

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт  
Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий  
кафедрой  
\_\_\_\_\_ Ю.Ю.  
Сулова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.06 «Торговое дело» 38.03.06.01 «Коммерция»

Особенности организации сетевой торговли

Руководитель	_____	<u>доцент, канд.экон.наук</u>	<u>О.В. Рубан</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____	<u>ЭУ15-03Б-К</u>	
<u>М.Д.Жигалина</u>	подпись, дата	группа	инициалы,
фамилия			
Нормоконтролер	_____	<u>доцент, канд. экон. наук</u>	<u>А.В.</u>
<u>Волошин</u>	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы,
фамилия			

Красноярск 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты организации коммерческой деятельности торговой сети.....	7
1.1 Коммерческая деятельность: понятие, содержание, роль в экономике .....	7
1.2 Организация сетевой торговли .....	14
1.3 Сущность кооперационно-сетевого подхода организации коммерческой деятельности предприятия .....	24
1.4 Подходы к оценке эффективности деятельности при функционировании торговой сети .....	29
2 Организационно-коммерческая характеристика ООО «Технологии будущего» .....	34
2.1 Организационно-правовая характеристика торговой организации ООО «Технологии будущего» .....	34
2.2 Финансово-экономического обеспечение коммерческой деятельности торговой организации ООО «Технологии будущего» .....	41
2.3 Анализ конкурентоспособности предприятия ООО «Технологии будущего» .....	52
2.4 Материально-техническое обеспечение на предприятии «ООО Технологии будущего» .....	58
3 Разработка мероприятий по совершенствованию организации предприятия сетевой торговли .....	62
3.1 Организация формирования ассортимента и закупка товаров «ООО Технологии будущего» .....	62
3.2 Организация торгового обслуживания покупателей предприятия.....	66
3.3 Направления совершенствования коммерческой деятельности организации и экономическое обоснование предложенных рекомендаций .	76
Заключение .....	91
Список использованных источников .....	96
Приложения .....	100

## ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе развития экономики продвижение товаров и услуг от производства к потреблению по всей цепи товародвижения не представляется возможным без взаимодействия субъектов рынка.

В условиях постоянно меняющейся рыночной среды, коммерческая деятельность является одним из наиболее важных факторов функционирования и развития предприятий. Данная деятельность проходит непрерывную модернизацию в соответствии с требованиями по производству и реализации товаров и услуг, увеличением роли потребителей в образовании технико-экономических и других характеристик продукции.

Огромную роль играют изменения характера деятельности предприятий и их организационной формы. Преобразования условий функционирования субъектов, необходимость адаптации к ним управленческой системы, отражаются на развитии его организации, а также на изменение порядка функций управления по уровням ответственности и формам взаимодействия.

В процессе организации коммерческой деятельности каждым субъектом ежедневно предпринимаются обширные комплексы взаимосвязанных сложных задач для обеспечения необходимого результата текущей деятельности. а также анализируются и выявляются наиболее вероятные возможности, способствующие осуществлять быструю, качественную и профессиональную оценку результативности коммерческой работы в целом. Регулярное проведение анализа коммерческой деятельности способствует получению необходимой оценке результатов функционирования предприятия; своевременно обнаружить и учесть такие факторы, которые повлияют на извлекаемую прибыль по определенным группам товаров сбыта; подбору подходящих способов решения коммерческих задач организации и получения необходимой прибыли в ближайшей и отдалённой перспективе.

Наиболее перспективным возможным форматом, осуществляющим торговую деятельность, может являться торговая сеть. На сегодняшний день в общем обороте торговли большое влияние имеют торговые сети. Их постоянное

распространение и развитие осуществляется не только на территории отдельных стран, но и на мировом уровне в целом. По утверждениям многих специалистов, организация торговых сетей является будущим всей розничной торговли. Данные аргументы раскрывают актуальность темы работы.

В данной работе объектом исследования является торговая сеть ООО «Технологии будущего». Целью работы является разработка и обоснование мероприятий по совершенствованию организации коммерческой деятельности сетевой торговли. Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- изучение сущности и содержания коммерческой деятельности сетевого торгового предприятия;
- анализ коммерческой деятельности ООО «Технологии будущего»
- организационно - экономическая характеристика торговой сети ООО «Технологии будущего»;
- анализ конкурентоспособности и выявление слабых сторон предприятия ООО «Технологии будущего»;
- разработка мероприятий по совершенствованию эффективности коммерческой деятельности ООО «Технологии будущего».

Предметом исследования выступают экономические отношения по сфере организации сетевой торговли ООО «Технологии будущего». Теоретической основой данной работы являются труды отечественных и зарубежных авторов в области коммерческой деятельности, товароведения маркетинга.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложений. Теоретические основы коммерческой деятельности сетевой торговли обобщены в первой главе бакалаврской работы. Во второй главе бакалаврской работы проведена организационно-экономическая характеристика ООО «Технологии будущего». Мероприятия по совершенствованию организации коммерческой деятельности ООО «Технологии будущего» приведены в третьей главе бакалаврской работы.

Общий объем работы 86 стр. Список использованных источников включает в себя 42 источника.

# **1 Теоретические аспекты организации коммерческой деятельности торговой сети**

## **1.1 Коммерческая деятельность: понятие, содержание, роль в экономике**

Понятие коммерции, коммерческой деятельности в отечественной и зарубежной литературе трактуются по-разному. Коммерция – слово латинского происхождения (commercium-торговля). Стоит отметить, что сам термин «торговля» рассматривается, как независимая отрасль народного хозяйства, с одной стороны, и торговые процессы, которые направлены на совершение актов купли-продажи товаров – с другой стороны. Коммерческая деятельность непосредственно связана с вторым понятием торговли – торговыми процессами по совершению актов купли-продажи с целью извлечения прибыли [3].

В гражданском кодексе РФ в ст. 2 понятие предпринимательской деятельности определяется как самостоятельная осуществляемая на свой страх и риск деятельность, направленная на систематическое извлечение прибыли, а в ст. 50 указано, что «юридическими лицами могут быть организации, преследующие получение прибыли в качестве основной цели своей деятельности (коммерческие организации), либо не имеющие извлечение прибыли в качестве таковой цели. Исходя из данных определений, в базовом юридическом документе коммерческая деятельность и предпринимательская напрямую связана целью получения прибыли.

Авторы различных работ по-разному понимают определение коммерции и коммерческой деятельности, разберем некоторые из них, и попробуем выявить в наибольшей степени верные и доступные трактовки, выражающие истинное определение коммерческой деятельности.

Таблица 1.1 – Определения коммерческой деятельности

Автор	Определение коммерческой деятельности
Толковый словарь В.И. Даля	«Торг, торговля, торговые обороты, купеческие промыслы» [15]
Л.В. Осипова, И.М. Синяева	Коммерческая деятельность – совокупность процессов и операций, направленных на совершение купли-продажи товаров с целью удовлетворения покупательского спроса и получения прибыли [26]
Ф.Г. Панкратов	Коммерческая деятельность – это совокупность торговых процессов по осуществлению актов купли-продажи с целью получения прибыли [22]
Ф.М. Половцева	Коммерческая деятельность - комплекс операций, обеспечивающих куплю-продажу товаров и вместе с торговыми процессами представляющих собой торговлю в широком смысле слова [28]
Ю.В. Гуняков	Коммерческая деятельность в научном осмыслении – это сложная и противоречивая система экономических и торгово-технологических отношений взаимовыгодной купли-продажи между субъектами рынка [14]
Л.П. Дашков, О.В. Памбухчианц	Коммерческая деятельность в торговле представляет собой совокупность последовательно выполняемых торгово-организационных операций, которые осуществляются в процессе купли-продажи товаров и оказания торговых услуг с целью получения прибыли [16]
В.В. Куимов, Ю.В. Гуняков, О.В. Рубан	Коммерческая деятельность как система отношений торгово-экономических и торгово-технологических в целях максимизации взаимовыгоды для удовлетворения экономических интересов продавца и покупателя [20]

Исходя из совокупности всех этих определений, наиболее верную и объективную трактовку предложил Ю.В. Гуняков. По его мнению, обмен не сводится только к труду по осуществлению товародвижения, а представляет собой общественный процесс формирования отношений, связанных с производством, распределением, потреблением и обеспечивающий их единство, и динамику, т.е. функционирование экономики в целом [14].

В действительности, понимание коммерческой деятельности должно охватывать воспроизводственный процесс целиком, начиная с закупки сырья и материалов для производства, заканчивая продвижением товаров и услуг до потребителей. Цепочка процессов также включает в себя расходы собственных или заемных средств, взаимодействия с различными организациями, приобретение или продажа акций и облигаций, принадлежащих собственному предприятию, наем персонала, оснащение оборудованием, проведение

рекламных кампаний, а также создание собственного бренда и имиджа компании. Данные операционные процессы причинно-следственно детерминированы и составляют комплекс коммерческой деятельности организации.

