

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Нижегородский
государственный университет им. Н.И. Лобачевского»

**Практикум по дисциплине
«Менеджмент торговых предприятий»**

Учебно-методическое пособие

Рекомендовано методической комиссией института экономики и
предпринимательства для студентов ННГУ, обучающихся по
направлению подготовки 38.03.06 «Торговое дело»

Нижний Новгород

2019

УДК 338.2
ББК 65.050
Ц-27

Практикум по дисциплине «Менеджмент торговых предприятий». Цветков М.А., Цветкова И.Ю., Кундина Л.Ю., Муранова Т.Д. Учебно-методическое пособие. - Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2019. – 44 с.

Рецензент: руководитель направления по работе с клиентами и продажам ООО «METRO Cash & Carry» **И.В. Лебедев**

В учебно-методическом пособии представлены примеры тестовых заданий, кейс-задач и ситуаций, описаны алгоритмы решения типовых задач и контрольные вопросы по темам дисциплины «Менеджмент торговых предприятий»

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов Института экономики и предпринимательства ННГУ им. Н.И. Лобачевского, обучающихся по направлению 38.03.06 «Торговое дело».

Ответственный за выпуск:
председатель методической комиссии ИЭП ННГУ,
к.э.н., доцент Едемская С.В.

УДК 338.2
ББК 65.050

© **Национальный исследовательский
Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского, 2019**

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Модуль 1 Организационные основы процесса менеджмента торгового предприятия	7
Тема 1. Система торгового менеджмента	7
Тема 2. Планирование стратегии и оперативной деятельности торгового предприятия	11
Тема 3. Проектирование организационной структуры торговых предприятий	13
Модуль 2 Кадры и контроль в системе торгового менеджмента.....	15
Тема 4. Формирование кадрового потенциала торгового предприятия и мотивация трудовой деятельности персонала.....	15
Тема 5. Контроль и управленческий учет в системе торгового менеджмента	17
Модуль 3 Управление маркетинговой и технологической деятельностью торгового предприятия	19
Тема 6. Маркетинговая ориентация деятельности торгового предприятия и управление конкурентоспособностью	19
Тема 7. Управление торгово-технологическими процессами	25
Модуль 4 Экономика и финансовый менеджмент торгового предприятия....	29
Тема 8. Экономические основы торгового менеджмента.....	29
Тема 9. Финансовый менеджмент на предприятиях торговли	33
Критерии оценивания выполненных практических заданий	37
Заключение.....	40
Список литературы.....	42

Введение

Практикум по дисциплине «Менеджмент торговых предприятий» разработан для его использования в качестве методических рекомендации и вспомогательного материала при подготовке обучающихся к практическим занятиям по дисциплине «Менеджмент торговых предприятий» бакалавриата направления 38.03.06 «Торговое дело» очной и заочной форм обучения. Учебно-методическое пособие разработано в полном соответствии с рабочей программой и фондом оценочных средств по дисциплине «Менеджмент торговых предприятий».

Дисциплина «Менеджмент торговых предприятий» относится к вариативной части Блока 1 «Дисциплины (модули)» (Б1.В.07) учебного плана бакалавриата направления 38.03.06 «Торговое дело», обязательна к освоению на 3 курсе в 5 семестре для очной формы обучения и на 3 курсе в 6 семестре для заочной формы обучения. Промежуточная аттестация по дисциплине – экзамен.

Целью учебно-методического пособия является закрепление теоретических знаний, а также отработка практических навыков и умений по профессиональным компетенциям, связанным с принятием квалифицированных управленческих решений в процессе управления торговым предприятием.

Задачами учебно-методического пособия являются:

- создание условий для овладения навыками и умениями в области управления торговыми предприятиями;
- изучение состава и структуры системы управления торговыми предприятиями;
- систематизация особенности управленческой деятельности на предприятиях торговли в процессе планирования, организации, мотивации и контроля;
- изучение подходов к решению проблем экономического и финансового характера торгового предприятия;
- усвоение системы управления маркетингом и конкурентоспособностью торгового предприятия.

Достижению поставленных целей и задач способствует изучение специальных методов, приемов, способов менеджмента и их применение для выявления и решения практических проблем, разработки и реализации направлений развития торгового предприятия.

Изучение дисциплины «Менеджмент торговых предприятий» необходимо для дальнейшего изучения обучающимися таких дисциплин, как: «Мерчендайзинг в торговле», «Организация, технология и проектирование предприятий», «Организация предпринимательской деятельности в общественном питании» и др.

Результаты обучения по дисциплине с применением разработанного практикума представлены в таблице 1.

Табл. 1 - Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями выпускников)

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций
Способность управлять ассортиментом и качеством товаров и услуг, оценивать их качество, диагностировать дефекты, обеспечивать необходимый уровень качества товаров и их сохранение, эффективно осуществлять контроль качества товаров и услуг, приемку и учет товаров по количеству и качеству (ПК-1) Базовый этап формирования компетенции	35 (ПК-1) Знать характеристики и принципы управления ассортиментом торгового предприятия, его этапы и особенности У5 (ПК-1) Уметь применять методы группировки и управления ассортиментом В5 (ПК-3) Владеть навыками управления ассортиментом
Способность управлять персоналом организации (предприятия), готовностью к организационно-управленческой работе с малыми коллективами (ПК-5) Базовый этап формирования компетенции	37 (ПК-5) Знать теоретические подходы к осуществлению межфункциональной координации и управлению персоналом У6 (ПК-5) Уметь определять наиболее эффективные способы осуществления межфункциональной координации в процессе управления персоналом, предотвращения и/или разрешения конфликтов между смежными службами компании В5 (ПК-5) Владеть навыками анализа конфликтных ситуаций в процессе управления персоналом
Готовность анализировать, оценивать и разрабатывать стратегии организации (ПК-9) Базовый этап формирования компетенции	33 (ПК-9) Знать методы определения экономической эффективности бизнес-процессов торгового предприятия У3 (ПК-9) Уметь прогнозировать бизнес-процессы торгового предприятия В3 (ПК-9) Владеть навыками оценки эффективности бизнес-процессов торгового предприятия

Занятия проводятся по основным модулям предмета с учетом объема дисциплины, выделенного на практические занятия в соответствии с рабочей программой дисциплины «Менеджмент торговых предприятий».

На практических занятиях обучающиеся закрепляют знания, приобретают навыки и умения решения управленческих задач и ситуаций. В качестве средств контроля за качеством учебного процесса предусматривается использование тестов, устных опросов, а также решение кейсов и задач.

В ходе проведения занятий используются как репродуктивные и объяснительно-иллюстративные методы обучения, так и активные методы

обучения. Последние связаны с принципом проблемности в обучении, и предполагают использование активного обучения и мотивируют к познавательной деятельности.

Учебно-методическое пособие «Практикум по дисциплине «Менеджмент торговых предприятий» призвано упорядочить процесс решения задач и ситуаций на практических занятиях, а также и облегчить изучение дисциплины «Менеджмент торговых предприятий».

Модуль 1 Организационные основы процесса менеджмента торгового предприятия

Тема 1. Система торгового менеджмента

В рамках данной темы рассматриваемые задания направлены на формирование знаний по профессиональной компетенции ПК-9.

Для повторения и закрепления материала по теме необходимо воспользоваться источниками литературы № 1, 4, 5 и 15 из представленного в практикуме списка литературы.

Тема 1 «Система торгового менеджмента» включает в себя изучение таких вопросов как менеджмент на предприятиях торговли как профессиональная управленческая деятельность; система управленческой деятельности, ее основные элементы: менеджер, персонал, методы и средства управления, условия, процесс и результат управления; торговое предприятие как объект управления; основные модели главной целевой функции менеджмента предприятий торговли; цели и задачи менеджмента предприятий торговли; основные функции управления в торговом предприятии; выбор организационно-правовой формы деятельности торгового предприятия; выбор типов магазинов, входящих в состав торгового предприятия.

Выбор типов магазинов осуществляется с учетом ГОСТ Р 51303-2013. Национальный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения. По результатам изучения темы 1 обучающиеся выполняют следующий тест:

1. Магазин с площадью торгового зала от 400 м², в котором осуществляют продажу продовольственных и непродовольственных товаров повседневного спроса преимущественно по методу самообслуживания – это:

- а) супермаркет;
- б) минимаркет;
- в) универмаг;
- г) гипермаркет.

2. Магазин с площадью торгового зала от 400 м², в котором осуществляют продажу продовольственных товаров универсального ассортимента с преобладанием гастрономических товаров преимущественно с использованием индивидуального обслуживания покупателей через прилавки – это:

- а) гастроном;
- б) дискаунтер;
- в) магазин-салон (бутик);
- г) стоковый магазин.

3. Предприятие розничной торговли определенного вида, классифицированное по площади торгового зала, методам продажи и формам торгового обслуживания покупателей – это:

- а) вид предприятия;

- б) тип предприятия;
- в) класс предприятия;
- г) форма предприятия.

4. Предприятие розничной торговли с площадью торгового зала от 18 м², в котором с использованием методов самообслуживания и/или индивидуального обслуживания через прилавки осуществляют продажу продовольственных и непродовольственных товаров повседневного спроса узкого ассортимента, включающего ограниченное число разновидностей товаров – это:

- а) супермаркет;
- б) минимаркет;
- в) универмаг;
- г) гипермаркет.

