Министерство образования и науки РФ

Федеральное государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

Поволжская Академия Государственной службы имени П.А.Столыпина

**Кафедра менеджмента организации**

**Курсовой проект**

**по дисциплине: «Предпринимательство»**

**на тему:**

**«Оптимизация управления торговым**

**предприятием «Книгомир»»**

Выполнила: студентка 6 курса,

2 гр, «Менеджмент организации»

з/с формы обучения

Пузанкова Ольга

Проверил: Лимаренко И.К.

Саратов 2010**Содержание**

Введение…………………………………………………………………………...3

1. Теоретические основы оптимизации управления торговым предприятием…………………………………………………………………………………...5

1.1 Понятие, цели и задачи управления торговым предприятием…………….5

1.2 Элементы и функции управления торговым предприятием……………...11

2. Оптимизация управления магазином «Книгомир»…………………………20

2.1 Общая характеристика магазина «Книгомир»………………………….....20

2.2 Подходы к оптимизации процесса управления магазином «Книгомир»...24

2.3 Внедрение оптимизации в управление магазином «Книгомир»..…….….27

Заключение…………………………………………………………………….…32

Список литературы………………….……………………………………….…..34

**Введение**

Переход от административно-командной к рыночной экономике поставил перед предприятиями, в том числе и торговыми, новые, ранее не возникавшие проблемы и задачи. Изменения принципов хозяйствования, разрушение старой, основанной на жестком директивном планировании и административном управлении системы, повлекли за собой разбалансированность устоявшихся связей и пропорций, привели многие предприятия на грань банкротства.

Радикальная перестройка системы управления в связи с переходом к рыночным отношениям - одно из важнейших направлений реформирования рыночной экономики. Особо значимой эта проблема становится для торговых предприятий. Являясь объектами товарно-денежных отношений, экономически самостоятельными и полностью отвечающими за результаты своей хозяйственной деятельности, торговые предприятия должны сформировать систему управления, которая обеспечила бы им высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивость положения на рынке, а в конечном счете - сохранение и приумножение вложенного в них капитала.

В связи с этим, доминирующей проблемой науки и практики хозяйствования стало развитие концептуальных и создание организационных и методических основ формирования системного управления торговым предприятием, способного непрерывно адаптироваться к изменениям внешней среды, снабженного инструментарием быстрого реагирования на меняющиеся потребности окружения.

Таким образом, целью настоящего курсового проекта является изучение особенностей управления торговыми предприятиями на примере конкретного c разработкой предложения по оптимизации процесса управления им.

Объектом представленной работы является известная сеть книготорговых магазинов ООО «ТОП-КНИГА» - «Книгомир», расположенный по адресу: г. Саратов, ул. Усть-Курдюмская, д. 5.

Предметом исследования является оптимизация управления торговым предприятием «Книгомир».

Для достижения поставленной цели курсового исследования представляется необходимым решение следующих задач:

1. Изучить понятие, цели и задачи управления торговым предприятием.

2. Проанализировать элементы и функции управления торговым предприятием.

4. Дать общую характеристику магазина «Книгомир».

5. Рассмотреть различные подходы к оптимизации процесса управления магазином «Книгомир».

Теоретическую и методологическую основу курсового исследования составила обширная литература по выбранной теме таких авторов, как: Бланк И.А., Власова В.М., Панкратов Ф.Г., Серегина Т.К., Клаузевиц К., Брагин Л.А., Гребнев А.И. и др.

**1. Теоретические основы оптимизации управления**

**торговым предприятием**

**1.1 Понятие, цели и задачи управления торговым предприятием**

Управление торговым предприятием или торговый менеджмент представляет собой процесс управления всеми основными аспектами деятельности торгового предприятия. Он призван формировать наиболее рациональные управленческие решения по вопросам развития конкретного торгового предприятия, координировать различные направления его деятельности и обеспечивать высокую эффективность конечных результатов этой деятельности[[1]](#footnote-1).

Торговый менеджмент, базируясь на теории общего менеджмента предприятия, интегрирует в себе приемы и методы многих функциональных видов менеджмента применительно к специфике деятельности торгового предприятия. В частности, торговый менеджмент использует обширный арсенал методов производственного менеджмента, инновационного менеджмента, менеджмента персонала, финансового менеджмента и некоторых других видов функционального менеджмента, возможных к применению на предприятиях торговли.

Важной особенностью торгового менеджмента является комплексный характер формирования всех управленческих решений, связанных с различными сторонами деятельности торгового предприятия. Все эти управленческие решения теснейшим образом взаимосвязаны и оказывают прямое или косвенное воздействие на конечную эффективность хозяйственной деятельности торгового предприятия. Так, отдельное управленческое решение, направленное на совершенствование организации или технологии торгового процесса, каким бы прогрессивным оно не казалось с позиций инновационного менеджмента, может быть не эффективным с учетом специфики условий экономической деятельности предприятия и вызвать негативные последствия для его финансового состояния.

Поэтому торговый менеджмент рассматривается как комплексная система действий, состоящей из разработки взаимозависимых управленческих решений, каждое из которых вносит свой вклад в конечную результативность хозяйственной деятельности торгового предприятия.

Хотя все торговые предприятия как хозяйствующие субъекты одной отрасли имеют много общих характеристик торгово-технологического и торгово-хозяйственного процессов, различия между их конкретными организационными формами, используемыми технологиями и условиями хозяйствования весьма существенны, что соответственно сказывается как на особенностях процесса управления их деятельностью, так и на конечных результатах этой деятельности. Торговый менеджмент призван учитывать эти различия в процессе разработки управленческих решений по всем аспектам деятельности с тем, чтобы получить наилучшие результаты для данного торгового предприятия. Конкретные управленческие решения, используемые в процессе своей деятельности отдельными даже наиболее эффективно работающими торговыми предприятиями, не могут слепо копироваться другими торговыми предприятиями, так как они могут привести к отрицательным последствиям. Торговый менеджмент учит не использованию стандартных управленческих решений, а лишь алгоритму эффективной их разработки в конкретных условиях деятельности предприятия.

