

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ А.Б. Левина  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Организация управления торгово-технологическим процессом магазина

ИП Сергеев Ю.А.

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ – 38.03.06.2018.894.ПЗ ВКР

Руководитель работы, к.п.н.,  
доцент  
\_\_\_\_\_ И.Г. Смирнова  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Автор работы  
студент группы ЭУ – 561  
\_\_\_\_\_ А.Ю. Чудинова  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Нормоконтроль, ст.преподаватель  
\_\_\_\_\_ Ю.С. Якунина  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Челябинск 2018

## АННОТАЦИЯ

Чудинова А.Ю. Организация и управление торгово-технологическими процессами в магазине ИП Сергеев Ю.А. Челябинск: ЮУрГУ, ЗЭУ–561, 82с, 2 ил., библиогр. список –41 наименований, 4 приложения.

Объектом выпускной квалификационной работы является ИП Сергеев Ю.А. Предметом исследования является организация управления торгово-технологическими процессами в магазине ИП Сергеев Ю.А.

Цель исследования является изучение организации управления торгово-технологическим процессом в магазине ИП Сергеев Ю.А. и разработка рекомендаций по совершенствованию.

Работа представлена тремя разделами.

В первом разделе рассмотрена сущность, задачи и цели организации торгово-технологического процесса в магазине; изучены структура и содержание технологического процесса на торговом предприятии; выделены проблемы управления торгово-технологическими процессами в магазине.

Во втором разделе проанализированы организация и управления торгово-технологические процессы в магазине; проведен анализ организации и управления торгово-технологических процессов.

В третьем разделе предложены рекомендации по совершенствованию организации управления торгово-технологическими процессами в магазине ИП Сергеев Ю.А., рассчитана эффективность предложенных рекомендаций.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|  |    |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ.....  | 5  |
| 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ТОРГОВО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ В ТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ....                   | 7  |
| 1.1 Сущность, задачи, цели и принципы организации технологического процесса на предприятии торговли.....                         | 7  |
| 1.2 Структура и содержание технологического процесса на торговом предприятии.....  | 12 |
| 1.3 Проблемы управления торгово-технологическими процессами в магазинах.....   | 16 |
| 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ ТОРГОВО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМ ПРОЦЕССОМ В МАГАЗИНЕ ИП СЕРГЕЕВ Ю.А.....                               | 26 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика торгового предприятия ИП Сергеев Ю.А.....  | 26 |
| 2.2 Характеристика организации и управления торгово-технологическим процессом в компании ИП Сергеев Ю.А.....                     | 30 |
| 2.3 Оценка эффективности организации управления технологическими процессами в магазине ИП Сергеев Ю.А.....                       | 41 |
| 3 СОВЕРШЕСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ ТОРГОВО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМ ПРОЦЕССОМ В МАГАЗИНЕ ИП СЕРГЕЕВ Ю.А.....                     | 58 |
| 3.1 Разработка рекомендации по совершенствованию организации управления технологическим процессом в магазине ИП Сергеев Ю.А..... | 58 |
| 3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий.....  | 65 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....  | 72 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....  | 75 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ А. Критерии оценки поставщиков .....  | 79 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Программа обучения для новых сотрудников.....  | 80 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ В. План индивидуальной работы нового сотрудника.....  | 81 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Методика проведения аудита технологического процесса.....  | 82 |

## ВВЕДЕНИЕ

В сложившихся условиях рыночного взаимодействия российский бизнес находится в условиях, когда спрос большинства товаров превышает возникающее предложение на них и, таким образом, важнейшим конкурентным фактором того или иного субъекта рынка становится профессионализм кадров, их коммуникативная компетентность, четкое понимание запросов клиентов.

В современных условиях рыночного взаимодействия рост числа торговых предприятий привел к острой конкурентной борьбе за каждого потенциального клиента. Постепенно меняется стратегия функционирования торговых предприятий, которые во главе своей деятельности ставят клиента, а не товар.

Таким образом, идет поиск конкурентных преимуществ, которые бы, в свою очередь, обеспечили в конечном итоге устойчивость предприятия в современных рыночных условиях.

Основной тенденцией развития отечественной экономики на современном этапе является ее постепенное превращение в так называемую «экономику потребителя». Изменения, происходящие в современных условиях хозяйствования, привели в конечном итоге к изменению российского покупателя как такового. Он стал более требовательным и избирательным, в силу наличия возможности выбора продавца, который, в свою очередь, способен обеспечить реализацию ожидаемого уровня покупательских предпочтений.

В сложившихся условиях рыночного взаимодействия преимущества получают те торговые предприятия, которые в числе первых осваивают и внедряют действенные рыночные механизмы, связанные с рациональной организацией торгово-технологического процесса. Тем самым становится жизненно необходимым и практически востребованным исследование вопросов оценки и повышения эффективности управления торгово-технологическими процессами предприятиями розничной торговли.

Важность рассматриваемой проблемы в развитии национальной экономики и обеспечения экономического роста, а также недостаточное теоретическое и методическое обеспечение оценки и повышения эффективности управления предприятиями розничной торговли предопределили выбор и актуальность темы исследования.

Целью исследования является оценка торгово-технологического процесса и выявление резервов повышения эффективности его управления на примере конкретного предприятия.

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- 1) изучить теоретические аспекты организации и управления технологическими процессами в торговых организациях;
- 2) дать организационно - экономическую характеристику предприятия;
- 3) провести анализ организации и управления технологическим процессом в магазине;
- 4) разработать мероприятия по совершенствованию организацией и управление технологических процессов в компании.

Объектом исследования в данной работе является торговое предприятие магазин «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А., г. Челябинск. Период исследования 2015-2017 гг.

При написании выпускной квалификационной работы применялись следующие методы анализа: монографический; экономико-статистический; информационно-аналитический; абстрактно-логический и факторный.

В качестве источников информации для написания выпускной квалификационной работы были использованы государственные законодательные акты (Гражданский кодекс РФ, Налоговый кодекс РФ, постановления Правительства РФ), данные бухгалтерской и статистической отчетности предприятия, методическая литература, периодические издания.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ТОРГОВО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ В ТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

## 1.1 Сущность, задачи, цели и принципы организации торгово-технологического процесса на предприятии торговли

Согласно ГОСТу Р 51303 – 2013 «Торговля. Термины и определения», торгово-технологический процесс – это комплекс последовательных операций, обеспечивающих процесс продажи и покупки товаров и товародвижения [3].

Более полное определение торгово-технологического процесса дано в Российской торговой энциклопедии: это совокупность торговых и технологических процессов, последовательно взаимосвязанных, целью которых является доведение товаров в широком ассортименте и надлежащего качества до потребителей с наименьшими затратами труда и времени [36, с. 125].

Все функции коммерческой деятельности осуществляются как в системе экономических отношений, так и в торгово-технологическом процессе. Разберем содержание функций в разрезе торгово-технологических отношений. Данный анализ можно увидеть на следующей схеме (рисунок 1): Специфика технологического процесса в супермаркете состоит в том, что здесь завершается движение товара и осуществляются операции коммерческого характера, связанные со сменой форм собственности.

Операцией называется отдельная законченная однородная часть торгово-технологического процесса. Каждая операция, осуществляемая работниками путем применения определенных способов и приемов, направлена на приближение товаров к покупателям вплоть до момента их передачи и перехода права собственности.

Технологический процесс обеспечивает обработку товарных потоков, начиная с поступления товаров в магазин и кончая полной подготовкой их к продаже. Технологический процесс включает такие операции, как приемка товаров по количеству и качеству, хранение, фасовка и упаковка товаров, их перемещение и выкладка в торговых залах магазинов и другие. Он осуществляется без участия покупателей [40, с. 187].

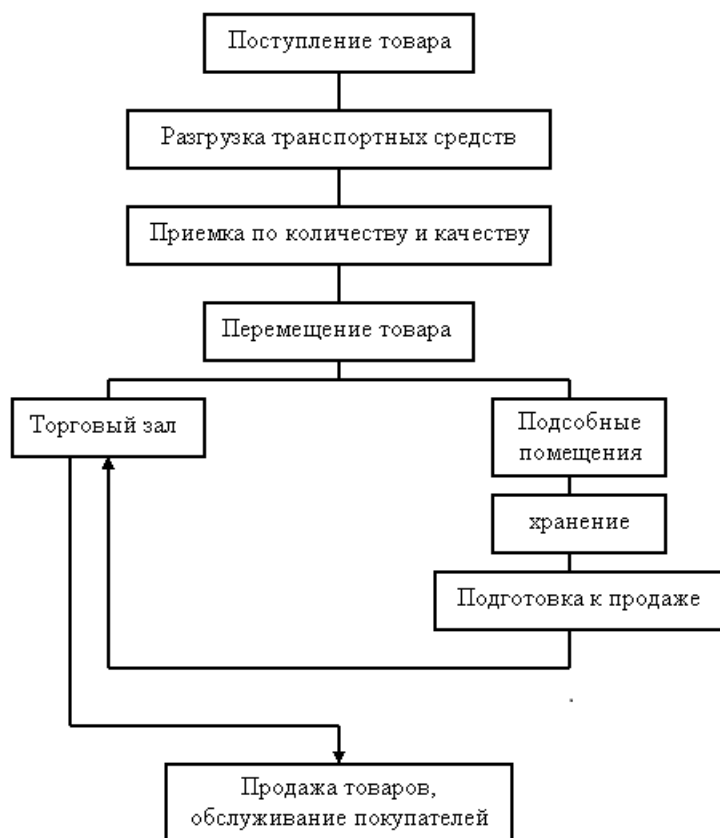


Рисунок 1 – Функции торгово-технологического процесса

Можно сказать о том, что торговые и технологические процессы на предприятиях торговли – это совокупность последовательных взаимосвязанных операций, целью которых является доведение товаров в широком ассортименте и надлежащем качестве до потребителей с наименьшими затратами труда и времени при высоком уровне торгового обслуживания [14, с. 99].

Для достижения эффективной работы торгового предприятия необходимо, чтобы торговый и технологические процессы взаимодействовали между собой. Большую роль в торгово-технологическом процессе играют коммерческие операции. Их своевременность и качество выполнения влияют на широту, глубину и устойчивость ассортимента предлагаемых товаров, бесперебойность

К числу таких операций относят:



- изучение и прогнозирование покупательского спроса с целью определения потребности в товарах для закупок стратегического характера и оперативного регулирования товарных запасов;
- формирование оптимального ассортимента супермаркета;
- определение объема запаса на конкретные товары для осуществления ритмичного товароснабжения;
- рекламно-информационную деятельность;
- формирование имиджа.

Естественно, что в самостоятельных торговых предприятиях характер торговых операций более сложный, чем в супермаркетах, не обладающих хозяйственной самостоятельностью.

Технологические операции магазина связаны с обработкой товарных потоков. Они включают транспортировку товаров, прием их по количеству и качеству, хранение, подготовку к продаже, усовершенствование производственного ассортимента в торговый, продажу товаров и услуг. Технологический процесс супермаркета условно можно подразделить на основные и вспомогательные операции.

К основным, относятся операции, связанные с обслуживанием покупателей и продажей товаров: формирование спроса, выявление конкурентоспособного ассортимента товаров, его размещение и выкладка в торговом зале, операции по отпуску (отбор, взвешивание, отмеривание), расчет за товары, упаковка покупки, оказание дополнительных услуг [18, с. 154].

Дополнительные операции включают прием товаров по количеству и качеству, распаковку, доставку в кладовые, хранение, подготовку к продаже, доставку в торговый зал, организацию хранения и сдачи тары, т.е. операции, связанные с обработкой товарных потоков и контейнеров.

На технологический процесс магазина влияет ряд факторов. Главными из них являются:

- уровень развития торговли;
- объем и структура товарного предложения;
- степень подготовленности товаров к продаже;

- методы продажи;
- состояние товарных запасов и материально-технической базы супермаркетов;
- система товароснабжения;
- тип, размер и специализация торгового предприятия, степень его хозяйственной самостоятельности. Под их влиянием формируется набор и последовательность операций технологического процесса магазина.

При любой из схем весь технологический процесс можно поделить на три главные части:

- операции с товарами до предложения их покупателям;
- операции непосредственного обслуживания покупателей;
- дополнительные операции по обслуживанию покупателей [29, с. 142].

На качество торгового обслуживания существенное давление оказывают операции с товарами до предложения их покупателям в торговом зале. К ним относятся:

- разгрузка транспортных средств;
- доставка товаров в зону приемки;
- приемка товаров по количеству и качеству;
- доставка товаров в зону хранения, подготовки к продаже или непосредственно в торговый зал (в зависимости от степени готовности их к продаже);
- хранение товаров;
- подготовка товаров к продаже;
- перемещение товаров в торговый зал;
- выкладка товаров на торговом оборудовании.

Для того, чтобы обеспечить высший уровень обслуживания покупателей, в магазине должен постоянно изучаться спрос, который является основанием для составления заявок на завоз товаров. Работники магазина обязаны обеспечить квалифицированную приемку поступающих товаров.

В магазине должны быть созданы все условия для рационального хранения товаров и подготовки их к продаже. Принципиально облегчается процесс непосредственного обслуживания покупателей, если товары надлежащим образом подготовлены к продаже, рационально подобран их ассортимент и они правильно размещены в торговом зале. Особенно большое значение имеют операции с товарами до предложения их покупателям в супермаркетах самообслуживания [36, с. 112].

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

- встреча покупателя;
- предложение товаров;
- отбор товаров покупателями;
- расчет за отобранные товары.

На этой стадии торгово-технологического процесса между покупателями и персоналом супермаркета возникают межличностные психологические контакты, которые отражают сложные экономические отношения, связанные с куплей-продажей товаров. Поэтому в магазине должны быть созданы все условия для беспрепятственного ознакомления покупателя с предлагаемым ассортиментом товаров, для удобной отборки им товаров.

Основными направлениями рационализации технологического процесса в супермаркете являются широкое внедрение прогрессивных методов продажи товаров и обслуживания покупателей, разработка рациональных схем планировки супермаркетов и их торговых залов, повышение уровня технического оснащения, обеспечение бесперебойного снабжения супермаркетов максимально подготовленными к продаже товарами, рациональное размещение и выкладка, совершенствование работы узлов расчета [29, с. 109].

Повышению эффективности технологического процесса супермаркета будет способствовать применение тары-оборудования. Непременным условием при этом является поставка товаров, полностью подготовленных к продаже. В таком случае значительно сократится число технологических операций в супермаркете: из технологического процесса супермаркета будут исключены самые трудоемкие операции, связанные с вскрытием тары, фасовкой, подготовкой товаров к продаже, что обеспечит снижение затрат на его осуществление.

## 1.2 Структура и содержание технологического процесса на торговом предприятии

Торгово-технологический процесс в розничной торговле представляет собой комплекс взаимосвязанных торговых (коммерческих) и технологических операций и относится к завершающей части всего торгово-технологического процесса товародвижения.

Структура торгово-технологического процесса, последовательность выполнения различных операций зависят от степени хозяйственной самостоятельности торгового предприятия, применяемого метода продажи товаров, типа, размера магазина и других факторов.

Структура торгово-технологического процесса, последовательность выполнения разных операций зависят от степени хозяйственной самостоятельности торгового предприятия, применяемого метода продажи товаров, типа, размера магазина и других факторов [28, с. 374].

Большую роль в торгово-технологическом процессе играют коммерческие операции. Их своевременность и качество выполнения влияют на широту и глубину ассортимента предлагаемых товаров, бесперебойность торговли ими и в целом на качество обслуживания покупателей. К числу таких операций относят изучение спроса покупателей, составление заявок на завоз товаров, формирование оптимального ассортимента, организацию рекламы и информации. Естественно, что в самостоятельных торговых предприятиях характер коммерческих операций более сложный, чем в магазинах, не обладающих хозяйственной самостоятельностью. В общем виде схема торгово-технологического процесса представлена на рисунке 2 [16, с. 184].



Рисунок 2—Схема торгово-технологического процесса в магазине самообслуживания

В процессе товародвижения от изготовителя к потребителю конечным этапом является розничная торговля, в которую входит продажа товаров населению для личного потребления, организациям, предприятиям, учреждениям для коллективного потребления или хозяйственных нужд.

Торгово-технологический процесс в розничной торговле представляет собой комплекс взаимосвязанных торговых (коммерческих) и технологических операций и является завершающей стадией всего торгово-технологического процесса товародвижения [30, с. 112].

Он включает в себя три группы операций: операции с товарами до предложения их покупателям, непосредственного обслуживания покупателей и дополнительные операции по их обслуживанию.

Первая группа операций (до предложения клиентам) включает разгрузку транспортных средств, доставку товаров в зону приемки, приемку товаров, их доставку в зону хранения, подготовку к продаже или непосредственно в торговый зал, хранение товаров, подготовку товаров к продаже, перемещение товаров в торговый зал и их выкладку на торговом оборудовании.

Наиболее ответственную часть торгово-технологического процесса в розничной торговле составляют операции обслуживания покупателей. К их числу можно отнести непосредственную встречу покупателя, предложение ему товаров, оказание ему помощи в отборе товаров, расчет за отобранные товары, оказание клиенту дополнительных услуг и др. На этой стадии между покупателем и торговым персоналом розничного предприятия возникают межличностные психологические контакты, основанные на купле-продаже товаров [26, с. 139].

Поэтому на предприятиях розничной торговли должны быть созданы условия для беспрепятственного ознакомления покупателя с предлагаемым ассортиментом товаров, удобной подборки ему товаров и т.д. Заключительная часть торгово-технологического процесса включает выполнение операций, связанных с дополнительным обслуживанием покупателей, оказание им услуг по приобретению товаров и оказанию услуг (прием предварительных заказов, комплектование подарочных наборов, раскрой тканей, подгонка одежды, доставка товаров на дом и др.).

Большую роль в торгово-технологическом процессе необходимо уделять коммерческим операциям. Они связаны с изучением спроса покупателей и обеспечением бесперебойного снабжения розничного торгового предприятия товарами, пользующимися устойчивым спросом.

