

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(институт, факультет)  
«Управление инновациями и маркетинг»  
(кафедра)  
38.03.06 «Торговое дело»  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: «Организация технологии проектирования торговых предприятий»

Студент (-ка)

М.В. Стародубцева

(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

Руководитель

Д.В. Антипов

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

**Допустить к защите**

Заведующий кафедрой

д.т.н., доцент, Д.В. Антипов

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Тольятти, 2017

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил (-а): Стародубцева Мария Вадимовна

Тема работы: «Организация технологии проектирования торговых предприятий»

Научный руководитель: д-р техн. наук, доцент, Антипов Д.В.

Актуальность выбранной темы проявляется в недостаточном изучении организации технологии проектирования торговых предприятий в современных условиях рыночной экономики. Технология определяет конечный результат и эффективность деятельности коммерческой организации, поскольку она является основным критерием успешного управления бизнесом.

Цель данной бакалаврской работы заключается в изучении организации технологии проектирования торговых предприятий

В соответствии с указанной целью в работе были поставлены следующие задачи:

- оценка экономической эффективности торговых, технологических процессов, товароснабжения, организации труда;
- раскрытие сущности, целей и функций торговли как вида экономической деятельности, направленной на извлечение из него прибыли
- исследование методов проектирования и моделирования процессов в торговле и адаптировать полученные знания применительно к современным условиям развития розничной торговой отрасли.

Объектом исследования является изучение технологии проектирования торгового предприятия

Предметом исследования является предприятия розничной торговли

Теоретической основой исследования служили научные труды отечественных ученых-экономистов, посвященные проблемам

проектирования торговых предприятий, таких ученых как Памбухчиянц В. К.  
Памбухчиянц О. В. Дашкова Л. П. Беспалова М.Ю.,

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения,  
библиографического списка и приложений.

## Abstract

This bachelor's thesis is devoted to the design technology organization in trade enterprises

The aim of the thesis is to study the design technology organization in trade enterprises.

The subject of the thesis is a retail trade enterprise.

We consider classifications of both types of trade enterprises, organizational structure of retail trade management, and the influence of these characteristics on overall performance of the enterprise. The main attention is paid to modeling processes of retail trade enterprises and to the design technology organization in trade enterprises.

In the first chapter, the theoretical approaches to the design of trade enterprises are described; classifications of both types of trade enterprises and their key processes are defined, and also organizational structures of management of trade enterprises, stages of their setting up and the main problems with the design of a trade enterprise are described. The second chapter is devoted to the technical and economic analysis of the functioning of trade enterprises; the optimal variant of organizational structure of management, function and duty of personnel of a small business are defined, and we also describe key commercial and economic indicators of the efficiency of trade enterprises. The design technology of a trade enterprise is described in the third chapter. The use of the considered processes of modeling and design of trade enterprises will allow to increase their overall performance significantly.

The work is of interest to a wide circle of readers. New entrepreneurs also can take into account organizational structure of management, staff job descriptions, the stages of creating retail businesses, and key commercial and economic performance indicators.

## Содержание

Введение .....	8
1 Теоретические подходы к проектированию торговых предприятий .....	10
1.1. Классификация и виды торговых предприятий.....	10
1.2 Ключевые процессы, выполняемые торговым предприятием.....	15
1.3. ОСУ торгового предприятия. ....	21
1.4. Этапы создания торгового предприятия .....	28
1.5. Основные проблемы, возникающие при проектировании торговых предприятий. ....	30
2. Техничко-экономический анализ функционирования торговых предприятий .....	35
2.1. Анализ ОСУ торгового предприятия. ....	35
2.2. Ключевые коммерческие и экономические показатели торгового предприятия.....	44
3. Технология проектирования торгового предприятия .....	46
3.1. Проектирование организационной структуры торгового предприятия ...	46
3.2. Проектирование инфраструктуры .....	49
3.3. Моделирование процессов торгового предприятия. ....	52
3.4. Определение требований к персоналу торгового предприятия и их компетентности. ....	60
3.5. Процедура управления запасами.....	62
Заключение .....	65
Список литературы: .....	67
Приложения .....	71

## Введение.

Торгово-технологический процесс играет важную роль в повышении эффективности торговой деятельности предприятия. Актуальность данной темы не вызывает сомнений, так как от правильной организации технологии проектирования торгового предприятия в конечном счете зависит его прибыль.

«Розничная торговая сеть представляет собой совокупность большого числа розничных торговых предприятий, осуществляющих куплю-продажу товаров и оказание услуг покупателям для их личного, семейного, домашнего использования. На предприятиях розничной торговли производятся различные операции, связанные с доведением товаров непосредственно до населения.»[1] При этом выполняются определенные торговые и технологические функции.

К торговым функциям розничных предприятий можно отнести:

- Планирование ассортимента
- Анализ потребительского спроса на продукцию
- Организацию закупок и доставки продукции на склад
- Реализация товаров
- Обеспечение продвижение товаров или услуг

К технологическим функциям относят:

- Приемка товара на склад
- Учет товара по качеству и количеству
- Внутримагазинное определение способа и места выкладки товара

на торгово-технологическом оборудовании

- Качественное обслуживание покупателей
- Реализация и кассовые операции

Для достижения главной цели организаций – получение максимальной выгоды предприятия следует устранить недостатки в торгово-технологическом процессе.

# 1 Теоретические подходы к проектированию торговых предприятий

## 1.1. Классификация и виды торговых предприятий

Предприятия торговли классифицируются по основным признакам приведённые в таблице №1.

<b>Признак классификации</b>	<b>Виды торговых предприятий</b>
1. По формам собственности	государственные
	муниципальные
	частные
	смешанной формы
2. По количеству собственников	индивидуальные предприниматели
	коллективное предпринимательство
3. По организационно-правовым формам	хозяйственные товарищества;
	хозяйственные общества;
	производственные кооперативы;
	государственные и муниципальные предприятия
4. По видам торговой деятельности	предприятия оптовой торговли;
	предприятия розничной торговли;
	предприятия оптово-розничной торговли (совмещение двух видов торговой деятельности)
5. По виду торгового предприятия:	с универсальным ассортиментом
	со специализированным ассортиментом (предприятия, реализующие одну группу товаров или ее часть);
	с комбинированным ассортиментом (Реализация нескольких групп товаров, связанных общностью спроса и удовлетворяющих отдельные потребности);



<b>Признак классификации</b>	<b>Виды торговых предприятий</b>
	со смешанным ассортиментом (Реализация отдельных видов продовольственных и непродовольственных товаров).
6. По степени концентрации	крупные
	средние
	малые
	микropредприятия
7. В зависимости от целей деятельности в торговле	Коммерческие организации. Получение прибыли - основной цель юридических лиц
	Некоммерческие организации не ставят своей целью получение прибыли, а имеют иные цели.

Таблица №1. Классификация и виды торговых предприятий.

Предпринимательство является распространенной формой организации в странах с рыночной экономикой. Большую часть отечественного предпринимательства составляют малый и средний бизнес, а основными его видами являются производственное и торговое предпринимательство. В приведенной ниже таблице №2 описаны ключевые различия между данными видами предприятий.

<b>Признаки</b>	<b>Торговое (коммерческое) предпринимательство</b>	<b>Производственное предпринимательство</b>
Определение	это деятельность по купле-продаже товаров, финансовых операций и посреднических услуг, целью которого является получения прибыли.	это сложный механизм, предназначенный изготавливать продукцию, для выпуска этой продукции на реализацию.
Идея	Повторный сбыт товаров или оказания услуг.	Превращение одних товарно-материальных

Признаки	Торговое (коммерческое) предпринимательство	Производственное предпринимательство
		ценностей в другие, т.е. выпуск готовой продукции.
Принципы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– изучение спроса на различные виды товаров;</li> <li>– изучение рынка на наличие определенного товара по минимальной стоимости;</li> <li>– анализ возможных выгод при учете всех затрат;</li> <li>– доставка товара, оплата транспортных услуг;</li> <li>– закупка товара;</li> <li>– наем складских помещений для хранения товара;</li> <li>– поиск торговых предприятий для сбыта товара;</li> <li>– выплата налогов государственным финансовым органам.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– маркетинговые исследования;</li> <li>– поиск факторов производства (персонал, материалы, оборудование);</li> <li>– производство товаров и его сбыт</li> </ul>
Трудности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– изменчивый спрос товаропотребителей;</li> <li>– небольшая разница между ценой закупки и стоимостью реализации;</li> <li>– несогласованность сроков и исполнителей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– труднодоступность приобретения некоторых ресурсов;</li> <li>– некачественное производство товара нанятым персоналом;</li> <li>– трудность в поиске</li> </ul>

Признаки	Торговое (коммерческое) предпринимательство	Производственное предпринимательство
		диллеров.
Отличия	<p>Характеризуется товарно-денежными операциями.</p> <p>Начальные затраты меньше, но это менее перспективное направление бизнеса с большим уровнем риска.</p>	<p>Производство товаров и его сбыт.</p> <p>Начальные затраты больше, но это более выгодное направление предпринимательства с наименьшим уровнем риска.</p>
Виды предприятий	<p>– Предприятия оптовой торговли покупают товары у одних торговых предприятий, также производственных предприятий и продают эти товары другим предприятиям торговым. К предприятиям оптовой торговли относятся торговые базы, торговые дома, склады.</p> <p>– К предприятиям розничной торговли относятся, в основном, магазины, то есть они занимаются тем, что покупают товары у других предприятий, у предприятий оптовой торговли и продают эти товары населению, обычным покупателям.</p>	<p>– Основное производство- это производство, предназначенное выпускать, производить продукцию, полуфабрикаты для продажи;</p> <p>– Вспомогательное производство- это производство, которое обслуживает основное производство, также</p> <p>– Предприятия, оказывающие услуги и производящие отбельные работы (ремонтные, транспортные, инструментальные цехи и др.).</p>

<b>Признаки</b>	<b>Торговое (коммерческое) предпринимательство</b>	<b>Производственное предпринимательство</b>
		<p>– Побочные цеха занимаются отходами основного производства, их утилизацией</p> <p>– Подсобное производство – это цеха, занятые производством тары, упаковочных материалов, пакетов.</p> <p>– Экспериментальные (опытные) цеха - это цеха, где производят эксперименты и через эти экспериментальные работы готовятся опытные образцы будущей основной продукции.</p>
<b>Процесс</b>	<p>Планирование ассортимента -          планирование запасов -          закупка и доставка у поставщика – приемка товара-          размещение и хранение товара-выкладка-реализация</p>	<p>Материалы – Основное производство – Готовая продукция.</p>

Таблица №2. Отличия торгового предпринимательства от производственного

## 1.2 Ключевые процессы, выполняемые торговым предприятием.

### 1. Планирование ассортимента.

В розничном торговом предприятии формирование ассортимента фактически можно разделить на 3 этапа:

1) Исследование рынка. Благодаря ему можно определить групповой ассортимент магазина, оптимальную роль и место торгового предприятия.

2) Предварительная оценка. Установление количественного соотношения товарного ассортимента в розничном торговом предприятии.

3) Формирование заказа. Оно осуществляется под воздействием определения внутригруппового ассортимента. Обязательным является обеспечение розничным магазином соответствия ассортимента товара текущему спросу на рынке.

### 2. Планирование запасов.

Для планирования запасов используют метод ABCXYZ

Группа А – это малочисленные позиции запасов, на которые приходят основная часть финансирования

Группа В - позиции в списке заказов, занимающие среднее положение при пополнении запасов на склад.

Группа С - это многочисленные позиции запасов, на которые относится незначительная часть финансирования.

Категория Х это те позиции, на которые с высокой точностью можно сделать заказ, так как у них стабильные продажи

В категорию Y попадают позиции, на которые точность прогноза ограничена.

В категорию Z попадают позиции в списке запасов, на которых невозможно предугадать их количество, так как слишком велики колебания.

*Для групп AX, AY, AZ вследствие их высокой стоимости:*

- По каждой позиции проводится индивидуальный контроль расхода;
- Происходит ежедневный контроль наличия запасов.
- Требуется заказывать небольшие размеры запасов.

Для групп *BX, BY, BZ* осуществляется с теми же особенностями, что и для позиций группы *A*, но реже (проводится ежемесячный контроль наличия запасов) и со средними размерами заказа.

Для групп *CX, CY* благодаря их низкой стоимости:

- Планировать запасы можно на год
- Требуется ежеквартальный контроль наличия запасов

Для *CZ*:

- Товары из этой группы труднореализуемы, поэтому для них требуется ежемесячный контроль наличия запасов

Для групп *AX, BX, CX* – так как продажи этих групп стабильны, создается запас, который равен средней величине реализации и снабжается в таком же количестве.

Для групп *AY, BY, CY* – так как продажи этих групп относятся к средней стабильности, то создается запас, который равен разнице между максимальными и минимальными предсказываемыми объемами продаж и пополняется в размере фактического потребления.

