

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
ТУВИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра Экономики и менеджмента

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему: Мерчандайзинг как направление стимулирования продаж  
продукции

Выпускная квалификационная работа  
студента 4 курса 215 группы  
экономического факультета  
направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент, профиль  
«Управление малым бизнесом»  
Лобана Николая Евгеньевича

Работа допущена к защите  
Зав. кафедрой Ч.Г. Донгак  
к.э.н., доцент Донгак Ч.Г.  
«14» июня 2019 г.

Научный руководитель  
ст. преподаватель Чульдун А.Э.

Работа защищена в ГЭК «ЭО» июня 2019 г.

с оценкой «отлично»

Председатель ГЭК З.С. Баранчи

Члены ГЭК З.С. Баранчи

Кызыл – 2019 г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕРЧАНДАЙЗИНГА</b> .....	5
1.1 Сущность, цели и задачи управления стимулированием продаж.....	5
1.2 Принципы и приемы мерчандайзинга. ....	8
1.3 Управленческие решения по планировке торгового зала и размещению товаров на торгово-технологическом оборудовании .....	18
<b>Глава 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ВОСТОЧНЫЙ МАГАЗИН»</b> .....	35
2.1 Организационно-правовая основа и направления деятельности ООО «Восточный магазин» .....	35
2.2 Анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Восточный магазин» .....	40
2.3 Особенности деятельности мерчандайзинга в ООО «Восточный магазин» .....	46
<b>Глава 3. ПРОБЛЕМЫ И РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО РАЗВИТИЮ МЕРЧАНДАЙЗИНГА В ООО «ВОСТОЧНЫЙ МАГАЗИН»</b> 57	
3.1 Проблемы мерчандайзинга в ООО «Восточный магазин».....	57
3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию мерчандайзинга в ООО «Восточный магазин» .....	62
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	72
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК</b> .....	73
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	75

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы «Мерчандайзинг как управленческое решение по стимулированию продаж» объясняется тем, что современным менеджерам торговых организаций приходится принимать непростые решения относительно продвижения товара и представления его в магазине. В условиях сильной конкуренции и постоянных быстрых изменений в рыночной среде принятие таких решений становится делом нелегким, но в то же время необходимым: ведь в случае успеха доходы могут превысить ожидания.

На современном этапе развития розничной торговли мерчандайзинг является одним из самых важных процессов торговли. Однако даже среди специалистов не существует единого мнения о том, чем именно занимается мерчандайзер и какова область его ответственности. Поэтому стоит разобраться, что же на самом деле значит мерчандайзинг в торговой организации.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка совершенствования мерчандайзинга в торговом предприятии, основанных на обобщении теоретических основ и практики.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

1. Изучены теоретические основы мерчандайзинга;
2. Проанализирована организационно-хозяйственная деятельность и организация мерчандайзинга ООО «Восточный магазин»;
3. Выявлены проблемы и разработаны предложения по развитию мерчандайзинга ООО «Восточный магазин».

Объектом исследования является хозяйственная деятельность ООО "Восточный магазин" города Кызыла.

Предметом исследования в данной работе является мерчандайзинг как способ стимулирования продаж продукции ООО "Восточный магазин" города Кызыла.

Теоретической основой работы послужили изучения отечественных и зарубежных авторов, посвященные проблемам совершенствования мерчандайзинга в торговом предприятии.

В работе использовались монографический, статистический, расчетно-конструктивный, экономико-математический методы. В качестве источников информации использовались: нормативно-правовые акты, данные бухгалтерской отчетности, первичные документы и другая оперативная информация полученная при прохождении преддипломной практики.

Структура дипломной работы состоит из введения, трех глав, заключения и библиографического списка.

В первой главе рассматриваются теоретические основы мерчандайзинга. Рассмотрена сущность, цели, задачи, принципы и приёмы мерчандайзинга.

Во второй главе проведен анализ характеристики организационно-хозяйственной деятельности ООО «Восточный магазин».

В третьей главе были рассмотрены проблемы и разработаны предложения по развитию мерчандайзинга в ООО «Восточный магазин».

## **Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕРЧАНДАЙЗИНГА**

### **1.1. Сущность, цели и задачи управления стимулированием продаж**

Современная экономическая ситуация в Российской Федерации характеризуется большим количеством отрицательных факторов - девальвация рубля, падение стоимости углеводородной продукции, рост уровня инфляции, за которой следует рост цен, ослабление покупательской способности граждан. Эти и многие другие факторы, конечно же, отрицательно влияют на развитие, да и просто функционирование розничной торговли. В современном мире с каждым годом увеличивается значение такого коммуникационного инструмента, как стимулирование продаж. Стимулирование продаж как форма продвижения товара представляет собой маркетинговую деятельность по увеличению роста продаж и является её основой [5, с. 47].

Стимулирование продаж – это кратковременное побуждение, поощряющее покупку или продажу товара или услуги, а так же использование многообразных средств стимулирующего воздействия, призванных ускорить ответную реакцию рынка. В то время как реклама приводит доводы в пользу покупки товара или услуги, стимулирование продаж объясняет, почему это сделать немедленно является наиболее выгодным.

Стимулирование продаж включает в себя широкий спектр средств, призванных вызвать более сильную ответную реакцию со стороны рынка. Его применение оправдано в тех случаях, когда требуется относительно быстро получить эффект воздействия на потребителя товара [17, с. 131].

На современном этапе можно выделить две основные причины роста популярности методов стимулирования покупателей:

- обострение конкуренции между торговыми марками товаров широкого потребления;

– четкая направленность методов стимулирования на ускорение процесса принятия решения покупателем о приобретении товара.

Инициатором проведения мероприятий по стимулированию продажи может быть фирма, производящая товары или предприятие розничной торговли, в качестве которого выступает ООО «Восточный магазин».

Основными целями проведения таких мероприятий в магазине являются:

- увеличение числа покупателей и количества приобретаемых ими товаров;
- ускорение оборачиваемости товаров;
- устранение излишних товарных запасов;
- увеличение розничного товарооборота.

Однако с помощью стимулирования продаж не всегда удастся обеспечить устойчивый спрос на товары и контингент новых покупателей для постоянного взаимодействия.

Цели стимулирования продаж подразделяются на стратегические, специфические и разовые, они приведены в таблице 1.

Методы стимулирования продаж различаются в зависимости от цели их применения и могут быть направлены на:

- стимулирование потребителей, нацеленное на поощрение покупки;
- стимулирование посредников, нацеленное на поддержку посреднической фирмы и повышение заинтересованности посредника;
- стимулирование собственного торгового персонала, нацеленное на усиление заинтересованности торговых работников и повышение эффективности усилий торгового персонала компании.

Наиболее широко стимулирование продаж применяется в следующих ситуациях [9, с. 516]:

- на рынке имеется семейство товаров-конкурентов с одинаковыми потребительскими характеристиками;
- рынок характеризуется отсутствием или спадом спроса;
- новый товар выводится на рынок или фирма выходит на новый

- рынок с товаром, ранее получившим признание;
- товар переходит из фазы роста в фазу насыщения.

**Таблица 1**

**Цели стимулирования продаж**

Стратегические цели:	Специфические цели:	Разовые цели:
увеличение числа потребителей	ускорение продажи наиболее выгодного товара	извлечение выгод из ежегодных событий (Новый год, 8 марта и т.д.)
увеличение количества товаров, приобретаемых покупателями	повышение оборачиваемости какого-либо товара	использование отдельных благоприятных возможностей организации (годовщина создания организации)
увеличение оборота до показателей, намеченных в плане	избавление от излишних запасов	поддержание рекламной кампании
выполнение показателей плана продаж	придание регулярности продаже сезонного товара (сгладить сезонность)	
	оказание противодействия возникшим конкурентам	
	оживление продажи товара, который переживает застой	

Выделяют несколько методов стимулирования покупателей:

1. экономические методы (в основе лежит ценовое стимулирование):

- пробные образцы,
- купоны,
- ценовые скидки,
- товар по льготной цене,
- премии (подарки),
- призы (конкурсы, лотереи, игры),
- награды за лояльность к определенному продавцу,
- демонстрации в местах продажи и т.д.

2. психологические методы.

К психологическим методам стимулирования продаж относится мерчандайзинг. Стимулирование продаж при использовании данного метода будет осуществляться по средствам его основных принципов и приемов, которые будут рассмотрены далее.

## **1.2. Принципы и приемы мерчандайзинга**

Сегодня имеется множество определений, которые отражают сущность мерчандайзинга, в частности:

- это комплекс мероприятий, проводимых в торговом зале и направленных на стимулирование продаж товаров или отдельной торговой марки;
- методика, которая позволяет на основе учета психологии поведения покупателя значительно увеличить объем продаж;
- сбытовая политика розничного торговца, продвижение и сбыт в своем магазине определенных товаров;
- подготовка товаров и продажа в розничной торговой сети;
- оформление торговых прилавков, витрин, размещение товара в торговом зале, предоставление сведений о товаре.

Сущность мерчандайзинга определяется как совокупность исследований и прикладных методов, применяемых совместно или порознь торговцами и производителями непосредственно в торговом зале с целью повышения рентабельности продаж путем постоянной адаптации ассортимента к требованиям рынка и адекватного представления товаров. Он психологически воздействует на потребителя и состоит в проведении специальных работ по формированию оптимального ассортимента и созданию эффективного запаса, размещению и выкладке товара, оформлению мест продажи.

Мерчандайзинг в целом обозначает все меры и действия, которые оказываются полезными в стимулировании оптовых и розничных продаж, т. е. непосредственно в торговле. Таким образом, мерчандайзинг – это маркетинг в розничной торговой точке, разработка и реализация методов и технических решений, направленных на совершенствование предложение товаров в том месте, куда потребитель традиционно приходит с целью совершить покупку.

Мерчандайзинг всегда ориентирован на определенный результат: стимулирование желания потребителя выбрать и купить продвигаемый товар. Главными целями мерчандайзинга являются:

- увеличение объемов продаж,
- создание конкурентных преимуществ магазина и отдельных марок,
- формирование приверженности к магазину и отдельным маркам,
- увеличение лояльных покупателей и завоевание новых,
- эффективное представление товаров на рынке,
- обеспечение покупателей необходимой информацией,
- влияние на поведение потребителей в сторону покупки,
- повышение уровня принятия решения покупателями непосредственно в магазине.

Мерчандайзинг – многогранная деятельность, которая, прежде всего, включает визуальный мерчандайзинг, охватывающий рациональное устройство магазина; организацию внутреннего пространства торговых помещений; формирование «покупательской тропы» в торговом зале; расстановку оборудования; выкладку товара на оборудовании [15, с. 31].

Главная задача фирменного мерчандайзинга – это стандарты, которые помогут сделать марку наиболее привлекательной. В торговом зале все должно дышать порядком, композиции должны быть грамотными и гармоничными. Все это должно быть сделано с одной единственной целью – упростить выбор потребителя.

Существует ряд мерчандайзинговых приемов эффективной выкладки товаров, соблюдение которых не только создает привлекательный имидж предприятия, но и позволяет управлять его объемом продаж и прибылью. Под выкладкой понимается следующее:

- а) размещение торговых марок на полках, в зависимости от типа розничной точки и места в торговом зале;
- б) поддержание объема и ассортимента товара;
- в) горизонтальное и вертикальное расположение блоков продукции;
- г) размещение с заимствованием популярности у других марок (своих или конкурентов);
- д) ротация продукции в зависимости от срока годности.

Основополагающий принцип размещения (выкладки) – поиск нужного товара должен быть максимально облегчен.

В мерчандайзинге существует понятие точки продаж (Point Of Sale) – места в торговом зале, где потребитель может увидеть товар и принять решение о его выборе и покупке. Точками продаж является торговое оборудование - конструкции, предназначенные для демонстрации и отбора товаров.

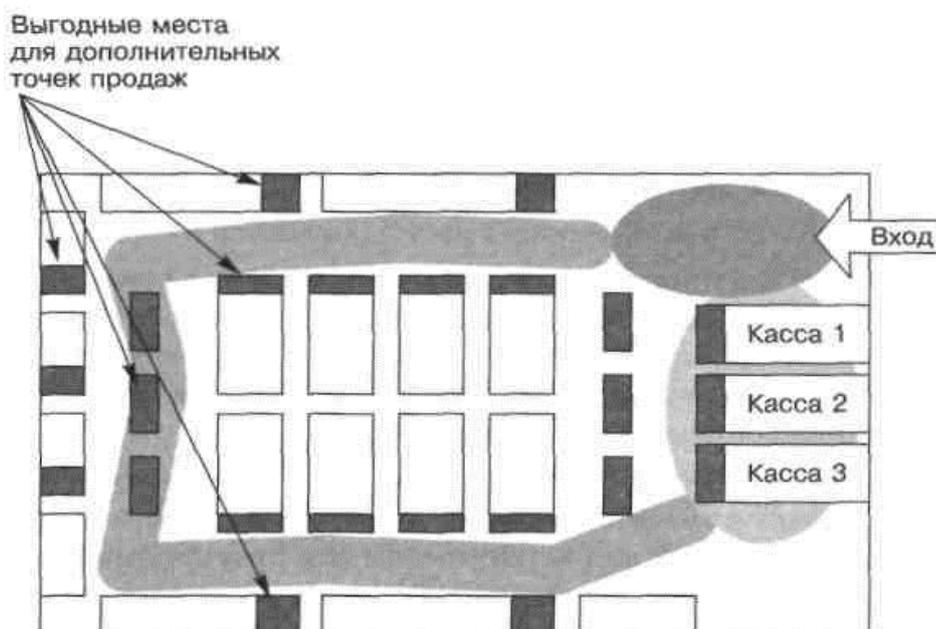
Основная точка продаж – это место в торговом зале, где представлен весь ассортимент данной товарной группы (соки, пиво, минеральная вода и пр.).

Приоритетные места в торговом зале определяются в зависимости от потока, т. е. от того пути, который проходит большинство покупателей. Товар самого высокого качества, самый широко рекламируемый и даже самый популярный товар не будет продаваться, если его позиция в магазине подобрана неудачно.

В этих местах, в отличие от так называемых холодных зон (внутренних проходов между стеллажами) и так называемых «тупиков» или «карманов», намного выше проходимость покупателей.

Для товаров импульсного спроса и товаров с высоким оборотом организуются дополнительные места продажи (рис. 1) [16, с. 232].

Дополнительная точка продаж – место, где продукция, представленная в основной точке продаж, размещается дополнительно. Они увеличивают вероятность покупки.



