонт помещения, установка новых стеллажей и оборудования, установка программного обеспечения, выставки товаров в торговом зале и обучения сотрудников для дальнейшей работы.

POS-система была выбрана средней цены для небольших магазинов формата «у дома». Такая система удобна как для продавца, так и для покупателя. На ней с обеих сторон отображается сумма покупок, считываются магнитные карты, есть детектор банкнот, удобное и повсеместно распространенное ПО Windows, а также принтер и кассовый ящик.

Кассовый бокс небольшой для того, чтобы сэкономить пространство, универсальный, подходящий для самообслуживания. Также добавлен к покупкам овощной развал для выкладки овощей и фруктов.

В магазине нет двусторонних стеллажей, поэтому их необходимо купить. Стеллажи выбраны в таком же дизайне, что и прежние пристенные стеллажи магазина.

Для удобства покупателей потребуется приобрести пристенный охлаждаемый стеллаж для хранения молочной продукции, и продукции с особыми нормами хранения.

Во время совершения покупок для удобства необходима корзина. Корзины выбраны пластиковые 20 л, для небольшого магазина будут удобны и легки. А также необходимы шкафы для хранения вещей, так называемые сумочницы. Вышеперечисленный инвентарь и оборудование выбрано в интернет-магазине, точка продаж которого находится наиболее близко к магазину «Виктория», а именно расположен по адресу Республика Башкортостан, г. Уфа, пр. Салавата Юлаева, 59.

Для монтажа оборудования, покраски стен потребуется дополнительная оплата работникам, а также затраты на обучение персонала.

В качестве системы лояльности была выбрана готовая бонусная программа LOYCON-RETAIL. Такая система подбирается индивидуально для конкретного магазина. Конечно, для внедрения бонусной программы магазин должен быть автоматизирован. Платформа программы предоставляется и настраивается бесплатно. Оплата происходит за пользование данной системы. Техническое и маркетинговое сопровождение стоит 1% от продаж по программе лояльности.

Кроме того, в системе LOYCON-RETAIL есть удобное приложение для держателей бонусных карт.

Таким образом, на совершенствование торгово-технологического процесса потребуется 230000 рублей.

К затратам на приращение оборотного капитала можем отнести закупку товаров для последующей реализации, в неделю на закупку уходит примерно 270000 рублей, учитывая, что товароборот после переоборудования должен увеличиться в 1,5–2 раза. Потребность в финансировании подробно представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Потребность в финансировании, руб.

| Наименование                                   | Сумма            | Поставщик   |
|--|------------------|---|
| Единовременные затраты                         |                  |   |
| POS-система Магазин у дома C041 HDD500         | 54 000           | ООО «Торговый проект»                                 |
| Кассовый бокс КБ-1,9-2Н                        | 17 000           |   |
| Овощной развал                                 | 16 000           |   |
| Стеллаж торговый двусторонний                  | 10 000x3= 30 000 |   |
| Охлаждаемый пристенный стеллаж SYMPHONY M 1250 | 75 000           |   |
| Покупательская корзина                         | 250x12= 3 000    |   |
| Этикет-пистолет Н-2000                         | 2 000            |   |
| Стол производственный                          | 5 000            |   |
| Шкаф ШРМ-28                                    | 8 000            |   |
| Покраска стен, уборка помещения                | 5 000            |   |
| Монтаж оборудования                            | 7 000            |   |
| Обучение персонала                             | 8 000            |   |
| Итого единовременные затраты                   | 230 000          |   |
| Затраты на приращение оборотного капитала      |                  |   |
| Закупка товара для реализации                  | 270 000          | Оптовая база г. Уфа, а также другие поставщики товара |
| Итого затрат на приращение оборотного капитала | 270 000          |   |
| <b>ИТОГО ПОТРЕБНОСТЬ В ФИНАНСИРОВАНИИ</b>      | <b>500 000</b>   |   |

В таблице 3.2 были сформированы основные затраты при автоматизации, переоборудования в самообслуживание. Кроме того, были учтены затраты на приращение оборотного капитала, ведь при переоборудовании ассортимент магазина должен увеличиться, также как и товарооборот, а, в последствии, и выручка магазина.