Для групп *AZ, BZ, CZ* – аналогично группе *Y*. Самая рискованная группа, так как нормы запасов невозможно установить благодаря большим колебаниям продаж.

Метод *ABCXYZ* наглядно показан в приложении *A*.

На предприятии товарно-материальные запасы отслеживаются благодаря двумя моделями системы управления: с определенным объемом заказа и с фиксированным периодом

Модель	Преимущества	Недостатки
Модель с	Можно содержать	Требуется непрерывный

Модель	Преимущества	Недостатки
фиксированным размером заказа	маленький уровень максимально желательного запаса. Экономия на содержание запасов на складе	контроль за наличием запасов на складе
Модель с фиксированным интервалом времени между заказами	Не нуждается в постоянном контроле за наличием запасов на складе	Содержится высокий уровень максимально желательного запаса Повышение затрат на содержание запасов

Таблица №3. Преимущества и недостатки моделей заказа с фиксированным размером и фиксированным временем.

### 3. Закупка/доставка.

Технология проведения процесса закупки:

1. Выбор поставщиков. Он делается на основании сравнительного списка возможных поставщиков, а так же на основе списка цен и условий поставки груза.

2. Обработка заказов и их отправка. На данной стадии выполняется оформление заказа и его отправка.

3. Получение заказа. На данном этапе идет контроль местонахождения и состояния груза (товара) в процессе его доставки вплоть до конечного пункта, согласно договору. Фиксируются все отступления от контрольных дат и все факты нарушения условий договора.

4. Оплата заказа поставщику. На этапе идет выполнение обязательств по оплате заказа.

5. Доставка товара. Проводится проверка на соответствие характеристик, качества и комплектности полученного товара, найденные

нарушения фиксируются. В случае отклонений от определенных условий договора, осуществляется процедура выставления претензий

4. Приемка товаров. Она состоит из следующих стадий:

1) Проверка количества поступивших товаров, их качество и комплектность. Проводится осмотр поступившего заказа;

2) Оформление приемки. Проводится контроль наличия товаросопроводительной документации, сверяются и оформляются сопроводительные документы, оформляются акты приемки с указанием брака или недостачи груза, если таковые имеются, передаются необходимые документы поставщику,

3) Принятие товаров на учет. Подтверждается получение груза в базе данных.

4) Перемещение товаров на склад. Осуществляется транспортировка груза в зону подготовки товаров к размещению на хранение

5. Размещение и хранение товара.

1) Размещение заказа. Важным этапом размещения товара является планировка склада. Он должен давать возможность свободного использования складского оборудования и обеспечения условий для сохранности заказа.

2) Создание условий сохранности товаров. Принимаемые по численности и качеству товары складывают в тару, расфасовывают, пакетируют и перемещают в зону сбережения. Вследствие постоянной поддержки температурно-влажностного режима производится контроль поддержания оптимальных условий для хранения продукции на складе.

3) Организация учета товаров. Для обеспечения сохранности товаров используют план размещения заказа, который предусматривает закрепление за разными группами товаров, наименований и подгрупп постоянных мест хранения и кодирование товара.

4) Перемещение товаров на склад.



5) Обеспечение возможности использования подъемно-транспортного оборудования.

6. Выкладка.

1. При выкладке товара первым этапом является определение расположения места в торговом зале для секции. Это рассчитанная последовательность размещения товара в торговом зале с учетом модели поведения покупателей и характера их спроса.

2. Вторым этапом определяется площадь торгового зала под секцию. Для этого соотносят объем продаж определенной продукции с общим объемом продаж по магазину и следуют полученным значением при планировании торгового зала.

3. Третьим этапом определяют способы и места выкладки товара на торгово-технологическом оборудовании. Применяют следующие способы выкладки:

- горизонтальный способ подразумевает собой размещение на одной или нескольких полках по горизонтали одноименных товаров.

- вертикальный способ выкладки ("ленточная" выкладка) – это выкладывание сверху вниз одноименных товаров одной или в нескольких рядах горкой;

- способ горизонтальной и вертикальной комбинации выкладки товаров.

4. Четвертым этапом оформляют полки в торговом зале. При оформлении должного вида полок учитывается психология покупателей.

Существуют общие правила оформления выкладки товара:

1. Размещение товара ведётся таким образом, чтобы он хорошо был виден покупателям;

2. Новые товары выставляются на видных хорошо просматриваемых местах;

3. На полках и стеллажах не должно быть перегруза в товаре;

4. Должна осуществляться лёгкодоступность выбора и взятия товара с полок и стеллажей покупателями;

5. Товары максимального спроса должны всегда выкладываться на одном и том же месте;

6. При выкладке товара обязательным условием считается сохранение элементов дизайна и оформление стеллажей

7. Продукты разного типа не должны быть в одном месте рядом друг с другом

8. Во избежание порчи продуктов следует оптимально расположить их на полках и витринах

9. Покупателю должна хорошо быть видна этикетка

7. Реализация и кассовые операции.

При оформлении розничных продаж выполняются следующие операции:

- открытие кассы
- оформление чека
- прием оплаты от покупателя
- закрытие кассовой смены
- передача розничной выручки в кассу предприятия.

### 1.3. ОСУ торгового предприятия.

Организационная структура предприятия – это совокупность взаимосвязанных подразделений предприятия, взаимодействующих между собой благодаря одной цели.

Структуру можно рассматривать по отдельным элементам, таким как работники, службы и иные подразделения. Структура управления представляет собой форму разделения и кооперации управленческой деятельности, которая направлена на достижение определенных целей менеджмента.

Структура управления включает в себя основные понятия менеджмента: цели, функции, процесс, механизм, полномочия. И имеет огромное влияние на них, поэтому менеджеры всех отраслей уделяют этому большое внимание.

В структуре выделяют следующие элементы:

- 1) горизонтальные связи
- 2) вертикальные связи, т.е. связи между руководством и подчиненными, при которых передаются распорядительная и отчетная информации.
- 3) линейные связи, т.е. связи между всеми подчиненным и одним самостоятельным управленческим лицом.
- 4) функциональные связи. Связь подчинения при реализации определенной функции управления.

Существуют линейные, функциональные, линейно-функциональные (линейно-штабные), дивизиональные, матричные структуры управления.

Линейная структура управления.

Данная схема управления подразумевает создание вертикальной линии управления, а также прямое воздействие на подчиненных. В ней руководитель стоит как универсальный специалист, который охватывает все стороны деятельности. При том, что данная схема устанавливает

единовластие, укрепляет личную ответственность и уменьшает возможность принятия необдуманных решений.

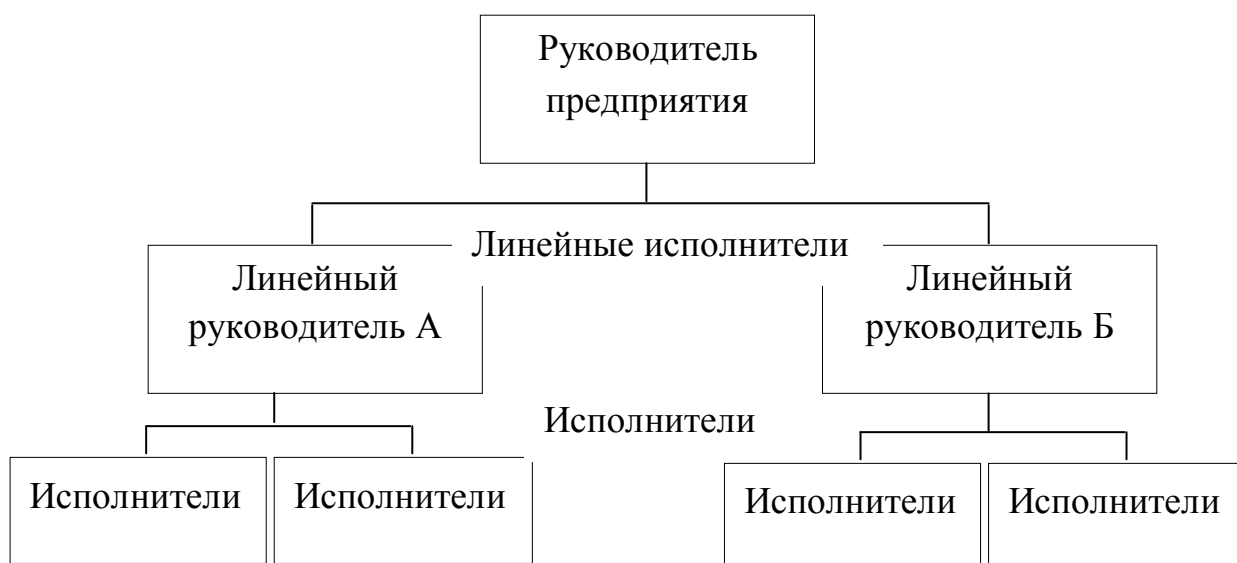


Рис. № 1. Линейная структура управления

Один элемент, от которого зависит число ступеней в линейной структуре, это общее число работников.

Преимущества и недостатки линейной структуры управления приведены в таблице №4

<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
Распоряжения единые и четкие	Руководитель должен обладать обширными знаниями и определенным опытом во всех сферах, что бы отдавать распоряжения своим подчиненным
Действия исполнителей согласованы	Большой поток информации и бумаг
Личная ответственность за результаты по подразделению повышается	Данный тип структуры управления применяется только малыми организациями, у которых численность персонала не превышает 15 человек.

<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
Решения должны быть приняты оперативно	Частные контакты с подчиненными и вышестоящими лицами.

Таблица №4. Преимущества и недостатки линейной структуры управления

#### Функциональная структура управления.

Спецификой данной структуры является разделение труда по определенным функциям, которые выполняются соответствующими специалистами.

Руководители отвечают за выполнение соответствующих функций, по которым дают распоряжения нижестоящим подразделениям. Решения при такой структуре более обоснованные и квалифицированные. Данная система предполагает большое количество разных нижестоящих разделов со множеством каналов, по которым отдаются решения.

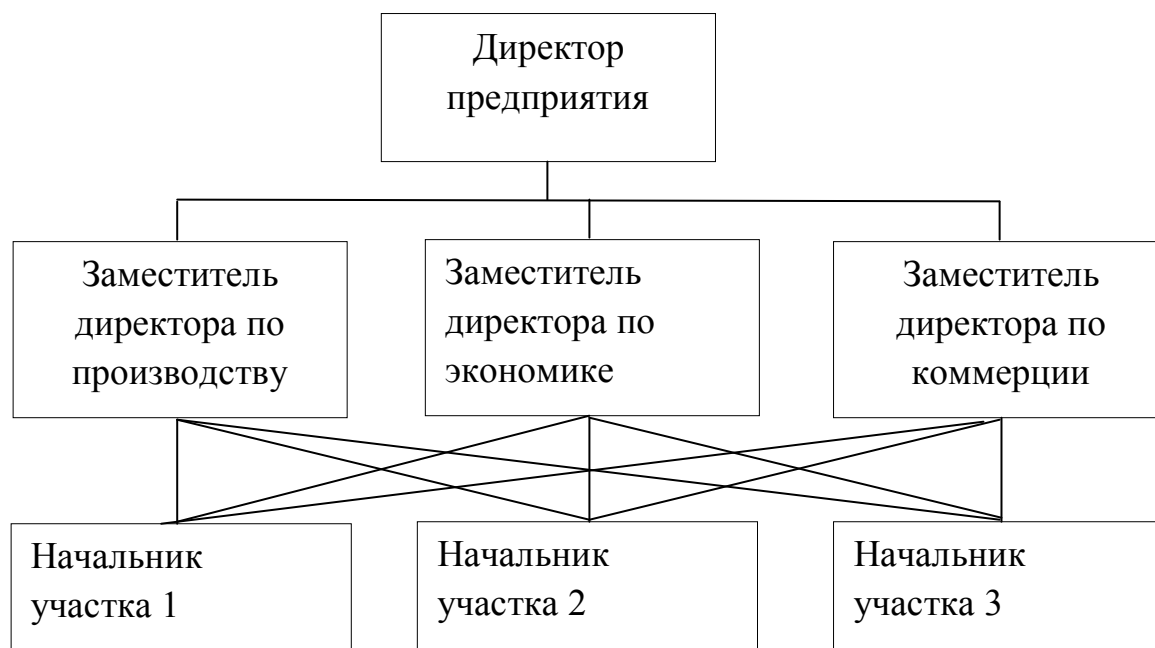


Рис. №2. Функциональная структура управления.

<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
Высокая компетентность специалистов	Постоянные связи между различными функциональными службами приносят трудности их поддержания

Преимущества	Недостатки
Не требует оперативности принятия решения, так как в основном задачи повторяющиеся и рутинные.	Длительность принятия решения
В состав функциональной службы обычной входит специалист с высокой квалификацией	Между работниками функциональных служб и производственных отделений отсутствует понимание
	Снижение ответственности из-за получение каждым исполнителем указаний от нескольких руководителей
	Повторение и несогласование распоряжений

Таблица №5. Преимущества и недостатки функциональной структуры управления.