**Рис. 1. Размещение дополнительных точек продаж**

Причин для дополнительного размещения товаров может быть несколько:

- объемное представление, то есть представление товаров в больших количествах. Большой объем товара, выложенного на напольных дисплеях, вызывает ассоциации, во-первых с низкой ценой, а во-вторых, создает ощущение того, что данный товар пользуется повышенным спросом;

- размещение сопутствующих товаров рядом с основными. Покупатель, совершая покупку основного товара, может внезапно осознать необходимость приобретения дополнительного, сопутствующего. Для этого, например, чипсы и орешки могут размещаться рядом с пивом. Расположение взаимодополняющих продуктов иногда называют «перекрестным мерчандайзингом»;

- рекламная выкладка или информация о новых товарах. В этом отдельное расположение товаров сочетается с применением рекламных и информационных материалов, располагается в наиболее заметных для

обозрения местах;

– расположение товаров, для которых проходят специальные акции. Очень важно, чтобы товар, размещенный в дополнительной точке продаж, присутствовал и в основной, иначе это будет воспринято как вынесение продукции из определенной продуктовой группы.

Следующим принципом мерчандайзинга является принцип эффективного позиционирования.

Презентация товара или реклама внутри магазина – это совокупность средств и методов, используемых для объективной информации потребителей об имеющихся в продаже товарах, их свойствах и качестве, формах обслуживания [14, с. 48].

Презентация товара способствует решению следующих задач:

- доставление сообщений, стимулирующих спрос;
- продажа разнообразных продуктов;
- формирование потребностей покупателей;
- освоение и расширение рынка сбыта товаров;
- ускорение оборота товаров;
- достижение сбалансированности спроса и предложения;
- создание и распространение имиджа, индивидуальности магазина;
- влияние на сезонные колебания продаж;
- формирование культуры потребления и развитие эстетических вкусов людей.

Презентация товара осуществляется с помощью размещения информации, рекламных материалов, оборудования и устройств, выполняющих рекламную и демонстрационную функцию (стенды, дисплеи).

Для привлечения внимания покупателя к товару используются рекламные материалы в местах продажи (POS-материалы). Наиболее популярны [16, с. 19]:

- стикеры (наклейки) – самоклеящиеся рекламные листовки;
- шелфтокеры – картонная полоса, которая крепятся на торец полки.

Используются для того, чтобы отделить товары одной торговой марки от других;

- диспенсеры (лотки для листовок) – используются в период проведения в магазине специальных рекламных акций, а также для распространения информации о товаре-новинке;

- воблеры – небольшой рекламный указатель на пластиковой гибкой ножке, крепится к полке или стеллажу. Обычно на воблерах изображается логотип или рисунок с надписью. Применяется для выделения границ выкладки товара конкретного производителя, торговой марки, а также привлечения внимания к новому товару;

- баннеры – вертикальная или горизонтальная перетяжка большого размера. Размещается над точкой продажи;

- мобайлы – подвесная конструкция, фигурный плакат на жесткой основе или объемное изображение товара. Крепится, как правило, к потолку. Служит для указания места выкладки товара;

- муляжи – увеличенная копия упаковки товара, крепится к потолку или устанавливается на верхней полке стеллажа;

- плакаты (постеры) формата А3 или А2 – используется для оформления задних стен отделов, делает акцент на определенной торговой марке или виде товара;

- специальные ценники – яркого цвета с указанием цены в период распродажи.

Электронные средства рекламы используют магазинное телевидение и радио, мультимедийные терминалы, говорящие ценники, голограммы, кабельное и спутниковое телевидение. С их помощью не только доставляется информация о товарах и рекламные сообщения, но и передаются развлекательные клипы, заставляющие покупателя чувствовать себя в магазине более комфортно, проводить там больше времени, совершая покупки.

Помимо основных принципов, можно также выделить ряд приемов, которые используются в мерчандайзинге для представления товара корпоративным блоком, который подразумевает выкладку всех наименований одного производителя или бренда единым блоком в рамках определенного отдела/секции. За счет этого существенно увеличиваются продажи товаров одного производителя.

К определению места, которое должен занимать товар уже внутри самого корпоративного блока, существуют различные подходы.

Здесь можно привести два приема выкладки, которые используют в местах продаж [25, с. 247].

Прием «стены замка». Этот прием используется при выкладке товара корпоративным блоком. Применяя этот прием, можно привлечь внимание к малопопулярным товарам (рис. 2).

Наиболее сильные позиции (товары-лидеры) располагаются на обоих концах блока, а в центре располагают «слабые» товары. Лидеры вытягивают слабый центр, делая его сильнее.



**Рис. 2. Прием «стены замка»**

Противоположностью приема «стены замка» является прием «крепкий орешек» (рис. 2). В данном случае акцент делается на сильный центр, в котором располагаем наиболее сильные позиции. По бокам можно расположить более слабые позиции, чтобы ослабить крайние товары конкурентов по обеим сторонам «крепкого орешка».

Данные приемы относятся к разряду тех, для которых нельзя предоставить универсальную рекомендацию. Решение принимается самим производителем и торговцем в зависимости от индивидуальных условий.

Применяя мерчандайзинг в местах продаж, рекомендуется использовать различные правила, которые дадут возможность сделать эту работу наиболее эффективной. Разберем основные группы этих правил.

Выделяют следующие принципы мерчандайзинга [10, с. 42]:

- эффективный запас;
- эффективное расположение;
- эффективное позиционирование.

Первая группа правил связана с принципом эффективного запаса.

Данный принцип мерчандайзинга осуществляется за счет соблюдения ряда правил.

1. Правило ассортимента - для каждого типа организаций торговли поставщик определяет показатели по минимальному набору ассортиментных позиций [14, с. 47].

Ассортимент – это число видов товарных единиц одной товарной категории. Минимальный набор ассортиментных позиций должен присутствовать всегда, решение о расширении ассортимента производится торговцем и поставщиком индивидуально для каждого случая. Факторы, влияющие на формирование оптимального ассортиментного набора товаров в магазине можно подразделить на общие (не зависящие от конкретных условий работы того или иного торгового предприятия) и специфические (отражающие конкретные условия работы данного торгового предприятия) [18, с. 26].

К общим факторам, влияющим на формирование ассортимента товаров в магазинах, относятся: покупательский спрос, товарное предложение и цена.

К специфическим факторам, оказывающим влияние на формирование ассортимента товаров в каждом конкретном магазине, относятся:

- тип и размер магазина;
- техническая оснащенность магазина;
- условия товароснабжения (наличие стабильных источников); численность и состав обслуживаемого населения;

- транспортные условия;
- наличие других организаций в зоне деятельности.

Спрос является одним из важнейших факторов при определении оптимального ассортимента торговой точки. Он подразделяется на следующие виды:

- специальный спрос (на определенный товар, не допускает замены каким-либо другим, даже однородным товаром);
- альтернативный спрос (окончательно формируется в процессе выбора товаров, ознакомления с их предложением);
- импульсивный спрос (формируется под влиянием побуждений и особенностей предложения товаров в торговой точке).

2. Правило торгового запаса заключается в создании уровня запаса, достаточного для непрерывного присутствия ассортимента на торговом предприятии.

В современных условиях торговые предприятия стараются сокращать уровень запасов для того, чтобы увеличить торговые площади, соответственно сократив площади складские и подсобные. Отношения площади торгового зала к складским и подсобным в настоящее время стремится к 70-75%. На практике это означает, что предпочтение будет отдаваться поставщикам, обеспечивающим удобную и надежную систему поставок. Рассчитывается величина товарного запаса в днях по следующей формуле [45, с. 102]:

$$У_{т.з} = ТЗ \times Д / ОБ, \quad (1)$$

где,

$У_{т.з}$  – товарные запасы в днях;

ТЗ – размер товарных запасов на определенную дату;

Д – количество дней в периоде;

ОБ – оборот за период.

3. Правила присутствия [34, с. 47]:

– Необходимый ассортимент продукции, присутствующий на складе магазина, должен быть представлен в торговом зале.

– Позиции, представленные на витрине, должны быть доступны в продаже.

С нарушением этого правила можно часто столкнуться в небольших торговых павильонах, с маленькими помещениями для хранения запаса товара и недостатком времени следить за витриной.

4. Правило сроков хранения и ротации товара заключается в том, что партия товара, поставленная в магазин ранее, должна продаваться в первую очередь. Для пополнения запасов в торговом зале необходимо выбирать продукцию из партии, поставленной в более ранний срок или сроки хранения которой истекают быстрее.

При пополнении запаса в торговом зале (на полках и прилавках) товар, поступивший со склада, должен ставиться назад, а уже имеющийся на полке товар – передвигаться вперед. При этом необходимо еще раз проверить сроки хранения.

Следующим принципом мерчандайзинга является принцип эффективного расположения, по средствам которого обеспечивается оптимальное размещение товара в торговом зале и его правильную выкладку на торгово-технологическом оборудовании.

Между размещением товаров и выкладкой есть разница. Под размещением понимается распределение товаров на площади торгового зала, в то время как выкладка – это расположение, укладка и показ товаров на торговом оборудовании [44, с. 48].

Существуют два подхода к определению мест для товаров в торговом зале:

1. Товарно-отраслевой принцип – размещение в пределах отделов изделий, принадлежащих к одной товарной категории; например, отдел обуви, отдел одежды, отдел молочных товаров, секция пылесосов и т. д. Этот подход отражает традиционное товароведческое деление товаров на группы и

соответствует традиционному подходу к управлению ассортиментом в магазине.

2. Комплексный принцип — подбор в рамках одного отдела товаров из разных групп, удовлетворяющих одну и ту же потребность определенной целевой аудитории покупателей. Например, товары для детей, товары для будущих мам, деликатесные товары, товары для фотографии, товары для кухни и пр. Этот подход творческий и используется в категорийном менеджменте — новом взгляде на управление ассортиментом.

Исследования показали, что в магазинах, где ассортимент сгруппирован по потребительским комплексам, товарооборот на 1 м<sup>2</sup> в среднем на 12 % выше, а покупатели тратят на выбор времени на 17 % меньше [26, с. 232].

Приведённые приемы относятся к разряду тех, для которых нельзя предоставить универсальную рекомендацию. Решение принимается самим производителем и торговцем в зависимости от индивидуальных условий.

### **1.3 Управленческие решения по планировке торгового зала и размещению товаров на торгово-технологическом оборудовании**

Принятие решений по организации мерчандайзинга в торговом зале магазина начинается с определения ассортиментных позиций и необходимого торгового запаса, которые должны соответствовать торговой площади, имиджу магазина, его целевой аудитории. Затем решается вопрос планировки торгового зала магазина [23, с. 58].

Планировка магазина в соответствии с технологиями мерчандайзинга включает в себя распределение торговой площади на отделы, секции, расположение стеллажей и товаров на них, определение маршрута движения покупателей по торговому залу, позволяющего распределить познавательный

ресурс и физический потенциал посетителей адекватно целям торгового предприятия и других участников цепочки «производитель – потребитель».

Рациональное распределение площади торгового зала и правильное размещение оборудования, товаров и узлов расчета, а также целенаправленная организация движения покупательских потоков в магазине является одними из основных задач специалистов по мерчандайзингу.

При проектировании торгового зала следует руководствоваться следующими принципами:

- обеспечение прохождения покупателей по всей площади торгового зала;
- обеспечение удобства ориентации и передвижения покупателей в торговом зале;
- обеспечение эффективного зонирования – распределения мест для различных товарных категорий с тем, чтобы обеспечить их максимальную экономическую эффективность;
- обеспечение эффективного расположения торгового оборудования;
- создание эмоционально комфортной для покупателей обстановки, способствующей повышению числа покупок.

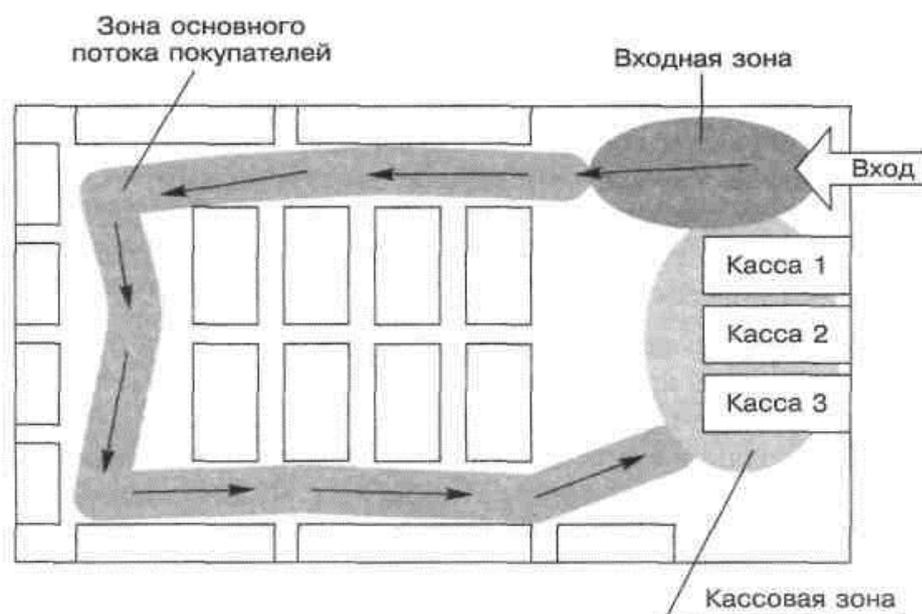
Вопрос с планировкой торгового зала возникает в первую очередь при открытии магазина, однако и для многих уже работающих магазинов этот вопрос крайне актуален. В проектировании торгового зала можно выделить несколько этапов.

Проектирование торгового зала начинается с определения площади и формы торгового зала. Наиболее распространенной и удобной является форма прямоугольника (или квадрата) – как для всего торгового зала целиком, так и для отдельных отделов и секций. В торговом зале прямоугольной формы легко располагать торговое оборудование и планировать покупательские потоки, а простота формы зала обеспечивает его функциональность.

Следующий шаг – определить, где будет располагаться вход в магазин. Поскольку спонтанное движение покупателей – это движение против часовой стрелки, то вход правильнее организовать с правой стороны.

Далее необходимо определить зоны торгового зала, основными из которых являются (рис. 3):

1. Входная зона (несколько метров сразу за входной дверью) отвечает за создание позитивного настроения покупателей на совершение покупок. В ней покупатель переключает внимание с того, что окружало его на улице, на то, что происходит в магазине. Важно, чтобы входная зона побуждала посетителя купить что-то прямо сейчас. Для этого в ней располагают товары, внешне привлекательные и желанные: товары-новинки, сезонные товары, привлекательные товары импульсного спроса или товары по специальной цене [36, с. 14].



**Рис. 3. Торговые зоны магазина**

Входная зона и рядом расположенные зоны супермаркета или гипермаркета - это зона распродаж, специальных предложений и сезонных товаров. Товары здесь меняются довольно часто, но главное — это всегда

должны быть актуальные, нужные именно сейчас товары, привлекательные и по выгодным ценам.

2. Кассовая зона – «горячее», бойкое место торгового зала. Покупатели, совершившие покупки, обязательно приходят к кассе. Многие магазины намеренно создают небольшие очереди в кассы, чтобы покупатели постояли, расслабились и купили еще что-нибудь. Для этого им предлагают множество товаров импульсного спроса – сладости, журналы, мелкие сопутствующие товары в продуктовом магазине.