5. Совокупность торговых предприятий и/или предприятий по оказанию услуг, реализующих универсальный или специализированный ассортимент товаров и универсальный ассортимент услуг, расположенных на определенной территории в зданиях или строениях, спланированных, построенных и управляемых как единое целое и предоставляющих в границах своей территории стоянку для автомашин – это:

- а) торговый центр;
- б) торговый комплекс;
- в) аутлет-центр;
- г) молл.

6. Специализированный магазин с площадью торгового зала от 18 м², в котором осуществляют продажу ограниченного ассортимента товаров одной группы или ее части преимущественно по методу индивидуального обслуживания продавцом – консультантом – это:

- а) гастроном;
- б) дискаунтер;
- в) магазин-салон (бутик);
- г) стоковый магазин.

7. Торговый центр с общей площадью свыше 5000 м², в котором осуществляют продажу непродовольственных товаров из коллекций (групп товаров, выпущенных в обращение под единым товарным знаком или маркой), не проданных в течение сезона или нескольких сезонов в торговых предприятиях первоначального размещения коллекций, по цене, ниже установленной при продаже товаров в сезон распродажи – это:

- а) торговый центр;
- б) торговый комплекс;
- в) аутлет-центр;
- г) молл.

8. Магазин с площадью торгового зала от 5000 м², в котором осуществляют продажу продовольственных и непродовольственных товаров

универсального ассортимента преимущественно по методу самообслуживания – это:

- а) супермаркет;
- б) минимаркет;
- в) универмаг;
- г) гипермаркет.

9. Совокупность торговых предприятий, реализующих товары и оказывающих услуги, расположенные на определенной территории и централизующие функции хозяйственного обслуживания торговой деятельности – это:

- а) торговый центр;
- б) торговый комплекс;
- в) аутлет-центр;
- г) молл.

10. Магазин типа супермаркет (универсам) эконом-класса с площадью торгового зала от 250 м², в котором осуществляют продажу ограниченного ассортимента продовольственных и непродовольственных товаров повседневного спроса по ценам ниже среднерыночных преимущественно по методу самообслуживания.

- а) гастроном;
- б) дискаунтер;
- в) магазин-салон (бутик);
- г) стоковый магазин.

11. Магазин с совокупной площадью торговых залов от 3500 м² в городском населенном пункте и от 650 м² в сельском населенном пункте, в котором осуществляют продажу непродовольственных товаров универсального ассортимента – это:

- а) супермаркет;
- б) минимаркет;
- в) универмаг;
- г) гипермаркет.

12. Многофункциональный торгово-развлекательный центр общей площадью от 100000 м² – это:

- а) торговый центр;
- б) торговый комплекс;
- в) аутлет-центр;
- г) молл.

13. Нестационарный торговый объект, представляющий собой оснащенную прилавком легковозводимую сборно-разборную конструкцию, образующую внутреннее пространство, не замкнутое со стороны прилавка, предназначенный для размещения одного или нескольких рабочих мест продавцов и товарного запаса на один день торговли – это:

- а) торговый павильон;
- б) торговая палатка;

- в) торговая тележка;
- г) торговая галерея.

14. Неспециализированный магазин с площадью торгового зала не менее 18 м², в котором преимущественно по методу самообслуживания осуществляется продажа по сниженным ценам ограниченного ассортимента непродовольственных товаров, не соответствующих сезону и не пользующихся спросом – это:

- а) гастроном;
- б) дискаунтер;
- в) магазин-салон (бутик);
- г) стоковый магазин.

15. Нестационарный торговый объект, представляющий собой отдельно стоящее строение (часть строения) или сооружение (часть сооружения) с замкнутым пространством, имеющее торговый зал и рассчитанное на одно или несколько рабочих мест продавцов – это:

- а) торговый павильон;
- б) торговая палатка;
- в) торговая тележка;
- г) торговая галерея.

16. Форма мелкорозничной торговли, осуществляемая вне стационарной торговой сети путем непосредственного контакта продавца с покупателем в организациях, на транспорте, дому или улице – это:

- а) торговля по образцам;
- б) развозная торговля;
- в) разносная торговля;
- г) дистанционная торговля.

17. Вид дистанционной торговли, характеризующийся выбором товаров с помощью каталогов и иных информационных источников, в т.ч. в организациях почтовой связи, и доставкой товаров с использованием посылок, бандеролей и др. – это:

- а) посылочная торговля;
- б) электронная торговля;
- в) интернет-торговля;
- г) бартерная торговля.

18. Форма мелкорозничной торговли, осуществляемая вне стационарной торговой сети с использованием специализированных или специально оборудованных для торговли транспортных средств, а также мобильного оборудования, применяемого только в комплекте с транспортным средством – это:

- а) торговля по образцам;
- б) развозная торговля;
- в) разносная торговля;
- г) дистанционная торговля.

19. Форма розничной торговли, осуществляемая по договору розничной купли-продажи, заключаемому на основании ознакомления покупателя с образцом товара, предложенным продавцом и выставленным в месте продажи товаров – это:

- а) торговля по образцам;
- б) развозная торговля;
- в) разносная торговля;
- г) дистанционная торговля.

20. Нестационарный торговый объект, представляющий собой оснащенную колесным механизмом конструкцию на одно рабочее место и предназначенный для перемещения и продажи штучных товаров в потребительской упаковке – это:

- а) торговый павильон;
- б) торговая палатка;
- в) торговая тележка;
- г) торговая галерея.

Тема 2. Планирование стратегии и оперативной деятельности торгового предприятия

В рамках данной темы рассматриваемые задания направлены на формирование знаний по профессиональной компетенции ПК-9.

Для повторения и закрепления материала по теме необходимо воспользоваться источниками литературы № 5, 6, 7 и 14 из представленного в практикуме списка литературы.

Тема 2 «Планирование стратегии и оперативной деятельности торгового предприятия» включает в себя изучение таких вопросов как стратегическое планирование и стратегическое управление деятельностью торгового предприятия; общая концепция внутрифирменного планирования и ее основные принципы; определение миссии, целей и стратегий развития предприятия; типы внутрифирменного планирования; стратегическое и оперативное планирование деятельности торгового предприятия, их взаимосвязь; организация внутрифирменного планирования; разработка бизнес-плана торгового предприятия, его структура и содержание.

По результатам изучения данных вопросов обучающиеся выполняют следующий тест:

1. Стратегия предприятия – это:

- а) конечное желаемое состояние предприятия;
- б) совокупность перспективных планов и задач, которые необходимо выполнить для достижения целей;
- в) процесс составления планов по достижению целей;
- г) деятельность предприятия в текущем периоде.

2. Торговое предприятие предлагает богатый выбор свадебных платьев.

Предприятие использует стратегию:

- а) недифференцированного маркетинга;
- б) дифференцированного маркетинга;
- в) концентрированного маркетинга;
- г) комбинацию стратегий.

3. В планах развития торгового предприятия предполагается выход на новый рынок. Какую стратегию ценообразования при прочих равных условиях Вы бы посоветовали использовать предприятию:

- а) стратегия высоких цен;
- б) стратегия нейтральных цен;
- в) стратегия низких цен;
- г) стратегия «снятия сливок».

4. Первый номер журнала продается по низкой цене, которая затем увеличивается от номера к номеру. В данном случае используется стратегия:

- а) стратегия «убыточного лидера»;
- б) стратегия «ценообразования с приманкой»
- в) стратегия сигнализирования ценами;
- г) стратегия двухчастной цены.

5. Торговое предприятие предлагает потребителю бесплатную доставку и сборку купленной мебели. Это стратегия:

- а) стратегия «ценообразования с приманкой»
- б) стратегия сигнализирования ценами;
- в) стратегия двухчастной цены;
- г) двухчастной цены с искажением.

6. Выбор оптимальной стратегии торгового предприятия проводится с использованием следующих параметров:

- а) качественное определение целей;
- б) адаптаций изменений стратегии;
- в) принятие уровня рисков, возникающих при выполнении стратегии;
- г) результативность стратегии.

7. Выберите методы определения экономической эффективности стратегий торгового предприятия:

- а) метод оценки экономической эффективности;
- б) метод оценки сильных и слабых сторон предприятия;
- в) метод оценки стоимости компании;
- г) метод оценки конкурентов компании.

8. Выберите показатели оценки экономической эффективности стратегий торгового предприятия:

- а) показатели стоимости;
- б) показатели рентабельности;
- в) показатели оборачиваемости;
- г) показатели качества товаров.

9. К количественным параметрам экономического потенциала торговли являются:

- а) объем розничного и оптового товарооборота;
- б) наличие и размер товарных запасов;
- в) численность, профессионально-квалификационный состав работников;
- г) все ответы верны.

10. Каким требования должны удовлетворять показатели эффективности стратегии торговых предприятий?

- а) быть универсальным, т.е. способным учитывать все основные свойства и особенности стратегии;
- б) быть достаточно чувствительным к изменению параметров, влияющих на стратегию и существовать для всех возможных вариантов их изменений.
- в) быть абсолютным, т.е. отражающим результаты деятельности организации безотносительно к другим явлениям;
- г) все ответы верны.

Тема 3. Проектирование организационной структуры торговых предприятий

В рамках данной темы рассматриваемые задания направлены на формирование знаний по профессиональной компетенции ПК-5.

Для повторения и закрепления материала по теме необходимо воспользоваться источниками литературы № 3, 6, 10 и 11 из представленного в практикуме списка литературы.

