

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА

**ОРГАНИЗАЦИЯ ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ  
ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ  
(НА ПРИМЕРЕ АО «ТАНДЕР» БЕЛГОРОДСКИЙ ФИЛИАЛ  
МАГАЗИН МАГНИТ «БРАСЛЕТ»)**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 43.03.01 Сервис  
очной формы обучения, группы 05001333  
Иванова Ильи Сергеевича

Научный руководитель  
профессор  
Слинкова О. К.

БЕЛГОРОД 2017

## Содержание

Введение.....	.....
1. Теоретические основы организации обслуживания покупателей в торговом предприятии .....	6
1.1. Характеристика торговли как составной части сервисной экономики .....	6
1.2. Организация деятельности предприятий розничной торговли .....	16
1.3. Организации процесса обслуживания покупателей в розничном торговом предприятии .....	23
2. Исследование деятельности торгового предприятия АО «Тандер» Магазина Магнит «Браслет» .....	31
2.1. Организационно-экономическая характеристика торгового предприятия магнит .....	31
2.2. Маркетинговый анализ деятельности торгового предприятия .....	40
2.3. Анализ организации обслуживания покупателей торгового предприятиям Магнит «Браслет».....	49
3. Совершенствование организации обслуживания покупателей торгового предприятия АО «Тандер» Магазина Магнит «Браслет» .....	56
3.1. Мероприятия по рационализации торгово-технологических процессов и повышению качества обслуживания покупателей .....	56
3.2. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий .....	67
Заключение .....	75
Список использованных источников .....	78
Приложение .....	83

## Введение

Актуальность выбранной темы исследования обусловлена рядом причин.

В современных условиях рыночных отношений процесс обслуживания покупателей становится важнейшим объектом экономического анализа и контроля, особенно на предприятиях розничной торговли.

Многие торговые организации не уделяют должного времени работе с организацией обслуживания, что негативно отражается на них, уменьшается количество клиентов, падают объемы продаж, и деятельность предприятия становится не эффективной.

Организация обслуживания покупателей на предприятиях розничной торговли является очень важным процессом. От того, как организованно обслуживание покупателей зависит то, как эффективно будет функционировать предприятие.

Одним из главных показателей организации обслуживания является уровень качества торгового обслуживания. Качество обслуживания – это прежде всего степень удовлетворенности покупателей от совершенной покупки, с наименьшей затратой времени. Многие торговые предприятия стремятся к тому, чтобы покупателю при совершении покупки было максимально удобно и комфортно. Так же сюда относится и культура обслуживания, она включает в себя эстетику торгового помещения, культуру поведения работников торгового зала с покупателями. Высокий уровень организации всех этих факторов обеспечит эффективную деятельность розничного торгового предприятия.

Проблема, связанная с качеством торгового обслуживания, постоянно волнует продавцов и покупателей по определенным причинам. В настоящее время происходит рост материального благосостояния людей среднего класса, повышается культурный уровень населения страны, появился достаточно зажиточный класс людей и в связи с этими факторами, покупатели хотят

приобретать товар достаточно качественный, который отвечает их требованиям при обслуживании на должном уровне. Так же, грамотная организация торгового обслуживания, является мощным инструментом в конкурентной борьбе, ведь если предприятие является не конкурентоспособным, значит, оно не может продолжать свою деятельность на рынке. Поэтому в условиях рыночной конкуренции необходимо большое значение уделять качественной организации обслуживания, ведь от него на прямую зависит эффективность деятельности предприятия на рынке.

Объектом настоящего исследования является АО «Тандер» Магазин Магнит «Браслет», сеть магазинов розничной торговли продовольственными и непродовольственными товарами.

Предметом исследования является торговое обслуживание в магазине.

Целью данной работы является разработка мероприятий по совершенствованию организации обслуживания покупателей розничного торгового предприятия.

Для достижения поставленной в выпускной квалификационной работе цели, необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы организации обслуживания покупателей в торговом предприятии;
- провести анализ деятельности исследуемого торгового предприятия;
- разработать мероприятия по совершенствованию организации обслуживания покупателей торгового предприятия АО «Тандер» Магазина Магнит «Браслет»;
- провести оценку эффективности предлагаемых мероприятий.

Проблему организации обслуживания покупателей изучали как зарубежные, так и отечественные ученые. Теоретической основой выпускной квалификационной работы послужили исследования отечественных и зарубежных ученых, таких как, Л. П. Дашков, О. В. Памбухчиянц, Г. Фридман.

При написании работы были использованы информационные источники такие, как: научная литература, учебные пособия, нормативные документы, статистические данные, интернет ресурсы по теме диплома.

В качестве методов исследования были использованы: методы графического и экономического анализа, анализ литературы, анализ деятельности предприятия, планирования и прогнозирования, SWOT-анализ, опрос.

Структура работы состоит из введения, трех основных глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

# **1. Теоретические основы организации обслуживания покупателей в торговом предприятии**

## **1.1. Характеристика торговли как составной части сервисной экономики**

Можно найти множество определений термина розничная торговля. Самое распространенное содержится в нормативно-правовых документах и звучит таким образом: Розничная торговля – вид предпринимательской деятельности в сфере торговли, связанный с реализацией товаров непосредственно потребителю для личного, бытового, семейного, домашнего использования [2]. Американские экономисты Т. Кент и О. Омар смотрят на розничную торговлю не только как на вид деятельности, но сужают ее понятие до ключевых элементов, одним из которых являются торгово-розничные компании, оперирующие на рынке: «Торгово-розничные компании – это коммерческие организации, продающие потребителю товары и услуги для личного и домашнего потребления»

Торговля является своего рода организатором рынка потребительских товаров и услуг. Рынок розничных торговых услуг определен специалистами как система экономических отношений добровольного, возмездного обмена торговых услуг между розничной торговлей и покупателями на взаимовыгодных условиях. Изучение рынка торговых услуг направлено на достижение триединой цели.

1. Обеспечение комплексности услуг, охватывающее все элементы и сегменты рынка, в совокупности отражающие рыночную ситуацию в определенный период.

2. Снижение рисков предпринимательской деятельности. Производители услуг, в рыночных условиях, при выходе на рынок осуществляют свою деятельность в условиях неопределенности и риска. Объективная оценка рынка услуг позволяет снизить предпринимательский риск и степень влияния негативных факторов на эффективность торговых услуг.

3. Достижение совпадения интересов социальной и экономической политики государства с интересами розничных объектов, территорий и отраслей, которые находят отражение в результатах анализа рынка [5, с. 56].

Продажа товара непосредственно потребителю является сущностью розничной торговли. Розничная торговля - это конечный уровень структуры распределения товаров. Розничная торговля ведется в объемах намного меньше чем оптовая.

Понятие розничной торговли в целом говорит о том, что ее основное назначение – конечное распределение товара среди большой массы покупателей. Распределение товара было бы не возможным без самих предприятий розничной торговли и в некоторых случаях компании-производители сами являются розничными торговцами. В основном этой деятельностью занимаются магазины [23, с. 8].

Отношения между субъектами розничной торговли (покупателем и продавцом) в большинстве стран регламентируются законодательством. В Российской Федерации основным законом, регламентирующим данную сферу, является закон о защите прав потребителей.

Формирование и управление каналами распределения в розничной торговле осуществляется в соответствии с требованиями рынка.

Выход на ключевые позиции розничного сектора на современном этапе экономического развития России потребовал новых подходов к организации торговой деятельности в рамках каналов распределения.

Сейчас розница – это чаще всего не отдельно взятый магазин, а сеть магазинов, проводящая единую ценовую и ассортиментную политику.

Соответственно и емкость канала также находится в прямой зависимости от емкости розницы. В этом случае возникает проблема не только обеспечения функционирования розничного торгового предприятия, но и оценки потенциального уровня продаж.

Одним из самых главных факторов, который определяет эффективность торгового предприятия, является выбор места (рациональное размеще-

ние предприятия). Понятно, что действие этого фактора взаимосвязано и с другими (специализация, размер торгового предприятия и т.д.).

В период глобализации и активного роста и развития рыночных отношений, торговля становится одним из важнейших секторов экономики, которая относится к наиболее прогрессивным видам деятельности, затрагивающим все слои населения. Розничная торговля играет важную роль в экономике государства, поскольку затрагивает ключевые бизнес-процессы, связанные с продажей товаров и услуг и их доведения до конечного потребителя.

Так как торговля является одним из важнейших источников поступления денежных средств, она формирует основы стабильности государства, являясь при этом важной бюджетобразующей составляющей, которая вносит достаточно большой вклад в развитие территории и страны в целом. За последние 20 лет сильно изменился и вид торговли за счет насыщенности рынка товарами. Современный рынок потребителей отличается большим разнообразием товара различного назначения, очень большим количеством производителей и жесткой конкуренцией на рынке. Так же изменилась система, отвечающая за поступление товаров на рынок, на данный момент на рынке преобладают сетевые организации, а динамика объемов и структуры реализации товаров именно в этом канале приобретает все более устойчивый характер [19, с. 17].

Существует множество различных функций розничной торговли, которые играют определенную роль, как для динамичного развития рынка сбыта, так и для формирования спроса. Предполагается разделение функций розничной торговли на три вида по факторам влияния на определенные сегменты, включенные в эту деятельность.

Функции, приносящие выгоду для государства.

1. Привлечение иностранных инвестиций. Благодаря активному развитию розничной торговли Россия стабильно занимала первые строчки в рейтингах привлекательности для инвестиций иностранного капитала. Но после кризиса и введения ряда санкций против России, данный показатель ухуд-

шился. Наиболее привлекательными для международных корпораций выглядят регионы, в большинстве из которых современные торговые форматы представлены не так существенно, как в Москве, Санкт Петербурге и крупных городах. Одним из иностранных ритейлеров на территории России, который стал достаточно востребованным, является «Метро групп», в его состав входят такие магазины, как «Ашан» и «Метро».

2. Развитие региональной инфраструктуры. Приходя на российский рынок, сетевые ритейлеры берутся в кратчайшие сроки покрыть максимальное количество региональных городов. Они хотят как можно больше открыть своих торговых точек на территории России, это даст им большой прирост дохода. Но не во всех региональных городах России хорошо развита инфраструктура для постройки и открытия магазинов крупных зарубежных сетевых ритейлеров, поэтому они берутся помочь с развитием инфраструктуры, что хорошо отражается на самом городе и соответственно приносит в дальнейшем доход зарубежным компаниям [20, с. 135].

Функции, играющие роль для потребителей.

1. Удовлетворение потребностей населения в товарах продовольственного и бытового назначения. Розничная торговая сеть является конечным звеном, где потребитель может приобрести товар, таким образом, она замыкает на себе цепь хозяйственных связей в процессе товародвижения от производителя к потребителю. Это происходит путем купли-продажи товаров. Именно здесь создаются стартовые возможности для нового цикла производства и обращения, т.к. именно на этом этапе товар превращается в деньги.

2. Информирование покупателей о поступлении в магазин новых товаров.

Функции, несущие ключевую роль для производителей товаров.

1. Оказание транспортно-экспедиционных услуг по регионам страны и доведение товаров до конечного потребителя. Данная функция является очень важной, ведь без розничных сетей производитель не может реализовать свой товар, доставить его в определенные регионы страны [29, с. 55].

2. Реализация товара, приобретенного у производителя.
3. Установление цен на товар.
4. Определение спроса и предложения на определенный товар или вид товаров.
5. Воздействие на производство в целях увеличения производительности товара компаниями-производителями.
6. Предоставление аналитической информации о потребителях.

По оценке Минэкономразвития, товарооборот стал беспрецедентно низким за всю историю наблюдения с 1970 года. Это связано с тем, что сегодня изменился вектор поведения населения – на фоне низкого курса рубля потребление сменилось сбережением. В 2015 году, общий объем средств, которые люди тратят на товары и услуги, вырос только на 5% по сравнению с 2014 годом, в то время как сбережения увеличились в 1,5 раза. Потребительская активность при этом стала меньше, чем три года назад.

По итогам 2015 года оборот розничной торговли составил 27,6 трлн рублей, что в сопоставимых ценах составляет 90% к показателям 2014 года, данные представлены на рисунке 1.1.

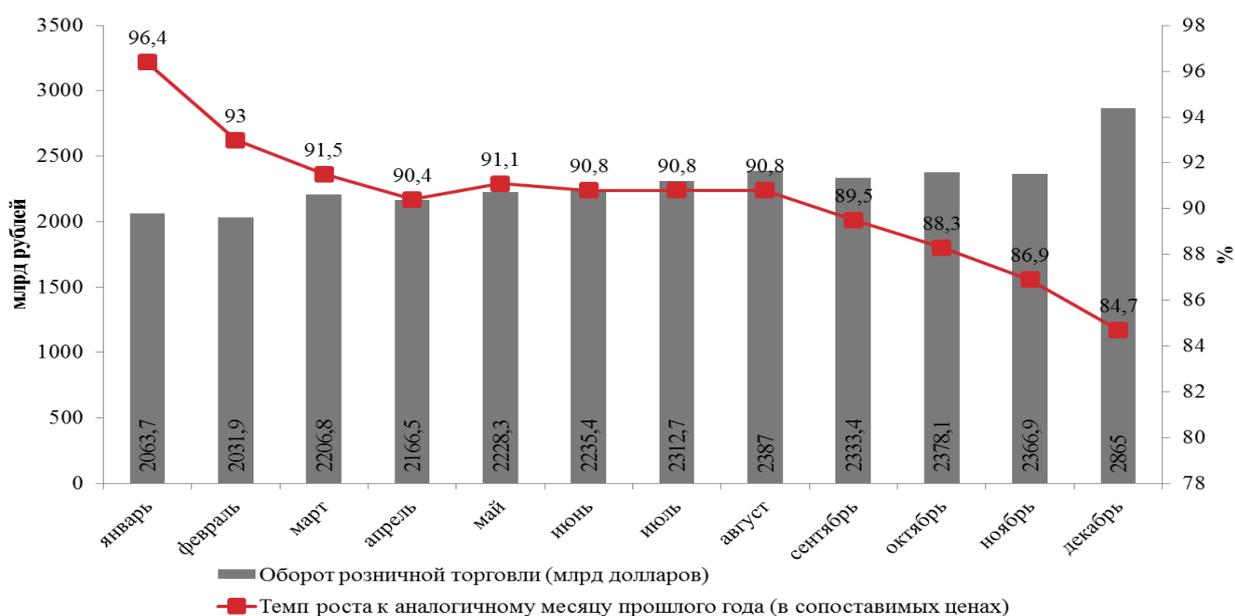


Рис. 1.1. Оборот розничной торговли в 2015 году

При этом наибольшее снижение в 15,3% было зафиксировано к концу года – в декабре, когда по традиции растет объем предпраздничных закупок.

Сильнейший спад затронул непродовольственные товары – падение курса рубля привело к подорожанию импортных закупок, наибольшую долю которых составляет техника и изделия легкой промышленности. Так, продажи телевизоров, фотоаппаратуры и персональных компьютеров рухнули к концу года на 25-30%, что наглядно представлено на рисунке 1.2.