Практически все вышеупомянутые авторы указывают на цель коммерческой деятельности, как о взаимной выгоде. Если ранее было принято считать, что основная цель – максимальное извлечение прибыли от реализации товаров и услуг, то на сегодняшний день для достижения наилучших результатов деятельности необходимым компонентом является выделение особого внимания удовлетворению потребностей покупателей, поскольку извлечение наибольшей прибыли связано именно с этим фактором.

Особый интерес представляют исследования проблем и разработке теорий в области коммерческой деятельности. В публикациях обоснован метод функционально-средового анализа и проектирования коммерческой деятельности. Рассмотрим его более подробно [19].

Организация коммерческой деятельности в условиях современной рыночной экономики целиком и полностью проводится в сложном взаимозависимом факторном взаимодействии. Проанализируем условия организации коммерческой деятельности через функционально-средовой подход.

Данный метод является закономерным развитием функционального подхода к управлению предприятием, разработанного классиком функционального подхода к управлению –А. Файодем.

По мнению авторов, организация бизнеса в современных условиях, проходя множество преобразований определяется такими принципами, как:

- гетерогенность (многообразие) целей организации;
- сети и сетевые технологии совместной деятельности, которые направлены на сокращение времени исполнения, развитие интеграции в сотрудничестве для достижения эффекта синергизма, контрактные сети, интеграционный федерализм;

- интеграция государственно-муниципальных и общественных интересов с интересами бизнеса, коллективное стимулирование инноваций.

Как правило, внутренняя среда любой организации в коммерческой деятельности осуществляется в условиях, сформированных в результате взаимодействия сотрудников, выполняющих должностные обязанности, обеспечивающие действия предприятия, а также достижение необходимых целей и результатов.

Внутренняя среда предприятия осуществляется через определенные функции, т.е. направленные согласованные действия различных подразделений и отдельных сотрудников организации для получения результатов деятельности. Однако деятельность организации происходит непосредственно и во взаимодействии с внешней средой, так называемой средой взаимодействия и работает в конкурентной среде, таким образом, непрерывно адаптируясь к переменам окружающей среды [19].

А. Файоль в своем труде «Общее и промышленное управление» выделил все операции на предприятиях и разделил их на шесть групп, именованных «существенными функциями»:

1. Технические операции (производство, выделка и обработка);
2. Коммерческие операции (покупка, продажа, обмен)
3. Финансовые операции (привлечение средств и распоряжение ими)
4. Страховые операции (страхование и охрана имущества и лиц)
5. Учетные операции (бухгалтерия, калькуляция, учет, статистика)
6. Административные операции (предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль) [18].

Любое предприятие: простое или сложное, малое или крупное, в нем всегда будут присутствовать данные группы операций или существенные функции.

Рассмотрим это на основе функционально-средового подхода рис 1.1[8].



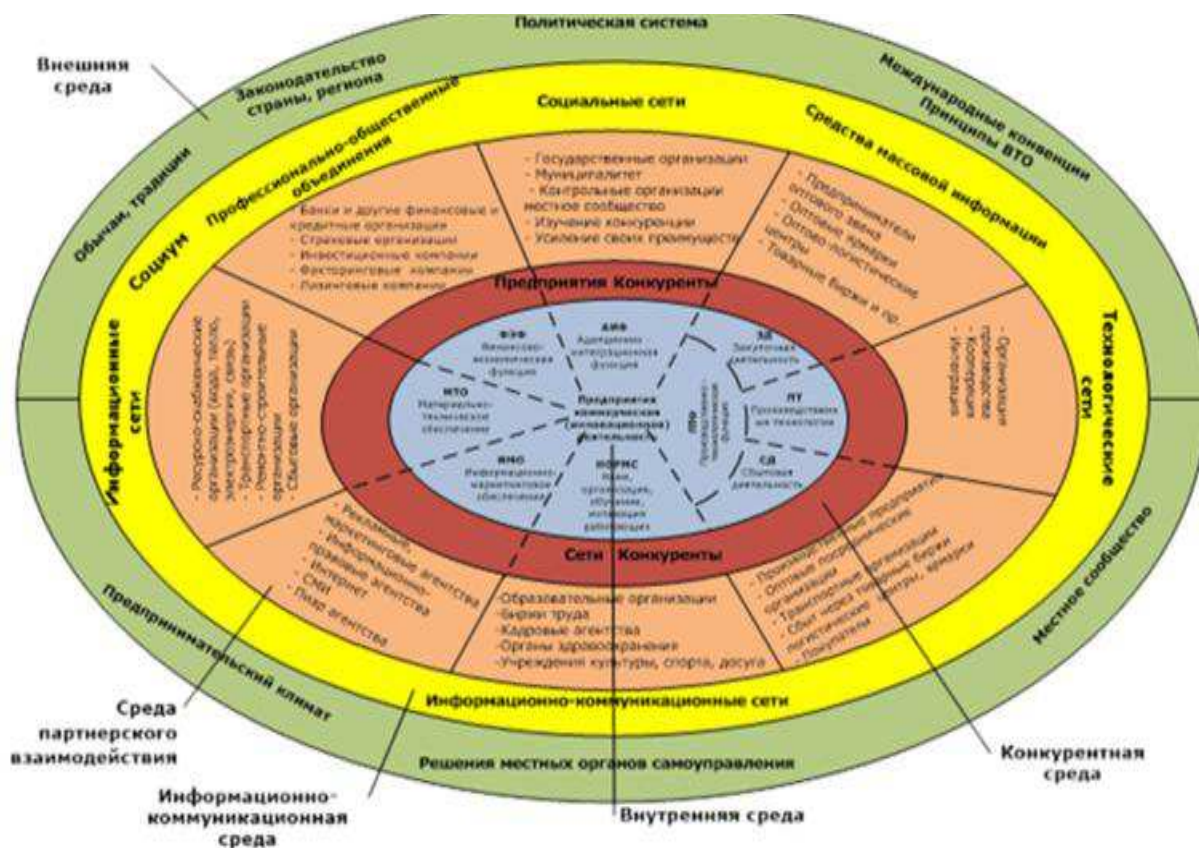


Рисунок 1.1 – Функционально-средовое взаимодействие в коммерческой деятельности

Функционально-средовое взаимодействие включает в себя следующие функции: [20]

- адаптационно-интеграционная функция (АИФ) в большей мере осуществляется руководством предприятия и его структур и включает в себя следующую деятельность:
  - адаптация к соблюдению законодательных актов;
  - сравнение и анализ деятельности предприятия с другими во многом более успешными организациями;
  - поддержка престижа организации;
  - проектирование и прогноз необходимых изменений (реструктуризации) с последующим планированием;

- интеграция в изменяющуюся среду и кооперационно-сетевые взаимодействия для повышения и поддержания конкурентоспособности на рынках;

· производственно-технологическая функция (ПТФ) осуществляется специализированными подразделениями или специалистами, основными ее составляющими являются:

- закупка товаров (сырья, полуфабрикатов) необходимого ассортимента, необходимого для производства товаров или продажи (ЗД);

- организации всего производственно-технологического процесса как приемка, сортировка, переработка, подготовка к реализации (ПТ);

- организации сбытовой деятельности (реализации) товаров (СД);

· финансово-экономическая функция (ФЭФ) осуществляется специалистами под непосредственным контролем руководства. Сюда относят все что связано с финансами (оплата труда, экономические расчеты, налоговая отчетность, банки, кредиты), а также ресурсами (расходные материалы, обслуживание основных средств и оплата за употребляемые ресурсы);

· функция материально-технического обеспечения (МТО) обеспечивается как собственными специалистами, так и по аутсорсингу. Обеспечивает непрерывный производственный процесс. К ней относятся:

- обслуживание и модернизация зданий, сооружений (собственных или арендованных), оборудования;

- обеспечение ресурсами (вода, тепло, энергия, интернет, связь, расходные материалы, и др.);

- транспортное обеспечение работы предприятия;

- закупка необходимых ресурсов и др.;

· функция информационно-маркетингового обеспечения (ИМО) чаще всего отвечает отдел маркетинга за эту функцию или руководство. Они проводят сбор и анализ информации для адаптации к изменениям в различных средах. В частности, отслеживают и предлагают информацию в областях знаний и происходящих изменениях в взаимоотношениях с партнерами и

конкурентами. Включает знание и принятие в организации изменений законов и требований государства и надзорных органов, традиций местного общества, информации на рынках, товарах, условиях закупки, технологиях продаж, системах поддержки государством и др.;

- работа с персоналом предприятия – подбор, найм, обучение, организация работы, мотивация, стимулирование, контроль за исполнением работы, развитие корпоративной культуры, лояльности, развитие систем участия в делах предприятия (НОРМС). Данная функция ориентирована на развитие важнейшего ресурса организации – человеческого потенциала, который в последствии и приводит в действие все вышеперечисленные функции и обеспечивает, либо не обеспечивает качественный результат.