Тема 3 «Проектирование организационной структуры торговых предприятий» включает в себя изучение таких вопросов как понятие организации, основные элементы и фазы жизни организации, внутренняя и внешняя среда, формальная и неформальная организация, типы организационных структур и их выбор, анализ и оценка организационной структуры торгового предприятия, требования, принципы и факторы, влияющие на построение организационных структур, сетевой принцип организационного дизайна, торговые сети: дистрибьюторская сеть, франчайзинг, аутсорсинг, виртуальные сети, распределение полномочий и ответственности в организационной структуре торгового предприятия, централизация и децентрализация в организационных структурах, проектирование организационной структуры предприятия, оценка эффективности организационных структур, информационное обеспечение и оснащение торговых предприятий оргтехникой, особенности организации деятельности оптового, розничного и оптово-розничного торгового предприятия.

После изучения указанных разделов проводится устный опрос по следующим вопросам:

1. Особенности проектирования организационной структуры и системы торговых предприятий.
2. Перечислите и охарактеризуйте этапы проектирования организационной системы управления торговыми предприятиями.
3. Определите основные проблемы разработки организационной системы управления торговыми предприятиями.
4. Сравнительная характеристика торговых сетей.
5. Особенности построения проблемно-ориентированных и программно-ориентированных организационных систем управления.

Модуль 2 Кадры и контроль в системе торгового менеджмента

Тема 4. Формирование кадрового потенциала торгового предприятия и мотивация трудовой деятельности персонала

В рамках данной темы рассматриваемые задания направлены на формирование знаний по профессиональным компетенциям ПК-5, ПК-9.

Для повторения и закрепления материала по теме необходимо воспользоваться источниками литературы № 2, 5, 12 и 15 из представленного в практикуме списка литературы.

Тема 4 «Формирование кадрового потенциала торгового предприятия и мотивация трудовой деятельности персонала» включает в себя изучение таких вопросов как специфика управления персоналом торгового предприятия, кадровая политика торгового предприятия, ее формирование и формулирование, методы управления персоналом торгового предприятия, управление численностью и составом персонала, планирование потребности в трудовых ресурсах, отбор персонала в системе формирования кадрового потенциала предприятия, управление процессом обучения и повышения квалификации кадров торгового предприятия, трудовое поведение, мотивы и стимулы, управление стимулированием труда персонала торгового предприятия, заработная плата в структуре затрат на рабочую силу, виды и формы оплаты труда в торговле, построение на торговом предприятии тарифной системы заработной платы («гибкая» тарифная система на основе МРОТ) и системы дополнительного стимулирования отдельных аспектов трудовой активности работников.

После изучения указанных разделов проводится устный опрос по следующим вопросам:

1. Характеристика конфликта и конфликтной ситуации между персоналом торгового предприятия.

2. Анализ участников конфликтной ситуации в процессе управления персоналом.

3. Роль микро- и макросреды торгового предприятия в межфункциональном конфликте.

4. Обеспечение информационного взаимодействия и сотрудничества подразделений.

5. Роль руководителя торгового предприятия в эффективной межфункциональной координации и мотивации персонала.

Для закрепления темы обучающиеся выполняют следующий тест:

1. Что из ниже перечисленного НЕ относится к первому уровню координационных механизмов организации?

- а) власть;
- б) стандартизация;
- в) структура;
- г) правила.

2. Кто из зарубежных ученых первым выдвинул идею «конструктивного конфликта»?

- а) Ф. Тейлор;
- б) А. Файоль;
- в) М. Фоллет;
- г) М. Вебер.

3. В совокупности цели межфункциональной координации в процессе управления персоналом образуют ...:

- а) стратегию;
- б) структуру;
- в) систему ценностей;
- г) нет правильного ответа.

4. Какого типа разрешения конфликтов по М.П. Фоллетт НЕ существует?

- а) революции;
- б) доминирования;
- в) компромисса;
- г) интеграции.

5. При помощи какого подхода в большинстве случаев разрешаются межфункциональные конфликты?

- а) индивидуального;
- б) внешнего;
- в) внутреннего;
- г) интегрального.

6. Что из нижеперечисленного координирует организационную деятельность благодаря точному определению требуемых знаний, навыков и компетенций тех, кто участвует в трудовом процессе?

- а) стандартизация выпуска;
- б) стандартизация рабочих процессов;
- в) стандартизация квалификации;
- г) стандартизация документов.

7. Какой тип организаций по Г. Минцбергу присущ для организаций, работающих «на острие» научно-технического прогресса?

- а) предпринимательский;
- б) механистический;
- в) профессиональный;
- г) инновационный.

8. Что из нижеперечисленного подразумевает точное определение и/или программирование содержания работы?

- а) стандартизация выпуска;
- б) стандартизация рабочих процессов;
- в) стандартизация квалификации;
- г) стандартизация документов.

9. Кто должен разрешать межфункциональные конфликты при правильном построении управления персоналом в организации?

- а) работники службы управления персоналом;
- б) директор;
- в) администратор;
- г) финансовая служба.

10. Какой тип организаций по Г. Минцбергу имеет ключевым моментом стратегическую вершину?

- А) предпринимательский;
- Б) механистический;
- В) профессиональный;
- Г) инновационный.

11. По какому признаку работники торгового предприятия делятся на персонал управления, торгово-оперативный персонал и вспомогательный персонал?

- а) по специальностям;
- б) по должностям;
- в) по категориям;
- г) по уровню квалификации.

12. Из скольких этапов состоит процесс повышения квалификации?

- а) 2;
- б) 3;
- в) 4;
- г) 5.

13. Какой формы оплаты труда НЕ существует?

- а) окладной;
- б) повременной
- в) сдельной.

14. Какой функции стимулирования труда персонала торгового предприятия НЕ существует?

- а) мотивационной;
- б) экономической;
- в) воспитательной;
- г) социальной.

15. По объекту воздействия стимулирование персонала бывает:

- а) жесткое и либеральное;
- б) прогрессивное и регрессивное;
- в) актуальное и перспективное;
- г) материальное и нематериальное.

Тема 5. Контроль и управленческий учет в системе торгового менеджмента

В рамках данной темы рассматриваемые задания направлены на формирование знаний по профессиональным компетенциям ПК-1, ПК-9.

Для повторения и закрепления материала по теме необходимо воспользоваться источниками литературы № 1, 5, 11 и 13 из представленного в практикуме списка литературы.

Тема 5 «Контроль и управленческий учет в системе торгового менеджмента» включает в себя изучение таких вопросов как контроль в торговле, его виды и обеспечение, проектирование систем контроля, контроль сохранности товаров от хищений, особенности контроля результатов на предприятиях торговли, особенности систем контроля на торговом предприятии, виды учета в системе торгового менеджмента, сущность управленческого учета и его отличие от бухгалтерского учета, современный подход к постановке управленческого учета на торговом предприятии, автоматизация управленческого учета.

После изучения указанных разделов проводится устный опрос по следующим вопросам:

1. Особенности осуществления контроля в торговом предприятии.
2. Последовательность реализации проектирования систем контроля в торговых предприятиях.
3. Осуществление контроля сохранности товаров в крупных торговых сетях.
4. Сравнительная характеристика управленческого и бухгалтерского учета.
5. Особенности используемых программ по автоматизации управленческого учета в торговых предприятиях.

Модуль 3 Управление маркетинговой и технологической деятельностью торгового предприятия

Тема 6. Маркетинговая ориентация деятельности торгового предприятия и управление конкурентоспособностью

В рамках данной темы рассматриваемые задания направлены на формирование знаний, умений и навыков по профессиональным компетенциям ПК-1, ПК-5, ПК-9.

Для повторения и закрепления материала по теме необходимо воспользоваться источниками литературы № 6, 9, 10, 13 и 16 из представленного в практикуме списка литературы.

Тема 6 «Маркетинговая ориентация деятельности торгового предприятия и управление конкурентоспособностью» включает в себя изучение таких вопросов как особенности маркетинга торгового предприятия: 4р + 3р (ассортимент, цена, каналы продвижения, реклама, персонал, процессы, физическая среда), определение целевого сегмента и позиционирование услуг на предприятиях торговли, анализ маркетинговых стратегий охвата рынка (недифференцированный маркетинг, дифференцированный маркетинг, концентрированный маркетинг), их отличительные черты, формирование товарного ассортимента на предприятиях торговли, его основные принципы, характеристики ассортимента торгового предприятия, этапы и особенности процесса формирования ассортимента, ценовые стратегии и их классификация, методы ценообразования и ценовая политика на предприятиях торговли, комплекс продвижения товара (услуги) на предприятиях торговли и оценка его эффективности, сущность конкурентоспособности торгового предприятия, факторы внешней среды, определяющие конкурентоспособность торгового предприятия: покупатели, поставщики, товары-заменители, новые конкуренты, существующие конкуренты, внутриорганизационные факторы конкурентоспособности: стратегический, инновационный, торгово-технологический, кадровый, экономический, финансовый потенциалы, управление конкурентоспособностью: разработка конкурентной стратегии и ее реализация; особенности управления конкурентоспособностью торгового предприятия, бенчмаркинг.

