

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет Экономики и управления

Кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность»

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

Совершенствование системы управления фирмы «Фортуна»

Студент группы 14 ТЗЭМ 31

(номер группы)

(подпись, дата)

Сударева Елизавета

Александровна

(фио полностью)

Руководитель К.Э.Н., доцент

(должность)

(подпись, дата)

Куликова Т.А.

(фамилия, инициалы)

ФГБОУ ВО « ПГУ »

(наименование организации)

Нормоконтролер ст. преподаватель

(должность)

(подпись, дата)

Шурупова Т. Я.

(фамилия, инициалы)

ФГБОУ ВО « ПГУ »

(наименование организации)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____ № _____)

Заведующий кафедрой

(подпись, дата)

Тактарова С.В.

(фамилия, инициалы)

Работа защищена с отметкой _____ (протокол ГЭК от _____ № _____)

Секретарь ГЭК

(подпись, дата)

Дубина Г. Ю..

(фамилия, инициалы)

Пенза 2018

2

ВЫПОЛНЕНИЕ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

№ п/п	Наименование разделов	Объем работы	Срок выполнения	Отметка о выполнении
1	Введение	5%		
2	Теоретические основы системы управления организации	30%		
3	Анализ системы управления фирмы «Фортуна»	30%		
4	Совершенствование системы управления фирмы «Фортуна»	30%		
5	Заключение	5%		

Руководитель _____

РЕФЕРАТ

Пояснительная записка: содержит 97 листов, 14 рисунков, 18 таблиц, 8 формул, 46 источников, 1 приложение.

ФИРМА «ФОРТУНА», ОРГАНИЗАЦИЯ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ, ОПТИМИЗАЦИЯ, ПЕРСОНАЛ, СТРАТЕГИЯ, АНАЛИЗ, ПРИБЫЛЬ, ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ.

Объектом является комплекс мероприятий по совершенствованию системы управления фирмы «Фортуна».

Цель ВКР – разработка мероприятий по совершенствованию системы управления фирмы «Фортуна» и их экономическое обоснование.

Для достижения данной цели процессе выполнения ВКР осуществлены маркетинговые исследования рынка дрогери, проанализированы основные конкуренты и потребители, дана характеристика деятельности фирмы «Фортуна», сформулированы предложения по совершенствованию системы управления магазинами сети и их экономическое обоснование.

Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы управления фирмы «Фортуна» подтвердило их эффективность, поэтому они могут быть использованы на практике. Расчёты показывают, что в результате, проведения предложенных мероприятий выручка увеличится в 1,2 раза или на 20% в год. При этом прибыль возрастет на 33% в год.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 Теоретические основы системы управления организации.....	8
1.1 Задачи управления современной организацией.....	8
1.2. Содержание системы управления организацией.....	11
1.3 Основные направления совершенствования систем управления.....	16
2 Анализ системы управления фирмы «Фортуна».....	19
2.1 Характеристика деятельности организации.....	19
2.2 Анализ факторов деловой среды.....	31
2.3 Анализ существующей системы управления фирмы «Фортуна».....	55
3 Совершенствование системы управления фирмы «Фортуна».....	62
3.1 Оптимизация организационной структуры управления и управления персоналом.....	62
3.2 Формирование стратегий организации.....	72
3.3 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.....	76
Заключение.....	84
Список использованных источников.....	87
Приложение А.....	91

ВВЕДЕНИЕ

Сегодня каждый человек прекрасно осознает, что бытовая химия – это неотъемлемый элемент его повседневной жизни. Разумеется, это не первая необходимость, без которой невозможно существовать, но далеко не последняя.

С развитием новых технологий и увеличением ассортимента товаров, бытовую химию может позволить себе абсолютно любой потребитель, линейка предложений от производителей очень велика, начиная от товаров эконом класса и заканчивая более дорогой продукцией с экологически чистыми компонентами и органической составляющей.

Сейчас всё большую популярность набирает реализация бытовой химии, косметики, средств гигиены через специализированные магазины формата дрогери.

Торговые сети формата дрогери стали появляться в России относительно недавно. Однако всего за несколько лет этот сегмент рынка стал одним из лидеров роста индустрии ритейла. Начав свое бурное развитие в Москве и Санкт-Петербурге, сегодня дрогери-сети запустили свою экспансию и в регионах. Видя рост популярности таких компаний, традиционные ритейлеры, работающие со схожим ассортиментом, вынуждены адаптировать свой бизнес к новым условиям конкуренции.

Среди причин развития формата дрогери можно выделить:

- более простой способ открытия по сравнению с другими видами торговых точек;
- товары с длительным сроком хранения;
- отсутствие нужды в холодильниках и прочем оборудовании, что позволяет экономить электроэнергию;
- низкие технологические требования;
- высокие показатели оборота на квадратный метр торговой площади;
- ниже порог вхождения на рынок, не требуются крупные первоначальные инвестиции;

- востребованный формат.

Данные обстоятельства говорят о том, что дрогери ещё будет набирать свою актуальность, поэтому необходимо развивать подходы к управлению ими.

Объектом ВКР является фирмы «Фортуна», которая также имеет формат дрогери.

Цель ВКР – разработка мероприятий по совершенствованию системы управления фирмы «Фортуна» и их экономическое обоснование.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- провести маркетинговые исследования рынка дрогери;
- дать краткую характеристику фирмы «Фортуна»;
- провести анализ внутренней и внешней среды фирмы «Фортуна»;
- раскрыть факторы влияния на систему управления;
- оптимизировать систему управления фирмы «Фортуна»;
- дать экономическое обоснование предлагаемым мероприятиям.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Задачи управления современной организацией

Особенностью деятельности организации в наши дни является работа в условиях острой конкуренции не как внутри страны, но и на межгосударственном уровне. Ускоренное развитие средств коммуникации, электронных средств, обеспечивающих хранение и обработку информации, привело к возникновению новой информационной среды, в которой функционируют организации, что вызвало изменение требований, предъявляемых к системам управления.

Основными задачами современной системы управления организацией можно определить следующие:

- координация и интеграция усилий членов организации в направлении достижения общей цели;
- организация взаимодействия и поддержание контактов между рабочими группами и отдельными членами организации;
- сбор, оценка, обработка и хранение информации;
- распределение материальных и людских ресурсов;
- управление кадрами (разработка системы мотиваций, борьба с конфликтными ситуациями, контроль деятельности членов организации и групп);
- контакты с внешними организациями, ведение переговоров, маркетинговая и рекламная деятельность;
- инновационная деятельность;
- планирование, контроль за исполнением решений, коррекция деятельности в зависимости от изменения условий работы.

Несомненно, перечень задач, которые зачастую приходится решать руководителю организации, менеджеру и структурным подразделениям звена

управления гораздо обширнее и не поддаётся точной формулировке. Каждая проблема стоящая перед руководителем того или иного уровня требует индивидуального подхода, невозможно применять ко всем объектам управления один и тот же алгоритм.

Поэтому в современной науке менеджмента управление сравнивается с искусством, сложной комбинационной игрой. Решение многих из указанных задач возможно только при условии использования в процессах управления самых современных средств обработки информации и коммуникационных связей.

Исследования показали, что в основном проблемы управления современной организацией связаны с:

- усложнением организационной структуры;
- развитием средств коммуникации как внутри организации, так и в общении с внешним миром;
- наличием большого количества конкурентов, в связи со значительным развитием производства во всем мире;
- необходимостью создания гибкой системы экономической и психологической мотивации, способствующей повышению заинтересованности работников в достижении цели, стоящей перед организацией.

Известно, что успехи и неудачи организации во многом зависят от кадрового состава и от поведения членов коллектива. Сплоченность или конфликтность коллектива, его стабильность, уровень квалификации, сознательность работников, их деловая активность и многие другие человеческие факторы определяют эффективность управления организацией. В связи с этим в процессах управления организацией, наряду с такими направлениями, как управление финансовой, информационной или административной службами организации, специально выделяется направление социально-психологического управления.

При решении проблемы стимулирования роста производительности используются принципы, сформулированные в рамках теории выбора

руководителей, владеющих социально-психологическими методами управления, теории реализации целей, теории удовлетворения потребностей и теории справедливости.

Теория выбора руководителей, владеющих социально-психологическими методами управления, основана на двух принципах.

1. Определенная часть персонала не любит организовывать свой труд. Эти люди лишены честолюбия и инициативы. Они предпочитают, чтобы ими руководили, давали им вполне определенные и конкретные задания, чтобы о них заботились и чтобы их защищали. В данной ситуации нужны требовательные, властные, жесткие и решительные руководители, обладающие способностью организовать труд подчиненных и убедить их в необходимости работать "не покладая рук".

2. Другая часть персонала обладает инициативой и большим творческим потенциалом, сильно развитым чувством собственного достоинства. При соответствующем моральном и материальном поощрении они могут принести большую пользу и организации, и себе. Таким сотрудникам нужны демократичные руководители, обладающие гибкостью, деликатностью и тактом.

В любом коллективе есть, как правило, и те, и другие люди, поэтому руководитель должен быть высококвалифицированным и грамотным специалистом, знакомым с социально-психологическими методами управления и умеющим применять эти методы на практике.

Теория реализации целей опирается на то, что в коллективе есть люди, которые могут хорошо работать только в том случае, если поставленные руководителем цели будут достигаться, т.е. если их ожидания будут реализовываться. Эти люди должны постоянно видеть результаты своего труда, в противном случае их деятельность парализуется. Теория реализации целей предлагает руководителю выбирать для таких людей быстро выполнимые задания и постоянно уведомлять их о пользе выполняемой ими работы.

Теория потребностей построена на стимулировании деятельности человека путем удовлетворения его потребностей и интересов. Заметим, что деньги не являются потребностью человека, это лишь средство для реализации этих потребностей.

Теория справедливости основана на субъективном ожидании каждым человеком поощрения за его работу. Если работник считает, что его коллега получил за ту же работу большее поощрение, чем он, то это, безусловно, будет отрицательно сказываться на его производительности. В рамках данной теории от руководителя требуется, чтобы он учитывал пристальное внимание подчиненных к его действиям по отношению к другим [5].

1.2. Содержание системы управления организацией

Система управления (СУ) организацией включает в себя совокупность всех служб организации, всех подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование.

Управление организацией - это непрерывный процесс влияния на производительность работника, группы или организации в целом для наилучших результатов с позиций достижения поставленной цели. "Управлять - значит вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся в его распоряжении ресурсов", - так охарактеризовал процесс управления Г. Файоль.

Процесс управления предусматривает согласованные действия, которые и обеспечивают в итоге осуществление общей цели или набора целей, стоящих перед организацией. Для координации действий должен существовать специальный орган, реализующий функцию управления. Поэтому в любой организации выделяются управляющая и управляемая части. Схема взаимодействия между ними показана на рисунке 1.1.

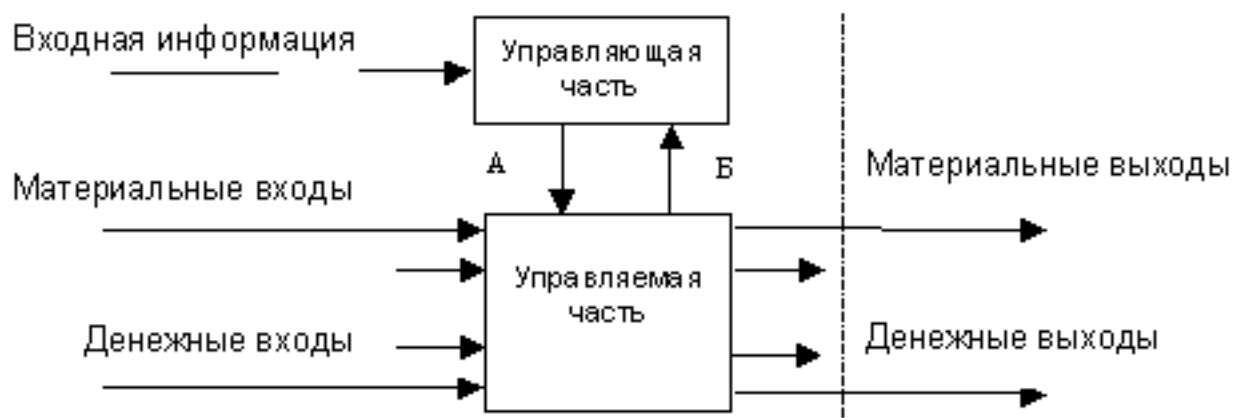


Рисунок 1.1 - Взаимодействие управляющей и управляемой части деловой организации

А - управляющая информация, Б - информация об исполнении.

В управляющую часть входит дирекция, менеджеры и информационные подразделения, обеспечивающие работу руководящего звена. Эту часть организации принято называть административно-управленческим аппаратом. Входным воздействием и конечным продуктом управляющей части является информация. Управляющее звено - необходимый элемент любой организации.

На этом уровне принимаются управленческие решения как результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения поставленной цели. Управленческое решение принимается с целью преодоления возникшей проблемы, которая представляет собой не что иное, как реальное противоречие, требующее своего разрешения.

Управленческое решение - это результат коллективного творческого труда, оно всегда носит обобщенный характер. Даже когда руководитель самостоятельно принимает решение, то коллективный интеллект в явной или неявной форме влияет на процесс разработки индивидуального управленческого решения.

Управляемая часть - это различные производственные и функциональные подразделения, занятые обеспечением производственного процесса, то, что

поступает на вход управляемой части, и то, что является ее выходом, зависит от типа организации. Например, если речь идет о деловой организации, осуществляющей управление финансами, скажем, о банке, то на его вход поступают денежные средства или их заменители (ценные бумаги, векселя, акции и т.п.). Выходом является информация по управлению финансовыми потоками и денежными средствами. Во многих случаях банк осуществляет выплату наличных денежных средств [25].

Чтобы координировать действие управляемой части, необходимо использовать систему научного управления, обоснованную Ф. Тейлором в его книге "Принципы научного управления". Исследователь впервые отделил процесс планирования труда от самого труда, выделив, таким образом, одну из основных управленческих функций. Основные положения системы научного управления по Тейлору формулируются следующим образом:

- создание научного фундамента, заменяющего собой традиционные, практически сложившиеся методы работы;
- отбор и обучение сотрудников на основе научных критериев;
- взаимодействие между администрацией и исполнителями с целью практического внедрения научно разработанной системы организации труда;
- равномерное распределение труда и ответственности между администрацией и исполнителями.

Позже Г. Эмерсон сформулировал 12 принципов производительности труда, относящиеся к звену управления организацией, определив истинную миссию и назначение управленческого труда:

- отчетливо поставленные цели;
- здравый смысл;
- компетентная консультация;
- дисциплина;
- справедливое отношение к персоналу;
- быстрый, надежный, полный, точный, постоянный учет;
- диспетчирование;

- нормирование операций;
- эффективное планирование;
- нормализация условий труда;
- стандартные письменные инструкции;
- вознаграждение за производительность.

Наиболее четко задачи управления организацией сформулировал Г. Файоль, ученик и последователь Ф. Тейлора и один из основателей научной теории управления. Он выделил 6 областей деятельности предприятия, которыми необходимо управлять: техническую, коммерческую, финансовую, бухгалтерскую, административную и защитную. По его мнению, наиболее характерными задачами звена управления являются:

- планирование общего направления действия и предвидение конечного результата;
- "организовывание", т.е. распределение и управление использованием материальных и человеческих ресурсов;
- выдача распоряжений для поддержания действий работников в оптимальном режиме,
- координация различных действий для достижения общих целей;
- выработка норм поведения членов организации и проведение мероприятий по соблюдению этих норм;
- контроль за поведением членов организации.

Файоль сформулировал характерные признаки процесса управления в начале XX века. С тех пор в деятельности организаций произошли значительные изменения. Усложнилась их структура, научно-техническая революция в области естественных наук привела к возникновению новых сложных технологий, стремительное внедрение средств вычислительной техники в различные области человеческой деятельности заметно повлияло на технологию принятия управленческих решений и на процедуру, которая носит название "контроль за исполнением решения". Изменилась технология управления финансами. В последнее время многие преобразования в этой сфере

связаны с внедрением электронных систем расчетов и электронных заменителей денег [22].

Основными элементами, составляющими систему управления компанией, являются: цель, процесс управления, метод, коммуникации, задача, закон, принцип, организационные отношения, функция, технология, решение, характеристики информационного обеспечения, система документооборота, организационная структура.

Цель – идеальный образ желаемого, возможного, необходимого и исторически приемлемого для компании.

Процесс управления – последовательность этапов формирования и осуществления воздействия для достижения цели.

Метод – способ воздействия на человека и коллектив. Выбирается исходя из приоритетов потребностей и интересов человека или коллектива.

Коммуникации – процесс взаимодействия или противодействия в системе «человек – человек», «человек – компьютер» посредством передачи информации.

Задача – конкретная проблема, вытекающая из цели, требующая разрешения.

Закон – необходимое и устойчивое отношение между явлениями. Бывают законы природы, общественного развития и общественных институтов (государств). Законы не имеют альтернатив.

Принцип – основное положение какой-либо теории, учения, мировоззрения. Принципы имеют альтернативы.

Организационные отношения – различные виды воздействий на человека, в том числе административные, функциональные, патронажные.

Функция – порученная человеку работа, услуга или обязанность.

Технология – совокупность способов и процессов для выполнения заданных функций.

Решение – результат мыслительной деятельности человека, приводящий к выводу или действиям.

Характеристики информационного обеспечения – параметры объема, ценности, достоверности, насыщенности и открытости информации.

Функциональные структуры – схемы взаимодействия функций, необходимых для успешной деятельности компании.

Система документооборота – принятый в организации порядок передвижения входящих, исходящих и внутренних документов.

Организационная структура – схема взаимодействия должностей, функций и подчиненностей [22].

1.3 Основные направления совершенствования систем управления

В рыночных условиях функционирования предприятия структура управления должна:

- отвечать требованиям производственной структуры и способствовать ее развитию в соответствии с изменяющимися условиями производства;
- обеспечить выполнение всех объективно необходимых функций управления;
- отвечать нормам управляемости и требованиям рациональных информационных связей;
- иметь минимальное, но достаточное количество ступеней управления;
- усиливать все функции аппарата управления;
- гарантировать высокую адаптивность, надежность, оперативность, качество, экономичность и эффективность управления.

При совершенствовании структуры управления необходимо следовать следующим принципам:

- принцип единства распорядительства и персональной ответственности. Он исключает двойственность подчинения и возможность получения противоречивых указаний;

- принцип распространенности контроля. Следует правильно определить количество подчиненных, которыми может эффективно руководить один человек, т.е. норму управляемости;

- принцип соответствия прав, обязанностей и ответственности каждого звена управления и должностного лица. Такое соответствие создает реальные условия для принятия и реализации оптимальных решений;

- принцип гибкости и экономичности. Организационная структура управления должна реагировать на изменения внутренней и внешней среды с наименьшими затратами, т.е. обладать свойством рациональной самоадаптации.

Управление, в строгом смысле слова, есть воздействие на работника с целью достижения целей, стоящих перед предприятием и его членами.

Можно выделить следующие основные направления совершенствования системы управления:

1. Децентрализация управления.

Подразумевает под собой быструю адаптацию системы управления на воздействия окружающей среды. Данная реакция зависит от степени централизации (децентрализации) в принятии решений.