Кроме того, были рассмотрены источники финансирования. Таким источником могут выступать собственные средства или же заемные. В качестве источника финансирования предлагается использовать заемные средства, а именно потребительский кредит. Кредит предоставляется сроком на 5 лет, от 15000 рублей, с годовой ставкой 14,9% в банке Челиндбанк. Выбран именно этот банк, т.к. все операции, связанные с банковскими услугами по поводу магазина «Виктория» осуществляются именно в этом банке, в нем открыт расчетный счет, и через него осуществляются операции по безналичному расчету. Также в банке приемлемая процентная ставка. Данный кредит предлагается взять сроком на 1 год. График погашения кредита в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – График погашения кредита, руб.

| Дата    | Остаток по кредиту | Погашение долга | Проценты | Ежемесячный платеж (руб.) |
|---------|--------------------|-----------------|----------|---------------------------|
| 01.2018 | 461 102,77         | 38 897,23       | 6 208,33 | 45 105,57                 |
| 02.2018 | 421 722,56         | 39 380,21       | 5 725,36 | 45 105,57                 |
| 03.2018 | 381 853,38         | 39 869,18       | 5 236,39 | 45 105,57                 |
| 04.2018 | 341 489,16         | 40 364,22       | 4 741,35 | 45 105,57                 |
| 05.2018 | 300 623,75         | 40 865,41       | 4 240,16 | 45 105,57                 |
| 06.2018 | 259 250,93         | 41 372,82       | 3 732,74 | 45 105,57                 |
| 07.2018 | 217 250,93         | 41,372,82       | 3 732,74 | 45 105,57                 |
| 08.2018 | 174 957,77         | 41 406,62       | 2 698,94 | 45 105,57                 |
| 09.2018 | 132 024,60         | 42 933,17       | 2 172,39 | 45 105,57                 |
| 10.2018 | 88 558,34          | 43 466,26       | 1 639,31 | 45 105,57                 |

### Окончание таблицы 3.3

| Дата    | Остаток по кредиту | Погашение долга | Проценты  | Ежемесячный платеж (руб.) |
|---------|--------------------|-----------------|-----------|---------------------------|
| 11.2018 | 44 552,97          | 44 005,97       | 1 099,60  | 45 105,57                 |
| 12.2018 | 0,00               | 44 552,37       | 553,19    | 45 105,57                 |
| Итого   |                    | 500 000         | 41 266,79 | 541 266,79                |

Как видно в таблице 3.3, за 1 год по кредиту переплачивается 40000 рублей в качестве процентов. Подобный вариант финансирования вполне уместен, если нет возможности использовать собственные средства.

Таким образом, на предлагаемые меры совершенствования необходимо 230 тысяч рублей, не считая затрат на приращение оборотного капитала. Общая сумма затрат составила 500 тысяч рублей, которые предлагается взять в кредит сроком на один год. Для осуществления переоборудования, автоматизации и внедрения карт лояльности потребуется примерно один месяц, на две недели из которых магазин будет необходимо закрыть.

### 3.3 Эффективность предлагаемых мероприятий

Эффективность предлагаемых мероприятий заключается в совершенствовании торгово-технологического процесса магазина «Виктория». Подобные совершенствования способствуют в привлечении клиентов, уменьшению трудоемкости торгово-технологических процессов, появлению возможности анализировать товарооборот, ну и, конечно же, увеличению прибыли.

На данном этапе можно спрогнозировать примерную выручку, учитывая мероприятия по совершенствованию.

В данном случае прогноз потенциального объема продаж будет спрогнозирован методом долгосрочной средней. Считается, что при переходе на формат самообслуживания товарооборот увеличивается в 1,5-2 раза. Учитывая мнение специалистов, спрогнозируем продажи на предстоящий период.