Ассортиментную и внутригрупповую структуру спроса отражают данные о продаже и запасах товаров. Для получения информации о структуре спроса необходимо организовать учет продажи товаров и запасов по широкой номенклатуре ассортимента, регистрацию неудовлетворительного спроса и требований покупателей к качеству отдельных видов и разновидностей товаров.

Наиболее характерные элементы, определяющие уровень торгового обслуживания покупателей, приведены на рисунке 3 [35, с. 88].

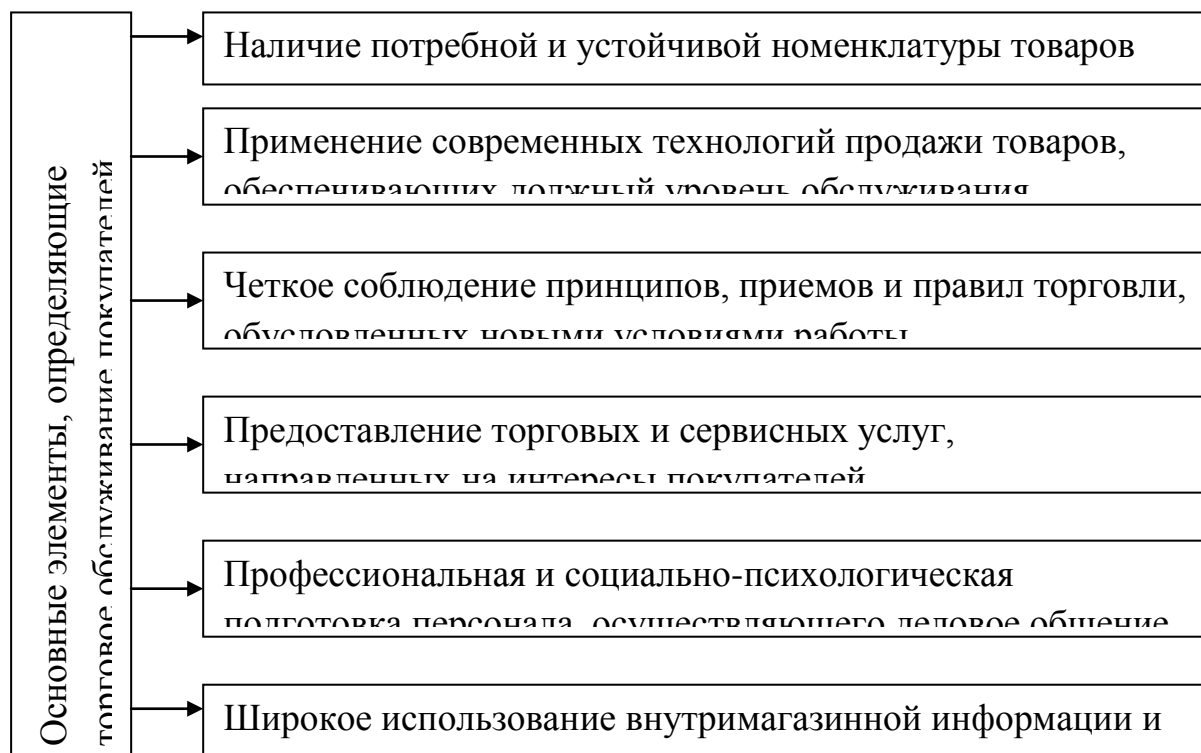


Рисунок 3– Элементы обслуживания покупателей в розничном торговом предприятии

Каждый элемент, составляющий торговое обслуживание, имеет количественные показатели, что позволяет проанализировать и дать количественную оценку, как отдельных элементов, так и в целом уровня обслуживания покупателей в розничном торговом предприятии. Такой анализ целесообразно проводить один раз в квартал. Полученные результаты используются для поиска резервов в улучшении торгового обслуживания покупателей.

Качество торгового обслуживания также определяется количеством и качеством дополнительных торговых услуг, предоставляющих магазинами покупателям товаров. В развитой торговле их удельный вес весьма высок.

Все операции торгово-технологического процесса взаимосвязаны, имеют четкую логику их реализации и прямое влияние на результативность коммерческой деятельности предприятия.

### 1.3 Проблемы управления технологическими процессами в магазинах

Эффективность торгово-технологического процесса в розничной торговле обеспечивается четким выполнением управленческих и хозяйственных функций, применением целесообразных способов выполнения отдельных операций и процесса в целом.

Таким образом, совершенствование торгово-технологического процесса в розничной торговле предполагает четкую работу всех составляющих торгово-хозяйственной деятельности предприятия, системное выполнение комплекса всех торговых и технологических операций. Их целью является своевременное доведение товаров в широком ассортименте и надлежащего качества до потребителей с наименьшими затратами труда и времени.

Большое значение при этом имеет использование современного высокопроизводительного торгового оборудования и технологических средств управления товародвижением механизация и автоматизация трудоемких процессов, компьютеризация товародвижения, рациональная планировка торговых помещений.

Грамотное размещение товаров в торговом зале позволяет правильно спланировать покупательские потоки, уменьшить время на отборку товаров, увеличить пропускную способность торгового предприятия, сократить затраты труда торгового персонала при пополнении товарных запасов.

Поэтому размещение товаров в торговом зале следует осуществлять с учетом требований:

- создание условий комфортности во время пребывания в магазине; предоставление покупателям необходимой информации и широкого круга услуг;
- оптимальное использование торговых площадей магазина; обеспечение сохранности материальных ценностей; организация рациональных товарных потоков и расчетных операций с покупателями [22, с. 342].

Комплексность и системность выполняемых торговых и технологических операций, прогрессивность используемых технологий продажи товаров в магазине предполагают грамотное управление товарными и покупательскими потоками, торговым и технологическим процессом.

Управление товарными потоками основано на достижении максимальной



прямоточности внутримагазинного перемещения товаров, применении средств механизации на основе пакетирования грузов и широкого использования тары-оборудования.

Управление покупательскими потоками предполагает равномерное распределение покупателей в торговом зале, создание условий для свободного покупательских и товарных потоков.

Целью управления коммерческой деятельностью является повышение эффективности деятельности торговых предприятий путем снижения затрат на выполнение операций торгово-технологического процесса.

Цель управления торговым процессом – повышение уровня обслуживания покупателей и наиболее полное удовлетворение их спроса.

Рассмотрим особенности совокупного влияния факторов на процесс организации коммерческой деятельности в розничной торговле.

Во-первых, существенное влияние на организацию торгово- технологических процессов предприятия оказывают особенности товарных потоков и приобретения покупателями товаров. К их числу можно отнести размеры поступающих партий, состав товарного предложения (основанный на результатах изучения и прогнозирования рыночной ситуации), ассортимент товаров (его широта создает нормальные условия для организации товароснабжения, способствует росту объема продаж), их свойства, состояние тары и упаковки, степень подготовленности товаров к реализации.

В практике сложилось несколько схем технологического процесса в розничной торговле в зависимости от степени подготовленности товаров к продаже. Первая схема, как наиболее прогрессивная, возможна при доставке товаров, полностью подготовленных к продаже и поступающих в таре-оборудовании и поддонах. Она включает в себя разгрузку товаров с автотранспорта, их приемку по количеству и качеству, продажу. Вторая схема торгово-технологического процесса предполагает направление товара после приемки на хранение, а затем в торговый зал. В этом случае необходимо специальное помещение для хранения товаров.

Третья схема предполагает подготовку товаров к продаже (фасовку, чистку) и требует наличия помещений для этого. В большинстве магазинов одновременно действуют все три схемы. Во-вторых, формы и методы продажи товаров. От них зависят количество и характер операций, схема размещения помещений,

потребность в площадях и торгово-технологическом оборудовании.

Внедрение прогрессивных методов доставки и продажи товаров, а также методы обслуживания покупателей (метод самообслуживания, обслуживания через прилавок, открытой выкладки) обуславливают особые требования к организации технологического процесса: планировке и компоновке технологических зон, разгрузочных площадок, др.

Третьей группой факторов, влияющих на организацию торгово-технологического процесса, являются особенности и условия работы магазина. Они включают в себя тип и размер магазина, его ассортиментный профиль, возможность его бесперебойного снабжения подготовленными к продаже товарами, размеры торговых площадей, наличие и размеры отдельных подсобных помещений, уровень технической оснащенности магазина [26, с. 113].

В-четвертых, культура торгового обслуживания: эстетическая, коммуникативная культура торгового персонала (эстетика внешнего вида торгового персонала: его собранность, аккуратность, подтянутость, привлекающие покупателей и создающие у них предрасположенность к совершению покупки; вежливое отношение работников магазина к покупателям, др.), эстетическая культура в торговле (красиво упакованный, со вкусом выложенный товар, наличие выразительной рекламы) [35, с. 73]. Особенности организации торгово-технологических процессов в магазине заключаются не только в их структуре и содержании, четкой логике их выполнения, совокупном влиянии различных факторов, но и в организационно-экономических принципах [25, с. 108].

К их числу можно отнести принципы комплексности (комплексный подход к выработке оптимальных вариантов продажи товаров), оптимальности (обеспечение наилучших условий выбора товаров и, как следствие, экономия времени покупателей), соответствия (соответствие технологии современному научно-техническому уровню, использование передовой техники, прогрессивных трудовых процессов).

Не менее важными являются принципы качества (высокий уровень торгового обслуживания; сохранение физико-химических свойств товаров) и экономической эффективности (ускорение оборачиваемости товаров, экономия труда, снижение издержек обращения) [41, с. 11].

Обозначенные факторы определяют динамичность и качество торгово-технологических процессов. Проблемы совершенствования торгово-технологических процессов на предприятиях розничной торговли, обусловленные

обозначенными выше особенностями, связаны с необходимостью внедрения современных форм организации торговли, методов продажи товаров и обслуживания покупателей;

- повышения уровня механизации и автоматизации технологических процессов и процессов управления ими, уровня технического оснащения;

- повышения профессионального уровня персонала и менеджеров предприятий торговли.

Повышению эффективности функционирования розничной торговли способствуют обобщение и практический анализ накопленного предприятием опыта. На этой основе следует разработать единые нормативные документы, включающие наряду с общими положениями конкретные требования к размещению магазинов, организации в них торгово-технологических процессов и работ по изучению и стимулированию спроса, стимулированию эффективности труда торгового персонала, деловому взаимодействию со всеми звеньями сбытового и производственного комплекса фирмы производителя.

Таким образом, недостатки совершенствования торгово-технологических процессов в розничной торговле связаны с комплексностью всех видов выполняемых операций, правильным управлением ими и потоками, внедрением современных форм организации торговли, методов продажи товаров и обслуживания покупателей, повышением уровня технического оснащения, механизации и автоматизации технологических процессов, повышением профессионального уровня персонала предприятий розничной торговли.

Оценка эффективности деятельности предприятий торговли, осуществляется на основе определенных принципов. В экономической литературе предлагаются разные варианты сочетания принципов оценки эффективности. Это системность, комплексность, достоверность, объективность, релевантность, научность, оперативность, сопоставимость, принцип древовидной структуры, принцип обзорности, принцип разумного сочетания абсолютных и относительных показателей, принцип адекватности.

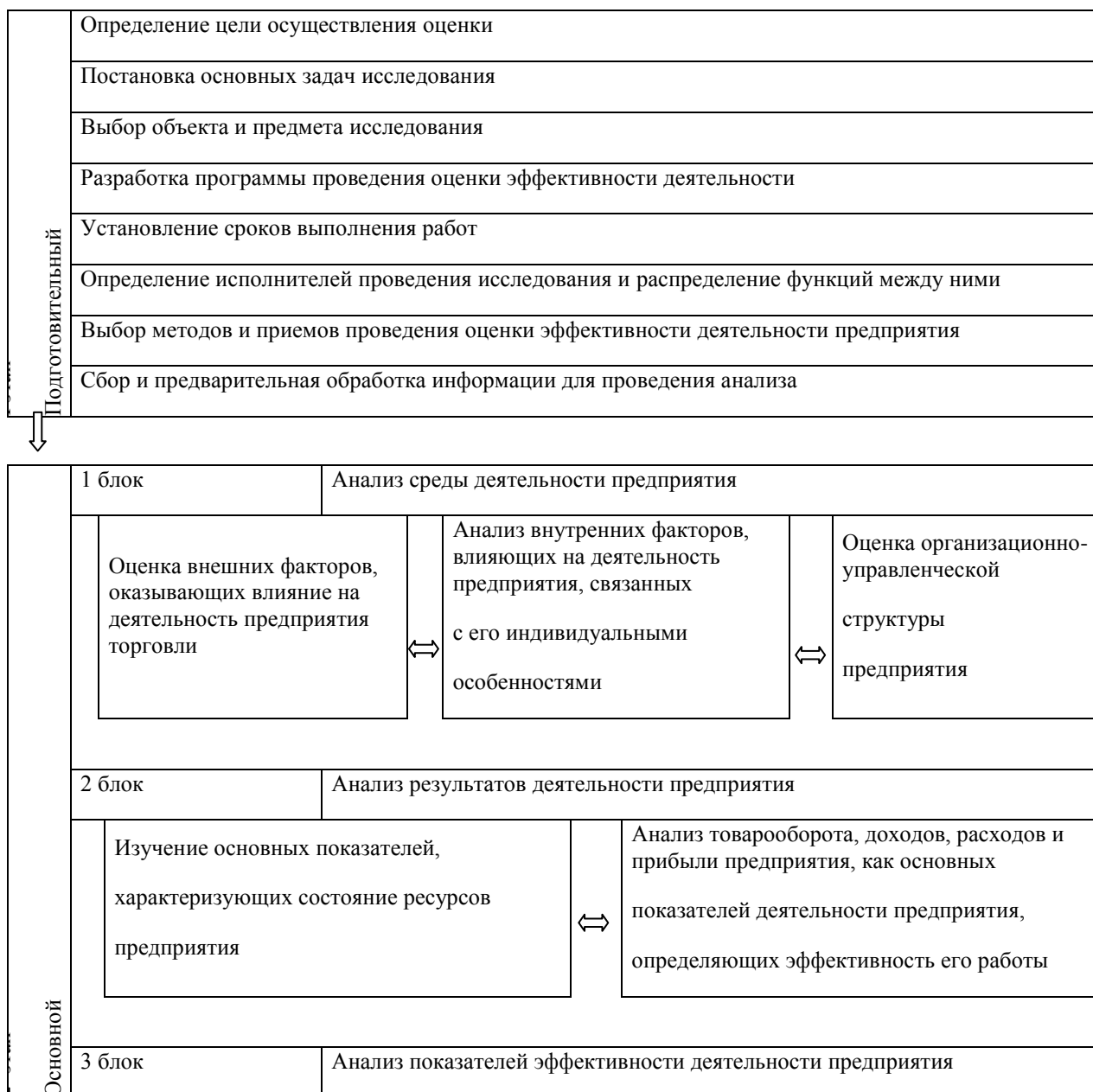
На рисунке 4 представлена последовательность проведения оценки эффективности деятельности предприятий на основе существующих в экономической литературе методик проведения анализа ее эффективности.

Существование двух основных подходов к формированию показателей оценки эффективности деятельности предприятий торговли (ресурсного и затратного)

предопределяет необходимость соответствующего деления основных видов ресурсов, входящих в экономический потенциал торгового предприятия, на две группы: примененные ресурсы и потребленные ресурсы.

Главным фактором успешной деятельности компании является правильный выбор предлагаемых ей товаров/услуг, т.е. сферы ее деятельности. Для получения исчерпывающих ответов в этой области необходимо проводить анализ рыночных условий и собственных возможностей.

Чтобы адекватно реагировать на изменения внешней среды и оставаться конкурентоспособной, компании нужно регулярно пересматривать свои бизнес-процессы. При этом они должны быть направлены не только на решение оперативных задач, но и на достижение стратегических целей.



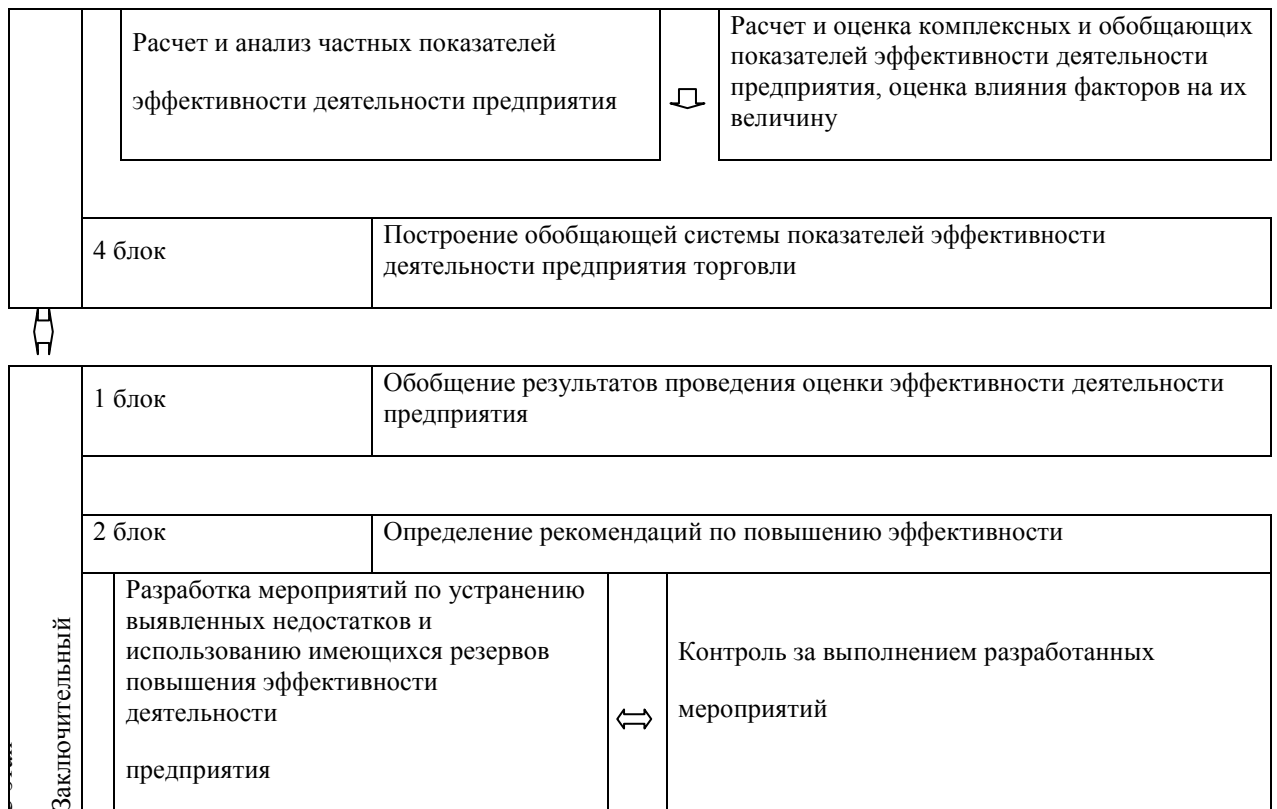


Рисунок 4– Блок-схема оценки эффективности деятельности предприятия торговли [37].