Децентрализация управления происходит в двух направлениях:

- делегирование полномочий;
- переход к небольшим автономным структурным единицам, которые наделены правами принимать решения по всем вопросам организации.

2. Специализация и диверсификация производства.

Специализация организации это ее направление деятельности, а диверсификация это расширение ее деятельности. Таким образом, эти два направления взаимосвязаны между собой и в отрыве друг от друга малопродуктивны.

В связи с этим главным в данном аспекте является установление правильного соотношения между ними, так как именно оно определяет продуктивность ресурсов предприятия, его устойчивость и экономический рост.

3. Совершенствование хозяйственного механизма.

Предусматривает под собой такое построение организационной структуры управления, мотивации и методов управления, которые позволили бы организации быстро адаптироваться к изменениям окружающей среды, и быть готовой к любым изменениям завтра.

Кроме того совершенствование хозяйственного механизма это внедрение чего-то нового, эффективного для организации.

Существует три подхода на пути совершенствования организации:

1. Модель «Идеально бизнеса».
2. Подготовка организации к ее будущему.
3. Приоритетное и максимально использование ресурсов.

Реализация стремления к повышению эффективности работы предприятия во многом зависит от правильности определения потенциала бизнеса.

4. Создание стабильности в деятельности предприятия.

Стабильность это, прежде всего укрепление связей организации, путем качественного обслуживания своих клиентов, поставщиков и т.д.

Кроме того наличие имиджа у организации также обеспечивает ее стабильность [39].

Таким образом, применение на практике всех аспектов совершенствования системы управления в организации позволят ей эффективно функционировать в окружающей среде и быть готовой к ее изменениям.

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИРМЫ «ФОРТУНА»

2.1 Характеристика деятельности организации

Фирма «Фортуна» занимается торговой деятельностью непродовольственными товарами.

Ассортимент магазинов «Фортуна» включает следующие категории товаров [29]:

1. Бытовая химия: освежители воздуха, средства для мытья посуды, средства для стирки, средства по уходу за обувью, чистящие средства, средства против насекомых.

2. Товары для дома: вешалки для одежды, цветочные горшки и кашпо, электротовары, для ванны и туалета, для кухни, для уборки, канцтовары, клей, контейнеры, ёмкости для СВЧ, корма для животных, коробки для хранения, текстиль, косметички, крышки для консервирования, одежда, одноразовая посуда, фильтры для воды, хозяйственные товары.

3. Гигиена: антисептик, бумажная продукция, ватная продукция, маски медицинские, салфетки влажные, средства гигиены для женщин, средства гигиены для детей, урология.

4. Декоративная косметика: для губ, для глаз, для лица, для ногтей.

5. Парфюмерия: для женщин, для мужчин, для детей.

6. Красота и уход: ежедневный уход, подарочные наборы, средства для бритья и депиляции, средства по уходу за лицом, средства по уходу за полостью рта, средства по уходу за волосами, средства по уходу за телом.

В целом структура ассортимента магазина «Фортуна», расположенного по ул. Карпинского, показана на рисунке 2.1.

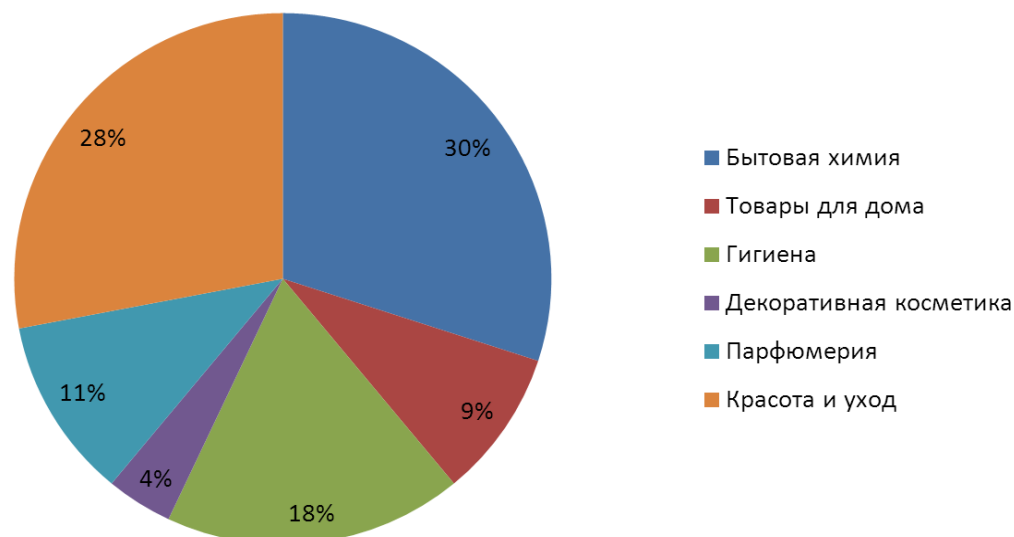


Рисунок 2.1 - Структура ассортимента магазина «Фортуна»

Для выработки ассортиментной политики фирмы «Фортуна» исследуется так называемый «жизненный цикл товара», основанный на том, что товар последовательно проходит ряд этапов. В зависимости от особенностей каждого этапа жизненного цикла товара ведётся подбор товаров и планирование ассортимента, устанавливаются уровни и соотношение цен, оценивается прибыль, используются соответствующие формы и методы активизации продажи.

Формирование ассортимента в магазине в первую очередь подчинено интересам наиболее полного удовлетворения спроса населения, т.е. обеспечивается достаточная полнота ассортимента товаров бытовой химии, хорошо известных населению.

Ассортимент магазинов «Фортуна» постоянно обновляется. Этот процесс происходит под влиянием научно – технического прогресса, сезонных колебаний в спросе и других факторов. Поэтому в магазине «Фортуна» постоянно проводится работа по формированию спроса путём активного включения новых товаров бытовой химии в предлагаемый ассортимент.

Инструментом регулирования ассортимента в магазине служит обязательный ассортиментный перечень товаров. Наличие таких перечней позволяет не только рационально регулировать ассортимент, но и систематически контролировать его полноту и стабильность. При этом под полнотой ассортимента понимают возможность широкого выбора их разновидностей, а под стабильностью – постоянное наличие бытовой химии соответствующего вида в продаже.

Широта и глубина ассортимента реализуемых товаров бытовой химии во многом зависят от квалификации работников магазина, которые должны располагать обширной информацией о спросе покупателей, источниках возможного поступления товаров, ценах на товары и другой коммерческой информацией.

Фирма «Фортуна» имеет собственную товарную марку.

Собственная торговая марка фирмы «Фортуна» по мимо гарантии низкой цены также способствует формированию узнаваемости, повышению лояльности к сети магазинов со стороны потребителей. Также позволяет гарантировать наличие товара в магазинах, так как предполагается контроль всех этапов производственного процесса, графика выпуска продукции, её количества с учетом сезонности продаж и планируемых промоактивностей.

Оперативные (торгово-технологические) процессы в магазине - это совокупность торговых и технологичных процессов, последовательно взаимосвязанных, целью которых является доведение товаров в широком ассортименте и надлежащего качества до потребителей с наименьшими затратами труда и времени [44].

Торгово-технологический процесс в магазине можно подразделить на три основные части: операции с товарами до предложения их покупателям; операции непосредственного обслуживания покупателей; дополнительные операции по обслуживанию покупателей.

Схема торгово-технологического процесса в магазине «Фортуна» отражена на рисунке 2.3.

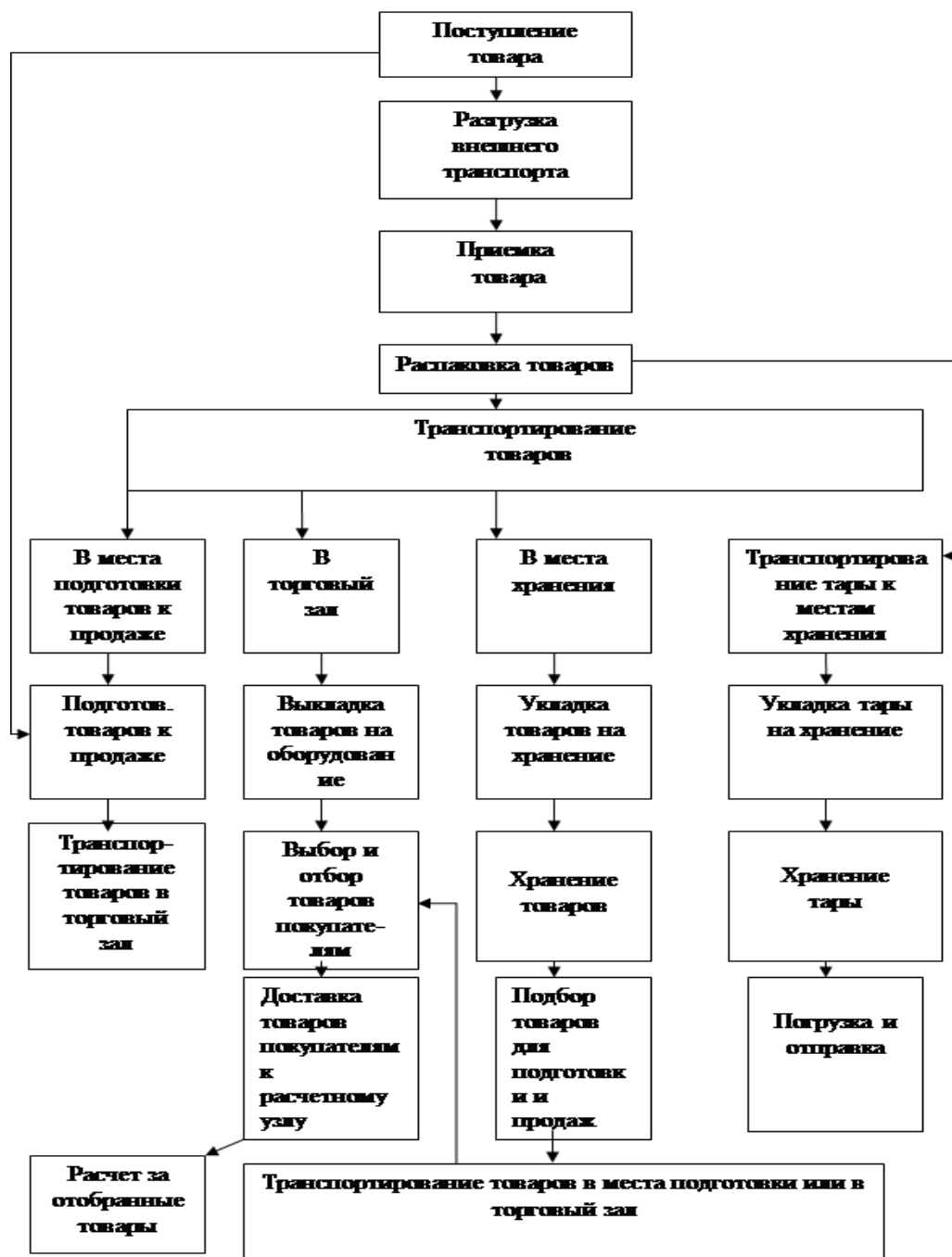


Рисунок 2.3 – Схема торгово-технологического процесса в магазине «Фортуна»

Заказ товаров осуществляется посредством заявки по телефону или электронной почте, которая отправляется поставщику.

В фирме «Фортуна» практикуют доставку товара в магазины не только со складов, но и напрямую от поставщиков, но здесь действует централизованный учет и контроль.

Завоз товаров осуществляется в соответствии со спросом населения и установленным для магазина обязательным ассортиментным перечнем.

Приемка товаров бывает по количеству и качеству товаров.

По качеству она осуществляется путем осмотра товаров на предмет производственного брака и потери товарного вида. Если товар не принят по качеству или количеству, составляется акт и товар возвращается поставщику.

После получения (приемки) товаров и проверки специальных документов, их параметры заносятся администратором в базу данных магазина, т.е. производится информационная обработка данных о товаре. Документооборотом магазина занимается администратор; он несет полную ответственность за правильность учета поступающих или выбывающих товаров, а также за сохранность всех видов документов.

Продукция в магазин периодически завозится мелкими партиями и тут же выставляется на стеллажи и витрины. Обязательным условием является наличие тары или упаковки. Перед тем как передать товары в торговый зал производится их подготовка, которая заключается в осмотре товара, освобождения его от упаковки.

Фирма «Фортуна» занимается исключительно продажей товаров, переработка или изготовление полуфабрикатов или продукции собственного производства не производится.

Приемка товаров по количеству заключается в сверке массы, числа мест, единиц фактически поступивших товаров с показателями сопроводительных документов (счет-фактура, товарно-транспортная накладная). Приемку проводят в определенные сроки, указанные в инструкциях. Недостачу оформляют коммерческим актом.

Технологические карты приемки товаров должны содержать графики поступления товаров в течение дня, последовательность выполнения операций, количество работников, занятых разгрузкой и приемкой товара.

В фирме «Фортуна» формой продажи товаров покупателям является самообслуживание, когда покупатель самостоятельно осматривает, отбирает и

доставляет отобранные товары к единому узлу расчета. Предусматривается типовое торговое оборудование, минимум услуг.

При размещении товаров в торговом зале магазина «Фортуна» соблюдают правила товарного соседства. За каждой товарной группой следует закреплять постоянную зону размещения. Однородные товары размещают концентрированно, но если одни и те же товары входят в состав различных комплексов, а также если их концентрация приводит к задержке покупательского потока, то допустимо их размещение в разных местах торгового зала.

Товары с высокой оборачиваемостью располагаются ближе к источникам пополнения.

При выкладке товаров на торговом оборудовании учитывают следующие основные принципы:

- 1) однородные товары выкладывают по вертикали, обеспечивая тем самым лучшую их обозримость;
- 2) целесообразно применять простейшие приемы выкладки товаров (прямую укладку, навалом и т. д.);
- 3) декоративную выкладку товаров рекомендуется использовать только с рекламной целью;
- 4) полки горок и другие элементы для выкладки товаров не следует переполнять товарами;
- 5) в оптимальной зоне обозреваемости (в пределах 1100-1600 мм от пола) необходимо размещать товары, быстрая реализация которых предпочтительна;
- 6) выкладка товаров в торговом зале должна быть насыщенной.

Выкладкой товара в магазинах «Фортуна» занимаются продавцы-кассиры.

Одним из важнейших элементов процесса продажи – расчёт с покупателями за отобранные товары. Основной задачей при этом является обеспечение высокой скорости расчётов и эффективности учёта и контроля за сохранностью товарно-материальных ценностей в торговом зале. Расчёт у

кассы завершает процесс покупки, поэтому от его организации во многом зависит общее впечатление покупателя о магазине.

В торговом зале магазина "Фортуна" можно выделить 4 основные зоны:

- входная зона;
- кассовая зона;
- площадь, занятая торговым оборудованием;
- магистраль для основного потока покупателей.

Анализ материально-технической базы магазина «Фортуна» показывает, что он в полной мере оснащен торговым оборудованием, необходимым для осуществления всех операций, связанных с торгово-технологическим процессом.

В магазинах «Фортуна» используются пассивные кассовые аппараты SPARK-700TK (работают непосредственно с компьютером) и сканеры штрих кодов PROTONCCS-21XX.

Наиболее распространенным торговым оборудованием в магазине «Фортуна» являются универсальные горки и пристенные стеллажи, собранные из ограниченного количества взаимозаменяемых унифицированных деталей и узлов, что позволяет широко применять разнообразные группы товаров. Данное торговое оборудование обеспечивает рациональное использование площади торгового зала, пригодна для оперативного пополнения запасов товаров, обеспечивает наглядность показа и удобства отборки их покупателями.

Мебель в торговом помещении удобная в эксплуатации, обеспечивает широкий показ товаров и создает максимум удобства при отборке товаров покупателями. Она имеет стандартные размеры, длина, высота и ширина отвечают параметрам помещения, и соответствует различным свойствам товаров и стандартизированным размерам упаковки, она прочная и устойчивая.

Инвентарь для складских и подсобных помещений, включает в себя- инвентарь для вскрытия тары и упаковки: гвоздодер, ножницы, молоток, топор, клещи, нож для вскрытия мягкой тары; инвентарь для проверки размеров и качества: пробоотборник, мерительные инструменты.

Инвентарь для подготовки товаров к продаже: приспособления для разруба, разделки и нарезки мяса, субпродуктов и рыбы, доски, щетки, а также инвентаря для фасовки товаров.

Вспомогательный инвентарь: приспособления для точки, правки и хранения ножей, совки, воронки, лестницы (стремянки).

Инвентарь для уборки и санобработки: ведра, щетки, швабры, моющие средства, ткань для уборки.

Противопожарный инвентарь огнетушители, ящики с песком, топоры и лопаты [28].

Кроме перечисленного в магазинах «Фортуна» для удобства покупателей имеются ячейки для хранения вещей покупателей, корзинки и тележки для товаров, столы для упаковки покупок.

Организация хозяйственных связей торгового магазина с поставщиками товаров должна обеспечивать полноту и устойчивость ассортимента, удовлетворения спроса населения, а также хорошие финансово-экономические показатели деятельности торговли.

Основой торгово-хозяйственной деятельности фирме «Фортуна» является закупочная работа. Работа по закупкам товаров включает комплекс взаимосвязанных коммерческих операций, к числу которых относят:

- изучение и прогнозирование покупательского спроса,
- определение потребности в товарах,
- выявление и изучение источников закупки, и выбор поставщиков,
- установление хозяйственных связей с поставщиками, включая разработку и заключение договоров поставки,
- контроль исполнения договоров и хода поставки товаров.

В настоящее время состав поставщиков магазина является относительно постоянным. Сотрудничество ведется в основном с крупными оптовыми организациями, которые работают на рынке не один год. При выборе поставщиков главным образом предприниматель ориентируется на качество поставляемой продукции, на уровень цен, на условия поставки.

Многолетнее успешное сотрудничество фирмы «Фортуна» с рядом поставщиков позволило стать дилерами и эксклюзивными представителями крупнейших брендов косметики, парфюмерии и бытовой химии. В качестве партнеров — известные и зарекомендовавшие себя на рынке компании: Procter & Gamble, Colgate, Palmolive, L'Oreal, Unilever, Калина, Schwarzkopf & Henkel, SC Johnson, Beiersdorf, Нэфис-Косметикс, Арнест, Невская Косметика, Свобода, Аист, Весна, Коттон-Клуб и другие.

Согласно договору товары поставляются в магазин по заявкам, в которых указывается наименование товара, его количество. Заявка заверяется подписью предпринимателя и печатью. Если поставщик по каким-либо причинам не может выполнить частично или полностью заказ, то он обязан об этом оповестить предпринимателя, который делал заявку. Поставщики обязаны доставлять товар своим транспортом и за свой счет. Поставка должна сопровождаться всеми необходимыми документами. Право собственности на товар переходит к магазину в момент подписания сторонами накладной.

В магазинах «Фортуна» широко представлены товары собственной торговой марки. Партнёр по контрактному производству - ООО «Русская косметика».

Для размещения своих магазинов фирма «Фортуна» арендует помещения, соответствующие следующим требованиям:

- расположенные на первых этажах торговых центров, жилых домов, или в отдельно стоящих зданиях, находящихся в местах с высоким пешеходным трафиком;
- с чистовой внутренней отделкой (белый потолок и стены, на полу — плитка), освещенностью не менее 500 lux;
- с наличием коммуникаций: отопления, водоснабжения, электроснабжения, канализации;
- чистая торговая площадь - от 500 до 800 квадратных метров. Цена до 600 рублей за 1 метр квадратный.