По результатам изучения данных вопросов обучающиеся выполняют следующий тест:

1. В процессе формирования товарного ассортимента предприятиям торговли необходимо учитывать прежде всего (может быть несколько вариантов правильных ответов):

- а) тип предприятия;
- б) ассортимент товаров у поставщиков;
- в) выбранную маркетинговую стратегию;
- г) планограмму предприятия.

2. Широта ассортимента – это:

а) общее количество ассортиментных групп (товарных линий) у производителя (продавца);

б) варианты предложения каждого отдельного товара в рамках ассортиментной группы;

в) количество товарных подгрупп.

3. Полнота (насыщенность) ассортимента – это:

а) общее количество ассортиментных групп (товарных линий) у производителя (продавца);

б) варианты предложения каждого отдельного товара в рамках ассортиментной группы;

в) количество товарных подгрупп.

4. Глубина ассортимента – это:

а) общее количество ассортиментных групп (товарных линий) у производителя (продавца);

б) варианты предложения каждого отдельного товара в рамках ассортиментной группы;

в) количество товарных подгрупп.

5. Выберите метод ценообразования, который, по Вашему мнению, наиболее часто встречается на торговых предприятиях

а) на основе издержек;

б) на основе спроса;

в) на основе конкуренции;

г) на основе издержек с учетом состояния рынка.

6. Продажа второго тома книги производится по более высокой цене, чем первого. Какая стратегия ценообразования применяется в данном случае:

а) стратегия «убыточного лидера»;

б) стратегия «ценообразования с приманкой»;

в) стратегия «двухчастной цены»;

г) стратегия «двухчастной цены» с искажением.

7. К основным принципам управления торговым ассортиментом предприятия НЕ относится:

а) ориентация на маркетинговые исследования;

б) принцип товарного соседства;

в) систематический контроль за поведением товаров на рынке;

г) принятие решения об оставлении товаров в ассортименте или их изъятии.

8. Выберите вариант, где этапы управления ассортиментом в торговом предприятии расположены в правильном порядке:

а) определяется перечень основных групп и подгрупп товаров, реализуемых в магазине, осуществляется распределение отдельных групп и подгрупп товаров в разрезе потребительских комплексов и микрокомплексов, определяется количество видов и разновидностей товаров в рамках отдельных потребительских комплексов и

микрокомплексов (в разрезе отдельных групп и подгрупп товаров), разрабатывается конкретный ассортиментный перечень товаров для данного магазина, предлагаемый для реализации обслуживаемым потребителям;

б) осуществляется распределение отдельных групп и подгрупп товаров в разрезе потребительских комплексов и микрокомплексов, определяется перечень основных групп и подгрупп товаров, реализуемых в магазине, определяется количество видов и разновидностей товаров в рамках отдельных потребительских комплексов и микрокомплексов (в разрезе отдельных групп и подгрупп товаров), разрабатывается конкретный ассортиментный перечень товаров для данного магазина, предлагаемый для реализации обслуживаемым потребителям;

в) определяется количество видов и разновидностей товаров в рамках отдельных потребительских комплексов и микрокомплексов (в разрезе отдельных групп и подгрупп товаров), разрабатывается конкретный ассортиментный перечень товаров для данного магазина, предлагаемый для реализации обслуживаемым потребителям, определяется перечень основных групп и подгрупп товаров, реализуемых в магазине, осуществляется распределение отдельных групп и подгрупп товаров в разрезе потребительских комплексов и микрокомплексов;

г) разрабатывается конкретный ассортиментный перечень товаров для данного магазина, предлагаемый для реализации обслуживаемым потребителям, определяется перечень основных групп и подгрупп товаров, реализуемых в магазине, осуществляется распределение отдельных групп и подгрупп товаров в разрезе потребительских комплексов и микрокомплексов, определяется количество видов и разновидностей товаров в рамках отдельных потребительских комплексов и микрокомплексов (в разрезе отдельных групп и подгрупп товаров).

9. К типичным ошибкам управления ассортиментом в торговом предприятии можно отнести (может быть несколько вариантов правильных ответов):

а) отсутствие или непонимание четких целей управления ассортиментом;

б) отсутствие формализованной структуры отдела продаж;

в) отсутствие показателей, характеризующих ассортимент;

г) отсутствие стратегии ценообразования.

10. Метод, позволяющий классифицировать ассортиментные позиции по степени их важности и прибыльности, называется:

а) ABC-анализ;

б) XYZ-анализ;

в) SWOT-анализ;

г) PEST-анализ.

Далее обучающиеся решают кейс и задачи.

1). Кейс.

Сеть магазинов «Дом+сад» торгует хозяйственными товарами, открывая свои точки в многолюдных спальных районах. Правда, путь к безубыточности для магазинов оказался длиннее, чем ожидалось. Чтобы его сократить, компании нужно как можно быстрее уточнить сам формат «магазин у дома» и окончательно определиться с ассортиментом.

Причину создания сети хозяйственных магазинов учредители объясняют комбинацией трех факторов: достаточные финансовые ресурсы на открытие собственной сети, перспективная ниша и знания, полученные за несколько лет работы в розничной торговле. Основные признаки формата «магазин у дома» таковы: отдельные помещения площадью 150–350 м находятся в пределах десяти минут ходьбы от дома (500–1500 м), рассчитаны на повседневный спрос на товары, необходимые в хозяйстве.

По оценкам Объединенной финансовой группы (ОФГ), объем российского рынка хозяйственных и строительных товаров «сделай сам» (DIY – do it yourself), товаров для дома, сада и огорода составляет \$9–12 млрд в год. Темпы роста этого сегмента – более 10% в год. Только по Москве и области в 2013 году таких товаров было продано на \$2,5–3 млрд. Цены в магазинах «Дом+сад» на 3–7% выше, чем у дискаунтеров. Минимальная разница по наиболее востребованным позициям, максимальная – по товарам, которые на данный момент в дискаунтерах не представлены. Таких, по словам Кудрявцева, набирается много: в дискаунтерах обычно 400–500 позиций хозтоваров, в магазинах «Дом+сад» – 4500. Типичного покупателя в компании представляют как женщину 35–55 лет. Средний чек в магазинах «Дом+сад» – немногим более 100 рублей. Посещаемость – от 300 до 400 человек в день, из которых не уходят без покупки примерно 60–70%. Все эти показатели хотя и растут, но не с той скоростью, какая была предусмотрена в бизнес-модели «Дом+сад». Первый магазин был открыт в ноябре 2013 года. На открытие новых точек и их выход на окупаемость компания отвела год. Но этого оказалось мало. По словам директора, в ноябре 2014 года ни один из 13 магазинов не вышел на прибыль. Два закрыли. Сейчас ситуация улучшилась: несколько уже вышли на безубыточность. Если в ближайшее время остальные магазины выйдут на безубыточность, то можно открыть еще 12 магазинов за этот год.

Рецепт успешного формата «магазин у дома» в компании пока еще не определили. Основной источник проблем – ассортиментная политика. Сейчас с помощью маркетинговой компании «Табер трейд» проводит для своих магазинов сразу два исследования потребителей. Первое – опрос москвичей, который поможет выявить модели и тенденции потребления (где, как, что покупают, насколько интересен формат «магазин у дома»). Второе – исследование известности непосредственно магазинов «Дом+сад» среди местных жителей в радиусе 500–1500 м. Третье исследование компания проводит собственными силами, «допрашивая» посетителей магазина на предмет их предпочтений и удовлетворенности. Изначально компания стала

работать с широким ассортиментом, пошагово выясняя, какие товары продавать выгоднее. В итоге за год магазины «Дом+сад» «перелопатили» порядка 12 тыс. позиций, что стало серьезной нагрузкой на сеть. Постепенно от первоначальной идеи охватить все категории товаров отказались.

В прогнозах развития своего рынка основатели сети «Дом+сад» ориентируются также на тенденции на продуктовом рынке. Но пока конкуренция там недостаточно острая. Когда рынок насытится, потребности людей будут развиваться дальше, и дело дойдет до хозтоваров. Пока же здесь все очень аморфно. Что касается продуктов, люди в 90% случаев знают заранее, куда они за ними поедут. Основные вопросы, которые предстоит решить: по каким принципам должна строиться ассортиментная политика «магазина у дома»? Как выявить оптимальную широту ассортиментного ряда и товарные категории, экономическая эффективность от работы с которыми максимальна? Кроме того, задумавшись над форматом, компания решила изменить и название. Как выяснилось, в восприятии названия «Дом+сад» доминирует слово «сад», что несколько сбивает с толку потенциальных покупателей.

Задания:

1. Какая проблема описана в кейсе? Выделите и структурируйте.
2. Охарактеризуйте ассортимент предприятия. Сделайте выводы о его широте и глубине.
3. Опишите, каким образом в предприятии организовано управление ассортиментом. Какие достоинства и недостатки Вы можете выделить?
4. Оцените эффективность ассортимента экспертным методом.
5. Какие способы решения проблем использовало руководство предприятия? Достигли ли они своей цели и почему?
6. Какие рекомендации Вы бы предложили предприятию?