В общем виде процесс товарных продаж представляет собой совокупность взаимосвязанных этапов, которые осуществляются продавцом для совершения процесса продажи. Важно отметить, что этапы цикла продаж варьируются в зависимости от типа продаж или вида торговли.

Современное рыночное окружение весьма многочисленно и включает в себя большое количество компонентов, которые оказывают разного рода влияние на процесс продаж, предоставляют либо благоприятные условия и возможности, либо создают соответствующие угрозы.

Успешные продажи требуют тщательного исследования возможностей торгового предприятия, а также условий внешней среды. Оптимальное воссоединение обозначенных выше двух направлений в единое целое возможно в том случае, если субъект рыночного взаимодействия располагает соответствующей системой по управлению продажами.

В таком контексте управление продажами целесообразно рассматривать как один из видов организационной деятельности, которая направлена на установление и достижение целей продаж, посредством гибкого реагирования на изменения условий внешней среды, а также адаптации к ним [30, с. 187].

В современной практике имеют место разные варианты выстраивания системы и процесса управления продажами, однако, наиболее наибольший интерес из них представляют те, основу которых составляют управленческие функции.

На рисунке 5 в виде схемы представлен процесс управления продажами экономического субъекта [17, с. 97].

Планирование продаж представляет собой процесс определения целей и путей их достижения. Специфическими функциями процесса планирования являются распределение ресурсов, адаптация к рыночной среде, внутренняя координация, а также стратегическое предвидение.

Кадровое обеспечение в общем виде представляет собой деятельность, которая непосредственно связана с привлечением, развитием и поддержкой высокоэффективного торгового персонала. Данный элемент процесса управления продажами субъекта рыночного взаимодействия включает две задачи: планирование потребностей в торговом персонале и планирование занятости персонала.



Рисунок 5– Схема процесса управления продажами

Подготовка торговых агентов представляет собой действия, которые направлены на формирование у торговых работников необходимой организационной культуры и знаний, способствующих в конечном итоге эффективным продажам.

Руководство представляет собой способность оказывать определенное влияние на отдельных лиц и группы людей, направляя их усилия на достижение целей субъекта рыночного взаимодействия. Оно предполагает руководство торговыми агентами, а также менеджерами по продажам.

Контроль определяет мониторинг деятельности торгового персонала, который позволяет оценить, достигает ли предприятие поставленных целей или необходимо внести определенного рода коррективы в его работу. Стоит подчеркнуть, что некоторые авторы рассматривают управление продажами как управление торговым персоналом, так и процессами в области продаж, и рекомендует включать в систему управления продажами следующие элементы, которые отражены на рисунке 6 [16, с. 115].



Рисунок 6– Элементы системы управления продажами в розничной торговле

Таким образом, важно отметить, что сущность управления продажами как такового раскрывается в таких основных и весьма важных управленческих функциях, как планирование, организация, мотивация и контроль. Необходимо отметить, что на результативность продаж оказывает непосредственное влияние огромное количество факторов разного рода. Условно их можно подразделить на две группы: ситуационно-управленческие факторы и факторы стимулирующего характер [9, с. 78].

К ситуационно-управленческим факторам относятся факторы поведенческого, технологического и управленческого характера.



Для эффективного управления процессом продаж организаций необходимо проводить анализ всех внешних факторов и внутренних позиций организации в отношении увеличения объема продаж и качества продукции (услуг, работ).

Особую роль играют факторы стимулирующего характера. Коммерческий успех того или иного продукта во многом определяется технологиями его продвижения и техникой продаж [41, с. 11].

Выводы по разделу:

Подводя итог, необходимо отметить, что в условиях постоянно растущей конкуренции недостаточно произвести товар лучше, чем конкуренты, нужно уметь его и выгодно продать.

Сегодня выигрывает то торговое предприятие, которое ориентировано на решение проблем клиента, на долгосрочное и взаимовыгодное сотрудничество с ним. Системная целостность процесса продажи предполагает возможность и необходимость совершенствования каждого из ее элементов. Вместе с тем процесс персональных продаж в равной степени зависит от характера взаимодействия потребителя и продавца.

Таким образом, важным направлением совершенствования коммерческой деятельности является грамотное, многоаспектное управление различными потоками и процессами в магазине, а также комплексное использование различных средств такого управления. Организация торгово-технологического процесса – система мероприятий, комплекс операций по доведению товаров до предприятий розничной торговли, а через них – до потребителей.

## 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ ТОРГОВО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМ ПРОЦЕССОМ В МАГАЗИНЕ ИП СЕРГЕЕВ Ю. А.

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика торгового предприятия ИП Сергеев Ю.А.

Индивидуальный предприниматель Сергеев Юрий Алексеевич начал свою деятельность в 2004 году, с момента получения Свидетельства о внесении в Единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей записи об индивидуальном предпринимателе. В соответствии с законом «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».

Организационно-правовая форма предприятия - индивидуальное частное предприятие, основанное на частной собственности индивидуального предпринимателя Сергеева Ю. А., действующего на основании свидетельства.

Индивидуальное предприятие - самая простая и распространенная форма бизнеса в настоящее время. Индивидуальное частное предприятие принадлежит одному владельцу, управляется им самостоятельно и является для него основным источником повышения доходов. В то же время по всем возникающим обязательствам предприятия владельцу приходится нести личную ответственность.

Организация создана без ограничения срока, но может быть реорганизовано или ликвидировано в соответствии с действующим законодательством.

Местом нахождения и почтовым адресом общества является: Российская Федерация, Челябинская область, г. Челябинск, ул. Стахановцев, д. 110.

Основной, долгосрочной и особо приоритетной целью деятельности ИП Сергеев Ю.А., как и любого коммерческого предприятия, является получение прибыли. Перед организацией также стоят следующие социальные цели: обеспечение междугороднего сообщения, улучшение условий труда, обеспечение психологического комфорта для сотрудников.

ИП Сергеев Ю.А. - организация коммерческая, осуществляющая свою деятельность в соответствии с законодательством РФ, является юридическим

лицом и создано без ограничения срока действия.

Целью создания предприятия является получение прибыли и удовлетворение потребителей путем предложения качественной продукции. Важнейшими задачами ИП Сергеев Ю.А. является удовлетворение покупательского спроса на реализуемую продукцию по ассортименту и качеству, а также организация соответствующего уровня обслуживания покупателей.

Основными видами деятельности в ИП Сергеев Ю.А. является: розничная торговля продуктами питания.

Торгово-технологический процесс в магазине «Ассорти» происходит в таком порядке, поступление товаров, разгрузка транспортных средств в зону приема товара, прием товара по количеству и качеству, перемещение товара в торговый зал, подготовка и выкладка товара к продаже.



Рисунок 7 – Технологический процесс в магазине «Ассорти»

Торгово-технологический процесс в магазине основывается на следующих принципах, создание максимальных удобств для покупателей; достижение наиболее рационального использования помещений и торгово-технологического оборудования магазина, создание для работников магазина благоприятных условий труда и отдыха, обеспечивающих высокую культуру и

производительность труда, обеспечение необходимой экономической эффективности работы магазина.

Следовательно, организация торгово-технологического процесса на торговом предприятии должна способствовать наиболее эффективному доведению товара в широком ассортименте надлежащего качества до покупателя с наименьшими затратами труда и времени при высоком уровне торгового обслуживания.

В таблице 1 представлены финансовые результаты деятельности ИП Сергеев Ю.А. за 2015-2017 годы.

Таблица 1 - Финансовые результаты деятельности ИП Сергеев Ю.А.

| Показатели                            | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. | 2017 г. от 2015 г. (+-) |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|-------------------------|
| Выручка, тыс. руб.                    | 13020   | 15749   | 19855   | 6835,0                  |
| Себестоимость продаж, тыс. руб.       | 12822   | 14893   | 18188   | 5366,0                  |
| Валовая прибыль, тыс. руб.            | 198     | 856     | 1667    | 1469,0                  |
| Прибыль от продаж, тыс. руб.          | 198     | 856     | 1667    | 1469,0                  |
| Прибыль до налогообложения, тыс. руб. | 175     | 1505    | 1397    | 1222,0                  |
| Чистая прибыль, тыс. руб.             | 165     | 1490    | 1384    | 1219,0                  |
| Рентабельность затрат, %              | 1,5     | 5,7     | 9,2     | 7,6                     |
| Рентабельность продаж, %              | 1,5     | 5,4     | 8,4     | 6,9                     |

За анализируемый период выручка увеличилась на 6835 тыс. руб. Себестоимость продаж так же увеличилась на 5366 тыс. руб., в связи с этим финансовым результатом предприятия в 2017 году стала прибыль в размере 1667 тыс. руб. Резервы снижения себестоимости нужно искать в снижении материальных затрат под воздействием изменения норм расходов и цен на сырье и материалы.

На основании таблицы можно сделать вывод, что выручка растет быстрее себестоимости, что и обуславливает рост прибыли. Рассчитанные показатели рентабельности свидетельствуют о снижении эффективности деятельности ИП Сергеев Ю.А.

Развитию товарооборота придается большое значение, так как товарооборот характеризует масштабы и уровень удовлетворения спроса населения на товары. Состав и структура товарооборота компании ИП Сергеев Ю.А. представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Состав и структура товарооборота ИП Сергеев Ю.А.

| Товарные группы                               | 2015 г.   |      | 2016 г.   |      | 2017 г.   |      | 2017 г. к 2015г., % |
|---|-----------|------|-----------|------|-----------|------|---------------------|
|   | тыс. руб. | %    | тыс. руб. | %    | тыс. руб. | %    |                     |
| Мясо и консервы из мяса и мяса птицы          | 3984      | 30,6 | 4914      | 31,2 | 6651      | 33,5 | 166,9               |
| Молочные продукты, яйца, пищевые жиры и масла | 3476      | 26,7 | 4236      | 26,9 | 5520      | 27,8 | 158,8               |
| Фрукты, овощи, картофель                      | 1810      | 13,9 | 2079      | 13,2 | 2859      | 14,4 | 158,0               |
| Кондитерские изделия                          | 846       | 6,5  | 1087      | 6,9  | 973       | 4,9  | 115,0               |
| Рыба и рыбные продукты                        | 1029      | 7,9  | 1213      | 7,7  | 1271      | 6,4  | 123,5               |
| Алкогольные напитки и табачные изделия        | 1354      | 10,4 | 1654      | 10,5 | 2105      | 10,6 | 155,4               |
| Прочие товары                                 | 521       | 4    | 567       | 3,6  | 477       | 2,4  | 91,5                |
| Итого:  | 13020     | 100  | 15749     | 100  | 19855     | 100  | 152,5               |

В состав выручки ИП Сергеев Ю.А. входят доходы от следующих направлений реализации: продуктов из мяса, рыбы, овощей, фруктов, молочной продукции, кондитерских изделий и алкогольных напитков и табачных изделий. На рисунке 7 представлены состав и структура товарооборота предприятия в виде диаграммы за 2017 год.

Рассматривая структуру товарооборота, можно сделать следующие выводы: основную выручку ИП Сергеев Ю.А. получает от продажи мяса и мясных продуктов (33,5 %) и от продажи молочной продукции (27,8%).

В 2017 году выручка от продажи фруктов, овощей и картофеля составила 14,4% от общего объема выручки; выручка от продажи алкогольных напитков и табачных изделий составила 10,6%.

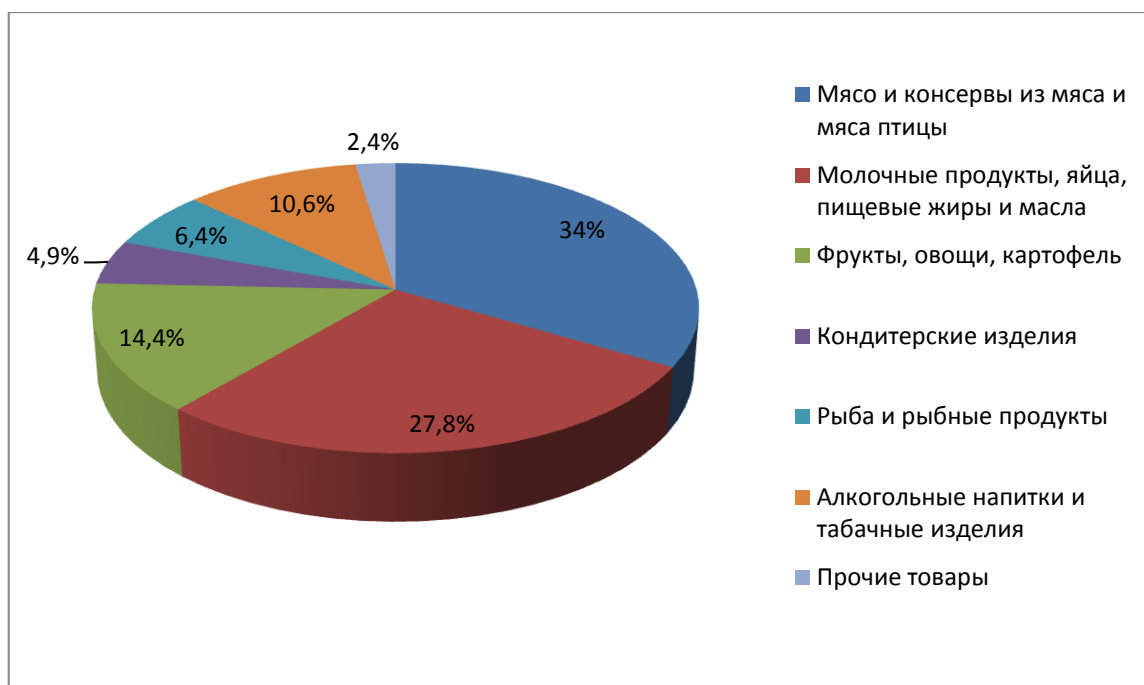


Рисунок 8 – Состав и структура товарооборота ИП Сергеев Ю.А. за 2017 год

В связи с расширением ассортимента, проведением различных рекламных акций, в 2017 году наблюдается рост выручки от продажи мясной продукции на 66,9% по сравнению с 2015 годом. Также увеличилась выручка от продажи молочной продукции на 58,8%; выручка от продажи фруктов, овощей и картофеля на 58%, алкогольных напитков и табачных изделий на 55,4%. Выручка от продажи рыбной продукции за три года увеличилась на 23,5%. Значительно сократилась выручка от продажи прочей продукции на 8,5%.

В целом, торговля продуктами питания находится в стадии зрелости. Это влечет за собой необходимость совершенствовать методы маркетинга. Все фирмы поддерживают средний уровень цен и конкурируют по таким параметрам как реклама, обслуживание, качество продукции. В данной отрасли конкуренция является гибкой, т. к. спрос на подобную продукцию растет быстрыми темпами. Методы дополнительного стимулирования сбыта постоянно копируются конкурентами, и приходится прилагать немало усилий для сохранения лидирующего положения в отрасли.

## 2.2 Характеристика организации и управления технологическим процессом в компании ИП Сергеев Ю.А.

Характеристику организации и управления технологическим процессом в компании ИП Сергеев Ю.А. целесообразно начать с оценки планирования торгового зала.

Рациональное планировочное решение торгового зала не только отвечает требованиям эффективной организации совершаемых здесь торгово-технологических операций, но и позволяет создать наиболее удачный интерьер. В таблице 3 представлена характеристика торгово-технологического оборудования в компании ИП Сергеев Ю.А.

Таблица 3– Расчет установочной площади магазина «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А.

| Наименование оборудования | Размеры, мм |        |        | Площадь одной единицы оборудования, кв. м. | Количество, шт. | Общая площадь, кв. м. |
|---------------------------|-------------|--------|--------|--|-----------------|-----------------------|
|                           | Длина       | Ширина | Высота |  |                 |                       |
| Горка сполками            | 1000        | 600    | 1600   | 0,6  | 86              | 51,6                  |
| Кассовый аппарат          | 300         | 300    | 200    | 0,09                                       | 4               | 0,36                  |
| Кассовая кабина           | 800         | 1200   | 1000   | 0,96                                       | 4               | 3,84                  |

Окончание таблицы 3

| Наименование | Размеры, мм | Площадь одной | Коли- | Общая |
|--------------|-------------|---------------|-------|-------|
|--------------|-------------|---------------|-------|-------|

| оборудования                     | Дли-<br>на | Шири<br>-на | Высо-<br>та | единицы<br>оборудования,<br>кв. м. | чество,<br>шт. | площадь,<br>кв. м. |
|----------------------------------|------------|-------------|-------------|------------------------------------|----------------|--------------------|
| Прилавок<br>закрытый             | 800        | 600         | 560         | 0,48                               | 21             | 10,08              |
| Прилавок<br>застекленный         | 800        | 600         | 560         | 0,48                               | 24             | 11,52              |
| Рекламный<br>стеллаж<br>(стойка) | 550        | 425         | 2050        | 0,23                               | 25             | 5,75               |
| Камера<br>хранения               | 400        | 400         |             | 0,16                               | 30             | 4,8                |
| Итого                            | -          | -           |             | -                                  |                | 87,59              |

Часть площади торгового зала отводится под зоны для проходов покупателей.