Дивизиональная структура.

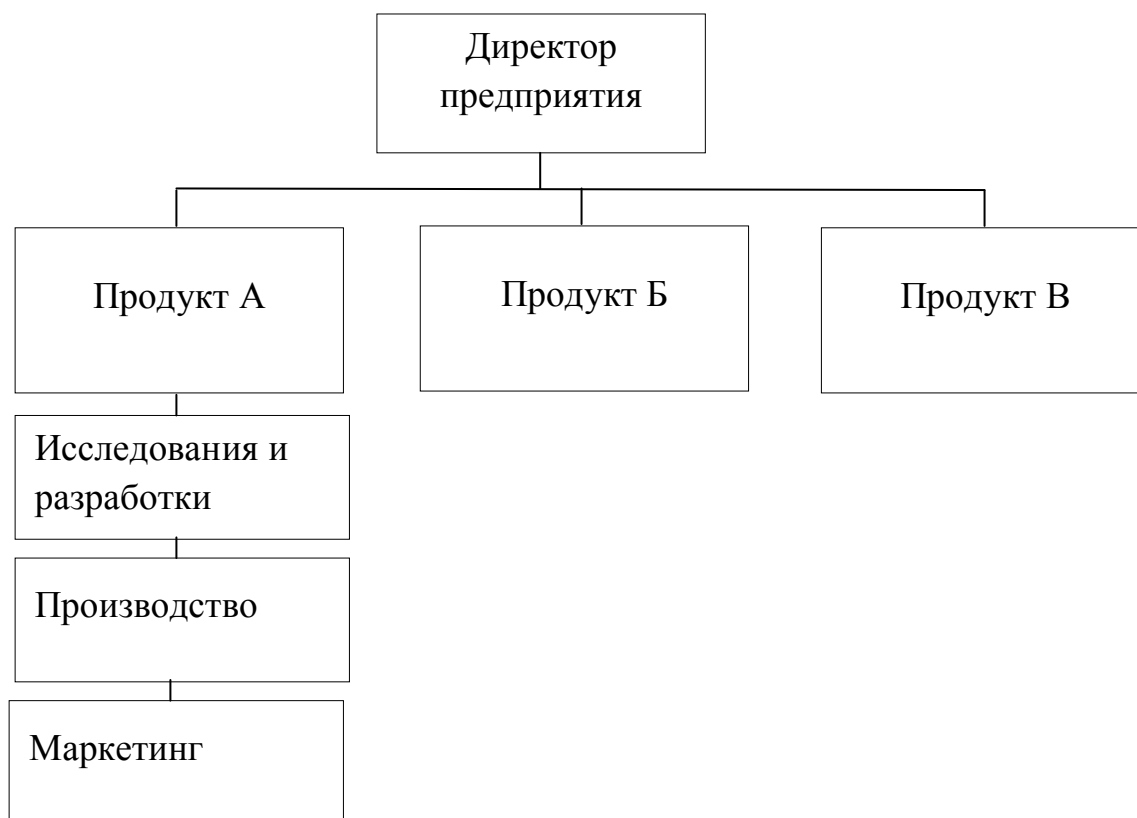


Рис.№3. Дивизиональная структура

Характерным отличием дивизиональной структуры является децентрализацией производственных подразделений, которые в свою

очередь автономны. Благодаря этому, подразделения могут самостоятельно решать задачи, связанные с исследованиями, производством и сбытом продукции.

Тем временем, руководители предприятия сосредотачиваются на планировании и постановлении стратегических задач.

<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
Связь между потребителем и производством становится более тесной	Нехватка руководствующих кадров, как следствие высокая потребность в них
Работы скоординированы лучше в связи с тем, что руководство в одном лице	сложная координация;
возникновение у подразделений конкурентных преимуществ малых форм;	Зарботная плата повышает за счет выполнения повторяющихся функций
Самостоятельность определенных структурных единиц	Сложность осуществления единой политики в организации
Меньше нагрузка на высший менеджмент	разобщенность персонала.
простота коммуникационных сетей.	
Ответственность четко разграничена	

Таблица №6 Преимущества и недостатки дивизиональной структуры управления.

Матричная структура управления.

Матричная структура управления - тип организационной структуры, при котором совмещаются различные виды структур.

Принимая во внимание масштабы и особенности производства, матричная структура дает право выбирать наиболее подходящую структуру, ориентированные на эффективное решение конкретной цели.



Рис. №4 Матричная структура управления

<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
Активная деятельность руководства и работников управленческого аппарата, усиление взаимосвязи между ними	Возникающие проблемы в приоритетности заданий, нарушают стабильность функционирования организации
Распределение ролей между руководителями. Руководители вместе контролируют работы по формированию производственных планов и отслеживают их выполнение;	Длительное согласование решений



<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
В сферу творческой деятельности по ускорению технического совершенствования производства включаются руководители и специалисты	Конфликты между менеджерами и управляющими проектами
Разграничение ответственности по проектам	Сложности в приобретении определенных навыков для эффективной работы
Высокая приспособляемость основных подразделений	Не исключены нарушения правил и стандартов из-за отрыва сотрудников от своих подразделений
Самостоятельность подразделений	Трудности установления четкой ответственности
Разработка и использование единой политики проста	

Таблица № 7. Преимущества и недостатки матричной системы управления:

#### 1.4. Этапы создания торгового предприятия

Первым этапом создания нового предприятия считается определения состава участников - учредителей и составления учредительных документов, в состав которых входит устав предприятия и договор о создании предприятия с уже заранее определенной организационно-правовой формой. Также заключается договор между учредителями. Устав утверждается директором и председателем ревизионной группы, которые были выбраны на совете учредителей.

Открывается временный расчетный счет в банке.

Организация встает на учет в местном органе власти по своему месту нахождения. В государственный регистр подаются все необходимые документы о предприятии. По регистрации юридическому лицу присваиваются коды общесоюзного классификатора предприятий и организации (ОКПО).

Закрывается временный счет и вместо него открывается постоянный расчетный счет в банке. Участники - учредители вносят свои установленные вклады.

Следующий этап создания - регистрация в районной налоговой инспекции. После чего организация получает право на изготовление печати и штампа.

В случае если предприятие создается в организационно-правовой форме АО, то его учредителям необходимо выполнить подписку на акции. Подписка может быть открытой, то есть публикуется извещение в СМИ с указаниями на цели, предмет и сроки существования АО, состав учредителей, дата проведения конференция, размер уставного капитала, количество и виды акций. Те, кто подписался на акции обязаны внести 30% до учредительной конференции, а учредители - 50%.

На учредительной конференции рассматриваются вопросы, которые необходимо решить:

- создание АО;

- утверждение устава;
- выборы руководствующих органов.

По завершению конференции производится регистрация.

Создание нового предприятия требует внимания технико-экономические обоснования, в которые входят следующие разделы:

- 1) Анализ спроса на производимую продукцию
- 2) имеются ли в наличии требуемые документы
- 3) Перечень необходимых производственных фондов для выпуска продукции
- 4) Проект создания необходимых производственных мощностей, или его наличие.
- 5) Выгодность определенных видов продукции
- 6) Норма отчислений амортизации
- 7) Экономические показатели
- 8) Планируемая выручка
- 9) Планируемый объем затрат
- 10) Отчисления в бюджет
- 11) Чистая прибыль
- 12) Анализ Социальных показателей:
- 13) Численность работников
- 14) Ожидаемый размер оплаты труда (не менее МРОТ - 7500)
- 15) Производительность труда
- 16) Условия труда.

### 1.5. Основные проблемы, возникающие при проектировании торговых предприятий.

Наша задача детально рассмотреть вопрос, относящийся к входящим потокам, а также идентичным ему межфункциональным разногласий.

Запасы. Достаточно серьёзное препятствие для многих фирм - это запасы, слишком большой объём которых приостанавливает основные финансовые ресурсы, создаёт затруднения на складе и мешает успешной работе компании. В то же время, могут возникать проблемы с дефицитом необходимых покупателю запасов, из-за чего могут возникнуть прямые потери продаж, а так же потери клиентов. В итоге, степень количества ресурсов зачастую является темой конфликтов, появившихся между подразделениями компании закупок, продаж, маркетинга, финансов, а также со складом, который находится под контролем службы логистики. В интересах подразделения маркетинга максимально увеличить резерв запасов с чтобы повысить уровень обслуживания покупателей и уменьшить вероятность возникновения дефицитность запасов. Финансовый отдел добивается уменьшить резервы, потому что осознаёт, что они являются задержкой значительных денежных средств, а они могли бы быть направлены на другие задачи и прибавлять доход. Служба закупок, в интересах которой максимально уменьшить сумму закупки, добивается получения самых больших оптовых скидок и часто приобретает излишнее количество товара, при этом забывает о ресурсах склада и расходах на хранение и обработку данного товара.

Управление закупками. Управление ресурсами, плотно связано с трудностями выполнение закупок и поставок на склад. При контроле закупок свойственны межфункциональные споры, которые появляются по следующим критериям – это подбор закупки товара, базовые соглашения снабжения, соглашения снабжения (какого вида должно быть транспортное средство, товароноситель и транспортная упаковка), все это рассматривает

поставщик товара. Важно выяснить каждую перечисленную причину разногласий.

Ассортимент покупаемого товара – является причиной разногласия между складом с службой которая закупает товар. В целях экономии и получения скидок отдел отвечающей за закупки, приобретает большую партию однотипной продукции и в основном не хочет платить поставщикам за услуги по грузовым единицам в том составе, который потребуется покупателю и логистической цепочке – тем, кто работают в сфере услуг и розничным сетям. Задача склада в том, чтобы состав грузовых единиц, на степени транспортной упаковки - коробов – был идентичным с заказами большей части клиентов, потому что это позволит намного сократить издержки на грузовую переработку.

Как правило, часто применяемые на международной практике торговли базовые условия поставки позволяют распределить риски, затраты и обмен договора купли-продажи. Часто служба, которая занимается закупками, при определении базовых условий поставки товара, встаёт на сторону поставщика, чтобы получить выгоду из отношения с ним. Те в свою очередь предоставляют скидки и льготы на рабочие условия. В минимальных затратах компании на закупку и следующую поставку товара на склад. Транспортное подразделение компании заинтересованно в снижении затрат на перевозки своим транспортом, что переносит основную ответственность и риск за поставку на продавца товара.

Как правило служба производящая закупки, всегда стремится к тому чтобы ее отношения с поставщиком были как можно выгоднее, для того чтобы максимально уменьшить цену покупаемого товара, и не придаёт большого значения транспортному средству, на котором осуществляется доставка, который ей предлагает поставщик, а так же не просит у него о дополнительных услугах (в том числе и о услугах, которые увеличивают стоимость транспортировки). Так же интересы склада состоят в том, чтобы технические характеристики, параметры транспортного средства, оснащение

погрузки и разгрузки и подъёмно-транспортное оборудование сочетались между собой. Это даёт возможность уменьшить сроки подготовительных работ, для того чтобы провести грузопереработку, механизировать и уменьшить простой транспортного средства.

Ещё один критерий разногласий между транспортным отделом, который подчиняется службе логистики и службой закупок является упаковка и носитель товара. Задача транспортного отдела увеличить загрузку транспортного средства, для того чтобы минимизировать количество рейсов, тем самым снизить расход на транспорт. В основе этого разногласия идёт отсутствие договорённости учётно-договорных единиц, что в дальнейшем приводит к большому увеличению задержек.

Выбор поставщика является основой в управлении закупками. В стратегии логистической службы очень значимым является выбор надёжного поставщика (при большом перенасыщении рынка услуг). Есть следующие условия, по которым выбирается поставщик – это качество поставки материальных ресурсов и сервиса, надёжность, финансовая достаточность, сервис компании и ее расположение. В основе межфункциональных разногласий лежит игнорирование показателей и расходящиеся между собой предпочтения разных подразделений организации. Эти разногласия решаются согласованием интересов подразделений и задачами компании.

Поставка товара на склад и проблемы возникающие при этом. Склад старается быть максимально загруженным, но при этом он все равно ограничен и хочет обойти дополнительные затраты, возникающие при экстренном размещении прибывающего груза, а это сверхурочная работа, и привлечение большего количества людей, так же это эксплуатация оборудования и перестановка размещенного ранее груза. Вследствие чего склад несёт большие затраты на содержание запасов. Уменьшения затрат и содержание запасов является самым важным для отдела управления запасами.

Объём поставляемой партии заказа может быть конфликтом между службами закупок и продаж оптовых предприятий. Это происходит в основном в тех случаях, когда компания занимается поставкой скоропортящейся продукцией, товаром с ограниченным сроком хранения или сезонными товарами. Отдел продаж знает о трудностях связанных с реализацией такого товара, и стремится уменьшить объёмы закупки.

Определение срока поставки. Уменьшение срока поставки связано с поднятием стоимости закупки за счёт добавленной стоимости, это не отвечает функциональным интересам данного подразделения организации.