Рекомендации по выполнению заданий к кейсу:

1. Прочитайте текст кейса. Выделите и структурируйте проблему, описанную в кейсе.
2. Читайте кейс вторично, выделяя ответы на поставленные вопросы.
3. Охарактеризуйте ассортимент предприятия. Сделайте выводы о его широте и глубине. Если какой-то информации в кейсе не хватает, сформулируйте, какой именно.
4. Опишите, каким образом в предприятии организовано управление ассортиментом. Какие достоинства и недостатки Вы можете выделить?
5. Оцените эффективность ассортимента экспертным методом. Обоснуйте свой ответ.
6. Какие способы решения проблем использовало руководство предприятия? Достигли ли они своей цели и почему? Уместно использовать причинно-следственную цепочку «мероприятия – цель – результат - причины»
7. Какие рекомендации Вы бы предложили предприятию? Обоснуйте свой ответ. Рекомендации не должны повторять те мероприятия, которые уже были проведены руководством предприятия

2). Задачи.

Задача 1. Рассчитайте коэффициенты широты, насыщенности, глубины ассортимента магазина «Кристина» по аналогии с ассортиментом магазина «ГлавПродМаг» (таблица 2). Сделайте выводы о количественном и качественном составе ассортимента. Предложите мероприятия по управлению ассортиментом в магазине «Кристина».

Табл. 2. – Показатели ассортимента по товарным группам

Товарная группа	Характеристики ассортимента для магазина «Кристина»			Характеристики ассортимента для магазина «Главпродмаг»			Коэффициенты группировки ассортимента для магазина «Кристина»			Коэффициенты группировки ассортимента для магазина «Главпродмаг»		
	Широта	Полнота	Глубина	Широта	Полнота	Глубина	К _ш	К _п	К _г	К _ш	К _п	К _г
1. хлебобулочные изделия	5	12	28	8	15	34						
2. мясо и рыба	8	15	46	10	13	64						
3. молоко и молочная продукция	8	19	110	7	16	162						
4. овощи и фрукты	5	21	68	5	24	71						
5. вино-водочная продукция	9	38	124	9	42	120						

Алгоритм решения задачи

1. Рассчитайте коэффициенты группировки широты, насыщенности, глубины ассортимента магазина «Кристина» по аналогии с ассортиментом магазина «ГлавПродМаг». Обратите внимание на различия в нахождении коэффициентов в зависимости от того, для какого магазина они рассчитываются. Формулы для расчета необходимо взять из лекционных материалов.

2. Сделайте выводы о количественном и качественном составе ассортимента. Если коэффициенты больше 1, это значит, что ассортимент предприятия конкурентоспособен. Обратите внимание на необходимость оценки ассортимента с точки зрения наличия отдельных товарных групп, подгрупп, позиций.

3. Предложите мероприятия по управлению ассортиментом в магазине «Кристина», исходя из рассчитанных коэффициентов. Мероприятия могут касаться как введения, так и выведения отдельных товарных групп, подгрупп, позиций. Отметьте сопутствующие внешние факторы, достоинства и недостатки предложенных мероприятий.

Задача 2. По имеющимся данным в таблице 3 оцените конкурентоспособность торговых предприятий методом средневзвешенной балльной экспертной оценки, сделайте выводы.

Табл.3. – Критерии и оценка конкурентоспособности торговых предприятий

№	Критерий	Вес критерия	"Карусель"		"Ашан"		"Магнит"		"Лента"	
			Балл	Оценка	Балл	Оценка	Балл	Оценка	Балл	Оценка
1	Цена		3		5		3		4	
2	Ассортимент		4		5		3		4	
3	Качество обслуживания		4		4		3		3	
4	Выгодность местоположения		4		4		5		5	
5	Дополнительные услуги		3		4		3		3	
	Итого		-		-		-		-	

Алгоритм решения задачи

1. Для оценки конкурентоспособности расставьте весовые коэффициенты (вес критерия) по приоритетности критерия, причем данные коэффициенты не могут повторяться.

2. Оценку конкурентоспособности торговых предприятий необходимо проводить на основании формул из лекционных материалов по методу средневзвешенной балльной экспертной оценки.

3. Сделайте выводы о конкурентоспособности торговых предприятий с учетом расставленных весовых коэффициентов.

Тема 7. Управление торгово-технологическими процессами

В рамках данной темы рассматриваемые задания направлены на формирование знаний, умений и навыков по профессиональным компетенциям ПК-1, ПК-5, ПК-9.

Для повторения и закрепления материала по теме необходимо воспользоваться источниками литературы № 1, 3, 6 и 16 из представленного в практикуме списка литературы.

Тема 7 «Управление торгово-технологическими процессами» включает в себя изучение таких вопросов как содержание и структура торгово-технологических процессов торгового предприятия, основные и вспомогательные торгово-технологические процессы, классификация помещений торгового предприятия, рациональная технологическая планировка торгового зала, этапы планирования торгового зала магазина самообслуживания, его принципы и особенности, управление процессом обслуживания покупателей на предприятиях торговли, его элементы и

показатели качества обслуживания, внедрение в розничную торговлю информационных систем управления, системы сканирования штрих-кодов, система категорийного менеджмента, ее сущность, выгоды потребителей и ритейлеров, система «быстрый отклик» и «эффективный ответ потребителю». Обеспечение розничной безопасности.

По результатам изучения данных вопросов обучающиеся выполняют следующий тест:

1. Какой подход в рамках управления конкурентоспособностью торгового предприятия предполагает ориентацию на потребителя управляющей подсистемы при решении любых задач?

- а) глобальный;
- б) эксклюзивный;
- в) процессный;
- г) маркетинговый.

2. К основному торгово-технологическому процессу относится:

- а) приемка товаров от поставщика;
- б) выкладка товаров на оборудование;
- в) доставка товаров на место хранения;
- г) подготовка товаров к продаже.

3. С чего начинается структура торгово-технологического процесса в магазине?

- а) с доставки;
- б) с выкладки;
- в) с закупки;
- г) с продажи.

4. С каким процессом неразрывно связан процесс обслуживания покупателей?

- а) хранением;
- б) продажей;
- в) доставкой;
- г) закупкой.

5. К вспомогательному торгово-технологическому процессу относится:

- а) продажа товаров;
- б) обслуживание покупателей;
- в) организация расчетов;
- г) обеспечение условий хранения товаров.

6. Какой подход в рамках управления конкурентоспособностью торгового предприятия рассматривает функции управления как взаимосвязанные?

- а) глобальный;
- б) эксклюзивный;
- в) процессный;
- г) маркетинговый.

Далее обучающиеся решают задачи.

Задача 1. Проведите сравнительный анализ качества обслуживания в торговых предприятиях методом средневзвешенной балльной экспертной оценки на основе таблицы 4, сделайте выводы.

Табл. 4. – Показатели качества обслуживания в торговых предприятиях

№ п/п	Наименование фирмы	Ассортимент	Метод продажи	Дополнительные торговые услуги	Отзывы потребителей (довольны/не довольны качеством обслуживания)	Возможности ориентироваться в магазине	Профессионализм обслуживания	Соблюдение установленных правил продажи товаров и порядка осуществления торговли в магазине
1	ООО «Солнечный берег»	115 товарных позиций	Самообслуживание	Имеются, 3 вида	50/50	Затруднительно	Высокий	Имеются 2 акта нарушения
2	ООО «Рассвет»	98 товарных позиций	Через прилавок	Не имеются	70/30	Легко	Средний	Имеется 1 акт нарушения
3	ООО «Марка»	126 товарных позиций	Частичное самообслуживание	Имеются, 2 вида	30/70	Местами затруднительно	Средний	Не имеется актов нарушения

Алгоритм решения задачи

1. Для анализа качества обслуживания в торговых предприятиях необходимо таблицу 4 перестроить в форму таблицы 5.

Табл. 5 – Анализ качества обслуживания в торговых предприятиях

№	Критерий	Вес критерия	ООО «Солнечный берег»		ООО «Рассвет»		ООО «Марка»	
			Балл	Оценка	Балл	Оценка	Балл	Оценка
1.	Ассортимент							
2.	Метод продажи							
3.	Дополнительные торговые услуги							
4.	Отзывы потребителей (довольны/не довольны качеством обслуживания)							
5.	Возможности ориентироваться в магазине							
6.	Профессионализм обслуживания							
7	Соблюдение установленных правил продажи товаров и порядка осуществления торговли в магазине							

2. Расставить в таблице 5 весовые коэффициенты (вес критерия) по приоритетности критерия, причем данные коэффициенты не могут повторяться.

3. Расставить в таблице 5 баллы в соответствии с представленными в таблице 4 характеристиками по 10-балльной шкале, выступая в роли эксперта.

4. Анализ качества обслуживания в торговых предприятиях необходимо проводить на основании формул из лекционных материалов по методу средневзвешенной балльной экспертной оценки.

3. Сделайте выводы о качестве обслуживания в торговых предприятиях с учетом расставленных весовых коэффициентов.

Модуль 4 Экономика и финансовый менеджмент торгового предприятия

Тема 8. Экономические основы торгового менеджмента

В рамках данной темы рассматриваемые задания направлены на формирование знаний, умений и навыков по профессиональным компетенциям ПК-1, ПК-9.

Для повторения и закрепления материала по теме необходимо воспользоваться источниками литературы № 1, 5, 6, 8 и 11 из представленного в практикуме списка литературы.

Тема 8 «Экономические основы торгового менеджмента» включает в себя изучение таких вопросов как экономические основы управления товарооборотом торгового предприятия, оценка и прогнозирование конъюнктуры потребительского рынка, планирование объема и структуры реализации товаров, нормирование и планирование товарных запасов, планирование поступления и закупки товаров, управление текущими затратами на торговых предприятиях, состав текущих затрат и факторы, влияющие на их формирование, планирование издержек обращения, виды прибыли торгового предприятия и механизм ее формирования, система управления прибылью «взаимосвязь издержек обращения, объема товарооборота и прибыли», планирование формирования и распределения прибыли торгового предприятия.