Важно определить оптимальное количество касс, которое должно быть в магазине. Для подсчета количества касс можно использовать следующую формулу [35, с. 111]:

$$\text{Кол-во касс} = M * (T + F * t) / 3600 * K \quad (2)$$

где,

M – пропускная способность магазина (чел./ч.);

F – среднее количество единиц товара, приобретенного одним покупателем;

t – время обработки одной единицы товара в секундах;

T – дополнительное время, расходуемое на расчет с одним покупателем;

K – средний коэффициент использования рабочего времени кассирами, который в обычном случае принимается равным 0,7;

3600 – количество секунд в одном часе.

3. Зона основного потока покупателей – самая главная в торговом зале. Она должна тщательно планироваться, ведь от успешности планировки напрямую будет зависеть количество покупок (это важно для магазинов, площадь которых превышает 100-200 м<sup>2</sup>). В большинстве магазинов покупательский поток организуется по периметру магазина против часовой стрелки. Делается это для того, чтобы обеспечить прохождение большинства покупателей по всей площади магазина. Зона основного потока покупателей должна быть выделена визуально – проход должен быть шире других. Чем

больше площадь магазина, тем четче и яснее должен выделяться основной покупательский маршрут. Покупательский поток организуется с помощью размещения разных групп товаров в определенных местах торгового зала. Для этого рассмотрим классификацию групп товаров и места их расположения в зале.

Товары повседневного спроса востребованы каждый день наибольшим числом покупателей. Для продуктового супермаркета это мясная гастрономия, овощи, молочная продукция, хлебобулочные изделия. Данные товарные группы должны располагаться по внешнему периметру торгового зала, далеко от входа, образуя несколько «золотых треугольников», т. е. треугольников, углы которых составляют товарная группа, вход и касса. На пути к ним покупатели осматривают весь торговый зал и совершают незапланированные импульсные покупки.

Товары периодического спроса. Данная группа товаров выделяется в основном для продуктовых магазинов, для магазинов других товарных направлений это будет называться товарами целевого спроса, т. е. такие товары, за которыми покупатели приходят специально, ищут их, выбирают и вряд ли купят, просто зайдя в магазин.

Товары импульсного спроса. Покупка этих товаров обычно не планируется, поэтому их располагают в «горячих» зонах торгового зала:

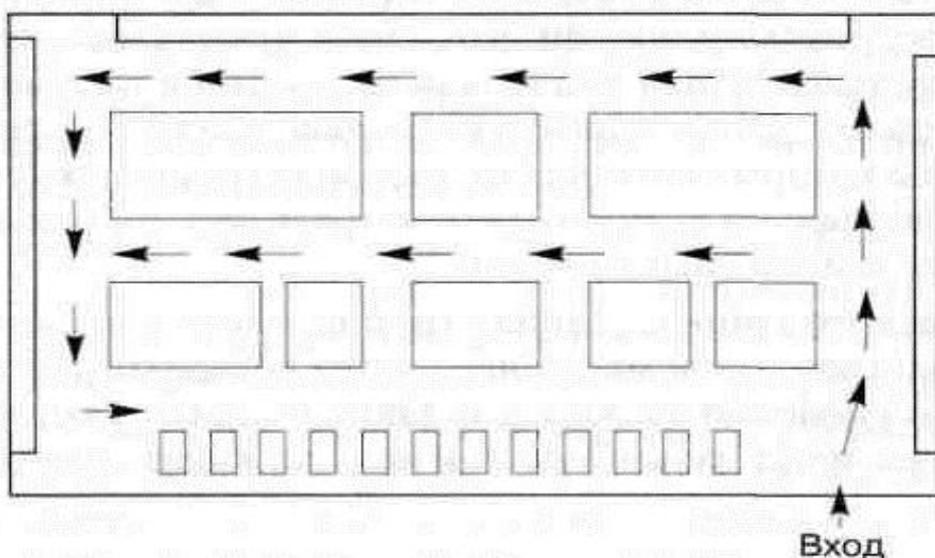
- у входа в торговый зал;
- в местах наиболее интенсивных покупательских потоков;
- в кассовой зоне.

Там они попадают в поле зрения большинства посетителей, стимулируя их совершать импульсные покупки.

Большинство магазинов имеют один основной покупательский поток, выделенный максимальной шириной прохода. Магазины большой площади (более 3-5 тыс. м<sup>2</sup>) могут иметь две или несколько зон основного покупательского потока (рис. 4).

После определения основных зон торгового зала необходимо составить план расстановки в нем торгового оборудования. От размеров торгового зала и удобства планировки во многом зависят пропускная способность магазина и объем его оборота.

Планировка должна обеспечить максимальный обзор выложенных товаров и способствовать лучшей видимости ассортимента, стимулировать совершение импульсивных покупок, минимизировать время поиска нужных товаров и расстояние, которое требуется преодолеть для того, чтобы приобрести все намеченные товары.



**Рис. 4. Два основных покупательских потока в магазине**

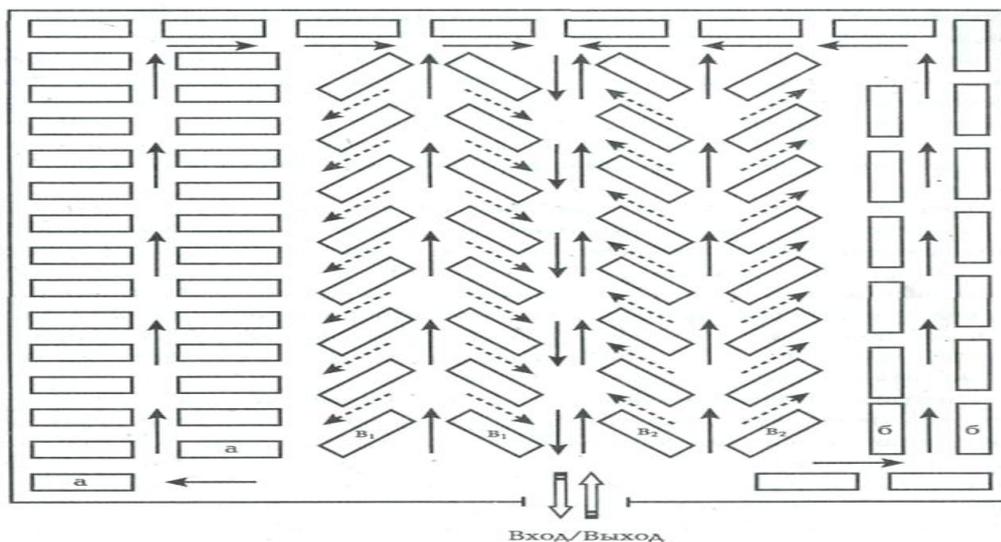
Существуют следующие основные виды технологических планировок торгового зала [41, с. 105]:

- линейная (решетка);
- боксовая (трек, или петля);
- смешанная;
- выставочная;
- свободная (произвольная).

Линейная планировка торгового зала предполагает схемы размещения товаров и проходов для покупателей в виде параллельных линий. Соответственно ей должны быть выстроены и линии торгового оборудования. При этом линия узла расчета располагается перпендикулярно. Такая планировка, как правило, используется в магазинах самообслуживания при продаже товаров повседневного спроса.

Линейная планировка торгового зала позволяет четко формировать потоки движения покупателей, создает лучшие условия для группировки и размещения товаров, обеспечивает лучший просмотр торгового зала. В условиях линейной планировки покупатели наиболее эффективно воспринимают информацию о товарах.

В продовольственных магазинах, работающих по методу самообслуживания, обычно применяют следующие три способа размещения оборудования и планировки торговых залов (рис. 5):



**Рис. 5. Традиционные способы размещения оборудования**

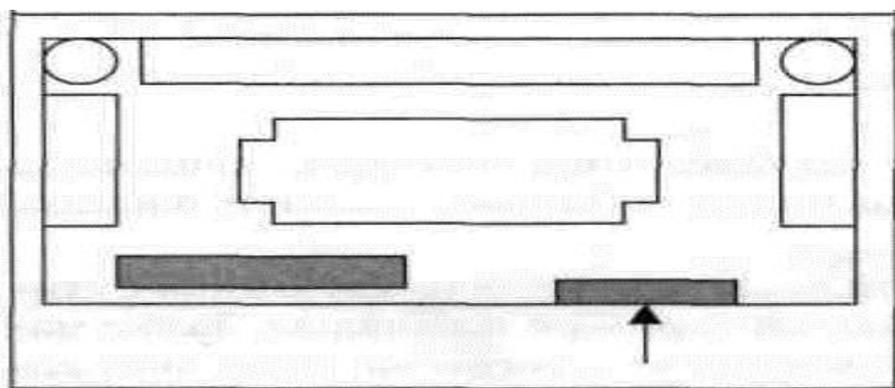
1) решетка прямая – пристенные или островные прилавки размещаются параллельно направлению движения основного потока покупателей, что обеспечивает непрерывность движения;

2) решетка поперек – прилавки устанавливаются под прямым углом к направлению движения основного потока покупателей;

3) решетка-колосок – прилавки размещают острым или тупым углом по отношению к направлению движения основного потока покупателей.

В зависимости от угла размещения по отношению к движению покупателей различают решетку-колосок, увлекающую покупателя в торговый зал, которая может обеспечить посещение покупателем большего числа отделов и секций и решетку-колосок, выводящую покупателя к выходу. Этот вариант может быть ошибочным и не привлекательным с точки зрения повышения посещаемости покупателями незапланированных ими отделов импульсивных покупок.

Боксовая планировка предполагает, что движение покупателей будет организовано по кругу (рис. 6). Торговое оборудование размещено таким образом, что образует петлю, по которой покупатель двигается и тем самым вынужден обойти все отделы и посмотреть все предлагаемые товары. Используется для магазинов одежды и обуви, ювелирных украшений, бижутерии, отдельных групп товаров промышленного назначения—для большинства магазинов площадью 50-150 м<sup>2</sup>.



**Рис. 6. Боксовая планировка торгового зала**

Подходит для магазинов молодежных товаров, используется для необычных дизайнерских или технологичных товаров (молодежная или дизайнерская одежда, салоны подарков, бутики дизайна интерьеров и т. п.). Нежелательно для магазинов с площадью выше 300 м<sup>2</sup> (иначе покупателю будет трудно ориентироваться, возникнет ощущение хаоса).

Смешанная планировка предусматривает комбинации различных способов планировки. Оптимизация расстановки оборудования в магазине осуществляется исходя из геометрии торгового пространства и структуры торговых секций. Например, крупный магазин одежды может сочетать традиционную бутиковую планировку и «решетку» в разных зонах магазина. В местах выкладки трикотажа на низких столах образуется планировка «петля», в зонах развески одежды на обычных плечиках – «решетка». Так же обстоят дела и с планировкой продуктовых супермаркетов: низкое «островное» оборудование образует зоны по типу «петля», а традиционные стеллажи – «решетку».

Выставочная планировка торгового зала применяется при продаже товаров по образцам. Крупногабаритные товары размещаются, как правило, на нестандартном оборудовании и образуют различные демонстрационные композиции. Традиционно использование выставочной планировки в магазинах светильников, предметов интерьера.

Правильная планировка предполагает, с одной стороны, удобство ориентации и предоставление покупателю достаточного для продвижения по залу пространства, а с другой – его эффективное, рациональное использование. Ведь площадь торгового зала довольно дорогой и ограниченный ресурс.

Для большинства магазинов эффективность использования площадей можно определить с помощью нескольких коэффициентов [27, с. 15]:

1. Отношение торговой площади к общей площади магазина:

$$K_3 = S_{т.з.} / S_0 \quad (3)$$

где,

$K_3$  – коэффициент эффективности использования площади магазина, м<sup>2</sup>;

$S_{т.з.}$  – площадь торгового зала, м<sup>2</sup>;

$S_0$  – общая площадь магазина, м<sup>2</sup>.

Этот коэффициент показывает, какую часть общей площади магазина занимает торговая площадь. Чем больше значения коэффициента, тем эффективнее используется площадь здания магазина.

В зарубежной практике торгового бизнеса наиболее приемлемым является соотношение торговой и неторговой площади как 70:30, что оптимально для осуществления функций по реализации товаров и обслуживания покупателей.

2. Показатель рациональной расстановки оборудования (эффективности использования торговой площади) – установочный коэффициент, показывающий отношение площади, занятой торговым оборудованием (установочная площадь), к общей площади торгового зала [22, с. 16]:

$$K_y = S_{т.об} / S_{т.з} \quad (4)$$

где,

$K_y$  – установочный коэффициент, м<sup>2</sup>;

$S_{т.об}$  – площадь, занятая торговым оборудованием, м<sup>2</sup>;

$S_{т.з}$  – площадь торгового зала, м<sup>2</sup>.

Коэффициент установочной площади в среднем составляет 0,25-0,35 (макс. 0,4). Данный нормативный показатель актуален для магазинов, имеющих напольное торговое оборудование – магазины продуктов питания, бытовой техники, одежды, обуви, стройматериалов и т. д. Если значение коэффициента установочной площади низкое (меньше 0,25), то это говорит о нерациональном использовании торговой площади из-за небольшого количества оборудования. Если же значение коэффициента завышено (более 0,4), то это может привести к неудобствам для покупателей, поскольку недостаточная ширина проходов между оборудованием в таком случае будет препятствовать их свободному перемещению.

Наряду с рациональным использованием торговой площади под установку оборудования в магазине необходимо максимально эффективно использовать ее под выкладку товаров.

3. Экспозиционная площадь исчисляется как сумма площадей всех горизонтальных, вертикальных и наклонных плоскостей, используемых для выкладки товаров на торговом оборудовании в торговом зале.

Степень использования площади торгового зала под выкладку товаров характеризует коэффициент экспозиционной площади, показывающий отношение площади экспозиционной к общей площади торгового зала [28, с. 64]:

$$K_{\text{эксп}} = S_{\text{эксп}} / S_{\text{т.з}} \quad (5)$$

где,

$K_{\text{эксп}}$  – коэффициент экспозиционной площади, м<sup>2</sup>;

$S_{\text{эксп}}$  – площадь полок оборудования, используемая для выкладки товаров, м<sup>2</sup>;

$S_{\text{т.з}}$  – площадь торгового зала, м<sup>2</sup>.

Этот показатель зависит от видов и типов применяемого для выкладки оборудования. Оптимальным между экспозиционной площадью и площадью торгового зала в магазине самообслуживания считается соотношение, примерно равное 0,7-0,75.

И только после проведения рациональной планировки торгового зала можно приступить к вопросу размещения и выкладки товара.

Выкладка товаров – это их расположение на полках, прилавках, стеллажах и т. п. Грамотная выкладка помогает покупателям быстро найти и выбрать нужный им товар.

Ознакомимся с общими правилами выкладки товаров на торговом технологическом оборудовании [42, с. 153]. Они отражают особенность восприятия человеком группы товаров, выставленных на одном стеллаже или ином торговом оборудовании: покупатели начинают осмотр стеллажа слева направо, и сверху вниз.