Прогноз выручки методом долгосрочной средней предполагает, что выручка в последующем периоде будут равна средней сумме выручки за все предыдущие периоды (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Сравнительный прогноз выручки, руб.

| Месяц    | Прогноз при традиционном методе | Прогноз, учитывая нововведения |
|----------|---------------------------------|--------------------------------|
| Январь   | 1 251 825                       | 1 627 373                      |
| Февраль  | 1 266 310                       | 1 646 203                      |
| Март     | 1 302 681                       | 1 693 485                      |
| Апрель   | 1 345 884                       | 1 749 649                      |
| Май      | 1 374 686                       | 1 787 092                      |
| Июнь     | 1 379 697                       | 1 793 606                      |
| Июль     | 1 371 108                       | 1 782 440                      |
| Август   | 1 359 596                       | 1 767 475                      |
| Сентябрь | 1 353 133                       | 1 759 073                      |
| Октябрь  | 1 353 512                       | 1 683 458                      |
| Ноябрь   | 1 340 759                       | 1 742 987                      |
| Декабрь  | 1 329 666                       | 1 728 566                      |
| Итого    | 16 028 867                      | 20 761 407                     |

Прогноз после введения новых мероприятий был сформирован, используя мнения экспертов об увеличении товарооборота при переходе на самообслуживание с использованием автоматизации процессов торговли. Как правило, товарооборот увеличивается в 1,5-2 раза. В данном случае, использовался минимальный процент увеличения товарооборота, а именно 30%.

В итоговой графе таблицы 3.4 видно, что товарооборот увеличился на 4500 тыс. рублей за 1 год, следовательно, и прибыль магазина увеличилась.

На данном этапе есть возможность сформировать отчет о финансовом результате нововведений, в котором видны изменения показателей (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Отчет о финансовом результате по проекту, тыс. руб.

| Статья                                 | 01   | 02   | 03   | 04   | 05   | 06   | 07   | 08   | 09   | 10   | 11   | 12   |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Выручка от продаж                      | 1627 | 1646 | 1693 | 1748 | 1787 | 1794 | 1782 | 1767 | 1759 | 1683 | 1743 | 1729 |
| Производственная себестоимость товаров | 1301 | 1317 | 1354 | 1398 | 1430 | 1435 | 1426 | 1414 | 1407 | 1346 | 1394 | 1383 |
| Валовая прибыль                        | 326  | 329  | 339  | 350  | 357  | 359  | 356  | 353  | 352  | 337  | 349  | 346  |
| Коммерческие расходы                   | 7    | 7    | 7    | 7    | 7    | 7    | 7    | 7    | 7    | 7    | 7    | 7    |
| Управленческие расходы                 | 80   | 80   | 80   | 80   | 80   | 80   | 80   | 80   | 80   | 80   | 80   | 80   |
| Прибыль (убыток) от продаж             | 239  | 242  | 252  | 263  | 270  | 272  | 269  | 266  | 265  | 250  | 262  | 259  |
| Прочие доходы и расходы                | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   |
| Прибыль (убыток) до налогообложения    | 209  | 212  | 222  | 233  | 240  | 242  | 239  | 236  | 235  | 220  | 232  | 229  |
| Текущий налог на прибыль               | 7    | 7    | 7    | 7    | 7    | 7    | 7    | 7    | 7    | 7    | 7    | 7    |
| Чистая прибыль (убыток) периода        | 202  | 205  | 215  | 224  | 233  | 235  | 232  | 229  | 228  | 213  | 225  | 222  |

Первоначальных затрат на внедрение бонусной системы нет, так как оплата производится в виде взимания 1% от бонусных продаж. Таким образом, эффективность заключается в том, что система способствует привлечению новых клиентов; увеличению среднего чека; удержанию текущих клиентов; увеличению

повторных покупок; создает прочный канал общения с клиентами. Кроме того, программа имеет разработанное приложение, которое удобно для держателей карты, в котором можно посмотреть интересующую информацию.