Даже наиболее эффективные управленческие решения, разработанные и реализованные на конкретном торговом предприятии, не всегда могут быть повторно использованы на последующих этапах его деятельности. Прежде всего это связано с высокой динамикой факторов внешней среды на стадии перехода к рыночной экономике, и в первую очередь - с изменением конъюнктуры потребительского рынка. Кроме того меняются во времени и внутренние условия функционирования торгового предприятия, особенно на этапах перехода к последующим стадиям его жизненного цикла. Поэтому торговому менеджменту должен быть присущ высокий динамизм, учитывающий изменение факторов внешней среды, ресурсного потенциала, форм организации труда и управления, финансового состояния и других параметров функционирования торгового предприятия.

Торговый менеджмент предусматривает многовариантность подходов к разработке конкретных управленческих решений в различных сферах деятельности торгового предприятия. Это предполагает, что подготовка каждого управленческого решения должна учитывать и альтернативные возможности действий. При наличии альтернативных проектов управленческих решений их выбор для реализации должен быть основан на системе критериев, обеспечивающих достижение высоких результатов деятельности торгового предприятия. Система таких критериев устанавливается самим торговым предприятием.

Торговый менеджмент должен быть ориентирован на стратегические цели развития торгового предприятия. Какими бы выгодными не казались те или иные проекты управленческих решений в текущем периоде, они должны быть отклонены, если они вступают в противоречие с миссией (главной целью деятельности) предприятия, стратегическими направлениями его развития или ведут к снижению эффективности его деятельности в перспективном периоде.

С учетом основных характеристик торгового менеджмента формируются его цели и задачи.

Основной целью торгового менеджмента является обеспечение высоких темпов развития торгового предприятия в стратегической перспективе и возрастания его конкурентной позиции на потребительском рынке[[2]](#footnote-2).

Исходя из этой главной цели торговый менеджмент призван решать следующие основные задачи.

1. Формирование условий наиболее полного удовлетворения спроса покупателей на товары в рамках избранного сегмента потребительского рынка. Эта задача реализуется путем поиска торговым предприятием своей рыночной ниши на потребительском рынке; выявления основных параметров спроса покупателей в данном сегменте потребительского рынка; формирования эффективной ассортиментной политики, направленной на удовлетворение покупательского спроса на товары; обеспечения устойчивости ассортимента товаров, реализуемых торговым предприятием.

2. Обеспечение высокого уровня торгового обслуживания. Эта задача реализуется путем удовлетворения всех основных требований покупателей к уровню торгового обслуживания, сущность которых с учетом специфики конкретного сегмента потребительского рынка сводится к тому, чтобы с наименьшими затратами времени и наибольшими удобствами приобрести в торговом предприятии необходимые товары. Эти требования обеспечиваются целым комплексом организационно-технологи-ческих мероприятий, формирующих в совокупности необходимый уровень торгового обслуживания.

3. Обеспечение достаточной экономичности осуществления торгово- технологического и торгово-хозяйственного процессов на предприятии. Эта задача реализуется путем обеспечения минимизации затрат трудовых, материальных и финансовых ресурсов на организацию отдельных технологических процессов и операций, связанных с движением товаров и обслуживанием покупателей; на осуществление отдельных коммерческих операций и коммерческой деятельности в целом; на исполнение функций управления торговым предприятием.

4. Максимизация суммы прибыли, остающейся в распоряжении торгового предприятия, и обеспечение ее эффективного использования.

Эта задача реализуется путем оптимизации объема товарооборота предприятия; эффективного управления его активами; проведения целенаправленной ценовой, амортизационной и налоговой политики; оптимизации соотношения капитализируемой и потребляемой частей прибыли.

5. Минимизация уровня хозяйственных рисков, связанных с деятельностью торгового предприятия. Эта задача реализуется путем эффективного управления различными коммерческими, финансовыми, инвестиционными и другими рисками, связанными с хозяйственной деятельностью предприятий торговли. Минимизация уровня хозяйственных рисков обеспечивает предсказуемость финансовых результатов деятельности предприятия и стабильность его развития.

6. Обеспечение постоянного возрастания рыночной стоимости торгового предприятия. Эта задача реализуется прежде всего за счет высокой инвестиционной активности предприятия, его способности эффективно аккумулировать собственные финансовые ресурсы на обеспечение прироста активов во всех их формах, повышения финансовой устойчивости предприятия.

Кроме того, на возрастание рыночной стоимости торгового предприятия оказывает влияние его высокая деловая репутация, завоеванные им маркетинговые позиции на потребительском рынке, отработанность внутренней технологии осуществления хозяйственной деятельности и управления.

Все задачи торгового менеджмента теснейшим образом взаимосвязаны. Так, формирование условий наиболее полного удовлетворения спроса покупателей и обеспечение высокого уровня их торгового обслуживания способствуют росту товарооборота, а соответственно и максимизации суммы прибыли торгового предприятия. Этим же целям подчинено и обеспечение экономичности осуществления торгово-технологического и торгово-хозяйственного процессов на предприятии. В свою очередь, максимизация суммы прибыли, остающейся в распоряжении торгового предприятия, эффективное ее использование, а также минимизация уровня хозяйственных рисков являются важнейшими условиями возрастания его рыночной стоимости.

В то же время ряд задач торгового менеджмента носят разнонаправленный характер. Так, например, ряд мероприятий по обеспечению высокого уровня обслуживания покупателей могут вызвать дополнительные затраты трудовых, материальных и финансовых ресурсов, а соответственно снизить сумму прибыли предприятия. В свою очередь максимизация прибыли торгового предприятия сопровождается, как правило, возрастанием уровня хозяйственных рисков.

Поэтому в процессе торгового менеджмента отдельные задачи должны быть оптимизированы между собой.

В среде предпринимателей, осуществляющих свою деятельность в сфере торговли, весьма распространено мнение, что приоритетной задачей и даже главной целью торгового менеджмента является максимизация прибыли, остающейся в распоряжении предприятия. Такое мнение следует рассматривать как весьма спорное. Дело в том, что максимизация прибыли на конкретном этапе деятельности торгового предприятия не обеспечивает автоматического возрастания его рыночной стоимости. Так, полученная высокая сумма прибыли может быть полностью израсходована на цели потребления, в результате чего торговое предприятие будет лишено основного источника формирования собственных финансовых ресурсов для обеспечения своего развития (а неразвивающееся предприятие теряет в перспективе свои конкурентные позиции на потребительском рынке, что приводит к снижению его рыночной стоимости).