1. Уровень глаз и уровень вытянутой руки. Наибольшая концентрация внимания человека приходится на предметы, расположенные на уровне глаз, т.

е. в зоне  $\pm 20$  см от уровня глаз взрослого человека среднего роста. Товар, расположенный на уровне глаз, продается намного лучше, чем на других полках. Это и называется «золотой полкой». Вторым приоритет – уровень вытянутой руки.

Меняя положение товара внутри стеллажа, можно существенно влиять на объемы продаж товара. Чтобы привлечь внимание к нижней полке, там располагают либо товар целенаправленного, либо крупногабаритный товар, либо товар выкладкой «валом», либо товарный запас, если он хранится в торговом зале.

Следует отметить, что и товар, располагающийся выше уровня глаз, человек будет воспринимать как более дорогой, а ниже уровня глаз – как более дешевый.

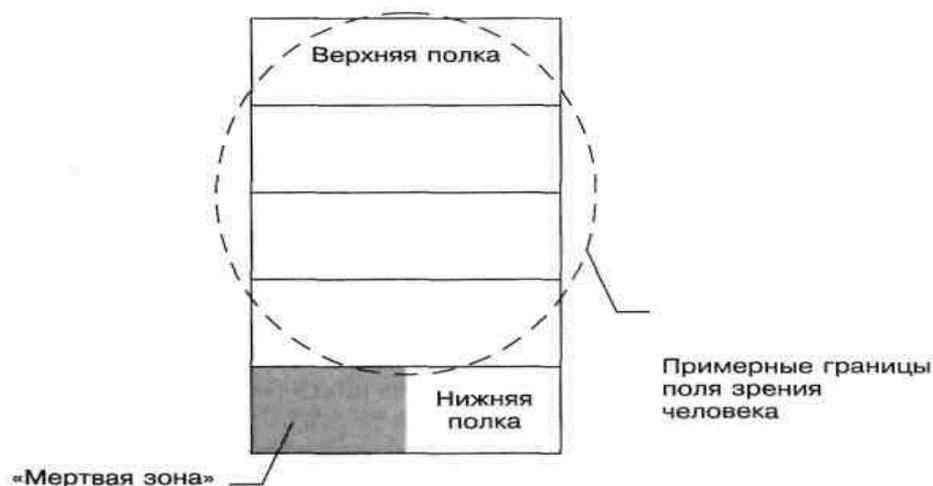


**Рис. 7. Изменение продаж при перемещении товара с полки на полку**

Поэтому наверху место для дорогих товаров или товаров в подарочной упаковке, чтобы придать им дополнительную ценность. Там же место для товаров в маленькой упаковке. А внизу – дешевый товар или, товар в крупной упаковке.

2. Приоритетные места на полках. У полочного пространства также есть понятие «качества». Качество полки в первую очередь зависит от направления движения покупателей – как распределены потоки в торговом зале, так и будут распределяться зоны на стеллажах.

Наиболее прибыльным считается место на стеллаже в начале по ходу движения покупателей. Наименее выгодными являются места на стеллаже в «мертвой зоне» – слева внизу, а также самые верхние и нижние полки (рис. 8) [21, с. 243].



**Рис. 8. «Мертвая зона»**

Позиции, приносящие большую прибыль, следует размещать на лучших местах в торговом зале и на полках. Следует правильно распределять количество торговой площади под товары – пропорционально вкладу в продажи. Например, если доля продажи данного товара в общем объеме продаж составляет 5 %, то он должен занимать не менее 5 % общей площади торгового оборудования.

3. Всегда необходимо следовать принципу – товар должен находиться в своей товарной категории. Молоко с молоком, мыло с мылом, электродрели с электродрелями. Исключение составляет специальная выкладка, когда рядом выкладывают все товары одного производителя или торговой марки, но и тогда необходимо продублировать выкладку на основном месте продажи.

4. Также важен принцип, говорящий о том, что товар должен находиться в своей ценовой категории. Дорогие товары следует размещать рядом с дорогими на верхних полках стеллажей, дешевые рядом с дешевыми на нижних полках. Активно рекламируемые и популярные товары должны также располагаться

вместе, иначе может быть нанесен урон другим товарам, без рекламной поддержки.

Рекомендуется соблюдать принцип возрастания цены слева на право: в начале стеллажа находятся товары более дешевые, затем идут все более дорогие товары.

5. «Лицом к покупателю» – товар должен быть всегда расположен этикеткой или лицевой стороной к покупателю, с учетом угла зрения покупателя. Информация на упаковке должна быть легко читаема, без прикладывания физических усилий, не закрываться другими упаковками и ценниками.

6. Важно обеспечить для товара необходимое количество фейсингов. Фейсинг (от англ. face) – единица товара, стоящая непосредственно на полке и выставленная таким образом, чтобы полностью была видна сторона, содержащая название марки и базовую информацию. То есть товар стоит на самой полке, а не на другом товаре; в первом самом близком к покупателю ряду; и товары совсем не загораживают друг друга. Необходимое количество фейсингов зависит от вида товара, расположения на полке, особенностей магазина и т. п. Обеспечьте ходовому товару наибольшее количество фейсингов.

7. Необходимо следить за тем, чтобы товары никогда не закрывались ценником или POS-материалом. В магазинах продается товар, все остальное должно лишь способствовать продаже и не выходить на передний план.

8. Если вводится новый товар в ассортимент, то необходимо оптимизировать,

а не ухудшить выкладку имеющихся товаров. Новая продукция не должна вытеснять какие-либо позиции уже присутствующего ассортимента [17, с. 15]. В конце концов, имеющиеся в наличии товары уже доказали свою жизнеспособность, а новичка следует проверить. Если товару-новинке

необходимо оказать дополнительную поддержку, то следует подбирать POS-материалы или продублировать выкладку товаров на дисплее.

9. Полки на стеллаже должны быть расположены так, чтобы от края товара до края верхней полки оставалось 3–4 см (можно было просунуть два пальца). При большем интервале полочное пространство используется неэффективно, при меньшем – товар трудно взять с полки.

Традиционно выделяют три вида выкладки [33, с. 113]:

1. Горизонтальная выкладка. Этот способ предусматривает расположение однородных товаров (например, по виду товара или по бренду) вдоль по всей длине оборудования, занимая одну–две полки. Этот вид выкладки можно использовать, если стеллаж не более 3 м длиной, иначе горизонтальный ряд будет казаться покупателю бесконечно длинным.

На самой нижней полке следует размещать товар самых больших размеров или более дешевый, его следует выкладывать слева направо по серии, по мере уменьшения объема. Данный способ выкладки целесообразно использовать при демонстрации крупногабаритных изделий или мелких товаров в кассетах.

2. Вертикальная выкладка, которая подразумевает расположение однородных товаров вертикально, в несколько рядов по всей длине оборудования. Преимуществом данной выкладки является хороший показ товаров, удобный покупателям любого роста. Мелкогабаритный товар следует располагать на верхних полках, а на самой нижней полке размещать товар самых больших размеров или более дешевый. Данный вид выкладки оптимален для товаров одной марки торговой марки или одного производителя.

Товар можно располагать на стенах или высоких гондолах, причем так, чтобы он соответствовал естественному движению глаз: покупатель такого в таком магазине словно читает газету, переводя взгляд слева направо, сверху вниз.

Данный способ выкладки товара является более эффективным, чем горизонтальный, так как обеспечивает быстрое ориентирование в торговом зале и удобство выбора товаров покупателями различного роста.

3. Дисплейная выкладка. Обычно этот способ выкладки применяют на дополнительных точках продажи. Он представляет собой отдельно стоящий фирменный стенд или стойку, не привязанные к основной точке продажи этого товара. Продукция, располагающаяся на дисплее дублируется, а не выносится с основного места продажи.

В результате проведенных исследований было замечено, что одновременное использование дисплейной выкладки и ярких надписей, рекламирующих товар, способно поднять продажи по этому товару на 400-600 %.

Помимо традиционных видов описанных выше, выкладки товара на торгово-технологическом оборудовании также подразделяется на:

– паллетную выкладку – выкладка одного наименования товара в большом количестве на поддоне, зачастую прямо в прозрачной упаковке, с обязательной крупной табличкой с указанием цены и названия товара. Обычно располагается по периметру магазина или в кассовой зоне;

– выкладку товаров «навалом» – осуществляется с помощью различного типа емкостей или базовых стендов. Это могут быть магазинные тележки, проволочные контейнеры, корзины, бачки, столы. Часто этот прием используется при распродажах, обычно используется один вид товара;

– многотоварную выкладку – одноместное размещение различных товаров и изделий, обычно связанных между собой. Позволяет существенно увеличить продажи, например, тематические композиции.

## **Глава 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ВОСТОЧНЫЙ МАГАЗИН»**

### **2.1 Организационно-правовая основа и направления деятельности ООО «Восточный магазин»**

ООО «Восточный магазин» является продуктовым магазином г. Кызыла.

Юридический адрес: 667000, республика Тыва, город Кызыл, улица Дружбы, 21"в"

Основной вид деятельности: аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом.

Дополнительный вид деятельности:

– торговля розничная пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями в специализированных магазинах.

– торговля розничная фруктами и овощами в специализированных магазинах.

– торговля розничная мясом и мясными продуктами в специализированных магазинах.

– торговля розничная рыбой, ракообразными и моллюсками в специализированных магазинах.

– торговля розничная хлебом и хлебобулочными изделиями и кондитерскими изделиями в специализированных магазинах.

– торговля розничная напитками в специализированных магазинах.

– торговля розничная табачными изделиями в специализированных магазинах.

– торговля розничная прочими пищевыми продуктами в специализированных магазинах.

– торговля розничная косметическими и товарами личной гигиены в

специализированных магазинах.

ООО «Восточный магазин» является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, имеет круглую печать со своим наименованием, штампы, бланки, товарные знаки, знаки обслуживания и другую символику.

Основными целями деятельности предприятия на данном этапе его развития являются: получение прибыли; повышение финансовой независимости и устойчивости работы; интенсификация использования трудовых ресурсов.

Основные задачи, стоящие перед ООО «Восточный магазин»:

- административное и финансовое управление торговой деятельности;
- организация различных форм торговли в сфере продовольственных и сопутствующих товаров.

В своей деятельности ООО «Восточный магазин» руководствуется правовыми и нормативными актами, определяющими порядок и правила проведения торговых операций, приказами и распоряжениями директора. Ориентация на данный тип построения организации вызван наличием широкого круга реализуемых товаров, возможной дальнейшей диверсификацией деятельности. Такая структура легко позволяет присоединять новые элементы без потери управляемости и гибкости.

Магазин имеет линейно-функциональный принцип построения структуры (рис. 9). Достоинство этой структуры заключается в том, что в организации присутствует единоначалие, то есть руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всех подразделений, в то же время эта структура проста и экономична.

Анализ эффективности организационной структуры позволяет сделать вывод о том, что структура управления построена магазином с учетом особенностей направлений деятельности.



**Рис. 9. Организационная структура магазина**

Для достижения положительных результатов работы предприятию необходимо правильно сформулировать цели деятельности. Без четкого представления того к чему стремишься, невозможно успешно заниматься работой. Миссия, цели и стратегия деятельности являются отправным моментом для определения объема управленческой деятельности.

**Таблица 2**

### Цели деятельности

Миссия удовлетворение спроса покупателей			
Генеральная цель получение максимальной прибыли и обеспечение оптимального функционирования организации			
Коммерческие цели	Экономические цели	Социальные цели	Хозяйственные цели
Изучение спроса и закупка товара	Планирование основных экономических показателей	Подбор и расстановка кадров	Развитие материально-технической базы
Управление товарными запасами и ассортиментом	Планирование и учет труда и заработной платы	Воспитание кадров и социальное развитие коллектива	Обеспечение технического обслуживания
Управление организацией продаж и рекламой	Финансовое обслуживание	Обеспечение организации управленческого процесса	Противопожарная безопасность
Увеличение объема продаж	Учет результатов хозяйственной деятельности		
	Повышение эффективности управления организацией		

Задачи			
Увеличение объема продаж	Оперативное регулирование деятельности всех отделов	Стимулирование работников	Оснащенность каждого отдела магазина
Работа с поставщиками	Устранение сбоев в работе	Обучение кадров	

Для реализации стратегии по обеспечению выполнения миссии, целей и задач в организации как социально-экономической системе выделяется подсистема в виде структуры управления, которая имеет свои специфические связи. Таким образом, структурирование организации это распределение полномочий, прав принимать решения и функций. В основе построения структуры организации находятся функции разделения управленческой деятельности.

В магазине для выполнения своих целей созданы обеспечивающие штатные отделы, по каждому из них имеется положение, где описаны цели создания отдела, стоящие перед ним задачи, его место в структуре управления, иерархические взаимоотношения. Руководители отделов подчиняются непосредственно директору магазина. Организация бухгалтерии в ООО «Восточный магазин» построена по принципу: главный бухгалтер магазина подчиняется директору магазина.

Управление магазином можно описать следующим образом:

- в обязанности директора входят представительские функции и функции контроля за деятельностью своих подчинённых.
- бухгалтер ведёт бухгалтерский учёт.
- администратор зала – специалист по управлению обращением товаров, организует работу в магазине.
- продавцы, продающие продукцию – должностные лица, отвечают за порядок в торговом зале, выкладку и учёт продукции.

Деятельность работников магазина регламентируется должностными инструкциями, где очерчены задачи, права, обязанности и полномочия

конкретных работников.

Трудовые отношения работников строятся на контрактной основе. Трудовые доходы каждого работника определяются его личным вкладом с учетом конечных результатов работы, минимальный размер оплаты труда работников устанавливается законодательными актами РФ.

Форма, система и размеры оплаты труда, а также другие виды доходов работников магазина устанавливаются ООО «Восточный магазин» самостоятельно, в зависимости от профессии, квалификации работников, сложности и условий выполняемой работы. Работники подлежат социальному, медицинскому страхованию, социальному обеспечению в порядке и на условиях, установленных для рабочих, служащих государственных предприятий РФ.

Социальное и пенсионное обеспечение работников определяются во внутренних документах, включая коллективный договор.

ООО «Восточный магазин» обеспечивает всем работникам, безопасные условия труда и несет ответственность в установленном законе порядке за ущерб, причиненный их здоровью и трудоспособности. Работник несет ответственность за причиненный ущерб, в случае нарушения работником правил технической безопасности.

Правила внутреннего трудового распорядка – локальный нормативный акт, регламентирующий в соответствии с ТК РФ и иными федеральными законами порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы, связанные с регулированием трудовых отношений в организации.

Работники имеют не только права, но и несут обязанности в порядке, установленном ТК РФ. Перечень обязанностей (работ), которые выполняет каждый работник по своей должности, специальности, профессии,

определяется должностными инструкциями (функциональными обязанностями).