Таблица 3.6 – Интегральные показатели экономической эффективности

| Наименование показателя                    | Величина | Критерий |
|--|----------|----------|
| Чистый приведенный доход (NPV) в тыс. руб. | 287,3    | >0       |
| Индекс доходности (IP)                     | 9,1      | >1       |
| Внутренняя норма рентабельности (IRR)      | 15       | >r       |
| Срок окупаемости                           | 0,2      | -        |

Показатель NPV положительный, указывает на превышение притоков денежных средств над инвестициями. IP больше единицы, что говорит о получении 8,1 руб. на 1 руб. вложений. IRR незначительно, но превышает ставку дисконтирования. Срок окупаемости проекта составляет 2 месяца.

Так как расчет финансовых показателей рассчитан на предположениях, целесообразным будет оценить безубыточность предлагаемых мероприятий совершенствования.

Точка безубыточности показывает значение, при котором предприятие не несет убытков, но и не получает прибыли.

Рассчитаем точку безубыточности в денежном выражении.

Для начала необходимо рассчитать маржинальный доход, который находится как разница между выручкой и переменными затратами:

$$MR = TR - VC \quad (1)$$

где MR – маржинальный доход;

TR – выручка;

VC – переменные затраты.

$$MR = 20758 - 16875 = 3883 \text{ тыс. руб.},$$

Далее следует рассчитать коэффициент маржинального дохода, который рассчитывается по следующей формуле:



$$KMR = \frac{MR}{TR} \quad (2)$$

$$KMR = \frac{3883}{20758} = 0,19$$

Точка безубыточности в денежном выражении (порог рентабельности) находится по формуле:

$$BEP = \frac{FC}{KMR} \quad (3)$$

где FC – постоянные затраты.

$$BEP = \frac{1525}{0,19} = 8026 \text{ тыс. руб.}$$

8026 тыс. руб. – это сумма выручки при которой прибыль равна нулю.

Таким образом, магазину «Виктория» нужно реализовать товар на 8026 тыс. руб., чтобы получить нулевую прибыль. Все продаже выше данной суммы будут приносить прибыль. У магазина также есть запас финансовой прочности, равный 3883 тыс. руб. Запас финансовой прочности показывает насколько магазин может снизить выручку и не уйти в зону убытков.

Таким образом, предлагаемые мероприятия по совершенствованию торгово-технологического процесса магазина «Виктория» являются привлекательными для финансирования. Нововведения способны увеличить чистую прибыль, пропускную способность магазина, сократить ошибки при ведении учета товаров, сократить время обслуживания покупателей. На 1 рубль вложений приходится 8 рублей прибыли.

Вывод по разделу три

Для совершенствования торгово-технологического процесса необходимо его автоматизировать. Автоматизация на сегодняшний день, неотъемлемая часть работы магазина. Введение онлайн-кассы поспособствовало изменению привычной работы торговых организаций. Именно изменение в законодательстве натолкнуло на мысль о переоборудовании формата магазина. Как правило, смена формата способствует увеличению товарооборота в 1,5-2 раза. Переоборудование в самообслуживание нельзя разделить с автоматизацией и внедрением бонусной

системы, в совокупности эти пути совершенствования могут значительно повысить выручку. Самое главное, при внедрении предложенных путей совершенствования увеличится пропускная способность магазина, сократится время потраченное в очереди, практически к нулю сведутся ошибки, которые допускались при письменном учете товара.

Таким образом, в совокупности все три мероприятия по совершенствованию способны увеличить чистую прибыль магазина «Виктория» в 1,5 раза.

Кроме прибыли, предлагаемые изменения помогут выйти на новый уровень, укрепить свою позицию на рынке и привлечь новых покупателей в свой магазин.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одним из главных факторов в успешном ведении бизнеса является организация торгово-технологического процесса. Под этими процессами понимается совокупность последовательных взаимосвязанных операций, которые выполняются персоналом магазина с минимальными затратами трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

В организациях розничной торговли производятся различные операции, связанные с доведением товара до населения. При этом выполняются коммерческие и технологические функции.

Торговыми функциями розничных предприятий можно считать: изучение покупательского спроса, формирование ассортимента, бесперебойную закупку и поставку товаров, оказание дополнительных услуг покупателям, рекламировать товары и услуги.