Кроме того, высокая сумма прибыли торгового предприятия может достигаться при высоком уровне хозяйственных рисков и угрозе банкротства в последующем периоде, что также может обусловить снижение его рыночной стоимости и конкурентной позиции на потребительском рынке. Поэтому в рыночных условиях максимизация суммы прибыли, остающейся в распоряжении торгового предприятия, может выступать как важная, но не приоритетная задача торгового менеджмента и уж тем более не как его главная цель.

Эффективный торговый менеджмент, в полной мере реализующий свою основную цель и задачи, позволяет обеспечить высокий уровень обслуживания покупателей, необходимые темпы экономического развития торгового предприятия в стратегической перспективе, укрепление его финансового состояния и рост рыночной стоимости, формирование конкурентного преимущества торгового предприятия на потребительском рынке.

**1.2 Элементы и функции управления торговым предприятием**

В наиболее общем виде функции любой управляющей системы сводятся к следующему алгоритму: анализ - планирование - организация исполнения - контроль исполнения. Вместе с тем, каждая управляющая система, в том числе и торговый менеджмент, имеет свои конкретные объекты управления и конкретные задачи. С учетом рассмотренного ранее круга задач торгового менеджмента состав основных его функций и элементов может быть определен следующим образом.

1. Выбор наиболее эффективных организационных форм функционирования торгового предприятия и его структурных единиц. В процессе реализации этой изначальной функции торгового менеджмента на стадии создания нового торгового предприятия или в процессе его расширения обосновывается наиболее приемлемая с точки зрения его учредителей организационно-правовая форма деятельности; с учетом выявленной рыночной ниши определяется ассортиментный профиль (форма специализации) магазина (или отдельных магазинов, если торговое предприятие состоит из ряда структурных единиц); формируется тип магазина по основным определяющим его характеристикам. Хотя эта функция торгового менеджмента носит, как правило, разовый характер, принятые по этим вопросам управленческие решения относятся к числу наиболее ответственных, так как они существенным образом влияют на последующую организацию всего торгового процесса, экономические показатели и финансовые результаты деятельности торгового предприятия. Последующие изменения этих управленческих решений влекут за собой существенные финансовые затраты и требуют значительного объема времени на их реализацию[[3]](#footnote-3).

2. Управление технологическими процессами. Реализация этой функции связана прежде всего с выбором определяющей технологической схемы товародвижения и соответствующей ей технологической планировки магазина; формированием необходимого парка технологического оборудования; разработкой организационных основ товароснабжения, приемки, хранения и подготовки товаров к продаже; определением систем размещения и выкладки товаров в торговом зале. Формирование торгово-технологических процессов и операций существенным образом сказывается как на уровне торгового обслуживания покупателей, так и на финансово-экономических результатах деятельности торгового предприятия. Реализация этой функции непосредственно связана с инновационным процессом на предприятии.

3. Управление процессом обслуживания покупателей. Реализация этой функции прямо связана с миссией торгового предприятия и является определяющим условием формирования его высокой конкурентной позиции на потребительском рынке. Управление процессом обслуживания покупателей предполагает прежде всего обеспечение возможностей наиболее полного удовлетворения их спроса в рамках избранного предприятием сегмента потребительского рынка, что определяет необходимость обоснования и проведения соответствующей ассортиментной политики торгового предприятия. Кроме того, управление этим процессом предполагает создание покупателям удобных условий для совершения покупок, что связано с установлением оптимального для них режима работы торгового предприятия, выбором эффективных методов продажи товаров, предоставлением широкого комплекса дополнительных услуг, организацией рекламы и внутримагазинной информации, а также другими организационно- технологическими мероприятиями[[4]](#footnote-4).

4. Управление персоналом. Реализация этой функции представляет определенную сложность, так как применяемые в этой области управленческие решения непосредственно связаны с интересами работников и существенно влияют на уровень торгового обслуживания покупателей и финансово-экономические результаты деятельности предприятия. В силу отраслевой специфики деятельности затраты живого труда на предприятиях торговли довольно значительны. В процессе реализации этой функции в первую очередь обосновывается схема организационной структуры управления торговым предприятием как основа функционального разделения труда его персонала.

Кроме того, реализация этой функции предполагает определение необходимой численности и состава персонала, эффективную организацию труда и постоянное управление его производительностью, организацию материального стимулирования, обеспечение подготовки и повышение квалификации работников.

5. Управление товарооборотом. Реализация этой функции обеспечивает экономическую основу всей деятельности торгового предприятия, так как товарооборот характеризует основной объемный показатель этой деятельности и достигнутые маркетинговые позиции. Эта функция является наиболее массовой и требует постоянной разработки управленческих решений на всех уровнях деятельности торгового предприятия. В процессе реализации этой функции проводятся анализ и прогнозирование торговой конъюнктуры, осуществляется планирование объема и состава товарооборота, нормирование и планирование товарных запасов, планирование объема и состава закупки и поступления товаров.

6. Управление доходами. Реализация этой функции связана с формированием собственной финансовой базы развития торгового предприятия, осуществлением его деятельности на принципах самофинансирования ( или по меньшей мере - на принципах самоокупаемости). Так как основу доходов торгового предприятия составляют доходы от торговой деятельности (они формируются в виде разницы между ценой продажи и ценой закупки товаров), то в процессе реализации этой функции торгового менеджмента прежде всего разрабатывается ценовая политика предприятия. Кроме того, важная роль в процессе реализации этой функции отводится планированию доходов торгового предприятия.

7. Управление издержками обращения. Реализация этой функции связана с формированием условий постоянного снижения уровня текущих затрат (в торговле они определяются термином "издержки обращения") по отношению к объему товарооборота. При этом снижения уровня издержек обращения не должно приводить к снижению качества торгового обслуживания покупателей, а осуществляться за счет других направлений их экономии. В процессе реализации этой функции определяется необходимый объем текущих затрат трудовых, материальных и финансовых ресурсов на осуществление торговой деятельности, рассматриваются возможные резервы экономии этих затрат и осуществляется планирование издержек обращения в разрезе отдельных статей расходования средств.