В магазине установлен график работы: сменный режим рабочего времени; выходные дни, согласно графику сменности. Цикл – пять рабочих дней, два выходных. График работы указывается в Трудовом договоре.

Исходя из производственных задач и функциональных обязанностей отдельных категорий работников, в индивидуальных трудовых договорах могут быть установлены режимы гибкого рабочего времени, ненормированного рабочего дня или неполного рабочего дня. Работа за пределами нормальной продолжительности рабочего времени производится по инициативе работника - это совместительство или по инициативе Работодателя - сверхурочная работа, и не может превышать 4 часов в день и половины месячной нормы рабочего времени. Применение сверхурочных работ Работодателем может производиться в исключительных случаях с письменного согласия работника, в порядке и пределах, предусмотренных трудовым законодательством.

Работникам, в соответствии с графиком отпусков и на основании письменного заявления работника, предоставляется ежегодный основной оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 календарных дней.

## **2.2 Анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Восточный магазин»**

Финансовое положение предприятия обуславливается в немалой степени его деловой активностью. В критерии деловой активности включаются показатели, отражающие качественные и количественные стороны развития деятельности предприятия, объем реализации товара и услуг, прибыль, показатели оборачиваемости активов и пассивов. Данная группа показателей характеризует, насколько эффективно предприятие использует свои средства.

Рассмотрим основные показатели деятельности предприятия (табл.3).

Основные показатели деятельности предприятия за 2016 - 2018 гг.

Показатели	Год			Изменение (+;-)		Темп изменения, %		
	2016	2017	2018	2017 к 2016	2018 к 2017	2017 к 2016	2018 к 2017	2018 к 2016
Выручка от продажи товара (тыс. руб.)	4054,4	4304,6	4311,8	250,2	7,2	106,17	100,17	106,35
Себестоимость проданного товара (тыс. руб.)	3765,5	3965,6	3937	200,1	-28,6	105,31	99,28	104,55
Валовая прибыль (тыс. руб.)	288,9	339	374,8	50,1	35,8	117,34	110,56	129,73

Анализ деловой активности, проведенный показывает, что выручка от реализации товаров в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилась на 250,2 тыс. руб. или на 6,17%. В 2018 году рост выручки от реализации составил по сравнению с 2017 годом 7,2 тыс. руб. или 0,17%.

Себестоимость проданных товаров в 2016 году составила 3765,5 тыс. руб., в 2017 году - 3965,6 тыс. руб., в 2018 году - 3937 тыс. руб., то есть, наблюдается увеличение себестоимости на 200,1 тыс. руб. или 5,31% в 2016 году по сравнению с 2017 годом и сокращение на 286 тыс. руб. или 0,72% в 2018 году по сравнению с 2017 годом.

Валовая прибыль за исследуемый период имеет ярко выраженную тенденцию к росту. Так, в 2016 году она составила 288,9 тыс. руб., в 2017 году - 339 тыс. руб., в 2018 году - 374,8 тыс. руб. В 2017 году он составил 10,56%, а в 2018 году - 17,34%.

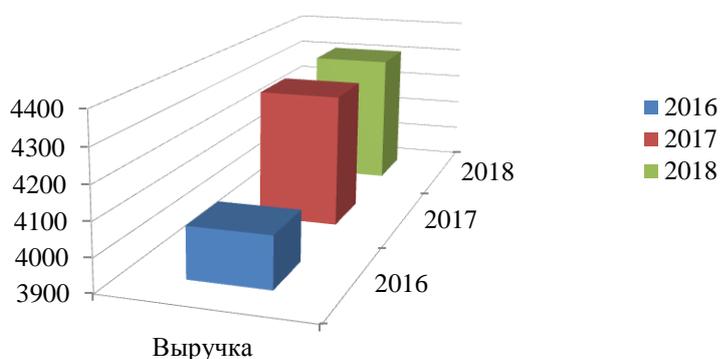


Рис. 10. Выручка от продажи товаров

Происходящие изменения отразились на росте показателя рентабельности продаж. Рентабельность продаж рассчитывается делением прибыли от реализации продукции, работ и услуг или чистой прибыли на сумму полученной выручки.

$$R_{п2016} = (288,9 \text{ тыс. руб.} / 4054,4 \text{ тыс. руб.}) * 100\% = 7,13\%$$

$$R_{п2017} = (339 \text{ тыс. руб.} / 4304,6 \text{ тыс. руб.}) * 100\% = 7,88\%$$

$$R_{п2018} = (374,8 \text{ тыс. руб.} / 4311,8 \text{ тыс. руб.}) * 100\% = 8,69\%$$

Как показывают вышеприведенные расчеты рентабельность продаж увеличилась за анализируемый период с 7,13% до 8,69%, что положительно характеризует коммерческую деятельность предприятия. Таким образом, в целом за период 2016-2018 гг. наблюдается тенденция роста основных показателей деятельности.

Проанализируем эффективность использования трудовых ресурсов (табл.4).

**Таблица 4**

**Основные показатели эффективности использования трудовых ресурсов за 2016 - 2018 гг.**

Показатели	Год			Изменение (+;-)		Темп изменения, %	
	2016	2017	2018	2017 к 2016	2018 к 2017	2017 к 2016	2018 к 2017
Выручка от продажи товара, тыс. руб.	4054,4	4304,6	4311,8	250,2	7,2	106,17	100,17
Численность работающих, чел.	15	16	16	1	0	104,00	100,00
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	1338,96	1649,76	2100,48	310,8	450,72	123,21	127,32
Среднемесячная зарплата, тыс. руб.	10,11	11,82	11,94	1,85	1,12	123,21	111,41

Средняя заработная плата работника за месяц составила в 2016 году - 10,11 тыс. руб., в 2017 году - 11,82 тыс. руб., в 2018 году - 11,94 тыс. руб.

Среднемесячная заработная плата обнаруживает тенденцию к росту: в 2017 году по сравнению с 2016 годом наблюдается увеличение среднемесячной заработной платы на 1850 руб. на 23,21%, в 2018 году по сравнению с 2017

годом - на 1120 руб., или 11,41%.

Темпы роста производительности труда в 2017-2018 гг. существенно ниже темпов роста заработной платы, что свидетельствует о преобладании экстенсивного типа развития и низкой эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.

Для характеристики эффективности использования основных средств предприятия составим табл.5.

Фондоотдача - показатель реализации товара, приходящейся на 1 рубль стоимости основных фондов. Данный показатель характеризует эффективность использования основных средств предприятия.

**Таблица 5**

**Показатели эффективности использования основных средств  
за 2016 - 2018 гг.**

Показатели	Год			Изменение (+;-)		Темп изменения, %	
	2016	2017	2018	2017 к 2016	2018 к 2017	2017 к 2016	2018 к 2017
Выручка от продажи товара, тыс. руб.	4054,4	4304,6	4311,8	250,2	7,2	106,17	100,17
Прибыль от продаж, тыс. руб.	288,9	339	374,8	50,1	35,8	117,34	110,56
Численность работающих, чел.	15	16	16	1	0	104,00	100,00
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	1381,5	1411,3	1470,05	29,8	58,75	102,16	104,16
Фондоотдача, руб.	2,93	3,05	2,93	0,12	-0,12	103,93	96,16
Фондоемкость, руб.	0,34	0,33	0,34	-0,01	0,01	96,22	103,99
Фондовооруженность, тыс. руб./чел.	552,6	542,81	565,40	-9,79	22,60	98,23	104,16
Фондорентабельность, %.	20,91	24,02	25,50	3,11	1,48	114,86	106,14

В 2016 году на 1 рубль стоимости основных средств предприятия приходилось 2,93 руб. от продажи товара, в 2017 году - 3,05 руб., в 2018 году - 2,93 руб.. Таким образом, наблюдается увеличение фондоотдачи на 0,12 руб. или 3,93% в 2017 году по сравнению с 2016 годом, и снижение на 0,12 руб. или 3,84% в 2018 году по сравнению с уровнем 2017 года.

Эффективность использования основных средств предприятия.

Фондоемкость - показатель обратный фондоотдаче. В 2016 году на рубль выручки от продажи товаров приходилось 0,34 руб. стоимости основных средств, в 2017 году - 0,33 руб., в 2018 году - 0,34 руб.

Снижение фондоемкости (увеличение фондоотдачи) означает повышение эффективности использования основных средств.

Фондовооруженность характеризует обеспеченность предприятия основными средствами и рассчитывается делением среднегодовой стоимости основных средств на численность работающих.

Из анализа показателя следует, что обеспеченность предприятия основными средствами несколько снижается в 2017 году, о чем свидетельствует снижение показателя фондовооруженности с 552,60 тыс. руб./чел. до 542,81 тыс. руб./чел. В 2018 году она возрастает на 22,60 тыс. руб./чел или на 4,16%.

Рентабельность основного капитала рассчитываем делением прибыли от продаж на среднегодовую стоимость основных средств. Данный показатель увеличивается с 20,91% до 24,02% в 2017 году по сравнению с 2016 годом и до 25,50% в 2018 году.

Таким образом, можно сделать вывод о достаточно эффективном использовании основных средств за 2016 - 2018 гг.

Наряду с основными фондами для работы предприятия имеет огромное значение наличие оптимального количества оборотных средств. Для характеристики эффективности использования оборотных средств предприятия составим табл. 6.

Показатели рентабельности являются относительными характеристиками финансовых результатов и эффективности деятельности предприятия. Они измеряют доходность предприятия с различных позиций.

Среднегодовую стоимость оборотного капитала определяем по формуле средней простой арифметической на основании данных бухгалтерского баланса. Среднегодовая стоимость оборотного капитала увеличивается в 2017 году по сравнению с 2016 годом с 2474 тыс. руб. до 2694,75 тыс. руб. (на

8,92%). В 2018 году среднегодовая стоимость оборотного капитала составила 2969,8 тыс. руб., что больше чем в 2017 году на 10,21%.

**Таблица 6**

**Показатели эффективности использования оборотных средств за 2016 - 2018 гг.**

Показатели	Год			Изменение (+;-)		Темп изменения, %	
	2016	2017	2018	2017 к 2016	2018 к 2017	2017 к 2016	2018 к 2017
Выручка от продажи товаров, тыс. руб.	4054,4	4304,6	4311,8	250,2	7,2	106,17	100,17
Прибыль от продаж, тыс. руб.	288,9	339	374,8	50,1	35,8	117,34	110,56
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс.руб.	2474	2694,75	2969,8	220,75	275,05	108,92	110,21
Оборачиваемость оборотных средств:							
- в числе оборотов	1,64	1,60	1,45	-0,04	-0,15	97,47	90,89
- в днях оборота	220	225	248	6	23	102,59	110,02
Рентабельность оборотного капитала, %	11,68	12,58	12,62	0,90	0,04	107,73	100,32

Коэффициент оборачиваемости определяется делением объема реализации продукции на средний остаток оборотных средств на предприятии. Длительность одного оборота в днях находится делением количества дней в периоде на коэффициент оборачиваемости.

Оборачиваемость оборотного капитала довольно низкая на протяжении 2016-2018 гг. В 2016 году один оборот совершался за 220 дней (коэффициент оборачиваемости - 1,64), в 2017 году оборачиваемость оборотного капитала сократилась до 1,60 оборотов в год (продолжительность оборота - 225 дней), в 2018 году один оборот совершался за 248 дней (коэффициент оборачиваемости - 1,45).

Тенденцию к увеличению за 2016-2018 гг. обнаруживает показатель рентабельности оборотного капитала.

В 2016 году на каждый рубль оборотного капитала было получено 11,68 коп. чистой прибыли в 2017 году по сравнению с 2016 годом рентабельность

увеличилась на 0,90 пункта и составила 12,58%, в 2018 году рентабельность оборотного капитала увеличилась до 12,62%.

Таким образом, деятельность магазина за 2016-2018 гг. характеризуется ростом выручки от продаж, ростом рентабельности продаж, ростом рентабельности основных и оборотных средств.

Однако наблюдается и негативная для торгового предприятия тенденция - снижение коэффициента оборачиваемости оборотного капитала, снижение фондоотдачи и производительности труда.

Проведенный анализ финансового состояния показал, что финансовое состояние предприятия – устойчивое, зависимость предприятия от внешних источников финансирования падает и вероятность наступления банкротства у предприятия очень низкая.

Товары данного предприятия пользуются устойчивым спросом, несмотря на большое количество конкурентов.

На предприятии действует система критериев для выбора поставщиков: качество товара, цена, надежность поставщика, качество обслуживания, условия платежа и другие.

Получаемый от поставщиков товар проходит процедуру входного контроля, если он соответствует спецификации поставки и удовлетворяет сертификатам качества.

Процесс получения и проверки поставляемых товаров является обязательным в системе управления закупками.

### **2.3. Особенности деятельности мерчандайзинга в ООО «Восточный магазин»**

Магазин является магазином универсального типа и предлагает более 15 тысяч наименований: продовольственные товары, хозяйственные товары, бытовая химия и др. Ассортимент регулярно обновляется.

Магазин расположен в восточной части города. Ежедневно его посещает не менее пары сотен человек. Платежеспособность населения в данном районе города относительно высокая. Общее экономическое положение жителей района выше, чем в среднем по городу, что благоприятно для развития торговли. Это связано с тем, что в рядом расположена воинская часть.

Характеризуя окружение, особое внимание следует уделить близлежащей застройке. В зоне доступности автомобильного и общественного транспорта расположены многоэтажные дома, которые за счет плотности застройки резко повышают объем предполагаемых клиентов универсама. Так как наиболее важной для комфортного проживания людей является развитая сеть продуктовых магазинов, то объект недвижимости располагает значительной клиентской базой.

Клиентская база универсама состоит из двух потоков: людей, живущих в окружающем жилом массиве и людей, возвращающихся после работы на личном транспорте.

ООО «Восточный магазин» продолжительное время выбирал различные пути развития сегодня, он работает на принципах витрин, что обладает рядом преимуществ, в том числе:

Магазин открыт круглосуточно: с 9.00 до 23.00 работает основной торговый зал, а ночью отделы закрыты решеткой, товар продаётся через неё.

Привлечь в магазин клиентов помогают красочные витрины, световая реклама вечером и ночью, всевозможные гирлянды и проч.

Ассортимент продовольственных товаров удовлетворит людей с разным уровнем доходов. Это значит, что в продаже есть все – от дешевого хлеба до дорогого коньяка.

Для экспонирования мяса, колбас, сыров и прочих продуктов используют холодильные витрины различных размеров и конфигураций с температурой +3...+8 градусов. В отделах будут установлены аппараты для нарезки колбас, сыра, овощей. Магазин насчитывает десятки других наименований торгового

оборудования – это прилавки, стеллажи, торговые горки, ограждения, турникеты.

В магазине, возможно, оплатить покупки с помощью кредитных пластиковых карточек.

Магазин осуществляет свою деятельность в собственном нежилом помещении общей площадью 450 м<sup>2</sup>. В состав которого входят: торговый зал - 250 м<sup>2</sup>; склад - 150 м<sup>2</sup>; офисные помещения - 50 м<sup>2</sup>.