Необходимо наличие подсобных помещений 40 – 60 кв. метра, примыкающих к торговой площади и имеющих с ней сообщение.

Высота потолков от 4 метров. Должен быть доступ для подъезда и разгрузки крупнотоннажного транспорта (грузоподъемность до 20т).

Необходимо наличие автомобильной парковки от 20 парковочных мест.

Чистая торговая площадь – от 80 до 200 квадратных метров. Цена до 1000 рублей за 1 метр квадратный.

Высота потолков от 3,5 метров.

Должен быть доступ для подъезда и разгрузки среднетоннажного транспорта (грузоподъемность до 5т).

Для оценки эффективности использования торговых площадей в магазине «Фортуна», расположенном на ул. Карпинского рассчитаем установочный коэффициент. Для этого воспользуемся следующей формулой:

$$K_y = S_y / S_t, \quad (1)$$

где K_y - установочный коэффициент, показатель рациональной расстановки оборудования;

S_y - установочная площадь, занятая торговым оборудованием, ед. изм.;

S_t - площадь торгового зала, ед. изм.

Торговая площадь магазина составляет 100 кв.м., установочная площадь различных видов торгового оборудования - 35 кв.м.

$$K_y = 35/100 = 0,35$$

Таким образом, коэффициент 0,35 показывает отношение площади, занятой торговым оборудованием (установочная площадь), к общей площади торгового зала.

Следовательно, 35% торговой площади магазина " Фортуна " занято установленным торговым оборудованием, а 65% торговой площади - это проходы для покупателей и продавцов, места дополнительного обслуживания покупателей и территория для товарных потоков.

Мерчандайзинг – составная часть маркетинга, меры по интенсивному продвижению товаров в розничной торговле – размещение товаров в торговом

зале, оформление прилавков, витрин, рекламных плакатов, организация презентаций с раздачей сувениров, предоставление скидок, льгот и др.

Процесс мерчендайзинга в магазинах «Фортуна» заключается в:

- составлении рационально верной планировки торгового зала;
- оформлении целесообразного дизайна торгового места;
- работе с предметной семиотикой;
- привлекательной выкладкой продукции;
- работой над освещением;
- составлением звукового несловесного воздействия и многие другие

инструменты.

Продукция располагается на полках стенов и стеллажей, начиная с наименьшего объема, располагающегося вверху, и заканчивая крупногабаритными продуктами, место которых снизу. Выкладка самых продаваемых товаров, известных производителей, должна осуществляться на средних полках, которых находятся на уровне глаз покупателей. Такие действия также можно предпринимать, в случае выпуска новой позиции, которая нуждается в презентации.

В случае бытовой химии, за счет обильного присутствия различной тары (коробки, пакеты, бутылки, банки) также важно соблюдать соседство.

Важно следить за тем, чтобы на торговом оборудовании не образовывались пробелы между продукцией, а длина торгового ряда составляла, как минимум 40 см. Такие подсчеты считаются оптимальными, позволяющими добиться максимальной концентрации, и не рассеивать внимание на конкурентные предложения.

В магазинах «Фортуна» наблюдается распределение торгового зала на секторы, имеющие определенную взаимосвязь между представленными продуктами. Таким образом, посетителю будет проще ориентироваться, а уникальные указатели поспособствуют привлечению внимания.

Магазины «Фортуна», всегда находятся в шаговой доступности, отличаются большим ассортиментом всегда в наличии товары

первой необходимости. В магазинах «Фортуна» широко представлены товары собственной торговой марки, их количество на сегодняшний день насчитывает более 100 наименований.

В магазинах систематически проводятся различные акции по снижению цен на товары, подарки за покупку. Ведётся непрерывная работа над тем, чтобы каждый покупатель тратил минимум времени и средств, совершая покупки.

Надежные отношения с партнерами, а также контракты с поставщиками, заключенные напрямую, позволяют гарантировать высокое качество товаров и минимальные цены.

Транспортировка продукции осуществляется на грузовых машинах, на борту которых размещён логотип фирмы «Фортуна»

Для поддержания качества поступивших в магазин товаров необходимо их правильное хранение.

В магазине «Фортуна» товары бытовой химии хранятся в сухом вентилируемом помещении на расстоянии не менее 1 метра от нагревательных приборов, не подвергаясь воздействию влаги и прямых солнечных лучей. Температура хранения составляет 18 – 20 °С. Высота штабеля при хранении товаров бытовой химии не превышает 1,6 м.

Товары бытовой химии до подачи их в торговый зал проходят предпродажную подготовку, которая заключается в освобождении от транспортной тары, сортировки, проверке целостности упаковки и качества (по внешним признакам), наличие необходимой информации о товаре и его производителе. Инструкции по применению, правильности цен.

В фирме «Фортуна» активно используется реклама следующих типов:

- вывески, выполненные в ярких цветах, благодаря чему очень заметны и оказывает сильное влияние на потребителей; воздействуют на потребителей постоянно, в течение долгого времени, будучи один раз установлены; просто и очень эффективно передают информацию, дают представление о фирме, товарном знаке и фирменном стиле; используются в качестве фонового оформления торговых залов;

- Indoor реклама в местах продаж;
- информационные материалы об акциях и конкурсах, которые располагаются на кассах.

Специализированной формой торговли, используемой фирмой «Фортуна» является продажи товаров через сайт в Интернете. С его помощью потенциальные покупатели могут ознакомиться с полным ассортиментом товаров, узнать адреса ближайших магазинов, актуальные акции, скидки и оформить заказ онлайн.

2.2 Анализ факторов деловой среды

По данным РБК Российский рынок чистящих и моющих средств снижается, начиная с третьего квартала 2016 года, россияне придерживаются берегательной модели поведения и переключаются на экономное потребление [31].

Рынок чистящих и моющих средств, в силу постоянного спроса потребителей на эту продукцию, не значительно сдал позиции во время кризиса. Лишь приостановилось бурное развитие сегмента дорогих узкоспециализированных средств. Сейчас потребитель предпочитает разумный, проверенный подход: оптимальное сочетание цены и качества, а, следовательно, и универсальность.

Крупнейшую нишу в продажах средств по уходу за домом, занимают специализированные магазины — 31% в денежном выражении. Однако продажи бытовой химии в них стагнируют, сократившись за год в рублях на 0,7%. При этом продажи в супермаркетах и гипермаркетах, напротив, выросли — на 7 и 2% соответственно.

Сетевой формат дрогерии (drogerie — в переводе с немецкого «аптекарский магазин») появился в Германии в 1970-х. Тогда несколько немецких розничных компаний запустили сети магазинов самообслуживания, торгующих бытовой химией и парафармацией по принципу дисконта, — так

появились теперь крупнейшие в Европе сети Schlecker, Rossmann, DM (Drogerie Markt).

Возникнув на базе аптечного бизнеса, новый формат отличался более выраженным стремлением работать с маржинальными и популярными у потребителей позициями: корма для животных, товары для дома, детские игрушки и одежду, мужское и женское нижнее белье, товары импульсного спроса, шоколад, вино и т.д.

В период, когда люди экономят и сокращают число походов в крупные гипермаркеты и хозяйственные магазины, появляются новые перспективы для развития магазинов формата "дрогери". Этот вид ретейла появился в России не так давно. Но эксперты прогнозируют неплохие темпы экспансии дрогери-сетей в регионах: 20-30%-й рост по количеству точек и оборотов в ближайшие годы [30].

Главное отличие российских магазинов дрогери от европейских заключается в том, что в силу определенных законодательных ограничений в них невозможна организация продаж фармацевтических препаратов. По этой причине основную часть ассортимента таких магазинов составляют косметика, парфюмерия, бытовая химия, а также средства личной гигиены.

Популярность этих торговых сетей обусловлена более низкими ценами, удобным локальным расположением, более широким и необычным ассортиментом по сравнению с классическими магазинами "у дома".

Формат дрогери, как и дискаунтер, является экономичным и предполагает небольшие торговые площади (150-300 кв.м.) при большом обороте на квадратный метр площади и высокой пропускной способности, а также не требует крупных первичных инвестиций, как в продовольственных магазинах и экономия состоит в следующем:

1. Ассортимент не требует специальных условий хранения, следовательно, в торговом зале отсутствуют специализированные холодильные и морозильные камеры и прочее холодильное оборудование, высокопроизводительная система кондиционирования в зале.

2. Проще логистика, так как в ассортименте отсутствуют скоропортящаяся продукция, есть возможность осуществлять снабжение с меньшей периодичностью, эффективно загружать транспорт и так далее. Сроки реализации ассортимента (месяцы и годы) дают возможность сокращать потери от списанных товаров.

3. Электрическая энергия расходуется в основном только на освещение торгового зала (никакого дорогостоящего энергозатратного оборудования нет) [40].

Вместе с тем, в магазинах дрогери представлен широкий ассортимент товаров первой необходимости: парфюмерия, косметика, фармацевтические препараты, хозяйственные товары, товары для дома, товары для детей, бижутерия, бытовая химия и другие непродовольственные товары. Отдельное место в ассортименте магазина формата Дрогери занимают товары сезонного спроса: весной это могут быть товары для дачи. Но сезон это не только время года, как он традиционно понимается, но и тот или иной праздник, например Новый год и Рождество.

Некоторая доля ассортимента может зависеть и от сети, например, некоторые сети не торгуют пищевыми добавками или бижутерией. В классическом немецком формате, например, обязателен пункт печати фотографий.

В российских дрогери товары бытовой химии занимают 14-15%, в немецких – 3-5%, а в американских и английских бытовой химии нет вообще. Декоративная косметика в ассортименте Дрогери в Германии занимают 10%, в Америке и Англии – около 30%, а в российских Дрогери декоративной косметики не более 15-18%.

Благодаря свободе концепции в выборе ассортимента, есть возможность подстроиться под целевую аудиторию.

Основной доход дрогери получают не от наценки, а от оборота. Для магазинов этого формата характерны простота оформления и минимально

цивилизованные условия торговли, хотя они гораздо цивилизованней по сравнению со многими российскими магазинами.

80 % оборота магазина дрогери обеспечивают постоянные покупатели. Поэтому магазин должен находиться в пределах шаговой доступности. 5 минут ходьбы - это максимум усилий, каких можно требовать от местного жителя, приходящего за своей повседневной традиционной покупкой.

Дрогери-ритейлеры развиваются на российском рынке все более активно. Темпы расширения относительно молодых, но уже крупных компаний, как по количеству новых магазинов, так и по показателям оборотов составляют примерно 20-30% в год. При этом участники рынка уверены, что этот рост сохранится в ближайшие годы [40].

На рисунке 2.4 показана структура различных форматов торговли на рынке бытовой химии и косметики.

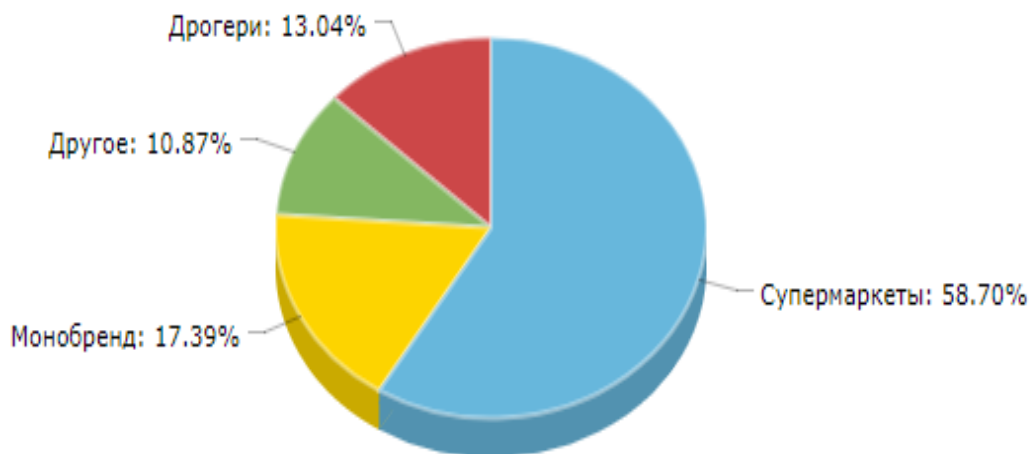


Рисунок 2.4 - Структура различных форматов торговли на рынке бытовой химии и косметики

У каждого из форматов торговли в России своя целевая аудитория. Так, в дрогери идут за широким ассортиментом, новинками, подарками.

Последнее исследование покупательских настроений Nielsen показало, что 78% покупателей в России с удовольствием ходят в магазины и воспринимают поход как приятный досуг. Интересно, что российский покупатель осознанно готов платить больше за преимущества дрогери", - говорит Фируза Кожагельдина, руководитель группы по работе с компаниями непродовольственного рынка Nielsen Россия.

По мнению экспертов ежегодный прирост оборота дрогери составляет около 15 %, ежедневный трафик – 210000, а месячный – 6 млн. чел. (рисунок 2.5) [14].



Рисунок 2.5 – Показатели функционирования магазинов формата дрогери

На рисунке 2.6 представлена динамика объёма российского рынка дрогери с 2013 по 2017 годы.

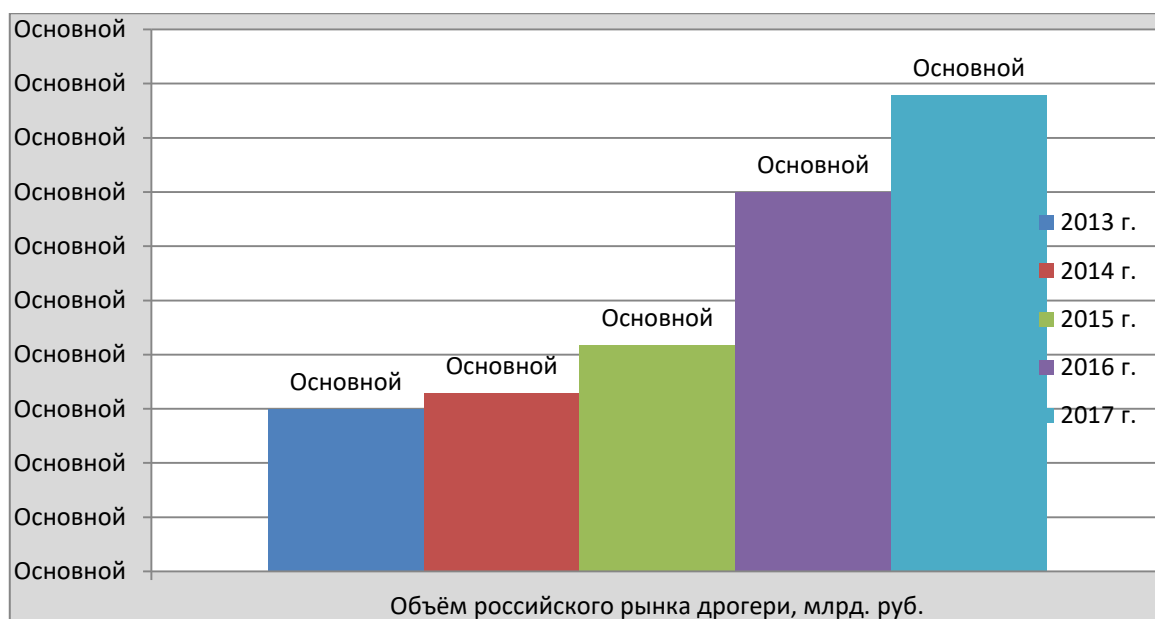


Рисунок 2.6 - Динамика объёма российского рынка drogери с 2013 по 2017 годы

По данным компании Euromonitor International, объем российского рынка drogери в 2013 году оценивался в 59,8 млрд. рублей, в 2014 году - в 65,7 млрд. руб., в 2015 году – 83,7 млрд. рублей, в 2016 – 140 млрд. руб. К концу 2017 ожидается прирост до 175,6 млрд. руб.

Предпосылки для дальнейшего роста формата "droгери" есть, и эксперты наблюдают рост сегмента. Региональные игроки не видят другого пути, помимо экстенсивного роста. Они проводят очень взвешенную финансовую политику, как правило, имеют низкую заkредитованность, это и сдерживает экспансию. Региональные сети, во-первых, не могут позволить себе иметь большую долю убыточных магазинов (как правило, новые магазины в первый год приносят убытки), во-вторых, пережили уже несколько кризисов и хорошо помнят, как банки в одночасье могут закрыть кредитование и бросить компанию в сложном финансовом положении. При этом еще существуют целые регионы, где нет значимых сетевых игроков, поэтому рост будет, и скорее всего он будет измеряться двузначной цифрой (20-30%) и по количеству точек, и по оборотам.

Ёмкость рынка drogери в России 12-15 тысяч магазинов. Формат постоянно трансформируется, и сейчас многие сети уходят в красоту - косметику, колготки, товары, которые сложно продавать в продуктовом

ритейле, сокращают долю бытовой химии, которая как раз перетекает в гипермаркеты. Дрогери начали отбирать клиентов у классического формата "парфюмерия-косметика", продавая косметику и парфюм в высоком ценовом сегменте с наценкой 40-60%, что существенно ниже, чем у крупных косметических ритейлеров.

В России сложились следующие основные форматы дрогери:

- супермаркеты среднего ценового сегмента: «Ол!Гуд», «Подружка» и др.;
- дискаунтеры: «Южный двор», «Улыбка радуги», «Магнит Косметик», «Спектр»;
- специальный формат для торговых центров Health.

Активное развитие сетей формата дрогери обусловлено как заимствованием западных ритейл-технологий, так и резким спадом экономики в течение последних двух лет.

За счет низких цен и широкой ассортиментной матрицы торговые сети пытаются укрепить свои позиции на рынке, также появляются новые игроки, что способствует увеличению конкуренции. Особенно это актуально в регионах, где реальные доходы населения стагнируют или снижаются. При этом стратегия развития продаж именно в спальных районах, за пределами торговых центров, дает свои плоды [10].

Текущая ситуация, когда цена является важнейшим, а часто и доминирующим, фактором при выборе продуктов, становится благоприятной средой для развития собственных торговых марок розничных сетей.

С растущим ассортиментом и значительным улучшением качеством товаров, выпускаемых под собственными марками сетей, растет их доля и в категориях, где сила бренда является немаловажным фактором при выборе.

Ряд российских производителей расширяют контрактное производство. Оно позволяет сократить расходы на производство и внедрение собственных марок, однако, требования к контрактному производству, которое осуществляется на существующих предприятиях, очень высоки. Нормы

производства и технологического процесса должны соответствовать современному мировому уровню качества, экологичности и безопасности. Кроме этого, большой список критериев предъявляется к кадрам, складской инфраструктуре и логистике таких предприятий. Выполнение всей совокупности требований позволяет быть востребованным среди заказчиков, что гарантирует увеличение объемов заказов и производства и коммерческий успех

Предоставляя услуги контрактного производства бытовой химии, предприятия стремятся развивать и модернизировать свое производство, оптимизировать технологические процессы, увеличивать объемы выпускаемой продукции.

Отечественные предприятия, выпускающие продукцию собственных торговых марок, как и ведущие мировые производители, стремятся учесть изменения в предпочтениях потребителей, расширяя ассортимент, повышая специализацию продукции и изменяя состав ингредиентов, входящих в нее [33].