Уменьшение срока поставок помогает подразделению маркетинга и отделу продаж составить наиболее точные прогнозы продаж и уйти от трудностей в реализации сезонного или вышедшего из моды продукта.

Транспортное хозяйство и отдел управления запасами заинтересованы в уменьшении времени за которое производится доставка, это можно осуществить с помощью экономичных путей маршрута, тем самым им будет проще установить сроки доставки, что позволит сделать оптимальным уровень запасов в логистике.

Анализ функций в разных областях организации, связанных с выходящими из него потоками, не представляет трудности и так же может проводиться, как изложен ранее. Рассмотрение всех этих разногласий в сфере логистики не является исчерпывающим, но они дают возможность сделать выводы о проблемах в области межфункционального взаимодействия на предприятии.

#### Вывод

1. Предприятия оптовой торговли, которые участвуют в управлении движения потоков, каждый имеет свои интересы, цели и задачи.
2. Одним из источников межфункционального разногласия являются разные интересы различных служб компании.

3. Стремление каждой организационной единицей выполнить свои интересы, усиливает межфункциональные разногласия и сильно сбивает цели организации.

4. Эффективно координировать деятельность подразделений фирмы – это одна из основных задач службы логистики.

5. Служба логистики является важным звеном и имеет большие возможности и инструменты для согласования локальных, глобальных и системных целей организации.



## 2. Технико-экономический анализ функционирования торговых предприятий

### 2.1. Анализ ОСУ торгового предприятия.

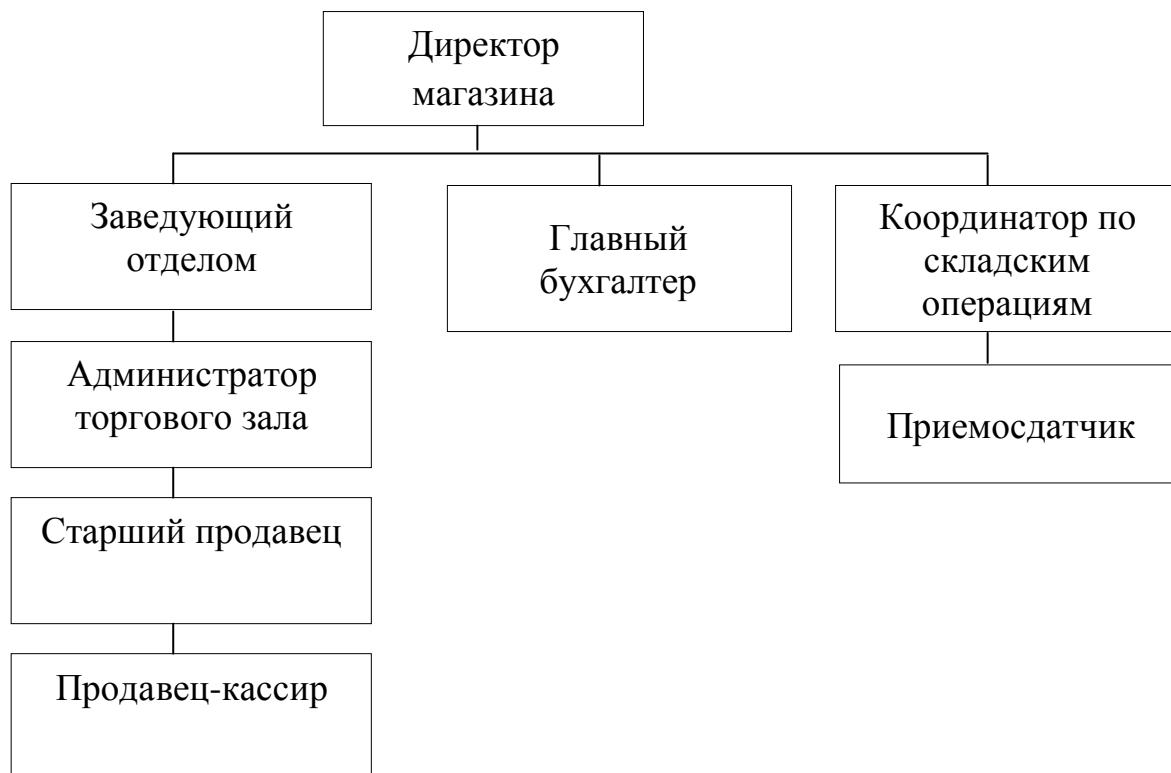


Рис. №5. ОСУ розничного торгового предприятия.

1. Директор магазина

Подчинённые:

Персонал магазина

Цель:

Обеспечение объема продаж магазина

Задачи:

Решение всех административно-хозяйственных и финансово-экономических вопросов, связанных с деятельностью магазина

Организация, планирование и координация деятельности отдела, направленного на сокращение сроков и затрат на ведение торговых-технологических операций, повышение качества торгового обслуживания

Функции:

Обеспечивает выполнение плана продаж магазина

Отвечает за предотвращение потерь

Обеспечивает соблюдение персоналом стандартов сервиса

Отвечает за мероприятия по минимизации торговых издержек

Обеспечивает наличие в магазинах необходимых документов и информации о товарах

Обеспечивает наличие и содержание в рабочем состоянии средств измерения товара, торгово-технологического оборудования и инвентаря

Участствует и руководит процессом инвентаризации

Выявляет причины недостатков и брака

Проверяет качество работы кассиров и кассового оборудования

Проверяет фактические действия персонала на соответствие их должностным инструкциям

Проверяет записи в жалобных книгах, проводит расследование и принимает меры по конкретным жалобам

Руководит персоналом магазина

Обеспечивает контроль соблюдения правил и норм охраны труда и техники безопасности

Проводит анализ структуры товарных запасов, динамики товарооборота по отдельным группам товаров.

Требования к опыту и квалификации:

Опыт управления коллективом более 20 человек

Высшее образование, предпочтительно торгово-экономическое

Опыт работы в розничной торговле не менее 5 лет

Знание организации и технологий розничной торговли

Уверенный пользователь ПК

1. Заведующий отделом

Подчинённые:

Продавцы, продавцы-кассиры, вспомогательные рабочие

Цель:

Осуществляет планирование и организацию ведения торговой деятельности отдела

Задачи:

Руководство работниками отдела, определение целей и задач, связанных с ведением розничной торговли

Функции:

Проверяет соответствие выкладки товара планограммам и инструкциям

Проверяет наличие и форматы ценников, правильность цены

Контролирует наличие товара на полках

Обеспечивает проверку качества товара и сроков годности

Анализирует результаты продаж отдела и представляет отчетность директору магазина

Осуществляет контроль качества торгового обслуживания.

Организует работу с персоналом, осуществляет подбор и расстановку.

Требования к опыту и квалификации:

Высшее или среднее специальное торговое образование

Опыт работы в сфере торговли от 3 лет

Знание правил торговли отдельными группами товаров, правил подготовки товаров к продаже.

Знание ассортимента, классификации, характеристик и назначения товаров, правил расшифровки артикулов и маркировок товаров, гарантийных сроков пользования товарами и правил их обмена.

Уверенный пользователь ПК

2. Администратор торгового зала

Подчиняется:

Директору магазина

Подчинённые:

Продавцы, продавцы-кассиры

Цель:

Осуществляет работу по организации качественного обслуживания покупателей

Задачи:

Консультирует покупателей по вопросам, связанным с товарами или услугами

Контролирует своевременную подачу продукции в торговые секции, работоспособность касс, проверяет качество, сроки годности товаров, проверяет наличие маркировок, легко читаемых ценников на товарах, наличие в доступных для клиентов местах книг жалоб и предложений.

Принимает меры по предотвращению и ликвидации конфликтных ситуаций.

Рассматривает претензии, связанные с неудовлетворительным обслуживанием клиентов, проводит необходимые организационно-технические мероприятия.

Информирует руководство об имеющихся недостатках в обслуживании покупателей, принимаемых мерах по их ликвидации.

Обеспечивает чистоту и порядок в товарных секциях, торговом зале, на складе, на предприятии в целом и на прилегающей территории.

Соблюдает сам и контролирует соблюдение работниками трудовой и производственной дисциплины, правил и норм охраны труда, требований производственной санитарии и гигиены

Требования к опыту и квалификации:

Высшее или среднее специальное образование

Знание ассортимента и номенклатуры продаваемой продукции

Знание правил и положений, регулирующих основы розничной торговли

Знание правил и методов организации обслуживания покупателей

Знание основ экономики и организации труда

Знание основ маркетинга и организации рекламы; порядка оформления помещений и витрин

Навыки разрешения конфликтных ситуаций

Развитие коммуникативные навыки

Уверенный пользователь ПК

3. Старший продавец

Подчиняется:

Заведующему отделом / Директору магазина

Подчинённые:

Продавцы/Нет

Цель:

Выполнение плана продаж

Задачи:

Качественное обслуживание покупателей

Функции:

Осуществляет прием товаров в отдел со склада, организует их учет и хранение

Обеспечивает сохранность полученных товаров.

Составляет на основе приходных и расходных документов сводный отчет за текущий день, месяц.

Участствует в оформлении витрин и осуществляет контроль их состояния

Составляет товарные отчеты, акты на брак, недостачу, пересортицу товаров и акты передачи материальных ценностей

Предоставляет информацию для занесения её в программу складского учета.

Контролирует работу продавцов-кассиров.

Разрешает спорные вопросы с покупателями в отсутствие представителей администрации

Составляет заявки на ремонт торгового оборудования

Получает и подготавливает упаковочный материал

Готовит товары к инвентаризации, принимает участие в её проведении

Требования к опыту и квалификации:

Среднее специальное образование

Опыт работы продавцом от 2 лет

Знание правил и положений, регулирующих основы розничной торговли

Коммуникабельность, навыки разрешения конфликтных ситуаций

Знание ассортимента продаваемого товара

#### 4. Продавец

Цель:

Выполнение плана продаж

Задачи:

Качественное обслуживание покупателей

Функции:

Готовит товары к продаже (проверка наименования, количества, цены, состояния упаковки, распаковка, осмотр внешнего вида)

Осуществляет выкладку товаров по группам, видам и сортам с учетом товарного соседства, частоты спроса и удобства работы,

Оформляет прилавочные витрины и контролирует их состояние,

Осуществляет подсчет чеков и сдачу их в установленном порядке

Готовит товары к инвентаризации

Консультирует покупателя о наличии товара, цене и поступлении, о свойствах отдельных видов товаров, предоставляет полную и объективную информацию при продаже.

Предлагает новые, взаимозаменяемые товары и товары сопутствующего ассортимента, оказывает услуги покупателю по упаковке товара.

Участвует в поддержании чистоты и порядка на рабочем месте

Своевременно информировать администрацию о конфликтных ситуациях между продавцом и покупателем.

Требования к опыту и квалификации:

Среднее специальное образование

Знание правил и положений, регулирующих основы розничной торговли

Коммуникабельность, общительность

Презентабельный внешний вид

#### 5. Продавец-кассир

Цель:

Выполнение плана продаж

Задачи:

Качественное обслуживание покупателей

Функции:

Готовит товары к продаже (проверка наименования, количества, цены, состояния упаковки, распаковка, осмотр внешнего вида)

Осуществляет выкладку товаров по группам, видам и сортам с учетом товарного соседства, частоты спроса и удобства работы,

Оформляет прилавочные витрины и контролирует их состояние,

Готовит товары к инвентаризации

Консультирует покупателя о наличии товара, цене и поступлении, о свойствах отдельных видов товаров, предоставляет полную и объективную информацию при продаже.

Предлагает новые, взаимозаменяемые товары и товары сопутствующего ассортимента, оказывает услуги покупателю по упаковке товара.

Участвует в поддержании чистоты и порядка на рабочем месте

Подсчитывать кассовые чеки и сдавать в установленном порядке.

Проводить перепись и учет остатков в установленном руководством порядке.

Осуществляет операции по приему, учету, выдаче и хранению денежных средств с обязательным соблюдением правил, обеспечивающих их сохранность.

Ведет на основе приходных и расходных документов кассовую книгу.

Сверяет фактическое наличие денежных сумм с остатками по кассовой книге.

Составляет кассовую отчетность в установленном порядке.

Своевременно информировать администрацию о конфликтных ситуациях между продавцом и покупателем.

Требования к опыту и квалификации:

Среднее специальное образование

Знание правил и положений, регулирующих основы розничной торговли

Коммуникабельность, общительность

Презентабельный внешний вид

#### 6. Координатор по складским операциям

Цель:

Координация продукции на складе.

Функции:

- Организует рабочий процесс на складе в соответствии с порядками качества, нормативами на выполнение работ, внутренними процедурами клиента.

- Проверяет обеспеченность работников материально-технической информацией, необходимой для выполнения обязанностей, порученные на персонал, принимает меры по предотвращению простоев, аварий, временных остановок работы.

- Обеспечивает исправное состояние погрузочно-разгрузочного оборудования и целесообразность его использования.

- Организует и контролирует проверки продукции на складе.