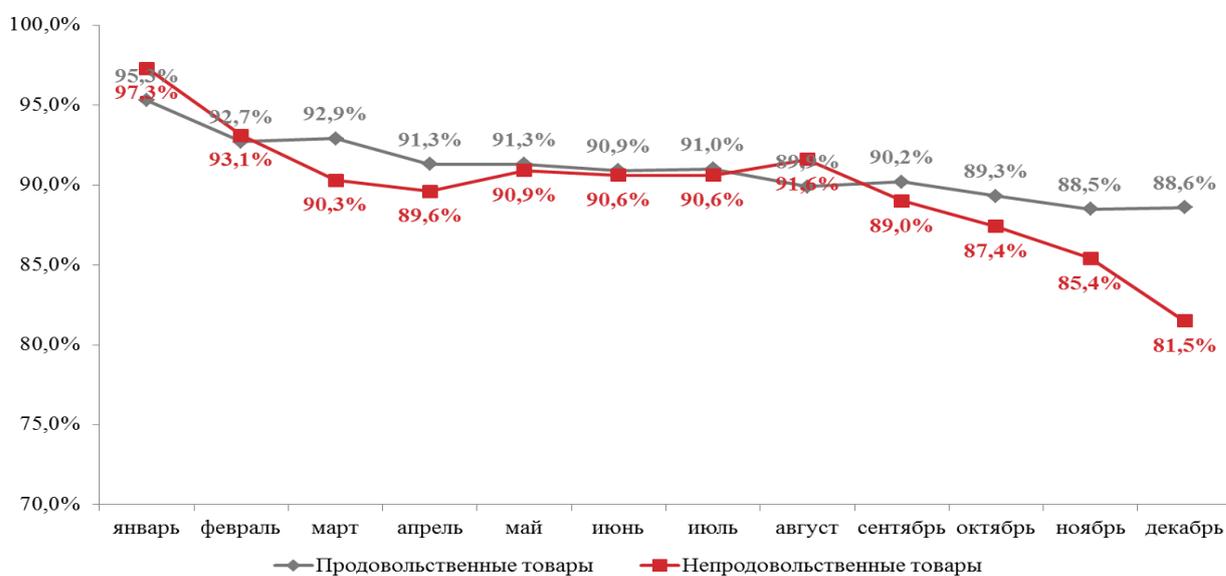


Рис. 1.2. Темпы роста торговли продовольственными и непродовольственными товарами в 2015 году

Однако падение спроса – далеко не единственная проблема предприятий розничной торговли. По результатам исследования Росстата, негативные тренды, сопутствующие деятельности большинства компаний, усилились. С 30% до 34% выросла доля компаний, которые сталкиваются с недостатком финансовых средств, 69% респондентов отмечают значительный рост конкуренции, а 50% пожаловались на высокий уровень налогообложения. Значительно увеличилось число компаний, у которых сократились инвестиции на расширение деятельности, снизилась численность работников, и сократился ассортимент товаров.

Ситуация на рынке продолжает меняться в худшую сторону – по данным Росстата на 1 января 2016 года, в сфере розничной торговли было зарегистрировано 1418,7 тысяч предпринимателей (-1,3% по сравнению январем прошлого года), и с каждым годом их численность все больше и больше сокращается. Стоит также отметить, что среди всех предпринимателей страны именно на розницу приходится подавляющее большинство – доля ИП, занятых в розничной торговле, составляет 38,4%, данные указаны на рисунке 1.3.

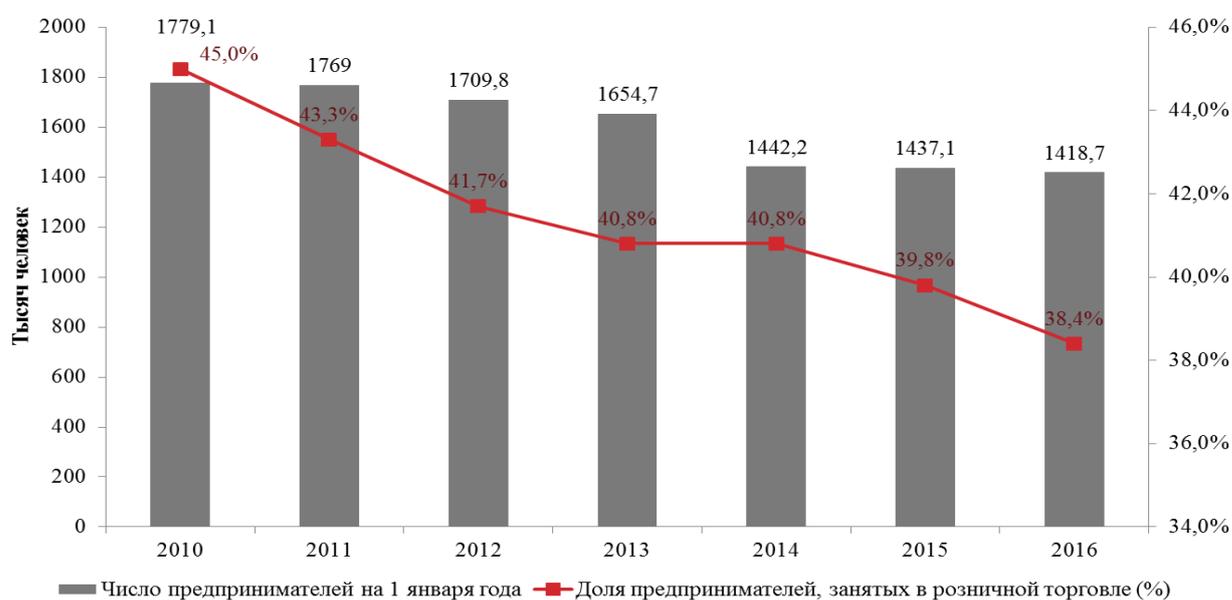


Рис. 1.3. Число индивидуальных предпринимателей, занятых в сфере розничной торговли в 2010-2016 гг.

Ещё более драматично складывается ситуация для лиц, торгующих на розничных рынках и ярмарках. Несмотря на то, что их доля в общем обороте торговли невелика - 7,3%, для многих регионов основным местом покупки потребительских товаров остаются именно такие места. Например, в Дагестане, Якутии, Сахалинской области две трети оборота приходится не на торговые сети или небольшие магазины, а на рыночную торговлю.

Объем продажи товаров на рынках и ярмарках в январе 2016 года составил 154,8 млрд рублей, сократившись по сравнению с январем прошлого

года на 34%, при этом общее количество таких рынков сократилось за год с 1447 до 1308 единиц данные указаны на рисунке 1.4. Наибольший спад при этом затронул специализированные рынки по продаже сельскохозяйственной продукции.

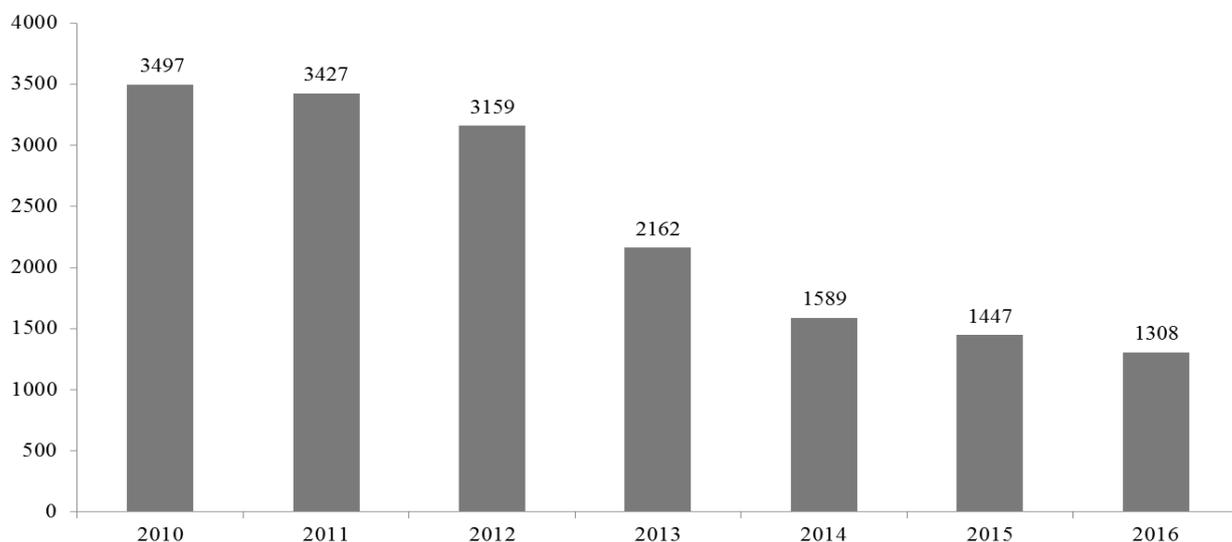


Рис. 1.4. Число действующих рынков, единиц в 2010-2016 гг.

Несмотря на то, что сегодня рынки кажутся устаревшими, многие потребители приобретают отдельные виды продукции исключительно здесь. Так, например, на рынках закупается 30% мяса, 30% картофеля, 37% верхней одежды, 32% одежды из меха, 28% всей обуви, при этом цена на продукцию ниже в среднем на 30-35%, чем за аналогичные товары в супермаркетах, а уровень порой даже выше. Для многих предпринимателей именно рынки и ярмарки становятся стартовой точкой их бизнеса из-за относительно дешевой аренды и низких начальных затрат на развитие своего дела. Ещё более важную роль они играют на юге страны, где это практически единственный способ для фермеров выгодно продать свою продукцию [8, с. 23-25].

Кризис достаточно сильно затронул розничную торговлю и торговлю в целом по России, объемы продаж стали падать, число рынков сокращается, но ситуация в различных регионах страны складывается по своему, оборот роз-

ничной торговли в Белгородской области остался на достаточно хорошем уровне это можно увидеть по данным таблицы 1.1.

Таблица 1.1

Оборот розничной торговли по формам торговли по Белгородской области

Год	Оборот розничной торговли – всего (млн руб.)	Из него	
		Оборот розничной торговли торговых организаций и индивидуальных предпринимателей, осуществляющих деятельность вне рынка	Продажа товаров на розничных рынках и ярмарках
2013	199861,1	173279,2	26581,9
2014	223657,5	194840,8	28816,6
2015	253669,7	223388,0	30281,6
В процентах к итогу %			
2013	100	86,7	13,3
2014	100	87,1	12,9
2015	100	88,1	11,9

В январе – сентябре 2016 года на территории области осуществляли деятельность в розничной торговле 280 юридических лиц и территориально-обособленных подразделений юридических лиц, отнесенных к торговым сетям [34].

Оборот розничной торговли сетевых структур области представлен в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Оборот розничной торговли торговых сетей на территории Белгородской области за январь – сентябрь 2016 года

Показатели	Фактически за январь-июнь, млн. руб.	Индекс физического объема, %	Доля в обороте розничных торговых сетей, %
Оборот розничной торговли - всего	46741,1	101,7	100,0
Оборот пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями	30326,7	101,7	64,9
Оборот непродовольственными товарами	16414,4	101,5	35,1

Оборот розничной торговли розничных торговых сетей к обороту розничной торговли торгующих организаций области в январе-сентябре 2016 года составил 43,4%, ко всему обороту розничной торговли – 21,2 %. Доля в обороте розничной торговли пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями области в январе-сентябре 2016 года составила 35,6%.

В целом можно сказать, что розничная торговля является очень важной составляющей экономики страны, она относится к одной из самых прогрессивных видов деятельности. Благодаря розничной торговле происходит огромный оборот снабжения потребителей всем необходимым для жизнедеятельности. Розничная торговля – это один из важнейших источников поступления денежных средств, так же являясь при этом важной бюджетобразующей составляющей, которая вносит большой вклад в развитие страны. Наглядным примером служат зарубежные ритейлеры, которые развивают инфраструктуру отдельных регионов для полного функционирования своих сетевых магазинов.

В последнее время ситуация с розничной торговлей в стране ухудшилась, из-за кризиса закрылось большое количество предприятий розничной торговли, так же сократилось число розничных рынков в связи с тем, что данный вид деятельности очень быстро развивается, и на данный момент преобладают именно розничные сети (гипермаркеты, супермаркеты и тд). Ужесточилась налоговая политика государства в сфере розничной торговли, что негативно отражается на торговые предприятия, сильно возросла конкуренция. В связи с новой тенденцией у потребителей на сбережение, которая возникла из-за сложившейся экономической ситуацией в стране, у многих торговых компаний сильно упал спрос, особенно у тех, кто торгует непродовольственными товарами.

## 1.2. Организация деятельности предприятий розничной торговли

В настоящее время выделяют множество видов предприятий розничной торговли.

1. Неспециализированный магазин. Предприятие розничной торговли с комбинированным или смешанным ассортиментом товаров.

2. Гипермаркет. Предприятие розничной торговли, реализующее продовольственные и непродовольственные товары универсального ассортимента преимущественно по форме самообслуживания, торговой площадью от 5000 м<sup>2</sup>.

3. Универмаг. Предприятие розничной торговли, реализующее непродовольственные товары универсального ассортимента, использующее различные формы торгового обслуживания покупателей, торговой площадью в городской торговле от 3500 м<sup>2</sup> и в сельской торговле - от 650 м<sup>2</sup>.

4. Универмаг «Детский мир». Предприятие розничной торговли, реализующее непродовольственные товары универсального ассортимента для детей и использующее различные формы торгового обслуживания покупателей, торговой площадью от 2500 м<sup>2</sup>.

5. Магазин-склад. Предприятие розничной торговли, реализующее продовольственные и (или) непродовольственные товары универсального ассортимента по форме самообслуживания преимущественно из транспортной тары (ящики, контейнеры и др.) населению, а также предприятиям (индивидуальным предпринимателям) для последующей перепродажи, использования в мелком производстве или оказания услуг населению, торговой площадью от 650 м<sup>2</sup>.

6. Универсам (супермаркет). Предприятие розничной торговли, реализующее продовольственные товары универсального ассортимента и непродовольственные товары частого спроса преимущественно по форме самообслуживания, торговой площадью от 400 м<sup>2</sup>.

7. Гастроном. Предприятие розничной торговли, реализующее продовольственные товары универсального ассортимента с преобладанием в нем гастрономии с индивидуальным обслуживанием покупателей через прилавок, торговой площадью от 400 м<sup>2</sup>.

8. Магазин «Товары повседневного спроса». Предприятие розничной торговли, реализующее продовольственные и непродовольственные товары частого спроса, преимущественно по форме самообслуживания, торговой площадью от 100 м<sup>2</sup>.

9. Магазин «Продукты» (Минимаркет). Предприятие розничной торговли, реализующее продовольственные товары узкого ассортимента, основные из которых хлеб, кондитерские товары, гастрономия, вино-водочные изделия, пиво, безалкогольные напитки, с индивидуальным обслуживанием через прилавок, торговой площадью от 18 м<sup>2</sup>.

10. Дом торговли. Предприятие розничной торговли, реализующее товарные комплексы предметов туалета и гардероба для мужчин и женщин, использующее различные формы торгового обслуживания покупателей, торговой площадью от 1000 м<sup>2</sup>.

11. Магазин «Промтовары». Предприятие розничной торговли, реализующее непродовольственные товары узкого ассортимента, основные из которых швейные и трикотажные изделия, обувь, галантерея, парфюмерия, торговой площадью от 18 м<sup>2</sup>.

12. Комиссионный магазин. Предприятие розничной торговли, осуществляющее продажу товаров, принятых от организаций или отдельных лиц на комиссионных началах [1].

Два новых формата – гипермаркеты и мелкооптовые предприятия розничной торговли cash & carry, предложенные западными сетями, работают в среднем и экономичном сегментах рынков, но более демократичны по сравнению с супермаркетами. Экономичный супермаркет делится на категории по ценовому признаку или дополняется новым видом магазина - «у дома». Магазин «у дома» представляет собой продовольственный розничный мага-

зин, который расположен в удобном месте, имеет удлиненный рабочий день, в нем реализуется ограниченный ассортимент товаров повседневного спроса. Рост благосостояния населения, глобальная экспансия иностранных компаний вынуждает дискаунтеров предпринимать шаги к постепенному расширению ассортимента и улучшению сервиса. Поэтому дискаунтеры привлекают потребителей не только с низким уровнем дохода, как было раньше, но и со средним и высоким доходом, иначе говоря, заново позиционируют себя, подстраиваясь под актуальные нужды потребителей [30, с. 8].

Предприятия розничной торговли классифицируют на виды в зависимости от ассортимента реализуемых товаров: универсальные, специализированные и неспециализированные магазины.

Предприятия розничной торговли определенного вида классифицируют на типы в зависимости от размера торговой площади и применяемых форм торгового обслуживания:

- универсальные магазины - Гипермаркет, Универмаг, Универмаг «Детский Мир», Магазин-склад, Универсам (Супермаркет), Гастроном, Товары повседневного спроса и т.п.;

- специализированные продовольственные магазины - рыба, мясо, Колбасы, минеральные воды и т.п.;

- специализированные непродовольственные магазины - мебель, хозяйственные товары, электротовары, одежда, обувь, ткани и т.п.;

- магазины прочей товарной специализации - природа, семена, зоомагазин, книги и т.п.;

- неспециализированные продовольственные магазины - продукты (минимаркет) и т.п.;

- неспециализированные непродовольственные магазины - дом торговли, все для дома, товары для детей, товары для женщин, промтовары, комиссионный магазин и т.п.