Установочный коэффициент определяется по формуле (1):

$$K_{уст} = \frac{S_{по.оборуд.}}{S_{т.з.}} = \frac{87,59}{300,00} = 0,292 \quad (1)$$

Таким образом, установочный коэффициент 0,292 говорит о рациональном размещении торгового оборудования в зале.

Следовательно, 29 % торговой площади занято установленным торговым оборудованием, а 71 % торговой площади - это проходы для покупателей и продавцов, места

дополнительного обслуживания покупателей, территория для товаропотоков.



В таблице 4 представлен расчет выставочной площади в магазине «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А.

Таблица 4– Расчет выставочной площади магазина «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А.

| Наименование оборудования  | Размеры, мм |        |        | Площадь одной единицы оборудования, кв. м. | Количество, шт. | Количество полок | Общая выставочная площадь, кв. м |
|----------------------------|-------------|--------|--------|--|-----------------|------------------|----------------------------------|
|                            | Длина       | Ширина | высота |  |                 |                  |                                  |
| Горка сполками             | 1000        | 600    | 1600   | 0,6  | 86              | 4                | 206,4                            |
| Кассовый аппарат           | 300         | 300    | 200    | 0,09                                       | 4               | -                | -                                |
| Кассовая кабина            | 800         | 1200   | 1000   | 0,96                                       | 4               | -                | -                                |
| Прилавок закрытый          | 800         | 600    | 560    | 0,48                                       | 21              | -                | -                                |
| Прилавок застекленный      | 800         | 600    | 560    | 0,48                                       | 24              | 1                | 11,52                            |
| Рекламный стеллаж (стойка) | 550         | 425    | 2050   | 0,23                                       | 25              | 3                | 17,25                            |
| Камера хранения            | 400         | 400    |        | 0,16                                       | 30              | -                | -                                |
| Итого                      | -           | -      |        | -  | -               | -                | 235,17                           |

Коэффициент выставочной площади рассчитывается по формуле 2:

$$K_{\text{выст}} = \frac{235,17}{300,00} = 0,784 \quad (2)$$

Данный показатель говорит об эффективности использования выставочной площади в торговом зале.

Во многом успех предприятия зависит от правильного распределения функций между сотрудниками подразделений и правильно организованного взаимодействия структурных подразделений. Анализ выполнения основных функций, возложенных на сотрудников магазина «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А. в рамках управления торгово-технологическим процессом (таблица 5) свидетельствует о том, что основные функции выполняются, однако только в укрупненном варианте и лишь в виде предложений и рекомендаций.

Таблица 5– Анализ выполнения основных функций, возложенных на сотрудников магазина «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А.

| Участие в реализации следующих функций                                 | Периодичность и своевременность составления. Вид отчетного документа  | Причина отсутствия документа  |
|--|---|---|
| 1  | 2   | 3   |
| Изучение потребителей  | Отчет о замечаниях, пожеланиях и предложениях потребителей относительно качества продукции и услуг, уровня обслуживания на предприятии (по мере обработки, но не реже одного раза в полугодие в виде приложения к конъюнктурному обзору). | Документы в наличии имеются   |
| Изучение конкурентов   | Информация о ценах на аналогичные продукцию и услуги основных конкурентов (не реже одного раза в полугодие или по запросу).   | Документы в наличии имеются   |
| Исследование окружающей среды предпринимательской деятельности         | Не проводится   | Из-за отсутствия сотрудника, в задачи которого входила бы данное исследование |
| Сегментация рынков   | Не проводится   | Из-за отсутствия сотрудника, в задачи которого входила бы сегментация рынков  |
| Определение позиции продуктов на рынке                                 | Не проводится   | Из-за отсутствия сотрудника   |
| Определение номенклатуры реализуемых товаров и направлений их развития | Предложения по совершенствованию ассортиментной политики (по мере формирования, но не реже одного раза в полугодие).  | Документы в наличии имеются   |
| Определение цен на услуги  | Проекты концепций ценовой стратегии и предложения по ее оперативной корректировке (по мере формирования, но не реже одного раза в полугодие).   | Документы в наличии имеются   |
| Реклама продукта   | Отделом проводится слабо  | Чаще разработка рекламной кампании передается рекламному агентству            |

|                                    |  |   |
|------------------------------------|--|---|
| Стимулирование сбыта               | Проект мероприятий по стимулированию сбыта (не реже чем 1 раз в месяц) | Документы в наличии имеются   |
| Повышение квалификации сотрудников | Компанией не проводится.   | Отделом не проводится. Данное решение принимается исключительно директором. |

Как показали результаты опроса сотрудников магазина «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А. эти рекомендации не всегда учитываются при принятии окончательного решения о ценах, ассортиментной политике. Однако, они принимаются во внимание при продвижении товаров и услуг компании, при формировании его имиджа.

Основная причина такого положения заключается в недостаточно качественных исследованиях внешней среды, что вызвано рядом таких трудностей, как нехватка сотрудников, недостаточное финансирование, отсутствие передовых методик оценки предпринимательской среды хозяйствования и т. д.

Таким образом, управление торгово-технологическим процессом в магазине «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А. является основной функцией руководства компании.

В эффективности торгово-технологического процесса в магазине «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А. целесообразно провести оценку процесса обслуживания покупателей. Процесс обслуживания покупателей обеспечивает торговому предприятию социальный и экономический эффект, социальный эффект проявляется в завоевании большого количества покупателей и качественном удовлетворении спроса, экономический эффект заключается в максимальной прибыли предприятия. Поэтому организация и оценка качества торгового обслуживания имеет важнейшее значение в организации торгово-технологического процесса в магазине «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А.

При всей организованности системы торгового обслуживания в магазине «Ассорти», где бизнес-процессы и операции регламентированы в соответствии с внутренними стандартами, для оценки, как правило, используются методы, которые позволяют оценить их выполнение в заданных предприятием параметрах. Но в магазине «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А. оценочных методов и критериев для выяснения мнения покупателя, как правило, не применяется. Поэтому в рамках исследования в магазине «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А. была проведена оценка качества обслуживания контактного персонала компании,

учитывающая мнение покупателей. Для этого был использован относительно простой информационный метод - SERVQUAL.

Данная методика позволяет при небольших усилиях и затратах измерить качество предоставляемых услуг, увидеть сильные и слабые стороны, и направить ресурсы на улучшение проблемных и важных критериев. Исследование проводилось в магазине «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А. Форма торгового обслуживания покупателей - самообслуживание; по отдельным товарным группам (аксессуары) - индивидуальное обслуживание через прилавок.

При оценке сервиса в розничной торговле покупатели сравнивают свое восприятие предоставленных им услуг с тем, что они ожидали увидеть. Если сервис оказывается хуже или требования покупателей возрастают, а уровень сервиса остается неизменным, то общий уровень удовлетворенности покупателей снижается и покупатели испытывают разочарование.

Определяющее влияние на восприятие покупателями уровня обслуживания оказывает фактическое качество услуг со стороны сотрудников магазина, то есть контактного персонала. Американский подход к пониманию качества услуги выделяет пять основных критериев, которые обозначены аббревиатурой ТАЕКК или МУСОН.

1. Материальность (Tangibles) - физические аспекты: оборудование, фасад здания, интерьер помещений магазинов, внешний вид персонала, а также информированность покупателя.
2. Убежденность (Assurance) - знания и умения сотрудников супермаркета, их компетентность, ответственность и вежливость, а также способность внушать доверие.
3. Сочувствие (Empathy) - проявление заботы и индивидуального подхода к каждому покупателю индивидуально.
4. Отзывчивость (Responsiveness) - искреннее желание и готовность персонала услышать покупателя и помочь ему, оперативность обслуживания покупателя.
5. Надежность (Reliability) - способность магазина оказывать услуги корректно и надежно.

Используемая в исследовании анкета содержала 22 утверждения в соответствии с пятью критериями качества МУСОН. Потребителей просили высказать свое мнение по поводу каждого из 22 утверждений относительно объекта

исследования по пяти бальной шкале Лайкерта (полностью не согласен - полностью согласен).

Данная методика предполагает использование базовых анкет «Ожидания» и «Восприятие» для измерения ожиданий потребителей и их восприятия качества полученной услуги. Вопросы сгруппированы в блоки в соответствии с пятью показателями качества. По каждой из них, на основании информации, получаемой по результатам анкетирования потребителей услуги, рассчитывается соответствующий индекс как разность между воспринятым и ожидаемым уровнем качества услуги. Полученные значения усредняются с учетом приоритетности для потребителей оцениваемых показателей, что дает средний балл.

Объем выборки составил 102 анкеты. Выборка квотная, исследование проводилось среди покупателей салона (возраст 18-70 лет), 47% респондентов составили представители мужского пола и 53 % - женского пола. Исследование проводилось в несколько этапов:

1. Проведение анкетирования - каждому покупателю, который находился в магазине, было предложено заполнить анкеты.
2. Сбор данных формировался в сводную таблицу и расчет результатов, с помощью Microsoft Office Excel.
3. Анализ полученных данных и представление их в понятной форме, в виде диаграмм и таблиц. Индикатор качества услуги рассчитывают по формуле:

$$Q = P - E, \quad (3)$$

где Q (quality) – индикатор качества;

P (perception) –восприятие;

E (expectation) –ожидание.

Если индикатор качества Q имеет нулевое значение, значит, ожидания клиента совпадают с воспринятым фактическим качеством. При большем значении ожидания E индикатор качества Q будет отрицательным. При большем значении восприятия P – положительным. Нулевые и положительные индикаторы

коэффициентов качества Q считаются успешными. Индикаторы, приближенные к нулю, – удовлетворительными, отрицательные индикаторы – неудовлетворительными.

Расчет коэффициента качества относительно ожиданий потребителей: если принять коэффициент качества относительно ожиданий за  $Q_1$ . Тогда:

$$Q_1 = ((E - P) / E) \times 100\% , \quad (4)$$

где  $Q_1$  – коэффициент качества относительно ожиданий;

E – средняя оценка ожидаемого уровня качества;

P – средняя оценка воспринимаемого уровня качества.

$$Q_1 = 5,609$$

Чем ниже значение относительного коэффициента качества  $Q_1$ , тем более качественные услуги предоставляет компания ИП Сергеев Ю.А.. В данном варианте расчета во внимание принимается не только разница между ожиданием и восприятием, но и величина ожидаемой оценки качества. Расчет коэффициента качества относительно идеала: был обозначен коэффициент качества по отношению к идеалу как  $Q_2$ . За идеал принимали максимально возможное значение ожиданий, которое в модели SERVQUAL равно пяти.

$$Q_2 = (5 - P) / 5 \times 100\% ,$$

где  $Q_2$  – коэффициент качества относительно идеала;

5 – идеал, максимальная оценка ожиданий потребителя.

$$Q_2 = 11,2190$$

Данный коэффициент показывает отношение воспринимаемого потребителями качества обслуживания к максимальным ожиданиям и дает больше возможностей для сравнения качества услуг, предоставляемых ИП Сергеев Ю.А. Оценка

торгового обслуживания в магазине «Ассорти» контактным персоналом покупателей представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Оценка торгового обслуживания в магазине «Ассорти»

| Критерий качества  |             | Единичные показатели качества  |                |      |
|--|-------------|--|----------------|------|
| Название, описание   | Значение, % | Описание   | Значение       |      |
| Материальность – осязаемость восприятие помещений, оборудования, внешнего вида персонала                               | -3,92       | 1.Магазин оборудован современным торговым оборудованием  | M <sub>1</sub> | -4,2 |
|  |             | 2.Интерьер магазина создает благоприятную обстановку   | M <sub>2</sub> | -5,6 |
|  |             | 3.Магазин имеет авторское музыкальное  | M <sub>3</sub> | -3,2 |
|  |             | 4.Сотрудники приятной внешности располагают к  | M <sub>4</sub> | -2,7 |
|  |             | 5.Рекламные материалы и информация для покупателя предоставлена в доступном виде.                          | M <sub>5</sub> | -3,9 |
| Убедительность, уверенность – компетентность и вежливость персонала, формирует доверие и безопасность услуг            | -3,82       | 1. Покупатели при потреблении продукции собственного производства магазина чувствуют себя в безопасности.  | У <sub>1</sub> | -3,5 |
|  |             | 2.Наличие охраны, видеонаблюдение на парковке.   | У <sub>2</sub> | 0    |
|  |             | 3. Обслуживание покупателей в магазине производится в соответствии с правилами торговли и санитарными      | У <sub>3</sub> | -2,6 |
|  |             | 4.Наличие безопасной формы расчета, наличие детектора на кассе.  | У <sub>4</sub> | -9,2 |
| Сопереживание – контакт с сотрудниками легкий и приятный, понятный для потребителей язык, стремление помочь покупателя | -2,72       | 1.Сотрудники магазина ориентируются на потребности покупателей при обновлении и расширении                 | C <sub>1</sub> | -3,6 |
|  |             | 2.Информирование покупателей об услугах и рекламных акциях производится на понятном для потребителя языке. | C <sub>2</sub> | -4,3 |
|  |             | 3. Дополнительные услуги, оказываемые в магазине.  | C <sub>3</sub> | -2   |
|  |             | 4.Режим работы магазина удобен для покупателя.   | C <sub>4</sub> | 1    |
| Отзывчивость – желание помочь покупателю быстро оказать услугу   | -4,37       | 1.Сотрудники магазина быстро реагируют на просьбы покупателей.   | O <sub>1</sub> | -4,2 |
|  |             | 2.Сотрудники помогают покупателю в выборе товара.  | O <sub>2</sub> | -3,8 |
|  |             | 3.Между покупателями и сотрудниками доверительные отношения.   | O <sub>3</sub> | -5,2 |
|  |             | 4.Сотрудники помогают решить проблемы связанные с работой магазина.  | O <sub>4</sub> | -4,3 |

Наибольший разрыв выявлен в показателях блока: «Надежность способность оказывать обещанную услугу точно» - НЗ (Магазин имеет 100% наличие ценников). А также блока «Убедительность, уверенность - компетентность и вежливость персонала формирует доверие к компании и персоналу, безопасность услуг» У4 (Наличие безопасной системы оценки купюр при оплате товара, устаревшая марка детектора). Наиболее высокими показателями оказались: У<sub>2</sub> (Наличие охраны, видеонаблюдение на парковке), У<sub>1</sub> (Покупатели при

пользовании услуг магазина чувствуют себя в безопасности), С<sub>4</sub> (Режим работы магазина удобен для покупателя), С<sub>3</sub> (Дополнительные услуги, оказываемые в магазине). Таким образом, применяя в работе метод SERVQUAL, выявлены разрывы между ожиданиями и восприятием покупателем. Данный метод показал по всем 5 критериям отрицательный коэффициент качества. Это означает, что магазин стремится к улучшению качества обслуживания, но этого не достаточно, самый приближенный положительный общий показатель Р2 является показатель – Сопереживание(−2,72%).

Исследование показало, что покупатель наиболее требовательно относится к блоку «Надежность» и «Уверенность». При проведении психометрического анализа SERVQUAL были отказы, в силу разных причин (нежелание заполнять, нет времени - перерыв на обед, ребенок ждет, отсутствие мотивации).

При анализе полученные результаты были сгруппированы в среднее значение, где указаны положительные элементы - успешный, и отрицательные моменты - неуспешный.

Таким образом, в результате было выяснено, что внутренние стандарты обслуживания «Ценник» и стандарт «Детектор» являются значимыми факторами при обслуживании покупателя в ИП Сергеев Ю.А.. Большинство респондентов выражали свое недовольство - по выявленным недочетам магазина (отсутствие ценников на товар), на наличие безопасной формы расчета (на наличие современного детектора на кассе). На основании результатов исследования необходимо разработать предложения по совершенствованию внутренних регламентов и стандартов предприятия, дополнить их критериями и четко сформулировать параметры оценки операций во внутренних документах торгового предприятия ИП Сергеев Ю. А.

Периодически в магазине «Ассорти» ИП Сергеев Ю. А. возникает необходимость в проведении специального аудита коммерческой деятельности для оценки организации торгово-технологического процесса. Такой аудит обычно связывают с необходимостью более широкого, системного взгляда на коммерческую деятельность предприятия. Такого типа контроль является контролем стратегического развития ИП Сергеев Ю.А.

Он является анализом коммерческой деятельности предприятия в контексте особенностей, тенденций и перспектив совершенствования торгово-



технологического процесса. Этот аудит можно оценивать как широкий стратегический ситуационный анализ деятельности предприятия, ее бизнес-единиц.

Аудит коммерческой деятельности в магазине «Ассорти» ИП Сергеев Ю. А. проводится внутренними силами (персонал предприятия), что преимущественно по уровню затрат, оперативностью, фактором знание ситуации. Но у него есть и слабые места: с одной стороны, внутренние аудиторы должны быть функционально не связанными с деятельностью торгово-технологического процесса компании, а, с другой, быть специалистами по продажам достаточно высокого уровня; внутренним аудитом достаточно сложно обеспечить независимый, беспристрастный взгляд на положение дел в компании. Вариант внешнего аудита является в этом плане потенциально более адекватным. Но такой аудит, связан со значительными затратами для магазине «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А., а также с угрозой утечки важной информации.

Методика проведения аудита коммерческой деятельности в магазине «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А., представлена в приложение Г.

Если в ходе проведения аудита коммерческой деятельности выявляются серьезные недостатки в реализации комплекса маркетинга, то происходит переход к этапу переориентации управления.

В рамках оценки контроля организации коммерческой деятельности в магазине «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А. была проведена оценка эффективности организационной структуры коммерческого отдела по трехбалльной шкале. Результаты оценки представлены в приложении Д.