Достаточно большая доля товаров в дрoгeри (до 50%) продается под собственной торговой маркой (СТМ). Собственные торговые марки всегда являются приоритетными для оператора, так как позволяют получить большую прибыль, создают позитивный имидж магазина для покупателя.

Это является положительным фактором для фиры «Фортуна», так как в магазинах сети представлены товары СТМ.

На Западе многие торговые марки стали национальными брендами именно благодаря популярности магазинов дрoгeри. Под собственной маркой в Дрогeри обычно продают наиболее ходовые косметические средства: молочко для загара, дезодоранты, кремы для бритья, но может быть и более эксклюзивный товар, например духи.

Товары под собственной маркой могут быть как очень дорогими, так и очень дешевыми. Все зависит от позиционирования той или иной сети и созданного ею имиджа. Так, если взять сеть DM (Drogerie Markt), здесь качество и позиционирование собственных марок позволяют устанавливать

такие же цены, как и на аналоги "от брендов", а зачастую даже продавать ассортимент под своими марками дороже, чем бренды. А вот у Schlecker товары под собственными торговыми марками гораздо дешевле. В фотоотделах сети Drosra, например, вместе с Kodak или Fuji продаются фотопленки под собственной маркой по низким ценам.

Фирма «Фортуна» также представляет сеть магазинов дрогери (объединяют в ассортименте бытовую химию и косметику).

Сегодня рынок дрогери-сетей проходит стадию активного формирования. Почти все новые магазины открываются под брендами нескольких крупнейших игроков.

Безусловным лидером является "Магнит-Косметик" (входит в группу «Магнит»), открыт в 2016 году 986 магазинов и планирует открыть в 2017 году еще 1 тыс. -

Сеть «Улыбка радуги» увеличилась в 2016 году на 90 магазинов, а в течение ближайших трех лет рассчитывает вырасти более чем в два раза — минимум до 1 тыс. торговых точек.

На рынок выходят и новые игроки. В 2016 году французская группа Auchan запустила сеть Lillarois, а основатель компаний «Первое решение» (бренд «Рецепты бабушки Агафьи») и «Натура Сиберика» Андрей Трубников открыл Agafia Shop. В 2017 году бывший акционер сети «Копейка» Александр Самонов запустил магазины дрогери под вывеской DM [31].

Таким образом, количество дрогери продолжает расти, что говорит о усилении конкуренции для фирмы «Фортуна».

В ближайшие два-три года рост спроса сохранится за счет роста потребления и за счет общего тренда, направленного на красоту и здоровье, уход за собой. Подтверждением этого тренда является увеличение количества фитнес-клубов, магазинов натуральных продуктов и ресторанов здорового питания, магазинов косметики и товаров по уходу за собой. Можно также ожидать экспансии сильных иностранных

На руку этим компаниям играет и гибкость при выборе помещений для аренды. В основном данный формат предполагает помещения площадью около 150-300 кв. м, расположенные в жилых и спальных массивах, преимущественно в стрит-ритейле, что обеспечивает высокий покупательский трафик. Для таких магазинов важна хорошая визуализация помещений - витринные окна, высота потолков не менее 3 м для установки необходимого оборудования, открытая планировка. При этом в Европе дрогери-магазины могут занимать от 800 до 1 тыс. кв. м.

Также важную роль в повышении популярности дрогери-сетей играет их непрерывная работа по оптимизации состава и количества SKU. Это становится особенно актуальным в условиях падения реальных доходов, когда необходимо максимизировать оборот с квадратного метра. Помимо этого, сам формат дрогери предполагает большую гибкость и позволяет менять ассортимент магазина в зависимости от спроса. Многих потребителей привлекает именно возможность приобретения недорогих и качественных товаров, а также необычность представленных брендов. Понимая это, ритейлеры формата дрогери стараются максимально расширить выбор брендов товаров одних и тех же категорий [30].

Конкурентами фирмы «Фортуна» в г. Пензе являются расположенные вблизи магазины косметики, парфюмерии, средств гигиены, бытовой химии, посуды. К ним можно отнести сетевые магазины «Магнит Косметик», «Рубль Бум», «Улыбка радуги», «Хорека», «Fix price», «Моя родня». Для магазина «Фортуна», находящегося по адресу ул. Карпинского главными конкурентами выступают магазины «Магнит», «Метро Сити», «Караван» и др.

Преимущества и недостатки основных конкурентов фирмы «Фортуна» отражены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Преимущества и недостатки основных конкурентов фирмы «Фортуна»

Предприятие-конкурент	Конкурентные преимущества	Недостатки
«Магнит Косметик»	Разветвлённая сеть магазинов, Широчайший ассортимент продукции, Низкие цены, Эффективная логистика, Известность на рынке, Наличие товаров под собственной торговой маркой, Наличие сайта в Интернете.	Большие издержки на содержание магазина
«Рубль Бум»	Известность на рынке, Низкие цены	Не высокое качество представленной продукции, Мало торговых точек, представлены не в шаговой доступности
«Улыбка радуги»	Известность на рынке, Яркий дизайн магазинов, Наличие товаров под собственной торговой маркой.	Средний уровень цен, Высокие транзакционные издержки, Ограниченный ассортимент представленной продукции.
«Хорека»	Доступные цены, Высокое качество представленной продукции, Предоставление скидок за объём совершённых покупок, Наличие сайта в Интернете.	Ограниченный ассортимент, Малое число магазинов, Отсутствие широкой известности
«Fix price»	Широкая известность, Большое число магазинов во всех районах города, Доступные цены на ряд товаров	Невысокое качество продукции. Узкий ассортимент. Ограниченно выполняется функция управления персоналом
«Моя родня»	Большой опыт работы, Известность на рынке, Невысокие транспортные издержки, Наличие сайта в Интернете.	Удалённость от мест проживания потребителей, Ограниченный ассортимент.
«Метро Сити»	Выгодное место расположения рядом с остановкой общественного транспорта и дорогой с большим машинопоток. Наличие магазинов разной направленности, посещая которые люди могут совершить покупку и бытовой химии, косметики.	Высокие цены на продукцию, Ограниченный ассортимент, Ограниченно выполняется функция управления персоналом, Отсутствие товаров под собственной торговой маркой.
«Караван»	Низкие цены, Известность на рынке, Большое количество магазинов шаговой доступности, Наличие сайта в Интернете.	Средний уровень цен, Узкий ассортимент продукции, Отсутствие товаров под собственной торговой маркой

Для определения конкурентной позиции фирмы «Фортуна» участников рынка, была построена карта их позиционирования по параметрам широта ассортимента/цена [37]. Предварительно в таблицу 2.2 собраны данные по ассортименту и цене продукции у конкурентов и в самой фирме «Фортуна» в пятибалльном эквиваленте шкалы оценки: 1 – самый низкий показатель; 5 – самый высокий показатель.

Таблица 2.2 – Параметры магазинов-конкурентов и ООО «Фортуна»

Наименование организации	Широта ассортимента, баллов	Цена, баллов	Соотношение широта ассортимента/цена
1) «Магнит»	4	2	2
2) «Метро Сити»	2	5	0,4
3) «Караван»	1	4	0,25
4) «Фортуна»	4	3	1,33

Затем была разработана карта стратегических групп с двумя переменными (по осям карты): по оси X – широта ассортимента/цена, по оси Y – удобство места расположения для потребителей.

Доля каждого магазина (по численности потребителей) отображена в виде окружностей, диаметры которых пропорциональны этим самым долям в общей реальной емкости рынка на данный момент.

Предварительно составлена таблица 2.3, качественно отображающая по 5-балльной шкале удобство места расположения для потребителей.

Таблица 2.3 – Качественная характеристика удобства места расположения магазинов для потребителей

Наименование организации	Качественная характеристика удобства места расположения магазинов для потребителей, баллов
1) «Магнит»	4
2) «Метро Сити»	5
3) «Караван»	3
4) «Фортуна»	4

Затем построена карта стратегических групп, на основе данных таблиц 2.2 и 2.3 (рисунок 2.7)

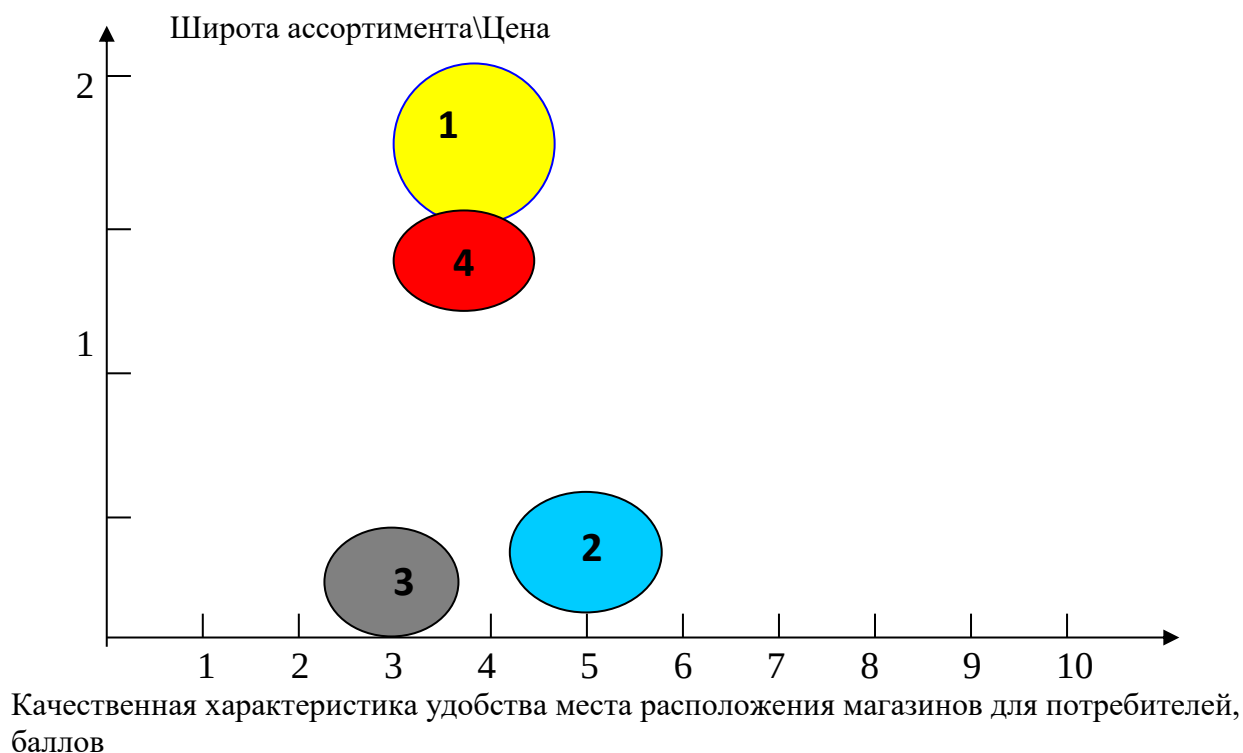


Рисунок 2.7 – Карта стратегических групп

Как свидетельствуют данные рисунка 2.7, фирмы «Фортуна» способна занять лидирующее положение по таким конкурентным параметрам, как соотношение «Ширина ассортимента/Цена», а ближайшим конкурентом является «Магнит».

Так как в магазинах drogery представлены бытовая химия, средства гигиены и косметика, рассмотрим основные средства распространения рекламы на данном рынке.

В 2017 году суммарные объемы рекламы бытовой химии в денежном выражении относительно 2016 года выросли на 32% (рисунок 2.8).



Рисунок 2.8- Медийное распределение рекламных затрат на рынке бытовой химии, 2014-2017 гг.

Примечательно, что примерно 96% всех рекламных бюджетов направлены на федеральное телевидение. Этому есть следующие объяснения.:

- охват аудитории (вся Россия) при относительно невысокой цене за контакт;
- основную часть целевой аудитории при рекламе бытовой химии составляют женщины-домохозяйки;
- рекламные коммуникации строятся, как правило, на мотивах реальной пользы и для них свойственна наглядность результата "до" и "после", т.е. для рекламных материалов необходим определенный видеоряд.

Самыми крупными сегментами с точки зрения рекламных объемов на протяжении последних нескольких лет являются средства для стирки и чистящие средства. По итогам 2010 года доля их рекламных бюджетов во всех медиа составила 56% и 33% соответственно. Как отмечают специалисты, основной задачей производителей является вовлечение в процесс потребления

и формирование группы лояльных потребителей, пользующихся продуктом постоянно.

В России сложилось два типа позиционирования магазинов Дрогери: в среднем и нижнем ценовом сегменте. Так, сеть "Ол!Гуд" находится в среднем и выше среднего ценовом сегменте, "Южный двор" - жесткий дискаунтер, "Подружка" и "Парфюмерный рай" относятся к средне-низкому и среднему ценовому сегменту. К примеру, средний чек в магазинах "Ол!Гуд" - 300 руб., "Подружка" - около 200-250 руб., в магазинах "Улыбка радуги" - около 170 руб. [32].

Для анализа внешней среды организации был использован инструмент исторически сложившегося четырехэлементного стратегического анализа – PEST-анализ. Результаты анализа показаны в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Таблица весов факторов внешней среды фирмы «Фортуна»

Группа факторов	№	Конкретный фактор	Вес группы (балл)	Вес фактора (балл)	Итого (балл)
Политические	ПП1	Изменения в налоговом законодательстве	Гп = 2	Гп1 = 2	Рп1 = 4
	ПП2	Отношения правительства с другим государствами		Гп2 = 2	Рп2 = 4
	ПП3	Федеральные выборы		Гп3 = 2	Рп3 = 4
	ПП4	Денежно-кредитная политика		Гп3 = 4	Рп3 = 8
Экономическое	ЭЭ1	Доступность кредитных ресурсов	Гэ = 4	Гэ1 = 4	Рэ1 = 16
	ЭЭ2	Уровень инфляции		Гэ2 = 3	Рэ2 = 12
	ЭЭ3	Рост ёмкости рынка		Гэ3 = 4	Рэ3 = 16
	ЭЭ4	Рост закупочных цен на товары		Гэ4 = 4	Рэ3 = 16
Технологическое	ТТ1	Доступность современных технологий продаж	Гт = 2	Гт1 = 2	Рт1 = 4
	ТТ2	Наличие на рынке доступных информационных технологий		Гт2 = 2	Рт2 = 4
	ТТ3	Развитие инфраструктуры рынка		Гт3=2	Рт3=4
Социально-демографические	ТС1	Наличие на рынке высококвалифицированных специалистов	Гс = 3	Гс1 = 3	Рт1 = 9
	ТС2	Рост рождаемости		Гс2 = 4	Рт2 = 12
	ТС3	Сильное расслоение общества по доходам		Гс3 = 2	Рт3 = 6
	ТС4	Снижение покупательной способности		Гс4=4	Рт4=12

Для оценки срочности реагирования и характера изменения факторов строим таблицу 2.5 «Профиля среды», которая позволяет поставить результирующую оценку каждому фактору и определить их взаимные приоритеты.

Метод составления профиля среды состоит в следующем. В таблицу профиля среды выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов посредством PEST-анализа дается оценка [5]:

- важности для отрасли по шкале: 3 — большая, 2 — умеренная, 1 — слабая;
- влияния на организацию по шкале: 3 — сильное, 2 — умеренное, 1 — слабое, 0 — отсутствие влияния;
- направленности влияния по шкале: +1 — позитивная, -1 — негативная.

Таблица 2.5 – Профиль среды

Фактор среды	Вес R (балл)	Срочность реагирования	Характер изменения	Результирующая оценка (балл)
ПП1	$R_{п1} = 4$	3	-	-12
ПП2	$R_{п2} = 4$	2	-	-8
ПП3	$R_{п3} = 4$	1	+	+ 4
ПП4	$R_{п4} = 8$	1	+	+8
ЭЭ1	$R_{э1} = 16$	1	+	+16
ЭЭ2	$R_{э2} = 12$	1	+	+12
ЭЭ3	$R_{э3} = 16$	3	+	+48
ЭЭ4	$R_{э4} = 16$	4	-	-64
ТТ1	$R_{т1} = 4$	2	+	+8
ТТ2	$R_{т2} = 4$	2	+	+8
ТТ3	$R_{т3} = 4$	2	+	+8
ТС1	$R_{т1} = 9$	1	+	+9
ТС2	$R_{т2} = 12$	2	+	+24
ТС3	$R_{т3} = 6$	1	-	-6
ТС4	$R_{т4}=12$	3	-	-36

Как показывает проведенный анализ, наиболее важными являются экономические факторы, среди которых наиболее благоприятными выглядят доступность кредитных ресурсов, рост ёмкости рынка, что обуславливает

высокий потенциал рынка. Отрицательно сказывается рост закупочных цен на товары.

Из политических факторов наиболее значимый отрицательный фактор изменения налогового законодательства, положительный – современная денежно-кредитная политика.

Все технологические факторы оказывают одинаковое влияние на организацию.

Среди социально-демографических факторов наибольшее, причём отрицательное влияние оказывает снижение покупательной способности, значимым благоприятным фактором выступает увеличение рождаемости, так как в ассортименте магазинов «Фортуна» много товаров для детей.

Результаты экспертного анализа внутренней среды фирмы «Фортуна» по её основным направлениям по 10-балльной шкале показан в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Анализ факторов внутренней среды фирмы «Фортуна»

Компоненты блоков	Уровень состояния компонентов				
	Сильные стороны		Слабые стороны		
1	2	3	4	5	6
Продуктовый блок					
Бытовая химия	5				
Декоративная косметика				2	
Гигиена				2	
Товары для дома					
Парфюмерия				2	
Красота и уход		4			
Итоговая оценка продуктового портфеля	3				
Функциональный блок					
Формирование программы маркетинга			3		
Система сбыта		4			
Итоговая оценка функционального блока	3,5				
Ресурсный блок	3,75				
Материально-технические ресурсы		4			
Рабочие места		4			
Оборудование					
Наличие средств связи		4			
Трудовые ресурсы	3				
Состав и комплектность руководителей			3		
Состав и квалификация специалистов			3		

Продолжение таблицы 2.6

1	2	3	4	5	6
Состав и квалификация продавцов			3		
Информационные ресурсы	3,5				
Техническая информация			3		
Методическая информация		4			
Финансовые ресурсы	5				
Возможность инвестирования собственных средств	5				
Обеспеченность оборотными активами	5				
Обеспеченность средствами на заработную плату	5				
Итоговая оценка состояния ресурсного блока	3,8				
Организационный блок					
Организационная структура	3				
Конфигурации				2	
Функции (состав качество труда)			3		
Качество внутренних и внешних, вертикальных и горизонтальных, прямых и обратных связей		4			
Разделение прав, обязанностей и ответственности по звеньям			3		
Организационная культура	3				
Коммуникационная система общения и язык общения			3		
Традиции, опыт и вера в возможности компании			3		
Трудовая этика			3		
Мотивированность			3		
Итоговая оценка состояния организационного блока	3				
Управленческий блок					
Общее и функциональное управление			3		
Система управления	3				
Планирование				2	
Организация				2	
Контроль			3		
Стимулирование			3		
Стиль управления			3		
Итоговая оценка состояния управленческого блока	2,6				

В результате проведенных исследований было выявлено, что внутренняя среда организации оценивается в 3,18 балла. У фирмы «Фортуна» достаточно высокий внутренний потенциал развития, однако имеются финансовые, организационные, управленческие и функциональные проблемы, обусловленные её становлением, которые необходимо учесть при разработке стратегии развития.