- Готовит отчеты о качестве работ, выполняемых персоналом, о выполнении объемов задач, о факторах, приведенных к срыву выполнения этих задач и виновных в этом случае лиц, и представляет их руководству.

- Предоставляет своему руководителю необходимые ежемесячные, еженедельные и ежедневные отчеты.

## 8. Приемосдатчик

Цель:

Осуществление погрузочно-разгрузочных работ в магазине

Задачи:

Обеспечение бесперебойной погрузки, разгрузки и перемещения товаров в магазине

Контроль перемещения тележек / корзин в магазине

Функции:

Укладка товара в ручные тележки, в том числе на складском оборудовании и размещение их на складе

Приготовление к погрузке-выгрузке товаров

Проверка качества упаковки, наличия ярлыков и маркировки

Вывоз товара и его выкладка в торговом зале

Проверка соответствия маркировки действительному наличию товаров в единице упаковки

Подготовка товаров к инвентаризации

Расстановка груза согласно планировке склада

Соблюдение номенклатуры расстановки товаров

Требования к опыту и квалификации:

Среднее образование

Опыт работы от 1 года, навыки погрузки и разгрузки товара

Знание правил работы с погрузочным оборудованием

Знание правил маркировки и сортировки товаров

2.2. Ключевые коммерческие и экономические показатели торгового предприятия.

По результатам анализа финансово-хозяйственной деятельности можно выявить возможности развития торгового предприятия. Он определяется благодаря использованию показателей, которые отражают состояние и возможности будущего развития бизнеса. Далее в таблице приведены основные показатели эффективности торговых предприятий.

<b>Наименование показателей</b>	<b>Формулы расчета</b>	<b>Характеристика показателей</b>
Рентабельность продаж	$\frac{\text{Прибыль}}{\text{Выручка от продаж}} \times 100\%$	Доходность реализуемой продукции
Рентабельность затрат	$\frac{\text{Прибыль}}{\text{Полная себестоимость продукции}} \times 100\%$	Эффективность текущих затрат на производство
Рентабельность активов	$\frac{\text{Прибыль}}{\text{Средняя стоимость активов}} \times 100\%$	Эффективность использования всего капитала активов
Рентабельность производственных фондов	$\frac{\text{Прибыль}}{\text{Средняя стоимость основных фондов и материальных оборных средств}} \times 100\%$	Эффективность использования основных фондов и производственных запасов
Рентабельность капитала	$\frac{\text{Прибыль}}{\text{Средняя сумма собственного капитала}} \times 100\%$	Отдачу на вложенный учредителями капитал
Коэффициент оборачиваемости активов	$\frac{\text{Выручка от продаж}}{\text{Средняя стоимость активов}} \times 100\%$	Отдачу средств вложенных в активы
Затраты на один	$\frac{\text{Полная себестоимость продукции}}{\text{Выручка от продаж}} \times 100\%$	Затраты на один рубль

<b>Наименование показателей</b>	<b>Формулы расчета</b>	<b>Характеристика показателей</b>
рубль продукции		объема проданной продукции

Таблица 8. Показатели эффективности деятельности предприятия

Наибольшее значение при поиске мер по увеличению эффективности предприятия проводится внутренний анализ, который основан на бухгалтерской, аналитической и статистической отчетности. Благодаря таким исследованиям разрабатываются комплекс мер по устранению ограничений на предприятии, определяются дальнейшие стратегические задачи, а также решаются вопросы конкурентной политики организации.

При помощи данных исследований определяются конечные результаты, которые позволяют оценить коммерческую деятельность предприятия, а также помогают в принятии грамотного управленческого решения.

### 3. Технология проектирования торгового предприятия

#### 3.1. Проектирование организационной структуры торгового предприятия

Когда функционирующая организационная структура нерезультативна, принимается решение об ее изменении. Очень важно создать такую структуру, которая отражает цели и задачи торгового предприятия, позволяет лучше взаимодействовать с внешней средой, продуктивно управлять деятельностью сотрудников, вследствие чего удовлетворять потребности потребителей.

Проектирование ОСУ в основном состоит из трех этапов:

- 1) анализ организационной структуры управления;
- 2) проектирование;
- 3) оценка результативности.

На первом этапе определяют, в какой мере действующая структура целесообразна с точки зрения требований, предъявляемые к предприятию. Чтобы это определить существуют определенные оценочные критерии:

Первым критерием являются ответы на такие вопросы как: «как и сколько принимается решений на нижнем уровне?», «Каковы последствия принимаемых решений?», «Какова величина главных функций на каждом уровне управления?» и т.д.

Вторым критерием изменение взаимосвязей между подразделениями, полномочий, ответственности, а также характер межфирменных взаимодействий.

Третий критерий – это функции структуры управления. Улучшение стратегического плана организации (изменение бизнес-плана предприятия), пересмотренные подходы к мотивации труда и пр.

Благодаря проведенному анализу можно выявить ограничения в деятельности торгового предприятия.

Вторым этапом является проектирование организационной структуры. Условно можно объединить четыре метода проектирования ОСУ.

1) Метод аналогий. Использует уже действующие структуры аналогичных предприятий.

2) Экспертный метод. Основан на рассмотрении предложенных вариантов экспертами.

3) Метод структуризации целей. Определяет систему целей предприятия, совмещая разрабатываемую структуру управления. ОСУ строится с помощью системного подхода. Он описывается с помощью графика описаний структуры управления. В графике рассматривается качественный и количественный анализ и обоснование вариантов построения графика и его функционирование.

4) организационное моделирование структуры.

При организационном моделировании разрабатывается математические, графические или машинные описания распределения полномочий и ответственности в организации.

Во время проектирования ОСУ, в основном решаются следующие задачи: обозначение вида структуры управления; по уровням структуры управления определения количества и состава подразделений; количество персонала, отвечающего за административное управление; характер подчиненности между взаимосвязями организации; затраты на содержание аппарата управления структуры.

Проектируя новую структуру управления нельзя забывать о предъявляемых требованиях и принципы их построения.

Требования, предъявляемые к организационной структуре управления: оптимальность, оперативность принятия решений, надежность передачи информации между взаимосвязями, экономичность структуры, ее гибкость и устойчивость.

Основные принципы проектирования организационной структуры управления:

1) рациональное количество звеньев управления и минимальный период времени передачи информации от высшего звена до низшего;

- 2) четкое подразделение составных частей структуры управления;
- 3) способность к стремительной реакции на преобразования в организации;
- 4) предоставление полномочий на решение проблем компетентному подразделению;

Третьим этапом является оценка эффективности организационной структуры торгового предприятия.

Если система управления быстродейственна и показывает высокие конечные результаты деятельности предприятия, то ее можно считать совершенной.

По качеству реализации задач, надежности, организованной системой управления, скорости реагирования и приемлемости принимаемых управленческих решений производится оценка эффективности торгового предприятия.

### 3.2. Проектирование инфраструктуры

Сегодня розничная торговля напрямую касается интересов населения. Её сегодняшнее развитие отталкивается от соотношения реализации продукта магазинной и межмагазинной формы, при том что магазинная продажа продукта должна отталкиваться от большого ассортимента розничных предприятий.

Принципами улучшения розничной сетей должно являться:

- универсальная продовольственная торговля за исключением, кроме различных редких товаров;
- улучшение магазинов, находящихся в жилых застройках разных специализаций;
- образование торговых комплексов, сетей, больших розничных предприятий и центров;
- образование в центре жилых застроек предприятий с максимально большим уровнем обслуживания;
- образование магазинов, расположенных близко к жилым домам, где будет представлен большой ассортимент товара;
- формирования территорий для уличных рынков или ярмарок;
- образование торговых территорий вдоль магистралей;
- возобновление торговли в автоматах.

Отталкиваясь от этих улучшений, структура розничной торговли в любых регионах сможет обеспечить многообразием обслуживание, структурно-функциональные параметры объектов и всегда знать территории обслуживания.

Потребность населения в многообразии обслуживания будет удовлетворенно, только если будет функционировать:

магазины с традиционным обслуживанием, где продавец стоит за прилавком;

магазины с самообслуживанием – это магазины с различными видами торговли: салонная, посылочная, автоматная и магазинов со складом.

Многообразие розничной торговли предприятия, его функции и параметры должны быть обеспечены базой формирования и развития:

- независимая розничная торговля компаний, а также компаний, товаропроизводителей;

- розничные компании, которые принадлежат оптовым фирмам муниципального розничного предприятия.

Идея состоит в том, что образование систем предприятия розничной торговли производителем, оптовым предприятием и муниципалитетом – это закономерный процесс, который нацелено создаёт полноценную социально ориентированную рыночную среду.

В ней независимой розничной оптовой организацией, считается та организация, которая не входит в различные объединения. Магазин, который принадлежит товаропроизводителю, работает в составе компании и зависит от неё. Муниципальный объект торговли – это социально ориентированная розничная торговая организация, которая дополняет уже образовавшуюся торговую обслуживающую систему.

Каждая разновидность розничного торгового предприятия имеет свою ориентацию на территорию торгового обслуживания и должна выделять: магазины, которые имеют местное значение, общесистемное значение и которые входят в состав магазинов, находящихся вдоль магистралей.

Так же существует тип магазинов с общесистемным значением, которые более многообразны. В их число должны входить магазины с комбинированным, универсальным и специализированным ассортиментом.

Система организации розничной торговли во многом должна отталкиваться от развития внемагазинной формы продажи продукции.

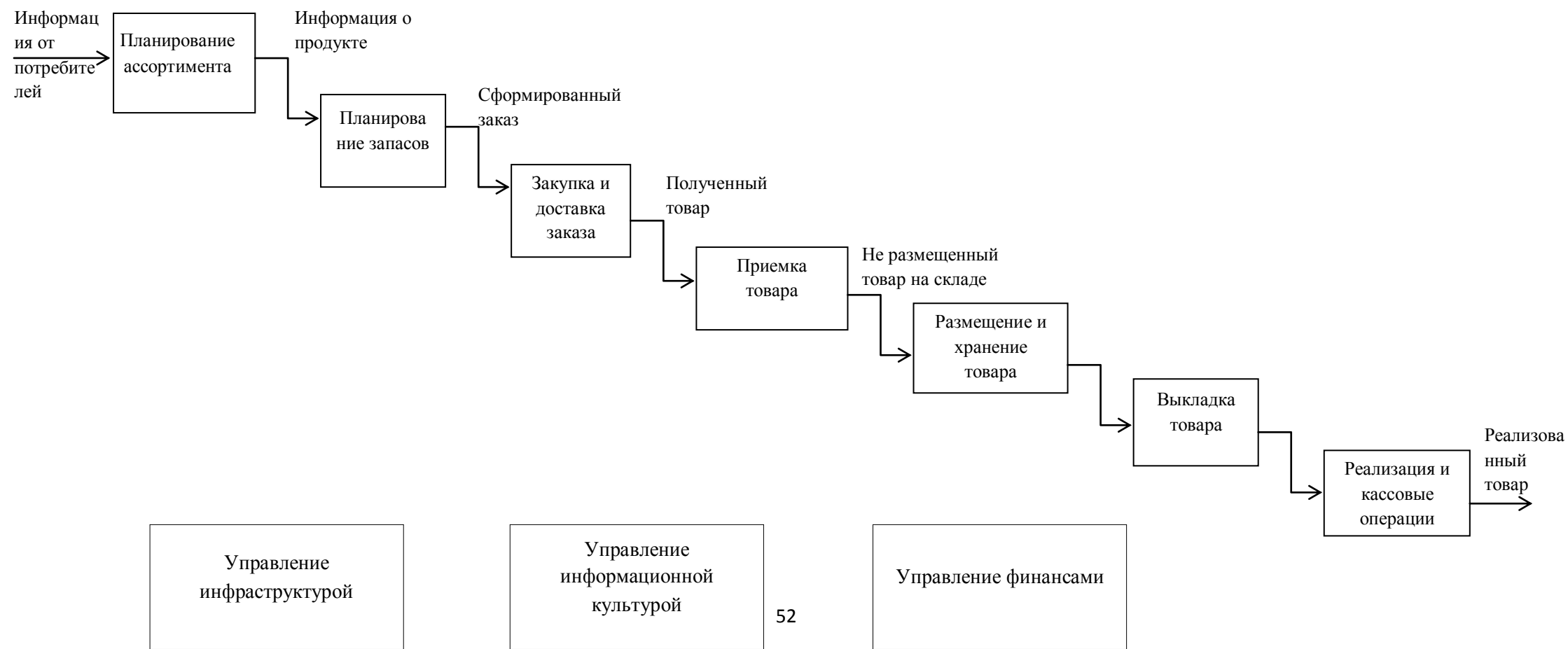
Внемагазинная форма продаж товаров – это хорошо подготовленное всё более большим прохождением в быт обычного покупателя многообразных средств с техническим прогрессом. Поэтому внемагазинная форма продаж, часто нацелена на определенный сегмент рынка и решает свои задачи.