Неспециализированные магазины со смешанным ассортиментом на типы не подразделяют [38, с. 87].

Требования к порядку работы магазинов и других розничных торговых предприятий независимо от их организационно-правовой формы определены действующими Примерными правилами работы предприятия розничной торговли. Они предусматривают ответственность руководителей предприятий за качество реализуемых товаров и услуг, а также содержат требования, направленные на защиту прав и интересов покупателей, улучшение качества торгового обслуживания населения. Правилами работы предприятия розничной торговли регламентируются:

- общие положения;
- приемка, хранение и подготовка товаров к продаже;
- продажа товаров;
- особенности продажи товаров на предприятиях (в отделах, секциях) самообслуживания;
- порядок расчетов с покупателями;
- права и обязанности покупателя;
- содержание информации для покупателей;
- санитарные требования к содержанию предприятия и его работникам;
- порядок контроля работы предприятия.

Наряду с Примерными правилами работы предприятия розничной торговли разработаны и Основные требования к работе мелкорозничной торговой сети, в которых определены:

- общие положения;
- требования к помещению и оборудованию;
- порядок продажи товаров;
- санитарные требования.

Указанные Примерные правила и Основные требования служат основой для соответствующих правил, разрабатываемых и утверждаемых региональными органами власти с учетом местных условий [13, с. 231].

Важную роль в торговом обслуживании покупателей играет технология продажи товаров, отвечающая современным требованиям. Организуя техно-

логический процесс, необходимо прежде всего ориентироваться на психологию, поведение покупателя и на этой основе осуществлять техническую и технологическую политику, направленную на повышение уровня обслуживания покупателей.

Технология торговли включает комплекс последовательных взаимосвязанных способов, приемов и трудовых операций, направленных на сохранение потребительских свойств товаров и ускорение доведения товаров до торговой сети и до потребителя.

Специфическая особенность технологии торговли состоит в том, что здесь не только осуществляется процесс перехода товаров из сферы производства в сферу потребления, но и происходит смена форм стоимости. Поэтому в торговле выполняются как торговый, так и технологический процессы.

Торговый процесс обеспечивает смену форм стоимости. Особенность этого процесса состоит в том, что предметом труда здесь являются не только товары, но и покупатели. Работники магазинов осуществляют продажу товаров и обслуживание покупателей, а покупатели участвуют в торговом процессе. Обеспечивая непосредственное доведение товаров до потребителей, торговый процесс включает и такие виды организации коммерческой работы, как изучение спроса населения, формирование ассортимента и рекламы товаров, оказание покупателям дополнительных услуг, текущее пополнение запасов товаров и др.

Технологический процесс обеспечивает обработку товарных потоков, начиная с поступления товаров в магазин и кончая полной подготовкой их к продаже. Этот процесс включает в себя такие операции, как приемка товаров по количеству и качеству, хранение, фасовка и упаковка товаров, их перемещение и выкладка в торговых залах магазинов и др. Он осуществляется без участия покупателей [39, с. 34].

Рассмотрим некоторые из технологических процессов подробнее.

Одной из важнейших составных частей технологического процесса торговой организации является приемка поступивших товаров по количеству и качеству.

Порядок и сроки проведения приемки, а также правила ее документального оформления определены в инструкциях «О порядке приемки продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления по количеству» и «О порядке приемки продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления по качеству». Данные инструкции применяются только в тех случаях, когда это предусмотрено договором купли-продажи (поставки) и когда иной порядок приемки не установлен стандартами, техническими условиями или другими обязательными правилами.

Осуществляют приемку товаров работники, на которых возложена материальная ответственность. Они должны хорошо знать правила, в соответствии с которыми производится приемка, и сроки ее проведения, уметь составлять все необходимые документы, быть компетентными в вопросах определения количества и качества товаров.

Руководство торговой организации обязано систематически контролировать выполнение правил приемки и своевременность ее документального оформления.

Приемка товаров включает в себя:

- проверку количества поступивших товаров, их качества и комплектности;
- оформление приемки соответствующими документами;
- принятие товаров на учет.

После приемки товары доставляют в помещение для хранения. Процесс хранения товаров в магазине предусматривает их правильное размещение и укладку, создание оптимального режима, наблюдение и текущий уход за товарами. Сохранность количества и качества товаров в процессе их хранения должны обеспечить материально ответственные лица [2].

Размещаемые на хранение товары группируют по признаку однородности режимов хранения. При этом учитывают их физико-химические и биологические свойства, правила товарного соседства и санитарно-гигиенические требования.

Товары доставляют в торговый зал в то время, когда в нем находится минимальное количество покупателей, чтобы не препятствовать процессу продажи. Для перемещения товаров используют тележки или специальное оборудование.

Размещение товаров в торговом зале магазина осуществляют с учетом следующих основных требований:

- предоставления покупателям возможности ориентироваться в размещении комплексов, микрокомплексов и товарных групп и совершения покупки в минимально короткий срок;
- создания условий комфортности во время пребывания в магазине;
- предоставления покупателям необходимой информации и широкого круга услуг;
- оптимального использования торговых площадей магазина;
- обеспечения сохранности материальных ценностей;
- организации рациональных товарных потоков и расчетных операций с покупателями. При размещении товаров в торговом зале необходимо соблюдать правила торгового соседства. За каждой товарной группой закрепляют постоянную зону размещения.

Размещая товары в торговом зале и выкладывая их на торговом оборудовании, необходимо учитывать их методы продажи, конфигурацию торгового зала и т.д.

Продажа товаров является завершающей стадией торгово-технологического процесса в магазине. Операции, выполняемые на этой стадии, являются наиболее ответственными, так как они связаны с непосредственным обслуживанием покупателей. Они являются наиболее важной частью торгово-технологического процесса в магазине. На этой его стадии

многое зависит от профессионализма работников магазина, от их умения помочь покупателю в выборе необходимых товаров, быстро и качественно обслужить его. Правильная организация показа товаров возможна только на основе хорошо продуманной схемы размещения товаров, применения современных способов их выкладки. При показе продавец уточняет запросы покупателей, обращает внимание на особенности отдельных товаров, раскрывает товароведные, эстетические свойства, качество изделий, предлагает и показывает различные товары, дает консультации по товарам, предлагает новинки.

Таким образом, торговые и технологические процессы в магазинах – это совокупность последовательных взаимосвязанных операций, целью которых является доведение товаров в широком ассортименте и надлежащего качества до потребителей с наименьшими затратами труда и времени при высоком уровне их торгового обслуживания.

Торговый процесс в магазине является завершающей стадией всего процесса. На этой стадии к осуществлению торгово-технологического процесса подключаются потребители, которые в зависимости от применения методов продажи товаров могут играть в нем весьма активную роль. Так, при самообслуживании роль покупателей весомее, чем при традиционном методе продажи. Покупатели более самостоятельны в выборе покупки, могут сами осмотреть и выбрать нужный товар.

### **1.3. Организации процесса обслуживания покупателей в розничном торговом предприятии**

В современных реалиях потребители становятся более требовательными к качеству и формам обслуживания. Вопрос обслуживания потребителей становится все более актуальным. Это связано с тем, что потребители выбирают те предприятия розничной торговли, где уровень обслуживания выше. Поэтому все больше магазинов стараются выбрать для себя наиболее

оптимальный вариант формы обслуживания, который сможет в полной мере удовлетворить запросы покупателей.

Выделяют три основные формы обслуживания.

1. Самообслуживание – в настоящее время является самой распространенной формой обслуживания. В магазинах с данной формой обслуживания в основном представлены товары повседневного спроса и некоторые товары предварительного выбора. В таких розничных магазинах часто предоставляются скидки на различного рода товары. Связано это с тем, что данная форма обслуживания позволяет значительно экономить на персонале;

2. Со свободным отбором товаров (через прилавки). В торговых предприятиях с данной формой обслуживания, покупатель может привлечь продавца для консультирования и помощи при выборе товара, покупка осуществляется у прилавка, где клиент и расплачивается за нее;

3. С ограниченным обслуживанием. Данная форма обслуживания используется в организациях, занимающихся преимущественно товарами предварительного выбора. При этом покупателям обеспечивается более высокий уровень помощи со стороны персонала, следовательно, увеличиваются расходы на дополнительный торговый персонал [11, с. 116].

Разберем более подробно каждую из форм обслуживания, выделим их отрицательные и положительные стороны.

Самообслуживание является одним из самых удобных для покупателей методов продажи товаров. Данный метод позволяет увеличить пропускную способность торгового предприятия, ускорить операции по продаже товаров и расширить объем реализации товаров. Метод самообслуживания позволяет покупателям свободно выбирать и сравнивать товар, ему открыт свободный доступ к товарам в торговом зале, что позволяет предприятию рационально распределить функции между персоналом магазина. Товар оплачивается на кассе, которой заведует контролер – кассир. При методе самообслуживания меняется планировка торгового зала и других помещений, товароснабжение и функции работников торгового предприятия.

Самообслуживание применяется при продаже большинства продовольственных и непродовольственных товаров. Товары, требующие нарезки, упаковки продают в магазинах самообслуживания через прилавок индивидуального обслуживания.

Функции продавца в магазине самообслуживания :

- консультирование покупателей;
- выкладка товаров;
- контроль за сохранностью товаров;
- выполнение расчетных операций.

Процесс продажи включает в себя следующие основные операции:

- встреча покупателя и предоставление ему необходимой информации о реализуемых товарах, услугах и т.д.;
- получение покупателем инвентарной картины или тележки для отбора товаров;
- самостоятельный отбор товаров покупателем и доставка их в узел расчета;
- подсчет стоимости отобранных товаров и получение чека;
- оплата купленных товаров;
- упаковка приобретенных товаров и укладка их в сумку покупателя;
- возврат тележки на место их концентрации.

Перечень данных операций по продаже технически сложных товаров может быть расширен, происходит это, когда покупатель не может обойтись без помощи продавца-консультанта.

Положительные стороны, который видит для себя клиент при самообслуживании:

- возможность быстрого выбора товара;
- удобство сравнения и выбора товара;
- возможность рассмотреть товар поближе;
- из магазина с самообслуживанием можно гораздо быстрее выйти, сделав покупку;

- есть время для выбора товара и получения нужной информации о товаре.

Недостатком данной формы обслуживания является отсутствие продавца-консультанта, с которым можно посоветоваться при выборе того или иного товара.

Обслуживание со свободным отбором товаров (через прилавки). Метод продажи товаров через прилавки включает в себя выполнение следующих операций:

- встреча покупателя и выявление его намерений. Персонал торгового предприятия должен быть дружелюбен и приветлив к покупателю, положительное впечатление о предприятии создает опрятный внешний вид работника, его культура общения, чистота и порядок в торговом зале. При выявлении намерений покупателя следует ненавязчиво определить его отношение к моделям, фасонам и т.д.;

- предложение и показ товаров. Показывая товар, продавец указывает на его особенности;

- помощь в выборе товаров и консультации. Консультация покупателя при выборе товара включает в себя информацию о назначении товара, его характеристиках, особенностях, способах эксплуатации и др. Консультация должна носить пропагандистский характер, то есть работник в процессе консультации должен способствовать пропаганде новых товаров;

- предложение сопутствующих и новых товаров;

- проведение технологических операций, связанных с нарезкой, взвешиванием, отмериванием. На качество их выполнения влияет квалификация рабочего персонала, организация и обслуживание рабочего места продавца;

- расчетные операции.

- упаковка и выдача покупок.

Положительные стороны, которые видит для себя клиент в этой форме обслуживания:

- можно проконсультироваться с продавцом;

- проще купить товар, если покупатель точно знает, есть ли этот товар в магазине и он, не раздумывая и не сравнивая товары, делает покупку с наименьшими временными затратами.

Недостатки формы обслуживания через прилавок:

- требуется больше времени при сравнении и выборе товара;
- присутствие очередей, которые замедляют поток движения покупателей и, следовательно, объем покупателей, который проходит за день через магазин, уменьшается;
- обычно встречающиеся невнимательность и не расторопность продавцов;
- отсутствие возможности близко рассмотреть товар и информацию, необходимую для выбора того или иного товара.

Последняя форма обслуживания сочетает в себе достоинства двух предыдущих.

Форма с ограниченным обслуживанием сочетает в себе следующие положительные стороны, которые видит для себя покупатель:

- наличие продавцов-консультантов делает поиск и сравнение товаров намного более быстрым и качественным;
- доступность товара на полках, следовательно, возможность свободного выбора нужного товара;
- обеспечение свободного движения потоков покупателей, следовательно, можно утверждать, что это приведет к увеличению количества покупателей, сделавших покупку;
- покупатель в полной мере будет удовлетворен процессом покупки.

Характер и структура операций по продаже товаров зависят, прежде всего, от ассортимента реализуемых товаров и методов их продажи. Покупатель затрачивает значительно меньше времени на выбор товаров повседневного спроса, нежели на товары редкого или периодического спроса. В различных магазинах, которые используют разные методы продаж, существенным образом отличаются операции по продаже товара. Под такими операци-

ями понимают совокупность приемов и способов реализации товаров покупателям.

Помимо указанных выше, в розничной торговле применяют следующие методы продажи товаров:

- по образцам;
- с открытой выкладкой и свободным доступом покупателей к товарам;
- по предварительным заказам;
- по почте;
- электронная торговля (через Интернет);
- через автоматы и др.

Продажа товаров по образцам предусматривает выкладку образцов в торговом зале и самостоятельное (или с помощью продавца) ознакомление с ними покупателей. После выбора товаров и оплаты покупки продавец вручает покупателю товары, соответствующие образцам. При этом методе продажи рабочие запасы размещают отдельно от образцов. Данный метод удобен тем, что на сравнительно небольшой площади торгового зала можно выставить образцы достаточно широкого ассортимента товаров [29].

Данный метод используют при продаже крупногабаритных товаров, различной техники, и др.

Товары, выставленные в торговом зале, снабжаются ярлыками, где указывается их стоимость, наименование товара, сорт, изготовитель и прочее.

Продажа товаров с открытой выкладкой. Покупатели имеют возможность самостоятельно ознакомиться и отобрать выложенные на рабочем месте продавца товары. Их выкладывают на прилавках, стендах, взвешивают на вешалах и т.д. Функции продавца при этом методе продажи сводятся к консультированию покупателей, помощи в отборе товаров, взвешиванию, упаковке и отпуску отобранных ими товаров. Расчетные операции могут осуществляться в кассах, установленных в торговом зале или на рабочем месте продавца.

Продажа товара при данном методе достаточно удобна, она позволяет покупателю ознакомиться с полным ассортиментом продукции, а так же облегчает деятельность продавца, связанную с выполнением функций информирования об ассортименте товара и его показа. Данный метод позволит ускорить операции по продаже товара, увеличить пропускную способность магазина и повысить производительность труда.

Метод применяется при продаже одежды, галантереи, посуды, письменных принадлежностей.

Торговля по предварительным заказам является очень удобным методом, он позволяет значительно экономить время покупателям на приобретение товара. В частности данный метод, используют при продаже продовольственных товаров, реже при продаже непродовольственных. Заказ может осуществляться в магазине, на дому, работе, он может быть подан в устной или письменной форме.

Торговля по почте представляет собой специфическую форму торговли без магазина. Большое удобство для населения при использовании этого метода заключается в возможности приобретения товаров в кредит с рассрочкой платежа.

Электронная торговля. При этом методе покупатель с помощью компьютера, может выбрать интересующий его товар по каталогу и сразу же расплатиться за него с помощью электронного кошелька или кредитной карты на сайте магазина.

Торговля через автоматы производится посредством стационарных автоматических устройств, которые устанавливаются в местах большого скопления людей.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что для осуществления деятельности и полного функционирования розничного торгового предприятия следует выбрать подходящие форму и метод обслуживания потребителей. В настоящее время самой распространенной формой обслуживания является самообслуживание, это связано с тем, что сейчас повсеместно открываются

крупные розничные сетевые магазины (супермаркеты, гипермаркеты), в которых основной формой обслуживания как раз и является самообслуживание. Количество таких сетевых магазинов из года в год только растет, и они вытесняют более мелкие магазины.