По результатам изучения данных вопросов обучающиеся выполняют следующий тест:

1. Объем продаж в стоимостном выражении - это:

- а) выручка предприятия;
- б) прибыль предприятия;
- в) издержки предприятия;
- г) товарооборот.

2. Выберите правильные взаимосвязи между издержками:

- а) $TC = AC * n$;
- б) $AC = TC * n$;
- в) $AC = TC / n$;
- г) $TC = AC / n$;
- д) $TC = AFC + AVC$;
- е) $AVC = VC / n$;
- ж) $AFC = VC / n$.

3. Текущие расходы – это:

- а) издержки;
- б) инвестиции;
- в) все расходы, связанные с деятельностью предприятия.

4. К показателям, характеризующим эффективность деятельности предприятия, относятся:

- а) прибыль;

- б) торговая надбавка;
- в) валовый доход;
- г) рентабельность.

5. К показателям, характеризующим эффективность расходования средств предприятия, относятся

- а) прибыль;
- б) сумма экономии (перерасхода);
- в) валовый доход;
- г) рентабельность.

6. Выплата доходов учредителям и собственникам торгового предприятия производится:

- а) из прибыли от продаж;
- б) из налогооблагаемой прибыли;
- в) из чистой прибыли.

7. Выберите показатели оценки эффективности проекта:

а) чистый приведенный доход (NPV);
б) приведенная к настоящей стоимости (путем дисконтирования) сумма чистого денежного потока за период эксплуатации инвестиционного проекта (PV);

- в) сумма средств, инвестируемых реализацию проекта (I);
- г) реальная процентная ставка (r);
- д) индекс (коэффициент) доходности (ИД);
- е) период (срок) окупаемости (Ток).

8. Если выручка торгового предприятия возрастает более высокими темпами, чем себестоимость, а расходы на реализацию продукции возрастают пропорционально выручке, то при прочих равных обстоятельствах прибыль в абсолютном выражении:

- а) уменьшается;
- б) увеличивается;
- в) не изменится.

9. Выручка торгового предприятия за период возрастает, заработная плата продавцов за аналогичный период осталась на прежнем уровне, двое работников были уволены по собственному желанию. В этой ситуации, по Вашему мнению, торговый персонал предприятия используется:

- а) эффективно;
- б) неэффективно;
- в) недостаточно информации для ответа.

10. Российская оптовая торговая фирма покупает товар А по цене 250 руб. и продает в среднем в неделю по 400 единиц данного товара по цене 290 руб. Маркетологи фирмы, изучив цены конкурентов, предложили для привлечения покупателей и увеличения товарооборота снизить цену товара А на 12% (в течение недели). Во сколько раз должен увеличиться товароборот фирмы после снижения цены, чтобы валовой доход от продажи остался неизменным при условии, что цены даны без НДС и акцизов?

- а) почти в 5 раз;
- б) почти в 6 раз;
- в) почти в 8 раз.

Далее обучающиеся решают задачи.

Задача 1. В торговом предприятии «Азбука вкуса» были внесены изменения в организацию торгово-технологических процессов гастрономического отдела. После этого в отделе было проведено исследование зависимости объема продаж гусяного паштета от цены. Результаты приведены в нижеследующей таблице 6. В среднем постоянные расходы на реализацию данного товара составили 42,8 тыс. руб. в месяц, переменные расходы – 9% от товарооборота. Примите управленческое решение о выборе цены на 1 банку гусяного паштета, если средняя цена закупки составляет 50 руб. за одну банку. Оцените эффективность выбранной стратегии, если до этого ежедневная валовая прибыль в данном отделе составляла в среднем 7800 руб.

Справка: НДС на деликатесы = 20%

Табл. 6. - Исследование зависимости объема продаж гусяного паштета от цены

Цена 1 банки, руб.	Объем продаж, банок в день	Товарооборот, руб.	Σ ТН, руб.	ВД, руб.	VC, руб.	ТС, руб.	ВП, руб.
1	2	3	4	5	6	7	8
100	230						
120	190						
140	150						
160	125						
180	110						
200	90						

Алгоритм решения задачи

1. Товарооборот (ст. 3) = цена 1 банки (ст. 1) * объем продаж банок в день (ст. 2)

2. Σ ТН (торговая надбавка, ст. 4) = (цена 1 банки (ст. 1) – цена закупки) * объем продаж банок в день (ст. 2)

3. ВД (валовый доход, ст. 5) = Σ ТН / 1,2 (Σ ТН = ВД + НДС, НДС = 0,2* Σ ТН)

4. FC = 42800 / 30 = 1426,67 руб. в день.

5. ТС (ст.7) = VC (ст. 6) + FC

6. ВП (валовая прибыль, ст. 8) = ВД (ст. 5) – ТС (ст. 7)

Далее см. заполненные гр. 3-8 табл. 6.:

7. Наиболее оптимальной ценой за 1 банку гусяного паштета является цена, при которой предприятие получает максимальную валовую прибыль.

Табл. 6. - Исследование зависимости объема продаж гусиного паштета от цены

Цена 1 банки, руб.	Объем продаж, банок в день	Товарооборот, руб.	Σ ТН, руб.	ВД, руб.	VC, руб.	ТС, руб.	ВП, руб.
1	2	3	4	5	6	7	8
100	230	23000	11500	9 583,33	2070	3496,67	6 086,66
120	190	22800	13300	11 083,33	2052	3478,67	7 604,66
140	150	21000	13500	11 250,00	1890	3316,67	7 933,33
160	125	20000	13750	11 458,33	1800	3226,67	8 231,66
180	110	19800	14300	11 916,67	1782	3208,67	8708,00
200	90	18000	13500	11 250,00	1620	3046,67	8 203,33

Задача 2. В целях совершенствования организации бизнес-процессов по закупке товаров в торговой сети было проведено исследование зависимости объема поставки и уровня расходов на реализацию сыров при разных вариантах организации бизнес-процессов. Результаты исследований представлены в нижеследующей таблице 7. При этом средняя цена поставщика сыров составила 90 руб. за 1 кг. Цена реализации – 140 руб за 1 кг. Определить оптимальный вариант организации бизнес-процессов по закупке товаров.

Справка: НДС на сыры = 10%

Табл. 7. – Исследование зависимости объема поставки и уровня расходов на реализацию сыров

Вариант организации бизнес-процессов	Объем поставки, кг в месяц	Уровень расходов, в % к товарообороту	Товарооборот, тыс. руб.	Σ ТН, руб.	ВД, руб.	ТС, руб.	ВП, руб.
1	2	3	4	5	6	7	8
I	110000	12,10					
II	105000	12,60					
III	97000	11,65					
IV	90000	11,75					
V	80000	11,82					

Алгоритм решения задачи

1. Товарооборот (ст. 4) = цена реализации * объем поставки (ст. 2)

2. Σ ТН (торговая надбавка, ст. 5) = (цена поставки – цена реализации) * объем поставки (ст. 2)

3. ВД (валовый доход, ст. 6) = Σ ТН / 1,1 (Σ ТН = ВД + НДС, НДС = 0,1 * Σ ТН)

4. ТС (ст.7) = Товарооборот (ст. 4) * Уровень расходов (ст. 3)

6. ВП (валовая прибыль, ст. 8) = ВД (ст. 6) – ТС (ст. 7)

Далее см. заполненные гр. 4-8 табл. 7.:

Табл. 7. – Исследование зависимости объема поставки и уровня расходов на реализацию сыров

Вариант организации бизнес-процессов	Объем поставки, кг в месяц	Уровень расходов, в % к товарообороту	Товарооборот, тыс. руб.	Σ ТН, руб.	ВД, руб.	ТС, руб.	ВП, руб.
1	2	3	4	5	6	7	8
I	110000	12,10	15400	5500	5000	1863,4	3136,6
II	105000	12,60	14700	5250	4772,72	1852,2	2920,52
III	97000	11,65	13580	4850	4409,09	1582,07	2827,02
IV	90000	11,75	12600	4500	4090,91	1480,5	2610,41
V	80000	11,82	11200	4000	3636,36	1323,84	2312,52

7. Оптимальным вариантом организации бизнес-процессов по закупке товаров является вариант с наибольшей валовой прибылью предприятия.

Тема 9. Финансовый менеджмент на предприятиях торговли

В рамках данной темы рассматриваемые задания направлены на формирование знаний, умений и навыков по профессиональной компетенции ПК-9.

Для повторения и закрепления материала по теме необходимо воспользоваться источниками литературы № 1, 5, 8, 10 и 11 из представленного в практикуме списка литературы.

Тема 9 «Финансовый менеджмент на предприятиях торговли» включает в себя изучение таких вопросов как содержание, цели и функции финансового менеджмента, сущность финансового планирования, системы финансового планирования, методические подходы и методы, используемые при их разработке, финансовый контроллинг, структура и содержание финансовой отчетности торгового предприятия, агрегированный отчет о прибылях и убытках, план денежных потоков, баланс, экспресс-диагностика финансовых документов, анализ финансовой отчетности предприятия, показатели эффективности хозяйственной деятельности предприятия (в т.ч. показатели прибыли, рентабельности реализации продукции, рентабельности активов, рентабельности собственного и заемного капитала) и показатели финансового положения предприятия и его платежеспособности (в т.ч. показатели ликвидности, оборачиваемости средств, платежеспособности и устойчивости финансового положения фирмы): экономический смысл и порядок их расчета.