Часто даже мировая практика торговли, показывает нам, что в самых разных видах системы торгового обслуживания есть место уличной торговли.

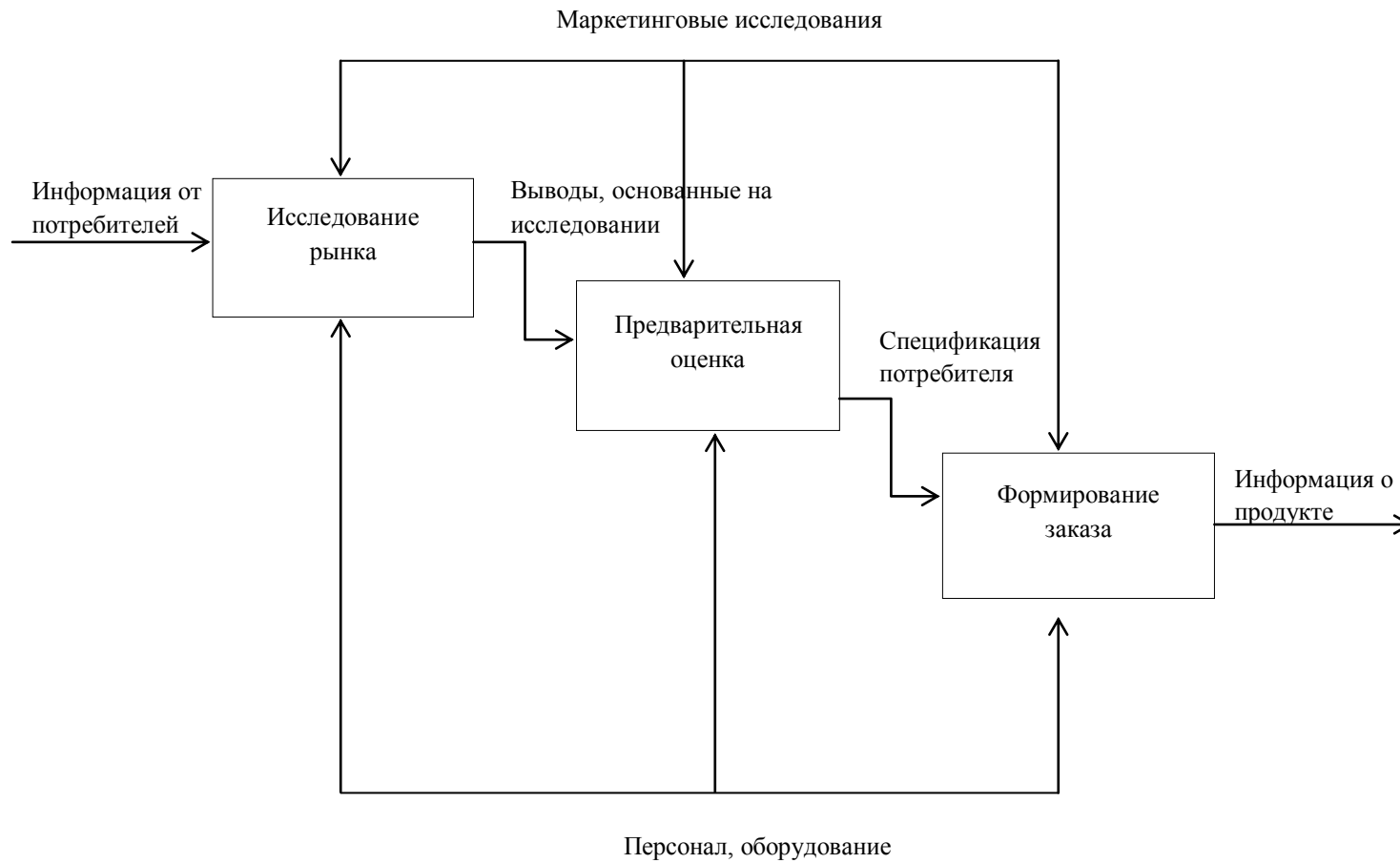
В нашей торговой практике новой формой внемагазинной торговли, скорее всего станет сетевой маркетинг. Главное в этой системе состоит то, что продукт продаётся специально обученными специалистами на дому, в учреждениях, в транспорте, на улице.

### 3.3. Моделирование процессов торгового предприятия.

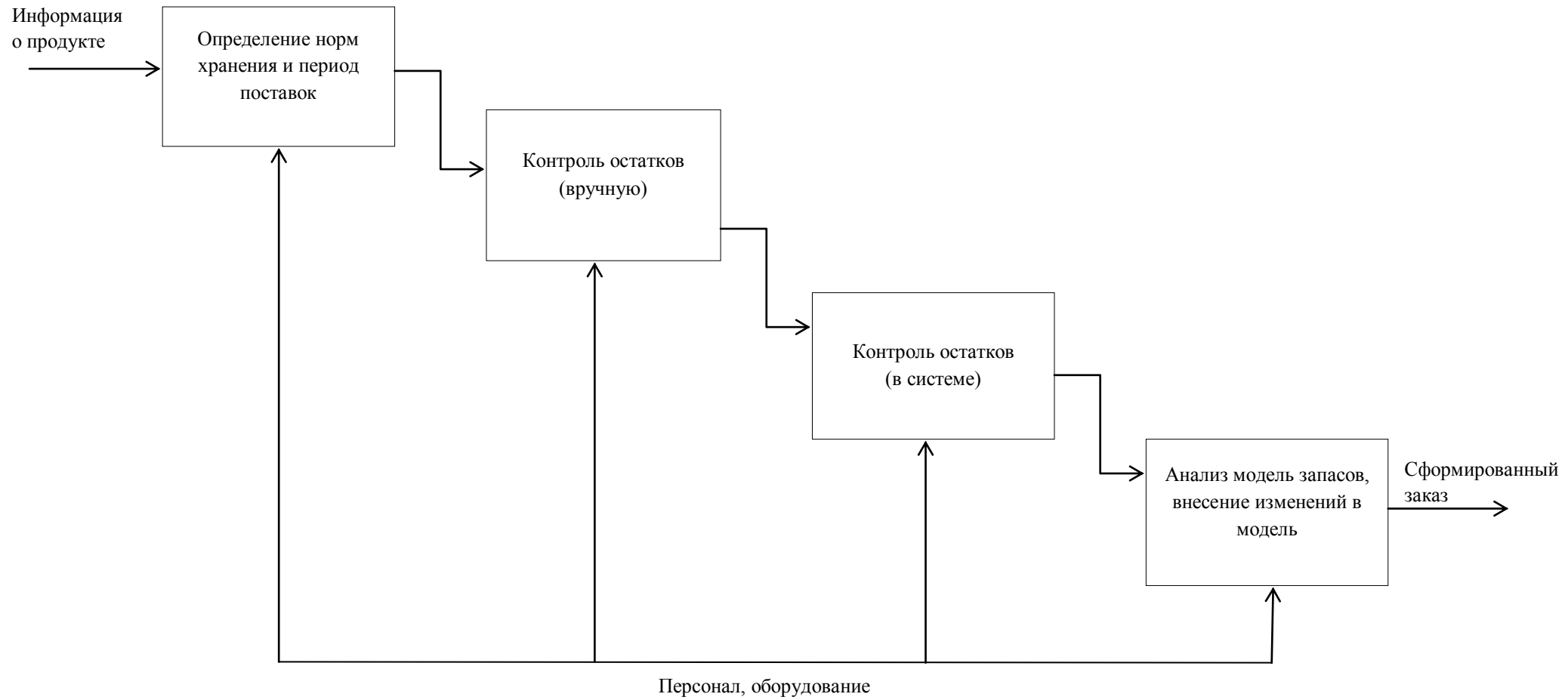


Далее рассмотрим каждый этап:

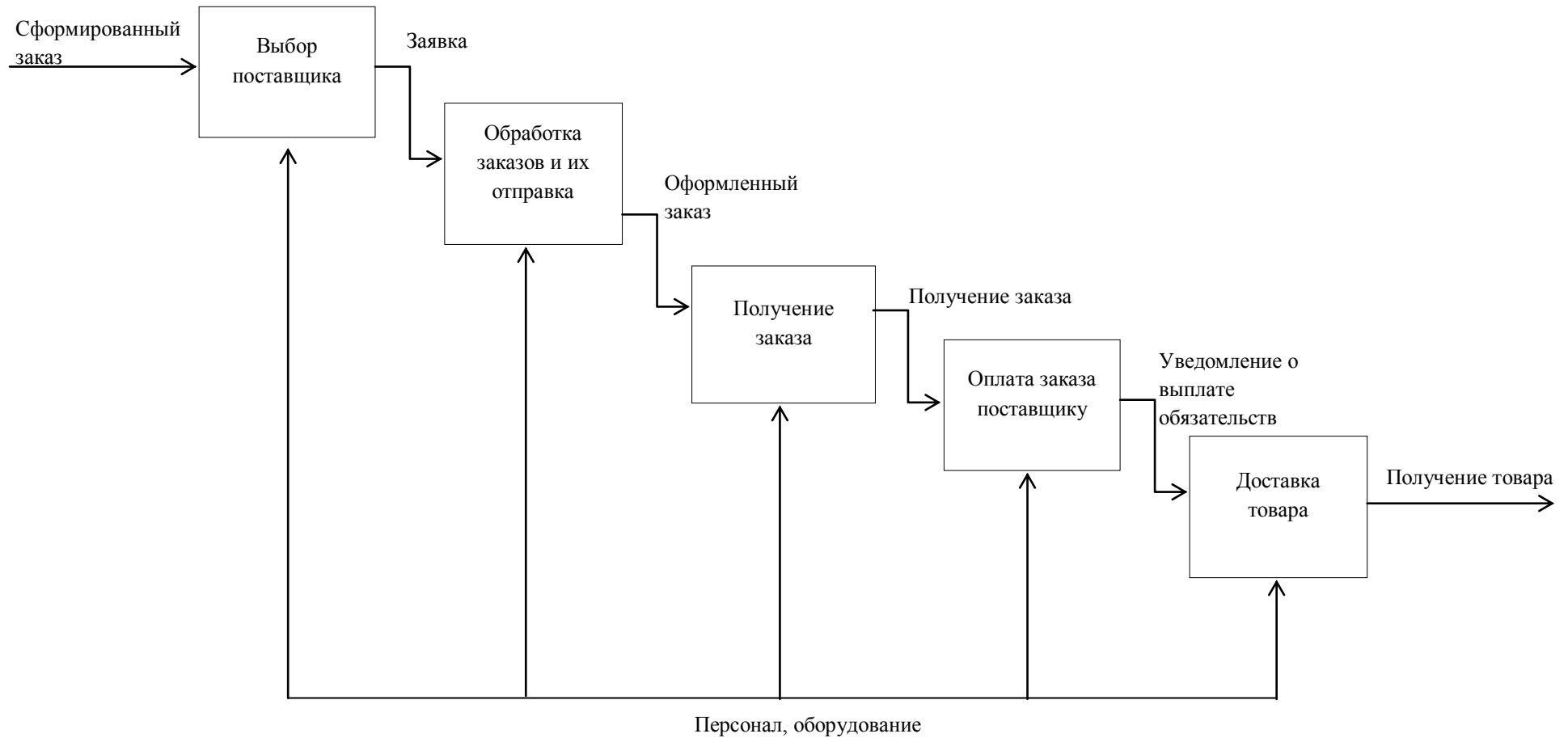
### 1. Планирование ассортимента.