8. Управление прибылью. Реализация этой функции обеспечивает основное условие самофинансирования деятельности торгового предприятия и возможности возрастания его рыночной стоимости. Управление прибылью торгового предприятия включает два основных аспекта: управление формирование прибыли и управление ее использованием. Процесс управления формированием прибыли связан с управлением доходами и издержками обращения торгового предприятия, разработкой эффективной налоговой политики, обеспечением эффективности коммерческих сделок по закупке товаров. Управление использованием прибыли подчинено задачам развития торгового предприятия и осуществляется путем оптимизации ее распределения по отдельным направлениям.

9. Управление активами. Реализация этой функции непосредственно связана с формированием и обеспечением эффективного использования производственного потенциала торгового предприятия. В процессе реализации этой функции исходя из намечаемых объемов торговой деятельности выявляется реальная потребность в отдельных видах активов и определяется общая их сумма; оптимизируется состав активов с позиций эффективности комплексного их использования, а также необходимой их ликвидности для обеспечения постоянной платежеспособности; обеспечивается ускорение оборота отдельных видов активов, в первую очередь товарных запасов, запасов материалов и тары, дебиторской задолженности и денежных средств; определяются формы и источники финансирования различных видов активов.

10. Управление капиталом. В процессе реализации этой функции определяется общая потребность в капитале для реализации стратегии развития предприятия; формируется оптимальная его структура; изыскиваются возможности формирования финансовых ресурсов за счет собственных источников; определяется необходимый объем привлечения заемных средств на краткосрочной и долгосрочной основе; оптимизируются формы и источники привлечения заемных средств.

11. Управление инвестициями. Реализация этой функции связана с обеспечением развития торгового предприятия в стратегической перспективе и возрастания его рыночной стоимости. В процессе реализации этой функции формируются важнейшие направления инвестиционной деятельности предприятия; осуществляется оценка инвестиционной привлекательности отдельных реальных проектов и финансовых инструментов и производится отбор наиболее эффективных из них; Формируется инвестиционный портфель предприятия и осуществляется оперативное управление им.

12. Управление хозяйственными рисками. Эта функция является одной из наиболее сложных и поэтому ее реализация возлагается на высококвалифицированных специалистов предприятия. В процессе реализации этой функции выявляется состав основных коммерческих, финансовых, инвестиционных и других рисков, присущих хозяйственной деятельности данного торгового предприятия; оценивается уровень этих рисков и их возможное отрицательное воздействие на результаты хозяйственной деятельности; формируется система мероприятий по профилактике и минимизации отдельных хозяйственных рисков, а также по их внутреннему и внешнему страхованию.

13. Управление финансовым состоянием. Реализация этой функции связана с обеспечением взаимоувязки всех направлений финансовой деятельности предприятия и их взаимонаправленности на достижение высоких конечных результатов этой деятельности. В процессе реализации этой функции осуществляется комплексная оценка финансового состояния торгового предприятия и изыскиваются резервы его укрепления; осуществляется комплексное планирование финансовой деятельности предприятия в разрезе важнейших показателей; организуется мониторинг текущей финансовой деятельности предприятия, обеспечивающий действенный контроль за реализацией намеченных планов.

Процесс управления деятельностью торгового предприятия базируется на определенном механизме. В структуру механизма торгового менеджмента входят следующие элементы[[5]](#footnote-5).

1. Государственное правовое и нормативное регулирование торговой деятельности предприятия. Принятие законов и других нормативных актов, регулирующих торговую деятельность предприятий, представляет собой одно из направлений социальной политики государства. Законодательные и нормативные основы этой политики регулируют торговую деятельность предприятий в разных формах. К числу основных из этих форм относятся: определение требований к лицензированию (патентованию) торговой деятельности; законодательное обеспечение защиты прав потребителей; регулирование правил продажи продовольственных и непродовольственных товаров в розничной торговой сети; требования обеспечения охраны окружающей среды; налоговое регулирование; регулирование минимальных размеров уставного фонда торговых предприятий отдельных организационно-правовых форм деятельности и другие.

2. Рыночный механизм регулирования торговой деятельности предприятия. Этот механизм проявляется прежде всего в сфере потребительского рынка. Спрос и предложение товаров на потребительском рынке формируют уровень цен на них; определяют возможность нахождения новой рыночной ниши или расширения объема деятельности в рамках избранного сегмента рынка" позволяют формировать новую систему хозяйственных связей с поставщиками товаров и т. п. Кроме того, деятельность торгового предприятия связана с проявлением этого механизма и на финансовом рынке, рынке факторов производства, рынке труда и других. По мере углубления рыночных отношений роль рыночного механизма регулирования деятельности торговых предприятий будет возрастать.

3. Внутренний механизм регулирования отдельных аспектов хозяйственной деятельности торгового предприятия. Механизм такого регулирования формируется в рамках самого торгового предприятия, соответственно регламентируя те или иные оперативные управленческие решения. Так, ряд аспектов хозяйственной деятельности может регламентироваться требованиями устава торгового предприятия. Кроме того, на торговом предприятии может быть разработана и утверждена система целевых показателей, внутренних нормативов и требований по отдельным аспектам организационной, экономической или финансовой сфер его деятельности.

4. Информационное обеспечение торгового менеджмента. Механизм информационного обеспечения торгового менеджмента направлен на формирование полной и качественной информации, необходимой для подготовки обоснованных управленческих решений по всем аспектам деятельности торгового предприятия.

Система внутренних и внешних источников информации торгового менеджмента базируется на оперативной и статистической отчетности отдельных функциональных служб торгового предприятия, организации финансового и управленческого учета на предприятии, а также публикуемых показателях текущей конъюнктуры потребительского, финансового и других рынков в разрезе соответствующих их сегментов.

5. Система методов управления деятельностью торгового предприятия. В процессе выработки управленческих решений по отдельным аспектам деятельности торгового предприятия используется обширная система методов, с помощью которых достигаются необходимые результаты. К числу основных из них относятся методы: технико-экономических расчетов; балансовый; экономико-статистические; экономико-математические; сетевого планирования; моделирования; социологические; экспертные и другие.

6. Система методов контроля за реализацией управленческих решений. В составе механизма торгового менеджмента методам внутреннего контроля отводится особая роль, так как они в значительной степени определяют эффективность всей системы управления торговым предприятием. Состав этих методов базируется в основном на обширном арсенале приемов экономического анализа и аудита различных аспектов деятельности торгового предприятия и определяется организацией системы мониторинга экономических и финансовых результатов этой деятельности.