Отдельные составные части предложенных функций предприятий могут осуществляться сторонними организациями на основе аутсорсинга, кооперации или систем обслуживания, принятых, например, в банках, страховых компаниях, логистических центрах, у поставщиков ресурсов, оптовых поставщиков, учебных заведений и др. Решение о применении аутсорсинга, кооперации или собственного персонала принимается руководителем. Но принципиально, это не изменяет сущность функций предприятий. Они являются неотъемлемыми составляющими деятельности предприятия, в том числе для обеспечения инновационной деятельности, как качественных изменений (адаптации) к новым условиям осуществляется путем изменений в отдельных или ряде его функций.

Субъектами коммерческой деятельности могут являться юридические и физические лица, которые наделены правом ее осуществления. Что касается объектов коммерческой деятельности, то ими являются конкурентоспособные товары и услуги, которые на потребительском рынке являются наиболее востребованными [26].

Основные принципы коммерческой деятельности таковы:

- современная (что подразумевает собой качество во всех его проявлениях и доброжелательность) культура обслуживания потребителей;

- эффективность и оптимальность принимаемых коммерческих решений;
- абсолютное соблюдение положений действующего законодательства (как при осуществлении всех торговых операций, так и при оказании дополнительных и сопутствующих услуг);
- обеспечение прибыльности торговой предпринимательской деятельности.

Таким образом, коммерческая деятельность является одним из важнейших факторов обеспечения эффективного функционирования экономической системы в рыночных условиях хозяйствования. Так же коммерческая деятельность обеспечивает экономическое развитие страны и составление конкуренции фирмам иностранного сектора.

## **1.2 Организация сетевой торговли**

В современных конкурирующих условиях в торговой деятельности энергично расширяется розничная сетевая торговля, которая представляет собой совокупность предприятий торговли, находящихся под одним управлением.

Развитие модели сетевых взаимодействий организаций на уровне регионов с экономической точки зрения имеет большую значимость, как для участников самих образований, так и для региональной экономики в целом.

Согласно п. 8 и 17 ГОСТ Р 51303-2013 и ст. 2 Федерального закона от 28.12.2009 № 381-ФЗ торговая сеть – это «совокупность двух и более торговых объектов, которые находятся под общим управлением, или совокупность двух и более торговых объектов, которые используются под единым коммерческим обозначением или иным средством индивидуализации» [2].

Розничная сетевая торговля подразумевает под собой «совокупность двух и более торговых объектов, которые находятся под общим управлением

или совокупность двух и более торговых объектов, которые используются под единым коммерческим обозначением или иным средством индивидуализации» [3].

Методология направленного формирования регионального сетевого образования состоит в том, что:

- определяются тенденции хозяйственной деятельности, которые наиболее характерны для определенного региона. Они являются основой для формирования региональных сетевых структур;

- осуществляется создание производственно-технической структуры сетевого образования на основе завершенных групп производств с получением конкретного продукта;

- на базе производственно-технологической структуры сети предприятий происходит формирование структуры сетевого образования;

- в состав сетевого образования включаются и те структуры, с которыми постоянно сотрудничают его производства.

Взаимодействия крупных и малых предприятий на основе управления — это эффективная форма интеграции, единственная, которая приводит к формированию конкурентных промышленных структур.

В силу специфики деятельности сетевая торговля имеет ряд особенностей, которые зависят от формы взаимодействия внутри самой структуры, а также от конъюнктуры рынка потребителей.

Внутренние взаимодействия элементов сетевой структуры определяет формальная координация, которая включает в себя структуру организации с учетом ее сложности (иерархии), правила и процедуру (формализации) и степень централизации (принятие решений). Исходя из этого, само исследование изменений пропорций между товарами и анализ сетевых взаимоотношений представляет принципиальный интерес для понимания логики современного развития, в том числе на фоне процессов «сетевой революции», для которой, по мнению ряда зарубежных и российских ученых [23], характерны качественно новые взаимодействия на рынке путем

интеграции отдельных ресурсов, получение доступа к объединенным ресурсам, формирование единого информационно-маркетингового поля, сотрудничества конкурентов и др., что, в свою очередь, повышает устойчивость на рынке и обеспечивает достижение конкурентоспособных преимуществ каждому участнику этих процессов [34].

Одни из первых исследователей сетевых взаимодействий в бизнесе Дж. Липнек и Дж. Стемпе (1994, 1997гг.) выделяют пять основных принципов, на которых объединяются и существуют сетевые бизнесы:

- единая цель;
- независимые члены, существующие как отдельные юридические лица;
- добровольная связанность для достижения целей;
- наличие нескольких лидеров как независимых организаций
- интегрированные уровни сетевых взаимодействий [37].

По мнению профессора В.В. Куимова, для современного развития бизнеса характерен переход к интегрированным системам «под ключ», от «больших фирм к сетям», «от экономии масштаба к синергизму и сетевым инновациям» и к принципам « сетевого сотрудничества» (интеграции) [18].

Проявление этих характеристик можно наблюдать при анализе современных торговых сетей.

На основе вышеизложенных принципов взаимоотношений в сетях, сетевая торговля имеет конкурентные преимущества перед независимым магазином, которые реализуются через несколько основных преимуществ:

- консолидированные закупки товаров, которые осуществляют торговые сети. И
- для сетевой структуры становится рентабельным наличием своего распределительного центра, что позволяет экономить на закупке товаров у внешних поставщиками;
- наличие склада и своего транспортного хозяйства создает условия для успешной подготовки товаров;
- имеется возможность сократить аппарат управления в расчете на один магазин;
- увеличиваются возможности для широкой известности и узнаваемости магазинов.

Существует несколько подходов к понятию сетевой торговли:

- организация деятельности (горизонтальная сеть), состоящая из аналогичных предприятий одного уровня, имеющие один управленческих аппарат;
- торговая сеть, как вертикальная форма сетевой торговли, находящаяся непосредственно в разных местах технологической цепочки от производства до потребления, которая имеет свое местоположение в технологической цепочке.

Торговые сети образуются на основе горизонтальной и (или) вертикальной интеграции. Классификация розничных сетей по формам интеграции представлена на рисунке 1.2

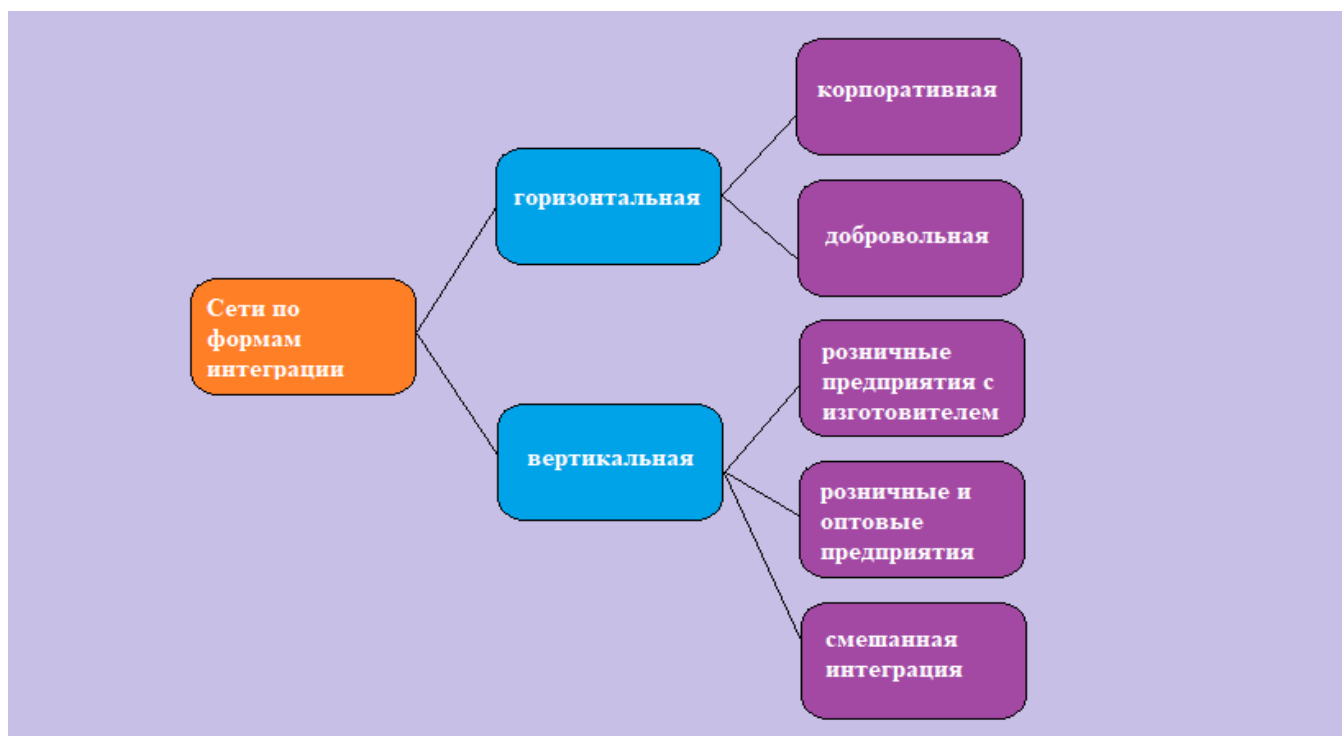


Рисунок 1.2 - Классификация розничных сетей по формам интеграции [35]