Складские площади магазина делятся на основные и вспомогательные: основные служат для хранения товаров, экспедиции и переработки, вспомогательные предназначены для хранения тары, размещения инженерных устройств и коммуникаций, а также различных служб и иных целей.

Торговый зал магазина служит для размещения рабочего и выставочного запаса товаров, здесь производится отбор товаров покупателями, осуществляются расчетные операции за отобранные товары, оказываются различные дополнительные услуги покупателям.

Торговый зал магазина разделен на зоны или площади: установочную, проходов для покупателей, рабочих мест продавцов и площадь зоны расчетного узла. Товары в магазине группируются по секциям в зависимости от ассортиментной группы товаров. При выкладке товаров используют вертикальный способ выкладки. При вертикальном способе выкладки («ленточная» выкладка) одноименные товары выкладывают на полках одной горки в несколько рядов сверху вниз. Преимущество этого способа - хорошая обзорность и более четкое разграничение выложенных товаров. Для размещения отдельных групп товаров (мясо, рыба, сыры, колбасы) используются холодильные установки.

Продажа товаров осуществляется традиционным способом, через прилавков, когда производится нарезка и взвешивание товара на рабочем месте продавца. Для ознакомления покупателей с ассортиментом товар выкладывается на прилавках.

При размещении продукции в магазине соблюдаются следующие принципы:

- наиболее продаваемую продукцию располагать на уровне глаз покупателя;
- размещать на стеллажах и стендах не более 3-5 экземпляров одного вида продукции, остальную располагать на складе или в подсобном помещении;
- размещать продаваемую продукцию по цветовой гамме;
- располагать ценники таким образом, чтобы было понятно, к какому товару они относятся. На всех ценах обязательно указывают наименование товара. Ценники снабжают фирменными знаками.

Положительной стороной является то, что хозяйственные товары разделены с продуктами питания и находятся как бы в отдельном помещении, это позволяет устранить такой недостаток, как неприятие клиентами выкладки товара.

Расчет за покупку ведется путем оплаты ее через кассу, размещенную на рабочем месте продавца. Возле кассы на специальных стеллажах располагаются сопутствующие товары.

Товароснабжение – это процесс обеспечения розничных торговых предприятий товарами в необходимом объеме и ассортименте путем реализации организациями комплекса коммерческих, организационно-технологических и юридических операций.

Товары в магазин завозятся ритмично по графикам, благодаря чему в магазине поддерживается стабильный ассортимент, ускоряется оборачиваемость товаров, уменьшается их порча. Завоз товаров осуществляется в соответствии со спросом населения и установленным для магазина обязательным ассортиментным перечнем. Для разгрузки оборудованы специальные места. Помещение для приемки товаров по количеству и качеству примыкает к месту разгрузки. Поступающие в магазин товары принимают материально ответственные лица.

При приемке товаров по количеству проверяются соответствие

фактически доставленного товара данным сопроводительных документов. Приемка товаров по качеству ведется в соответствии с требованием стандартов и технических условий.

При поступлении в розничную сеть все должны иметь сертификат соответствия. Маркировка на них должна соответствовать сертификату качества.

При приемке товара от поставщиков предприятие получает товарно-транспортные накладные и счета-фактуры, в которых перечисляются виды товаров и их количество, указывается общая стоимость. При недостатке составляется соответственно акт об установленном расхождении в количестве продукции. На полученный товар составляются акты приемки товаров. Контроль за сроками расчетов с поставщиками и принятие решения по оплате осуществляется коммерческим директором. Оплату за приобретенный товар производит бухгалтер-кассир.

Учет товара ведется по ценам приобретения. На предприятии используют сортовой способ хранения, при котором поступившие товары присоединяют к имеющимся на складе в остатке товарам таких же наименований и сторон. Учет товара и тары ведется в товарной книге кладовщика.

Магазин обладает высокой степенью автоматизации торговых процессов, используются кассовые аппараты типа АМС-100 К (позволяет подключать электронные весы, а также сканер штрих-кода), а так же терминалы по приему безналичных платежей (банковские карты оплаты ,кредитные карты типа Master Gold ,Visa electron, Maestro и т.п.) ШТРИХ-MobilePAY II. Также используется программа 1С: Торговля и Склад.

Предприятие поддерживает местных товаропроизводителей, их продукцию всегда можно найти на полках. В первую очередь, это – хлебозаводы, продукция которых пользуется устойчивым спросом благодаря традициям качества; молочные заводы – в магазине стараются не ограничивать ассортимент свежих молочных и кисломолочных продуктов; мясопере

рабатывающие предприятия – их продукция незаменима на полках магазина, нужна покупателям. В магазине представлены все крупные и малые производители региона. Имидж магазина складывается из специфики магазина – в нашем случае специализированного, универсального. Покупатели формируют для себя имидж магазина, руководствуясь показателями, которые им самим кажутся наиболее значимыми.

В современных быстроменяющихся условиях любая фирма должна постоянно заниматься сбором и анализом огромного объема информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах, поэтому именно стратегическое планирование является единственным способом прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству средства создания плана на длительный срок, основу для принятия решений и формально способствует снижению риска при принятии этих решений. Таким образом, стратегия – это долгосрочное определение направлений развития организации, ее цели при предоставлении свободы исполнителям в меняющихся условиях.

Стратегическое планирование – это разработка стратегических целей предприятия и определение способов их достижения с помощью комплекса обоснованных и опробованных формализованных процедур. Так как у предприятия существует большая конкурентность на рынке, то стратегическим планированием занимаются на профессиональном уровне.

Наличие сбалансированной системы стратегического планирования является важнейшим фактором роста инвестиционной привлекательности предприятия, с одной стороны, и фундаментом процесса его реструктуризации – с другой.

Одной из функций управления предприятием является совершенствование взаимосвязей элементов социально-экономической системы в соответствии с изменениями окружающей среды.

Для определения стратегии поведения организации и выполнения ее в

деятельности, руководство должно иметь полное представление как о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях, так и о внешней, тенденциях ее развития и расположении, которое занимает в ней эта организация.

Внутреннюю среду организации составляют ее структура, культура, ресурсы. Внешней средой прямого воздействия являются поставщики, потребители, конкуренты, акционеры, правительственные органы. Внешняя среда косвенного воздействия это политика, экономика, право, социально-культурные факторы, физико-географические условия. Внешняя среда является источником, поставляющим ресурсы в организацию, которые необходимы для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Внешняя среда представляет собой совокупность факторов прямого воздействия (поставщики, потребители, трудовые ресурсы, конкуренты) и косвенного воздействия (экономика, технология, социально-политические факторы). Все перечисленные выше компоненты внешней среды организации находятся в непосредственном взаимодействии и влияют друг на друга. Степень воздействия отдельных компонент на различные организации различна, при этом изменение одной составляющей может привести к изменениям другой.

Ближнее внешнее окружение данной организации составляют:

Муниципальные государственные организации, контролирующие деятельность фирмы:

- Федеральная налоговая служба г. Кызыла.
- Пенсионный фонд.
- Фонд социального страхования.
- Фонд медицинского страхования.
- Санэпидемстанция (СЭС).
- Роспотребнадзор.
- Пожарная инспекция.
- Полиция.

- Банки.
- Администрация г. Кызыла.
- Конкуренты:
- Продовольственные рынки и базы
- Сети супермаркетов
- Точки мелкой розничной и оптовой торговли.
- Потребители.
- Жители близлежащих районов.
- Поставщики
- ООО «Coca Cola» (Поставка безалкогольных напитков).
- ООО «Хлебозавод» (Поставка хлебобулочных изделий).

Проведем анализ факторов внешней среды прямого воздействия магазина (табл.7, 8).

**Таблица 7**

**Факторы внешней среды косвенного воздействия магазина**

Факторы	Характеристика
Социальный	Этот фактор очень важен, так как он оказывает влияние на другие составляющие внешней среды и на внутреннюю среду организации. К социологическим факторам относятся: рождаемость, средний возраст населения, возрастно-половая характеристика населения и др. Основное влияние на развитие деятельности магазина оказывают следующие явления: рост населения; демографическая структура общества; уровень образования; возрастно-половая характеристика. Важно отметить такое социальное явление как отношение людей к качеству жизни, которое положительно сказывается на развитии магазина в последнее время и придает дополнительный стимул
Экономический	Этот фактор оказывает непосредственное влияние на развитие организации, так как позволяет понять, как формируются и распределяются ресурсы. Экономические процессы, протекающие на всем протяжении существования организации, безусловно повлияли на ее функционирование. Нестабильность экономики, влияние таких факторов как инфляция, уровень цен, безработица, непосредственно отразились на деятельности магазина
Технологический	Этот фактор прямо или косвенно влияет на работу магазина. Новинки в области технологии, в частности персональный компьютер, селекторная связь между разными отделами магазина, улучшают, делают работу более удобной. Вся документация оформляется с помощью компьютера
Политический	Эти факторы необходимо изучать для ясного представления о том, что

	органы власти предполагают предпринять в отношении развития бизнеса. Инфляционное ожидание, возможная смена политической власти, появление новых законов влияют на спрос и предложение, и, соответственно на цены реализуемых товаров. Поэтому руководитель должен немедленно реагировать на любое изменение, во избежание нежелательных последствий. Такие составляющие политического фактора как налогообложение доходов организации, установление налоговых льгот, контроль цен имеют важное значение для руководства
--	--

**Таблица 8**

**Факторы внешней среды прямого воздействия магазина**

Факторы	Характеристика
Потребители	Полное и качественное удовлетворение спроса потребителей - цель деятельности любого торгового предприятия. Именно потребитель диктует, какие товары или услуги ему необходимы и по какой цене. Можно сказать, что магазин занимает достаточно выгодное месторасположение. Магазин рассчитан на любой контингент покупателей, т.е. в нем совершают покупки люди как с низким уровнем дохода, так и с высоким
Поставщики	Товар, необходимый для реализации магазин приобретает у поставщиков. Поступления товаров должны быть равномерными, иначе неудовлетворенный спрос приводит к упущенной прибыли и потере клиентов. Поставщики, в основном, постоянные, предоставляющие максимальные скидки
Конкуренты	Это организации с которыми магазины приходится бороться за покупателей, чтобы обеспечить свое существование. Изучение конкурентов является важным для руководства магазина и направлено на выявление слабых и сильных сторон конкурентов, для дальнейшего построения своей стратегии. Основные конкуренты - магазины города, которые занимаются тем же видом деятельности и расположены в непосредственной близости с магазином

Подводя итоги анализа факторов внешней среды магазина, получив данные о факторах представляющих опасность или открывающих новые возможности руководство должно оценить: обладает ли организация внутренними силами, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями. Для этого нужно провести анализ угроз и возможностей магазина; выявить сильные и слабые стороны деятельности методом SWOT.

Анализ внешней и внутренней сред позволил выявить следующие

возможности и угрозы, сильные и слабые стороны магазина (табл.9).

**Таблица 9**

**Итоговый SWOT-анализ системы управления организации**

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
Достоверный мониторинг рынка	Сбои в снабжении
Отлаженная сбытовая сеть	Недостатки в рекламной политике
Необходимый ассортимент продукции	Средний уровень цен
Высокий контроль качества	Недостаточный уровень сервиса (доп. услуги)
Достаточная известность	Неучастие персонала в принятии решений
Рост оборотных средств	Недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
Нестабильная экономическая ситуация в стране повлекла понижение уровня жизни населения	Высокая подверженность влиянию изменения законодательства и регулятивных мер
Ненасыщенный рынок представляет возможности для роста	Конкуренты используют неофициальные каналы ввоза товара, что снижает конкурентоспособность цен

Результатом проведения анализа служит система возможных стратегических действий, направленных на усиление конкурентных позиций организаций и его развитие. Каждое воздействие предполагает, что руководитель предприятия должен обозначить проблемы и четко сформулировать задания персоналу для их решения, временной интервал, пределы допустимых отклонений, указать лиц, ответственных за исполнение решения.

В распоряжении предприятия имеются четыре стратегических альтернативы – ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих вариантов.

**Ограниченный рост.** Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация в целом удовлетворена своим положением.

**Рост.** Стратегия роста осуществляется путем ежегодного значительного

повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Стратегия роста применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями.

Сокращение. Альтернативой, которую реже всего выбирают руководители и которую часто называют стратегией последнего средства, является стратегия сокращения. В рамках альтернативы сокращения может быть несколько вариантов: ликвидация, отсечение лишнего, сокращение и переориентация.

Сочетание. Стратегии сочетания всех альтернатив будут скорее всего придерживаться крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях. Стратегия сочетания представляет собой сочетание любой из трех упомянутых стратегий.

Руководству необходимо обращать внимание на недостатки, т.к. в итоге они сказываются на конечном результате деятельности магазина.

## Глава 3. ПРОБЛЕМЫ И РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО РАЗВИТИЮ МЕРЧАНДАЙЗИНГА В ООО «ВОСТОЧНЫЙ МАГАЗИН»

### 3.1. Проблемы мерчандайзинга в ООО «Восточный магазин»

Все мы помним изречение К.С. Станиславского «Театр начинается с вешалки...». Посетители должны испытывать предвкушение наслаждения уже при входе в магазин. Отсюда такое большое внимание уделяется витринам и вывескам. Входная зона магазина способна в считанные секунды вызвать определенные мысли, ассоциации, создать настроение для осмотра и покупок.

Поэтому именно фасад магазина является одной из главных проблем развития. Он выглядит невзрачным и угрюмым. Вывеска так же выглядит неприглядно и проходящие мимо люди возможно даже и не догадываются, что в этом здании находится магазин. Прилегающая территория также мало обустроена, необходимо обратить внимание и на неё.



Рис. 11. Фасад здания

Теперь мы рассмотрим применения визуального мерчандайзинга, в магазине.

Оценка эффективности реализации наиболее важных элементов визуального мерчандайзинга в магазине ООО «Восточный магазин», расположенного в г. Кызыле ул. Дружбы 21 «В».

Сущность визуального (демонстрационного) мерчандайзинга, в том чтобы стимулировать розничные продажи через привлечение внимания конечных покупателей к определенным маркам или группам товаров в местах продаж без активного участия специального персонала.

Среди наиболее важных аспектов современного и визуального мерчандайзинга следует выделить следующие:

1. Управление вниманием потребителей. Деятельность по управлению этим поведением будет эффективной и не приведет к раздражению со стороны покупателя, если будут учтены природная система самого человека и её составляющие: рефлекс, внимание, восприятие, иллюзии восприятия.

2. Внутренняя планировка магазина. К факторам, формирующим планировку магазина, относят:

- конфигурацию торгового зала;
- размещение входов и выходов;
- последовательность размещения отделов, секций и товаров;
- учет степени новизны оборудования;
- систему установки оборудования и размещение узлов расчета;
- особенности поведения покупателей в торговом зале, учет «холодных» и «горячих» зон.