Проранжировав целый ряд, состоящий из множества всевозможных факторов, оказывающих непосредственное влияние на эффективную работу коммерческого отдела, суммировались набранные баллы по всем факторам и получив значение баллов можно сделать вывод, что эффективность работы коммерческого отдела ИП Сергеев Ю.А. средняя, часто работа малоэффективна.

Контроль над торгово-технологическим процессом является одновременно как логическим завершением определенных управленческих процедур, так и началом

нового цикла совершенствования управления коммерческой деятельностью ИП Сергеев Ю.А.

Итак, обобщая вышесказанное, можно сделать вывод: организация торгово-технологического процесса в компании ИП Сергеев Ю.А. достаточно структурирована и спонтанна, есть чёткий план действий, осуществляется комплексная программа продвижения товаров и услуг, однако маркетинговые исследования проводятся при помощи сторонних организаций. Положительным моментом можно считать активную позицию предприятия в развитии коммуникационной политики. Благодаря активному продвижению товаров и услуг, предприятие завоевало славу одного из самых передовых компаний по реализации цифровой электроники.

### 2.3 Оценка эффективности организации управления технологическими процессами в магазине ИП Сергеев Ю. А.

Одним из основных этапов торгово-технологического процесса является закупочная деятельность предприятия. Работа по снабжению товаром розничного магазина «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А. осуществляется старшим продавцом по автоматической программе, составленной специально для этих целей. За день до отгрузки формируется заказ и корректируется, исходя из пожеланий заведующего магазином, ввода новинок и других моментов.

Магазин в своей электронной базе формирует матрицу заказа, в которой отражены все товары. В данной матрице забивается количество товара, необходимого для магазина. Таким образом, можно заранее предположить, сколько товара придет с отгрузкой в магазин, и избежать перетарки товара, выхода сроков годности продукции и т. д. Выборпоставщика ИП Сергеев Ю.А. осуществляет по следующим основным этапам:

#### 1 этап. Поиск потенциальных поставщиков.

Чтобы найти потенциальных поставщиков работниками ИП Сергеев Ю.А. Используют следующие методы: изучение различных рекламных материалов: фирменных каталогов, объявлений в СМИ; посещение выставок и ярмарок; переписка и общение с потенциальными поставщиками.

В результате перечисленных мероприятий формируется список возможных поставщиков, который постепенно обновляется и расширяется.

2 этап. Анализ потенциальных поставщиков.

Составленный перечень потенциальных поставщиков анализируется товароведом предприятия на основании специальных критериев, позволяющих осуществить отбор приемлемых поставщиков.

В результате анализа потенциальных поставщиков товароведом формируется перечень конкретных поставщиков, с которыми проводится работа по заключению договорных отношений.

3 этап. Оценка результатов работы с поставщиками.

На выбор поставщика в ИП Сергеев Ю.А. существенное влияние оказывают результаты работы по уже заключенным договорам.

В магазине «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А. вся информация по поставщикам заносится в компьютер, что предусматривает весь цикл работы и осуществления взаимодействия с поставщиками. При этом предусмотрены две схемы работы:

- 1) Оформление разовых поставок без оформления соглашения с поставщиком и без контроля сроков поставки;
- 2) Оформление поставок на регулярной основе в соответствии с ценами и условиями поставки, которые определяются в соглашении с поставщиком и уточняются в заказе поставщику.

Схема внешних коммуникаций ИП Сергеев Ю.А. по заказам поставщику представлена на рисунке 8.



Рисунок 8 – Внешние коммуникации ИП Сергеев Ю.А. с поставщиками

ИП Сергеев Ю.А. взаимодействует с различными оптовыми, розничными посредниками и производителями (рисунок 9).



Рисунок 9 – Схема движения коммуникаций на внешних рынках

После подтверждения заказа в зависимости от условий оплаты (до момента поставки) или после поставки оформляется и утверждается заявка на оплату.

В рамках исследования в магазине «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А. были проанализированы основные поставщики заварного хлеба –АО «ХЛЕБПРОМ» и ООО «БАГЕТ».

Критерии, по которым были оценены поставщики представлены в приложении А. Поставщики оценивались по пятибалльной системе. Результаты оценки представлены в таблицах 7 – 9

Таблица 7 – Техническая группа критериев оценки поставщиков

| № п/п | Критерии                             | АО «ХЛЕБПРОМ» | ООО «БАГЕТ» |
|-------|--------------------------------------|---------------|-------------|
| 1     | Производственная мощность поставщика | 5             | 5           |
| 2     | Прогрессивность технологии           | 5             | 5           |
| 3     | Комплектность поставляемой продукции | 5             | 4           |
| 4     | Соответствие общепринятым стандартам | 5             | 5           |
| 5     | Развитость инфраструктуры            | 5             | 5           |
| 6     | Наличие дефектов в продукции         | 5             | 4           |
| 7     | Ассортимент поставляемой продукции   | 5             | 5           |
| 8     | Постоянство упаковки продукции       | 4             | 5           |
|       | Всего баллов                         | 37            | 38          |

Таким образом, оба поставщика набрали примерно равное количество баллов.

Таблица 8– Организационно-экономическая группа критериев оценки поставщиков

| № п/п | Критерии                        | АО «ХЛЕБПРОМ» | ООО «БАГЕТ» |
|-------|---------------------------------|---------------|-------------|
| 1     | Доступность продукции           | 3             | 5           |
| 2     | Условия доставки продукции      | 4             | 5           |
| 3     | Сроки поставки продукции        | 4             | 4           |
| 4     | Условия оплаты продукции        | 5             | 4           |
| 5     | Удаленность поставщика          | 5             | 5           |
| 6     | Финансовое положение поставщика | 5             | 4           |
| 7     | Организационная структура       | 5             | 5           |
| 8     | Организация логистики           | 4             | 4           |
| 9     | Стабильность стиля поставки     | 3             | 5           |
|       | Всего баллов                    | 38            | 41          |

По организационно-экономической группе критериев оценки разницей в 3 балла лидирует ООО «БАГЕТ»

Таблица 9– Психологическая группа критериев оценки поставщиков

| № п/п | Критерии               | АО «ХЛЕБПРОМ» | ООО «БАГЕТ» |
|-------|------------------------|---------------|-------------|
| 1     | Надежность             | 5             | 4           |
| 2     | Предыдущая история     | 4             | 3           |
| 3     | Репутация              | 5             | 5           |
| 4     | Степень сотрудничества | 5             | 5           |
| 5     | Трудовые отношения     | 5             | 5           |
| 6     | Местонахождение        | 3             | 5           |
| 7     | Уровень комплектности  | 5             | 5           |
| 8     | Договорная дисциплина  | 5             | 3           |
| 9     | Уровень взаимодействия | 5             | 4           |
|       | Всего баллов           | 42            | 39          |

Таким образом, по психологической группе критериев оценки поставщиков АО «ХЛЕБПРОМ» набрал наибольшее число баллов - 42.

Поставщики также были проанализированы по показателю равномерности поставок. Коэффициент равномерности рассчитывается по формуле (5):

$$K_{\text{равн.}} = 100 - K_{\text{вар.}}, \quad (5)$$

где  $K_{\text{вар.}}$  – коэффициент вариации, %

$$K_{\text{вар.}} = \frac{\sigma * 100\%}{P_{\text{ср}}} \quad (6)$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_i^n (\Pi_i - \text{пср})^2}{n}} \quad (7)$$

$$\text{Пср} = \frac{\sum_i^n \Pi_i}{n} \quad (8)$$

где  $\Pi_i$  – поставка за  $i$  – отрезок времени;

$n$  – количество поставок.

Равномерность поставки АО «ХЛЕБПРОМ»

Пср Хлебпром=66,9 тыс. руб.

$$\sigma=3,2$$

$$\text{Квар Хлебпром} = \frac{3,2 \times 100\%}{66,9} = 4,8\%$$

$$\sigma=3,2$$

$$\text{Кравн Хлебпром} = 100 - 4,8 = 95,2\%$$

Таким образом, равномерность поставки АО «ХЛЕБПРОМ» 95,2%.

Равномерность поставки ООО «БАГЕТ»

Пср Багет=64,7 тыс. руб.

$$\sigma=6,4$$

$$\text{Квар Багет} = \frac{6,4 \times 100\%}{64,7} = 9,9\%$$

$$\sigma = 3,2$$

$$\text{Кравн Хлебпром} = 100 - 9,9 = 90,1\%$$

Показатель равномерности ООО «БАГЕТ» 90,1%. Следовательно, более равномерные поставки у АО «ХЛЕБПРОМ»

На финансовое состояние организации отрицательно влияют излишние запасы.

Оптимальная партия поставки определяется по формуле (9):

$$Q = \sqrt{\frac{2DS}{h}}, \quad (9)$$

где  $Q$  – оптимальный объем одной партии по позиции (штук);

$D$  – затраты на поставку единицы заказываемого продукта (рублей за штуку за тот же период)

$S$  – спрос на позицию (штук за период);

$h$  – затраты на хранение одной единицы позиции (рублей за штуку за тот же период).

Годовой спрос на заварной хлеб составляет 25000 шт. Затраты на хранение за одну единицу в этот же период составляют 2,9 руб. затраты на поставку единицы заказываемого продукта 1,4 рубля.

Рассчитаем оптимальную партию поставки заварного хлеба.

$$Q = \sqrt{\frac{2 * 1,4 * 25000}{2,9}} = 155 \text{шт};$$

Таким образом, оптимальная партия поставки заварного хлеба – 155 штук.

Оптимальная периодичность поставки  $T_{\text{опт}}$ ; определяется как отношение найденной оптимальной партии поставки к годовой потребности в товаре:

$$T_{\text{опт.}} = \frac{360 \cdot q_{\text{опт.}}}{Q}, \quad (10)$$

Определим периодичность поставки ржано-пшеничного хлеба

$$T_{\text{опт.}} = \frac{360 \cdot 155}{25000} = 2 \text{дн}$$

Таким образом, периодичность поставки заварного хлеба – 2 дня.

Количество поставок в год  $N$ : определяется отношением годовой потребности в товаре к оптимальной партии поставки:



$$N = \frac{Q}{q_{\text{опт.}}} \quad (11)$$

Рассчитаем количество поставок заварного хлеба в год:

$$N = \frac{25000}{155} = 161$$

Таким образом, количество поставок заварного хлеба 161 раз в год.

В магазине «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А. преимущественно осуществляется продажа товаров методом самообслуживания, а также методом индивидуального обслуживания. Функции работников торгового зала сводятся в основном к консультированию покупателей, выкладке товаров и контролю за их сохранностью. Заварной хлеб реализуется методом самообслуживания. Покупатели имеют свободный доступ к разложенным в торговом зале товарам, возможность самостоятельно осматривать и отбирать их без помощи продавца. При необходимости покупатель может обратиться к продавцу, и тот окажет ему консультационные услуги.

ИП Сергеев Ю.А. предлагает покупателям широкий ассортимент товаров. Магазин оснащен необходимым торговым и складским оборудованием. Однако показатель устойчивости находится немного ниже нормы. Это говорит о том, что торгового оборудования в магазине не достаточно.

Также в магазине завышен коэффициент экспозиционной площади. Увеличение коэффициента экспозиционной площади за счет применения островных горок или стеллажей большой высоты может привести к ухудшению обзримости товаров, вызвать неудобства при их выкладке, а также затруднить отбор товаров покупателями.

Заварной хлеб размещается на стеллажах торговых, в отделе хлебобулочных изделий, согласно плану графика магазина.

Рейтинг у этих поставщиков заварного хлеба примерно одинаковый, однако у АО «ХЛЕБПРОМ» поставки продукции более равномерные. По заварному хлебу рассчитана оптимальная поставка, периодичность и количество поставок в год.

Исполнение договоров поставки товаров в магазине «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А. контролируется по общему объему, развернутому ассортименту, срокам поставки, качеству и комплектности поставляемых товаров, соблюдению транспортных условий, расчетной дисциплины. Магазином отслеживаются также вопросы организации оборота тары и средств пакетирования, выполнения условий отгрузки, порядка согласования цены. Контролируют наличие и правильное оформление сопроводительных документов. Исполнение договоров поставки сопровождается подготовкой и оформлением большого количества документов.

При поставке товаров, подлежащих обязательной сертификации, должны обязательно быть в наличии декларации и сертификаты соответствия.

Важным элементом коммерческой работы по сбыту является выявление спроса и формирование оптимального ассортимента товаров в магазине.

На предприятии достаточно хорошо развита организация сбора информации о том, какие товары требуются, почему именно эти товары хотят приобретать покупатели, о ценах, которые покупатели готовы заплатить, о том, в каких регионах продаются необходимые товары, где сбыт или закупка продукции может принести наибольшую прибыль, т. е. в магазине «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А. постоянно проводится работа по маркетинговым исследованиям.

Формирование ассортимента и управление им в рассматриваемом предприятии подчинено товароведу. Его главная задача - принятие принципиальных решений относительно ассортимента, включая: изъятие нерентабельных товаров; утверждение планов и программ разработки новых или совершенствования уже реализуемых продуктов; выделение финансовых средств на утвержденные программы и планы.

Процесс нормирования и планирования товарных запасов в магазине «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А. состоит из отдельных этапов:

– определение целей формирования товарных запасов;

- анализ размера, состава и оборачиваемости товарных запасов в предплановом периоде;
- разработка нормативов товарных запасов;
- определение плановой суммы товарных запасов;
- оценка эффективности разработанного плана товарных запасов;
- обеспечение постоянного контроля за состоянием товарных запасов на предприятии.

Важнейшим условием выполнения плана реализации товаров и формирования необходимого размера товарных запасов является обеспечение поступления товаров на торговое предприятие. Основной целью планирования поступлений товаров и организации закупки товаров в соответствии с этим планом является обеспечение ритмичной поставки товаров в магазине «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А. в необходимых объемах и ассортименте.

Как уже отмечалось, введение автоматизации с использованием системы штрихового кодирования в магазине «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А. позволило упростить порядок заказов, поскольку компьютер учитывает продажи всех товаров и хранит информацию о текущих остатках. Это позволяет осуществлять автоматические заказы товаров и хранить информацию о текущих остатках.

Базисные решения относительно оптимизации товарных запасов определяются размером единичной партии заказа и частотой завоза. Оптимальный размер заказа определяется по формуле (10) экономичного заказа, которая конструируется, исходя из минимизации суммарных издержек заказа и хранения:

$$OPЗ = \sqrt{\frac{2AS}{i}}, \quad (12)$$

где OPЗ – оптимальный размер заказа, шт.;

A– затраты на поставку единицы заказываемого продукта, руб.;

S– потребность в заказываемом продукте, шт.;

i– затраты на хранение единицы заказываемого продукта, руб./шт.

Страховой запас ( $Z_s$ ) рассчитывается по следующей формуле 9:

$$Z_s = S_d \times t_{зп}, \quad (13)$$

где  $S_d$  - ожидаемое дневное потребление запаса, ед.;

$t_{зп}$  - время задержки поставки, дн.

Ожидаемое дневное потребление запаса ( $S_d$ ) рассчитывается исходя из ожидаемой потребности в запасе за весь период:

$$S_d = S / N, \quad (14)$$

где  $S$  - объем потребности в запасе;

$N$  - количество рабочих дней в плановом периоде.

Максимальный желательный запас (МЖЗ):

$$\text{МЖЗ} = Z_s + Q, \quad (15)$$

где  $Q$  – оптимальный размер заказа, ед.

Расчеты всех параметров системы управления запасами с фиксированным размером запаса (на примере мороженого) приведены в таблице.

Таблица 10 – Расчет параметров системы управления запасами с фиксированным размером заказа на примере мороженого

| №  | Показатели           | Мороженое              |           |            |
|----|----------------------|------------------------|-----------|------------|
|    |                      | В вафельном стаканчике | В брикете | На палочке |
| 1  | 2                    | 3                      | 4         | 5          |
| 1. | Потребность мес., шт | 2900                   | 1425      | 1940       |

|     |   |                   |      |      |
|-----|---|-------------------|------|------|
| 2.  | Затраты на хранение, руб/шт                       | 0,2               | 0.3  | 0.2  |
| 3.  | Затраты на поставку, (в расчете на 1 партию) руб. | 250               | 240  | 240  |
| 4.  | Оптимальный размер заказа, шт.                    | 2692              | 1509 | 2157 |
| 5   | Время поставки, дни                               | 5                 | 5    | 3    |
| 6.  | Возможная задержка поставки, дни                  | 1                 | 2    | 1    |
| 7.  | Ожидаемое дневное потребление, шт/день            | 96 (2900/30)      | 47   | 64   |
| 9.  | Ожидаемое потребление за время поставки, шт.      | 480<br>(96*5)     | 235  | 192  |
| 11. | Страховой запас (гарантийный), шт.                | 96 (96*1)         | 94   | 64   |
| 13. | Максимальный желательный запас, шт.               | 2788<br>(2692+96) | 1603 | 2218 |

Расчет оптимального размера запаса в месяц для каждой ассортиментной группы:

$$\text{ОРЗв\_ваф.\_стак\_} = \sqrt{\frac{2 * 250 * 2900}{0,2}} = 2692 \text{шт};$$

$$\text{ОРЗв\_брикете} = \sqrt{\frac{2 * 1425 * 240}{0,3}} = 1509 \text{шт};$$

$$\text{ОРЗна\_палочке} = \sqrt{\frac{2 * 1940 * 240}{0,2}} = 2157 \text{шт};$$

Определение оптимального размера запаса приведет к уменьшению издержек хранения без потери качества обслуживания.

Максимальный, желательный запас определяется для отслеживания целесообразной загрузки площадей с точки зрения критерия минимизации совокупных затрат.

Из приведенного выше примера ясно, что операционной единицей в системе закупок магазина «Ассорти» ИП Сергеев Ю. А. является не количество, не плановый товарный запас, а срок, на сколько дней рассчитан запас того или иного товара. Размещая товары в зале, и выкладывая их на торговом оборудовании, в магазине учитываются методы их продажи, конфигурацию торгового зала и т. д. Большое значение при этом придается особенностям отдельных товаров, их упаковка.