Предприятия, объединенные горизонтальными сетями, находятся непосредственно на одной хозяйственной ступени. Это объединение двух и более однородных по функциональному значению и товарному профилю торговых предприятий, находящихся в одном владении. Крупнейшими

горизонтальными торговыми сетями являются «Пятерочка», «Карусель», «Дикси», «Седьмой континент», «Перекресток», «Копейка».

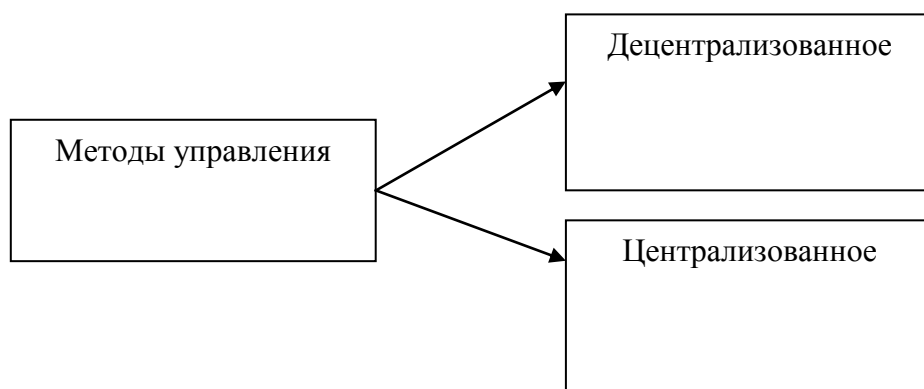
Горизонтальные сети являются формой кооперационно-сетевого взаимодействия предприятий, реализующих отдельные функции и работы. Они могут быть корпоративными (имеют одного владельца, единый контролирующий орган, централизованно закупают товары и предлагают схожий ассортимент) и добровольными (группа независимых розничных торговцев, организовавших торговое объединение) [29].

Вертикальные торговые сети строятся на принципах подчинения, распорядительства. Они объединяют функционально зависимых производителей, посредников, продавцов и потребителей данного продукта.

Такие сети формируются на основе подчинения смежных звеньев товародвижения одним из участников канала, который обладает наибольшим потенциалом и доминирует в ней. Такие сети могут быть и межотраслевыми и образовываться путем:

- объединения розничных предприятий с изготовителями (фирменная торговля);
- объединения розничных и оптовых предприятий (крупные компании-дистрибьюторы создают собственные торговые точки);
- диверсификации (образование финансово-промышленных групп и крупных межотраслевых комплексов – концерн «Бабаевский»).

По методам управления можно выделить централизованное управление и децентрализованное управление торговой сетью (рис. 1.3).





### Рисунок 1.3 – Методы управления торговой сетью

Централизованное управление предполагает координацию управления всеми торговыми предприятиями из единого центра [7].

Децентрализованное управление, в свою очередь, не предполагает централизацию управления в «одних руках». Таким образом, управление процессами закупки, выбора ассортиментной политики, складирования, продажи и другие функции находятся в ведении руководителей торговых предприятий. В этом случае руководители подразделений имеют полномочия самостоятельно принимать решения по названным выше вопросам.

Преимущество централизованного управления заключается в снижении затрат на персонал. Все вспомогательные службы (бухгалтерия, секретариат, отдел кадров, маркетинга, информационных технологий, инженерные, юридические, служба охраны, закупа и т.д.) находятся в главном офисе и обслуживают всю сеть. По статистике при такой организации работы количество персонала сокращается в 2–3 раза. Децентрализация характеризуется мобильностью. Ее выбирают мультиформатные сети, ориентированные на разные категории покупателей. Директор магазина в спальном районе лучше ориентируется в определении номенклатуры товара для своего покупателя. Магазины, расположенные в центре города и в спальном районе, имеют разную рентабельность, отличаются ассортиментом и ценообразованием. Например, если в спальном районе хорошо продаются соки в упаковке 1-2 литра, то в центре города сотрудники офисов предпочитают приобретать соки в небольших емкостях.

Для того чтобы управлять сетью, необходимо определиться с моделью управления. В практике выделяют следующие модели управления розничной торговой сетью: инвестиционная, холдинговая, лоточная, гибридная, централизованная. Наглядно модели управления торговой сетью представлены на рис.1.4.

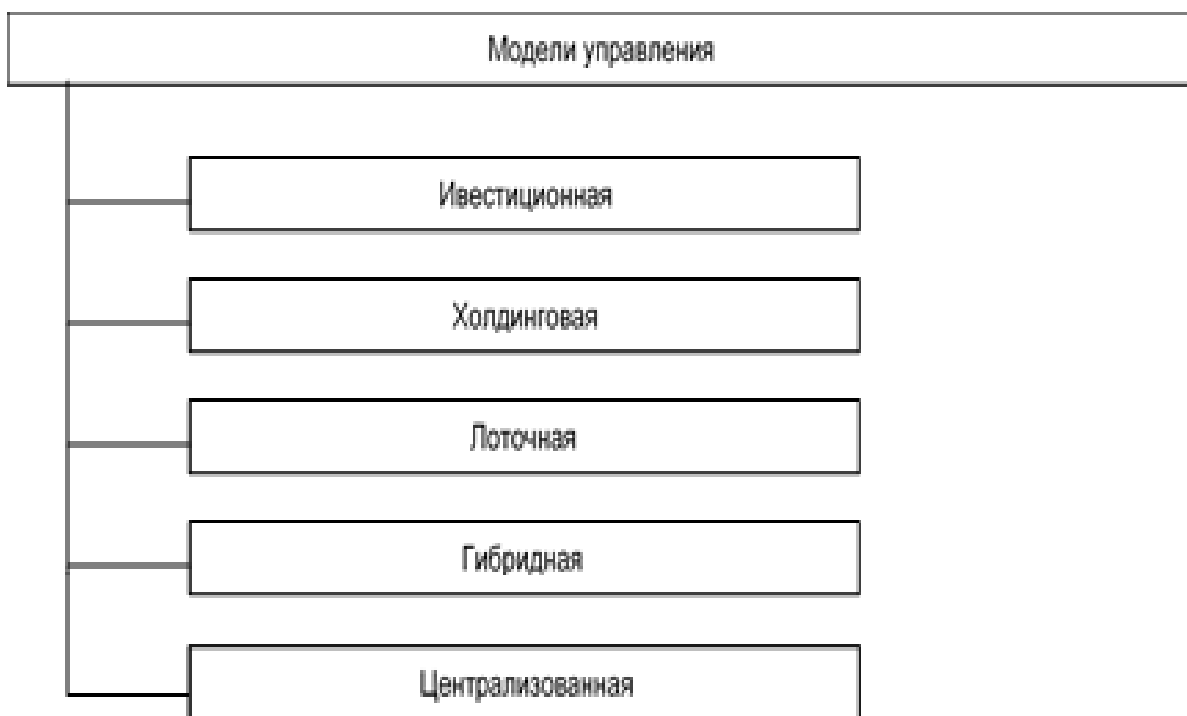


Рисунок 1.4 – Модели управления розничной торговой сети [24]

В отношении выбора модели управления, опираясь на оценки экспертов, можно сделать следующие выводы.

Оптимальной является централизованная модель, при условии доступа к качественной информационной системе. Однако, учитывая огромные пространства, оптимальным методом управления сетями национального масштаба в России является гибридный метод, когда сеть выстраивается в виде центра и региональных координирующих органов управления. Сеть управляется из общего центра, который выполняет предписанные ему функции [13]. В табл.1.2 приведена краткая характеристика моделей управления.