Таким образом, следует отметить, что у организации есть все возможности обеспечить себе конкурентные преимущества.

По завершении анализа внешних и внутренней среды организации необходимо провести SWOT-анализ, в котором определяются сильные и слабые стороны организации, позволяющие наиболее успешно ориентироваться во внешней среде, а так же возможности и угрозы, которые могут возникнуть при реализации поставленных целей [12].

Исходя из выше сказанного, сформируем матрицу SWOT для фирмы «Фортуна», которая представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – SWOT-анализ фирмы «Фортуна»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Низкие цены. 2. Широкий ассортимент услуг. 3. Известность на рынке. 4. Возможность сделать заказ и получить интересующую информацию через сайт в интернете. 5. Собственная торговая марка. 6. Товары постоянного спроса	1. Не развито стратегическое планирование. 2. Текучесть кадров. 3. Большие расходы на обучение персонала. 4. Органичен ассортимент некоторых видов продуктов (например, декоративной косметики).
Возможности	Угрозы
1. Высокий потенциал рынка. 2. Развитие и популярность форматов дроггери 3. Повышение рождаемости. 4. Наличие на рынке труда высококвалифицированных специалистов.	1. Появление новых конкурентов. 2. Прекращение сотрудничества с поставщиками. 3. Ужесточение условий работы партнёра по контрактному производству. Рост цен на ресурсы

Далее проанализируем структуру предпочтений потребителей по местам совершения покупок бытовой химии, косметики и парфюмерии. Результаты исследования показаны на рисунке 2.9.

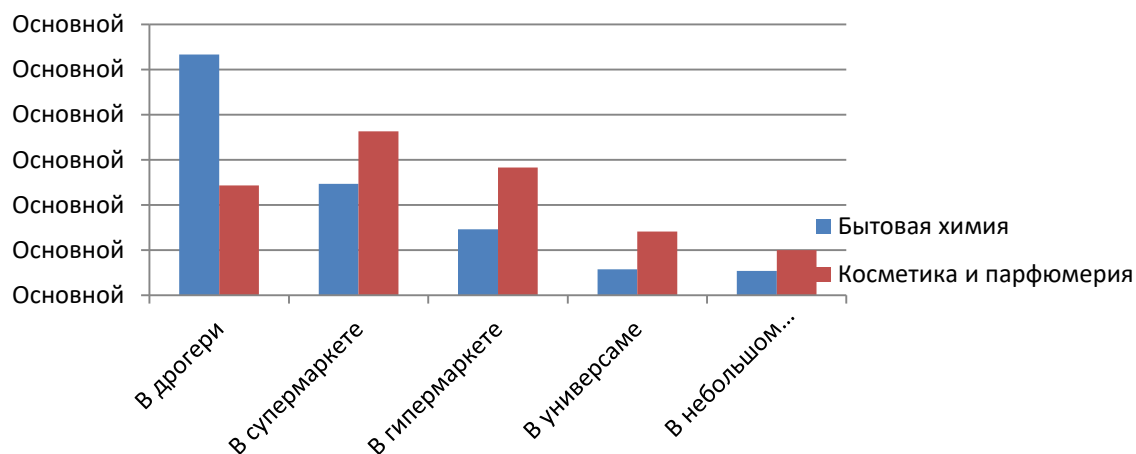


Рисунок 2.9 - Структура предпочтений потребителей по местам совершения покупок бытовой химии, косметики и парфюмерии по данным на 2016 г..

Как показывают данные рисунка 2.9, наиболее популярным местом приобретения бытовой химии являются магазины формата аптеки, косметики и парфюмерии – супермаркет. Это говорит о том, что фирмы «Фортуна» целесообразнее работать над углублением и расширением ассортимента именно бытовой химии.

На этом определении целевой аудитории необходимо описать основного потребителя – покупателя магазина: возраст, уровень доходов, семейное положение, наиболее часто приобретаемые товары.

Аудитория аптеки в России совершенно разная. Есть "жесткие дискаунтеры", как "Рубль Бум", которые ориентированы на минимальные цены и малообеспеченную категорию граждан. Есть магазины "Спектр", которые после реконструкции способны затмить по фешенебельности любого косметического оператора [10].

Главное преимущество аптеки формата, в котором работает фирма «Фортуна» - удобное расположение и широкий ассортимент. Средний чек в магазинах «Фортуна» 250-500 рублей, средний трафик за день 250-450 человек.

Потребителями товаров фирмы «Фортуна» являются непосредственные пользователи продукции. Они выбирают магазины данной сети главным

образом в связи с удобным местом расположения, широким ассортиментом и доступными ценами.

Сегментация потребителей фирмы «Фортуна» проведена по следующим признакам: по частоте совершения покупок, популярности приобретаемых товаров, по поло-возрастному признаку.

Сегментация потребителей по частоте совершения покупок бытовой химии отражена на рисунке 2.10 [4]

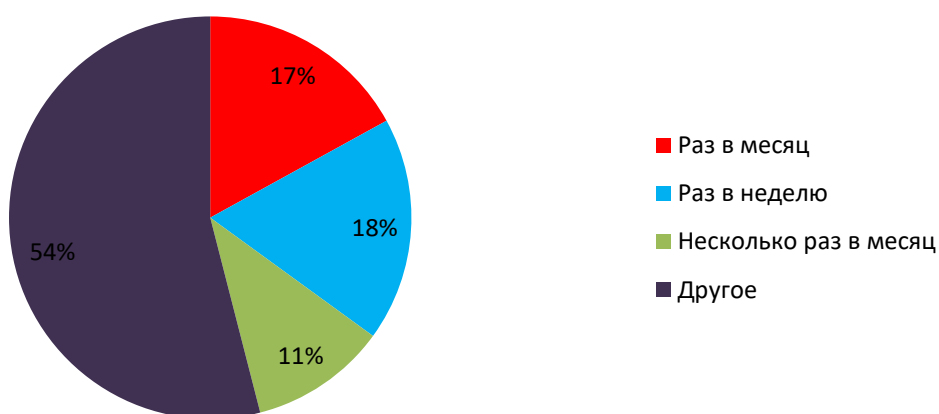


Рисунок 2.10 - Сегментация потребителей по частоте совершения покупок бытовой химии.

Наиболее часто покупаемым товаром является бытовая химия, рисунок 2.11



Рисунок 2.11 – Структура продаж фирмы «Фортуна» по товарным группам в 2017 г.

Среди товаров санитарно-гигиенического назначения наибольшим спросом пользуются туалетная бумага и средства личной гигиены (рисунок 2.12)

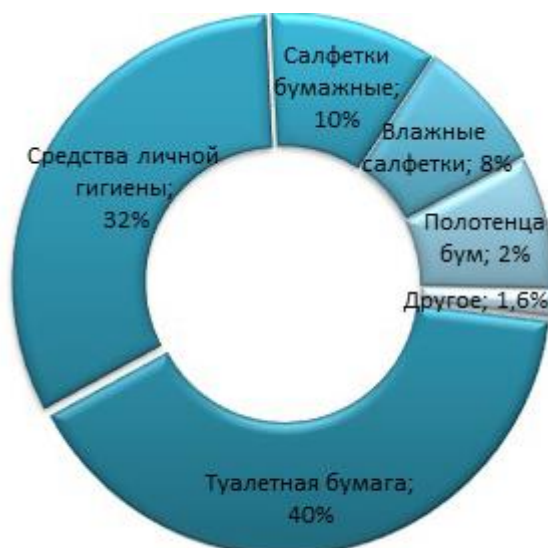


Рисунок 2.12 – Структура спроса на товары санитарно-гигиенического назначения, реализуемые фирмы «Фортуна».

Среди парфюмерных и косметических средств наиболее часто покупаются шампуни и зубная паста (рисунок 2.13) [8].

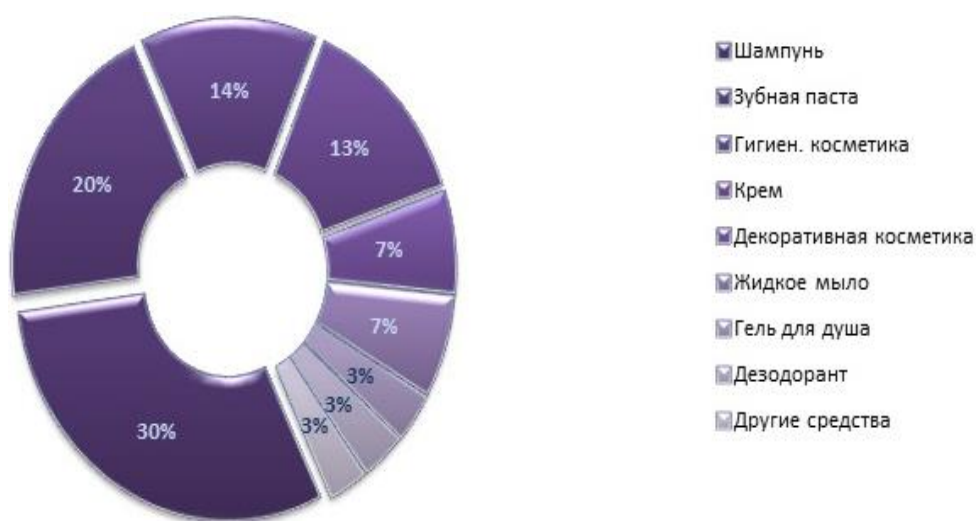


Рисунок 2.13– Структура спроса на парфюмерные и косметические средства, реализуемые фирмы «Фортуна».

Сегментация потребителей по половому признаку отражена на рисунке 2.14

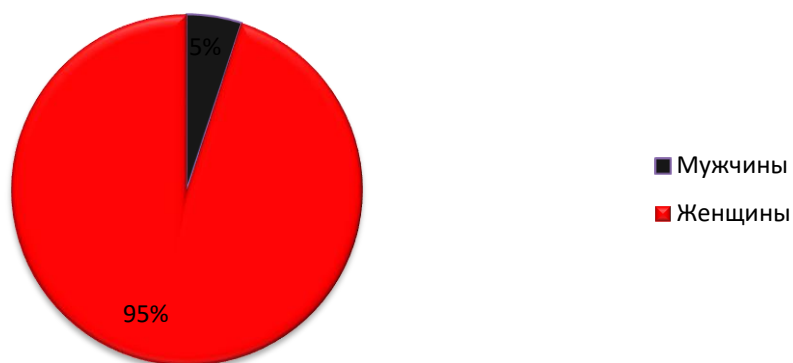


Рисунок 2.14 - Сегментация потребителей по половому признаку.

Сегментация женской половины потребителей по возрасту представлена на рисунке 2.15

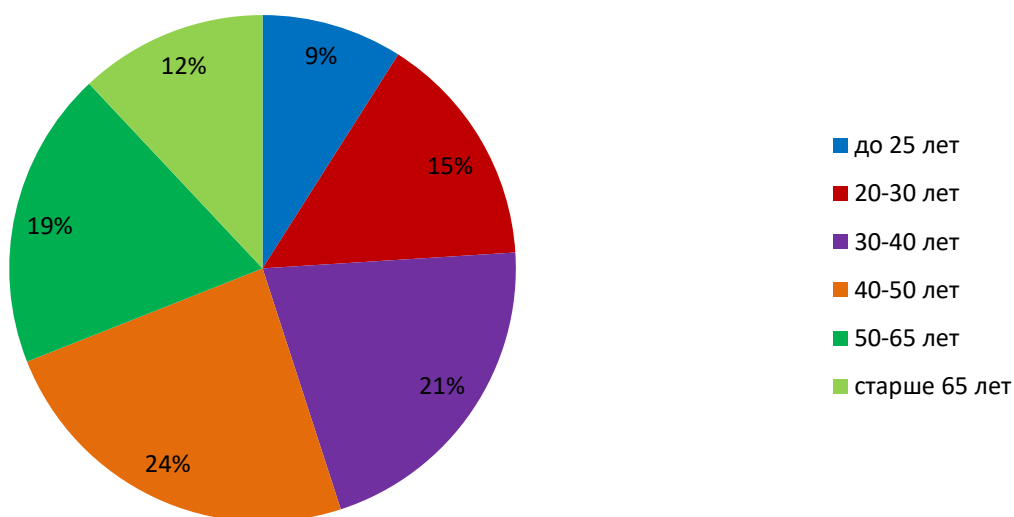


Рисунок 2.15 - Сегментация женской половины потребителей по возрасту.

Исследование показало, что до 90 % оборота обеспечивают постоянные покупатели, проживающие в радиусе до двух кварталов от магазина drogery. До 95% покупателей товара ассортимента drogery – это женщины. Ядро

целевой аудитории домохозяйки - женщины от 25 до 50 лет, которые ведут домашнее хозяйство, работают и обслуживают свою семью. Покупательница домохозяйки - это не бизнесвумен, хотя и они с удовольствием пользуются этими магазинами. Это обычная женщина, с обычными делами и заботами. Женщины не только в России, но и в мире являются наиболее активной частью потребителей. Они более подвижны, более внимательно относятся ко всему новому; им интересны новые предложения; они на маркетинг более чувствительно реагируют.

В таблице 2.8 приведена краткая характеристика целевой аудитории ООО «Фортуна».

Таблица 2.8 - Краткая характеристика целевой аудитории ООО «Фортуна»

Показатель	Характеристика покупателей	Ключевые потребности
Социальные данные	1 тип: женщины 30-40 лет, средний уровень дохода, 3-4 члена семьи, дети 6-14 лет.	Остаться привлекательной для других и быть хорошей женой и матерью в семье.
	2 тип: женщины 50-65 лет, средний уровень дохода, 1-3 члена семьи.	Эффективные продукты для поддержания красоты и домашнего хозяйства

На основании проведённого анализа потребителей фирмы «Фортуна» можно сделать вывод, что для удовлетворения потребностей потребителей необходимо учитывать следующие правила:

1. Покупательница должна добираться до магазина от дома или офиса не более пяти минут.
2. В одном магазине должен быть представлен полный ассортимент товаров повседневного спроса.
3. В среднем покупатели проводят в магазине 10 минут, если чётко знают, что хотят приобрести.
4. Необходима чёткая навигация: всё следует организовать так, чтобы не заметить нужный отдел было невозможно.
5. Продуманный мерчандайзинг: делить товары нужно не по маркам, а по товарным категориям.

2.3 Анализ существующей системы управления фирмы «Фортуна»

Организационная структура фирмы «Фортуна» построена по функциональному принципу. Функциональный принцип построения организаций предполагает, что группировка отделений (отделов) в них происходит в соответствии с функциями, отражающими основные направления и сферы их деятельности предприятия [24].

Управляет магазином директор, который в своей деятельности опирается бухгалтера и администратора, товароведа. Директор осуществляет подбор и расстановку кадров, издает приказы, инструкции, распоряжается в пределах полномочий имуществом и средствами организации, заключает соглашения, договоры, контракты и иные сделки, другими словами осуществляет стратегическое планирование, координирование коммерческой, финансово-хозяйственной деятельности магазина. В соответствии со сметой расходов, утверждает штатное расписание фирмы, устанавливает должностные оклады.

Администратор торгового зала несет ответственность за экстерьер и интерьер магазина, наличие товара на полках и их ротацию по срокам хранения. В должностные обязанности администратора входят: осуществление контроля в торговом зале магазина, координация и контроль деятельности продавцов.

Продавцы-кассиры, работа которых заключается в непосредственном контакте с покупателями реализуемой продукции, находятся в непосредственном подчинении у администратора торгового зала. Продавцы предлагают и показывают товар покупателям, предоставляют информацию о них, дают консультацию и помощь в выборе новых и сопутствующих товаров, производят расчет с покупателем.

Бухгалтер отвечает за финансово-хозяйственную деятельность предприятия, занимается обработкой текущих бухгалтерских документов и подготовкой аналитических данных для составления бухгалтерской отчетности.

Изучение функциональных обязанностей персонала выявило перегруженность директора. Поэтому предлагается делегировать работу с жалобами клиентов администратору.

Организационная структура магазина достаточно гибкая и постоянно совершенствуется с учётом изменения конъюнктуры рынка. Такие четкие рамки подчинения в фирме «Фортуна» прослеживаются во всей организационной структуре, от этого работа предприятия становится более слаженной и эффективной. Данная организационная структура наилучшим образом позволяет магазину гибко взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников, и таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью [21].

Организационная структура типового магазина «Фортуна» представлена на рисунке 2.16

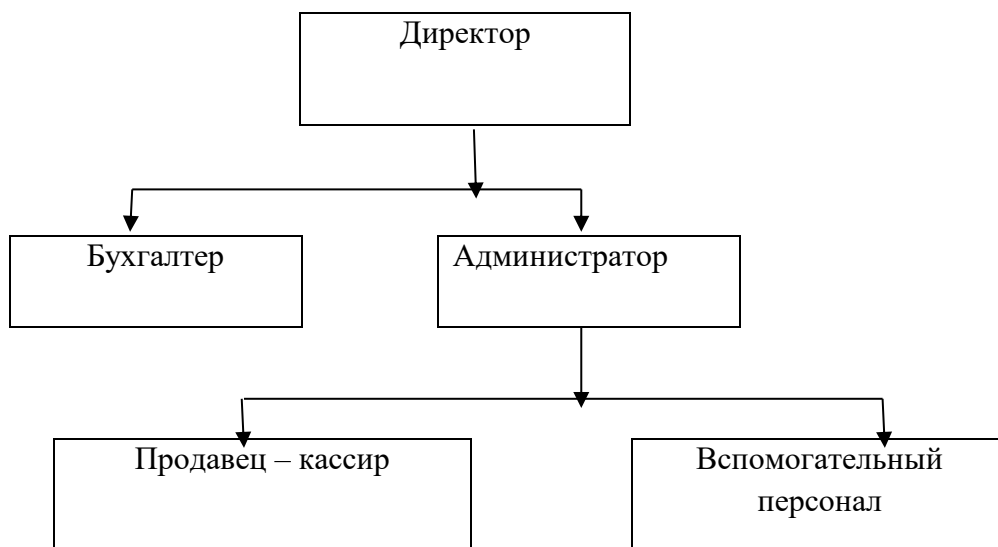


Рисунок 2.16 - Организационная структура магазина «Фортуна»

Штат магазина «Фортуна» составляет 23 работника (директор, бухгалтер, администратор, товаровед, продавцы-кассиры и вспомогательный персонал) (таблица 2.9).

Таблица 2.9 - Анализ численности работающих «Фортуна»

№ п/п	Показатели	2016 год	2017 год		Отклонение	
			План	Отчет	2017 году	К плану
1	Среднесписочная численность работников, всего в том числе:	20	22	23	3	1
2	Работники торгового зала	9	9	10	1	1
3	Работники, занятые организацией и управлением торговым процессом	4	6	6	2	0
4.	Вспомогательный персонал	3	3	3	0	0

Из приведенных в таблице 2.9 данных видно, что организация полностью обеспечена основным и вспомогательным персоналом по отношению к плану, из них на 2 человека больше работников, занятых организацией и управлением торговым процессом.