Эффективный механизм управления торговым предприятием торгового позволяет в полном объеме реализовать стоящие перед ним цели и задачи, способствует результативному осуществлению всех его функций на предприятиях торговли.

**2. Оптимизация управления магазином «Книгомир»**

**2.1 Общая характеристика магазина «Книгомир»**



Объектом представленного курсового исследования является «Книгомир» - книжный магазин среднего формата крупнейшей книготорговой сети ООО «ТОП-КНИГА».

Сеть магазинов «Книгомир» насчитывает 400 магазинов, расположенных по всей территории России: от Санкт-Петербурга до Владивостока[[6]](#footnote-6).

История сети магазинов «Книгомир» началась в полном соответствии с русской поговоркой «Не было бы счастья, да несчастье помогло». 1 апреля 1997 года в результате нечестной конкурентной борьбы «ТОП-КНИГА» была вынуждена покинуть крупнейшее в Новосибирске место оптовой торговли — Чкаловскую книжную ярмарку. Одно было ясно: компания должна бороться за свое место под солнцем. Решение «ТОП-КНИГИ» стало революционным для книжного рынка Западной Сибири. Компания создала собственную Книжную ярмарку, которая расположилась в переходе станции метро «Гагаринская».

Эта ярмарка — ряд книжных лотков с ассортиментом разной тематики — по сути, явилась первым в городе книжным магазином, работающим по принципу супермаркета, то есть таким, в котором покупатель имеет свободный доступ к товару. А 15 мая того же года «ТОП-КНИГОЙ» был открыт первый фирменный магазин, работающий на тех же условиях — «Лига» на углу улиц Восход и Кирова. Новый формат стал быстро развиваться, пользуясь популярностью в Новосибирске и области.

Уникальный опыт, полученный «ТОП-КНИГОЙ», показал, что компания может добиться значительных успехов, развивая собственную розничную сеть. Уже в 2000 году «ТОП-КНИГА» управляла несколькими магазинами в Новосибирске, объединив их под общим названием «Книгомир». Это были первые книжные магазины с широким ассортиментом, свободным доступом к товару и уникальной на тот момент возможностью для покупателя — оформить заказ на доставку необходимой книги со склада компании. В 2001 году «ТОП-КНИГА» шагнула за пределы Новосибирской области, открыв «Книгомир» в Томске. Сегодня сеть «Книгомир» объединяет около 400 магазинов, расположенных на всей территории России от Санкт-Петербурга до Владивостока.

Ассортимент товаров «Книгомира» всегда находится в зоне особого внимания компании «ТОП-КНИГА». Потребности покупателей расширяются, и «Книгомир» старается их максимально полно удовлетворить. Сегодня в сети магазинов «Книгомир» можно приобрести: канцелярские товары и игрушки, журналы и газеты, открытки и настенные календари, музыкальные альбомы популярных исполнителей, лицензионные фильмы современных режиссеров и классику мирового кинематографа, электронные энциклопедии, развивающие игры и аудио-книги. Здесь можно найти все для профессионального развития, обучения и развлечения.

Компания планирует активно развивать сеть «Книгомир», открывая магазины во всех городах, в которых любят читать.

Миссия данного торгового предприятия—**быть лучшим на рынке культурных продуктов, чтобы стать первыми в сознании людей**.

Свой успех в бизнесе компания связывает с правильным выбором долгосрочной стратегии на исчерпывающее удовлетворение запросов и потребностей своих целевых групп. По этой причине мониторинг рынка стал для нее неотъемлемой частью повседневной работы.

В результате, **торговое предприятие** видит свою цель в том, чтобы давать людям культурный продукт (книги, пресса, медиа, канцтовары), в котором они нуждаются сегодня.

Кроме того, магазины сети «Книгомир» способствуют развитию науки, повышению воспитания и росту культуры населения страны, предоставляя широкой общественности одну из основополагающих ценностей современной цивилизации – книгу.

Таким образом, работая на книжном рынке, **сеть «Книгомир»** повышает качество жизни людей, меняет стиль их жизни, формирует в обществе способность адекватно реагировать на вызовы времени и желание добиваться прогрессивных перемен.

Помимо этого, сеть является членом Российского книжного союза и тем самым осуществляет свою деятельность в национальном масштабе, но не только. Ее усилия направлены на то, чтобы донести книгу – продукт для образования, духовного развития и досуга – до максимального числа россиян и русскоязычного населения в странах ближнего и дальнего зарубежья.

В компании убеждены, что формирование интереса и любви к книге у всех соотечественников, от мала до велика, служит залогом духовного возрождения нации, улучшения качества жизни всего населения. **«Книгомир»** стремится к устойчивому корпоративному развитию, постоянно соизмеряет результаты своей деятельности с динамикой общественных изменений, оперативно реагирует на нужды социального окружения, заинтересованно относится к своим клиентам, разделяет с ними свои успехи, учится на их опыте. Организационная структура предприятия показана на рис. 1.

Директор магазина

Работники торгового зала

Бухгалтерия

Грузчики

Склад

Отдел

снабжения

**Рис. 1. Организационная структура магазина «Книгомир»**

Торговая  деятельность предприятий характеризуется, прежде всего, степенью выполнения планов и динамикой товарооборота. Рассмотрим динамику розничного товарооборота магазина **«Книгомир»** за 3 года.

**Таблица 1. Динамика товарооборота**магазина **«Книгомир»** **за 2007-2009 гг., тыс. руб.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Товарооборот | Год | | | Изменение (+;-) | | Темп изменения, % | |
| 2007 | 2008 | 2009 | 2008 г.  к  2007 г. | 2009 г.  к  2008 г. | 2008 г.  к  2007 г. | 2009 г.  к  2008 г. |
| 1 квартал | 6840 | 7408 | 7368 | 568 | -40 | 108,30 | 99,46 |
| 2 квартал | 10292 | 10524 | 10520 | 232 | -4 | 102,25 | 99,96 |
| 3 квартал | 10642 | 11120 | 11210 | 478 | 90 | 104,49 | 100,81 |
| 4 квартал | 12770 | 13994 | 14020 | 1224 | 26 | 109,58 | 100,19 |
| Итого за год | 40544 | 43046 | 43118 | 2502 | 72 | 106,17 | 100,17 |

Данные  табл. 1 свидетельствуют о наличии положительной динамики товарооборота магазина **«Книгомир»**. В 2008 году товарооборот возрос на 6,17%, а в 2009 году – на 0,17%. Самым большим товарооборотом отличается 4 квартал каждого года в исследуемом периоде, наименьшим – 1 квартал. Самый высокий темп прироста – 9,58% наблюдался в четвертом квартале 2008 года.