Инвестиционная модель – существует инвестирующий и консолидирующий финансовый центр с практически самостоятельными объектами хозяйствования. Эту модель управления использует многие торговые компании, объединенные общими инвесторами либо торговой маркой. Такая модель дает огромный простор организациям, что немаловажно для реакции на изменяющийся рынок. Недостатком такой

модели является неполное использование ресурсов по согласованным закупкам, единой маркетинговой политике и т.п.

Таблица 1.2 – Преимущества и недостатки моделей управления

Модели управления	Преимущества	Недостатки
1	2	3
Инвестиционная модель	Задачи управления в центре упрощены. Возможность проявления инициативы на местах	Практически всегда индивидуальный проект и условия его исполнения. Высокая зависимость результата от исполнителей. Закупки не централизованы. Может применяться программное обеспечение автономно автоматизирующее деятельность одного объекта (магазина, склада)
Холдинговая модель	Консолидация закупочной политики. Самостоятельность магазинов создает условия для оперативности. При реализации региональных и страновых проектов хорошо проявляет себя в совместной работе с кустовыми офисами и франчайзинговыми компаниями	Чрезмерный рост аппарата управления и, как следствие, высокие издержки. Сложно поддерживать непротиворечивость данных в центре, с ростом числа магазинов. Практически удвоение парка серверов, многократное увеличение стоимости системного и прикладного программного обеспечения, а также увеличение численности ИТ-персонала. (в каждом магазине – свой сервер с программным обеспечением и данными)
Централизованная модель	Снижение управленческих издержек. Концентрация аппарата управления в едином центре. Возможность осуществлять управление непрерывным образом через постоянный канал связи. Сокращение расходов на программное обеспечение и ИТ-специалистов	Дополнительные затраты на построение надежных каналов связи (каналы связи являются обязательным элементом решения). Необходимость дублирования каналов связи в объектами управления на случай выхода одного из них

1	2	3
Лоточная модель	Наибольшая экономия технических и трудовых ресурсов. Отсутствие информационной системы в магазинах (только кассовые аппараты), обмен информацией с центром – по электронной почте, модему, через дискету. Менеджеры центра, получая данные с POS-терминала и оформляя весь документооборот в системе, управляют бизнес-процессами в торговой компании (при условии, что предпродажная подготовка товара главным образом производится на распределительном центре компании, и практически весь товар поставляется через собственный склад)	Практически исключается прямая поставка новых товаров в магазин. Осложнена технология проведения предпродажной подготовки товаров в магазине
Гибридная модель	Обеспечивается товарная консолидация в центре. Система с распределенной архитектурой баз данных. Однако, если внутренний куст работает с централизованной архитектурой, то количество серверов существенно уменьшается по сравнению с холдинговой организацией	Схожи с недостатками холдинговой модели управления. Однако они могут быть существенно уменьшены, если территориальные кусты управляются по централизованному, или лоточному методу управления

При холдинговой модели политику по основным вопросам деятельности-выстраивает центр (закупки, поставщики, логистика, ценовая политика, маркетинговые акции и др.). Данная модель позволяет быстрее становиться узнаваемой компанией, при характерном качественном управлении добиваться эффективных и быстрых результатов. Недостатком являются высокие издержки на аппарат управления [23].

Применение централизованной модели характерно тем, что единый центр управления делегирует низовым подразделениям только минимум полномочий (заказ, инвентаризация, переоценка, отчетность). Такая модель

на первичном этапе, при качественной регламентации и унификации бизнес процессов дает максимальный эффект, снижаются издержки, но она слабо реагирует на изменения на региональных рынках и нуждается в постоянной корректировке.

Полная концентрация управления по всем функциям торговой деятельности в центре характерна для лоточной модели, когда первичное звено-магазин имеет полномочия только по продаже (отпуску) товара. Наблюдается ее активное применение в сетях «жестких» дискаунтеров, где все функции для всех предприятий однотипны. Информацией для действий центра управления являются данные с POS-терминала. В центре ведется документооборот, управление бизнес-процессами компании, кроме отпуска товара покупателю. Для такой технологии вся предпродажная подготовка товара производится на распределительном центре, а товары, поставляемые в магазин напрямую от поставщиков, промаркированы и заранее описаны в системе сети.

Находит свое применение и гибридная модель, при которой используются все или отдельные вышеописанные модели управления. Такие системы управления формируются в компаниях, имеющих опыт работы и учитывающих различные условия в территориях. Это наиболее сложная для центра модель управления, но в перспективе дающая хорошие результаты.

### **1.3 Сущность кооперационно-сетевого подхода организации коммерческой деятельности предприятия**

Все предприятия и организации в современной экономике и социальной практике постоянно взаимодействуют с множеством организаций и предприятий, государственными, муниципальными и общественными структурами для реализации своих целей. От качества, сути и форматов этих взаимодействий, от установившихся практических отношений между всеми субъектами взаимодействия зависят достижения качественных результатов

предприятия (организации). В современной теории рассматривают три формата взаимодействия иерархия, рынок( квазирынок) и сети [17,33]. Исследования позволяют нам выделить и выделить и четвертый формат – кооперационно-сетевые взаимодействия. Рассмотрим подробнее, в чем заключается сущность данного формата.

Кооперационно-сетевые взаимодействия – это прежде всего взаимодействия бизнес-структур, гармонизирующих их иерархические, рыночные и сетевые взаимодействиями как единое целое, на основе признания общих целей и ценностей, кооперации своих ресурсов или их частей, при сохранении самостоятельности участников и их лидерства, при соблюдении добровольной связанности, при возможном взаимодействии с властными и общественными структурами [12].

Одни из первых исследователей сетевых взаимодействий в бизнесе Дж. Липнек и Дж. Стемпе (1994, 1997) выделили пять основных принципов на которых объединяются и существуют сетевые бизнесы. Это единая цель; независимые члены, существующие как отдельные юридические лица; добровольная связанность для достижения целей; наличие нескольких лидеров как независимых организаций и интегрированные уровни сетевых взаимодействий [21].

Ведущим направлением современного развития бизнеса по нашему исследованию в настоящее время выступают:

- гетерогенность (многообразие целей и форм деятельности организаций);
- сети и сетевые технологии совместной деятельности, направленные на сокращение времени исполнения контрактов, заказов, развитие интеграции в сотрудничестве для достижения эффекта синергизма;
- использование преимуществ сетевых и кооперационных отношений для объединения ресурсов или их частей для взаимной выгоды, признание общих целей взаимодействия и координацию действий членов альянсов для этих целей

- достижение динамического приспособления к изменениям на рынках за счет активности действий многих самостоятельных центров и их инициативам по быстрому освоению новых технологий и практик управления за счет системного открытого обмена информацией, знаниями и опытом;

- использование разных практик управления и взаимодействия на разных уровнях интеграционно-сетевого взаимодействия - более широкая интеграция государственно-муниципальных и общественных интересов с интересами бизнеса и наоборот [27].

В таких условиях существенно меняются условия достижения конкурентоспособности, достигаемая за счет существенных изменений самих условий конкуренции. Все современные предприятия и, особенно кооперационно-сетевые альянсы, стремятся в первую очередь выстроить совместные действия с предприятиями в цепочке формирования ценности, а не конкурировать с ними [36].

В современных теориях кооперационно-сетевого бизнеса различают внутренние и межорганизационные сети.

Внутриорганизационная сеть представляет собой взаимодействие сотрудников и подразделений в рамках одного предприятия.

Межорганизационная сеть выстраивается через взаимодействие разных организаций и учреждений чаще всего в целях организации цепочки производство-сбыт.

В соответствии с теориями контрактов и в случае внутриорганизационных и межорганизационных сетей эти отношения выстраиваются как система контрактов для оптимального использования всех ресурсов и компетенций людей и подразделений.

Именно поэтому управление внутриорганизационными сетями выстраивается внутри организации( сотрудничество, основанное на собственности). А управление межорганизационных сетей выстраивается на

развитии партнерства, доверия, выстраивании общих целей, объединяя некоторые или части ресурсов и др. [41].

Относительно новым понятием в теории сетевого бизнеса стала теория портфеля косвенных взаимоотношений, к которому относят взаимоотношения с местными и центральными администрациями, университетами, ассоциациями и группами лоббирования и т.п. Всё это делает еще более актуальным метод функционально-средового подхода к анализу и проектированию реструктуризации предприятия для закрепления и повышения конкурентоспособности на рынке и подтверждает исследования В.В. Куимова о необходимости учета и сотрудничества с государством и местным самоуправлением [21].