## 2. Планирование запасов



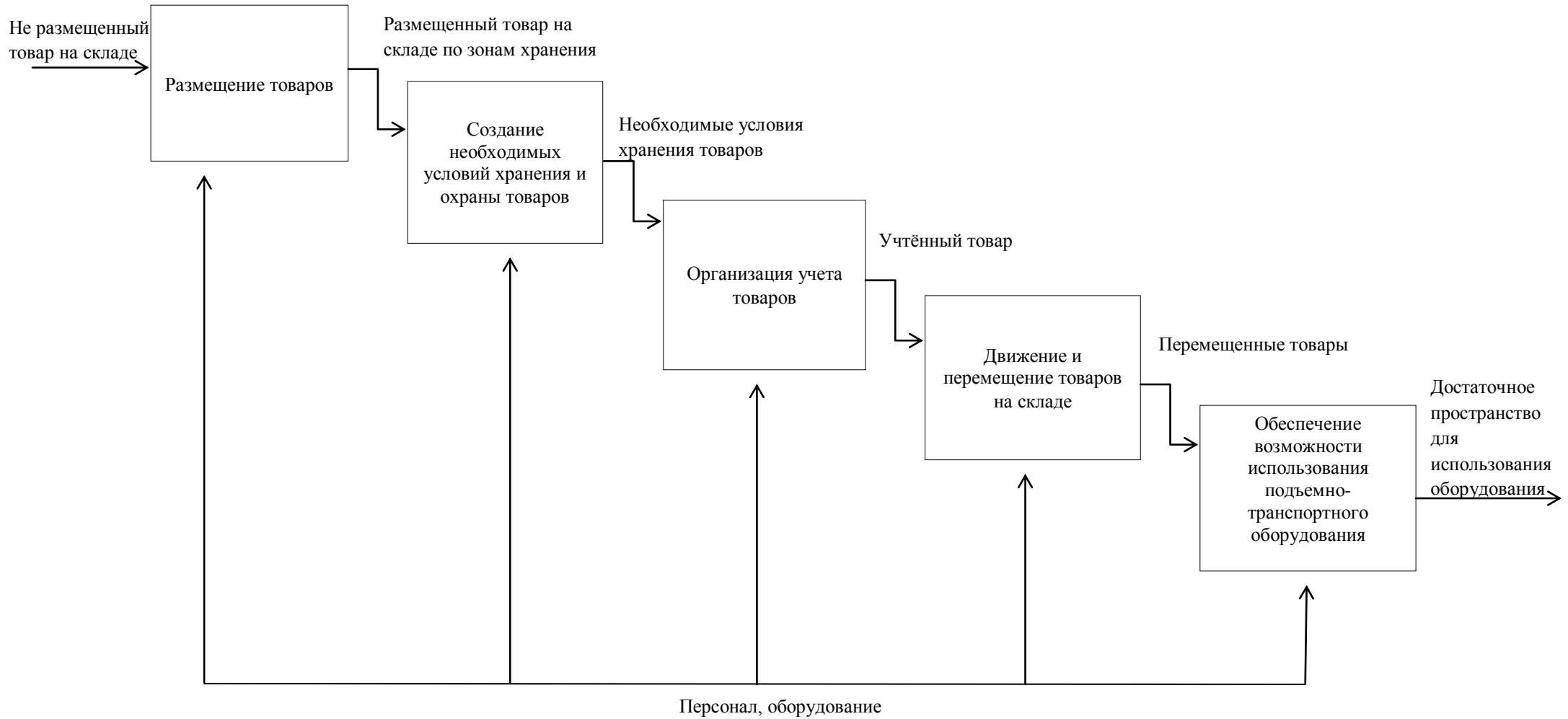
### 3. Закупка и доставка



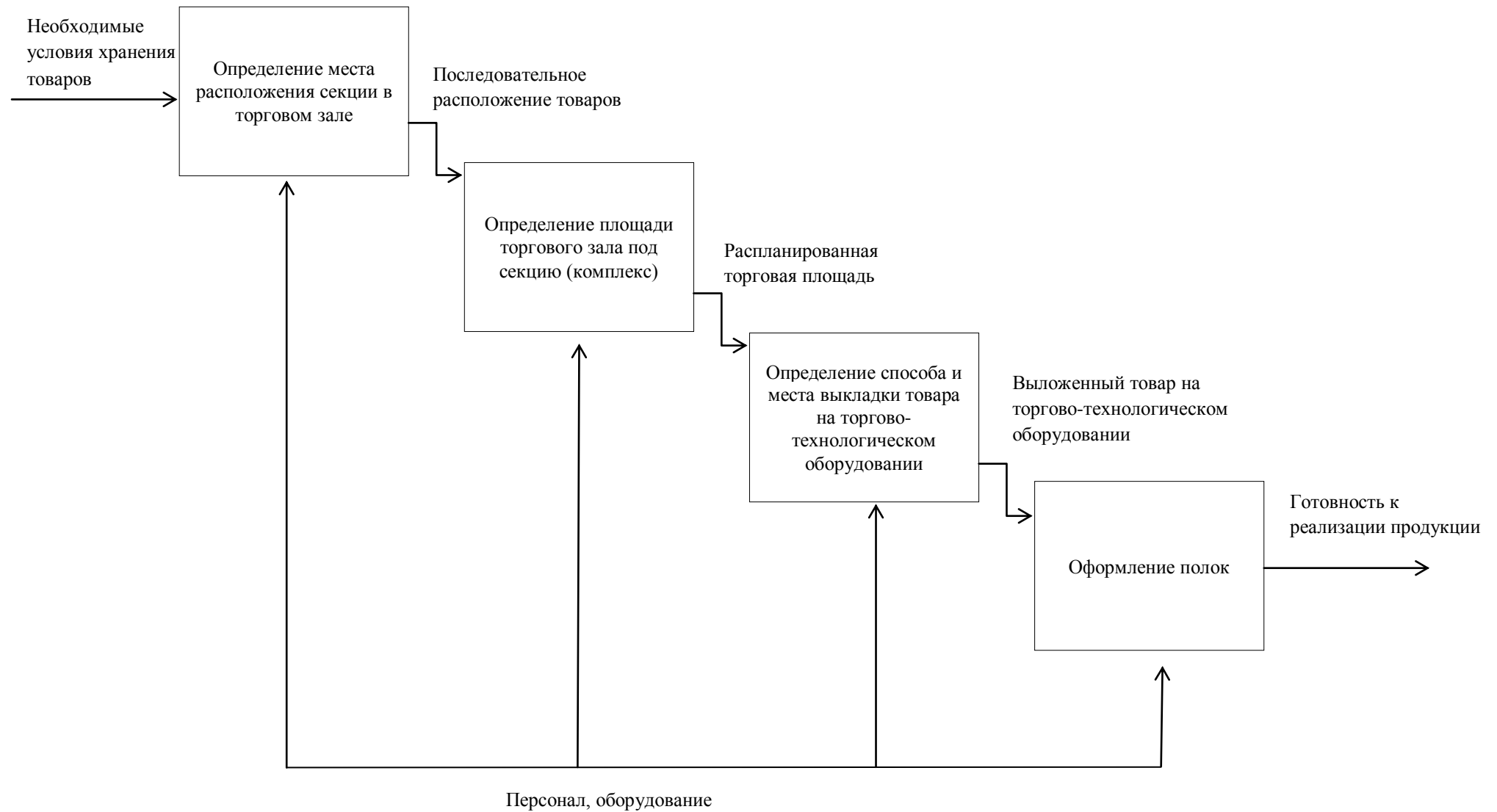
#### 4. Приемка товара.



## 5. Размещение и хранение товара

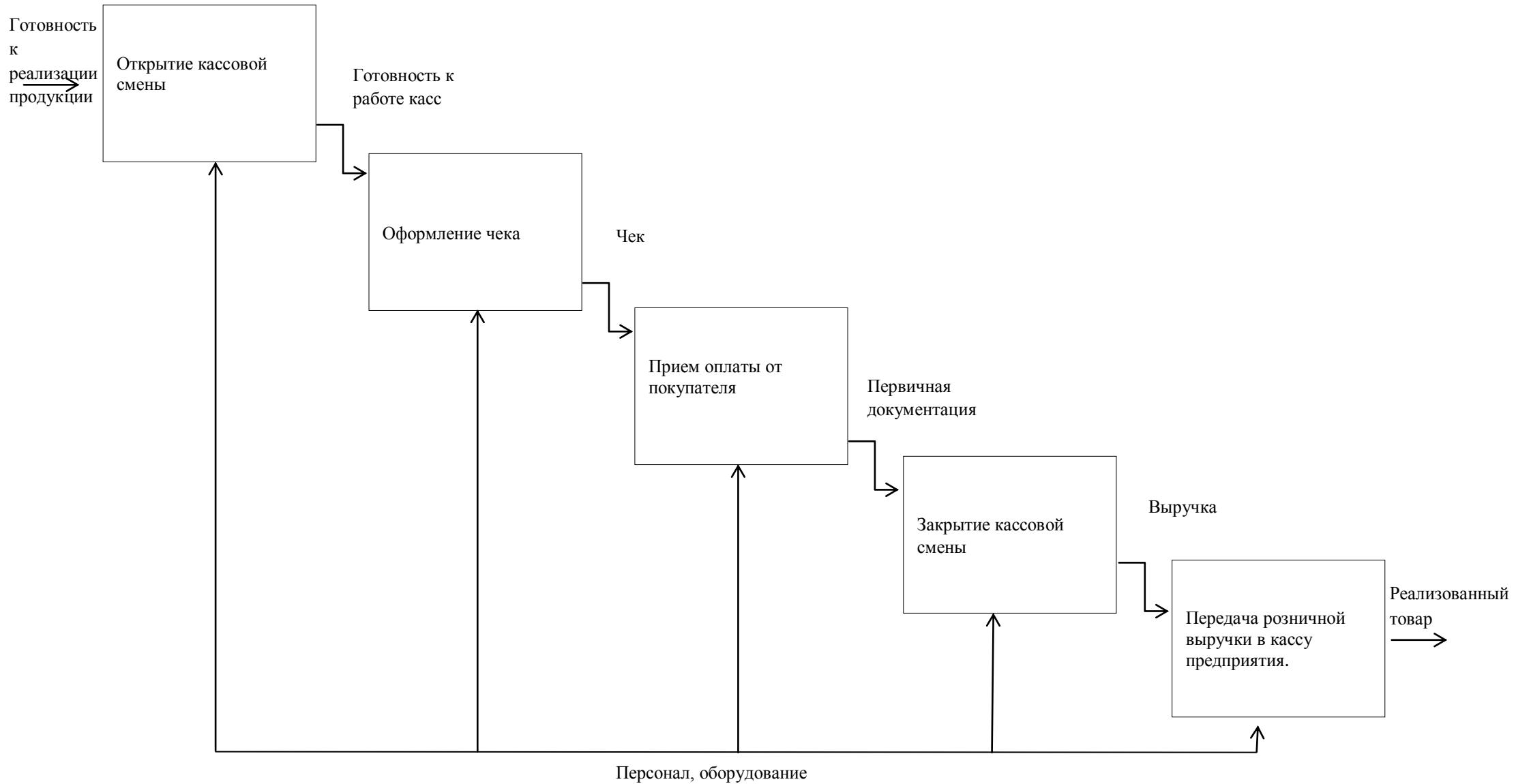


## 6. Выкладка товара.





## 7. Реализация и кассовые операции



3.4. Определение требований к персоналу торгового предприятия и их компетентности.

Назначение персонала на выполнение работы требует определение и оценки требований к выполнению данных задач. Руководителю следует понимать уровень сложности данной работы, так как для отдельных видов работ требуются высококвалифицированные с большим опытом кадры, другие виды задач можно решить без определенной подготовки.

Бизнес-процесс должен быть четко определен, и соответственно требования к рабочему персоналу должны быть документально утверждены (должностными инструкциями, положениями о подразделениях или квалификационными матрицами).

Чтобы определить качество выполнения сотрудниками своих обязанностей следует провести оценку уровня подготовки и их компетентность. Подтверждение уровня компетентности показывает способность персонала выполнять свою работу, так как указано в требованиях организации. Оценка уровня подготовки персонала подразумевает собой проведение различных аттестаций, тестирований, а при приеме на работу кандидаты проходят собеседования.

Если существующая подготовка персонала не соответствует требованиям осуществляемой работе, то руководителем проводится обучение или подготовка персонала. На предприятии должен быть регламентирован процесс выявления потребности в повышении квалификации или в обучении персонала.

После проведения обучения персонала требуется оценить результат, который должен обязательно быть задокументирован. Для регистрации результата используют свидетельства, сертификаты, записи в карточках персонала о пройденной подготовке.

Благодаря мотивации сотрудников можно заинтересовать их в повышении их квалификации. Существуют материальные и не материальные методы мотивирования персонала. Обязательным условием является

понимание этих методов сотрудниками, и были взаимосвязаны результатами и достижениями их работы.

Общие требования к персоналу торгового предприятия относятся:

- обеспечение безопасности для жизни и здоровья покупателей услуг торговли и технологических процессов;

- соответствие квалификационным требованиям, закрепленными за данными профессиями;

- знание и соблюдение действующих законов, иных нормативных правовых актов, касающихся профессиональной деятельности персонала, должностные инструкции, правила внутреннего трудового распорядка, приказы и распоряжения администрации торгового предприятия;

- знание и соблюдение санитарно-гигиенических норм и правил;

- прохождение периодических медицинских осмотров при поступлении на работу и в период работы на предприятиях;

- соблюдение правил по эксплуатации оборудования, своевременное прохождение инструктажа по технике безопасности и охраны труда;

- знание профессиональной терминологии на иностранном языке;

Функции, права и обязанности персонала обязаны излагаться в должностных инструкциях, подтвержденных руководителем организации.

В соответствии с обязательными требованиями стандартов и условиями заключенных договоров кадры должны обеспечивать высокое качество торгового обслуживания клиентов.

### 3.5. Процедура управления запасами.

Управление товарными запасами в торговле позволяет избежать перебоев в товароснабжении, дефицит товара и не допустить затоваривания склада или магазина.

Любое предприятие торговли закупает товары для последующей реализации с целью получения прибыли. Чтобы удовлетворить спрос покупателей и организовать бесперебойную торговлю, необходимо иметь достаточное количество товаров в запасе, а значит, следует организовать их рациональное приобретение и хранение.