Конфигурация торгового зала, оборудование расставлено по периметру торгового зала, т.к. тип магазина «через прилавок». Она привлекательна простотой внедрения, установкой и эксплуатацией. Покупатели могут рассматривать все внимательно и находить нужный товар.

Размещение входов и выходов, в данном магазине вход и выход один.

Последовательность размещения товаров. На первом этаже расположены 2 отдела, справа и слева. В них представлены продукты, а также алкогольная продукция. Имеется отдел с табачной продукцией, напротив входа торгового помещения. Также на входе имеются терминалы для оплаты сотовой связи и банкомат «Росбанк». На втором этаже представлены товары бытовой химии, косметики, отдел игрушек.

Учет степени новизны оборудования, в данном магазине оборудование старое и оно утратило свою привлекательность. Из-за этого складывается небрежное отношение к магазину, и к товару. В наличие магазина имеется: стеллажи односторонние, открытые и с дверцами стеклянными, витрины, горки, стенды, торговый инвентарь, контрольно-кассовое оборудование.

Систему установки оборудования и размещение узлов расчета, в данном случае, планировка и расстановка оборудования сделана грамотно, покупатели, двигаются по всему периметру магазина, что заставляет присматриваться к товарам и совершать покупки. Касса расположена по центру, это очень удобно для покупателей.

Особенности поведения покупателей в торговом зале, учет «холодных» и «горячих» зон.

Зона предварительной адаптации: присутствует некоторое чувство смятения и растерянности, посетитель продвигается не спеша, внимание слабое.

Зона адаптации: подключается ориентировочный рефлекс, внимание привлекают хорошо знакомые предметы, присутствует адаптивный синдром.

Зона полной адаптации: посетитель полностью адаптировался к среде, подключается защитный рефлекс, посетитель настороженно реагирует на новые раздражители.

Зона покупки: посетитель полностью адаптировался к среде, раздражители не воспринимаются или воспринимаются отрицательно, посетитель увлечен совершением запланированных покупок.

Зона возвращения: покупатель достиг цели и свободен, чувство облегчения и ослабленное внимания, легко поддается воздействию, внимание выборочное, зависит от внешних раздражителей.

Зона адаптации: покупатель неосознанно ищет ответ на вопрос, на что можно потратить деньги, сэкономленные при достижении основной цели, легко реагирует на раздражители и может оценить их.

Зона выхода: покупатель ускоряет проход к кассе, не задерживается.

Получается что «холодная зона» образуется в середине, т.к. в магазине «через прилавок», всегда будут «холодные зоны» в середине торгового зала. Это пустое ни чем не заполненное пространство. «Горячие зоны», расположены по периметру, когда проходимость высокая и удобная.

3. Выкладка товаров. В магазине присутствует вертикальная и горизонтальная выкладка товаров. При вертикальной – однородные товары выкладываются на полках по вертикали, сверху вниз, часто. Такая выкладка способствует хорошей обзорности, лучшей ориентации покупателя при выборе товара и ускоряет процесс продажи. При горизонтальной выкладке тот или иной размещается вдоль по всей длине оборудования, причем каждый товар занимает 1-2 полки.

Главными идеологическими принципами основной выкладки являются: обзор; опрятность; соответствующий вид товаров «переднего ряда»; наполненность полок; привлекательность упаковки; определенное место на полке; постоянное восполнение запасов; правило распределения приоритетных мест.

Обзор. Товары обращены лицевой частью упаковки к покупателю. Место на стеллажах распределяется так, чтобы привлечь внимание посетителей магазина, обеспечить быструю раскупаемость товара и повысить эффективность каждой полки.

Опрятность. Полки, на которых размещен товар – вымыты. Горки и стеллажи имеют опрятный вид. Этикетки на продаваемом товаре хорошо

закреплены, но неправильны сами ценники, т.к. кроме цены на ценники должно быть указано, наименование товара, название магазина и количество в штуках, в граммах. Зато работники зала постоянно протираю полки, например, когда один товар закончился, выкладку изменяют, и в ходе изменения полки чистят и моют.

Наполненность полок. Все полки заполненными товарами.

Привлекательность упаковки. Упаковка привлекает своей цветовой гаммой, формой, фасоном, что заинтересовывает покупателей приобрести данный товар.

Определенное место на полке. Покупатели привыкают к тому, что нужный им товар находится на определенном месте, поэтому всякие изменения должны контролироваться в рамках отдела и производиться по веским причинам.

Постоянное восполнение запасов. Т.к. в магазине через прилавок в основном фронтальная выкладка, то продукцию берут со складов и прочих помещений.

Правило распределения приоритетных мест. Товары, приносящие наибольшую прибыль и имеющие наилучшие показатели продаж, должны находиться на лучших местах в торговом зале и торговом оборудовании. Также в магазине были персональные стенды с разными товарами, например, зубные щетки, бритвы.

Удобство планировки магазина. Конфигурация торгового зала (в форме прямоугольника); с размещением «входа и выхода», систему установки оборудования и размещение узлов расчета, возможность обозрения товаров.

Обращается внимание на горизонтальную и вертикальную выкладку товаров. В практике визуального мерчандайзинга этого торгового предприятия совмещены оба способа выкладки товаров.

Использование визуального мерчандайзинга комбинации методов направленного эмоционального воздействия приводит к тому, что практически

каждый покупатель осуществляет импульсивную покупку. Осуществленная импульсивная покупка чаще всего относится к товарам – новинкам, которые ранее ими не приобретались, также и повседневного спроса.

Правила «лицом к покупателю» позволило установить, что способность покупателей к поиску товара на полках существенно отличается. Одни внимательно рассматривают товары, упаковку, цены, лучше находят товары по упаковке, но не видят товары, расположенные выше своего роста. Для других характерна способность видеть товары (упаковки) в отдалении, но не заметить ниже представленный товар.

Существования так называемых «холодных зон», «горячих зон». Это свидетельствует о довольно рациональном распределении операционного пространства в этом магазине. Более того, исследуемое торговое предприятие обладает значительными конкурентными преимуществами по отношению к другим магазинам. В данном районе этот магазин один, и поэтому покупатели будут предпочитать ходить в этот магазин, т.к. возможность приобрести и разнообразных промышленных товаров и услуг.

Реклама в магазине. Первым что бросается в глаза плакаты, флажки, воблеры, шелфтокеры, гирлянды, наклейки.

Следует согласиться с тем, что совершенствование маркетинговых усилий и укрепление конкурентных преимуществ в магазине «Восточный магазин» должно включать в перспективе применение осмотренных довольно эффективных и новых востребованных аспектов деятельности с позиций визуального мерчандайзинга.

### **3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию мерчандайзинга в ООО «Восточный магазин»**

Рассмотрев состояние мерчандайзинга в ООО «Восточный магазин» были предложены следующие мероприятия по его совершенствованию с целью увеличения эффективности размещения продукции в торговом зале.

В связи с тем, что в организации практически отсутствует управление мерчандайзинговой деятельностью и мерчандайзинг как таковой, рассмотрены возможные пути совершенствования и внесены предложения.

1) Создание индивидуального стандарта мерчандайзинга для рассматриваемого магазина, в связи с отсутствием подобного документа. Он характеризуется двумя типами задач, решаемых в рамках мерчандайзинга. Внешние задачи: маркетингово-логистические (организация эффективного товарного запаса, расположение торговых марок) и визуальные (оформление и продвижение товара). Внутренние задачи: разработка инструкций мерчандайзера, формирование структуры (подразделения) и обучение.

Для обеспечения решения внешних задач необходим анализ товара по прибыльности для соблюдения правила приоритетных мест: «Товары, приносящие наибольшую прибыль и имеющие наилучшие показатели продаж, должны находиться на лучших местах в торговом зале и на торговом оборудовании». А так же определение визуального оформления и продвижения в торговом зале, которые зависят от сложившейся конкуренции на рынке товаров, продаваемых в магазине. Признаки, в соответствии с которыми товары распределяются по сегментам, определяются менеджерами торгового зала и администратором.

Следствием решения внешних задач являются внутренние задачи при создании индивидуального стандарта мерчандайзинга розничной сети:

- а) формирование структуры (подразделения);
- б) разработка инструкций мерчандайзерам;
- в) обучение.

Администратору подчиняется супервайзер, который составляет инструкции для мерчандайзеров, утверждаемые администратором. Супервайзеру подчиняются два мерчандайзера (в будущем возможно увеличение количества мерчандайзеров), работающие с определенными зонами торгового зала или определёнными видами продукции.

В магазине при поступлении товара на склад магазина составляется инструкция по его выкладке для мерчандайзера – планограмма. Данная инструкция является основной. Полная выкладка по инструкции делается один раз – после выявления оптимального с точки зрения мерчандайзинга планы расположения товарных групп и принятия окончательного решения о реорганизации системы мерчандайзинга. В дальнейшем мерчандайзер проводит только проверку наличия товара по данной инструкции и выкладку новых товаров согласно инструкции.

2) Следствием создания индивидуального стандарта мерчандайзинга является введение в штатное расписание должности мерчандайзера. На данную должность требуются 2 человека, которых целесообразно перевести из должностей продавцов-консультантов, так как они уже знакомы с планировкой торгового зала и особенностями продаж товаров. Мерчандайзер должен заниматься закреплением постоянного места за товаром. Необходимо, чтобы оно соответствовало общей логике расположения товарных групп в торговом зале. Для покупателя важно, чтобы в магазине, который он регулярно посещает, каждый товар лежал на определенном, заранее известном месте. Данное мероприятие позволит решить ряд проблем с выкладкой товара, осуществлением контроля за этой деятельностью.

Выкладка осуществляется на основе планограмм, которые определяют место товара дистрибьютора на полках. Это увеличит эффективность работы мерчандайзеров, так как уменьшит время, затрачиваемое на оформление полок, выкладку товара. Планограммы обеспечивают соблюдение стандартов выкладки: последовательности расположения наименований бренда, сегментации, деления на корпоративные блоки и так далее. Эти стандарты должны быть описаны в индивидуальном стандарте мерчандайзинга, а так же в инструкциях, за создание которых ответственность несёт супервайзер.

Так же, закрепив за товарами постоянное место, мерчандайзеру стоит заниматься их дальнейшим продвижением: выделить продукт с помощью

различных средств бумажной рекламы (шелфтокеры, стикеры, воблеры, яркие фирменные ценники).

Преимущества появления в компании мерчандайзеров заключаются в следующем:

- а) соблюдение стандартов выкладки;
- б) оперативное реагирование на изменения в маркетинговой политике (вывод новых позиций или брендов на рынок);
- в) своевременно появление товаров на полках;
- г) контроль за наличием ценников и за их соответствие товару на полках;
- д) контроль использования торгового оборудования.

Что касается недостатков, то здесь можно выделить только увеличение бюджета заработной платы.

3) Обучения персонала. Для сотрудников, которых ждёт смена должности необходимо провести тренинг, как правило, в виде вводного инструктажа. Для давно работающих сотрудников необходимо периодически проводить тренинги для повышения их профессионального уровня. Можно выделить следующие направления в обучающих программах:

- а) тренинги по теоретическим основам мерчандайзинга, общим особенностям выкладки;
- б) тренинги по особенностям и принципам выкладки отдельных товаров в магазинах, на открытых и закрытых рынках;
- в) тренинги по новинкам (новым товарам) – необходимо подробное описание свойств и преимуществ товара, а также информация о принципах его выкладки.

Эти программы являются минимумом для нормальной работы мерчандайзеров. Также периодически стоит проводиться тестирование мерчандайзеров с целью контроля их знаний. Вопросы тестов могут касаться стандартов выкладки и свойств товаров.

Персонал необходимо постоянно развивать, чтобы и сотрудникам было интересно работать в данной компании, и предприятие смогло бы более

эффективно организовать деятельность работников. Можно предложить следующие направления дополнительных тренингов:

а) Преодоление возражений клиентов. Этот тренинг должен базироваться на основах психологии.

б) Происхождение товара и его позиционирование. Покупатели часто задают вопросы: «В какой стране производится этот товар?»; «Чем принципиально отличается одна торговая марка от другой?». Мерчандайзер должен быть способен ответить на подобные вопросы, не смотря на то, что в торговом зале присутствует продавец-консультант

в) Рациональное использование трудового времени. На данном тренинге необходимо уделить внимание стоимости единицы времени торгового представителя и мерчандайзера и стоимости его потери времени.

Постоянное обучение, проведение различных тренингов позволит сделать мерчандайзеров профессионалами своего дела и повысить эффективность их работы, а значит увеличить объём прибыли розничной точки.

4) При построении мерчандайзинговую стратегию в торговом центре, необходимо учесть следующие основные моменты контроля при организации работы мерчандайзеров:

а) для оценки результатов работы мерчандайзеров должны быть разработаны ассортиментные матрицы и планы выкладки для каждой категории магазинов в соответствии с которым осуществляется контроль работы;

б) в соответствии с концепцией мерчандайзинга должны быть разработаны критерии оценки, позволяющие свести субъективизм к минимуму. Критерии должны были касаться всех составляющих действующей в компании концепции мерчандайзинга: запаса, расположения и представления товара;

в) мерчандайзеры должны иметь отчеты, обязательные к заполнению;

г) для повышения эффективности работы мерчандайзеров требуется статистика по магазину, она предоставляет возможность увидеть ситуацию на полках в динамике за определенный период;

д) должен быть определен диапазон времени проведения аудита работы мерчандайзеров супервайзером на основании разработанной документации о стандартах работы, а так же периодичность аудита. Для этого необходимо учитывать построение работы в компании: проводится ли оценка всего персонала, особенности системы мотивации персонала и многие другие факторы;

е) должна существовать система контроля (проверки) работы мерчандайзеров с различными группами товаров в торговой точке - проведение регулярных сторчеков. Для этого необходимо составить план их проведения с учетом первичного сторчека, во время которого выявляются отклонения от плана и определяются цели, и вторичного сторчека, во время которого определяется степень исправления мерчандайзером ситуации. При повторении неблагоприятной ситуации важно определить дальнейшие действия в отношении мерчандайзера;

ж) проведение утренних собраний. Собрание проходит максимум пятнадцать минут, в течение которых супервайзер резюмирует результаты работы мерчандайзеров за предыдущий день, акцентируя внимание на негативных и позитивных моментах, а также при необходимости определяет приоритетные цели на текущий день;

з) установление порядка отчетности. Этот шаг включает в себя контроль по предоставляемой отчетности мерчандайзеров и подготовку необходимых отчетов для руководства.

б) В связи с тем, что покупатели достаточно низко оценили чистоту торгового зала, что действительно заметно при наблюдении, следует ввести обязанности персонала ежедневный контроль за чистотой полок и продукции. Не смотря на то, что исследуемый магазин это магазин самообслуживания, персоналу необходимо следить за состоянием полок, недопустимо, когда продукция находится в пыли. У потенциального покупателя, даже если он был намерен приобрести данный товар, не возникнет желания взять его в руки и

рассмотреть, а уж тем более приобрести. В обязанности менеджеров торгового зала (либо нанятого мерчандайзера) должен входить контроль чистоты зала, а особенно товара.