Данные о квалификационном составе работников представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 - Данные о квалификационном составе работников

Наименование показателя	20016 г.		20017 г.		Отклонение	Темп изменения, %
	Кол-во	Доля, %	Кол-во	Доля, %		
Среднее и/или полное общее образование	3	1,58	2	9,09	-1	-33,33
Начальное профессиональное образование	1	0,53	1	4,55	0	0,00
Среднее профессиональное образование	5	2,63	7	31,82	2	40,00
Незаконченное высшее профессиональное образование	5	2,63	6	27,27	1	20,00
Высшее профессиональное образование	4	2,11	5	22,73	1	25,00
Послевузовское профессиональное образование	1	0,53	1	4,55	0	0,00
Итого	19	100	22	100	3	15,79

Анализ показал, что организация обеспечена рабочими разных возрастов. Образование рабочих высшее или среднее специальное.

Квалификация соответствует занимаемым должностям и роду выполняемых работ. Номинальный фонд рабочего времени одного рабочего составил на предприятии в 2016 году 1600 часов при восьми часовом рабочем дне, в отчетном году соответственно 1636 часа, таким образом он увеличился на 36 часов, прирост в процентном выражении составил +2,25% (таблица 2.11).

Таблица 2.11 - Баланс рабочего времени одного работника

Показатели	2016г. (база)	2017 год		Отклонение, %	
			План	отчет	План
Календарный фонд рабочего времени	366	365	365	-0,3	-
Количество выходных и праздничных	115	115	115	0	0
Номинальный фонд рабочего времени	251	250	250	-0,40	-0,40
Неявки на работу	4518	4520	4524	+24	33,33
Сменные простои:					
- прогулы,	1	1	0,5	0	-50
- внутрисменные простои	1	1	1	0	0
Число рабочих дней в году	200	204	204,52		2,25

Рост рабочего времени это положительный фактор в деятельности фирмы, он произошел в результате сокращения больничных и сменных простоев. Так же руководителю предприятия необходимо осуществлять непосредственный контроль за необоснованными простоями, прогулами и отпусками за свой счет. Принимать меры по их снижению.

Стратегический аспект управления персоналом фирмы «Фортуна» касается связи оперативных задач, предлагаемых сотрудникам, со стратегическими целями компании. Говоря о стратегии, обычно ограничиваются индивидуальными и коллективными планами продаж.

Основными методами управления в фирмы «Фортуна» являются административные методы, которые осуществляются двумя видами актов: нормативными и локальными.

Нормативные акты управления содержат правила, относящиеся к определенному кругу вопросов и рассчитанные на применение в течение более или менее продолжительного времени (законы, нормы, стандарты и т.д.).

Локальные акты утверждаются директором фирмы «Фортуна» и адресованы определенным субъектам (лицам или организациям) и обычно содержат предписание на ограниченный отрезок времени (приказ, распоряжение).

Система оплаты труда в магазине «Фортуна» представлена в таблице 2.12.

Таблица 2.12 - Система оплаты труда в фирме «Фортуна»

Составляющая часть заработной платы	Повременная	Повременно-премиальная	Бонусная	Доплата	
Категория персонала	Управленческий, основной персонал			Основной и обслуживающий персонал	
	Оклад	Оклад+премия	Доплата за ненормированный рабочий день	За работу в ночное время	
Размер оплаты	По штатному расписанию	По штатному расписанию, но не более 20% от оклада	По штатному расписанию, но не более 20% от оклада	10%	8%
				Основные работники	Обслуживающий персонал

Как показано в таблице 2.12, система оплаты труда персонала фирмы «Фортуна» зависит от должностей работников. Так, управленческий персонал имеет строго определённый оклад, заработная плата основного персонала состоит из оклада и премий плюс доплаты за ненормированный рабочий день, переработки.

На повышение конкурентоспособности оказывает положительное влияние характер работы персонала магазина «Фортуна».

Пришедший в магазин покупатель должен встретить приветливое отношение со стороны торгового персонала. При этом благоприятное впечатление оставляют опрятный внешний вид работников магазина, порядок и чистота в торговом зале. Выявление намерения покупателей заключается в определении их отношения к различным признакам товаров. Эта операция должна выполняться торговым персоналом ненавязчиво, в вежливой форме.

После выявления намерения покупателя продавец показывает соответствующие товары. При этом он обращает внимание на особенности отдельных товаров, предлагает взамен отсутствующих другие однородные товары. Если потребуется, продавец обязан дать квалифицированную консультацию покупателю, которая может включать сведения о назначении

товаров и способах их эксплуатации, нормах потребления и т.д. консультация должна способствовать пропаганде новых товаров. В обязанности продавца входит и предложение покупателю сопутствующих товаров.

В целом, система управления фирмы «Фортуна» является весьма эффективной, поскольку организация характеризуется постоянным наращиванием масштабов деятельности, высокой степенью заботы о персонале, быстротой и эффективностью принятия управленческих решений и так далее.

В процессе изучения особенностей управления персоналом в фирме «Фортуна» были выявлены некоторые недостатки, связанные главным образом с низким уровнем обслуживания со стороны недавно принятых на работу продавцов-новичков. Данный фактор зачастую препятствует достижению поставленных планов по продажам, что приводит к сокращению получаемой магазином прибыли. Помимо этого молодые рабочие составляют группу риска для предприятия, увеличивающую уровень текучести кадров.

Поскольку компания имеет постоянную тенденцию к увеличению масштабов деятельности, ассортимента и объема продаж, перед ней постоянно встает проблема нехватки кадров, особенно продавцов. В результате этого зачастую набирается персонал без опыта работы в данной сфере и без высшего образования. Два этих фактора мешают продавцу быстро влиться в деятельность магазина, понять особенности и специфику продаж, изучить особенности товара. Все это мешает эффективной работе, способствует незначительному уровню продаж, в результате чего у сотрудника формируется неудовлетворенность работой, возникают стрессы и он приходит к решению об увольнении.

Увольнение новичков в период их стажировки характеризуется материальными потерями магазина от обучения данного сотрудника, поскольку стоимость обучения персонала не вычитается из его заработной платы. Помимо этого резко встает вопрос о поиске новой кандидатуры на данную должность, что также характеризуется дополнительными затратами времени и средств.

Для адаптации нового персонала в магазине действует лишь система тестов и тренингов, на которых частично изучаются теоретические основы деятельности. Данных мер недостаточно, поскольку отсутствует обучение на практике, что является гораздо более эффективным и действенным, чем обучение теории [36].

В фирме «Фортуна» реализуются такие управленческие функции, как оперативное планирование, контроль, координация, мотивация. Проведённое исследование показало, что в фирме «Фортуна» недостаточно внимания уделяется стратегическому планированию.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИРМЫ «ФОРТУНА»

3.1 Оптимизация организационной структуры управления и управления персоналом

В процессе исследования системы управления фирмы «Фортуна» были обнаружены некоторые недостатки. Так одним из важнейших факторов успешного функционирования предприятия в рыночных условиях, является четко отлаженная, свободно адаптирующая к различным изменениям организационная структура управления.

Анализ существующей организационной структуры магазина «Фортуна» показал, что наблюдается перегруженность директора. Поэтому предлагается внедрить должность товароведа, который отвечает непосредственно за весь процесс товародвижения в магазине, логистику, заключает с договора с поставщиками, следит за поддержанием товарных запасов на определенном уровне, составляют заявки на завоз товаров. Участвует в формировании ассортимента реализуемых товаров.

Оргструктура с учётом введения новой должности показана на рисунке 3.1

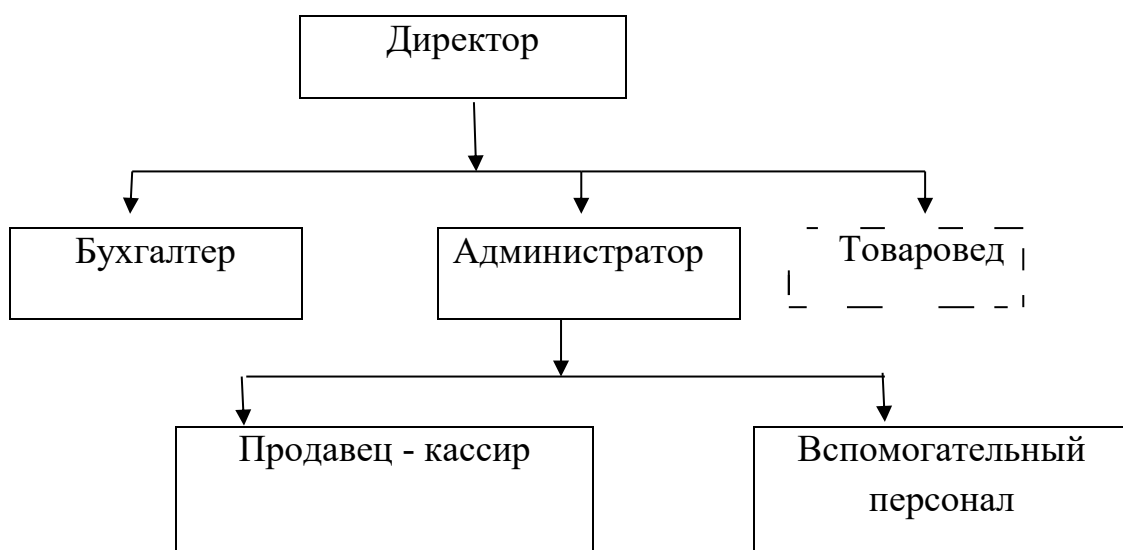


Рисунок 3.1 – Усовершенствованная организационная структура магазина «Фортуна»

Благодаря этому у директора высвободится время на осуществление процесса стратегического управления.

Для устранения выявленных недостатков в системе управления персоналом фирмы «Фортуна» предлагается сформировать систему наставничества. Внедрение данного мероприятия позволит улучшить адаптацию вновь принятых сотрудников, удовлетворить их потребность в профессионально значимых знаниях, умениях, навыках, что будет способствовать улучшению уровня обслуживания покупателей со стороны новичков, а, следовательно, увеличению объема продаж и прибыли магазина.

Помимо этого введение наставничества позволит сократить уровень текучесть кадров, поскольку адаптация персонала станет более простой, доступной и эффективной. Изменение годового плана обучения, расширение программы и длительности обучения, повышение эффективности обучения за счет приглашения сторонних консультантов для проведения тренингов, программ повышения квалификации для большей аудитории работников; трудоустройство только тех сотрудников, которые имеют опыт в сфере продаж [16].

Реализация данных мероприятий требует относительно небольших финансовых вложений, а эффективность от их внедрения будет достаточно высокой.

Система обучения новичков должна учитывать потребности отдельных сотрудников, подразделений, руководящего состава. При выборе программы обучения необходимо учитывать различный уровень подготовленности сотрудников организации. В случае приема на работу готового специалиста, со знаниями и навыками, соответствующими требованиям должности, сотрудник изначально не требует затрат на обучение. Для таких сотрудников возможна организация обучения по повышению квалификации для соответствия работника стратегическим целям организации. Обучение новых сотрудников без опыта или с минимальным опытом работы предлагается проводить по методике наставничества непосредственно в организации.

Наставники - это высокопрофессиональные сотрудники в своей области, обладающие способностью передавать информацию другим людям. Как правило, наставники вырастают внутри организации, и их также необходимо обучать, развивать у них специфические компетенции наставника, а также мотивировать. Применение этого метода наиболее оправдано для нанимаемых работников в связи с низкими временными так и денежными затратами на обучение, что наиболее актуально в условиях кризиса. Зоны ответственности должны быть четко определены и прописаны в положении об адаптации или положении о наставничестве.

Процесс наставничества в компании сейчас носит неформальный характер, и для его успешного функционирования необходимы меры по поддержке и стимулированию наставников. Конечная цель внедрения и использования системы наставничества - это создание эффективного сотрудника, соответствующего требованиям данной организации, её запросам и целям [43].

Для разработки эффективного мероприятия по внедрению системы наставничества в магазине «Фортуна» используется метод аналогий, позволяющий определить основные этапы внедрения, а также ожидаемый эффект и затраты от него. В качестве сравнения выступает сеть магазинов «Лента», где успешно внедрена система наставничества.

В таблице 3.1 представлены отзывы от сотрудников сети магазинов «Лента», где внедрена система наставничества.

Таблица 3.1 - Отзывы участников опроса в магазинах «Лента» о плюсах и минусах наставничества

Участники опроса	Плюсы	Минусы
Руководители	Карьерный рост для наставника. Он чувствует ответственность за	В период обучения подопечного, наставник не
	подготовку ученика, передаёт свой опыт, предупреждает возможные ошибки и нарушения, на личном примере показывает, как поступить в той или иной ситуации, помогает стажёру адаптироваться и освоиться в коллективе,	может в полной мере выполнять свои прямые должностные обязанности,
Наставники	Нравится передавать свой опыт подопечным, помогать приобретать профессиональные навыки.	У многих новичков небольшой опыт работы, поэтому им приходится уделять много времени. Наставник несёт материальную ответственность за ученика.
Подопечные	Стажировка происходит на будущем месте работы. С наставником ученик чувствует себя увереннее. Стажёры отзываются о наставниках, как об опытных, внимательных, ответственных, доброжелательных сотрудниках.	Если ученик в дальнейшем будет работать во вновь открываемся магазине сети, то он проходит стажировку в действующей торговой точке, которая не всегда территориально располагается в удобном месте.

Основными целями применения системы наставничества в магазине «Фортуна» являются:

- оперативное вовлечение лиц, поступающих на работу, в деятельность предприятия,
- улучшение качества их подготовки в соответствии со стандартами и нормами, принятыми в компании,
- повышение квалификации кадров, что будет способствовать улучшению уровня обслуживания;

- быстрое освоение новыми сотрудниками корпоративной культуры, развитие позитивного отношения к работе и, как следствие, лояльность работников и удовлетворенность результатами своего труда;
- снижение текучести персонала и связанных с ней финансовых потерь;
- экономия времени руководителей подразделений на обучение новичков;
- предоставление возможности карьерного роста наставникам;
- формирование имиджа магазина «Фортуна» как привлекательного работодателя;
- оптимизация временных затрат руководителей подразделений на обучение и развитие новых сотрудников.

Разработка мероприятия по внедрению системы наставничества предполагает выполнение четырёх 4 ключевых этапов [13]:

1) Подготовительный этап, на котором осуществляется обоснование целесообразности внедрения мероприятия, ставятся основные цели и задачи, формируются основные направления действия мероприятия.

На данном этапе также назначаются ответственные за реализацию проекта - директор магазина «Фортуна», поскольку деятельность по формированию и совершенствованию кадровой политики входит в его обязанности, устанавливаются сроки реализации проекта.

2) Организационный этап, на котором определяются обязанности и ответственность наставника, на основании которых разрабатываются положение об адаптации и положение о наставничестве. В положении необходимо описать: ответственности разных отделов по отношению к новому сотруднику, процедуру оценки и мотивацию наставника, основные обязанности наставника.

В дополнение к положению можно использовать памятку наставника - документ, в котором, в отличие от положения, обязанности описаны не в общих формулировках, а подробно: что конкретно и в какой период времени должен делать наставник, какую информацию предоставлять сотруднику, какие

проводить мероприятия, какие основные методы и приемы использовать для наиболее эффективного обучения и так далее. Детальное описание обязанностей просто необходимо, потому что наставник четко должен представлять, что от него требуется, по каким критериям он будет оценен и за что получит вознаграждение.

Дополнительно необходимо разработать программы по развитию личных качеств работника: навыки работы в команде, позитивное отношение к работе, навыки общения, пунктуальность и желание учиться дальше - данные навыки необходимы для продуктивной работы в организации. Помимо этого необходимо разработать систему стимулирования и поддержки самих наставников для эффективного выполнения своих функций. Один наставник без ущерба для своей основной деятельности может одновременно обучать двух-трех новичков. В первые дни наставнику необходимо уделять новичку около половины своего рабочего времени. Позже, когда новые сотрудники освоятся в коллективе и компании - около четверти.

В магазине «Фортуна» новые сотрудники-продавцы переходят в распоряжение наставника сразу после вводного обучения. Период наставничества обычно длится три месяца. Все это время наставник обязан выполнять функции.

Первый месяц.

1. В первые дни работы проводятся вводные встречи с наставником и менеджером секции. Первые шаги по адаптации новичка: знакомство; анализ знаний, умений и установок нового сотрудника; переход на личный контакт, нахождение общих тем и интересов, установление доверительных отношений с новичком. Демонстрация своего расположения и поддержки по отношению к новичку. Представление и знакомство с персоналом магазина, разъяснение функций и взаимодействия между сотрудниками. Рассказ о правилах внутреннего распорядка, структуре магазина. Постановка целей и задач на испытательный период, подготовка «плана вхождения в должность». Рассказ об основных принципах работы в компании, культуре, корпоративной

солидарности, фирменных стандартах. Базовые принципы работы продавца компании - клиентоориентированный подход в продаже. Обзор товаров. Материалы: буклет с описанием истории компании, продукции; схема офиса, территориальная схема; список внутренних телефонов; рисунок структурной подчиненности; должностная инструкция, правила внутреннего распорядка.

2. Начиная со второй недели и до четвертой, непосредственный наставник следит за работой новичка, устраняет возникающие проблемы и, если возникают проблемы.

3. Проведение внутрикорпоративного тренинга (тема— формирование профессиональных навыков, командообразование). Тренинг должен проводиться раз в три месяца, чтобы практически все принятые сотрудники имели возможность в нем участвовать.

4. Встреча с наставником: подведение первых итогов, оценка уровня выполнения профессиональных обязанностей, рекомендации, обсуждение возникающих вопросов, ожиданий и пожеланий сотрудника. Материалы: аттестационный лист сотрудника, проходящего испытательный срок

Второй месяц.

1-2. Знакомство с психологией продажи, разбор нестандартных ситуаций в продаже, новые, творческие методы. Самосовершенствование.

3 Проведение корпоративного мероприятия (основная цель— неформальное общение сотрудников). Это может быть турнир по боулингу, пейнтбол, тематический праздник. Должно проводиться минимально один раз в три месяца

4 Беседа с наставником, встреча с менеджером отдела, проверка накопленных знаний. Ответы на каверзные вопросы клиента. Материалы: документ, в котором фиксируется, насколько успешно сотрудник проходит испытательный срок

Третий месяц.

1-2 Контроль над деятельностью обучаемого, координация его действий, помощь в случае необходимости.

3 Работа в режиме аврала, работа с двумя клиентами, экономия собственного времени, минимизация помощи.

4 Итоговая беседа с наставником: оценка проделанной работы, контрольная проверка знаний, сообщение о результатах прохождения испытания. Материалы: документ, в котором фиксируется результат испытательного срока сотрудника; символическое вознаграждение.

Как и любая дополнительная нагрузка, наставничество должно поощряться. Контроль эффективности проведенного обучения проводят координаторы программы наставничества, в данной организации ими являются менеджеры секций магазина.

Координатор должен контролировать эффективность процесса обучения, оценивать правильность работы разработанной системы обучения, оценивать эффективность общения наставника и ученика, наличие всего необходимого оборудования и инструмента для выполнения работы.

По завершению обучения наставник, ученик и координатор вместе анализируют программу проведенного обучения. Довольно распространенный критерий оценки эффективности работы наставника - это успешность прохождения испытательного срока нового сотрудника. Его обязательно нужно иметь в виду, но такой подход не оставляет возможности оценивать наставника по его заслугам, ведь успешность прохождения испытательного срока - это также заслуга самого работника.