Атмосфера в магазине «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А. - совокупность внешних факторов, присутствующих в торговом зале, оказывающих определенное влияние на сенсорные рецепторы и формирующих психологическое состояние покупателя. Наличие и характеристика визуальных компонентов в торговом зале магазина «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А. представлено в таблице 11.

Таблица 11 – Визуальные компоненты в магазине «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А.

| Элемент                             | Характеристика  | Важность |
|-------------------------------------|---|----------|
| Интерьер                            | Применение стеллажей из дерева или с деревянными вставками, зашивка данными элементами стен. Интерьер направлен в сторону гостеприимства, уюта и комфорта | 5        |
| Расположение отделов                | Изменение планировки магазина. Планировка магазина и размещение определенных групп товаров достаточно доступны для покупателя                             | 7        |
| Информативные знаки и рисунки       | Объявления являются броскими и заметными  | 8        |
| Вывески и указатели в торговом зале | Наличие заметных подвесных указателей. Это позволяет покупателям проще и быстрее ориентироваться в торговом зале  | 8        |
| Ценники на товар                    | Создан общий резерв для обновления ценников   | 9        |
| POS-материалы                       | В наличии имеются собственные POS-материалы   | 9        |
| Цвет                                | Теплые тона стен и мебели в магазине позволяют сделать его уютнее для покупателей   | 6        |
| Освещение и световые эффекты        | Используется свет в целях выделения секций  | 7        |
| Запахи                              | Применяется аромамаркетинг  | 4        |
| Торговый персонал                   | Постоянно расширяются обязанности, дополнительные знания  | 10       |
| Ассортимент товара                  | Товарам, имеющим высокий товароборот отводятся самые лучшие места при выкладке  | 7        |

|                 |   |   |
|-----------------|---|---|
| Выкладка товара | В обязанности персонала включен контроль за выкладкой продукции | 8 |
|-----------------|---|---|

Присутствие элементов воздействия на покупателя в магазине «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А. представлено в таблице 12.

Таблица 12 - Присутствие элементов воздействия на покупателя в магазине «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А.

| Наименование элемента воздействия на покупателя | Присутствие в магазине «Ассорти» |
|---|----------------------------------|
| Визуальные компоненты атмосферы магазина        | +                                |
| Световые эффекты                                | +                                |
| Цвет  | +                                |
| Музыка  | +                                |
| Запахи  | +                                |

Все данные приемы заставляют покупателя чувствовать себя в магазине «Ассорти» ИП Сергеев Ю. А. более комфортно, проводить там больше времени, совершая покупки.

Готовность рекомендовать компанию - это крайне важный показатель, который характеризует деятельность магазина «Ассорти» ИП Сергеев Ю. А. и лояльность покупателей. По данным предприятия: 50% покупателей готовы рекомендовать магазин «Ассорти» ИП Сергеев Ю. А., 33 % - нейтрально относятся к компании и не будут рекомендовать ее, 17 % - критики.

Чтобы воздействовать на процесс покупки, необходимо знать поля действия сил, в которых может оказаться предмет, выставленный для продажи, и иметь возможность оценить в поведенческих терминах каждый из аспектов товара.

Одним из критериев оценки эффективности мерчендайзинговых мероприятий является потребительская оценка. По своей сути мерчендайзинг создает визуальную информационную модель, способствующую продаже товара, повышая его ценность в потребительской оценке.

Любые мерчендайзинговые мероприятия имеют конечную цель в виде увеличения продаж и прибыли торгового предприятия.

Немалую роль в организации торгово-технологического процесса в магазине «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А. играет выкладка товаров. Для более эффективного расположения товаров в торговом зале магазина «Ассорти» разрабатываются планыграммы. Создавая планыграммы, ИП Сергеев Ю.А. учитывает правило товарного соседства, габариты товаров, прибыльность реализации тех или иных товаров.

Способы выкладки товаров в магазине «Ассорти» включают: горизонтальный и вертикальный.

1. Горизонтальная выкладка: определённые однородные товары размещают вдоль оборудования на значительном протяжении на одной или двух полках. На остальных полках располагают товары других групп.

2. Вертикальный способ выкладки: расположение однородных товаров в несколько рядов на всех полках данной горки сверху вниз. Выкладка однородных товаров по вертикали обеспечивает лучшую их обзорность.

Для всех магазина «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А., существуют общие правила выкладки товаров. Крупногабаритные товары размещают на нижних полках, менее тяжёлые товары – на средних и верхних полках. Здесь действует правило безопасности: на потребителя не должен упасть с верхней полки массивный товар. Также товары не нагромождены друг на друга – потребитель должен иметь возможность беспрепятственно достать товар. Исследуемой торговой организации всегда следует помнить: многоуровневая привлекательная выкладка должна быть, прежде всего, безопасной. Необходимо отметить, что существуют ограничения и по высоте выкладки: исходя из норм противопожарной безопасности, расстояние между товаром на верхнем стеллаже и потолком не должно быть меньше 50 см.

Однако, помимо правила безопасного размещения товаров магазин «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А. зачастую руководствуется догмой наиболее эффективного размещения товаров. Товары с наибольшей торговой надбавкой, с наибольшей скоростью и наименьшим временем обращения торговые организации стремятся разместить на более заметных местах.

Кроме того, производители доплачивают руководству магазина «Ассорти» за «полки» – размещение на наиболее заметных для покупательского глаза местах. Уникальное размещение товара также не обходится производителю бесплатно. Такие мировые производители - гиганты, как Coca - Cola, PepsiCo, ряд табачных компаний, осуществляют руководству магазина «Ассорти» ежемесячные



денежные отчисления за возможность размещения только своего товара. Помимо выплат, производители для продвижения своей продукции предоставляют магазину «Ассорти» брендированное торговое оборудование – холодильные шкафы для напитков, боксы для сигарет и др.

Цветовое оформление выкладки также имеет своё значение для создания определённой атмосферы магазина.

В магазине «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А. принято размещать продукцию по возрастанию цены, по торговым маркам, по вкусам. Так, например, продовольственные товары принято размещать по возрастанию цены (слева направо, снизу вверх).

Важную роль в создании впечатления о предприятии играет используемое торговое оборудование. Например в магазине «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А., часто для выкладки овощей и фруктов используют специальные стилизованные фермерские тележки, создающие у потребителей впечатление, что урожай только что был собран и доставлен в магазин.

Таким образом, осуществляя выкладку товаров, магазин «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А. руководствуется различными правилами. Одним из ключевых является правило безопасной выкладки.

Потребитель, оказавшись в магазине, должен иметь свободный и безопасный доступ к товарам. Помимо указанного правила, магазин «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А. использует и другие инструкции: выкладка по ценам, цветам, производителям. Однако наиболее важным было и остаётся следующее правило: осуществлять выкладку товаров таким образом, чтобы их продажи приносили наибольшую выгоду исследуемому торговому предприятию.

Продажа товаров является заключительным этапом технологического процесса на торговом предприятии.

#### 1) Встреча покупателя и выявление спроса.

На данном этапе продавцы-консультанты пытаются выявить намерения покупателей в отношении качества, цены, бренда, марки и других признаков товара.

#### 2) Предложение и показ товаров:

При показе продавец уточняет запросы покупателей, обращает внимание на особенности отдельных товаров, раскрывает товароведные, эстетические свойства, качество и пищевую ценность.

### 3) Помощь в выборе товаров и консультация

Грамотная и подготовленная консультация повышает культуру торговли. Она проводится при показе и отборе товаров и включает сведения о назначении товаров, способах приготовления и пр.

### 4) Оплата стоимости товаров, упаковка и выдача товаров:

Заключительная стадия процесса обслуживания покупателей и осуществляться в расчетном узле, где покупатель предъявляет товары контролеру-кассиру, самостоятельно отобранные в зале самообслуживания. Контролер кассир упаковывает, приобретенные покупателем товары в фирменные полиэтиленовые пакеты с логотипом компании АССОРТИ.

К основным функциям продавца в магазине «Ассорти» ИП Сергеев Ю. А. относятся:

- 1) прогнозирование (поиск потенциальных покупателей и взаимодействие с ними);
- 2) поддержание положительного мнения покупателя о себе;
- 3) оказание эффективной услуги, основанной на интересах клиента;
- 4) построение взаимоотношений с клиентами;
- 5) рассмотрение и удовлетворение жалоб.

Как и для всех сотрудников для торгово-оперативного персонала действуют «Правила введения в должность нового сотрудника» (приложение Б). Для работы с новыми продавцами разработана программа обучения и карточка нового сотрудника (приложение В). В соответствии с этой программой определяется план индивидуальной работы нового сотрудника и отслеживается работа по его выполнению. Для продавцов еженедельно проводится обучение по ассортименту. Для этого приезжают от поставщиков тренеры по продажам.

Также в магазине «Ассорти» ИП Сергеев Ю. А. проводятся аттестации и присваиваются категории. Это стимулирует к росту и развитию, как в моральном, так и материальном плане. Для этого используется вопросник для проверки магазинов.

В целом торгово-технологический процесс в магазине «Ассорти» достаточно рационально организован, однако следует постоянно его совершенствовать и развивать.

Вывод по второму разделу:

ИП Сергеев Ю.А. – организация коммерческая, осуществляющая свою деятельность в соответствии с законодательством РФ. Основным видом деятельности ИП Сергеев Ю.А. является: розничная торговля продуктами питания. В целом, торговля продуктами питания находится в стадии зрелости. Это влечет за собой необходимость совершенствовать методы маркетинга.

В разделе представлена характеристика организации управления технологическим процессом. Рациональное планировочное решение магазина и торгового зала отвечает требованиям более эффективной организации совершаемых здесь торгово-технологических операций и позволяет представить наиболее удачный интерьер.

Для большей эффективности торгово-технологического процесса в магазине ИП Сергеев Ю.А. целесообразно провести оценку обслуживания покупателей.

### 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ ТОРГОВО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМ ПРОЦЕССОМ В МАГАЗИНЕ ИП СЕРГЕЕВ Ю. А.

#### 3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию организации и управления торгово-технологическим процессом в магазине ИП Сергеев Ю.А.

Предприятию ИП Сергеев Ю.А. в рамках мероприятий по достижению стабильного рыночного успеха предлагается за счет более устойчивых связей с поставщиками. Кроме того, в настоящее время возрастает значимость неценовых факторов конкуренции, в связи с чем предприятию ИП Сергеев Ю.А. недостаточно создать доступный для целевых потребителей и удовлетворяющий их потребности продукт, необходимо реализовать его на рынке.

Целью создания эффективной системы товароснабжения в ИП Сергеев Ю.А. является информированность покупателей о продукции производителя, привлечение новых клиентов, а также повышение удовлетворенности существующих клиентов. Для создания эффективной системы товароснабжения предприятию ИП Сергеев Ю.А. необходимо разработать и внедрить мероприятия по совершенствованию данного процесса.

В рамках мероприятий ИП Сергеев Ю.А. предлагается для более эффективного взаимодействия с поставщиками использовать более современные программные продукты (информационные технологии) и ввести расчет рейтинга поставщика (рисунок 10).

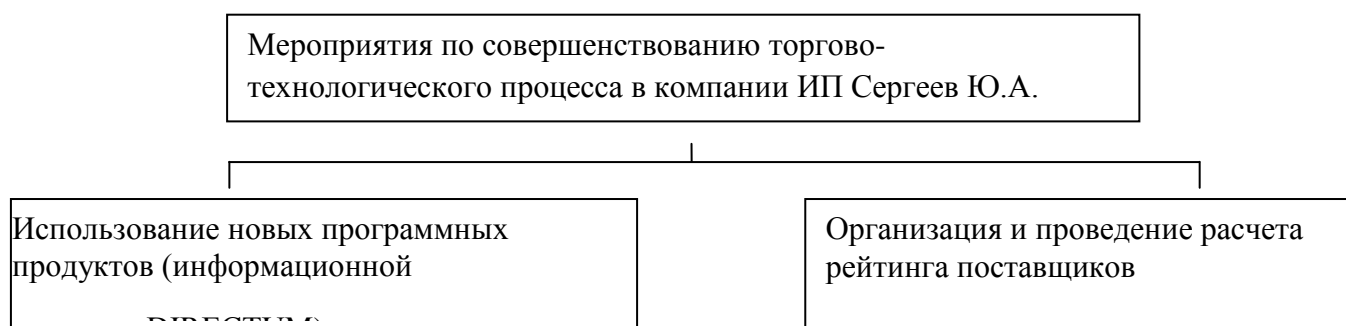


Рисунок 10– Мероприятия по совершенствованию торгово-технологического процессав ИП Сергеев Ю.А.

Между предприятием и поставщиками отсутствуют устойчивые связи, регламентирующие порядок взаимодействия и принятия обоюдновыгодных для бизнеса управленческих решений.

В ИП Сергеев Ю.А. разрабатываются стратегии по управлению взаимоотношениями с поставщиками, основной задачей которых является эффективное создание базы лояльных поставщиков. Для более эффективного решения этих задач предприятию предлагается использовать информационную систему DIRECTUM, а именно модуль «Управление взаимодействием с поставщиками».

Следует отметить, что система электронного документооборота DIRECTUM в рамках модуля «Управление взаимодействием с поставщиками» поддерживает полный жизненный цикл управления документами, при этом традиционное бумажное делопроизводство органично вписывается в электронный документооборот. Таким образом, обеспечивается «безболезненный» переход ИП Сергеев Ю.А. на электронный документооборот и быстрая адаптация сотрудников.

DIRECTUM - система класса ECM (Enterprise Content Management), обеспечивающая прозрачность управления компанией и повышающая эффективность работы всех ее сотрудников. Разработка готовых к применению бизнес-решений, опора на российские стандарты в сфере делопроизводства, постоянное совершенствование технологий гарантируют максимальный эффект от внедрения системы электронного документооборота в рамках совершенствования товароснабжения по взаимодействию с потребителями.

На выбор поставщика в компании ИП Сергеев Ю.А. существенное влияние оказывают результаты работы по уже заключенным договорам. Для этого на предприятии предлагается разработать специальную шкалу оценок, позволяющую рассчитать рейтинг поставщика.

Расчеты рейтинга поставщиков предлагается проводить товароведу. Представим расчет выбора поставщика хлеба и хлебобулочных изделий для ИП Сергеев Ю.А.:

#### 1) Показатель цены

– рассчитывается средневзвешенный темп роста цены на поставляемые товары;

Данные для расчета показателя цены представлены в таблице 13.

Таблица 13– Динамика цен на поставляемые товары в ИП Сергеев Ю.А.

| Поставщик        | Квартал | Товар              | Объем поставки, ед./кв. | Цена, тыс. руб. за 10кг |
|------------------|---------|--------------------|-------------------------|-------------------------|
| АО<br>«ХЛЕБПРОМ» | 1       | Хлеб Ржаной в/с    | 172                     | 7,4                     |
|                  |         | Хлеб Пшеничный в/с | 119                     | 6,5                     |
|                  | 2       | Хлеб Ржаной в/с    | 196                     | 7,2                     |
|                  |         | Хлеб Пшеничный в/с | 98                      | 6,5                     |
| ООО «БАГЕТ»      | 1       | Хлеб Ржаной в/с    | 243                     | 8,0                     |
|                  |         | Хлеб Пшеничный в/с | 201                     | 6,7                     |
|                  | 2       | Хлеб Ржаной в/с    | 211                     | 8,0                     |
|                  |         | Хлеб Пшеничный в/с | 223                     | 6,7                     |

Средневзвешенный темп роста цен (показатель цены) рассчитывается по формуле (16):

$$\bar{T} = \sum_{i=1}^n T_{ci} d_i, \quad (16)$$

где  $T_{ci}$  – темп роста цены на  $i$ -ю разновидность поставляемого товара;

$d_i$  – доля  $i$ -й разновидности товара в общем объеме поставок текущего периода;

$n$  – количество, поставляемых разновидностей товаров.

Темп роста цены на  $i$ -ю разновидность поставляемого товара рассчитывается по формуле (17):

$$T_{ci} = \left( \frac{P_{i1}}{P_{i0}} \right) * 100, \quad (17)$$

где  $P_{i1}$  – цена  $i$ -й разновидности товара в текущем периоде;

$P_{i0}$  – цена  $i$ -й разновидности товара в предшествующем периоде.

Доля  $i$ -й разновидности товара в общем объеме поставок рассчитывается по формуле (18):

$$d = \left( \frac{S_i}{\sum S_i} \right), \quad (18)$$

где  $S_i$  – сумма, на которую поставлен товар  $i$ -й разновидности в текущем периоде.

Исходя из данных таблицы 13 рассчитывается показатель цены для АО «ХЛЕБПРОМ»:

$$T_{цХлеб\_Пшеничный} = \frac{7,2}{7,4} \times 100 = 97,3\%$$

$$d_{Хлеб\_Пшеничный} = \frac{196 \times 7,2}{196 \times 7,2 + 98 \times 6,5} = 0,69$$

$$T_{цХлеб\_Ржаной} = \frac{6,5}{6,5} \times 100 = 100\%$$

$$d_{Хлеб\ Ржаной} = \frac{98 \times 6,5}{98 \times 6,5 + 196 \times 7,2} = 0,31$$

$$T_{ц\ Каравай} = 97,3 \times 0,69 + 100 \times 0,31 = 98,1$$

Исходя из данных таблицы 13 рассчитывается показатель цены для ООО «БАГЕТ»:

$$T_{цХлеб\_Пшеничный} = \frac{8,0}{8,0} \times 100 = 100\%$$

$$d_{Хлеб\_Пшеничный} = \frac{211 \times 8,0}{211 \times 8,0 + 223 \times 6,7} = 0,53$$

$$T_{цХлеб\_Ржаной} = \frac{6,7}{6,7} \times 100 = 100\%$$

$$d_{Хлеб\ Ржаной} = \frac{223 \times 6,7}{211 \times 8 + 223 \times 6,7} = 0,47$$

$$T_{ц\ Каравай} = 100 \times 0,53 + 100 \times 0,47 = 100$$

## 2) Показатель качества

- рассчитываются темпы роста поставок товаров ненадлежащего качества

Данные для расчета показателя качества представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Динамика поставки товаров ненадлежащего качества

| Квартал | Поставщик      | Общая поставка, ед. | Количество товара ненадлежащего качества, ед. |
|---------|----------------|---------------------|---|
| 1       | АО «ХЛЕБПРОМ»» | 291                 | 2   |
|         | ООО «БАГЕТ»    | 444                 | 1   |
| 2       | АО «ХЛЕБПРОМ»» | 294                 | 3   |
|         | ООО «БАГЕТ»    | 434                 | 3   |

Темп роста поставки товаров ненадлежащего качества (показатель качества) по каждому поставщику рассчитывается по формуле (19):

$$T_{нк} = \frac{d_{нк1}}{d_{нк0}} \times 100, \quad (19)$$

где  $d_{нк1}$  – доля товара ненадлежащего качества, в общем объеме поставок текущего периода;

$d_{нк0}$  - доля товара ненадлежащего качества, в общем объеме поставок, предшествующего периода.