Первые исследования по возможностям оценки сетевого взаимодействия с позиций результативности как сети, так и отдельных ее субъектов, показали, что эффект от участия в разных видах сетей зависит от изменений внешней среды и стратегии и, соответственно, меняется с течением времени, т.е. руководителям предприятий необходимо постоянно пересматривать свои стратегические альянсы и обновлять взаимоотношения в зависимости от внешних, конкурентных и внутренних условий в фирме.

С развитием сетевых взаимодействий совершенно естественно встает вопрос о соотношениях сотрудничества и конкуренции. Сейчас активно используется понятие «сотрудничество конкурентов» (coopetition), которое подразумевает, что организации могут быть конкурентами вследствие конфликта интересов и одновременно кооперироваться в области общего интереса. Эти относительно новые взгляды широко реализуются в практике деятельности предприятий и организаций.

Поскольку кооперационно-сетевые взаимодействия реализуются при совпадении целей для достижения задач, вошедших в сеть предприятий, то и полученный товар или услуга становятся продуктом объединенных ресурсов и усилий членов сети, благодаря их определенным усилиям. Чем



результативнее такие сетевые действия, тем более растет доверие его участников, что в итоге приводит к развитию межфирменной кооперации.

Активным фактором конкуренции становится формирование кооперационно-сетевых взаимодействий для роста совместной доли рынка. Так часть производителей пищевой продукции стали работать под одним брендом, совместно заказывать продукцию под собственными объединенными марками, использовать совместный закуп, единые службы транспортные и др. Особенно большие возможности для кооперационно-сетевых альянсов складываются в работе с крупными торговыми сетями, крупными и средними предприятиями переработки и др. Так, в проведенном нами исследовании выявлено, что формирование производственно-сбытового кооператива в составе фокальной фирмы молочного завода (фермеры, домохозяйства и их кооперативы, сельскохозяйственные предприятия) и сбытового звена (дистрибьютеры, собственная сбытовая сеть, работа с оптово-логистическим центром) присоединение к ним партнеров не входящих в кооператив, но работающих по договору поставки позволило сформировать годовой объем продукции 49 видов более чем на миллиард рублей. Это позволило им стать партнерами двух крупных торговых сетей и получить большие постоянные рынки сбыта [31].

Таким образом, конкуренция в кооперационно-сетевых взаимодействиях приобретает несколько иной характер проявляющийся в: – конкуренции между кооперационно-сетевыми взаимодействиями, предпринимательскими сетями и отдельными предприятиями. Лидерами современного бизнеса стали крупные сетевые предприятия.

Конкурентное преимущество любого предприятия достигается в сравнении с лучшими, в том числе работающими в других форматах, в том числе:

– конкуренция проявляется по всем направлениям функциональной деятельности и всей цепочке прироста ценности. Лучший результат у того, кто имеет преимущества в нескольких функциях своей деятельности;

– конкуренция за время( скорость) исполнения. Мобильность.  
Основное - быстрая реакция на вызовы рынка и меняющуюся ситуацию;

- время (скорость)

- от заказа до исполнения заказа или введения в оборот нового или обновленного товара;

– формирование альянсов, стратегических отношений, аутсорсинга за счет надежных, долгосрочных альянсов с партнерами по бизнесу.

Таким образом, кооперационно-сетевые взаимодействия включают в себя практически весь спектр отношений, которые складываются в реальной современной практике бизнеса, и опираясь на которые организации стремятся обеспечить свою конкурентоспособность. Исследование этих взаимодействий на основе оказания взаимных услуг может раскрыть новые подходы к проектированию и формированию бизнес-сетей и становится важнейшей задачей развития современного сетевого бизнеса.

#### **1.4 Подходы к оценке эффективности деятельности при функционировании торговой сети**

Анализ экономической литературы [39,40] по проблеме исследования показал, что в настоящее время разработаны комплексные подходы к оценке эффективности функционирования торговых предприятий, но отсутствуют комплексные подходы к оценке эффективности функционирования корпоративных розничных торговых сетей. Необходимость разработки методики комплексной оценки эффективности функционирования корпоративных розничных торговых сетей определяется следующим:

- ростом доли корпоративных розничных торговых сетей в общем объеме товарооборота розничной торговли;
- необходимостью разработки мероприятий, направленных на повышение качества обслуживания населения;

- отсутствием комплексной методики оценки эффективности функционирования корпоративных розничных торговых сетей;
- отсутствием подходов к оценке эффективности функционирования корпоративных розничных торговых сетей с учетом синергетического эффекта по различным направлениям деятельности;
- необходимостью формирования механизмов оценки факторов, влияющих на эффективность функционирования корпоративных розничных торговых сетей [38].

Корпоративная розничная торговая сеть - совокупность розничных торговых предприятий, от эффективности функционирования которых зависит в целом эффективность функционирования корпоративной розничной торговой сети. Корпоративная розничная торговая сеть - интеграционная структура, поэтому в рамках оценки эффективности ее функционирования особого внимания заслуживает оценка синергетического эффекта от совместной деятельности розничных торговых предприятий в составе сети [10].

Оценку эффективности функционирования корпоративных розничных торговых сетей предлагается осуществлять в несколько этапов.

1-й этап: оценка внешней экономической эффективности функционирования корпоративной розничной торговой сети на региональном, локальном уровнях.

Показатели, предложенные в таблице, необходимо рассчитывать для каждой розничной сети и учитывать вклад конкретной корпоративной розничной торговой сети в товарооборот региона или населенного пункта в соответствии со специализацией розничной сети (продовольственная или непродовольственная).

2-й этап: оценка внутренней эффективности функционирования корпоративной розничной торговой сети по группам показателей следующих видов деятельности: финансовая, торговая, маркетинговая, управления персоналом, инновационная.

3-й этап: оценка эффективности взаимодействия торговых предприятий в составе корпоративной розничной торговой сети. Этот этап является достаточно важным, так как общая эффективность функционирования корпоративной розничной торговой сети формируется эффективностью функционирования составляющих ее элементов - торговых предприятий в ее составе по видам деятельности. Оценка эффективности внутрисетевого функционирования позволит выявить проблемные предприятия и степень отклонения их показателей от показателей предприятий сети [32].

4-й этап: оценка синергетического эффекта функционирования корпоративной розничной торговой сети по следующим видам деятельности: финансовая, торговая, маркетинговая, управления персоналом, инновационная.

Для определения показателей оценки по основным направлениям деятельности необходимо определить главные цели и задачи, решаемые при выполнении каждого вида деятельности (табл. 1.3).

Таблица 1.3 – Цели и задачи корпоративной розничной торговой сети по основным видам деятельности

Вид деятельности	Цель	Задачи
1	2	3
1. Финансовая деятельность	Увеличение объема прибыли корпоративной розничной торговой сети за счет оптимизации использования финансовых ресурсов	- повышение рентабельности активов; - повышение рентабельности акционерного капитала.

1	2	3
2. Торговая деятельность	Увеличение объема и объема прибыли корпоративной розничной торговой сети за счет увеличения количества покупок и оптимизации торгового ассортимента	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оптимизация процесса закупа товаров;</li> <li>- управление товарными запасами;</li> <li>- оптимизация торгового ассортимента;</li> <li>- увеличение эффективности использования торговых площадей;</li> <li>- повышение рентабельности продаж.</li> </ul>
3. Маркетинговая деятельность	Увеличение объема продаж корпоративной розничной торговой сети за счет увеличения количества лояльных покупателей и количества покупок	<ul style="list-style-type: none"> <li>- увеличение количества лояльных покупателей;</li> <li>- увеличение количества новых покупателей;</li> <li>- увеличение количества покупок.</li> </ul>
4. Деятельность по управлению персоналом	Увеличение объема продаж корпоративной розничной торговой сети за счет повышения производительности труда	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение производительности труда персонала;</li> <li>- повышение производительности труда торгового персонала;</li> <li>- повышение эффективности обучения торгового персонала;</li> <li>- повышение стабильности персонала;</li> <li>- снижение текучести персонала.</li> </ul>
5. Инновационная деятельность	Увеличение объема продаж корпоративной розничной торговой сети за счет новых методов управления, новых методов продаж и т.д.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение эффективности инноваций.</li> </ul>

Основная задача на данном этапе - определение основных факторов формирования эффектов и определение основных показателей по указанным видам деятельности. Известно достаточно много работ, связанных с описанием синергетических процессов интегрированных структур. В большей степени эти работы затрагивают интегрированные структуры, формируемые за счет слияний и поглощений [23]. Для корпоративных розничных торговых сетей характерна горизонтальная

интеграция - объединение ( или открытие новых) одинаковых предприятий с целью снижения издержек за счет увеличения объема продаж (эффект масштаба).

Таким образом, предлагаемая методика комплексной оценки эффективности функционирования корпоративных розничных торговых сетей позволяет дать объективную, формализованную экономическую оценку результативности их функционирования [24].