В таблице 2 представлена информация о выполнении плана по товарообороту магазина **«Книгомир»** в 2009 году.

**Таблица 2. Выполнение плана  по товарообороту магазина** **«Книгомир», тыс. руб.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Товарооборот с участием в  расчетах: | Фактически  за 2008 год | Отчетный 2009 год | | | Отклонение | | Отчетный  год в % к  прошлому  году |
| План | Факт | % выполнения | От  плана | От  прош.  года |
| в действующих ценах | 43046 | 43500 | 43118 | 99,12 | -382 | 72 | 100,17 |
| в сопоставимых ценах | 43046 | - | 39198 | - | - | 620 | 110,01 |

План  товарооборота магазина **«Книгомир»** недовыполнен на 0,88% или на 382 тыс. руб. По сравнению с прошлым годом его объем возрос на 72 тыс. руб., что составляет 0,17%. Рост товарооборота в динамике произошел за счет увеличения объема продаж, большое влияние оказало также повышение продажных цен. Индекс продажных цен по товарообороту в отчетном году к прошлому составил 1,10 раз. Пересчитаем фактический его объем за отчетный год в сопоставимые продажные цены: 43118/1,10 = 39198 тыс. руб. Таким образом, повышение продажных цен на товары обеспечило прирост товарооборота на 3920 тыс. руб. (43118 - 39198), что составляет 9% к фактическому его объему за прошлый год.

**2.2 Подходы к оптимизации процесса управления**

**магазином «Книгомир»**

Основным предложением курсового проекта по оптимизации процесса управления изучаемого предприятия является использование современных информационных технологий для автоматизации данного участка работы.

Обоснуем необходимость данного предложения.

Автоматизация торговли, появление нового электронного оборудования, совершенствование дисконтных программ, повсеместное распространение пластиковых банковских карт повлекло за собой острую необходимость создания целостных систем управления торговым залом, которые позволили бы производить организацию, координацию и контроль всей совокупности торговых процессов. Разработчики программного обеспечения и систем автоматизации откликнулись на потребности рынка созданием систем нового класса, примерами которых являются такие программные решения, как SET Retail, «Супермаг-УКМ v4», MARLIN Retail Suite.

Прежде всего, необходимо рассказать о специфике систем управления торговым залом. Их основным достоинством является то, что системы управления реализуют целый ряд управленческие функции, в отличие от традиционных систем контроля и учёта движения товаров. Основной целью системы управления торговым залом является создание условий для бесперебойной работы магазина, то есть постоянный контроль работы торгового оборудования и персонала. Таким образом, новые системы реализуют более сложные функции, чем традиционный front-office, с другой стороны они сильно отличаются от существующих систем управления складом, обладающими излишним функционалом. Необходимо также сказать, что системы управления поддерживают обмен данными с системами контроля и учёта товаров[[7]](#footnote-7).

Итак, первая задача систем управления – это контроль и проверка торгового оборудования. К примеру, один из компонентов, скажем электронные весы, потеряли связь с системой учёта товаров. Внешне никаких изменений в работе оборудования не произойдет. Однако в дальнейшем возможно несоответствие объёма товаров, находящихся в наличие с данными, хранящимися в системе. В свою очередь, система управления торговым залом мгновенно отреагирует на потерю связи с электронными весами и оповестит об этом техническую службу. Вторая задача – это реализация на практике дисконтной политики магазина. Система управления обеспечивает автоматизацию процесса установления скидок на товары, а также поэтапную реализацию заранее разработанной маркетинговой политики. Третья задача инновационных систем состоит в анализе поступающей информации: начиная от оперативной и заканчивая различного рода отчётами, включая OLAP – отчетность. И, наконец, система управления торговым залом связывает воедино другие электронные системы торгового объекта: это противокражные системы, системы видеонаблюдения, системы учёта движения товаров и системы приёма платежей.

Разработчики систем управления говорят о ряде преимуществ, которые может получить торговый объект. Во-первых, это привлечение новых клиентов. Помочь здесь может интегрированный в систему механизм управления скидками, о котором уже говорилось ранее. В частности, реализация сценариев скидок, разрабатываемых на основании анализа данных о динамике продаж товаров, их типе, сроках годности и так далее, повсеместно используется магазинах среднего и крупного формата в странах Европы и США. Централизованное дисконтное управление успешно решает проблему остатков товаров, способствует совершению импульсных покупок, а также привлекает клиентов.

Второе преимущество – это увеличение скорости и уменьшение стоимости обслуживания кассовых мест. Оно реализуется за счёт контроля каждого отдельного наименования оборудования, всей сети в целом, а также управления потоками поступающих данных.

Если же говорить о формате магазинов, которым подойдёт система управления торговым залом, то это сети, включая мелкие розничные, а также магазины среднего и крупного размера (супер- и гипермаркеты). При этом эффективность системы практически не зависит от ассортимента товаров. По мнению экспертов, целесообразность внедрения системы обусловлена исключительно соображениями экономической эффективности, расчёт которой могут выполнить поставщики программного решения, а также от объективно существующих проблем управления конкретным торговым объектом.

Стоит также отметить, что сейчас на рынке можно найти решения, адаптированные под любые типы магазинов: начиная от “базовых” пакетов, реализующих только ключевые функции, до программных продуктов с расширенным функционалом, подходящих для крупных сетей. В частности специализированным магазинам, к примеру, магазинам бытовой техники или строительных материалов, могут пригодиться функции по автоматическому оформлению сопроводительных документов.