Для того чтобы оценить эффективность работы наставника, предлагается контролировать качественное выполнение всех своих обязанностей в срок, а также контролировать уровень текучести кадров по отделам. В случае если данный показатель остается на прежнем уровне или даже растет, можно судить о неэффективном участии наставника в процессе адаптации нового сотрудника.

Компенсацию трудовых затрат наставника в магазине «Фортуна» рекомендуется производить из средств бюджета службы персонала в форме доплаты к основной заработной плате. Величина доплаты составит 10% от

среднемесячной заработной платы продавца первой категории, то есть будет равной 1840 рублей.

Кроме материального поощрения для специалиста, выбранного на роль наставника, признание его заслуг - важнейшая часть мотивации. Это повышает самооценку человека и его авторитет среди коллег. Наставники будут поощряться почетными грамотами или присваиваем звание «Лучший наставник» по итогам соответствующего конкурса.

В роли наставников рекомендуется выдвигать продавцов категории, которые имеют значительный опыт работы в компании, внесли значительный вклад в ее развитие и работают в секции, куда устраивается новый сотрудник. Наставников необходимо детально ознакомить с описанием предстоящей работы, знания и навыки, которые они должны изучить, а также обозначить их обязанности и ответственность [21].

Ещё одним недостатком в системе управления фирмы «Фортуна» выявлено отсутствие организационной культуры.

С целью формирования организационной культуры предприятия ориентированной на достижения целей организации, рекомендуется разработать кодекс корпоративной этики, который устанавливает основные принципы единства целей, подходов и системы взаимодействия работников ООО «Фортуна» с государственными органами власти, местного самоуправления, филиалами, структурными подразделениями предприятия, коммерческими предприятиями и организациями, а также взаимоотношений между сотрудниками магазина. К основным принципам кодекса относятся:

- достижение миссии фирмы «Фортуна» как общенационального предприятия, динамично повышающего эффективность и качество своих продукции и услуг;

- строгое выполнение законодательства, нормативных правовых актов, инструкций, положений, других документов, определяющих и регламентирующих работу фирмы «Фортуна»;

- повышение качества сервисного обслуживания, предоставление услуг по принципу «клиент — король»;

- защита и пропаганда интересов фирмы «Фортуна».

Каждый работник фирмы «Фортуна» должен содействовать и вносить свой вклад в:

- формирование нового индивидуального и коллективного корпоративного сознания, общности интересов в конечных результатах;

- пересмотр и принятие индивидуальных и групповых взаимных обязательств работников и работодателей на всех уровнях производственной деятельности, каждом рабочем месте;

- повышение экономической эффективности, деловой активности, уровня ответственности и качества выполнения работ.

Нормой жизни каждого работника должно стать:

- работник и компания — это общая судьба. Сочетание интересов работника, компании, потребителя и государства;

- соблюдение моральных норм, высокая нравственность, требовательность по отношению к себе и окружающим;

- четкое, объективное, конкретное выражение своих мнений, честность, порядочность во взаимоотношениях, недопущение унижения, превышение или использование в корыстных целях служебного положения, опрятность, обязательность ношения формы для профессий, определенных должностными инструкциями;

- стремление к повышению своего профессионального уровня;

Эффективному труду должна быть обеспечена достойная мотивация:

1. экономическая ответственность и заинтересованность всех структурных единиц и работников в улучшении результатов работы компании через мотивационные механизмы;

2. осознание личной заинтересованности в результатах финансово-экономической деятельности;

3. постоянное повышение уровня социальной защищенности за счет роста прибыльности предприятий, производительности труда, снижения непроизводительных расходов;

4. дифференцированный подход в системе заработной платы и материального стимулирования в зависимости от личного вклада каждого работника;

5. закрепление уверенности в завтрашнем дне, сохранение и создание новых рабочих мест;

6. разработка новых технологий управления кадровым потенциалом, базирующимся на экономических стимулах и социальных гарантиях, ориентируемых на сближение интересов работника с интересами работодателя;

7. развитие нематериальной формы мотивации.

3.2 Формирование стратегий организации

Проведённое исследование показало, что в фирме «Фортуна» недостаточно внимания уделяется стратегическому планированию. Поэтому встаёт задача совершенствования данного управленческого процесса [41].

Первым этапом стратегического планирования является формулировка миссии. Миссия у фирмы «Фортуна» отсутствует, поэтому предлагается следующий вариант: «Предоставление потребителям широкого выбора товаров для поддержания красоты и по уходу за домом и возможности их покупать с минимальными затратами денежных средств и времени».

Система управления организацией делится на подсистемы, для каждой из которых на основе миссии определяются свои стратегические цели (таблица 3.2) [38].

Таблица 3.2 – Стратегические цели фирмы «Фортуна»

Индекс цели	Название	Описание
C1	Финансы и экономика	
C1.1	Прибыльность	Увеличение чистой прибыли предприятия 5-7% ежегодно.
C1.2	Себестоимость	Снижение закупочных цен на товар на 3-4 % ежегодно.
C1.3	Фондоотдача	Увеличение фондоотдачи на 5-8% ежегодно.
C1.4	Ассортимент	Расширение к 2019 г. ассортимента.
C2	Продукт и технология	
C2.1	Новые производственные технологии	Регулярное освоение новых технологий продаж и форматов торговли.
C2.2	Новый продукт	Регулярное внедрение новинок в ассортимент
C3	Маркетинг	
C3.1	Увеличение объема сбыта	Увеличение объема сбыта продукции на 8-10% ежегодно.
C3.2	Мониторинг рынка	Регулярное изучение предпочтений потребителей.
C3.3	Формирование спроса и стимулирования сбыта	Увеличение объём рекламы в различных СМИ, проведение презентаций.
C4	Производство	
C4.1	Увеличение торговых мощностей	Приобретение и введение в эксплуатацию дополнительного торгового оборудования в 2020 году.
C4.2	Увеличение торговых площадей	Приобретение дополнительных торговых площадей к 2019 г.
C4.3	Оптимизация запасов	Введение в 2020 году информационной системы управления и оптимизации запасов
C5	Персонал	
C5.1	Обучение	Введение системы наставничества в 2018 г.
C5.2	Мотивация	Расширение спектра используемых методов мотивации (льготы в отношении рабочего времени и др.)
C5.3	Корпоративная культура	Разработка кодекса корпоративной этики в 2018 г.
C6	Структура организации и управление	
C6.1	Организационная структура	Совершенствование организационной структуры в 2019 г., введение должности маркетолога.

Следующим этапом стратегического планирования является анализ деятельности и среды функционирования организации.

Учитывая лидирующую позицию фирмы «Фортуна» по ассортименту товаром, известность на рынке, в качестве стратегии функционирования принимается стратегия интегрированного роста, которая заключается в расширении компании с помощью добавления новых структурных подразделений (магазинов) и соответственного контроля над ними.

Далее рассматривается формирование стратегии развития организации во взаимосвязи с этапами жизненного цикла товара с помощью матрицы A/D/Little ЖЦТ и стратегий бизнеса (таблица 3.3) [6].

Таблица 3.3 – Стратегии во взаимосвязи с этапами жизненного цикла

Конкурентная позиция	Относительный возраст отрасли/товара			
	Рождение	Рост	Зрелость	Старение
Слабая (аутсайдер ST1)	Рост 3 Стабильность 1-3	Стабильность 2,3 Отход 1,2	Стабильность 3,4 Отход 1,2	Отход 2-5
Проблематичная (защитник ST2)	Рост 2,3 Стабильность 1,2	Стабильность 2-4 Отход 1	Стабильность 3,4 Отход 1,2	Стабильность 4 Отход 2-4
Благоприятная (низкие издержки ST3)	Рост 1-3	Рост 3 Стабильность 1-3	Стабильность 1-4	Стабильность 3,4 Отход 1,2
Сильная (высокая цена/качество ST4) или (диверсификация ST5)	Рост 1,2	Рост 1-3	Рост 2,3 Стабильность 1,2	Стабильность 2-4 Отход 1
Доминирующая (лидер рынка ST6)	Рост 1	Рост 1,2	Рост 1-3 Стабильность 1	Рост 2,3 Стабильность 1-3

Деятельность фирмы «Фортуна» находится на стадии роста, имеет сильную конкурентную позицию, поэтому принимаем во внимание квадрат «Рост 1-3»:

- концентрированный рост (развитие товара, развитие рынка).
- интегрированный рост (интеграция с поставщиками и потребителями).
- диверсифицированный рост.

Из этих альтернативных стратегий принимается стратегия концентрированного роста. В фирме «Фортуна» она будет реализована в направлении:

- усиления позиции на рынке, при которой организация делает все, чтобы с данным продуктом увеличить объемы сбыта на данном рынке,
- развития рынка, заключающаяся в поиске новых секторов рынка для уже реализуемого товара (например, реализация продукта в новом географическом районе).

В качестве маркетинговой стратегии фирмы «Фортуна» целесообразно использовать стратегию расширения рынка [46].

В формировании стратегии конкурентоспособности особое внимание следует уделять ведущим факторам в той или иной отрасли или стратегическим зонам хозяйствования. Для выбора стратегии конкурентоспособности важным моментом является определение конкурентных преимуществ организации. Обеспечить конкурентные преимущества фирмы «Фортуна» помогут следующие факторы, отражённые в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Направления увеличения конкурентоспособности фирмы «Фортуна»

Преимущество	Описание
Низкие цены	Наценка на бытовую химию составляет около 15-20%, потому удешевления стоит достигать другими способами. К примеру, использовать бесплатные рекламные методы или приобрести торговое оборудование б/у.
Широкий ассортимент	Часто бывает, что из ассортимента постоянно «выпадают» дешевые позиции. Удивительно, но многие покупатели из-за 1-2 таких товаров могут отправиться в другой магазин. Где кроме него купят еще десяток более дорогих позиций. Потому широкий ассортимент не всегда обозначает введение брендовых и дорогих товаров.
Интернет-страничка	Существование у магазина интернет-странички с каталогом акций, текущими ценами и возможностью предзаказа.
Карточки «Клуба покупателей»	Подобные бонусные системы стали настолько привычны для клиентов магазинов, что их наличие фактически обязательно. Введение специальных условий или накопительной скидки позволит перевести посетителей в статус постоянных покупателей.

Учитывая конкурентные преимущества «Фортуна» выбирает в качестве стратегии конкурентоспособности стратегию лидерства по издержкам [23].

Она направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет низких затрат на товары и соответственно более низкой себестоимости по сравнению с конкурентами. Это достигается за счёт наличия собственной торговой марки, спецификой деятельности организации, большим товарооборотом.

Большинство потребителей фирмы «Фортуна» чувствительны к цене, поэтому минимизация издержек и как следствие, цен может обеспечить достаточно хорошее конкурентное преимущество.

3.3 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Экономическая оценка эффективности предложенных мероприятий является одной из ключевых в процессе принятия решения об их проведении и обусловлена, прежде всего, пониманием специфики деятельности организации [35].

Оценим экономическую эффективность от реализации каждого из разработанных мероприятий в отдельности.

Как было сказано выше, одна из проблем магазинов «Фортуна» состоит в низком уровне обслуживания со стороны продавцов-новичков и высоком уровне текучести кадров среди них. Для устранения данной проблемы предлагается ввести систему наставничества. Рассчитаем экономический эффект от реализации данного мероприятия в обособленном подразделении – магазине по ул. Карпинского.

$$\mathcal{E} = \text{Пргнов(пл)} - \text{Пргнов(б)} - \text{Знаст}, (2)$$

где Пргнов(пл) - планируемая годовая прибыль от деятельности продавцов-новичков после внедрения мероприятия, рублей;

Пргнов(б) - базовая годовая прибыль от деятельности продавцов-новичков, рублей;

Знаст - дополнительные затраты на поощрение работы наставников, рублей.

Выручка от реализации продукции магазином «Фортуна», расположенным по ул. Карпинского по итогам 2017 года составила 2268000 рублей, а чистая прибыль – 453600 рублей.

В 2017 году в среднем за день каждый продавец-ученик приносил выручку магазину в размере 3000 рублей. Продавцы со стажем приносят магазину ежедневную выручку в размере около 10500 рублей каждый. Учитывая, что доля прибыли составляет примерно 20 % от объема выручки, то ежедневная сумма прибыли, принесенная каждым новичком, составляла в среднем 600 рублей. Принимая в расчет, что рабочая неделя каждого продавца составляет 5 дней, а в месяце 4 недели, то средний ежемесячный размер прибыли, получаемый от деятельности одного нового работника, определится по формуле:

$$\text{Пр1нов(мес)} = \text{Пр1нов(сут)} * \text{Д} * \text{Н}, (3)$$

где Пр1нов(сут) - ежедневная прибыль от деятельности одного новичка, рублей,

Д - количество рабочих дней в неделю, дней,

Н - количество недель в течение месяца, шт.

$$\text{Пр1нов(мес)} = 600 * 5 * 4 = 12000 \text{ рублей.}$$

Учитывая, что в среднем за год в магазине из 10 сотрудников 2 являются новичкам, не имеющих опыта продаж, условно определим величину приносимой ими прибыли за год:

$$\text{Пргнов(б)} = \text{Пр1нов(мес)} * \text{Ку} * 12, (3)$$

где Ку - количество продавцов-учеников в течение года, человек.

$$\text{Пргнов(б)} = 12000 * 2 * 12 = 288000 \text{ рублей.}$$

Поскольку годовая прибыль магазина по итогам 2017 года составляет 45,36 млн. рублей, то можно сделать вывод о том, что вклад новичков в нее составляет лишь 0,6%. При внедрении системы наставничества, опираясь на опыт других компаний, ожидается улучшение уровня работы новичков: они лучше будут консультировать посетителей магазина по возникающим

вопросам, быстрее обслуживать покупателей на кассах, выкладывать товар в торговом зале и выполнять свои прочие обязанности.

Это предполагает, что число совершённых покупок в день при повышении эффективности работы новичков возрастёт с 350 до 370.

Условно принимая, что сумма кассового чека при внедрении мероприятия не изменится, посчитаем плановую суточную величину прибыли от реализации продукции новичком:

$$\text{Пр}_{\text{нов(пл)}} = \text{Ч}_{\text{ср}} * \text{Кобсл} * \text{П}, (4)$$

где $\text{Ч}_{\text{ср}}$ - средняя сумма чека, рублей,

Кобсл - количество эффективно обслуженных клиентов (объем продаж) в сутки, чел/сут.,

П - доля прибыли в объеме выручки от реализации, доли ед.

$$\text{Пр}_{\text{нов(пл)}} = 300 \times 20 \times 0,2 = 1200 \text{ рублей.}$$

Таким образом, внедрение системы наставничества будет способствовать значительному улучшению эффективности деятельности продавца-новичка. Ежемесячная сумма прибыли, приносимая сотрудником-новичком, после внедрения мероприятия ориентировочно составит:

$$\text{Пр}_{\text{нов.}} = 1200 \times 5 \times 4 = 24000 \text{ рублей.}$$

Планируемая готовая прибыль от деятельности 2 продавцов-новичков после внедрения мероприятия составит:

$$\text{Пргнов(пл)} = 24000 \times 2 \times 12 = 580800 \text{ рублей.}$$

$$\text{Пргнов(пл)} - \text{Пргнов} = 580800 - 288000 = 292800 \text{ руб.}$$

Таким образом, внедрение системы наставничества позволит улучшить уровень обслуживания покупателей новыми сотрудниками, что приведет к увеличению выручки, а, соответственно, прибыли от их деятельности (при условии сохранения прежнего уровня продаж и прибыли со стороны сотрудников, давно работающих в данном магазине).

Учитывая, что процедура наставничества подразумевает дополнительные расходы магазина на поощрение работы наставников, определим годовую

величину затрат, связанную с вознаграждением всех наставников:

$$З_{\text{наст}} = 3П_{\text{ср}}(1\text{кат}) * В_{\text{наст}} * К_{\text{наст}} * 12, (5)$$

где $3П_{\text{ср}}(1\text{кат})$ - среднемесячный размер заработной платы продавца, рублей;

$В_{\text{наст}}$ - размер доплаты за осуществление обязанностей наставника, доли ед;

$К_{\text{наст}}$ - количество наставников в магазине, человек.

В каждом магазине «Фортуна», расположенного в городе Пензе, предполагается иметь по 1 наставнику. Это соответствует условиям эффективного воздействия без вреда основному виду деятельности, поскольку под контролем каждого из них будет находиться 1-2 новичка. Исходя из этого, дополнительные годовые расходы на вознаграждение составят:
 $З_{\text{наст}} = 18400 \times 0,1 \times 1 \times 12 = 22080$ рублей.

Общий экономический эффект от реализации мероприятия составит:
 $Э = 292800 - 22080 = 270720$ рублей.

Таким образом, разработка и внедрение системы наставничества будет способствовать снижению уровня текучести кадров, увеличению уровня эффективного обслуживания покупателей. Данный фактор является ключевым для увеличения прибыли магазина, которая даже с учетом дополнительных издержек на вознаграждение наставников, возрастет на 270720 рублей.

Экономическая эффективность рекламы зависит от степени ее психологического воздействия на человека. Экономическую эффективность чаще всего определяют путем измерения ее влияния на развитие выручки. Чтобы выявить, в какой степени реклама повлияет на рост выручки магазина «Фортуна», проанализируем оперативные и бухгалтерские данные.

Дополнительный товарооборот под воздействием рекламы определяется по формуле:

$$Т_{\text{д}} = (Т_{\text{с}} \cdot П \cdot Д) / 100, (6)$$

где $Т_{\text{д}}$ – дополнительная выручка под воздействием рекламы, руб.

$Т_{\text{с}}$ – среднегодовая выручка до рекламного периода, руб.

П – прирост среднедневного товарооборота за рекламный и пострекламный периоды, %.

Д – количество дней учета оборота в рекламном и пострекламной периодах.

Об экономической эффективности рекламы можно также судить по тому экономическому результату, который будет достигнут от проведения рекламной кампании магазина «Фортуна».

Экономический результат определяется соотношением между прибылью от дополнительной выручки, полученной под воздействием рекламы, и расходами на нее.

Для расчета экономического эффекта используется следующая формула:

$$\mathcal{E} = Tg \cdot Hm / 100 - (U_p + U_g), (7)$$

где $\mathcal{E}$ – экономический эффект рекламирования, руб.

Tg – дополнительная выручка под воздействием рекламы, руб.

Hm – торговая надбавка на товар, в % к цене реализации.

U_p – расходы на рекламу, руб.

U_g – дополнительные расходы по приросту выручки, руб.

Рассмотрим экономическую эффективность предлагаемой рекламной кампании.

Средняя торговая надбавка фирмы «Фортуна» составляет – 20%. Расходы на рекламу в период проводимой рекламной кампании составят 53000 рублей. В результате усиления рекламы увеличится число покупателей, таким образом, планируемый прирост прибыли составит 96000 руб.

Экономический эффект рекламной кампании составляет:

$$96000 - 53000 = 43000 \text{ руб.}$$

Более точно эффективность затрат на рекламу характеризует ее рентабельность. Рентабельность рекламы – это отношение полученной прибыли к затратам. Она определяется по формуле:

$$P = (П \cdot 100) / U, (8)$$

где P – рентабельность рекламирования товара;

П – прибыль, полученная от рекламирования товара, руб.