Сейчас выделяют множество методов обслуживания потребителей, которые применяются в различных розничных торговых предприятиях. Рост количества методов обслуживания связан с тем, что розничный сектор очень стремительно развивается, и появляются новые форматы розничных торговли, для которых требуются свои методы обслуживания потребителей.

## **2. Исследование деятельности торгового предприятия Магнит «Браслет**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика торгового предприятия АО «Тандер» Магазин Магнит «Браслет»**

ОАО «Тандер» основан в 1994 году Галицким С.М. в г. Краснодар, по адресу: ул. Леваневского, 185., как компания по продаже бытовой химии. В скором времени «Тандер» становится одним из ведущих официальных дистрибьютеров бытовой химии и косметики в России. В 1998 году было принято решение о выходе на рынок розничной торговли продуктами питания, тогда же и был открыт первый магазин в Краснодаре. С 2001 по 2005 гг. началось стремительное региональное развитие ОАО «Тандер», стали открываться филиалы на всей территории РФ, и тогда же было принято решение объединить магазины в розничную сеть «Магнит». С 2006 года началось строительство гипермаркетов Магнит, и уже к 2009 году по всей России было открыто 24 гипермаркета. Открытие первого магазина «Магнит Косметик» состоялось 20 декабря 2010 года. В 2013 году розничная сеть «Магнит» становится абсолютным лидером российского ритейла. Впервые за 15 лет после открытия первого магазина, «Магнит» стала крупнейшей компанией не только по количеству магазинов, торговых площадей, темпам роста и эффективности, но и по объему продаж. В 2015 году «Магнит» входит в рейтинг самых выгодных для акционеров компаний мира, составленный Boston Consulting Group.

Розничная сеть магазинов «Магнит» является ведущей торговой компанией в РФ по продаже продовольственных и непродовольственных товаров.

Компания ориентирована на покупателей с различным уровнем доходов и поэтому ведет свою деятельность в четырех форматах: магазин «у дома», гипермаркет, магазин «Магнит Семейный» и магазин косметики.

Компания большое внимание уделяет работе с местными производителями и поставщиками, что позволяет обеспечить снабжение магазинов свежими продуктами питания, в частности, это овощи и фрукты.

Общество является юридическим лицом, осуществляет свою деятельность согласно уставу и по действующему законодательству, имеет самостоятельный баланс, круглую печать, содержащую его полное наименование, расчетный и валютный банковские счета.

Основными направлениями деятельности АО «Тандер» согласно Уставу (Приложение 1) являются:

- оптово-розничная торговля, как в специализированных, так и в неспециализированных магазинах продуктами питания и непродовольственными товарами;
- сдача внаем собственного нежилого недвижимого имущества;
- осуществление всех видов внешнеэкономической деятельности в порядке, установленном действующим законодательством;
- осуществление координации дочерних обществ (в частности, привлечение финансовых ресурсов и предоставление денежных средств дочерним обществам) и др.

АО «Тандер» Магазин Магнит «Браслет» открылся в ТЦ «Славянский» в 2006 году, в настоящее время директором магазина является Рябченко Анна Васильевна.

Информация о персонале магазина Магнит «Браслет», находящегося по адресу г. Белгород, Свято-Троицкий б-р, д. 17, представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1

## Персонал магазина Магнит «Браслет»

Должность	Количество	Зарплата (руб. /месяц)
Директор магазина	1	100 000
Менеджер	1	60 000
Бухгалтер	1	25 000
Товаровед	2	25 000
Продавец	7	18 000
Техслужащий	2	10 000
Охранник	2	18 000
Итого	16	417 000

Главным в магазине является директор, он отвечает за деятельность филиала, в его обязанности входит контроль деятельности филиала и ежемесячная отправка финансовых отчетов в головной офис АО «Тандер» в г. Краснодар.

В магазинах «Магнит» используется линейно-функциональная структура управления, представленная на рисунке 2.1. В структуре управления представлено два функциональных звена: бухгалтер и товаровед.

Преимущества данной структуры: обеспечение принципа единоначалия, ясность и четкость связей управления, повышение компетентности управления за счет привлечения узких специалистов – бухгалтерии и товароведов.

Недостатком структуры является неразвитость горизонтальных связей координации и недостаточная гибкость.



Рис. 2.1. Организационная структура управления Магазина Магнит

Как видно из рисунка 2.1 в непосредственном подчинении директора находится бухгалтер, менеджер и товаровед. Менеджер в свою очередь отвечает за продавцов, техслужащих и охранников магазина.

Рассмотрим кадровый состав Магазина Магнит «Браслет», который представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2

## Кадровый состав Магазина Магнит «Браслет»

Показатели	2016		2015		2014	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Руководители высшего звена	1	6,25	1	5,88	1	7,14
Руководители среднего звена	1	6,25	1	5,88	1	7,14
Специалисты	3	18,75	3	17,66	3	21,45
Сотрудники	11	68,96	12	70,62	9	64,3
Итого	16	100	17	100	14	100

Как видно из данных таблицы, кадровый состав магазина в динамике за 3 года почти не изменился. Изменения в основном затронули только сотрудников магазина и в основном продавцов, связано это с текучестью кадров, но и она изменялась совсем в небольших пределах, что говорит об стабильности трудовых ресурсов магазина.

Рассмотрим состав персонала магазина по полу и возрастным группам, данные представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

## Состав персонала магазина с разбивкой по полу и возрастной группе

Показатели	2016		2015		2014	
	М, %	Ж, %	М, %	Ж, %	М, %	Ж, %
До 30	6,24	0	0	0	7,14	0
30 – 40	12,48	6,25	11,76	11,76	7,14	14,28
40 – 50	6,24	62,5	5,88	52,92	7,14	42,84
50 и старше	0	6,25	5,88	11,76	7,14	14,28
Итого	24,99	75,01	23,52	76,48	28,57	71,43

Из данных таблицы видно, что в Магазине Магнит «Браслет» больше всего персонала женского пола, и совсем небольшую долю составляют рабочие мужского пола, так же средний возраст работников магазина составляет 40 – 50 лет.

Кадровый состав в магазине Магнит «Браслет» подразделяется на несколько уровней, это руководители высшего звена, руководители среднего звена, специалисты и сотрудники, при приеме новых работников на тот или иной уровень в обязательном порядке учитывается их образование, данные по уровню образования сотрудников представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

## Анализ руководителей и сотрудников по уровню образования

Показатели	2016		2015		2014	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Высшее образование	5	31,25	5	23,41	5	35,71
Среднее специальное	7	43,85	8	47,05	5	35,71
Среднее	4	25	4	23,52	4	28,57
Итого	16	100	17	100	14	100

Проанализировав данные таблицы, видим, что в организации больше всего персонала со средним специальным образованием, это, в частности, продавцы, со средним образованием – тех-служащие и охранники, и с высшим – руководители, бухгалтер, и товароведы.

Основной доход организация получает от реализации населению продовольственных и непродовольственных товаров. Прибыль организации от реализации продукции складывается как выручка за минусом себестоимости данной продукции.

Деятельность любого предприятия является эффективной, если она приносит прибыль. Согласно финансовым отчетам о прибылях и убытках чистая прибыль Магазина Магнит «Браслет» в 2016 году составила 4 552 267 рублей. Основные экономические показатели (Приложение 2) представлены в таблице 2.5.

Из данных таблицы видно, что почти все экономические показатели из года в год только улучшаются. Выручка предприятия продолжает расти, темп роста этого показателя составляет 132% и 124% соответственно, темпы роста себестоимости продукции находится приблизительно в таком же диапазоне.

Показатель чистой прибыли предприятия так же уверенно растет, и в 2016 году он составил 4 552 000 рублей. Показатель дебиторской задолженности так же имеет положительную тенденцию, если сравнить 2016 и 2015 год, то этот показатель сократился на 1 238 000 рублей, это говорит о том, что в организации увеличится реальный приток денежных средств. Но с ростом этих показателей выросла и кредиторская задолженность, на данный момент она составляет 13 325 000 руб. Фондоотдача за анализируемый период выросла, и в 2016 году составила 11.05, а фондоемкость уменьшилась, и на конец отчетного периода равнялась 0,18, это говорит о том, что предприятие стало более эффективно использовать свои основные средства.

Финансовое состояние предприятия – это совокупность показателей, отражающих его способность погасить свои долговые обязательства. Финансовая деятельность охватывает процессы формирования, движения и обеспечения сохранности имущества предприятия, контроля за его использованием.

При определении финансового состояния предприятия руководствуются основными показателями необходимыми для анализа, такими как, ликвидность, рентабельность, платежеспособность, финансовая устойчивость.

Ликвидность предприятия – это возможность предприятия покрыть свои платежные обязательства за счет собственных средств (перевод активов в денежную наличность) и за счет привлечения заемных средств со стороны.

Для определения ликвидности магазина Магнит «Браслет» были взяты данные из бухгалтерского баланса (Приложение 3), оценка показателей платежеспособности организации представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6

## Оценка показателей платежеспособности

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Продолжение табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коэффициент текущей ликвидности	0,8	0,82	0,91	0,02	0,09	0,11	102,5	110	113
Коэффициент быстрой ликвидности	0,37	0,35	0,23	-0,02	-0,12	-0,14	94	65	62
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,05	0,1	0,05	0,05	-0,05	0	200	50	0

Из данных таблицы мы видим, что за анализируемый период коэффициент текущей ликвидности ниже нормы и составляет на конец 2016 года 0.91, значит относительно мала сумма текущих активов предприятия, приходящихся на 1 рубль текущих обязательств, то есть низка степень покрытия оборотными активами оборотных пассивов. Быстрая ликвидность так же ниже нормы, это означает, что активы компании не покрывают краткосрочные обязательства. Коэффициент абсолютной ликвидности ниже нормативного, его значение в 2016 году равняется 0,05, что говорит о том, что денежных средств и краткосрочных финансовых вложений предприятия недостаточно для покрытия краткосрочных обязательств.

Рентабельность – общий показатель экономической эффективности деятельности предприятия или использования капитала и ресурсов (материальных, финансовых и т.д.). Данный показатель необходим для анализа хозяйственной деятельности и для сравнения с другими предприятиями.

В общем виде рентабельность показывает, сколько рублей прибыли принесет один рубль, вложенный в активы или ресурсы. Для рентабельности продаж формула читается следующим образом: сколько копеек прибыли содержится в одном рубле выручки. Измеренный в процентах, данный показатель отражает эффективность деятельности.

Более подробно с анализом рентабельности можно ознакомиться в таблице 2.7.

Таблица 2.7

## Оценка показателей рентабельности

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Рентабельность продукции	6,2	6	5,5	-0,2	-0,5	-0,7	96	91,6	88,7
Рентабельность продаж	25,4	24,6	23,1	-0,8	-1,5	-2,3	96,8	93,9	90,9
Рентабельность собственного капитала	54	65,5	63,2	11,5	-2,3	9,2	121	96,4	117
Общая рентабельность	6	6	5,3	0	-0,7	-0,7	100	88,3	88,3
Рентабельность перманентного капитала	0,23	0,25	0,21	0,02	-0,4	-0,2	108	84	91,3
Рентабельность активов	0,11	0,11	0,11	0	0	0	100	100	100

На основе данных таблицы, видно, что все показатели рентабельности снизились по сравнению с предыдущими годами. Рентабельность продукции в 2016 году сократилась на 0,5 по сравнению с 2015 годом, а рентабельность продукции на 1,5, это говорит о том, что спрос на продукцию падает, связано это с большим количеством конкурентов, а так же с повышением себестоимости продукции. Рентабельность собственного капитала повысилась в 2015 году по сравнению с 2014 на 21%, что говорит об эффективном использовании своего капитала организацией, в 2016 году данный показатель немного снизился, а именно на 2.3 единицы. Рентабельность активов осталось на неизменном уровне 0.11, но данный показатель меньше нормативного, это так же говорит о повышении себестоимости продукции.

Чтобы выполнить полный анализ финансового состояния предприятия, необходимо провести горизонтальный и вертикальный анализ отчета о финансовых результатах.

Горизонтальный анализ нужен для изучения темпов роста (прироста) показателей, который объясняет причины изменения в их структуре, таким

образом, он представляет собой абсолютное и относительное изменение показателей за определенный период времени (Приложение 4).

Далее необходимо провести вертикальный анализ финансовых результатов который представлен в таблице 2.8. Вертикальный анализ позволяет сделать вывод о структуре баланса и отчета о прибыли в текущем состоянии, а также проанализировать динамику этой структуры.

Таблица 2.8

## Вертикальный анализ отчета о финансовых результатах

Показатель	Удельный вес, %			Значение показателя тыс. руб.		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Выручка	100	100	100	65 470	86 545	107 567
Себестоимость продаж	74,6	75,7	76,5	48 832	65 196	82 633
Валовая прибыль (убыток)	25,4	24,6	23,9	16 638	21 349	24 934
Коммерческие расходы	23	22	22	15 045	19 438	24 050
Управленческие расходы	-	-	-	-	-	-
Прибыль (убыток) от продаж	2,4	2	5,1	1 590	1 910	883 194
Проценты к уплате	1,2	1,2	1,1	773	1 115	1 904
Прочие доходы	7,5	9,9	10	4 917	8 569	10 814
Прочие расходы	2,7	4,9	3,8	1 797	4 254	4 110
Прибыль (убыток) до налогообложения	6	6	5,3	3 961	5 211	5 713
Текущий налог на прибыль	1,2	1,3	1	799	1 151	1 096
Отложенные налоговые активы	-	-	-	-	-	-
Отложенные налоговые обязательства	-0,14	-0,09	-0,06	-94	-82	-64
Чистая прибыль (убыток)	4,7	4,5	4,2	3 067	3 976	4 552

Из данных таблицы видно, что наибольший удельный вес в составе выручки составляет себестоимость продукции, в 2016 году этот показатель составил 76.4% от выручки, в 2015 году 75,7% и в 2014 году 74,2%.

Валовая прибыль в 2016 году уменьшилась и составила 23,9%, в сравнении с 2014 годом она была 25.1%. Коммерческие расходы занимает достаточно значительную долю, за анализируемый период этот показатель ровнялся 22%. Прочие доходы организации увеличились, в 2016 году они составили 10%, в 2015 году 9.9% и в 2014 году 7.5%

Доля чистой прибыли является совсем незначительной, в 2016 году данный показатель был равен 4.2%, в 2015 году 4.5% и в 2014 году 4.6%.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что АО «Тандер» является одной из лидирующих компаний по продаже розничного товара в России. Она постоянно развивается и старается повышать качество обслуживания покупателей. Сеть магазинов Магнит достаточно распространена на территории РФ, она включает в себя различные виды, такие, как: гипермаркеты, универсамы (магазин у дома), Магнит «Косметик».

Магазин Магнит «Браслет» осуществляет достаточно эффективную деятельность, об этом говорят финансовые показатели организации, чистая прибыль из года в год растет, но так же повышается и себестоимость продукции, что негативно отражается на деятельности магазина.

## **2.2 Маркетинговый анализ деятельности АО «Тандер» магазин Магнит «Браслет»**

Предпринимательскую деятельность можно назвать эффективной, если товары или услуги, производимые данной фирмой, находят спрос на рынке, и в дальнейшем удовлетворение потребностей покупателей благодаря совершенной покупке приносит прибыль предприятию.

Если предприятие хочет, чтобы услуги или товар, которые оно предоставляет, были всегда конкурентоспособными и имели постоянный спрос, то необходимо предпринимать множество различных решений, в частности маркетинговых.

В маркетинговой деятельности такие решения касаются нескольких направлений, в их число входят: товарная, ценовая, сбытовая и коммуникационная политика.

Товарная политика является очень важным маркетинговым решением, вокруг нее формируются различные решения, которые связаны с определен-

ными условиями приобретения товара и дальнейшими методами его продвижения от производителя к потребителю.

Товарная политика включает в себя следующие основные задачи:

- установление реальных и предполагаемых потребностей в определенных товарах;
- определение основных показателей ассортимента (широты, глубины, насыщенности, гармоничности);
- принятие решений относительно включения в ассортимент новых товаров и исключения из него убыточных или не пользующихся спросом товаров.

Широта ассортимента товаров Магазина Магнит «Браслет» представлена в таблице 2.9 (Приложение 5).