По результатам изучения данных вопросов обучающиеся выполняют следующий тест:

1. Дайте наиболее полное определение финансового менеджмента:

а) это управление финансовыми ресурсами торгового предприятия;

б) это процесс принятия управленческих решений по финансовым вопросам;

в) это вид профессиональной деятельности, направленный на управление финансово-хозяйственной деятельностью фирмы на основе современных методов.

2. Основной задачей финансового менеджмента является:

а) нахождение оптимального соотношения между краткосрочными и долгосрочными целями развития фирмы и принимаемыми решениями в краткосрочном и долгосрочном финансовом управлении;

б) определение приоритетов и поиск компромиссов для оптимального сочетания интересов различных хозяйственных подразделений торгового предприятия в принятии инвестиционных проектов и в выборе источников их финансирования;

в) принятие решений по обеспечению наиболее эффективного движения финансовых ресурсов между фирмой и источниками ее финансирования как внешними, так и внутренними.

3. Баланс предприятия включает в себя:

а) 4 раздела;

б) 5 разделов;

в) 6 разделов.

4. Прибыль до налогообложения (налогооблагаемая прибыль) рассчитывается как:

а) выручка от реализации минус себестоимость;

б) выручка от реализации минус себестоимость плюс операционные доходы минус операционные расходы плюс внереализационные доходы минус внереализационные расходы;

в) выручка от реализации минус себестоимость плюс операционные доходы минус операционные расходы плюс внереализационные доходы минус внереализационные расходы минус налог на прибыль.

5. Выберите группу показателей, НЕ характеризующих финансовое положение предприятия и его платежеспособность:

а) показатели ликвидности;

б) показатели платежеспособности;

в) показатели доходности;

г) показатели финансовой устойчивости предприятия;

д) показатели рентабельности.

6. Что такое валюта баланса:

а) денежные средства, имеющиеся в распоряжении предприятия;

б) итог актива баланса;

в) итог пассива баланса;

г) сумма денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и дебиторской задолженности предприятия.

7. За счет какого финансового показателя предприятие производит погашение своей задолженности при расчете платежеспособности:

а) чистой прибыли;

б) валюты баланса;

- в) среднемесячной выручки;
- г) среднегодовой выручки.

8. Если показатель текущей ликвидности превышает норматив, это свидетельствует о том, что:

- а) предприятие не имеет достаточно средств, чтобы погасить свои краткосрочные обязательства;
- б) предприятие не имеет достаточно средств, чтобы погасить свои долгосрочные обязательства;
- в) предприятие нерационально использует имеющиеся денежные средства.

9. Для эффективно действующего торгового предприятия характерно следующее утверждение:

- а) оборачиваемость запасов в днях растет, а оборачиваемость запасов в оборотах уменьшается;
- б) оборачиваемость запасов в днях уменьшается, а оборачиваемость запасов в оборотах растет;
- в) оборачиваемость запасов в днях и оборачиваемость запасов в оборотах уменьшаются;
- г) оборачиваемость запасов в днях и оборачиваемость запасов в оборотах растет.

10. При выборе системы налогообложения:

- а) предприниматель волен выбирать между ЕНВД, традиционной и упрощенной системами;
- б) предприниматель имеет право использовать только упрощенную систему налогообложения;
- в) предприниматель имеет право выбирать между традиционной и упрощенной системами в том случае, если вид его деятельности не подпадает под ЕНВД.

11. Выберите наиболее верное, на Ваш взгляд, утверждение:

- а) бизнес-план включает в себя резюме, организационный план, маркетинговый план, производственный план, финансовый план;
- б) бизнес-план включает в себя резюме, описание продукции, описание товаров (услуг), организационный план, производственный план, финансовый план;
- в) бизнес-план включает в себя описание предприятия, организационный план, маркетинговый план, финансовый план;
- г) все ответы неверны.

Далее обучающиеся решают задачи.

Задача 1. Торговая сеть провела полный реинжиниринг своей деятельности, для чего потребовалось вложить дополнительно 1 млн. руб. Ожидаемые финансовые результаты от деятельности торговой сети после реинжиниринга составляют: 1 год – -0,5; 2 год – -0,2; 3 год - 0,8; 4 год – 1,2; 5 год – 1,5; 6 год – 2,0 млн. руб. Оцените эффективность вложения средств в реинжиниринг торговой сети при ставке дисконта 13%..

Алгоритм решения задачи

$$PV = FV / (1 + r)^n$$

$$PV = R_1 / (1 + r)^1 + R_2 / (1 + r)^2 + R_3 / (1 + r)^3 + R_4 / (1 + r)^4 + R_5 / (1 + r)^5 + R_6 / (1 + r)^6$$

$$NPV = PV - I$$

$$\text{ИД (индекс доходности)} = PV / I$$

$$T_{\text{ок}} = I * n / PV$$

$$PV = -0,5 / 1,125 + (-0,2) / 1,125^2 + 0,8 / 1,125^3 + 1,2 / 1,125^4 + 1,5 / 1,125^5 + 2,0 / 1,125^6 = -0,5 / 1,125 + (-0,2) / 1,265625 + 0,8 / 1,4238281 + 1,2 / 1,6018066 + 1,5 / 1,8020324 + 2,0 / 2,0272865 = -0,4444 - 0,7491541 + 0,5618656 + 0,7491541 + 0,8323935 + 0,9865404 = 1,9363595 \text{ млн. долл.}$$

$$NPV = 0,9363595 \text{ млн. долл.}$$

$$\text{ИД (индекс доходности)} = PV / I = 1,9363595 \sim 2$$

$$T_{\text{ок}} = I * n / PV = 1 * 6 / 1,9363595 = 3,099 \text{ года} \sim 3 \text{ года.}$$

Критерии оценивания выполненных практических заданий

Критерии оценивания выполненных заданий проводятся по следующим формам текущего контроля:

1). Тестирование проводится с использованием компьютерных технологий и устройств, либо без такового. В процессе проведения тестирования преподаватель внимательно следит за тем, чтобы студенты выполняли задания самостоятельно и не мешали друг другу.

Уровень знаний обучающихся определяется следующими оценками: «превосходно», «отлично», «очень хорошо», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно», «плохо».

Критерии оценок:

«превосходно» - 96-100% правильных ответов;

«отлично» – 86-95% правильных ответов;

«очень хорошо» - 81-85% правильных ответов;

«хорошо» – 66-80% правильных ответов;

«удовлетворительно» – 56-65% правильных ответов.

«неудовлетворительно» - 46-55% правильных ответов;

«плохо» - 45% и меньше правильных ответов.

2). Устный опрос проводится в форме устного собеседования (ответов) по определенному перечню вопросов:

Критерии оценки

Превосходно	ставится в случае, если студент отвечает четко и последовательно, показывая глубокие знания по теме и уверенное владение основным и дополнительным материалом. Ответ логичен и обоснован
Отлично	ставится в случае, если студент отвечает четко и последовательно, показывая глубокие знания по теме и уверенное владение основным материалом. Ответ логичен и обоснован
Очень хорошо	ставится в случае, если ответ логичен и обоснован, студент отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание материала, допущено не более 2 неточностей не принципиального характера
Хорошо	ставится в случае, если студентом допущены неточности не принципиального характера, но студент показывает систему знаний по теме своими ответами на поставленные вопросы
Удовлетворительно	ставится в случае, если студент допускает ошибки, нарушена последовательность ответа, но в целом раскрывает содержание основных понятий темы.
Неудовлетворительно	ставится в случае, если студент при ответе на вопросы допускает грубые ошибки, демонстрирует незнание основных терминов и понятий
Плохо	ставится в случае, если студент демонстрирует полное незнание материала

3). Решение практических заданий (задач) обучающимися включает: изучение условий задания (задачи) и ответы на поставленные в задании (задаче) вопросы.

При выполнении данного задания (задачи) обучающемуся обязательно необходимо использовать теоретический материал изучаемой дисциплины и обосновывать с его помощью свой ответ.

Перед ответом на поставленные вопросы, обучающемуся необходимо внимательно ознакомиться с условиями задания (задачи), выявив значимые для нахождения решения обстоятельства.

Ответы на поставленные в задании (задаче) вопросы должны быть мотивированными, обоснованными и развернутыми. Ответы: «да», «нет» не допускаются.

Критерии оценки

Превосходно	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, студент отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного и дополнительного материала.
Отлично	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, студент отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного материала
Очень хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, студент отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание материала, допущено не более 2 неточностей не принципиального характера
Хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, допущены неточности не принципиального характера, но студент показывает систему знаний по теме своими ответами на поставленные вопросы
Удовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено более 50% поставленных задач), но студент допускает ошибки, нарушена последовательность ответа, но в целом раскрывает содержание основного материала
Неудовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено менее 50% поставленных задач), студент дает неверную информацию при ответе на поставленные задачи, допускает грубые ошибки при толковании материала, демонстрирует незнание основных терминов и понятий.
Плохо	Задание не выполнено, студент демонстрирует полное незнание материала

4). Кейс. В ходе работы над кейсом важно уметь выделить ключевые положения ситуации, ответить на поставленные вопросы (выполнить поставленные задачи) и обосновать свой ответ, основываясь на теоретическом материале.