Тем, кто только планирует внедрение системы управления торговым залом, следует знать, что они позволяют избежать таких проблем, как сбои кассового оборудования или ошибки персонала, которые происходят повсеместно при ручном вводе, либо при поиске информации. Кроме того, применение системы управления существенно снижает нагрузки на технический персонал: в том числе можно избежать частых проверок оборудования. Функция формирования отчётов может существенно снизить время, которое тратиться на анализ данных. Помимо этого, система позволяет автоматизировать часто повторяющиеся процессы, например, закрытие смены, на которое в крупных магазинах уходит вплоть до нескольких часов. С системой управления время, необходимое для закрытия (вместе с формированием отчёта) уменьшается до получаса. Ещё одно достоинство – лёгкая интеграция с новейшими системами на базе технологии EPR. Нельзя не сказать и о том, что практика использования систем управления торговым залом показывает возможность увеличения прибыли на пятьдесят процентов.

Существует некоторая проблема выбора производителя систем управления торговым залом. С одной стороны отечественные производители предлагают недорогие готовые решения с последующим техническим сопровождением и консультированием по интересующим вопросам. Однако на стороне зарубежных производителей опыт: подобные системы применяются в Европе и США дольше, чем в России. Таким образом, выбор подходящей системы управления торговым залом – всецело прерогатива владельца магазина.

**2.3 Внедрение оптимизация в управление магазином «Книгомир»**

Как уже было отмечено, исследуемый магазин относится к среднему формату. Его площадь составляет 100 кв. м., он расположен по адресу: г. Саратов, ул. Усть-Курдюмская, д. 5,ТЦ «Квадро».

Ассортимент магазина состоит из 25 тыс. названий учебной литературы и 50 тыс. названий прочей. Последние три года магазин продает в качестве дополнительного товара еще и периодическое издание, чтобы покупатель, зайдя купить книгу, вышел еще и с газетой подмышкой. В самом книжном магазине занято 5 человек. Надо иметь в виду, что **«Книгомир»** в значительной мере занимается учебной литературой (хотя ассортимент прочей в нём больше), и публика привыкла воспринимать **«Книгомир»** в первую очередь как магазин учебной литературы и только во вторую очередь – как универсальный. Поэтому основные покупатели магазина – это учащиеся и их родители.

В настоящее время в магазине установлена несложная система, которая управляет торговым залом и компанией в целом, однако, по мере роста объема продаж в магазине ощущается потребность в инструменте, который позволил бы магазину **«Книгомир»** автоматизировать ежедневные операции.

В качестве программного обеспечения для данного магазина можно порекомендовать компьютерную систему управления книжным магазином нового поколения – BooksManager.

Она позволяет учитывать товар при поступлении на склад и на выходе с него, а также выполняет много других функций, часть из которых были разработаны специально, с учетом потребностей именно книжного магазина.

Установка этого пакета программ позволит магазину **«Книгомир»** эффективнее решать некоторые проблемы, типичные для книжного магазина, а также более полно отвечать потребностям покупателя.

К примеру, с её внедрением можно заранее точно знать, какие книги вскоре поступят в продажу, а какие будут изъяты из каталога. Разработчик системы BooksManager, еженедельно поставляет обновленные данные по учебной и прочей литературе. Эти обновленные данные, которые она получает непосредственно от издателей и дистрибуторов, Undernet 74 сама унифицирует и лишь потом поставляет в книжные магазины. Поэтому можно будет говорить о прочных и постоянных связях с поставщиками, но при этом ещё иметь в качестве посредника техническую фирму.

В любом случае, главная проблема, с которой сталкивается книжный магазин, это, без сомнения, проблема запасов: то есть сразу же в момент запроса покупателя иметь возможность ответить, наличествует ли данное название в магазине, в каком количестве экземпляров и возможно ли его дозаказать в случае необходимости. Ясно, что весь этот контроль раньше осуществлялся вручную, а иногда и приходилось что-то делать на память с известной долей неточностей и ошибок. Наличие же системы управления запасами облегчит и ускорит многие процедуры для книготорговцев, и в то же время позволит лучше удовлетворить запросы покупателей и тем самым повысит авторитет магазина.

Другая операция, являющаяся для магазина **«Книгомир»** фундаментальной, без данного программного обеспечения практически неосуществима – это составление статистических отчетов о продажах с целью оптимизации дозаказов.

Магазин оснащен довольно достаточным числом компьютерных рабочих мест, соединенных с центральным сервером, в который загружена база данных на 60 тыс. названий учебной литературы и 450 тыс. прочей. На складе компьютеры используются для учета поступающего товара, а в торговом зале, около касс, с их помощью учитываются все операции по продажам (убыль товара), и программа автоматически сможет посчитать потребность магазина и выписать бланк заказа, который потом будет отправлен дистрибутору или непосредственно в издательство, чтобы пополнить запас изданий, которые заканчиваются.

Как и для всех книжных магазинов, для **«Книгомира»** «головной болью» являются возвраты. Раньше могло случаться так, что книга годами находилась в магазине и не возвращалась, причем речь шла о 4-5 годах. Это могло означать, что книга останется в магазине «навсегда», потому что за это время она была изъята из каталога издательства. Это происходило по той причине, что книготорговец не мог помнить обо всех названиях, которые имеются на складе. При наличии системы управления запасами, магазин **«Книгомир»** сможет контролировать, сколько времени в нём находится то или иное издание, были ли с ним какие-то движения, и сколько экземпляров было продано, и, таким образом, решить, настало ли время вернуть его издательству, или же у него есть еще потенциал быть проданным. Ясно, что эта проблема в большей степени касается прочей литературы, чем учебной. Но в любом случае, это проблема, которой в магазине с появлением указанного программного обеспечения не будет.

Далее рассмотрим преимущества, которые внедрение системы даст конечному потребителю.

Естественно, главный и самый ощутимый эффект для покупателя – это быстрота совершения покупки. Прежде всего, в сентябре, когда продажи школьных учебников достигают своего максимума, удастся ликвидировать неприятные очереди, которые раньше скапливались у касс. Программа способна регистрировать продажи на кассе, и, таким образом, проводя оптическим считывающим устройством по книге, сразу же получают общую сумму, которую должен заплатить покупатель. Помимо этого, будет возможность постоянно проводить мониторинг запасов и осуществлять дозаказ изданий еще до того, как они полностью разойдутся. В том, что касается учебной литературы важно всегда иметь представление о потребности магазина и заказывать нужное количество в нужный момент, так, чтобы покупателю никто не говорил, что этого названия сейчас нет и его нужно заказывать.