Мы видим, что магазин обладает достаточно широким ассортиментом товаров, конечно в более крупных магазинах, таких как, гипермаркеты широта ассортимента будет значительно больше, но для своего формата Магнит универсам его вполне хватает. Так же, можно рассмотреть глубину ассортимента некоторых товаров, данные представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Глубина ассортимента некоторых групп товаров Магазина Магнит «Браслет»

Товар	Разновидность товара
Соки	Добрый, Любимый, Моя семья, Тонус, J7, Я, Остров Колибри, Никитина усадьба, Фруктовый сад, Rich, Сады Придонья
Молоко	Сметанник, Томмолоко, Домик в деревне, Простоквашино, Вкуснотеево
Кофе	Эгоист, Черная карта, Нескафе, Якобс Монарх, Бушидо, Jardin

Разнообразие товаров в магазине достаточно большое, но в частности такое разнообразие затрагивает только некоторые группы товаров, те на которые спрос наиболее высокий. Это необходимо для того, чтобы у покупателя был выбор купить именно то, что больше ему подходит и нравится.

Одним из важнейших факторов товарной политики является качество товара. Оценка качества товара носит субъективный характер, она в целом отражает соответствие определенных свойств товара потребностям покупателей в определенных условиях потребления. Вследствие чего, все это разнообразие потребностей покупателей, из-за чего качество различных групп товара должно быть направленно на определенный сегмент рынка, где оно как раз и будет соответствовать потребностям и ожиданиям определенных целевых групп покупателей. При планировании качества товара предусматривают структуру его составляющих. Составляющие качества товара являются конкурентным преимуществом предприятия, в связи с этим и реализуется соответствующая конкурентная стратегия. По отдельности составляющие качества товара являются факторами, которые определяют содержание и сферу проявления конкурентного преимущества компании.

Товарная политика сети магазинов «Магнит» формируется, в частности, путем анализа потребностей рынка, исходя из данного анализа, формируется ассортимент товара с учетом определенных потребностей в товаре и его качестве, в определенных регионах страны.

Одним из ключевых элементов рыночной экономики является цена и ценообразование. Важной и наиболее сложной задачей перед любым предприятием стоит определение цены на реализуемые им услуги или товары, от качественного определения цены зависит успешность предприятия в получении дохода, роста объема продаж и др.

Успех предприятия зависит от выбора способов ценообразования и стратегии, в соответствии с которой будет осуществляться данные способы, правильной постановки целей. Для того чтобы эффективно осуществлять свою деятельность, руководство предприятия должно уделять достаточное количество времени для разработки качественной ценовой стратегии.

В сети магазинов «Магнит» применяются два метода ценообразования, затратный метод и метод следования за рыночными ценами.

Затратный метод состоит в нахождении такой цены, которая представляла бы собой оптимальный баланс между тем, что хотел бы заплатить за этот товар покупатель, и издержками фирмы при его реализации. Суть данного метода состоит в суммировании совокупных издержек и прибыли, которую фирма рассчитывает получить.

Затратный метод ценообразования является одним из самых популярных, его используют большинство предприятий, так как он является достаточно удобным и простым. Использование данного метода сетью магазинов «Магнит» дает определенные преимущества, к ним относятся:

- снижение ценовой конкуренции. Так как этим методом пользуются множество предприятий розничной торговли, цены будут приблизительно на одном уровне, это сводит ценовую конкуренцию к минимуму;

- равенство продавцов и потребителей. Когда спрос на продукцию высокий, то при использовании данного метода продавцы не наживаются на покупателях, и могут рассчитывать получить справедливую норму прибыли.

Следующий метод, который применяется на предприятии, метод следования за рыночными ценами. При этом методе цена на товары изменяется под цены конкурентов, с помощью этого достигается установления цен на уровне конкурентов, отличие цен составляет 1-5%, это так называемая зона ценовой нечувствительности, когда эта разница в ценах не влияет на величину спроса. Давайте сравним цены на товары первой необходимости Магазина Магнит «Браслет» с его конкурентами, данные представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Сравнительный анализ цен на товары первой необходимости с ценами конкурентов

Магнит		Пятерочка		Лента	
Товар	Цена руб.	Товар	Цена руб.	Товар	Цена руб.
Молоко	От 30 до 70	Молоко	От 28 до 67	Молоко	От 26 до 75
Хлеб черный	От 20 до 35	Хлеб черный	От 22 до 34	Хлеб черный	От 20 до 40
1	2	3	4	5	6

Продолжение табл. 2.11

1	2	3	4	5	6
Яйца куриные	От 45 до 124	Яйца куриные	От 41 до 121	Яйца куриные	От 48 до 136
Подсолнечное масло	От 54 до 109	Подсолнечное масло	От 52 до 99	Подсолнечное масло	От 55 до 135
Картофель	От 36 до 49	Картофель	От 39 до 46	Картофель	От 35 до 68

Как видно из данных таблицы, цены на товары первой необходимости в магазинах Магнит в сравнении с конкурентами практически одинаковые, это и связано с методом «следования за рыночными ценами», цены могут более значительно отличаться, только на некоторые товары, в частности это товары собственного производства.

Ценообразовании сети магазинов «Магнит» направленно на среднерыночную цену, однако на товары, которые предоставляются только в магазинах «Магнит», устанавливаются максимально высокие цены, которые может принять рынок, связано это с тем, что в дальнейшем, когда на такие товары будут устанавливаться скидки, они будут немного выше среднерыночного уровня, это даст дополнительную прибыль.

Сбытовая политика – очень важное звено маркетинга, в ней учитывается деятельность по созданию, производству и реализации товара покупателям. Здесь потребитель оценивает все усилия и действия предприятия, направленные на него, признает их полезными для себя или нет, и соответственно покупает продукцию или не покупает продукцию данного предприятия.

Основные элементы сбытовой политики:

- транспортировка продукции – её физическое перемещение от производителя к потребителю;
- доработка продукции – сортировка, маркировка, фасовка, что повышает степень доступности и готовности продукции к потреблению;
- хранение продукции – организация создания и поддержание необходимых её запасов;

- контакты с потребителями – действия по физической передаче товара, оформлению заказов, организации платёжно-расчетных операций, информированию потребителя о товаре и фирме, а также сбору информации о рынке.

В АО «Тандер» создана своя дистрибьютерская сеть, насчитывающая 25 распределительных центров. Доставка товаров в магазины осуществляется централизованно из каждого распределительного центра, который отвечает за определенные районы. Так же при достаточно большом ассортименте товара у торговой сети «Магнит» самый лучший показатель складского остатка в России. Такая организация дела позволяет существенно снижать затраты на доставку продукции, что является важным конкурентным преимуществом.

Однако быстрый рост и расширение ассортимента товара, вызвало у предприятия проблему, специалисты такую проблему называют out-of-stock (нет в наличии). Ее суть заключалась в том, что товары заканчивались, прежде чем их успевали дозаказывать. Данная проблема затронула, в первую очередь, продукты первой необходимости, полки стремительно пустели, а нехватка данного товара оказывала пагубное влияние на прибыль магазина, ведь в частности именно данная категория товара формирует основную часть прибыли торгового предприятия.

Своя дистрибьютерская сеть работает централизованно и не может доставлять отдельные товарные группы, которые наиболее быстро заканчиваются. В связи с этим, по ряду товарных групп сети магазинов «Магнит» приходится сотрудничать с частными дистрибьюторами, что позволяет избежать данной проблемы.

Коммуникационная политика в системе маркетинга – это курс действия предприятия, направленный на планирование и осуществление взаимодействия фирмы со всеми субъектами маркетинговой системы на основе использования комплекса средств коммуникаций, обеспечивающих стабильное и эффективное формирование спроса и продвижения предложения товаров и услуг на рынки с целью удовлетворения потребностей покупателей и получения прибыли.

Коммуникационная политика может быть разделена на два вида, в зависимости от конечного влияния на коммуниканта:

- коммуникации, которые связаны непосредственно с разработкой, совершенствованием и созданием товара, его дальнейшим поведением на рынке;
- коммуникации, связанные с продвижением товара исходя от фазы его жизненного цикла.

Первый вид коммуникаций направлен на то, чтобы было обеспечено эффективное взаимодействие всех субъектов маркетинговой системы, конечной целью которого является формирование пользующегося спроса на товар.

Второй вид коммуникаций направлен на продвижение уже имеющихся у предприятия в распоряжении товаров или услуг. Целью данного вида коммуникация является убеждение новых покупателей приобрести товар и напоминание старым о совершении повторной покупки.

Продвижение товара осуществляется с помощью различных механизмов информирования потребителей о новых товарах и их качествах, убеждении, стимулировании и др. Продвижение приводится в действие с помощью различных маркетинговых инструментов, таких как реклама, паблик рилейшенз, брэндинг, стимулирование сбыта. Чаще всего продвижение организуется путем использования несколько маркетинговых инструментов.

Применение инструментария маркетинга осуществляет основные функции системы продвижения:

- стимулирование спроса;
- информирование о качестве услуг товара, его свойствах;
- формирование имиджа предприятия;
- напоминания клиентам о ценовой политике организации;
- создание благоприятных условий для эластичности спроса и цены.

Сеть магазинов «Магнит» проводит коммуникационную политику, используя различные виды рекламы на телевидении, в интернете, СМИ, буклеты с товарами и скидками на них в самих магазинах. Привлекают клиентов различными акциями.

Можно сказать, что проводимая коммуникационная политика предприятия является достаточно успешной, она повышает популярность магазина среди целевой группы потребителей, и они делают данное торговое предприятие своим постоянным местом для осуществления покупок, лояльных потребителей становится все больше.

Обобщающий анализ проведем с помощью SWOT-анализа, который предполагает, во-первых, выявление внутренних сильных и слабых сторон фирмы, а также внешних возможностей и угроз, и, во-вторых, установление связей между ними.

Задачей SWOT-анализа как внутреннего инструмента принятия решений для организации, работающей на рынке с плотной конкуренцией, является выявление проблемных полей по сравнению с конкурентами, а также возможностей и угроз внешней среды. Результаты данного анализа являются, прежде всего, базой для разработки ведущими специалистами организации взаимосвязанного комплекса стратегий, мероприятий по конкурентной борьбе, оптимизации бизнес-процессов и т. д.

При проведении SWOT-анализа, данные которого представлены в таблице 2.12 можно ответить на следующие основные вопросы:

- использует ли предприятие свои сильные внутренние стороны, а также отличительные преимущества в своей стратегии?
- будут ли слабости компании мешать ей в дальнейшем развитии, и оставаться конкурентоспособным? Какие из слабостей предприятия необходимо корректировать, для дальнейшего развития?
- какие благоприятные возможности дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам?
- какие из угроз должны в наибольшей степени беспокоить менеджера, и что необходимо сделать, чтобы минимизировать возможные риски?

Таблица 2.12

## SWOT анализ АО «Тандер» Магазин Магнит «Браслет»

		S	Сильные стороны	W	Слабые стороны
			1. Низкие цены, большие обороты продаж. 2. Большой выбор наименования товара и его качество. 3. Высокий уровень поставок. 4. Система скидок		1. Невысокий доход работников торгового зала. 2. Большая загруженность работой. 3. Высокая текучесть кадров.
O	Возможности		s1+o1 – Расширение ассортимента; s2+o2 – Увеличение глубины ассортимента; s4+o3 – Увеличение числа лояльных клиентов.		w1+o3 – Увеличение заработной платы работников торгового зала; w3+o3 – предоставление льгот работникам; w2+o3 – Качественное распределение трудовых обязанностей.
T	Угрозы		s1+t2 – Придерживаться среднерыночной цены; s2+t1 – Постоянный мониторинг действий конкурентов;		w3+t3 – Взаимодействия с кадровыми агентствами и высшими учебными заведениями.
			1. Появление новых конкурентов. 2. Неблагоприятные условия экономики. 3. Трудности в подборе квалифицированного персонала.		

В результате проведенного SWOT-анализа магазина Магнит «Браслет», можно сказать, что у него достаточно сильно выражены сильные стороны и возможности. Из слабых сторон более всего выделяются высокая текучесть кадров и невысокий доход работников торгового зала, наиболее действительные угрозы – это появление новых конкурентов и неблагоприятные условия экономики, но со всем этим можно бороться, используя сильные стороны и возможности, некоторые пути решения проблем будут представлены далее.

### **2.3 Анализ организации обслуживания покупателей торгового предприятия Магнит «Браслет»**

В современных рыночных условиях для того, чтобы выдерживать жесткую конкуренцию, особенно для предприятий розничной торговли, требуется соблюдение множество факторов и одним из них является организация обслуживания покупателей в торговом зале на должном уровне.

Торговое обслуживание представляет собой совокупность операций при продаже товара, которые выполняют работники магазина. Оно должно быть организовано так, чтобы покупатель при покупке товара затратил, как можно меньше своего времени, и в то же время, чтобы выбор товаров был максимально удобен для него.

Содержание операций по торговому обслуживанию зависит от множества факторов:

- ассортимент товарной группы;
- состояние материально-технической базы;
- формы и методы обслуживания и др.

Торговое обслуживание покупателей осуществляется при выполнении в магазинах основного торгово-технологического процесса – продажи товаров.

Продажа товаров является завершающей стадией торгово-технологического процесса в торговом предприятии. Все выполняемые операции на этой стадии очень ответственные, так как они связаны с обслуживанием покупателя.

Таким образом, 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.

Торговое обслуживание покупателей в Магазине Магнит «Браслет» начинается с доброжелательного отношения персонала, большого ассортимента товарной группы, чистоты и эстетического содержания торгового зала. Покупателю очень важно, когда для него созданы все необходимые условия, организован красивый и удобный интерьер торгового зала, включая дополнительные услуги.

В магазинах магнит используется метод самообслуживания. Самообслуживание является одним из самых удобных для покупателей методов продажи товаров. Данный метод позволяет увеличить пропускную способность торгового предприятия, ускорить операции по продаже товаров и расширить объем реализации товаров. Метод самообслуживания позволяет покупателям свободно выбирать и сравнивать товар, ему открыт свободный доступ к товарам в торговом зале, что позволяет предприятию рационально распределить функции между персоналом магазина.

Общие критерии оценки качества обслуживания торгового предприятия представлены в таблице 2.13 (Приложение 6).

При анализе организации обслуживания покупателей в магазине, был использован метод опроса покупателей (Приложение 7), вопросы в данном опроснике были сформулированы по 3 основным факторам, которые непосредственно влияют на эффективность обслуживания:

- качество обслуживания;
- культура обслуживания;
- уровень обслуживания.

Качество обслуживания – это прежде всего степень удовлетворенности покупателей от совершенной покупки, с наименьшей затратой времени. Качество обслуживания включает в себя удобное расположение стеллажей с продуктами, качественную работу мерчандайзеров по выкладке товаров, чтобы не было путаницы, и покупатель максимально быстро нашел интересующий его товар, так же это должна быть быстрая и эффективная работа продавцов, чтобы не создавать очередей.

Культура торгового обслуживания – это совокупность вербальных и невербальных форм поведения сотрудников магазина по отношению к покупателям, которое строится на соответствии их ожиданиям, предпочтениям. Она определяется степенью развития прогрессивных форм и методов продажи, качеством условий, созданных для покупателей, качеством управления торговым обслуживанием, умело преподносимой рекламой и информацией, профессионализмом кадров, выполнением обязанностей продавцами, культурой общения. Немаловажную роль в культуре обслуживания играет этика и эстетика торгового персонала.

Уровень обслуживания – это техническая оснащенность торгового зала новым оборудованием, автоматизация и механизация погрузочно-разгрузочных работ, использование новых технологий и инноваций. Повышению уровня обслуживания способствует рост благосостояния населения, что и приводит к вышесказанным изменениям.

Всего было опрошено 50 человек, и по результатам опроса сформулированы выводы, которые представлены ниже.

Качество обслуживания в магазине Магнит «Браслет» находится на среднем уровне. Размещение оборудования и стеллажей организовано не совсем должным образом, в частности стеллажей, то же относится и к выкладке товаров в торговом зале. Не всегда можно быстро найти интересующий товар, особенно для покупателей, которые впервые зашли в этот магазин, что создает путаницу и тратит больше времени на осуществления покупки. Также часто происходят простои касс на достаточно долгое время, в это время работают несколько касс, что увеличивает время ожидания покупателей перед кассой. Покупатели встречают такие случаи, когда цена товара на скидочном ценнике не соответствует цене после пробития данного товара на кассе. Все это связано с невысокой компетентностью и профессионализмом некоторых сотрудников, что отражается на качестве обслуживания покупателей.