7) Введение в обязанности мерчандайзера контроля за наличием товара и состоянием ценников. В ходе наблюдения было выявлено не соответствие ценников на товар и собственно самого товара, находящегося на полках. Огромное количество продукции на стеллаже, некачественная работа сотрудников магазина приводят к тому, что ценник на интересующий товар трудно найти. Бывает, что он расположен под углом 90 градусов и его неудобно читать. Если товар заканчивается и его нет на складе, ценник стоит убирать, чтобы не вводить в заблуждение покупателей. Так же ценники нужно своевременно размещать вместе с размещением товара. Если потребитель не найдёт нужной ему информации о цене товара, то он может отказаться от покупки, что приведёт к потере прибыли, следовательно данный вопрос должен быть серьёзно рассмотрен и приняты мероприятия по оптимизации работы торгового персонала с ценниками. Решить данную проблему можно следующим образом: ценники с обязательным указанием названия продукции выставляются с помощью мерчандайзера один раз согласно плану, а затем продукция ежедневно выкладывается по ним. Таким образом, достигаются оперативность и правильность указания цены, отпадает необходимость в ежедневном размещении ценников на свежую продукцию (ценник меняется только в случае изменения цены), и любой сотрудник магазина сможет самостоятельно сделать первоначальную выкладку товара, ориентируясь на уже расставленные ценники. Соблюдение этих простых принципов позволяет избежать ряда проблем и существенно повысить объем продаж

8) Разработка и изготовление подвесных вывесок (указателей отделов) для торгового зала. Так же одним из недостатков организации торгового зала являются вывески (указатели отделов). Многие покупатели их просто не

замечают, либо не могут найти. А значит, стоит сделать более заметные подвесные указатели, которые сразу будут бросаться в глаза потребителям. При этом на указателях стоит указывать не номер секции, а полное название ассортиментной группы, находящейся в данной секции. Это облегчит поиск покупателей.

Предложенные мероприятия следующим образом отразятся на состоянии мерчандайзинга ООО «Восточный магазин»

а) при разработке концепции мерчандайзинга компания увеличивает объем продаж своей продукции, существенно снижает издержки, связанные с ее продвижением и ротацией. Происходит формирование единой политики в области мерчандайзинга, а также повышается эффективность работы персонала.

б) отсутствие четкой системы управления и оценки персонала в сфере мерчандайзинга приводит к снижению эффективности работы компании в целом. А значит, введение необходимых инструкций и разработка планов позволит оптимизировать процесс работы торгового персонала и повысить эффективность их действий. К тому же четко сформулированные требования легко поддаются корректировке, а периодически проводимые проверки на основе инструкций и разработанных сторчевиков позволяют проводить проверку по четко выделенным направлениям, а так же легко выявить недостатки в работе и просчеты в планах.

в) организовать эффективную систему контроля можно путем развития собственной документации аудита (постоянного или временного). На первоначальном этапе возможно привлечение консультанта для помощи по внедрению системы, в данной работе предлагается эту работу ввести в обязанности супервайзера, что не понесёт лишних затрат, лишь увеличение фонда заработной платы для новой должности. Также процедуру аудита можно рассматривать как элемент системы нематериальной мотивации персонала.

г) проводя качественно и эффективно управление и контроль за работой по мерчандайзингу, руководство компании может получить не только оценку реализации концепции мерчандайзинга персоналом, но и данные для оперативного принятия решений, что особенно ценно в существующей экономической ситуации.

д) введение должности также имеет положительный эффект. Основной задачей мерчандайзеров будет контролировать наличие на полках всех товаров, включенных сетью в товарную матрицу, а в случае их отсутствия предоставлять информацию на склад по необходимым закупкам, включению определённых товарных позиций в ближайший заказ и выставление всей недостающей продукции из матрицы в торговом зале.

е) обучения персонала и тренинги позволят постоянно совершенствоваться знаниям мерчандайзеров, находить новые решения при работе с товаром, а так же позволят детально понять взаимосвязь их работы и увеличения прибыли предприятия, что может послужить мотивацией для улучшения работы. К тому же новые знания помогут оптимизировать мерчандайзинговую деятельность, а обучающие тренинги супервайзера позволят найти более эффективные пути управления работой мерчандайзеров.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мерчендайзинг – востребованное и достаточно перспективное направление для бизнеса, которое ориентировано на построение маркетинговых коммуникаций с целью увеличения сбыта, с привлечением потребителей в места продаж, без необходимости активного участия продавцов и персонала торговых точек.

Сегодня статистика подтверждает - покупатель принимает окончательное решение о покупке товаров быстрого оборота на территории торгового зала. Эти потребители являются потребителями с невысокой вовлеченностью. В их восприятии есть только крайне минимальные различия между конкурирующими брендами. Для них не вызывает интереса искать и обдумывать сведения о различиях разных товаров.

Такую особенность потребителей нужно учитывать и акцентировать внимание на своем товаре с помощью эффективных принципов мерчендайзинга. Свое распространение данная деятельность нашла в тактике предприятий, которые, учитывая серьезные ограничения в классической рекламе, огромные инвестиции вкладывают в мерчендайзинг.

Изучив первую главу работы можно сделать вывод, что существует большое количество стратегий мерчендайзинга. Мерчендайзинг как система стратегий продвижения товара, марки или упаковки, позволяет контролировать процесс продажи в розничной торговой сети, стимулировать потребителей в выборе и покупке товара. Применение данной технологии в процессе реализации продукции, с одной стороны, делает более простым процесс ориентации покупателя в предлагаемом ассортименте товаров, улучшает узнаваемость торговых марок, с другой, экономит бюджет компании по продвижению товара, увеличивает объемы продаж и прибыли.

Известно, что привлечение внимания покупателя к определенным маркам и видам товара значительно увеличивает объем продаж. Покупатель тратит, в

среднем, от 10 до 20 секунд на то, чтобы выбрать нужную марку из предлагаемого ассортимента. Важно обеспечить удобное расположение товара в пространстве магазина и на полках и быстрое нахождение необходимого товара покупателем. Эффективным инструментом мерчендайзинга является использование POS-материалов, которые позволяют осуществить информационное продвижение товара в местах продаж. Они расширяют знания покупателя о продукте, указывают на специфику продукта в ряду аналогичных, помогают сделать выбор в огромном многообразии товаров. Таким образом, действие мерчендайзинга начинается тогда, когда в поле зрения покупателя попадает магазин и заканчивается тогда, когда покупатель выходит из магазина с покупками.

Рассмотрев организационно-хозяйственную характеристику организации, мы выявили ряд проблем связанных с деятельностью мерчендайзинга. Во первых это фасад здания и его прилегающая территория. Во вторых это использование внутреннего пространства и расстановка продукции на прилавках.

Для всего вышесказанного в ООО «Восточный магазин» важно сформировать территорию торгового пространства, чтобы каждый его сантиметр работал на продажи товара и приносил прибыль. Разработать и включить в штатное расписание должность мерчендайзера, который будет нести ответственность за распределение товаров на полках магазина.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации [Текст]. Часть 1 //Собр. законодательства РФ. - 1994.- № 32.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст] // Собр. законодательства РФ.- 2002. - № 1 (ч. 1).
3. Федеральный закон «О рекламе» от 13.03.2006 N 38-ФЗ (принят ГД ФС РФ 22.02.2006).
4. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью от 08.02.1998 N 14-ФЗ. (принят ГД ФС РФ 14.01.1998).
5. Эффективное управление предприятием в условиях рынка [Текст]: учебник / Т.С. Адамова, В.И. Мухин, С.П. Титов, Н.В. Шумянцева. - М.: Нац. институт бизнеса, 2015. - 250 с.
6. Алексунин, В.А. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности [Текст] / В.А. Алексунин . - М.: Изд.-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2016. - 614 с.
7. Багиев, Г.Л. Маркетинг [Текст] / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич. - Изд.: Питер, 2011. - 560 с.
8. Васильев, Г.А. Основы рекламной деятельности [Текст] / Г.А. Васильев, В.А. Поляков. - Изд.: Юнити-Дана, 2016. - 414 с.
9. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - Изд.: Экономистъ, 2016. - 670 с.
10. Гавриленко, Н.И. Маркетинг [Текст]: учебник / Н.И.Гавриленко. - Изд.: Академия, 2015. - 192 с.
11. Герчикова, И.Н. Менеджмент [Текст]: учебник / И.Н. Герчикова. - М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 2017. - 501 с.
12. Горшкова, Е.Г. Управление продажами [Текст] / Е.Г. Горшкова, О.В. Бухарков. - Изд.: Речь, 2017. - 336 с.
13. Григорьев, В.В. Оценка предприятия: Теория и практика [Текст]: учебное пособие / В.В. Григорьев, О.В. Федотова. - М.: Инфра-М, 2017. - 318 с.

14. Дихть, Е. Практический маркетинг [Текст] / Е. Дихть, Х. Хершген. - М.: Высш. шк., 2015. - 235 с.
15. Игнатъева, А.В. Менеджмент [Текст] / А.В. Игнатъева, М.М. Максимцов. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2019. - 343 с.
16. Козловский, В.А., Производственный и операционный менеджмент [Текст] / В.А.Козловский, А.В. Маркина. - СПб.: Специальная литература, 2018. - 778 с.
17. Котлер, Ф. Маркетинг и менеджмент [Текст]: учебник / Ф. Котлер. - М.: Бизнес-книга, 2015. - 702 с.
18. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст]: учебник / Ф. Котлер. - М.: Прогресс, 2015. - 736 с.
19. Лафта, Дж.К. Теория организации: Учебное пособие [Текст]: учебник / Дж.К. Лафта. - М.: Издательство Проспект, 2015. - 416 с.
20. Мазилкина, Е.И. Организация работы с целевыми покупателями [Текст] / Е.И. Мазилкина. - Изд.: Дашков и Ко, 2016. - 176 с.
21. Максименко, Г.Б. Менеджмент [Текст]: учебник / Г.Б. Максименко. - М.: Дашков и К, 2017. - 364 с.
22. Миротин, Л.Б. Основы менеджмента и управление персоналом. Логистическая концепция [Текст]: учебник. / Л.Б. Миротин, А.К. Покровский, В.М. Беляев. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 240 с.
23. Мурахтанова, Н.М. Маркетинг [Текст] / Н.М. Мурахтанова, Е.И. Еремина. - Изд.: Академия, 2015. - 304 с.
24. Новицкий, Н.И. Основы менеджмента: организация и планирование производства [Текст] / Н.И. Новицкий. - М.: Финансы и статистика, 2018. - 523 с.
25. Ноздрева, Р.Б. Маркетинг [Текст] / Р.Б. Ноздрева, Г.Д. Крылова, М.И. Соколова, В.Ю. Гречков. - М.: Юристъ, 2015. - 568 с.
26. Общий менеджмент. Дайджест учебного курса [Текст] / Под ред. А.К. Казанцева. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 278 с.

27. Осипов, Г.В. Менеджмент [Текст] / Г.В. Осипов, В.А. Лисички, Н.Д. Корягин. - Изд.: Норма, 2016. - 528 с.
28. Панкратов, Ф.Г. Рекламная деятельность [Текст] / Ф.Г. Панкратов, Ю.К. Баженов, Т.К. Серегина, В.Г. Шахурин. - М.: Владос, 2018. - 364 с.
29. Патрушева, Е. Методика оценки состояния маркетинга на предприятии [Статья] // Маркетинг. 2016. №1. С. 80-85.
30. Переверзев, М.Р. Менеджмент [Текст] / М.Р. Переверзев, Н.А. Шайденко, Л.Е. Басовский. - Изд.: Инфра-М, 2018. - 330 с.
31. Петрушин, В.И. Психология менеджмента [Текст] / В.И. Петрушин. - М.: Юнити, 2018. - 168 с.
32. Поршнева, А.Г. Управление организацией [Текст] / А.Г. Поршнева. - М.: ИНФРА, 2015. - 503 с.
33. Похабов, В.И., Пономаренко В.И. Методика оценки эффективности системы управления маркетингом на предприятии. [Статья] // Маркетинг. 2015. №5. С. 102-119.
34. Романов, А.П. Стратегический менеджмент [Текст]: учебное пособие / А.П. Романов, И.А. Жариков. - Изд.: Тамбов: ТГТУ, 2016. - 80 с.
35. Румянцева, З.П. Менеджмент организации [Текст] / З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин, Р.З. Акбердин. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 432 с.
36. Саваец, А.Н. Поведение покупателей [Текст] / А.Н. Саваец. - Изд.: БГЭУ, 2016. - 204 с.
37. Семенов, Б.Д. Рекламный менеджмент [Текст]: учебное пособие / Б.Д. Семенов. - М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2017. - 272 с.
38. Скамай, Л.Г. Экономический анализ деятельности предприятия [Текст] / Л.Г. Скамай, М.И. Трубочкина. - Изд.: Инфра-М, 2016. - 384 с.
39. Соловьев, Б.А. Управление маркетингом: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 13. [Текст] / Б.А. Соловьев. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 344 с.

40. Стратегический менеджмент: Курс лекций [Текст] / под ред. В.Д. Марковой, С.А. Кузнецовой. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 423 с.
41. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст]: учебник / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремена. 2018. - 764 с.
42. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст] / А.Я. Кибанов. - М: ИНФРА-М, 2015. - 269 с.
43. Уткин, Э.А. Курс менеджмента [Текст]: учебник / Э.А. Уткин. - М.: Зерцало, 2015. - 340 с.
44. Фатхутдинов, Р.А. Система менеджмента [Текст]: учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов. - М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2017. - 191 с.
45. Хисамутдинов, С.Р. Маркетинг: теория и практическое применение [Текст] / С.Р. Хисамутдинов, Л.Б. Шабанова. - М.: Вуз и школа, 2016. - 324 с.
46. Штефан, М. Управление поставщиками [Текст] / М. Штефан. - Изд.: КИА центр, 2006. - 128 с.
47. Эриашвили, Н.Д. Маркетинг [Текст] / Н.Д. Эриашвили, Х. Ховард, Ю.А. Цыпкин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 63 с.
48. Эффективное управление фирмой: Современная теория и практика. [Текст] / под ред. Н.П. Бондаря Н.П. и др. - СПб.: БИЗНЕС-ПРЕССА, 2016. - 312 с.
49. Эффективное управление фирмой: Современная теория и практика. [Текст]: учебник / под ред. Н.П. Бондаря. и др. - СПб.: БИЗНЕС-ПРЕССА, 2016. - 312 с.
50. Эффективность менеджмента организации [Текст]: учебник / под ред. Лафта Дж. - М.: Русская деловая литература, 2015. - 419 с.
51. Эффективный менеджмент [Текст]: учебник. / под общ. ред. И.И. Мазура. - М.: Высшая школа, 2014. - 289 с.