U – затраты на рекламу данного товара, руб.

$$P = (96000 \cdot 100) / 53000 = 181,1 \%$$

Переложение работы с жалобами покупателей с директора магазина на администратора позволит первому уделять больше внимания стратегическим задачам. За выполнение данной задачи администратору предполагается поднять заработную плату на 3000 руб. При этом произойдёт увеличение прибыли на 2% в год, т.е. на 45360 руб.

Годовой экономический эффект от данного мероприятия составит $45360 - 36000 = 9360$ руб.

Введение должности товароведа позволит снизить загрузку директора, но потребует расходов на заработную плату в сумме 15000 руб. ежемесячно. За год эта сумма составит $12 \cdot 15000 = 180000$ руб.

Вследствие работы товароведа будет улучшен процесс управления ассортиментом продукции, более тщательно осуществляться списание просроченной продукции, что, свою очередь, позволит повысить лояльность покупателей, склонность совершать покупки именно в нашем магазине. Предполагается, что выручка при этом возрастет на 10 % в год. Определим годовой экономический эффект: $2268000 / 100 \cdot 10 - 180000 = 46800$ руб.

В делегирования части полномочий директора у него освободится время для стратегического управления. Однако за хорошее выполнение этой функции планируется выплачивать ежегодную премию в размере 50000. Предполагается, что прибыль в результате внедрения этого мероприятия будет увеличиваться на 3% в год. Экономический эффект составит: $2268000 / 100 \cdot 3 - 50000 = 18040$ руб.

Разработка кодекса корпоративной этики будет осуществляться не в конкретном магазине, а для всех в целом. Предполагается, что директора отдельных магазинов могут вносить свои предложения относительно его структуры и содержания. Время на выполнение этого появится в результате снижения нагрузки директора по причине увеличения производительности труда продавцов-новичков, так как руководителю ранее приходилось тратить

своё время на их обучение. Теперь же предлагается, как указано выше, эту задачу делегировать продавцам с опытом работы.

На решение организационных вопросов, связанных с разработкой кодекса, а также поощрение наиболее инициативных его составителей, предполагается выделить 10000 руб. Отдачу ожидается получить в виде увеличения производительности труда персонала, и, как следствие, роста прибыли в совокупности на 0,5% в месяц. Рассчитаем экономический эффект: $(2268000/100*0,5-10000)*12=16080$ руб.

В таблице 3.5 представлены расходы на проведение предлагаемых мероприятий и ожидаемый экономический эффект.

Таблица 3.5 - Расходы на проведение предлагаемых мероприятий и ожидаемый экономический эффект

Мероприятие	Расходы на проведение мероприятия, руб.	Экономический эффект, руб.
Введение кодекса корпоративной этики	10000	16080
Введение должности товароведа	180000	46800
Внедрение процесса стратегического управления	50000	18040
Внедрение наставничества	22080	270720
Рекламная кампания	53000	96000
Наделение администратора функцией работы с жалобами покупателей	36000	9360

Ожидаемый общий годовой экономический эффект от внедрения всех предложенных мероприятий определим по изменению величины выручки, которое составит:

$$(2268000+16080+46800+18040+96000+270720+9360) / 2268000= 1,2$$

В таблице 3.6 приведены результаты расчётов изменения финансовых показателей фирмы «Фортуна» после проведения предложенных мероприятий.

Таблица 3.6 - Изменение финансовых показателей деятельности фирмы в результате совершенствования системы управления фирмы «Фортуна»

Показатель отчётного года	Фактическое значение в 2017 г.	Значение, после проведения предложенных мероприятий	Изменение значений показателей	
			Абсолютное, руб.	В процентах
Выручка, тыс. руб.	2268000	2725000	457000	20%
Чистая прибыль, тыс. руб.	453600	605555	151955	33%

Итоги расчётов, отражённые в таблице показывают, что в результате, проведения предложенных мероприятий выручка увеличится в 1,2 раза или на 20% в год. При этом прибыль возрастёт на 33% в год.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Как показало проведённое исследование, сейчас всё большую популярность набирает реализация бытовой химии, косметики, средств гигиены через специализированные магазины формата дрогери. Их темпы расширения как по количеству новых магазинов, так и по показателям оборотов составляют примерно 20-30% в год.

Популярность этих торговых сетей обусловлена более низкими ценами, удобным локальным расположением, более широким и необычным ассортиментом по сравнению с классическими магазинами "у дома".

По мнению экспертов, ежегодный прирост оборота дрогери составляет около 15 %, ежедневный трафик – 210000, а месячный – 6 млн. чел.

Конкурентами фирмы «Фортуна» в г. Пензе являются расположенные вблизи магазины косметики, парфюмерии, средств гигиены, бытовой химии, посуды. К ним можно отнести сетевые магазины «Магнит Косметик», «Рубль Бум», «Улыбка радуги», «Хорека», «Fix price», «Моя родня». Для магазина «Фортуна», находящегося по адресу ул. Карпинского главными конкурентами выступают магазины «Магнит», «Метро Сити», «Караван» и др.

Наиболее популярным местом приобретения бытовой химии являются магазины формата дрогери, косметики и парфюмерии – супермаркет. Это говорит о том, что фирме «Фортуна» целесообразнее работать над углублением и расширением ассортимента именно бытовой химии.

Наиболее часто покупаемым товаром является бытовая химия. Среди товаров санитарно-гигиенического назначения наибольшим спросом пользуются туалетная бумага и средства личной гигиены.

Исследование показало, что до 90 % оборота обеспечивают постоянные покупатели, проживающие в радиусе до двух кварталов от магазина дрогери. До 95% покупателей товара ассортимента дрогери – это женщины. Ядро целевой аудитории дрогери - женщины от 25 до 50 лет, которые ведут домашнее хозяйство, работают и обслуживают свою семью.

Ассортимент магазинов «Фортуна» включает шесть категорий товаров.

Собственная торговая марка фирмы «Фортуна» по мимо гарантии низкой цены также способствует формированию узнаваемости, повышению лояльности к сети магазинов со стороны потребителей. Наличие СТМ также позволяет гарантировать наличие товара в магазинах, так как предполагается контроль всех этапов производственного процесса, графика выпуска продукции, её количества с учетом сезонности продаж и планируемых промоактивностей. Это защищает сеть от возможных перебоев, которые могли возникать при работе с брендом производителя.

Организационная структура магазина «Фортуна» построена по функциональному принципу, штат составляет 23 работника.

Основными методами управления в фирме «Фортуна» являются административные методы, которые осуществляются двумя видами актов: нормативными и локальными.

Как показал анализ, основным недостатком в системе управления персоналом в фирме «Фортуна» являются низкий уровень обслуживания со стороны продавцов-новичков. Для устранения этого предлагается сформировать систему наставничества, которая позволит улучшить адаптацию вновь принятых сотрудников, удовлетворить их потребность в профессионально значимых знаниях, умениях, навыках, что будет способствовать улучшению уровня обслуживания покупателей со стороны новичков, а, следовательно, увеличению объема продаж и прибыли магазина.

С целью формирования организационной культуры предприятия ориентированной на достижения целей организации, рекомендуется разработать кодекс корпоративной этики, который устанавливает основные принципы единства целей, подходов и системы взаимодействия работников фирмы «Фортуна» с государственными органами власти, местного самоуправления, филиалами, структурными подразделениями предприятия, коммерческими предприятиями и организациями, а также взаимоотношений между сотрудниками магазина.

Проведённое исследование показало, что в фирме «Фортуна» недостаточно внимания уделяется стратегическому планированию. Поэтому в рамках стратегического планирования были сформулированы миссия, стратегические цели и стратегии деятельности фирмы «Фортуна».

Миссия фирмы «Фортуна»: «Предоставление потребителям широкого выбора товаров для поддержания красоты и по уходу за домом и возможности их покупать с минимальными затратами денежных средств и времени».

Учитывая лидирующую позицию фирмы «Фортуна» по ассортименту товаром, известность на рынке, в качестве стратегии функционирования принимается стратегия интегрированного роста. Из этих альтернативных стратегий развития принимается стратегия концентрированного роста, она будет реализована в направлении:

- усиления позиции на рынке, при которой организация делает все, чтобы с данным продуктом увеличить объемы сбыта на данном рынке,
- развития рынка, заключающаяся в поиске новых секторов рынка для уже реализуемого товара (например, реализация продукта в новом географическом районе)

В качестве маркетинговой стратегии фирмы «Фортуна» целесообразно использовать стратегию расширения рынка.

Учитывая конкурентные преимущества фирмы «Фортуна» выбирает в качестве стратегии конкурентоспособности стратегию лидерства по издержкам.

Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы управления фирмы «Фортуна» подтвердило их эффективность. Итоги расчётов, отражённые в таблице показывают, что в результате, проведения предложенных мероприятий выручка увеличится в 1,2 раза или на 20% в год. При этом прибыль возрастет на 33% в год.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с изм. и доп. от 21.07.2014) /СПС «Консультант Плюс».
2. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.01.2016)/ СПС «Консультант Плюс».
3. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 29.07.2017) "Об обществах с ограниченной ответственностью" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2017)
4. Анализ ситуации на рынке бытовой химии и изучение ожиданий потребителей // [Электронный ресурс]
URL:<http://mirznanii.com/a/137763/analiz-situatsii-na-rynke-bytovoy-khimii-i-izuchenie-ozhidaniy-potrebiteley>
5. Батурин, В.К. Общая теория управления: Учебное пособие / В.К. Батурин. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 487 с.
6. Безносова А.С. Теоретические аспекты формирования конкурентной стратегии предприятия // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. - 2013. - № 4. - С. 121 - 124.
7. Белоусова, С. Н. Маркетинг: учебное пособие по специальностям экономики и управления / С. Н. Белоусова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. – 381 с.
8. Боковня, А.Е. Мотивация - основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании): Монография / А.Е. Боковня. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 144 с.
9. Бочкарев 7 нот менеджмента: настольная книга руководителя / Бочкарев, др. А. и. - М.: Эксмо, 2017. - 976 с.

10. Войтовский С.Б. Основы менеджмента и проектный менеджмент в искусстве на примерах личного опыта и дееспособных проектах автора / С.Б. Войтовский. - М.: Нам-издат, 2017. - 128 с.
11. В России станет больше магазинов формата дрогери // Российская Бизнес-газета - №1016 (37) <https://rg.ru/2015/09/22/magazin.html>
12. Герасимов Б.Н. Управление качеством: Учебное пособие / Б.Н. Герасимов, Ю.В. Чуриков. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. -304 с.
13. Дайан А. Академия рынка: маркетинг. Пер. с фр / А. Дайан, Ф. Букерель, Р. Ланкар, и др.. - М.: Экономика, 2015. - 572 с.
14. Дементьева А. Г., Соколова М. И. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Учебник; Аспект пресс - М., 2015. - 352 с.
15. Дрогери Союз // [Электронный ресурс]
URL:<https://www.drogeries.ru/index.php/explore/short-codes.html>
16. Евграфова Л.Е. Факторы, влияющие на эффективность менеджмента компании // Актуальные вопросы экономических наук. - 2013. - № 35. - С. 153 - 158.
17. Евтихов О. В. Управление персоналом организации. Учебное пособие; ИНФРА-М - М., 2016. - 304 с.
18. Иванов И.Н. Экономический анализ деятельности предприятия: Учебник / И.Н. Иванов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 348 с.
19. Каменева Н.Г. Маркетинговые исследования: учеб. пособие по спец. "Маркетинг" / Н.Г.Каменева, В.А.Поляков. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2011. - 437 с.-
20. Кашкин С.Ю. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / С.Ю. Кашкин. - М.: КноРус, 2012. - 432 с.
21. Комлев М.Х. Система ключевых показателей эффективности как инструмент совершенствования менеджмента организации // Теория и практика общественного развития. - 2015. - № 20. - С. 107 - 109.
22. Косьмин А.Д., Свинтицкий Н.В., Косьмина Е.А. Менеджмент. - М.: Академия, 2014. - 208 с.

23. Латфуллин Г.А., Никитин А.С., Серебрянников С.С. Теория менеджмента. - СПб.: Питер, 2016. - 464 с.
24. Лукичева Л.И. Управленческие решения: Учебник по специальности «Менеджмент организации» / Л.И. Лукичева, Д.Н. Егорычев; Под ред. Ю.П. Анискин. — М.: Омега-Л, 2011. — 384 с.
25. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2017. - 704 с.
26. Михненко П.А. Теория менеджмента: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2014. - 235 с.
27. Назарова В.В., Бирюкова Д.С. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. - 2014. - № 3. - С. 393 - 414.
28. Овчинникова А.В., Норина, А.А. Категорийный менеджмент в розничной торговле формата дрогери // [Электронный ресурс] URL: http://ru.vestnik.udsu.ru/files/originsl_articles/vuu_16_024_05.pdf
29. Оперативные процессы в магазине // [Электронный ресурс] URL: <https://znaytovar.ru/s/Operativnyye-processy-v-magazin.html>
30. Официальный сайт ООО «Фортуна» // [Электронный ресурс] URL: <https://fortuna99.ru>
31. Ритейл дрогнул перед новым форматом // [Электронный ресурс] URL: <http://www.ruhim.ru/article/riteyl-drognul-pered-novim-formatom.htm>
32. Россияне сократили покупки моющих средств и бытовой химии // [Электронный ресурс] URL: <https://www.rbc.ru/business/22/04/2017/58f9d4a39a794796dc764542>
33. Рынок бытовой химии России: товарный и рекламный аспекты // [Электронный ресурс] URL: <http://www.rview.ru/himiya.html>
34. Рынок бытовой химии. Потребность в инновациях // [Электронный ресурс] URL: <http://nzbbh-nsk.ru/blog>

35. Семаков С.Л. Прогнозирование и управление продажами в торговых сетях / С.Л. Семаков, А.С. Семаков. - М.: ФИЗМАТЛИТ, 2016. - 144 с.
36. Сотникова С. И. Управление персоналом. Деловая карьера. Учебное пособие; РИОР, Инфра-М - М., 2016. - 328 с.
37. Тихомирова О.Г. Менеджмент организации: теория, история, практика: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 256 с.
38. Томсон-мл. Артур А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / АртурА. Томсон-мл.. - М.: Диалектика / Вильямс, 2016. - 102 с.
39. Угрюмова Н.В., Блинов А.О. Теория организации и организационное поведение. - СПб.: Питер, 2015. - 288 с.
40. Формат розницы "дрогери" - новые возможности для производителей тбх и косметики // [Электронный ресурс] URL:<http://dvornikova.ru/press-center/articles/detail.php?ID=87>
41. Фрейдина Е.В. Исследование систем управления: Учебное пособие по специальности „Менеджмент организации“ / Е.В. Фрейдина; Под ред. Ю.В. Гусев. — М.: Омега-Л, 2013. — 368 с.
42. Фэйлла Десять уроков на салфетках. Многоуровневый маркетинг / Фэйлла, Дон. - М.: Новосибирск: Экор, 2017. - 128 с.
43. Шапиро С.А. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ (ДЛЯ БАКАЛАВРОВ); СИНТЕГ - Москва, 2016. - 352 с.
44. Шейнов В. П. Искусство торговли. Эффективная продажа товаров и услуг / В.П. Шейнов. - М.: Харвест, 2015. - 416 с.
45. Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг. Стратегический подход / Дж. Шонесси. - М.: Питер, 2016. - 864 с.
46. Эффективность стратегии фирмы. Учебное пособие. - М.: Специальная литература, 2015. - 414 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

РАСШИРЕННАЯ АННОТАЦИЯ**Совершенствование системы управления фирмы «Фортуна»**

Автор: студ. гр. 14 ТЗЭМ 31, Сударева Е. А.

Руководитель: к.э.н., доцент Куликова Т.А.

Как показало проведённое исследование, сейчас всё большую популярность набирает реализация бытовой химии, косметики, средств гигиены через специализированные магазины формата дрогери. Их темпы расширения как по количеству новых магазинов, так и по показателям оборотов составляют примерно 20-30% в год.

Популярность этих торговых сетей обусловлена более низкими ценами, удобным локальным расположением, более широким и необычным ассортиментом по сравнению с классическими магазинами "у дома".

Конкурентами фирмы «Фортуна» в г. Пензе являются расположенные вблизи магазины косметики, парфюмерии, средств гигиены, бытовой химии, посуды. К ним можно отнести сетевые магазины «Магнит Косметик», «Рубль Бум», «Улыбка радуги», «Хорека», «Fix price», «Моя родня». Для магазина «Фортуна», находящегося по адресу ул. Карпинского главными конкурентами выступают магазины «Магнит», «Метро Сити», «Караван» и др.

Наиболее популярным местом приобретения бытовой химии являются магазины формата дрогери, косметики и парфюмерии – супермаркет. Это говорит о том, что фирмы «Фортуна» целесообразнее работать над углублением и расширением ассортимента именно бытовой химии.

Наиболее часто покупаемым товаром является бытовая химия. Среди товаров санитарно-гигиенического назначения наибольшим спросом пользуются туалетная бумага и средства личной гигиены.

Исследование показало, что до 90 % оборота обеспечивают постоянные покупатели, проживающие в радиусе до двух кварталов от магазина дрогери.

До 95% покупателей товара ассортимента дрогери – это женщины. Ядро целевой аудитории дрогери - женщины от 25 до 50 лет, которые ведут домашнее хозяйство, работают и обслуживают свою семью.

Собственная торговая марка фирмы «Фортуна» по мимо гарантии низкой цены также способствует формированию узнаваемости, повышению лояльности к сети магазинов со стороны потребителей. Наличие СТМ также позволяет гарантировать наличие товара в магазинах, так как предполагается контроль всех этапов производственного процесса, графика выпуска продукции, её количества с учетом сезонности продаж и планируемых промоактивностей. Это защищает сеть от возможных перебоев, которые могли возникать при работе с брендом производителя.

Организационная структура фирмы «Фортуна» построена по функциональному принципу. Штат магазина «Фортуна» составляет 23 работника.

Как показал анализ, основными недостатками в системе управления персоналом в фирмы «Фортуна» являются низкий уровень обслуживания со стороны продавцов-новичков. Для устранения этого предлагается сформировать систему наставничества, которая позволит улучшить адаптацию вновь принятых сотрудников, удовлетворить их потребность в профессионально значимых знаниях, умениях, навыках, что будет способствовать улучшению уровня обслуживания покупателей со стороны новичков, а, следовательно, увеличению объема продаж и прибыли магазина.

С целью формирования организационной культуры предприятия ориентированной на достижения целей организации, рекомендуется разработать кодекс корпоративной этики, который устанавливает основные принципы единства целей, подходов и системы взаимодействия работников фирмы «Фортуна» с государственными органами власти, местного самоуправления, филиалами, структурными подразделениями предприятия, коммерческими предприятиями и организациями, а также взаимоотношений между сотрудниками магазина.

Проведённое исследование показало, что в фирме «Фортуна» недостаточно внимания уделяется стратегическому планированию. Поэтому в рамках стратегического планирования были сформулированы миссия, стратегические цели и стратегии деятельности фирмы «Фортуна».

Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы управления фирмы «Фортуна» подтвердило их эффективность. Итоги расчётов, отражённые в таблице показывают, что в результате, проведения предложенных мероприятий выручка увеличится в 1,2 раза или на 20% в год. При этом прибыль возрастёт на 33% в год.