Больше всего раздражает покупателей то, что достаточно часто выкладку товара осуществляют в течение дня, когда в магазине много людей, а не рано утром или в конце рабочего дня, как это и должно быть. Такие действия приносят множество неудобств покупателям, тару с продукцией ставят посреди проходов, что мешает пройти или выбрать товар, который находится в той стороне. Это нарушает главные принципы торгового обслуживания: минимальное затрачиваемое время на покупку и удобство ее осуществления.

В Магазине Магнит «Браслет» культура обслуживания так же находится на среднем уровне. Продавцы приветливы и дружелюбны с покупателями, но это дружелюбие и приветствие граничит с безразличием, складывается ощущение, что сотрудники просто слепо следуют должностным инструкциям. У сотрудников магазина регламентируемый внешний вид. Профессионализм не всех сотрудников находится на должном уровне. Часто не хватает обслуживающего персонала, что замедляет процесс покупки у покупателей, все эти факторы негативно отражаются на качестве обслуживания.

Уровень обслуживания у исследуемого предприятия так же находится на среднем уровне. Магазин оснащен только самым необходимым оборудованием, автоматизация процессов есть только на кассовом аппарате, погрузочно-разгрузочные работы осуществляются вручную, в торговом зале нет какого либо вспомогательного оборудования для покупателей.

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

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

Торгово-технологический процесс в магазине Магнит «Браслет» можно разделить на три основные части:

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

Одной из первых операций является разгрузка товара с транспортных средств.

Разгрузочные работы осуществляются вручную, бригадой грузчиков с использованием подручных средств (тележка, тара). При разгрузки транспортного средства соблюдаются общие требования погрузочно-разгрузочных работ, что очень важно для сохранности товара.

Поступившие товары отправляются в зону приемки. Приемка товара является очень важным процессом, она выполняется ответственными лицами, ведь на них возложена материальная ответственность. Процесс приемка товара помогает сохранить товар в целостности и не дает проникнуть в торговый зал испортившийся товар. Все товары принимаются по количеству и качеству.

После приемки товар поступает на хранение в складские помещения. Процесс хранения товаров предусматривает их размещение, правильную укладку товара по категориям, создание необходимых условий для хранения товара и периодическую проверку. При хранении товара соблюдаются все требования, установленные законодательством, товары размещают в соответствии с их физико-химическими свойствами, соблюдается правила соседства товаров (молочные изделия нельзя располагать рядом с рыбой или мясными полуфабрикатами), санитарно-гигиенические требования и др. Так же соблюдаются оптимальные режимы хранения продовольственных товаров, данные представлены в таблице 2.14.

Таблица 2.14

## Оптимальные режимы хранения отдельных видов товаров

Наименование товара	Температура воздуха, С	Относительная влажность, %
Бакалейные товары, кондитерские изделия	Не выше 18	60-70
Мясо и мясопродукты охлажденные	0-2	85
Рыба копченая	0-2	75-80
Молоко	Не выше 8	80
Кисломолочные продукты	Не выше 8	80
Сыры	2-10	80-87
Фрукты и овощи свежие	0-3	80-90
Вина	8-16	85
Хлеб и хлебобулочные изделия	20-25	Не более 75
Безалкогольные напитки, пиво	Не выше 12	85

Перед тем как подать товар в торговый зал, его полностью подготавливают к продаже, подготовка заключается в распаковке, сортировке, фасовке, маркировке и др. Так как многие товары поступают в не расфасованном виде, их фасуют в магазине (на складе), в основном к ним относятся кондитерские изделия, овощи, фрукты.

Перед отправкой товаров в торговый зал их маркируют и укладывают в тележки, корзины. Товары должны отправляться в торговый зал, когда в нем находится меньше всего людей, но зачастую это не делается, это и приводит к тому, что в течение дня эти тележки мешают покупателям свободно перемещаться по торговому залу, и отнимает их время.

Размещение товара в Магазине Магнит «Браслет» происходит с выполнением всех необходимых требований. Соблюдается правило товарного соседства, о котором было сказано выше, за каждой группой товаров закреплено его постоянное место, где его размещают. Простые товары размещают ближе к выходу, а более сложные, которые требуют прочтения инструкции, ознакомления с товаром, размещают в глубине торгового зала, что бы тем самым не создавать помех для потребительского потока.

В магазине товар стараются размещать комплексно, что бы к одному товару, рядом шел сопутствующий товар, это помогает покупателям сделать комплексную покупку, и тем самым принести больше прибыли организации.

Одну из важных ролей в организации обслуживания потребителей играет выбор последовательного размещения товара. Каждой товарной группе выделяется определенное товарное место, которое в последствии закрепляется за ним, что дает постоянным клиентам спокойно ориентироваться в магазине. Для магазина Магнит «Браслет» это является и плюсом и минусом, так как расположение товарных групп организовано немного не рационально, что вызывает у новых клиентов путаницу, и им сложно ориентироваться в торговом зале.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что Магазин Магнит «Браслет» осуществляет достаточно эффективную деятельность, об этом говорят финансовые показатели организации, чистая прибыль из года в год растет, но так же повышаются и торговые издержки, что негативно отражается на деятельности магазина.

Организация обслуживания покупателей находится на среднем уровне, не всегда соблюдаются все необходимые требования к качеству обслуживания, встречаются простои на кассах и длительность ожидания в очередях, что говорит о невысокой компетентности сотрудников, в частности это встречается, если на кассу берут новичков.

### **3. Совершенствование организации обслуживания покупателей торгового предприятия АО «Тандер» Магазина Магнит «Браслет»**

#### **3.1 Мероприятия по рационализации торгово-технологических процессов и повышению качества обслуживания покупателей**

Проведенный анализ деятельности предприятия позволил выявить его слабые места, на ликвидацию которых могут быть направлены следующие мероприятия:

- снижение ручного труда;
- повышение культуры обслуживания;
- внедрение прайс-чекера;
- внедрение касс самообслуживания.

Повысить эффективность деятельности предприятия розничной торговли можно с помощью внедрения АСУ (автоматизированные системы управления), которые способствуют ускорению торгово-технологических процессов на предприятии, включают в себя использование современных программных продуктов, высокопроизводительного оборудования, технологических карт, повышение профессионального уровня персонала предприятия.

Технологическая карта представляет собой форму технологической документации, в нее входят операции по выполнению технологических процессов на предприятии, где указываются затраты времени и труда персонала и какие были использованы технические средства.

В магазине Магнит «Браслет» автоматизированы только кассовое оборудование, почти все торгово-технологические процессы осуществляются вручную. Выгрузка товара, его сортировка, маркировка, выкладка в торговом зале, все эти технологические процессы производятся ручным трудом. Такой подход к организации торгово-технологических процессов связан с большими затратами рабочего времени персонала на выполнение всех этих процессов.

Одним из главных процессов в магазине является процесс товародвижения, от того насколько грамотно он организован, зависит то, насколько быстро товар будет доставлен до потребителя. В магазине Магнит «Браслет», процесс товародвижения организован не совсем рационально, все разгрузочные работы осуществляются вручную. Трудоемкость этого процесса влияет и на качество обслуживания покупателей, так как товар долгое время разгружают, то уходит и больше времени на его маркировку, выкладку и др., как раз из-за этого и возникают такие случаи в торговом зале, когда выкладка товара или его пополнение происходит в течение дня, что мешает покупателям.

Чтобы рационализировать данный процесс на исследуемом предприятии, необходимо его частично механизировать. Применение техники при разгрузочных работах сократит время на выполнение данного процесса, облегчит труд торговых работников, теперь им не придется носить товар на склад вручную, уменьшит время простоя автотранспорта. Все это будет способствовать в дальнейшем повышению качества обслуживания, такие процессы как, пополнение товарного запаса, будут выполняться в такое время, когда количество покупателей в магазине небольшое, а именно рано утром или уже перед закрытием, как это и должно быть.

Одной из целей грамотной организации торгово-технологического процесса является повышение культуры обслуживания потребителей в торговом предприятии.

Культура обслуживания, в частности, зависит от торгового персонала, от того, как работники встретят и обслужат покупателей, на каком уровне это будет организовано. Одним из главных факторов определяющих культуру обслуживания, является то, как подготовлен персонал предприятия, его профессионализм. Магазин может быть оснащен современным оборудованием, иметь широкий ассортимент товаров, но если этот товар неправильно выложен, покупателям не оказывают должной помощи, предоставлена не полная информация о товаре, нарушаются правила отпуска товара, то о культуре обслуживания не может быть и речи. Культура обслуживания проявляется в

том, что надо организовать обслуживание так, чтобы покупатель не только совершил необходимую для него покупку, но и с хорошим настроением ушел из магазина.

Для достижения высокого уровня культуры обслуживания продавец должен знать психологию покупателя, искать индивидуальный подход к каждому, использовать психологические факторы для того, что бы убедить покупателя совершить покупку того или иного продукта. Так как в Магазине Магнит «Браслет» используется метод самообслуживания, он коренным образом меняет роль продавца-консультанта. Продавец-консультант постоянно находится в торговом зале, он должен следить за товаром, его своевременном пополнении, должен консультировать покупателей, ненавязчиво помогать им сделать выбор, вежливо обслужить, все это требует высокой компетентности и профессионализма сотрудников.

Повышение культуры обслуживания предлагает:

- соблюдение дисциплины, знание товара и его особенностей работником магазина, четкость и оперативность в работе;
- умение должным образом проконсультировать покупателей;
- владение операциями, которые непосредственно связаны с продажей товара;
- приемлемое оформление магазина (внутреннее и внешнее), опрятный внешний вид продавца (внешний вид регламентируемый), быть вежливое и доброжелательное отношение к покупателям, умение держать себя в руках в конфликтных ситуациях и др.

Проблемами, которые влияют на уровень культуры обслуживания в Магазине Магнит «Браслет», являются невысокий профессионализм некоторых сотрудников, нехватка обслуживающего персонала в торговом зале и граничащие с безразличием обслуживание покупателей на кассе.

Чтобы избежать таких проблем, необходимо провести ряд мероприятий. Для повышения профессионализма и компетентности сотрудников необходимо проводить их обучение, организовывать бесплатные тренинги,

давать им знания в области психологии покупателя, как вести себя с различными типами покупателей и др., это поможет повысить уровень культуры обслуживания, такие тренинги должны проводиться регулярно.

Частая нехватка персонала в торговом зале влияет на качество обслуживания, когда покупателю требуется узнать более подробную информацию о товаре или акциях, а спросить не у кого. Это так же связано с невысоким профессионализмом сотрудников и слабым контролем. Чтобы такого не было, необходимо ужесточить контроль за персоналом в торговом зале, вести штрафы за длительное отсутствие.

Когда продавцы обслуживают покупателей, но делают это с безразличием и слепо следуя должностным инструкциям, является очень серьезной, ведь у покупателей может сложиться плохое впечатление об этом магазине, данный фактор непосредственно влияет на культуру обслуживания. Чтобы избежать данной проблемы, упор следует сделать на кадровой работе, необходимо тщательно подбирать работников, особенно тех, кто непосредственно обслуживает покупателей, так же проводить их обучение, повышать их уровень компетентности.

Покупатели в Магазине Магнит «Браслет» достаточно часто встречают такую ситуацию, когда цена товара по скидочному ценнику не соответствует цене при пробитии данного товара на кассе. Нужно отметить, что такие случаи распространены во многих предприятиях розничной торговли (универсамах, супермаркетах, гипермаркетах), это очень неприятный момент для покупателей, так же такие случаи влияют на репутацию магазина и качество обслуживания. Происходит это из-за невысокой компетенции сотрудников торгового зала и так же нельзя отрицать и обычный человеческий фактор, сотрудник мог упустить то, что период продажи определенного товара по скидке истек или забыть поменять ценник из-за большого объема работы и широкого ассортимента товара. С этим достаточно тяжело бороться, ужесточение контроля в какой-то степени поможет решить этот вопрос, но как уже было сказано, от случаев, когда сотрудник заработавшись может просто забыть,

никто не застрахован. Соответственно, надо искать и другие пути решения такого рода проблем.

С этой целью предлагается установить в магазине прайс-чекер. Прайс-чекер – это сканер штрихкода, он является стационарным прибором с цветным экраном, который устанавливается в торговом зале, с помощью его покупатель может проверить цену товара до кассы, узнать дополнительную информацию о товаре, которая не указана на ценнике, а так же информацию об акциях и специальных предложениях. Так же, такое устройство является инструментом для повышения среднего чека. Полностью информированный покупатель быстрее примет решение о совершении покупки, а количество отказов на кассе уменьшится, кассовый узел начнет работать быстрее, так как покупатель идет на кассу уже со всей необходимой ему информацией о товаре, и он точно знает, что сколько стоит, прайс-чекер представлен на рисунке 3.1.



Рис. 3.1. Прайс-чекер

После установления такого прибора, случаи с несоответствием цены товара на ценнике и на кассе полностью исчезнут, покупателю это даст возможность полностью контролировать свои покупки, не прибегать к помощи консультантов, так как прайс-чекер очень прост в эксплуатации. Поход в магазин с прайс-чекером для покупателя станет более комфортным и информа-

тивными, это повлияет на качество обслуживания и приведет к повышению лояльности клиентов к этому магазину.

Так же следует отметить, что установление такого прибора значительно снизит нагрузку на торговый персонал, что позволит более эффективно распределить трудовые ресурсы на предприятии. Таким образом, устранение самой распространенной проблемы в организациях розничной торговли, несоответствие цене товара на ценнике и на кассе, предлагается решить путем введения новой услуги для покупателей, а именно установления в торговом зале прайс-чекера.

В Магазине Магнит «Браслет» была выявлена такая проблема, когда происходят длительные простои касс, и во время, когда в торговом зале много людей, из-за нехватки кассиров покупателям приходится длительное время стоять в больших очередях. Это напрямую влияет на качество обслуживания покупателей, они затрачивают на совершение покупки больше своего времени, что негативно отражается на эффективности деятельности предприятия, и даже может из лояльного клиента сделать обычного, который предпочтет в следующий раз пойти в другой магазин. Одним из решений такой проблемы является установление в торговом зале касс самообслуживания.

В магазинах бытовой техники, мебели, товаров для спорта, продовольственных супермаркетах все чаще появляются устройства, предполагающие оплату через терминал.

Таким образом, покупатель не просто может воспользоваться для расчета банковской картой, но и самостоятельно считывать штрих-коды товаров для идентификации или же выбрать нужную вещь из каталога, предлагаемого кассой самообслуживания и купить ее, не прибегая к услугам продавца. Подобные устройства зачастую размещены на месте обычных касс и выглядят подобно привычной нам кассе с сенсорным экраном. Для пользования ими не нужно обладать особыми знаниями и навыками: удобное расположение кно-

пок, детальные инструкции и постоянные подсказки помогут справиться с электронным кассиром даже ребенку.

Подобные устройства называют также селф-чекаутами и позволяют клиентам не только покупать и оплачивать товары, но получать информацию о продукции, сравнивать позиции каталога и пользоваться навигационными системами. Совершение покупок таким образом происходит намного быстрее, ведь не нужно дожидаться, пока освободиться продавец-консультант и долго расспрашивать его о тех или иных особенностях конкретного товара. Кроме того, современные электронные кассиры защищают клиентов от возможного мошенничества или низкой квалификации работников магазина.