Товарные запасы (ТЗ) — это определенное количество ТМЦ, находящихся в собственности торговой организации и предназначенных для последующей реализации.

Выделяют несколько видов ТЗ:

В зависимости от их назначения:

сезонные (необходимы для бесперебойной работы в зависимости от сезона и изменяющегося в связи с этим покупательского спроса);

текущие (обеспечивают ежедневный товарооборот);

страховые (запасы товаров, предназначенные для обеспечения торговой деятельности при возникновении непредвиденных обстоятельств).

По местонахождению:

ТЗ в производстве;

ТЗ в пути;

ТЗ на торговых предприятиях.

По срокам:

на начало периода;

отчетные (на определенную дату);

на конец периода.

По единицам измерения:

относительные (измеряются в днях товарооборота);

абсолютные (в натуральном и стоимостном выражении).

Недостаток ТЗ на складах может привести к дефициту товаров, а, следовательно, к недополучению прибыли, а излишнее количество — к увеличению неоплаченной кредиторки по их поставкам, товарным потерям, росту издержек на хранение и, как следствие, снижению оборачиваемости и рентабельности. То есть торговые фирмы остро нуждаются в организации эффективного управления ТЗ.

Процесс управления товарными запасами в торговых организациях

Комплекс мероприятий по управлению товарными запасами в торговле нацелен на формирование и обеспечение оптимального объема и многообразия ТЗ, бесперебойного наполнения торговых точек товарами в достаточном количестве и ассортименте.

Основной задачей коммерческого аппарата компании, управляющего ТЗ, является отсутствие перебоев в товароснабжении и недопущение затоваривания складов. При этом следует ускорять оборачиваемость ТЗ и по возможности сокращать затраты на их хранение и приобретение.

Выделяют следующие методы управления товарными запасами:

Основной метод управления ТЗ — их нормирование. Нормирование подразумевает установление оптимального размера (норматива) ТЗ.

Норма ТЗ — такое количество товаров, которое обеспечит их бесперебойное предложение покупателям при минимуме расходов.

На каждую позицию номенклатуры или товарной группы устанавливается определенное значение неснижаемого остатка, который позволит осуществлять торговлю при возникновении непредвиденных факторов, например, при увеличении спроса на данный вид товара, несвоевременной новой поставке и т. д.

Для определения нормы в расчет берутся частота привоза, величина разовой поставки ТЗ, объем дневной реализации и другие факторы в зависимости от выбранного метода нормирования. Рассмотрим возможные способы нормирования более подробно:

Опытнo-статистический метод основан на анализе динамики оборачиваемости ТЗ. В данном случае проводится исследование состава ТЗ, степень обеспеченности оборота, состояние ТЗ и т. п.

Метод экспертных оценок заключается в субъективном понимании перспектив развития компании экспертом-специалистом. Используется при разделении нормативов между оптом и розницей, для определения нормы соответствия ТЗ спросу и т. п.

Метод пропорционального отклонения основывается на принципе, что отклонение фактического ТЗ от среднего за период (месяц) должно быть в 2 раза меньше, чем отклонение объема фактической реализации за месяц от среднемесячного товарооборота.

Метод технико-экономических расчетов заключается в подсчете нормы по отдельным товарным группам и элементам ТЗ, которые рассматриваются как отдельные составные части общей схемы движения ТЗ.

Чтобы подсчитать, на какой период торговли хватит определенного вида товара, необходимо разделить его остаток на дневной товарооборот:

Если в результате выяснится, что товара недостаточно до следующей поставки, отделу снабжения следует принять меры по ускорению завоза, проконтролировать выполнение договорных обязательств поставщиками.

Если же товара много, прежде всего, нужно определить причины образования излишков (некорректное определение потребности в товарах, высокие цены, низкое качество и т. п.), а затем принять меры по стимулированию продаж этого вида товара путем проведения акций, выставок, ярмарок и т. п., усиленной рекламы товара, маневрировать товаром внутри фирмы между складами и торговыми точками, региональными дилерами или же вернуть товар поставщику.

## Заключение

Основной главной целью розничных торговых предприятий является процессы, связанные с доведением продукции до конечного потребителя. При этом происходят определенные торгово-технологические функции.

Нами было проведено теоретическое исследование, которое показывает недостаток изучения организации технологии проектирования торговых предприятий в современных условиях рыночной экономики. Технология определяет конечный результат и эффективность деятельности коммерческой организации, поскольку она является основным критерием успешного управления бизнесом.

В данной работе были рассмотрены теоретические подходы к организации технологии проектирования розничного торгового предприятия, был выявлен подходящий вариант организационной структуры управления розничного торгового предприятия, в соответствии с ней были расписаны должностные инструкции, порядки подбора требований к должностям организации. Также было проведено исследование торгово-технологического процесса и расписаны этапы этого процесса более подробно. Благодаря ключевым коммерческим и экономическим можно вычислить эффективность деятельности розничного торгового предприятия.

В данной работе показан оптимальный вариант технологии проектирования торгового розничного предприятия, в котором описаны методы проектирования организационной структуры управления и определения требований к персоналу и их компетентности, проектирование инфраструктуры розничной организации, представлен бизнес-процесс предприятия.

Более точно расписывается процесс управления товарными запасами на предприятии и решение конфликта отклонения от нормативных показателей в сторону уменьшения остатков товаров, которые ведут к недополучению выручки, а излишки ТЗ — к дополнительным затратам на хранение, потерям на просрочке и, как следствие, снижению

оборачиваемости. В связи с этим следует вести оперативный учет и контроль за состоянием товарных запасов, поскольку своевременно выявленные отклонения позволят принять грамотные управленческие решения и не допустить потерь.



### Список литературы:

1. Памбухчиянц о. В. Технология розничной торговли: Учебник / О. В. Памбухчиянц. - 9-е изд., перераб. и доп. - М. : Издательско торговая корпорация «Дашков И КО», 2012. - 288 с. ISBN 978-5-394-01131-3
2. Дашков, Л.П. Организация, технология и проектирование предприятий (в торговле) [Электронный ресурс] : Учебник для бакалавров / Л. П. Дашков, В. К. Памбухчиянц, О. В. Памбухчиянц. — 12-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. — 456 с. - ISBN 978-5-394-02471-9
3. Шиловский, В.Н. Маркетинг и менеджмент технического сервиса машин и оборудования: Учебное пособие / В.Н. Шиловский, А.В. Питухин. - СПб.: Лань, 2015. - 272 с.
4. Шишкин, А. Е. История трудовых отношений / А. Е. Шишкин. – М. : Логос, 2014. – 424 с.
5. Эриашвили, Н.Д. Книгоиздание. Менеджмент. Маркетинг. 5-е изд., перераб. и доп. Учебное пособие. Гриф Минобр. науки РФ. Гриф УМЦ "Профессиональный учебник". / Н.Д. Эриашвили. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 351 с
6. Петрова Ю. А., Спиридонова Е. Б., Новикова А. С. Золотые правила успешного сбыта; - М.: Феникс 2014. - 160 с
7. Кургузов В. В. Корпоративная статистика. Экономико-статистическое моделирование материально-технического снабжения и сбыта; - М.: Финансы и статистика, 2014. - 208 с.
8. Логистика : учеб. пособие для бакалавров / Б. А. Аникин ; под ред. Б. А. Аникина, Т. А. Родкиной. – М. : Проспект, 2015. – 408 с.
9. Амиров, М. Ш. Единая транспортная система : учебник / М. Ш. Амиров, С. М. Амиров. – М. : КНОРУС, 2012. – 177 с.
10. Андреева, В. И. Делопроизводство: организация и ведение : учебно-практ. пособие / В. И. Андреева. – 4-е изд., испр. и доп. – М. :

КНОРУС, 2013. – 294 с.

11. Гаджинский, А. М. Проектирование товаропроводящих систем на основе логистики : учебник / А. М. Гаджинский. – М. : Дашков и К°, 2012. – 324 с.

12. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. — М. : Дашков и К°, 2013. — 392 с.

13. Организация производства и управление предприятием : учеб. для вузов / О. Г. Туровец [и др.] ; под ред. О.Г. Туровца . - 2-е изд. ; Гриф МО. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 544 с.

14. Теория организации. Организация производства : интегрированное учеб. пособие для бакалав / А. П. Агарков [и др.] ; под общ. ред. А. П. Агаркова. – М. : Дашков и К°, 2012. – 271 с.

15. Троицкая Н. А. Транспортно-технологические схемы перевозок отдельных видов грузов : учеб. пособие / Н. А. Троицкая, М. В. Шилимов. - Гриф УМО. - М. : КноРус, 2010. - 231 с.

16. Кожемяко, А. Психологические эффекты в менеджменте и маркетинге. 100+направлений повышения эффективности в управлении и сбыте / А. Кожемяко. - М.: МФПУ Синергия, 2015. - 176 с.

17. Дробышева, Л.А. Экономика, маркетинг, менеджмент: Учебное пособие. 4-е изд. / Л.А. Дробышева. - М.: Дашков и К, 2016. - 152 с.

18. Захарова Ю. А. Методы стимулирования сбыта; - М.: Дашков и Ко, 2016. - 120 с.

19. Гневашева, В.А. Управление занятостью : учеб. пособие / В.А. Гневашева. – М. : КНОРУС, 2015. – 66 с.

20. Голова, А.Г. Управление продажами : учебник / А.Г.Голова. - М.: Дашков и К, 2013. - 277 с.

21. Эриашвили, Н.Д. Книгоиздание. Менеджмент. Маркетинг. 5-е изд., перераб. и доп. Учебное пособие. Гриф Минобр. науки РФ. Гриф УМЦ

"Профессиональный учебник". / Н.Д. Эриашвили. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 351 с

22. Романова М.В. Бизнес-планирование: уч. пособие. - М.: ИД "Форум": ИНФРА-М, 2007. - 240 с.

23. Платонова Н.А., Харитонов Т.В. Планирование деятельности предприятия: Уч. пособие. М.: Изд-во "Дело и Сервис", 2005. - 432 с.

24. Касьяненко, Т. Г. Оценка стоимости бизнеса: учебник для бакалавров; рекомендовано ГОУ ВПО "Государственный институт управления" / Т. Г. Касьяненко, Г. А. Маховикова. - М.: Юрайт, 2014. - 411 с. - (Серия: Бакалавр. Углубленный курс)

25. Кожевина, О. В. Управление изменениями: учеб. пособие; допущено Советом УМО вузов России в области менеджмента / О. В. Кожевина. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 286 с. - (Высшее образование: Бакалавриат)

26. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений: учебник для бакалавров; рекомендовано МО и науки РФ / А. В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2013. - 572 с. - (Серия: Бакалавр. Базовый курс)

27. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров; рекомендовано научно-техническим советом Санкт-петербургского государственного университета экономики и финансов / ред. И. А. Максимцев. - М.: Юрайт, 2013. - 525 с. - (Серия: Бакалавр. Углубленный курс)

28. Левкин Г. Г. Логистика [Электронный ресурс] : теория и практика : учеб. пособие / Г.Г. Левкин. - Изд. 2-е. - Саратов : Вузовское образование, 2013. - 220 с.

29. Ширяев В. И. Управление бизнес-процессами [Электронный ресурс] : учеб.-метод. пособие / В. И. Ширяев, Е. В. Ширяев. - Москва : Финансы и статистика, 2014. - 463 с. - ISBN 978-5-279-03375-1.

30. Орехов С. А. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / С. А. Орехов, В. А. Селезнев, Н. В. Тихомирова ; под ред. С.

А. Орехова. - 3-е изд. - Москва : ДАШКОВ И К°, 2013. - 440 с. - ISBN 978-5-394-02144-2.

31. Haar, J., and D. Brougham. 2013. "An Indigenous Model of Career Satisfaction: Exploring the Role of Workplace Cultural Wellbeing." *Social Indicators Research* 110 (3): 873–890. doi:10.1007/s11205-011-9962-y

32. Johnson, E.N., Reckers, P.M.J., and Bartlett, G.D., 2014. Influences of timeline and perceived strategy effectiveness on balanced scorecard performance evaluation judgments. *Journal of Management Accounting Research*, 26 (1), 165–184. doi: 10.2308/jmar-50639

33. Chen, Y., Jermias, J., and Panggabean, T., 2016. The role of visual attention in the managerial judgment of balanced scorecard performance evaluation: insights from using an eye-tracking device. *Journal of Accounting Research*, 54 (1), 113–146. doi: 10.1111/1475-679X.12102

34. Alcazar, F. M., P. M. R. Fernandez, and G. S. Gardey. 2013. "Workforce Diversity in Strategic Human Resource Management Models: A Critical Review of the Literature and Implications for Future Research." *Cross Cultural Management* 20 (1): 39–49. doi:10.1108/13527601311296247

35. Chum, A., Mook, L., Handy, F., Schugurensky, D., & Quarter, J. (2013). Degree and direction of paid employee/volunteer interchange in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 23(4), 409–426.

## Приложения

### Приложение А.



Рис. №6. Метод ABCXYZ