Не стоит недооценивать и те возможности, какие система предоставляет по консультированию библиографической базы данных. Запросы могут осуществляться как по названию, автору и издательству, так и по тематике или по части названия. Это важно, потому что родители или школьники часто не помнят или не знают точного названия или других данных о книге, которая им нужна. Если раньше в магазине такой поиск осуществлялся вручную, то теперь можно будет найти книгу в реальном режиме времени и с минимальной вероятностью ошибки.

Так как книжный магазин **«Книгомир»** в больших объемах работает с учебной литературой, ему приходится иметь дело с заказами официальных учебников для целых классов, и программа позволит по каждому конкретному названию знать, какие классы его заказали, и, наоборот, видеть, какие издания заказал каждый отдельный класс.

BooksManager позволяет также создать базу данных покупателей, используя которую, магазин **«Книгомир»** может проводить рекламные и маркетинговые кампании, направленные непосредственно на специфические сегменты покупательской аудитории. Можно заняться также и direct mailing’ом. Помимо этого система позволит управлять заявками каждого отдельного клиента, сообщать ему об их выполнении, держать в памяти его предыдущие заявки и сообщать ему о новых изданиях, которые могли бы его заинтересовать.

Таким образом, при реализации магазином данного предложения произойдёт оптимизация всей системы управления торговым предприятием, поскольку оно носит комплексный характер.

**Заключение**

Управление торговым предприятием представляет собой процесс управления всеми основными аспектами деятельности торгового предприятия. Он призван формировать наиболее рациональные управленческие решения по вопросам развития конкретного торгового предприятия, координировать различные направления его деятельности и обеспечивать высокую эффективность конечных результатов этой деятельности.

Функциями процесса управления торговым предприятием являются:

1. Выбор наиболее эффективных организационных форм функционирования торгового предприятия и его структурных единиц.

2. Управление технологическими процессами.

3. Управление процессом обслуживания покупателей.

4. Управление персоналом.

5. Управление товарооборотом.

6. Управление доходами

7. Управление издержками обращения

8. Управление прибылью

9. Управление активами

10. Управление капиталом

11. Управление инвестициями

12. Управление хозяйственными рисками

13. Управление финансовым состоянием.

Объектом представленного курсового исследования является «Книгомир» - книжный магазин среднего формата крупнейшей книготорговой сети ООО «ТОП-КНИГА».

Миссия данного торгового предприятия—**быть лучшим на рынке культурных продуктов, чтобы стать первыми в сознании людей.**

Свой успех в бизнесе компания связывает с правильным выбором долгосрочной стратегии на исчерпывающее удовлетворение запросов и потребностей своих целевых групп. По этой причине мониторинг рынка стал для нее неотъемлемой частью повседневной работы.

Основным предложением курсового проекта по оптимизации процесса управления изучаемого предприятия является использование современных информационных технологий для автоматизации данного участка работы.

В качестве программного обеспечения для данного магазина можно порекомендовать компьютерную систему управления книжным магазином нового поколения – BooksManager.

Она позволяет учитывать товар при поступлении на склад и на выходе с него, а также выполняет много других функций, часть из которых были разработаны специально, с учетом потребностей именно книжного магазина.

Установка этого пакета программ позволит магазину **«Книгомир»** эффективнее решать некоторые проблемы, типичные для книжного магазина, а также более полно отвечать потребностям покупателя.

**Список литературы**

1. Закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 23.11.2009) "О защите прав потребителей" (с изм. и доп., вступающими в силу с 01.01.2010)
2. Постановление Правительства РФ от 19.01.1998 N 55 (ред. от 27.01.2009) "Об утверждении Правил продажи отдельных видов товаров, перечня товаров длительного пользования, на которые не распространяется требование покупателя о безвозмездном предоставлении ему на период ремонта или замены аналогичного товара, и перечня непродовольственных товаров надлежащего качества, не подлежащих возврату или обмену на аналогичный товар других размера, формы, габарита, фасона, расцветки или комплектации".
3. Бланк И.А. Торговый менеджмент. УФИМБ. Киев. 2007.
4. Бланк И.А. Управление торговым предприятием. - К: Украинско- Финский институт менеджмента и бизнеса, 2005.
5. Брагин Л.А. Торговое дело - экономика и организация. М, ИНФРА - М, 2005.
6. Валевич Р.П., Давыдова Г.А. Экономика торгового предприятия. - Минск: Высшая школа, 2004. - 321 с.
7. Гребнев А.И. Экономика торгового предприятия. - М., 2004. - 365 с.
8. Дтоунз Г.П. Торговый бизнес: как организовать и управлять. М: Международные отношения, 2005.
9. Клаузевиц К. Управление на предприятиях. М., 2004.
10. Панкратов Ф.Г., Серегина Т.К. Коммерческая деятельность. М.: ИВЦ «Маркетинг». 2006 г.
11. Торговое дело: экономика и организация. Учебник под общ. Ред. Л.А.Брагиной и Т.П. Данько. М.: Инфра-М, 2005.-620 с.
12. Экономика и организация деятельности торгового предприятия: Учебное пособие / Под общ. ред. Соломатина А.Н. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 295 с.
13. Экономика предприятия торговли и сферы услуг / Под ред. В.В.Басконова М: ИНФРА - М, 2006.
14. Экономика торгового предприятия / Под ред. проф. А.И. Гребнева, 2005.
15. Совершенствование управления торгово-технологическими процессами // Маркетинг услуг. – 2006.—№ 4.
16. http://www.biblio-globus.ru/
17. http://www.knigomir.ru

1. Бланк И.А. Торговый менеджмент. УФИМБ. Киев. 2007. [↑](#footnote-ref-1)
2. Бланк И.А. Управление торговым предприятием. - К: Украинско- Финский институт менеджмента и бизнеса, 2005. [↑](#footnote-ref-2)
3. Валевич Р.П., Давыдова Г.А. Экономика торгового предприятия. - Минск: Высшая школа, 2004. - 321 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Панкратов Ф.Г., Серегина Т.К. Коммерческая деятельность. М.: ИВЦ «Маркетинг». 2006 [↑](#footnote-ref-4)
5. Экономика и организация деятельности торгового предприятия: Учебное пособие / Под общ. ред. Соломатина А.Н. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 295 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. http://www.knigomir.ru [↑](#footnote-ref-6)
7. http://www.biblio-globus.ru/ [↑](#footnote-ref-7)