Предлагаемый оценочный аппарат позволяет выявить причины недостаточно высоких показателей эффективности функционирования, что, в свою очередь, является ориентиром для развития приоритетных направлений развития розничной торговой сети. И, как следствие, дает возможность собственникам, руководителям розничной торговой сети и руководителям торговых предприятий в составе сети оперировать предложенным оценочным аппаратом и экономически взвешенно планировать деятельность розничной торговой сети или торгового предприятия и оперативно принимать эффективные управленческие решения.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исходя из общего положения и опираясь на совокупность всех ранее перечисленных и упомянутых фактов, определение коммерческой деятельности представляет собой деятельность юридических и физических лиц, связанная с осуществлением операций купли-продажи в целях удовлетворения спроса и получения прибыли.

Теория функционально-средового подхода к анализу и проектированию коммерческой деятельности подразумевает под собой тот факт, что сама коммерческая деятельность предприятия зависит от внешней среды и среды взаимодействия и работает в конкурентной среде, выполняя воспроизводящийся динамичный цикл во внутренней среде по постоянной адаптации к изменениям окружающих сред.

Сердцевиной каждой функции являются обменные отношения. Финансовое обеспечение коммерческой деятельности связано со взаимоотношениями ее субъектов с представителями рынка капиталов, материально-техническое обеспечение, закуп товаров - рынка продавцов, найм рабочей силы - рынка труда, продажа продукции, предоставление дополнительных услуг — с покупателями.

Совокупность всех этих отношений составляет содержание коммерческой деятельности предприятия. Основные коммерческие функции предприятия: - административно-адаптационная (ААО), финансово-экономического обеспечения (ФЭО), материально-техническое обеспечение (МТО), информационно-маркетингового обеспечение (ИМО), наем, организация, обучение, стимулирование и мотивация рабочей силы (НОРС).

В условиях постоянно меняющейся рыночной среды, коммерческая деятельность является одним из наиболее важных факторов функционирования и развития предприятий. Данная деятельность проходит непрерывную модернизацию в соответствии с требованиями по

производству и реализации товаров и услуг, увеличением роли потребителей в образовании технико-экономических и других характеристик продукции.

Тенденция роста числа торговых розничных сетей и то положительное влияние, которое они оказывают на регион, приводят к необходимости усиления конкуренции между ними, способствующей развитию бизнеса в данной сфере, что свидетельствует об актуальности выбранной темы.

Торговая сеть – это совокупность двух и более торговых объектов, которые находятся под общим управлением, или совокупность двух и более торговых объектов, которые используются под единым коммерческим обозначением или иным средством индивидуализации.

Розничная сетевая торговля подразумевает под собой совокупность двух и более торговых объектов, которые находятся под общим управлением или совокупность двух и более торговых объектов, которые используются под единым коммерческим обозначением или иным средством индивидуализации.

ООО «Технологии будущего» является дистрибьюторской организацией, предприятие создано в апреле 2013 года. Предприятие ООО «Технологии будущего» создано по требованиям, указанным в ФЗ РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» в качестве коммерческой организации с целью извлечения прибыли.

Предприятие ООО «Технологии будущего» является сетью, в г. Красноярске представлено несколькими розничными магазинами:

– «Samsung»: пр. Мира 10;

Режим работы магазина: ежедневно, с 10:00 до 20:00 часов.

– «Samsung»: ул. 9 мая 77;

Режим работы магазина: ежедневно, с 10:00 до 20:00 часов;

Компания ООО «Технологии будущего» осуществляет следующие виды деятельности:



- розничная торговля мелкой и крупной бытовой техникой, и электроникой, автомобильной аудиотехникой, портативной аудиотехникой, а также домашней аудиотехникой

Задачи деятельности Общества с ограниченной ответственностью «Технологии будущего»:

- расширение сети фирменных магазинов;
- улучшение условий труда;
- увеличение конкурентоспособности;
- расширение ассортимента в соответствии с требованиями покупателей;
- стимулирование потребителей к покупкам.

Рассмотрев организационную структуру ООО «Технологии будущего» можно сказать, что произошло увеличение общего количества персонала предприятия до 43 чел. к 2018 году, когда в прошлом году - 41 чел. Благодаря этому произошло увеличение выручки от продаж на 16700 тыс.руб., а также за счет изменения производительности труда одного работника на 689,8 тыс.руб./чел.

Результаты проведенного анализа свидетельствуют об эффективности финансово-хозяйственной деятельности ООО «Технологии будущего», как в 2017, так и в 2018 году, что выражается в увеличении прибыли, полученной предприятием.

Выручка от продаж предприятия ООО «Технологии будущего» в своем развитии имеет положительную динамику. За 2017 г. она составляла 615800 тыс. руб., а за 2018 г - 632500 тыс. руб., таким образом, за рассматриваемый период выручка от продаж выросла на 16700 тыс. руб., что в относительном выражении составило почти 2,7 %. Данную тенденцию следует относить к разряду положительных.

Эффективность и целесообразность деятельности любого предприятия торговли характеризует такой показатель как валовая прибыль. Валовая прибыль предприятия ООО «Технологии будущего» за 2017г. составляла

162420,2 тыс. руб., а за 2018г. – 184379,8 тыс. руб., таким образом, показатель увеличился на 21959,9 тыс. руб. или почти на 10,6 %. На 2,8% увеличился уровень валовой прибыли. Данную динамику следует относить к разряду положительных, т. к. данная ситуация наиболее желательна для предприятия.

Рентабельность продаж увеличилась на 1,4% и составила 13,8%, что характеризует предприятие с положительной стороны и свидетельствует об увеличении объемов продаж.

Чистая прибыль остается в полном распоряжении предприятия. Данный показатель имел положительную динамику в своем развитии: рост чистой прибыли за изучаемый период составил 11728,5 тыс. руб., что составляет 70,62%. Данная тенденция относится к разряду положительных, она свидетельствует о повышении эффективности работы торгового предприятия.

После проведения анализа организации коммерческой деятельности ООО «Технологии будущего» можно предположить рекомендации по усовершенствованию системы организаций торговой сети:

– для повышения доходов предприятия, его наилучшего продвижения и ее продукции, и услуг целесообразно создание веб-сайта и участие в электронной коммерции.

На сегодняшний момент у предприятия есть реальные возможности и денежные средства на реализацию Интернет-магазина. Данное нововведение позволит ООО «Технологии будущего» расширить клиентскую базу предприятия, внедрить новую для предприятия форму продаж через Интернет.

Затраты составляют создание и управление сайтом и ежемесячная оплата домена (зарегистрированного адреса), что составляет незначительную сумму. Однако, выгоды от создания сайта намного превысят затраты и могут складываться из нескольких направлений, одновременно воздействующих на доходы ООО «Технологии будущего»:

- 1) увеличение клиентской базы за счет тех, кто посетил сайт в Интернете, причем не обязательно из Красноярска;
- 2) узнаваемость компании, создание положительного имиджа;
- 3) ускорение оборачиваемости товарооборота;
- 4) меньшие затраты по сравнению с рекламой и акциями по привлечению внимания (выставки, репортажи, статьи) и большая аудитория в масштабах страны.

Общая сумма затрат составит 1646 тыс.руб.

Из данных представленных в таблице 3.18 следует, что товарооборот при внедрении предложенных мероприятий в абсолютном выражении составит 643300 тыс.руб., при этом уровень валовой прибыли в общем обороте при внедрении мероприятий выше, чем в 2017 году на 0,09%. В абсолютном выражении сумма валовой прибыли вырастет и в плановом году достигнет 188115,8 тыс.руб.

Прибыль продаж при внедрении мероприятия повышения продаж ООО «Технологии будущего» получит прибыль от продаж на сумму 99144,8 тыс.руб., что на 2090 тыс.руб. больше, чем в 2017 году.