Далее рассчитывается показатель качества:

$$d_{нк1} \text{ Хлебпром} = \frac{3}{294 + 434} \times 100 = 0,41\%$$

$$d_{нк0} \text{ Хлебпром} = \frac{2}{291 + 444} \times 100 = 0,27\%$$

$$T_{нк} \text{ Хлебпром} = \frac{0,41}{0,27} \times 100 = 151,9\%$$



$$d_{нк1} \text{ Багет} = \frac{3}{294 + 434} \times 100 = 0,41\%$$

$$d_{нк0} \text{ Багет} = \frac{1}{291 + 444} \times 100 = 0,14\%$$

$$T_{нк} \text{ Хлебпром} = \frac{0,41}{0,14} \times 100 = 292,8\%$$

### 3) Показатель надежности поставщика

- рассчитываются темпы роста среднего опоздания

Данные для расчета показателя надежности представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Динамика нарушений сроков поставки

| АО «ХЛЕБПРОМ» |                          |                      | ООО «БАГЕТ» |                          |                       |
|---------------|--------------------------|----------------------|-------------|--------------------------|-----------------------|
| Квартал       | Количество поставок, ед. | Всего опозданий, дн. | Квартал     | Количество поставок, ед. | Всего опозданий, дней |
| 1             | 3                        | 10                   | 1           | 5                        | 9                     |
| 2             | 4                        | 6                    | 2           | 4                        | 7                     |

Темпы роста среднего опоздания (показатель надежности поставщика) рассчитываются по формуле (20):

$$T_{ин} = \frac{O_{cp1}}{O_{cp0}} \times 100, \quad (20)$$

где  $O_{cp1}$  – среднее опоздание на одну поставку в текущем периоде дней;

$O_{cp0}$  – среднее опоздание на одну поставку в предшествующем периоде;

Показатель среднего опоздания рассчитывается по формуле (21):

$$O_{cp} = \frac{D_o}{P}, \quad (21)$$

где  $D_o$  – общее количество дней опоздания за период;

$P$  – количество поставок за тот же период

Используя данные таблицы 15, рассчитывается показатель надежности для АО «ХЛЕБПРОМ».

$$O_{cp1} = \frac{6}{4} = 1,5,$$

$$O_{cp0} = \frac{10}{3} = 3,3,$$

$$\text{Тнп Хлебпром} = \frac{1,5}{3,3} \times 100 = 45,5\%$$

Аналогично рассчитывается показатель надежности для ООО «БАГЕТ».

$$O_{cp2} = \frac{7}{4} = 1,75,$$

$$O_{cp0} = \frac{9}{5} = 1,8,$$

$$\text{Тнп Багет} = \frac{1,75}{1,8} \times 100 = 97,2\%$$

Данные для расчета рейтинга поставщика представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Исходные данные для расчета рейтинга поставщиков

| Показатели          | Вес показателя | АО «ХЛЕБПРОМ» | ООО «БАГЕТ» |
|---------------------|----------------|---------------|-------------|
| Показатель цены     | 0,5            | 98,1          | 100,0       |
| Показатель качества | 0,3            | 151,9         | 292,8       |

|                       |     |      |      |
|-----------------------|-----|------|------|
| Показатель надежности | 0,2 | 45,5 | 97,2 |
|-----------------------|-----|------|------|

Рейтинг поставщиков АО «ХЛЕБПРОМ» и ООО «БАГЕТ» рассчитывается путем суммирования произведений темпов роста на весомость показателей.

$$P_{\text{АО «ХЛЕБПРОМ»}} = 0,5 \times 98,1 + 0,3 \times 151,9 + 0,2 \times 45,5 = 107,9 \quad 103,5$$

$$P_{\text{ООО «БАГЕТ»}} = 0,5 \times 100,0 + 0,3 \times 292,8 + 0,2 \times 97,2 = 157,2$$

Таким образом, исходя из расчета рейтинга исследуемых поставщиков хлебобулочных изделий магазину «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А. более выгодно работать с АО «ХЛЕБПРОМ», так как его значение ниже, значит рейтинг выше.

Товаровед будет предоставлять данные в коммерческий отдел и, изучив данное исследование, руководство будет принимать решение о дальнейшей закупке товаров, в данном случае хлеба, у исследуемых поставщиков.

Предложенные мероприятия будут эффективны в том случае, если обеспечат рост экономических показателей, в частности прибыли и рентабельности.

### 3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Внедрение любых изменений требует определенных затрат времени и капитальных вложений. Для того чтобы понять выгодно ли предприятию ИП Сергеев Ю.А. внедрение мероприятий по повышению конкурентоспособности необходимо обязательно просчитать экономическую эффективность. Рассчитаем затраты, связанные с использованием новых программных продуктов (таблица 17).

Таблица 17 – Затраты связанные с введением нового программного модуля

| Статьи затрат   | Сумма |
|---|-------|
| Использование новых программных продуктов (информационной системы DIRECTUM) | 28500 |
| Организация и проведение расчета рейтинга поставщиков                       | 78400 |

|               |        |
|---------------|--------|
| Итого затрат: | 106900 |
|---------------|--------|

ИП Сергеев Ю.А. для внедрения данной информационной системы предлагается воспользоваться услугами компании «СЭДКОМ», следует отметить, что сотрудники компании «СЭДКОМ» - сертифицированные специалисты по администрированию последних версий представляемых продуктов в компании DIRECTUM.

Таким образом, затраты на реализацию предложенных мероприятий по совершенствованию торгово-технологического процесса составят 106 тыс. 900 руб.

Все стоимостные показатели являются рассчитанными по внутренним документам предприятия и согласованы с главным экономистом финансово-экономического отдела.

Далее на основе применения метода коллективной экспертной оценки, с учетом профессионализма экспертов, определялся процент роста выручки в 2018 году с учетом проведения мероприятий по совершенствованию торгово-технологического процесса в ИП Сергеев Ю.А., в качестве экспертов выступали руководители высшего и среднего звена и торгово-операционный персонал (всего 6 человек). При выборе экспертов учитывались образование эксперта, его стаж работы в магазине «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А., а также компетентность в данной проблеме.

Результаты коллективной экспертной оценки специалистов (экспертов) представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Прогнозные показатели группы экспертов изменения выручки на 2018 год под воздействием предложенных мероприятий

| Эксперт              | Оценка профессионализма эксперта, балл | Возможный рост выручки от реализации предложенных мероприятий в 2018 г. |
|----------------------|--|---|
| Директор             | 5                                      | 105,4   |
| Заведующая магазином | 5                                      | 106,0   |
| Главный бухгалтер    | 4                                      | 105,2   |

|                                   |   |       |
|-----------------------------------|---|-------|
| Товаровед                         | 4 | 105,1 |
| Старший продавец                  | 5 | 105,9 |
| Продавец – кассир<br>операционист | 4 | 105,8 |

По результатам оценки определялось оптимальное решение как средневзвешенное суждение с учетом профессионализма экспертов:

Прогнозируемый рост выручки в 2018 году от предложенных мероприятий может составить  $= (105,4 \times 5 + 106,0 \times 5 + 105,2 \times 4 + 105,1 \times 4 + 105,9 \times 5 + 105,8 \times 4) / (5 + 5 + 4 + 4 + 5 + 4) = 105,3\%$ .

Предложенные мероприятия будут эффективны в том случае, если обеспечат рост экономических показателей, в частности прибыли и рентабельности.

Все стоимостные показатели являются рассчитанными по внутренним документам предприятия и согласованы с главным экономистом финансово-экономического отдела.

Далее целесообразно спрогнозировать финансовые результаты на 2018 год. Прогнозирование выручки целесообразно провести на основе таких методов как: экстраполяция по среднему абсолютному и среднему приросту.

Для определения абсолютного темпа роста была использована формула:

$$\Delta Y = \frac{Y_n - Y_1}{n - 1}, \quad (22)$$

где  $Y$  – значение временного ряда;

$n$  – период временного ряда.

$$Y_{n+1} = Y + \Delta Y, \quad (23)$$

Прогнозное значение выручки коммерческого предприятия по среднему абсолютному приросту составит:

$$\Delta Y = (19855 - 13020) / 3 = 2278 \text{ (тыс. руб.)}$$

$$Y_{2018} = 19855 + 2278 = 22133 \text{ (руб.)}$$

Прогнозное значение выручки коммерческого предприятия по среднегодовому темпу роста составит:

$$\text{Темп роста} = \sqrt{\frac{15749}{13020} \times \frac{19855}{15749}} = 1,235$$

$$N_{2018} = 19855 \times 1,235 = 24521 \text{ тыс. руб.}$$

Результаты расчетов различными методами прогнозирования представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Прогноз выручки коммерческого предприятия на прогнозный период

| Показатели  | Методы прогнозирования                         |                                    |
|---|--|------------------------------------|
|   | Экстраполяция по среднему абсолютному приросту | Экстраполяция по среднему приросту |
| Темп роста выручки 2017 года к прогнозному 2018 году, % | 11,5   | 23,5%                              |
| Выручка на прогнозный 2018 год, руб.                    | 22133  | 24521                              |

Как показывают данные таблицы 19, прогнозы по росту выручки по абсолютному приросту составляет 11,5%, по среднегодовому темпу за три года – выручка увеличится на 23,5%. Решено принять в качестве наиболее вероятной более пессимистический прогноз, согласно которому прогноз результата (выручки) на прогнозируемый период составит 22133 тыс. руб.

Используя маржинальный анализ, проведем расчет прогнозной величины прибыли от продаж. Операционный левиредж – чувствительность относительного изменения прибыли к относительному изменению объема проданной продукции. Расчет представлен в таблице 20.

Таблица 20 - Исходные данные для определения эффекта операционного рычага за 2017 год в компании ИП Сергеев Ю.А.

| Показатели                                 | Значение показателя |
|--|---------------------|
| Выручка, тыс. руб. (В)                     | 19855               |
| Затраты всего, тыс. руб. (З) в том числе   | 18188               |
| переменные (Зперем.)                       | 15096               |
| постоянные (З пост.)                       | 3092                |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. (П)           | 1667                |
| Сумма маржинального дохода, тыс. руб. (МД) | 4759                |
| Эффект операционного рычага, %             | 2,9                 |

Сумма маржинального дохода (МД) рассчитывается по формуле 24:

$$МД = П + З_{пост}, \quad (24)$$

где МД – сумма маржинального дохода, тыс. руб.;

П – прибыль от продаж, тыс. руб.;

З<sub>пост</sub> – постоянные затраты, тыс. руб.

$$МД = 1667 + 3092 = 4759 \text{ тыс. руб.}$$

При фиксированных постоянных затратах любое изменение объема продаж порождает более сильное изменение прибыли, так проявляется эффект операционного рычага (ЭОР). Он рассчитывается следующим образом:

$$ЭОР = МД / П, \quad (25)$$

где ЭОР – эффект операционного рычага;

МД – сумма маржинального дохода, тыс. руб.;

П – прибыль от продаж, тыс. руб.

$$\text{ЭОР} = 4759 / 1667 = 2,9\%$$

Расчеты показывают, что при увеличении выручки на 1%, прибыль предприятия увеличится на 2,9% и наоборот, снижение выручки на 1% приведет к уменьшению прибыли на 2,9%. Таким образом, при росте выручки на 11,5%, прибыль от продаж увеличится на 33,4% ( $11,5\% \times 2,9\%$ ).

Так прибыль от продаж в прогнозном году составит  $1667 + 33,4\% = 2224$  тыс. руб., а себестоимость составит 19909 тыс. руб. ( $22133 - 2224$ ).

Далее целесообразно спрогнозировать показатели финансовых результатов на прогнозный год с учетом предлагаемых мероприятий.

По мнению экспертов ИП Сергеев Ю.А. реализация мероприятий по совершенствованию торгово-технологического процесса приведет к росту производительности не менее чем на 5,3%.

Рассчитаем выручку с учетом предложенных мероприятий:

$$V_{(2018\text{прогноз})} = 22133 \times 1,053 = 23306 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем себестоимость с учетом предложенных мероприятий: Себестоимость включает в себя переменные и постоянные затраты, так с учетом реализации предложенных мероприятий постоянные затраты увеличатся на сумму затрат необходимых для реализации этих мероприятий, а постоянные затраты увеличатся на 8%, то есть пропорционально росту выручки. Таким образом, себестоимость с учетом предложенных мероприятий на прогнозный год составит:

$$C_{(2018\text{прогноз})} = (4385 + 106,9) + (15524 \times 1,053) = 20839 \text{ тыс. руб.}$$

Для сравнения экономической эффективности построим таблицу 21.

Таблица 21 - Сравнение экономического эффекта и эффективности при реализации предложенных мероприятий



| Показатели                             | 2018 г. прогнозный год                    |   | Темп роста, % |
|--|---|---|---------------|
|  | Без предложенных мероприятий<br>(прогноз) | С учетом предложенных мероприятий<br>(проект) |               |
| Выручка, тыс. руб.                     | 22133                                     | 23306   | 105,3         |
| Полная себестоимость продаж, тыс. руб. | 19909                                     | 20839   | 104,7         |
| - переменная часть, тыс. руб.          | 15524                                     | 16347   | 105,3         |
| - постоянная часть, тыс. руб.          | 4385                                      | 4492  | 102,4         |
| Прибыль от продаж, тыс. руб.           | 2224                                      | 2467  | 110,9         |
| Рентабельность продаж, %               | 10  | 10,6  | -             |
| Рентабельность затрат, %               | 11,2                                      | 11,8  | -             |

Таким образом, при реализации мероприятий по совершенствованию торгово-технологического процесса в магазине «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А. рост прибыли от продаж составит 243 тыс. руб. или на 10,9%, что связано в первую очередь с уменьшением затрат и ростом производительности труда работников.

Вывод по разделу:

На основании проведенного исследования можно сделать вывод, что предложенные мероприятия будут проведены успешно, и все затраченные на это денежные средства оправдают себя, о чем свидетельствует увеличение прибыли и рентабельности компании ИП Сергеев Ю.А. на перспективу.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Розничная торговля – это последний этап в канале распределения, который включает все предприятия (фирмы) и всех людей, участвующих в процессе физического перемещения товаров и услуг, а также в передаче права собственности на эти товары и услуги от производителя потребителю.

Торгово-технологический процесс обеспечивает обработку потоков, начиная с поступления товаров в магазин и кончая полной подготовкой их к продаже. Торгово-технологический процесс в розничной торговой организации представляет собой комплекс взаимосвязанных торговых (коммерческих) и технологических операций и является завершающей стадией всего торгово-технологического процесса товародвижения.

Магазин «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А. специализируется на розничных продажах продуктами питания в г. Челябинск.

За анализируемый период на предприятии наблюдается увеличение выручки от продажи товаров. Увеличение прибыли положительно сказывается на показателях рентабельности предприятия.

В работе также была рассмотрена система оценки организации процесса продаж и обслуживания покупателей. Данная система позволяет произвести классификацию и оценку методов, применяемых на предприятии.

В магазине «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А. большое значение уделяется организации торгово-технологического процесса и выделяется на это не мало средств.

Анализ выполнения основных функций, возложенных на сотрудников магазина «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А. в рамках управления торгово-технологическим процессом свидетельствует о том, что основные функции выполняются, однако только в укрупненном варианте и лишь в виде предложений и рекомендаций.

При взаимодействии коммерческого отдела магазина с другими подразделениями серьезных проблем не выявлено. Основные затруднения связаны с информацией и документацией, в которой, по мнению служб и отделов предприятия, работники коммерческого отдела не являются полностью компетентными. В целом можно сказать, что связи отделов достаточно эффективно функционируют и не требуют коренных изменений. Ограниченность финансовых средств на развитие торгово-

технологического процесса, а также отсутствие передовых методик в области оценки внешней предпринимательской среды, приводит к тому, что данные, предоставляемые коммерческим отделом другим подразделениям, носят, как правило, рекомендательный характер, а не являются базой при принятии решений в области ассортиментной политики и политики ценообразования.

Организация торгово-технологического процесса в магазине «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А. достаточно структурирована и спонтанна, есть чёткий план действий, осуществляется комплексная программа продвижения товаров и услуг, однако маркетинговые исследования проводятся при помощи сторонних организаций. Положительным моментом можно считать активную позицию предприятия в развитии закупочной деятельности.

Важной проблемой является отсутствие на предприятии такого мотивирующего фактора, как стимулирующих выплат, зависящих от уровня профессионализма работников.

Кроме того, кадровый потенциал ИП Сергеев Ю.А. оценивается только посредством анализа профессиональных знаний работников, что делает оценку слишком узкой и косвенной. Предприятием не оценивается уровень компетенций работников: интеллектуальных, личностных и иных особенностей сотрудника, которые выражаются в его поведении.

В рамках работы проведена оценка качества обслуживания покупателей в ИП Сергеев Ю.А., с использованием относительно простого информационного метода - SERVQUAL. Так, в результате исследования было выяснено, что внутренние стандарты обслуживания «Ценник» и стандарт «Детектор» являются значимыми факторами при обслуживании покупателя в компании ИП Сергеев Ю.А.. Большинство респондентов выражали свое недовольство - по выявленным недочетам магазина (отсутствие ценников на товар), на наличие безопасной формы расчета (на наличие современного детектора на кассе).