К основным технологическим функциям относятся: приемка товаров по качеству и количеству, надлежащее хранение товаров, размещение и выкладка товара в торговом зале, продажа товара, выполнение расчетных операций.

За время написания выпускной квалификационной работы были решены все поставленные задачи, а именно:

1) раскрыты основные теоретические аспекты торгово-технологического процесса магазина;

2) рассмотрены пути и методы совершенствования торгово-технологического процесса;

3) проанализирована торгово-финансовая деятельность магазина «Виктория» ИП Рогова Л.Я.;

4) проанализирован торгово-технологический процесс магазина «Виктория» ИП Рогова Л.Я.;

5) разработаны методические рекомендации по совершенствованию торгово-технологического процесса.

Таким образом, организация торгово-технологического процесса в магазине «Виктория» требует перемен, не смотря на то, что магазин стабильно работает и приносит доход. С каждым годом конкурентная борьба усиливается, поэтому для того, чтобы быть конкурентоспособными нужно во время меняться.

Ускорение, улучшение торгово-технологического процесса, снижение трудоемкости, привлечение клиентов может быть достигнуто путем автоматизации процессов торговли. Тем более, что на данном этапе это необходимо для дальнейшей полноценной работы магазина. Автоматизация сократит время ведения учета товара, и практически до нуля поможет снизить вероятность допущения ошибок в данном процессе.

Внедряя автоматизацию, вполне целесообразно переоборудовать магазин традиционного формата в формат самообслуживания. Как известно, такая перемена может увеличить товарооборот в 1,5-2 раза, что является привлекательным для предпринимателя, кроме того, переоборудование будет способствовать сокращению время обслуживания.

Магазин «Виктория», на данный момент, имеет достаточно устойчивое положение на рынке, и является конкурентоспособным. Также, имеет своих постоянных клиентов, и уникальные товары, которых нет в других магазинах.

При переоборудовании магазина в самообслуживание, автоматизировав процессы торговли и внедрив бонусную систему, магазин способен выйти на новый уровень и закрепить свою позицию на рынке.

В итоге, внедрение предлагаемых мероприятий по совершенствованию торгово-технологического процесса способны увеличить товарооборот, чистую прибыль, и, конечно, качество обслуживания.

Таким образом, задачи выпускной квалификационной работы решены, поставленные цели достигнуты.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Иванов, Г.Г. Организация и технология коммерческой деятельности / Г.Г. Иванов. - М.: Академия, 2012.
- 2 Мельников, И.В. Организация торгово-технологического процесса в магазине: справочная литература / И.В. Мельников. – М.: Изд-во «ЛитРес», 2012.
- 3 Инструкция по приемке товара по количеству и качеству. [http://psyera.ru/priemka-hranenie-podgotovka-tovarov-k-prodazhe\\_8087.htm](http://psyera.ru/priemka-hranenie-podgotovka-tovarov-k-prodazhe_8087.htm).
- 4 Хранение товаров. <http://bit.ly/2sbG3Ki>.
- 5 Цели и задачи рациональной выкладки. <http://bit.ly/2tnDtjA>.
- 6 Каплина, С.А. Организация и технология розничной торговли: учебник / С.А. Каплина. – М.: Феникс, 2013.
- 7 Никулина, Н.Н. Организация коммерческой деятельности предприятий: по отраслям и сферам применения / Н.Н. Никулина, Л.Ф. Суходоева, Н.Д. Эриашвили. - М.: Юнити-Дана, 2012.
- 8 Бунеева, Р.И. Коммерческая деятельность: учебник / Р.И. Бунеева. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2012.
- 9 Афанасенко, И. Торговое дело: учебник / И. Афанасенко, В. Борисова. – СПб.: Питер, 2015.
- 11 Памбухчиянц, О.В. Организация и технология коммерческой деятельности: учебник / О.В. Памбухчиянц. - М.: Дашков и К°, 2012.
- 12 Заирбеков, Б. Совершенствование торгово-технологического процесса в магазине / Б. Заирбеков, Н.И. Газалиева // Вопросы структуризации экономики. – 2012. – Вып. 3. – С. 84-86.
- 13 Толмачева, И. Эффективный мерчендайзинг. Взгляд поставщика / И. Толмачева. – СПб.: БХВ-Петербург, 2012.
- 14 Иванов, Г.Г. Мерчендайзинг / Г.Г. Иванов, С.Б. Алексина. – М.: Инфра-М, 2014.
- 15 Сысоева, С. Мерчендайзинг. Курс управления ассортиментом в рознице / С. Сысоева, Е. Бузукова. – СПб.: Питер, 2017.