Такие системы оплаты через терминал имеют ряд преимуществ сравнительно с традиционными способами расчета. Во-первых, таким образом, администрация магазина или супермаркета решает проблему с поиском высококвалифицированных сотрудников, в тоже время покупатель сможет получать не только информацию о технических характеристиках продуктов, но и фото-, видеоматериалы с обзорами и детальное описание продукции. После выбора необходимого товара в каталоге клиент переходит к полю оформления заказа, где после ввода данных получает чек или штрих-код для оплаты. Далее клиент осуществляет оплату через терминал, используя банковскую карту или наличные средства, после чего направляется с тем же чеком или штрих-кодом в зону выдачи товаров. Если при использовании кассы самообслуживания у человека возникают трудности или непонимание системы, он может обратиться за помощью к консультанту. Но практика показывает – сложности с выбором и оплатой зачастую появляются только при первом опыте использования, но даже их можно избежать, следуя подсказкам и инструкциям. В Америке и Западной Европе такие системы успешно используются уже несколько лет, благодаря этому удалось избавиться от проблемы очередей в магазинах и вопроса поиска действительно квалифицированных сотрудников в сфере торговли. В нашей стране электронные кассиры пока не достаточно распространены, но эксперты прогнозируют стремительное воз-

растание количества устройств в ближайшие четыре года. Такой прогресс позволит значительно повысить уровень обслуживания клиентов, пользователи устройств смогут быстро и без затруднений выбирать продукты и совершать покупки, а появление их в любом маркете или бутике – вопрос времени.

Можно сделать вывод, что в ближайшем будущем такие кассы будут сильно востребованы во всех сферах розничной торговли. Они дают множество плюсов магазинам, где установлены, о которых было сказано выше.

На данный момент на территории России самыми распространенными кассами самообслуживания являются кассы марки NCR, которую представляет компания «ШТРИХ-М». Устройства такой кассы представлено на рисунке 3.2.

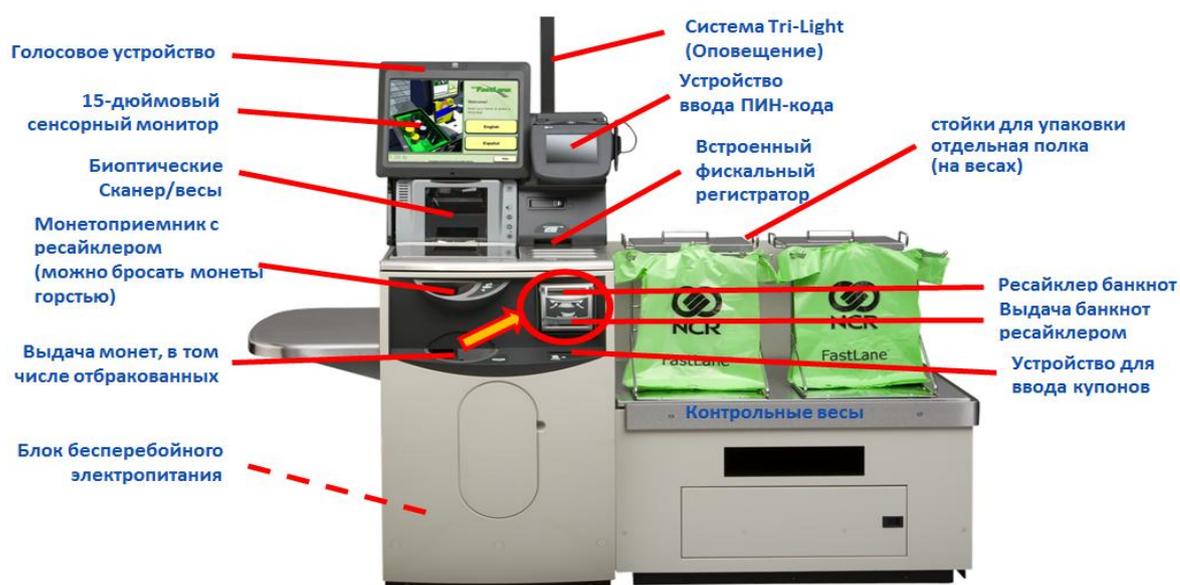


Рис. 3.2. Устройство кассы самообслуживания

Фактически, все перечисленные части системы можно условно разделить на 3 зоны: работа с товарами, оплата и контрольные весы. Рассмотрим более подробно каждую из зон.

Работа с товарами – модуль управления и обработки. Внутри системный блок с мощным процессором, через него проходят все торговые операции. Товары распознает биоптический сканер, рядом с ним весы. Чеки печатает

тает встроенный программно-технический комплекс. Информация выводится на сенсорный монитор, а чтобы клиенту было комфортнее, есть аудиосистема, дающая подсказки.

Тут же стоит система оповещения: она подаст сигнал, если кассе потребуется обслуживание персонала (например, заменить ленту), а еще она действует как антикражная.

Оплата покупок – модуль приема и обработки наличных. Касса одинаково уверенно работает и с банкнотами, и с монетами. Дает сдачу, причем покупатель может бросить горсть монет, не пересчитывая, а модуль примет столько, сколько нужно, остальное вернет. Предусмотрена проверка подлинности купюр, сортировщик банкнот.

Для легкой инкассации встроена денежная кассета, которую не вскрывают в магазине, а отправляют в банк. В среднем, инкассация требуется примерно раз в неделю, а не каждый день, как на обычных кассах.

Именно этот модуль значительно ускоряет процесс покупки – ведь в отличие от кассы с кассирами не приходится при приеме считать купюры и монеты вручную, а потом вручную отсчитывать сдачу.

Система контроля веса товаров. Сложная система контрольных весов отслеживает вес сканируемого товара, и по усредненным значениям определяет, сколько должен весить пакет с покупками. Если значения не совпадают, срабатывает система оповещения.

Производители предлагают разные варианты — на 1,2 и 3 пакета.

Этот модуль работает, чтобы снижать кражи и бороться с мошенничеством со стороны покупателей.

Примерная цена КСО от 500 тысяч до 1,5 миллиона рублей, стоимость сильно зависит от технической начинки и размеров. Производители утверждают, что это выгодное вложение денег для средних и крупных магазинов, поскольку касса экономит на зарплате персоналу, перераспределяет поток покупателей, ускоряет обслуживание, сводит практически к нулю ошибки, вызванные человеческим фактором.

Установление КСО поможет увеличить производительность кассиров. Допустим, в тележке 40 шт. товара по условной цене 100 рублей, а в корзинке 10 шт. товара по той же цене. На сканирование одного товара в среднем уходит по полторы секунды. Кассир справится со сканированием тележки за 60 секунд, а корзинки – за 15. Далее идет процесс оплаты. Он длится всегда примерно одинаково – где-то 30 секунд – независимо от суммы покупки и количества товаров.

Что в итоге получается? Сумма покупок у покупателя с тележкой составит 4000 рублей, а у покупателя с корзинкой – 1000 рублей. Это значит, что кассир, обрабатывая только товары из тележек, в минуту приносит в кассу 44 рубля, а если к нему будут идти покупатели с корзинками – только 22 рубля. Другими словами, перераспределение потока покупателей вдвое повышает продажи кассира в единицу времени. Он меньше занимается расчетами и быстрее сканирует.

Так же можно выделить три основных преимущества касс самообслуживания.

В США пропускная способность магазинов после внедрения касс самообслуживания увеличилась от 25 до 44 процентов. Такие результаты были достигнуты по ряду причин.

1. Кассиров меньше, но работают они лучше. С появлением касс самообслуживания магазину понадобится меньше кассиров. Расходы на персонал сократятся. Но это далеко не вся выгода. Предприятие может оставить только лучших кассиров и предложить им реальную перспективу для роста, которой нет в обычных магазинах.

Кроме того, благодаря тому, что покупатели с небольшим количеством покупок будут совершать покупки самостоятельно, кассиры будут больше заниматься сканированием и меньше расчетами и общением. Производительность кассы вырастет – кассир за смену успеет обработать больше товаров, чем раньше.

2. Больше довольных покупателей. Кассы самообслуживания делают процесс покупки для покупателей с корзинами интересным и быстрым. Самим фактом установки КСО магазин привлекает новую многочисленную группу спешащих покупателей – тем, кому надо купить несколько товаров и быстро покинуть магазин.

3. Меньше очередей. Вместо одной обычной кассы предприятие может установить две-три кассы самообслуживания. Из-за того, что на них идут люди с небольшим числом покупок, уменьшаются очереди и на кассах с кассирами. Особенно это важно в пиковые часы, когда нагрузка на кассы предельно высока. Кассы самообслуживания работают 24 часа в сутки – очередь не возникнет из-за того, что кассир ушел на перекур или заболел.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что наиболее приемлемым предложением по рационализации является механизация некоторых торгово-технологических процессов, а именно процесс разгрузки товара. Приобретение оборудования для разгрузки уменьшит нагрузку на торговых работников, уменьшится время, затрачиваемое на выполнение данной операции, и позволит сосредоточить силы на выполнение других торгово-технологических операций.

Повышение культуры обслуживания будет достигнуто путем организации обучения персонала, проведением регулярных тренингов по повышению компетентности и профессионализма сотрудников магазина, развитием в них психологических навыков общения с покупателями. Так же требуется ужесточить контроль за персоналом в торговом зале, чтобы не было простоев кассы, и количество обслуживающего персонала в зале было всегда на должном уровне.

Установление касс самообслуживания в Магазине Магнит «Браслет», поможет избежать случаев длительного ожидания клиентов на кассе, даже при простое некоторых касс. Так же повлияет на эффективность деятельности предприятия, путем повышения его пропускной способности, и перераспределения покупательского потока.

### 3.2 Оценка эффективности реализуемых мероприятий

По итогам проведенного анализа предлагается осуществить следующие мероприятия, направленные на совершенствование деятельности предприятия.

Во-первых, для рационализации процесса товародвижения предлагается закупить складское оборудование, в интернет-магазине «ВсеИнструменты.ру».

Приобретение данного оборудования значительно упростит процесс товародвижения, а именно разгрузочные работы, сотрудники будут затрачивать меньше усилий на разгрузку товара и больше на другую деятельность. Денежные средства для покупки данного оборудования будут взяты из прибыли предприятия.

Во-вторых, для повышения качества обслуживания и, как введение дополнительной услуги в магазине, предлагается приобрести два прайс-чекера Newland NQuire 201RW-C в онлайн-магазине DOBUS.RU.

В-третьих, для повышения качества обслуживания планируется приобретение кассы самообслуживания. Предлагается в магазине рядом с обычными кассами установить одну кассу самообслуживания. Касса будет приобретаться у фирмы NCR.

Для реализации предлагаемых мероприятий потребуются капитальные вложения, данные представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

#### Дополнительные капитальные вложения в реализацию предлагаемых мероприятий

Наименование затрат	Количество, ед.	Стоимость, руб.
Гидравлический штабелер Grost HDR	1	43 000
Гидравлическая тележка (рохля) Grost GT 25-115	1	12 000
Платформенная 4-х колесная тележка КП	2	6 400
Прайс-чекер	2	22 000
КСО	1	550 000
Затраты на установку КСО	1	15 000
Итого	8	678 800

Установка прайс-чекеров и кассы самообслуживания будет способствовать повышению лояльности существующих клиентов и привлечению новых клиентов, что благоприятно повлияет на эффективность деятельности предприятия. Прайс-чекеры в купе с кассой самообслуживания вызывают синергетический эффект.

Прирост прибыли от реализации предлагаемых мероприятий определяется по формуле:

$$\Delta\Pi = V_{\Pi} - C_{e\Pi} - \Pi_{до}, \quad (1)$$

где:  $V_{\Pi}$  – годовая выручка после реализации мероприятий, тыс. руб. / год;

$C_{e\Pi}$  – себестоимость после реализации мероприятий, тыс. руб. / год;

$\Pi_{до}$  – годовая прибыль до реализации мероприятий, тыс. руб. / год.

По данным экспертов, основанным на учении зарубежного опыта, пропускная способность магазинов после введения КСО вырастает на 18%, что способствует повышению эффективности деятельности торгового предприятия и, соответственно, росту прибыли. Учитывая экономическую ситуацию в России и реальную платежеспособность населения, мы уменьшили данный показатель в 2 раза и предположили, что в результате внедрения кассы самообслуживания пропускная способность увеличится на 8%.

Опыт использования прайс-чекеров в отечественной торговле свидетельствует об увеличении продаж в среднем на 2,5%. Таким образом, в результате осуществления этих мероприятий повысится эффективность деятельности Магазина Магнит «Браслет», и прогнозируемый рост продаж в год составит 10,5%.

Можно посчитать, сколько принесет прибыли реализуемые мероприятия, учитывая ежегодный рост продаж на 10,5%. Для начала необходимо найти, на сколько вырастет выручка предприятия, для этого воспользуемся формулой:

$$B_M = \frac{B}{100\%} \times 10,5\% + B \quad (2)$$

где:  $B_M$  – выручка после реализации мероприятий;

$B$  – фактическая выручка предприятия.

Для расчета данного показателя, необходимо знать выручку предприятия за 2016 год, которую мы берем из финансовой отчетности предприятия. Данные для расчета представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2

### Выручка до и после реализации мероприятий

Наименование показателей	Единица измерения	Величина показателей
1. Выручка фактическая	тыс. руб.	107 567
2. Выручка после реализации мероприятий	тыс. Руб.	118 861
3. Прирост выручки	тыс. руб.	11 294
4. Прирост выручки	%	110,5

Рост выручки предприятия после реализации мероприятий составит 11 294 тыс. руб. за первый год.

Дальше можно определить эффективность данных мероприятий. Для этого необходимо знать, сколько составляет средний чек в Магазине Магнит «Браслет», и в дальнейшем мы сможем узнать, сколько новых клиентов привлекут реализуемые мероприятия, чтобы это узнать, нам необходимо воспользоваться формулой:

$$\text{Эф} = \frac{B_n}{M_n \times D_n \times C_p} \quad (3)$$

где:  $B_n$  – прирост выручки;

$M_n$  – количество месяцев в году;

$D_n$  – среднее число рабочих дней в месяце;

$C_p$  – средний чек.

Чтобы посчитать эффективность мероприятий, нам нужны все необходимые данные, которые представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3

## Данные для расчета эффективности мероприятий

Показатель	Значение показателя
Выручка от реализации мероприятий ( $V_M$ ) тыс. руб.	11 294
Количество месяцев ( $M_n$ )	12
Среднее число рабочих дней в месяце ( $D_n$ )	29
Средний чек ( $C_p$ ) руб.	350

Учитывая все эти показатели, мы получаем значение 92, именно столько новых покупателей в день будут привлекать предлагаемые мероприятия, более подробная информация об эффективности мероприятий представлена в таблице 3.4.

Таблице 3.4

## Эффективность мероприятий

Привлеченных покупателей	Значение, ед.
В день	92
В месяц	2 668
В год	32 016

Из данных таблицы мы видим, что за год предлагаемые мероприятия привлекут в магазин более 30 000 новых покупателей, это достаточно хороший показатель, благодаря этому вырастет прибыль предприятия.

Благодаря КСО эффективность продаж будет повышаться на 10,5% в год. Но такой показатель может продержаться не долго, приблизительно первые 3 года, так как за такой период времени КСО будет достаточно распространен и к нему все привыкнут, в дальнейшем рост продаж будет падать.

Кассы самообслуживания после установки являются основными фондами предприятия, поэтому необходимо рассчитать их амортизацию. Амортизация необходимого оборудования рассчитывалась исходя из того, что это оборудование является высокотехнологичным и ему свойственно изнашива-

ние. Срок полезного действия составляет 10 лет. Расчет амортизационных отчислений оборудования представим в таблице 3.5.

Таблица 3.5

#### Расчет амортизационных отчислений оборудования

Наименование оборудования	Кол-во единиц	Стоимость, руб.	Норма амортизации, %	Амортизационные отчисления, руб. год.
КСО NCR	1	550 000	10	55 000
Итого	1	550 000	10	55 000

Из данных таблицы видно что, амортизационные отчисления от касс самообслуживания будут составлять 55 000 руб. в год. КСО являются основными фондами предприятия.

Первоначальные расходы на КСО представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6

#### Первоначальные расходы на КСО

Статья расходов	Сумма, руб.
Затраты на оборудование и инвентарь	550 000
Установка оборудования	20 000
Итого затрат	570 000

Из данных таблицы видно что, для введения кассы самообслуживания понадобится вложения в размере 550 000 руб. за одну кассу и плюс сама установка 20 000 руб., в сумме выходит 570 000 руб.

Текущие расходы на КСО в течение первого года функционирования отражены в таблице 3.7.

Таблица 3.7

#### Текущие расходы на КСО

Статья расходов	Сумма, руб.
Амортизационные начисления	55 000
Обслуживание КСО	80 000
Итого затрат	135 000

После анализа таблицы, видно что, текущие расходы в течение первого года функционирования на кассы самообслуживания составят 135 000 руб.