На выбор поставщика в магазине «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А. существенное влияние оказывают результаты работы по уже заключенным договорам. Для этого на предприятии предлагается разработать специальную шкалу оценок, позволяющую рассчитать рейтинг поставщика.

В рамках следующего мероприятия руководству магазина «Ассорти» необходимо проводить качественную оценку работы торгово-оперативного персонала. ИП Сергеев Ю. А. должен помогать своим продавцам в определении целевой аудитории. ИП Сергеев Ю. А. классифицирует своих потребителей по объему продаж,

уровню прибыли, возможностям увеличения товарооборота и в соответствии с этим устанавливаются нормы обслуживания.

Между предприятием и поставщиками отсутствуют устойчивые связи, регламентирующие порядок взаимодействия и принятия обоюдновыгодных для бизнеса управленческих решений.

В ИП Сергеев Ю.А. разрабатываются стратегии по управлению взаимоотношениями с поставщиками, основной задачей которых является эффективное создание базы лояльных поставщиков. Для более эффективного решения этих задач предприятию предлагается использовать информационную систему DIRECTUM, а именно модуль «Управление взаимодействием с поставщиками».

На основании проведенного исследования можно сделать вывод, что предложенные мероприятия по совершенствованию торгово-технологического процесса будут проведены успешно, и все затраченные на это денежные средства оправдают себя, о чем свидетельствует увеличение прибыли и рентабельности магазина «Ассорти» ИП Сергеев Ю. А.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### Законодательно-нормативные документы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: [Федеральный закон РФ от 26.01.1996 № 14-ФЗ: ред. от 07.02.2017] // Российская газета. – 1996. – 6 февраля. – Режим доступа [Консультант Плюс].

2. О защите прав потребителей: федеральный закон от 7 февраля 1992г. №2300–1–ФЗ (в редакции от 13.07.2015) [электронный ресурс] – режим доступа: <http://www.consultant.ru/popular/consumerism>.

3. ГОСТ Р 51303 – 2013. Национальный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения (утв. Приказом Росстандарта от 28.08.2013 № 582–ст) (ред. от 29.03.2016)

4. ГОСТ Р 51305 – 2009. Услуги торговли. Требования к персоналу. Утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 15 декабря 2009 г. № 770 – ст. (дата введения 1 января 2011г.)

### Книги и статьи

5. Аванесов, А.Ю. Основы коммерции на рынке товаров и услуг: учебник для высших учебных заведений / А.Ю. Аванесов, А.Н. Ключко. – М.: ТОО «Люкс-Арт», 2015. – 380 с.

6. Альбеков А.У. Экономика коммерческого предприятия / А.У. Альбеков, С.А. Согомонян –Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 200 с.

7. Борецкий Е. А. Повышение эффективности процесса продаж магазина Эльдorado с помощью инструментов системы бережливого производства // Молодой ученый. – 2015. - №11.4. - С. 36–38.

8. Брагин Л.А. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация: учебник / Под общ. Ред. проф. Л.А. Брагина и проф. Т.П. Данько. – М.: ИНФРА – М, 2016. – 316 с.

9. Бунеева Р.И. Коммерческая деятельность: организация и управление: учебник –Ростов н/Д: Феникс. – 2015. – 350 с.

10. Виленский, А.В. Особенности российского малого предпринимательства / А.В. Виленский // Экономический журнал ВШЭ. – 2014. – № 2. – С. 48–56.
11. Гордон, М.П., Логистика товародвижения: учебник / М.П. Гордон, С.Б. Карнаухов. – М. – 2013. – 288 с.
12. Дашков, Л.П., Коммерция и технология торговли: Учебник / Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц. – М. – 2014. – 442 с.
13. Дашков Л.П., Памбухчиянц О.В. Коммерция и технология торговли: Учебник для студентов высших учебных заведений – 11–е изд., перераб. и доп. М.: Дашков и К.– 2016. – 692 с.
14. Денисова Н.И. Коммерческая деятельность предприятий торговли / М.: ИНФРА-М, Магистр, 2015 – 480 с.
15. Иванов Г.Г., Холин Е.С. Коммерческая деятельность: Учебник - («Высшее образование») (ГРИФ) / М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М – 2014 – 384 с.
16. Кент Т., Омар О. Розничная торговля: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям 08011 «Маркетинг», 080301 «Коммерция» («Торговое дело») – М.: ЮНИТИ-ДАНА.-2013. – 719 с.
17. Коношенко, Л.А. Экономический механизм антикризисного управления торговой организацией: учебное пособие / Л.А.Коношенко. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2015. – 201 с.
18. Коротких И.Ю. Основы коммерческой деятельности / М.: Дашков и К, 2016. – 208 с.
19. Круглов, М.И. Стратегическое управление компанией. – М.: Русская деловая литература, 2017. – 180 с.
20. Кузьмина Е.Е., Кузьмина Л.П. Организация предпринимательской деятельности: Учебное пособие для бакалавров – м.: Юрайт. – 2013. – 475 с.
21. Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник / Л.И.Лукичева, Д. Н. Егорычев. – 4–е изд., стер.– 2014. – 383 с.
22. Неруш Ю. М., Логистика: учеб. – 4–е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2013. – 520 с.

23. Никишкин, В. Маркетинг современной торговли / В. Никишин // Маркетинг. – 2014. – № 4. - С.12.
24. Николаева, Т.И. Системная оценка эффективности коммерческой деятельности предприятий торговли / Т.И. Николаева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. - № 4. – С. 22–25.
25. Никулина Н.Н., Эриашвили Н.Д. Организация коммерческой деятельности предприятий. По отраслям и сферам применения: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению «Торговое дело» М.: ЮНИТИ-ДАНА. – 2016.- 319 с.
26. Осипова, Л.В., Основы коммерческой деятельности: учебник / Л.В. Осипова, И.М. Синяева. - М.: Банки и биржи, 2017. – 324 с.
27. Памбухчиянц В.К. Организация и технология торговых процессов: учебник / В.К. Памбухчиянц. – М.: Экономика, 2013. . – 264
28. Памбухчиянц О.В. Основы коммерческой деятельности / М.: Дашков и К – 2014 – 284 с.
29. Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность [Электронный ресурс]: учебник / Ф.П. Половцева. – 2 – е изд. – М.: НИЦ ИНФРА – М, 2014. – 224 с.
30. Рейфе, М.Е. Организация развития логистической деятельности на розничном рынке / М.Е. Рейфе // Управление предприятием. – 2014. – № 3. – С. 445.
31. Ромина А.Г. Коммерческая деятельность / Мн.: БГЭУ – 2015 – 317 с.
32. Румянцева З. П. Менеджмент организации: учебное пособие. – М.: Прогресс, 2016. – 244 с.
33. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник –6–е изд.,испр. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М.- 2014.
34. Синяева И.М., Романенкова О.Н., Земляк С.В. Коммерческая деятельность / М. Юрайт – 2014 – 506 с.
35. Сунь Ю. Управление продажами товаров на предприятии // Молодой ученый. – 2014. - №20. – С. 417–418.



36. Панкратов Ф.Г., Солдатова Н.Ф. Коммерческая деятельность: учебник –13-е изд., перераб. и доп. М.: Дашков и К. – 2013. – 500 с.
37. Плоткин, Б.К. Введение в коммерцию и коммерческую логистику: учебник / Б.К. Плоткин. – СПб. – 2015. – 380 с.
38. Синецкий Б.И. Основы коммерческой деятельности: учебник / Б.И. Синецкий. - М.: Юристъ, 2013. – 659 с.
39. Торговое дело: экономика и организация. учебник / Под общ. ред. Л.А.Брагиной, Т.П.Данько. - М.: Инфра-М, 2016. – 442 с.
40. Экономика предприятия: Торговое дело: учебник / Под ред. Л.А. Брагина. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 314 с.
41. Юдникова, Е.С. Проблемы конкурентоспособности в современной экономике / Е.С. Юдникова // Проблемы современной экономики.–2014. – № 2(26). – С.11–13.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Критерии оценки поставщиков зернового хлеба АО «ХЛЕБПРОМ» и ООО «БАГЕТ»

Таблица А.1 – Техническая группа критериев оценки поставщиков

| № п/п | Критерии                             | Общие сведения                    |
|-------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| 1     | Производственная мощность поставщика | Станочный парк, трудовые ресурсы  |
| 2     | Прогрессивность технологии           | Соответствие современному уровню  |
| 3     | Комплектность поставляемой продукции | Возможные нарушения               |
| 4     | Соответствие общепринятым стандартам | Стандарты                         |
| 5     | Развитость инфраструктуры            | Транспорт, информационные системы |
| 6     | Наличие дефектов в продукции         | Постоянство качества              |
| 7     | Послегарантийное обслуживание        | Профилактика, ремонт              |
| 8     | Ассортимент поставляемой продукции   | Возможности поставщика            |
| 9     | Постоянство упаковки продукции       | Наличие изменений                 |

Таблица А.2 – Организационно-экономическая группа критериев оценки поставщиков

| № п/п | Критерии                        | Общие сведения                              |
|-------|---------------------------------|---|
| 1     | Доступность продукции           | Наличие продукции на различных складах      |
| 2     | Условия доставки продукции      | Собственность транспортных средств          |
| 3     | Сроки поставки продукции        | Регламентируемое время поставки             |
| 4     | Условия оплаты продукции        | Предоплата, по факту, другой вид оплаты     |
| 5     | Удаленность поставщика          | Расстояние между поставщиком и потребителем |
| 6     | Финансовое положение поставщика | Долги, кредиты, грань банкротства           |
| 7     | Организационная структура       | Структура управления у поставщика           |
| 8     | Организация логистики           | Структура и функции логистики               |
| 9     | Стабильность стиля поставки     | Восприятие продукции потребителем           |

Таблица А.3 – Психологическая группа критериев оценки поставщиков

| № п/п | Критерии               | Общие сведения   |
|-------|------------------------|--|
| 1     | Надежность             | Честность, порядочность, коммуникабельность, открытость поставщика в решении деловых вопросов  |
| 2     | Предыдущая история     | Период существования потенциального поставщика на рынке в условиях конкуренции   |
| 3     | Репутация              | Создавшееся мнение потребителей и партнеров о достоинствах и недостатках поставщика  |
| 4     | Степень сотрудничества | Варианты взаимоотношений «поставщик-потребитель», характеризующие уступчивость во взаимных требованиях и пожеланиях  |
| 5     | Трудовые отношения     | Психологический «микроклимат» во внутренних взаимоотношениях коллектива поставщика   |
| 6     | Местонахождение        | Климатические и др. условия расположения потенциальных поставщиков   |
| 7     | Уровень комплектности  | Профессиональные навыки и знания представителей поставщика, характеризующие их понятие и представление о продукции, потребителях, рынке, договорных обязательствах |
| 8     | Договорная дисциплина  | Выполнение поставщиком в полном объеме всех позиций договорных отношений между поставщиком и потребителем  |
| 9     | Уровень взаимодействия | Взаимопонимание между поставщиком и потребителем практически по всем производственно-хозяйственным вопросам  |

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Программа обучения для новых сотрудников в компании ИП Сергеев Ю.А.  
на период испытательного срока

Таблица Б.1 – Программа обучения для новых сотрудников

| Сроки   | Содержание обучения  | Мероприятия  | Требования к аттестации   |
|---------|--|--|---|
| 1 месяц | Изучение ассортимента магазина «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А.                                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ознакомление с ИП Сергеев Ю.А. (информация о компании ИП Сергеев Ю.А., ее работе и торговых марках со слов более опытного сотрудника )</li> <li>2. Ознакомление с рекламным материалом (каталогами, буклетами, брошюрами компании)</li> <li>3. Изучение ассортиментного портфеля с рекламным сопровождением (рекл. материал + оборудование )</li> <li>4. Изучение классификации торговых точек на категории А, В, В2, В3, С</li> </ol> | <p>Знать:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кратко знать историю возникновения компании ИП Сергеев Ю.А.</li> <li>2. Ассортиментный портфель компании<br/>- сколько торговых марок, на какие группы их можно разделить и т.п.)</li> <li>3. Познакомиться с торговыми точками города, конкурирующими с компанией ИП Сергеев Ю.А.</li> </ol> <p>Уметь:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уметь презентовать (представить) любую ТМ на выбор<br/>( руководителя или по желанию обучающегося)</li> <li>2. Уметь определить категорию торговой точки магазинов своего города</li> </ol> |
| 2 месяц | <p>Знание ассортимента магазина «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А.</p> <p>Умение презентовать</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Изучение ассортимента магазина «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А.</li> <li>2. Изучение рекламного сопровождения каждой торговой марки</li> <li>3. Изучение стоимости продукции.</li> </ol>  | <p>Знать:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ассортимент торговых марок.</li> <li>2. Ориентироваться в прайсах (ценах).</li> </ol> <p>Уметь:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Представлять любой товар ( с опорой на наглядный материалы:</li> </ol>  |

|  |                              |  |   |
|--|------------------------------|--|---|
|  | товары<br>(в торговой точке) | 4. Обучение технике продаж ( под руководством старшего продавца) | брошюры, продукцию и т.п.)<br><br>2. Провести переговоры с клиентом ( с начала встречи с клиентом до презентации продукции ) – на месте |
|--|------------------------------|--|---|

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

План индивидуальной работы нового сотрудника

на период испытательного срока в магазин «Ассорти» ИП Сергеев Ю.А.

Ф.И.О. сотрудника \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_ (отдел) \_\_\_\_\_

Дата выхода на работу \_\_\_\_\_ Дата окончания исп. срока \_\_\_\_\_

Наставник \_\_\_\_\_

Таблица В.1 – Вариант 1

| № | Поставленные задачи | Критерий оценки | Результат, процент выполнения | Примечание/<br>Причины невыполнения |
|---|---------------------|-----------------|-------------------------------|-------------------------------------|
|   |                     |                 |                               |                                     |
|   |                     |                 |                               |                                     |
|   |                     |                 |                               |                                     |

Таблица В.2 – Вариант 2

| № | Поставленные задачи | Планируемый результат | Фактический результат | Примечание/<br>Причины невыполнения |
|---|---------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------|
|   |                     |                       |                       |                                     |
|   |                     |                       |                       |                                     |
|   |                     |                       |                       |                                     |



## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Методика проведения аудита технологического процесса

в компании ИП Сергеев Ю.А.

Таблица Г.1 – Методика проведения аудита технологического процесса

| Аудит стратегии развития                    |  |
|---|--|
| 1   | 2  |
| 1. Цель компании                            | Четко ли определена цель и ориентирована ли она на рынок?  |
| 2. Задачи технологического процесса         | Сформулированы ли четкие задачи предприятия, обуславливающие планирование и реализацию технологического процесса? Соответствуют ли эти задачи возможностям и ресурсам предприятия?   |
| 3. Стратегия развития                       | Имеется ли у предприятия тщательно разработанная маркетинговая стратегия для достижения целей?   |
| 4. Бюджет                                   | Имеется ли у предприятия достаточные бюджетные ресурсы для сегментов рынка, товаров, территорий и элементов маркетингового комплекса?  |
| Аудит организации коммерческой деятельности |  |
| Формальная структура                        | Обладает ли руководитель коммерческого отдела достаточным авторитетом, чтобы влиять на действия компании, связанные с удовлетворением покупателей? Оптимальна ли структура коммерческой деятельности с точки зрения функций, продукции, рынков и территорий? |
| Функциональная эффективность                | Эффективно ли взаимодействуют отделы сбыта и рекламы? Достаточно ли компетентны и заинтересованы в работе сотрудники коммерческого отдела, как контролируется и оценивается их работа?   |
| Согласованность                             | Хорошо ли взаимодействуют сотрудники коммерческого отдела с производственным и научно-исследовательским отделами, отделами   |



|   |  |
|---|--|
|   | снабжения, кадров и другими подразделениями?   |
| Аудит системы торгово-технологического процесса |  |
| Информационная система                          | Обеспечивает ли информационная система точную и своевременную информацию о развитии компании? Эффективно ли используют исследования специалисты?   |
| Система планирования коммерческой деятельности  | Разрабатываются ли на предприятии годовые, долгосрочные и стратегические планы? Эффективно ли они реализуются?   |
| Аудит функций коммерческой деятельностью        |  |
| 1. Товары                                       | Разработаны ли на предприятии четкие задачи по товарным группам? Нужно ли снимать с реализации какую-либо продукцию? Нужно ли осваивать реализацию какой-либо новой продукции? Принесет ли пользу какой-либо продукции изменение ее качества, стиля или характеристик? |
| 2. Цена   | Каковы цели, политика, стратегии и методики предприятия в области ценообразования? Соответствуют ли цены предприятия потребительской ценности товара с точки зрения покупателя?  |

Продолжение приложения Г

### Окончание таблицы Г.1

|   |   |
|---|---|
| Аудит функций коммерческой деятельностью  |   |
| 3. Распространение                        | Каковы задачи и стратегии распространения? Имеет ли предприятие достаточный охват и уровень обслуживания на рынке? Нужно ли вносить изменения в существующие каналы распространения или вводить новые каналы?   |
| 4. Реклама, продвижение и создание имиджа | Каковы цели предприятия в области продвижения товара? Как определяются расходы на эти цели? Достаточны ли они? Хорошо ли продуманы и легко ли воспринимаются рекламные сообщения? Имеются ли у предприятия тщательно разработанные программы стимулирования сбыта и пропаганды выпускаемой продукции и оказываемых услуг? |
| 5. Служба сбыта                           | Каковы задачи отдела сбыта предприятия? Достаточно ли велик этот отдел? Надлежащим ли образом он организован? Достаточно ли он квалифицирован, мотивирован и контролируется? Как можно оценить отдел сбыта ИП Сергеев Ю.А. по сравнению с аналогичными отделами у конкурентов?  |