Критерии оценки

Превосходно	Студент демонстрирует полные и глубокие знания теоретического материала курса, уверенно применяет полученные знания на практике, приобрёл умение быстро ориентироваться в содержании материала, понимает и умеет логично и последовательно разяснить смысл своего ответа, доказать необходимость использования тех или иных теоретических положений, аргументированно и корректно отстаивает свою позицию, во всех случаях способен предложить альтернативные варианты решения проблемы.
Отлично	Студент демонстрирует полные и глубокие знания теоретического материала курса, уверенно применяет полученные знания на практике, приобрёл умение быстро ориентироваться в содержании материала, понимает и умеет логично и последовательно разяснить смысл своего ответа, доказать необходимость использования тех или иных теоретических положений, аргументированно и корректно отстаивает

	свою позицию, в более чем 50% случаев способен предложить альтернативные варианты решения проблемы.
Очень хорошо	Студент демонстрирует знание теоретического материала, но применение теоретических положений на практике вызывает несущественные затруднения, связанные с аргументацией своей позиции. Обучающийся в полной мере понимает суть проблемы. Основные требования к заданию выполнены. В более чем 50% случаев способен предложить альтернативные варианты решения проблемы.
Хорошо	Студент демонстрирует знание теоретического материала, но применение теоретических положений на практике вызывает некоторые затруднения, связанные с аргументацией своей позиции. Обучающийся в полной мере понимает суть проблемы. Основные требования к заданию выполнены. В принципе способен предложить альтернативные варианты решения проблемы.
Удовлетворительно	Студент обладает знанием необходимого минимума теоретического материала, способен дать ответ не менее, чем на 50% поставленных заданий, но не способен аргументированно излагать свою позицию, не видит альтернативных вариантов разрешения проблемной ситуации, не может последовательно изложить суть решения.
Неудовлетворительно	Студент не обладает знанием требуемым объёмом знаний теоретического материала, способен дать ответ менее, чем на 50% поставленных заданий, не способен аргументированно излагать свою позицию, не видит альтернативных вариантов разрешения проблемной ситуации, не может последовательно изложить суть решения.
Плохо	Студент не обладает требуемым объёмом знаний теоретического материала и не может решить практическое задание.

Заключение

Представленное учебно-методическое пособие «Практикум по дисциплине «Менеджмент торговых предприятий» используется в качестве методических рекомендаций и вспомогательного материала при подготовке обучающихся к практическим занятиям по дисциплине «Менеджмент торговых предприятий» бакалавриата направления 38.03.06 «Торговое дело» очной и заочной форм обучения.

Практикум полностью соответствует требованиям ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.06 «Торговое дело», разработано в соответствии с рабочей программой и фондом оценочных средств по дисциплине «Менеджмент торговых предприятий».

Поставленные цели и задачи учебно-методического пособия полностью реализованы. По результатам проведения практических занятий и применения разработанного учебно-методического пособия обучающиеся проверяют и закрепляют теоретические знания, а также усваивают и закрепляют навыки и умения по профессиональным компетенциям, связанным с принятием квалифицированных управленческих решений в процессе управления торговым предприятием. Кроме этого обучающиеся изучают состав и структуру системы управления торговыми предприятиями, систематизируют особенности управленческой деятельности на предприятиях торговли в процессе планирования, организации, мотивации и контроля, изучают подходы к решению проблем экономического и финансового характера торгового предприятия, усваивают систему управления маркетингом и конкурентоспособностью торгового предприятия.

В ходе проведения практических занятий с применением учебно-методического пособия обучающиеся изучают специальные методы, приемы, способы менеджмента, а также их применение для выявления и решения практических проблем, разработки и реализации направлений развития торгового предприятия.

В результате изучения дисциплины «Менеджмент торговых предприятий» у обучающихся формируются такие компетенции как:

- ПК-1 Способность управлять ассортиментом и качеством товаров и услуг, оценивать их качество, диагностировать дефекты, обеспечивать необходимый уровень качества товаров и их сохранение, эффективно осуществлять контроль качества товаров и услуг, приемку и учет товаров по количеству и качеству.
- ПК-5 Способность управлять персоналом организации (предприятия), готовностью к организационно-управленческой работе с малыми коллективами.
- ПК-9 Готовность анализировать, оценивать и разрабатывать стратегии организации.

Кроме этого у обучающихся формируются:

Знания:

- характеристик и принципов управления ассортиментом торгового предприятия, его этапы и особенности;
- теоретических подходов к осуществлению межфункциональной координации и управлению персоналом;
- определения экономической эффективности бизнес-процессов торгового предприятия.

Умения:

- применять методы группировки и управления ассортиментом;
- определять наиболее эффективные способы осуществления межфункциональной координации в процессе управления персоналом, предотвращения и/или разрешения конфликтов между смежными службами компании;
- прогнозировать бизнес-процессы торгового предприятия.

Навыки:

- управления ассортиментом;
- анализа конфликтных ситуаций в процессе управления персоналом;
- оценки эффективности.

В учебно-методическом пособии «Практикум по дисциплине «Менеджмент торговых предприятий» представлены все используемые формы текущего контроля с их разделением по модулям и темам дисциплины «Менеджмент торговых предприятий». Кроме этого в пособии представлены критерии оценивания выполненных заданий. В качестве средств контроля за качеством учебного процесса предусматривается использование тестов, устных опросов, а также решение кейсов и задач. В ходе проведения занятий используются как репродуктивные и объяснительно-иллюстративные методы обучения, так и активные методы обучения. Последние связаны с принципом проблемности в обучении, и предполагают использование активного обучения и мотивируют к познавательной деятельности. Учебно-методическое пособие «Практикум по дисциплине «Менеджмент торговых предприятий» призвано упорядочить процесс решения задач и ситуаций на практических занятиях, а также и облегчить изучение дисциплины «Менеджмент торговых предприятий».

В качестве рекомендаций и перспективы развития методического обеспечения дисциплины «Менеджмент торговых предприятий» автор видит необходимость в разработке учебно-методического пособия по организации самостоятельной работы обучающихся по данной дисциплине, в котором будут представлены ответы на все представленные практические задания.

Список литературы

Нормативные документы

1. Гражданский кодекс РФ от 30 ноября 1994г. №51-ФЗ (часть 1). Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
2. Закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 «О защите прав потребителей». Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_305/
3. Федеральный закон от 27.12.2002 N 184-ФЗ «О техническом регулировании». Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_40241/
4. ГОСТ Р 51303-2013. Национальный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_135475/

Основная литература

5. Менеджмент организации: теория, история, практика: Учебное пособие/Тихомирова О. Г., Варламов Б. А. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 256 с.: 60x88 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат) (Обложка. КБС) ISBN 978-5-16-005014-0 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/509210>
6. Менеджмент. Практикум: учебное пособие для академического бакалавриата / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 246 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00609-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL:<https://www.biblio-online.ru/bcode/433361>.

Дополнительная литература

7. Коргова, М. А. Менеджмент организации : учебное пособие для академического бакалавриата / М. А. Коргова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 197 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-10829-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL:<https://www.biblio-online.ru/bcode/444702>.
8. Лупей, Н.А. Финансы торговых организаций: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Коммерция (торговое дело)» и «Маркетинг» / Н.А. Лупей. — 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 143 с. -(Серия «Экономика торговых организаций»). - ISBN 978-5-238-01701-3. - Текст : электронный. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/1028842>
9. Маркетинг торгового предприятия/ Парамонова Т.Н., Красюк И.Н., Лукашевич В.В. - М.: Дашков и К, 2018. - 284 с.: ISBN 978-5-394-02068-1 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/415048>

10. Менеджмент. Практикум: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 351300 «Коммерция (торговое дело)» и 061500 «Маркетинг» / Под ред. Л.В. Ивановой. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 191 с. - ISBN 978-5-238-01032-0. - Текст : электронный. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/1028916>
11. Организация и управление коммерческой деятельностью: Учебник / Дашков Л.П., Памбухчиянц О.В., - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Дашков и К, 2018. - 400 с.: . - (Учебные издания для бакалавров) ISBN 978-5-394-02531-0 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/329767>
12. Петров, А. Н. Менеджмент: учебник для бакалавров / А. Н. Петров ; ответственный редактор А. Н. Петров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2016. — 645 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-1853-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/394239>.
13. Сорокина, Л.А. Менеджмент в малом бизнесе: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент». — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 142 с. - ISBN 978-5-238-01694-8. - Текст : электронный. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/1028529>
14. Теория менеджмента / Маслова Е.Л. - М.: Дашков и К, 2017. - 160 с.: ISBN 978-5-394-02217-3 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/450799>
15. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: Учебное пособие / А.Г. Фаррахов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 272 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат) (п) ISBN 978-5-16-009073-3 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/538741>
16. Управление конкурентоспособностью организации : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 300 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/textbook_59b0fc9f869b17.11305387. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/937630>

ПРАКТИКУМ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕНЕДЖМЕНТ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ»

Максим Алексеевич Цветков

Ирина Юрьевна Цветкова

Лариса Юрьевна Кундина

Татьяна Дмитриевна Муранова

Учебно-методическое пособие

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского».
603950, Нижний Новгород, пр. Гагарина, 23.