Далее необходимо определить, сколько составит себестоимость продукции после внедрения предлагаемых мероприятий, из данных бухгалтерского учета известно, что переменные расходы от себестоимости составляют 68%, а постоянные 32%. Себестоимость после внедрения мероприятий определяется по формуле:

$$C_{e_{пм}} = C_e \times 0,68 \times 1,105 + C_e \times 0,32 + Tr_{ксо} \quad (4)$$

где:  $C_e$  – себестоимость;

$Tr_{ксо}$  – текущие расходы на КСО.

Данные для расчета себестоимости и прибыли после внедрения мероприятий представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8

Показатели для расчета себестоимости и прибыли после реализации мероприятий

Показатель	Значение показателя
Себестоимость до реализации мероприятий ( $C_e$ ) тыс. руб.	82 633
Текущие расходы на КСО ( $Tr_{ксо}$ ) тыс. руб.	135
Прибыль до реализации мероприятий ( $\Pi_{до}$ ) тыс. руб.	24 934

Учитывая данные показатели, мы получаем, что себестоимость после реализации мероприятий будет равна 88 668 тыс. руб.

Соответственно прибыль после внедрения КСО определяется по формуле:

$$\Pi_{п} = V_{п} - C_{e_{п}} \quad (5)$$

где:  $V_{п}$  – выручка после реализации мероприятий;

$C_{e_{п}}$  – себестоимость после внедрения мероприятий.

Так как у нас эти показатели уже известны, мы их подставляем в формулу, и у нас получается, что прибыль после реализации мероприятий равняется 30 228 тыс. руб.

Прирост прибыли за счет реализации нововведений определяется по формуле:

$$\Delta\Pi = \Pi_{\text{п}} - \Pi_{\text{до}} \quad (6)$$

где:  $\Pi_{\text{п}}$  – прибыль после реализации мероприятий;

$\Pi_{\text{до}}$  – прибыль до реализации мероприятий.

Прирост прибыли после введения мероприятий составит 5 294 тыс. руб.

Результаты расчетов финансовых показателей до и после внедрения мероприятий представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9

Финансовые показатели до и после внедрения мероприятий

Наименование показателей	Единицы измерения	Значение показателей		Прирост показателей	
		до внедрения	после внедрения	абсолютный	в %
Выручка	тыс. руб.	107 567	118 861	11 294	110,5
Себестоимость	тыс. руб.	82 633	88 668	6 035	107,3
Прибыль	тыс. руб.	24 934	30 228	5 294	121,2
Рентабельность продаж	%	0,23	0,25	0,02	108.7

Из данных таблицы мы видим, что после внедрения предлагаемых мероприятий, прирост прибыли составит 5 294 тыс. руб., что в процентах будет 121,2 %. Рентабельность продаж так же вырастет, это говорит о том, что объемы продаж магазина увеличатся, следовательно, вырастет и себестоимость продукции, она составит 88 668 тыс. руб. Выручка предприятия составит 118 861 тыс. руб., а прирост этого показателя будет равен 11 294 тыс. руб.

Для обоснования эффективности предлагаемых мероприятий произведем расчет срока окупаемости дополнительных капитальных вложений:

$$C_{\text{ок}} = \frac{K}{\Delta\Pi} \quad (7)$$

где: К – капитальные вложения;

П – прирост прибыли.

Мы получаем значение 0,12. Таким образом, дополнительные капитальные вложения в результате реализации предлагаемых мероприятий окупят себя за счет роста прибыли менее чем за год.

На основе проведенных расчетов, можно сделать вывод что, осуществление мероприятий, о которых было сказано выше, будут достаточно эффективными для Магазина Магнит «Браслет». Данные мероприятия повысят качество обслуживания в магазине, и помогут более рационально организовать обслуживание в торговом зале.

## Заключение

Розничная торговля является очень важной составляющей экономики страны, она относится к одной из самых прогрессивных видов деятельности. Благодаря розничной торговле происходит огромный оборот снабжения потребителей всем необходимым для жизнедеятельности. Розничная торговля – это один из важнейших источников поступления денежных средств, так же являясь при этом важной бюджетобразующей составляющей, которая вносит большой вклад в развитие страны. Наглядным примером служат зарубежные ритейлеры, которые развивают инфраструктуру отдельных регионов для полного функционирования своих сетевых магазинов.

В последнее время ситуация с розничной торговлей в стране ухудшилась, из-за кризиса закрылось большое количество предприятий розничной торговли, так же сократилось число розничных рынков, это произошло из-за того, что на рынке стали преобладать розничные сети. Ужесточилась налоговая политики в сфере розничной торговли, что стало негативно отражаться на деятельность торговых предприятий, сильно возросла конкуренция. У людей из-за сложившейся экономической ситуации появилась тенденция к сбережению, что негативно повлияло на розничные торговые компании, стал падать спрос, а покупатели стали более требовательными. В связи с этим, одним из главных факторов повышения эффективности предприятий розничной торговли, полного удовлетворения ожиданий клиентов и поддержания должной конкурентоспособности, становится качественная организация обслуживания клиентов.

Рассматриваемое предприятие АО «Тандер» является одной из крупнейших компаний по продаже розничного товара и занимает лидирующее положение на розничном рынке в России. Одним из направлений политики компании является постоянное развитие и повышение качества обслуживания покупателей. Данная компания широко распространена на территории

России и включает множество видов торговых предприятий, таких как гипермаркеты, универсамы, Магнит «Косметик».

Магазин Магнит «Браслет», который относится к Белгородскому филиалу АО «Тандер», осуществляет достаточно эффективную деятельность, об этом свидетельствуют его финансовые показатели. Магазин проводит качественную маркетинговую кампанию, предлагает различные акции, осуществляет еженедельные скидки на определенные товары, которые потом меняются, обладает широким ассортиментом товаров для данной категории магазина (универсам). Ценовая политика магазина построена на методе, который предполагает установление среднерыночных цен, такой метод используют почти все розничные предприятия, это сводит разницу в цене на товары у разных компаний к минимуму. Но учитывая все эти факторы, у магазина Магнит «Браслет» есть и некоторые проблемы, связанные с организацией обслуживания покупателей.

К таким проблемам относится не достаточно высокий уровень культуры обслуживания, который связан с невысокой компетентностью отдельных сотрудников, бывает халатное отношение к покупателям, невнимательность и т.п. Качество торгового обслуживания так же не лишено изъянов, часто бывают простои касс, и формируются большие очереди, выкладка товаров осуществляется в то время, когда в магазине много покупателей, что мешает нормальному движению покупательского потока. Самое неприятное для покупателей, это несоответствие цены товара на ценнике и на кассе, этим грешат многие торговые компании, что так же относится и к Магазину Магнит «Браслет».

Для решения выявленных проблем были предложены следующие мероприятия:

- 1) снижение ручного труда;
- 2) повышение культуры обслуживания;
- 3) внедрение прайс-чекеров;
- 4) внедрение кассы самообслуживания.

Повышение культуры обслуживания будет достигаться путем проведения регулярных тренингов персонала, введение прайс-чекеров поможет раз и навсегда избавиться от самой распространенной проблемы, несоответствия цены, и повлияет на лояльность клиентов. Установление кассы самообслуживания поможет в рациональном распределении покупательского потока, а так же повысит пропускную способность магазина.

После проведения оценки эффективности предлагаемых мероприятий, было выявлено, что данные мероприятия помогут решить выявленные проблемы, они благоприятно отразятся на деятельности предприятия, оно начнет более эффективно функционировать, повысится спрос и вырастет прибыль.

### Список использованных источников

1. ГОСТ Р 51773-2001. Розничная торговля. Классификация предприятий [Текст]. – Введ. 2002-01-01. – М. : Изд-во стандартов, 2002. – 23 с.
2. Российская Федерация. Государственная дума. Гражданский кодекс Российской Федерации. [Текст] Федеральный закон «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» 28.12. 2009 N 381-ФЗ (последняя редакция).
3. Авдеева, В. И. Финансы [Текст] : учеб. пособие / В. И. Авдеева. – М. : Инфра-М, 2013. – 183 с.
4. Алексина, С. Б. Методы стимулирования продаж в торговле [Текст] : учеб. пособие / С. Б. Алексина, Г. Г. Иванов, В. К. Крышталеv, Т. В. Панкина. – М. : Инфра-М, 2017. – 304 с.
5. Баженов, Ю. К. Розничная торговля в России [Текст] : учеб. пособие / Ю.К. Баженов. – М. : Инфра-М, 2013. – 240 с.
6. Баканов, М. И. Теория экономического анализа [Текст] : учеб. пособие / М. И. Баканов, А. Д. Шеремет. – М. : Финансы и статистика, 2015. – 284 с.
7. Беляевский, И.К. Маркетинговое исследование [Текст] : учеб. пособие / И. К. Беляевский. – М. : Инфра-М, 2013. – 400 с.
8. Быркова, Е. Обзор российской розничной торговли в 2015 году [Текст] / Е. Быркова // ПроВЭД. – 2015. № 15. – С. 21-27.
9. Веснин, В. Р. Основы финансового анализа [Текст] : учебник для вузов / В.Р. Веснин. – М. : Триада, Лтд, 2012. – 288 с.
10. Гаркушева, М. В. Повышение качества услуг по реализации товаров в розничной торговле потребительской кооперации [Текст] : автореф. дис. канд. экон. наук / М. В. Гаркушева. – Белгород, 2012. – 24 с.
11. Голубкина, Т. С. Розничная торговля продовольственными товарами. Товароведение и технология [Текст] : учеб. пособие / Т. С. Голубкина, Н. С. Никифорова, С. А. Прокофьева. – М. : Academia, 2013. – 544 с.

12. Дашков, Л.П. Коммерция и технология торговли [Текст] : учеб. пособие / Л. П. Дашков. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. – 692 с.
13. Дашков, Л.П. Организация и управление коммерческой деятельностью [Текст] : учеб. пособие / Л. П. Дашков. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. – 688 с.
14. Дайкова, Н. Методы оценки конкурентных преимуществ продукции [Текст] / Н. Дайкова // Вестник Волжского университета. – 2012. № 23. – С. 74-78.
15. Другов, Ю. С. Контроль безопасности и качества продуктов питания [Текст] : учеб. пособие / Ю. С. Другов, А. А. Родин. – М. : Бинوم, 2015. 278 с.
16. Ефимова, О. В. Финансовый анализ [Текст] : учебник для вузов / О. В. Ефимова. – М. : Бухгалтерский учет, 2012. – 477 с.
17. Зажогина, О. Н. Методический подход к оценке качества торгового обслуживания [Текст] / О. Н. Зажегина // Журнал ВАК. – 2013. – № 13. – С. 5-8.
18. Ишмухаметова, Л.Р. Организация сервисного обслуживания клиентов и его совершенствование [Текст] / Л. Р. Ишмухаметова // Журнал «Международный студенческий научный вестник». – 2017. – № 1. – С. 52-53.
19. Камоева, Т. К. О роли розничной торговли в экономике России [Текст] / Т. К. Камоева // Евразийский международный научно-аналитический журнал . – 2012. № 3. – С. 17-20.
20. Каплина, С. А. Организация и технология розничной торговли [Текст] : учеб. пособие / С. А. Каплина. – М. : Феникс, 2013. – 336 с.
21. Карасев, А. П. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ [Текст] : учеб. пособие / А. П. Карасев. – М. : Юрайт, 2016. – 324 с.
22. Казакова, Н. А. Маркетинговый анализ [Текст] : учеб. пособие / Н. А. Казакова. – М. : Инфра-М, 2017. – 240 с.

23. Кашин, О. Г. Розничная торговля в экономике России [Текст] / О. Г. Кашин // Евразийский международный научно-аналитический журнал . – 2012. № 6. – С. 6-11.
24. Ким, С. А. Маркетинг [Текст] : учеб. пособие / С. А. Ким. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. - 260 с.
25. Комарова, Г. В. Выявление проблем качества торгового обслуживания и пути его совершенствования в розничных сетях [Текст] / Г. В. Комарова // Журнал Студенческий форум. – 2014. – № 9. – С. 12-15.
26. Ковалев, М. М. Современная финансовая теория [Текст] / М. М. Ковалев. – Минск: БГУ, 2013. – 359 с.
27. Круг, Э. А. Оценка качества торгового обслуживания [Текст] / Э. А. Круг. // Перспективы науки и образования. – 2013. – № 2. – С. 85-88.
28. Ликвидность предприятия [Электронный ресурс] / Информационная поддержка «БизнесПРОСТ». – Режим доступа: <https://biznes-prost.ru/likvidnost-predpriyatiya.html>
29. Маслова, Е. В. Теоретические основы организации розничной торговли [Текст] / Е. В. Маслова // Экономический журнал. – 2012. № 7. – С. 53-67.
30. Михеев, Г. В. Развитие розничной торговли [Текст] / Г. В. Михеев // Научный журнал КубГАУ. – 2012. № 80. – С. 2-10.
31. Мельник, М. В. Теория экономического анализа [Текст] : учеб. пособие / М. В. Мельник, В. А. Поздеев. – М. : Юрайт, 2016. – 272 с.
32. Новоселова, Н. Оперативное управление в розничной торговле [Текст] : учеб. пособие / Н. Новоселова, С. Сысоева. – М. : Питер, 2016. – 288 с.
33. Окладников, Д. Е. Практическое ценообразование [Текст] : учеб. пособие / Д. Е. Окладников. – М. : Ленанд, 2014. – 160 с.
34. Официальный сайт Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] / Федеральная. – Режим доступа : [http://belg.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/belg/ru/statistics/enterprises/trade/](http://belg.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/belg/ru/statistics/enterprises/trade/)

35. Официальный сайт «Пятерочка» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://5ka.ru>
36. Официальный сайт АО «Гандер» [Электронный ресурс] / Информационная поддержка «magnit-info.ru». – Режим доступа : <http://magnit-info.ru/about/history/>
37. Официальный сайт «Лента» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.blg.lenta.com>
38. Памбухчиянц, О. В. Организация торговли [Текст] : учеб. пособие / О. В. Памбухчиянц. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. – 296 с.
39. Памбухчиянц, О. В. Технология розничной торговли [Текст] : учеб. пособие / О. В. Памбухчиянц. – М. : Дашков и К, 2014. – 288 с.
40. Парамонова, Т.Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли [Текст] : учеб. пособие / Т.Н. Парамонова, И. Н. Красюк. – М. : Кнорус, 2013. – 119 с.
41. Потапенко, Д. Н. Задачи розничной торговли [Текст] / Д. Н. Потапенко // Журнал «Управление магазином». – 2013. № 17. – С. 1-2.
42. Соснаускене, О.И. Ценообразование в розничной торговле [Текст] : учеб. пособие / О. И. Соснаускене, Д.В. Шармин, Г.С. Шерстнева. – М. : Научная книга, 2012. – 256 с.
43. Сысоева, С. Мерчандайзинг. Курс управления ассортиментом в рознице [Текст] : учеб. пособие / С. Сысоева, Е. Бузукова. – М. : Питер, 2017. – 240 с.
44. Сысоева, С. К. Тренинг продажи и обслуживания покупателей в розничном магазине [Текст] : учеб. пособие / С. К. Сысоева. – М. : Питер, 2012. – 256 с.
45. Тебекин, А. В. Управление качеством [Текст] : учеб. пособие / А. В. Тебекин. – М. : Юрайт, 2013. – 384 с.
46. Тебекин, А. В. Управление качеством [Текст] : учеб. пособие / А. В. Тебекин. – М. : Юрайт, 2013. – 384 с.

47. Тони, К. Розничная торговля [Текст] : учеб. пособие / К. Тони. – М. : Юнити-Дана, 2012. – 756 с.
48. Шадрина, Г. В. Экономический анализ [Текст] : учеб. пособие / Г. В. Шадрина. – М. : Юрайт, 2016. – 516 с.
49. Шальнова, О. А. Стимулирование продаж. Принципы, методы, оценка [Текст] : учеб. пособие / О. А. Шальнова. – М. : Инфра-М, 2014. – 108 с.
50. Ямпольская, Д. О. Ценообразование в условиях рынка [Текст] : учеб. пособие / Д. О. Ямпольская. – М. : Международные отношения, 2015. – 192 с.

**Приложение**