Данные мероприятия позволят оптимизировать структуру финансовых ресурсов предприятия в сторону увеличения доли собственных средств и снижения заемных средств, что позволит повысить степень устойчивости предприятия на рынке г. Красноярск. Кроме того, данные мероприятия позволят увеличить товарооборот предприятия за счет создания дополнительного канала сбыта товаров и, соответственно, повышения степени удовлетворения спроса покупателей.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Налоговый кодекс Российской Федерации: в 2 ч.: текст с изменениями и дополнениями на 1 июня 2015 года. – Москва: Эксмо, 2015. – 958 с.
2. Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 28 декабря 2014 г. // Справочная правовая система «Консультант Плюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
3. ГОСТ Р 51303-2013. Торговля. Термины и определения [Текст]– Взамен ГОСТ Р 51303-99; введ. 01.04.14. – Москва: Стандартинформ, 2015. – 36 с.
4. Абчук, В.А. Коммерция [Текст] учебник / В.А. Абчук. – Санкт-Петербург: Изд. Михайлова В.А, 2014. – 475 с.
5. Алексейчева, Е.Ю. Экономика организации (предприятия) [Текст]: учебник / Е.Ю. Алексейчева, М. Магомедов. – Москва: Дашков и К, 2017. – 294 с.
6. Арсенова, Е.В., Экономика организации (предприятия) [Текст]: учебник / Е.В. Арсенова, И.В. Корнеева. – Москва: Магистр, 2017. – 689 с.
7. Аниськова, О.Г. Стратегия коммерческой деятельности предприятий торговли / О.Г. Аниськова, О.В. Пигунова. – Москва: Экономика, 2012. – 186с.
8. Ахмедзянова Р.М. Международный опыт развития розничных торговых сетей / Р.М. Ахмедзянова // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. –2014. - No 8. – С. 12 –16.
9. Багиев, Г.Л. Маркетинг [Текст]: учеб. пособие / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич. – Санкт-Петербург: Питер, 2016. – 559 с.
- 10.Бланк, И.А. Торговый менеджмент [Текст] / И.А. Бланк. – Киев: Омега-Л, 2017. – 785 с.

11. Богданова, В.А. Факторы формирования ассортимента товаров [Текст] / В.А. Богданова, В.Ф. Аникина // Наука и практика в студенческих исследованиях: материалы студенческой науч.практ.конф. – Ижевск, 2014. – С. 102-104.

12. Боровинский, Д.В. Организация закупочной деятельности в коммерческом предприятии. Синергетический эффект интеграции (Современные методики расчетов) [Текст]: монография / Д.В. Боровинский, В.В. Куимов; Сиб. федер. ун-т, Торг.-эконом. ин-т. – Красноярск: СФУ, 2014. – 184 с.

13. Гребнёв, А.И. Совершенствование управления торговлей [Текст] / А.И. Гребнев. – Москва: Экономика, 2015. – 364 с.

14. Гуняков, Ю.В. Коммерциология: предчувствие перемен. Инновационные бизнес-модели коммерческой деятельности [Текст]: монография / Ю.В. Гуняков, Д.Ю. Гуняков; Сиб. федер. ун-т, Торг.-эконом. ин-т. – Красноярск: СФУ, 2015. – 160 с.

15. Вопросы структурирования сферы услуг в трансформационном периоде / О. В. Рубан, Ю. В. Гуняков, М. Ф. Улитина // Экономика и предпринимательство. - 2014. - № 9. - С. 933-936.

16. Возможности использования аутсорсинга предприятиями медицинской сферы и оптовой торговли / О. В. Рубан, Ю. В. Гуняков, М. Ф. Улитина // Экономика и предпринимательство. - 2015. - №1. - С. 429-433.

17. Денисова, Н.И. Коммерческая деятельность предприятий торговли: учебное пособие / Н.И. Денисова. – Москва: ИНФРА-М, 2012. – 480 с.

18. Куимов В.В. Реструктуризация предприятий торговли. Теория. Практика. Результаты: монография [Текст]: монография / В.В. Куимов, Ю.В. Гуняков, Д.Ю. Гуняков; Сиб. федер. ун-т, Торг.-эконом. ин-т. – Красноярск: Изд-во СФУ, 2016. – 204 с.

19. Куимов В.В. Организация и техника внешнеторговых операций [Текст]: учеб. пособие / В.В. Куимов; Сиб. федер. ун-т, Торг.-эконом. ин-т. – Красноярск: Изд-во СФУ, 2015. – 500 с.

20. Организация коммерческой деятельности предприятия: коммерциология. Ч. 1. Организационно-экономические предпосылки коммерческой деятельности: учеб. пособие / В. В. Куимов, Ю. В. Гуняков, И. А. Максименко, О. В. Рубан; под общ. ред. проф. Куимова. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2016. – 112 с.

21 Рубан О. В. Формирование синергетического эффекта как механизма повышения конкурентоспособности предприятия / О. В. Рубан, Ю. В. Гуняков. // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. - 2016. - Т.1, №5. - С. 140-143 .  
[https://elibrary.ru/download/elibrary\\_28156635\\_77381570.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_28156635_77381570.pdf)

22 Стратегия – самоподдерживающаяся конкурентоспособность / О. В. Рубан, Ю. В. Гуняков, М. Ф. Воротынцева // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. - 2016. - Т. 1, № 5 (5). - С. 167-171. Режим доступа:  
[https://elibrary.ru/download/elibrary\\_28156643\\_66896493.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_28156643_66896493.pdf)

23 Рубан О.В. Аутсорсинг в торговле: учебное пособие / О.В. Рубан, Л.В. Иванова, Т.Ю. Винокурова. – Красноярск, 2012.

24 Методология исследования сетевых форм организации бизнеса [Текст]: коллективная монография / М.А. Бек [и др.]; под науч. ред. М.Ю. Шерешевой. – Москва.: ВШЭ, 2014. – 296 с.

25 Никулина Н.Н. Организация коммерческой деятельности предприятий. По отраслям и сферам применения [Текст]: учеб. пособие / Н.Н. Никулина, Л.Ф. Суходеева, Н.Д. Эришвили. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 319 с.

26 Организация торговли: учебник для экон. фак. тогр. вузов. – Москва: Экономика, 2016. -319с.

27. Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность [Текст] / Ф.Г. Панкратов, Т.К. Серегина. – Москва: Маркетинг, 2013. – 412 с.

28. Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность [Текст]: учебник / Ф.П. Половцева. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 248 с.

29. Попов Д.А. Форматы розничных торговых предприятий и их услуги [Текст] / Д.А. Попов, В.А. Синюков // Креативная экономика. – 2011. – № 2. – С. 128–133.

30. Предложения по совершенствованию управления коммерческой деятельности торговой организации: учеб. пособие для студентов всех специальностей / В.Н. Быков [и др.]; – 2-е изд., перераб. и доп. – Санкт-Петербург: СПбФА, 2013. – 231 с.

31. Сергеев В.И., Логистика [Текст]: учебник: в 2 ч. Ч. 1 / В.И. Сергеев, В.В. Дыбская. – Москва: Юрайт, 2017. – 317 с.

32. Синяева, И.М. Коммерческая деятельность: учебник для бакалавров / И. М. Синяева, О. Н. Романенкова, С.В. Земляк. – Москва: Директ- Медиа, 2016. – 506 с.

33. Смородинская Н.В. Глобализированная экономика: от иерархий к сетевому укладу [Текст] / Н.В. Смородинская. – Москва: ИЭ РАН, 2015. – 344 с.

34. Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям [Текст] / В. Снегирева. – Санкт-Петербург: Питер, 2013. – 416 с.

35. Сысоева С.В. Стандарт розничного магазина. Разработка инструкций и регламентов. -2-е изд.- Санкт-Петербург: Питер, 2014. – 148 с.

36. Шерешева М.Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний [Текст] / М.Ю. Шерешева. – Москва: ВШЭ, 2010. – 339 с.

37. Шубин А. Бизнес модели розничных компаний: как конкурировать с «гигантами» [Текст] / А. Шубин. – Москва: ПБК Менеджмент: Oneebook.ru, 2016. – 276 с.

38. Экономика, анализ и планирование на предприятии торговли: учебник для вузов /под ред. А.Н. Соломатина. – Санкт-Петербург: Питер, 2015. –560с.

39. Экономика предприятий торговли и общественного питания: учебник для вузов /под ред. Т.И. Николаева, Н.Р. Егорова. – 3-е изд. – Москва: КНОРУС, 2014. – 400 с.

40. Экономика и организация деятельности торгового предприятия: учеб. пособие / под общ. ред. А.Н. Соломатина. — Москва: ИНФРА-М, 2013. — 295 с.

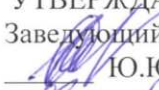
41. Яковлев, Г.А. Основы коммерции: учебное пособие / Г.А. Яковлев. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 223 с.

42. Samsung – миссия, цели, легенда [Электронный ресурс].- URL: <http://www.samsung.com/ru/aboutsamsung/>



Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт  
Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
  
Ю.Ю. Суслова  
« 03 » « 06 » 2019 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.06 «Торговое дело» 38.03.06.01 «Коммерция»

Особенности организации сетевой торговли

Руководитель	 подпись, дата	доцент, канд.экон.наук должность, ученая степень	О.В. Рубан инициалы, фамилия
Выпускник	 подпись, дата	ЭУ15-03Б-К группа	М.Д.Жигалина инициалы, фамилия
Нормоконтролер	 подпись, дата	доцент, канд. экон. наук должность, ученая степень	А.В. Волошин инициалы, фамилия

Красноярск 2019