- 16 Договор поставки в рыночной экономике: учебное пособие / сост. Г.В. Маклаков. - Новосибирск: Архивариус, 2012.
- 17 Рис, Э. Бизнес с нуля / Э. Рис. – М.: Альпина Диджитал, 2014.
- 18 Методы продажи товаров. <http://bit.ly/2stEsTd>.
- 19 Хофман, Р. Жизнь как стартап / Р. Хофман, Б. Касноча. – М.: Альпина Паблишер, 2017.
- 20 Автоматизация розничной торговли. <http://bit.ly/2rwNkCu>.
- 21 Шишмарев, В.Ю. Автоматизация технологических процессов: учебник / В.Ю. Шишмарев. – М.: Академия, 2014.
- 22 Подольский, Д. Розничный магазин: как удвоить продажи / Д. Подольский, Д. Колодник. – СПб.: Питер, 2012.
- 23 Голубкина, Т. Розничная торговля продовольственными товарами / Т. Голубкина, Н. Никифорова. – М.: Академия, 2013.
- 24 Метрология. [http://www.intechsoft.ru/press\\_tsentr/500/](http://www.intechsoft.ru/press_tsentr/500/).
- 25 Уоллас, Т.П. Планирование продаж и операций: Практическое руководство / Т.П. Уоллас. - СПб.: Питер, 2012.
- 26 Российская торговля. Журнал для профессионалов. - <http://www.rtpress.ru/>.
- 27 Розничные торговые сети: стратегии, экономика и управление: учебное пособие / под ред. А.А. Есютина, Е.В. Карповой. - М.: КНОРУС, 2012.
- 28 Ферни, Дж. Принципы розничной торговли / Дж. Ферни, С. Ферни, К. Мур; пер. У Сапцина. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2012.
- 29 Третьяк, С.Н. Коммерческая деятельность / С.Н. Третьяк. - Хабаровск: Изд-во ДВГУПС, 2012.
- 30 Книга директора магазина: Практические рекомендации / под ред. С.В. Сыроевой. - СПб: Питер, 2013.
- 31 Муниципально-территориальное устройство. <http://bit.ly/2d8M9ol>.
- 32 Линейная организационная структура управления предприятием. <http://portal-u.ru/postroeniestructury/lineynayastruktura>.
- 33 Баев, Л.А. Разработка бизнес-плана проекта: учебное пособие / Л.А. Баев, М.Г. Литке. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016.

34 Государственная поддержка малого предпринимательства.  
<http://bit.ly/2sbdbSv>.

35 Федеральный закон от 26 декабря 2008 г. ФЗ – № 294 «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля».  
<http://base.garant.ru/12164247/>.

36 Последствия продовольственного эмбарго. <http://bit.ly/2spX59C>.

37 Автоматизация торговли. <http://bit.ly/2rwNkCu>.

38 Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М.: Альмина, 2016.

39 Алешин, В.А. Экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / В.А. Алешин, А.И. Зотова. – М.: КноРус, 2016.

40 Основы SWOT-анализа. <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/swot/matrix/> .

41 Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Т.Б. Бердникова. – М.: Инфа-М, 2013.

42 Короткова, Т.Л. Коммерческая деятельность: учебник / Т.Л. Короткова.- М.: Финансы и статистика, 2013.

43 Рентабельность бизнеса. <http://bit.ly/2stufpJ>.