

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«Владимирский государственный университет**  
**имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»**  
**(ВлГУ)**



А.А.Панфилов

« 16 » 12 2015 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**ТОРГОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**  
 (наименование дисциплины)

Направление подготовки 38.03.06 «Торговое дело»

Профиль/программа подготовки «Коммерция»

Уровень высшего образования бакалавриат

Форма обучения заочная (2014)

Семестр	Трудоемкость зач. ед./ час.	Лекции, час.	Практич. занятия, час.	Лаборат. работы, час.	СРС, час.	Форма промежу- точного кон- троля (экз./зачет)
6	6 / 216	8	8	-	173	экзамен (27)
Итого	6 / 216	8	8	-	173	экзамен (27)

Владимир 2015

## **1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Целью освоения дисциплины «Торговый менеджмент» является изучение теоретических основ и практических торгового менеджмента для решения коммерческих задач, направленных на совершенствование процессов купли – продажи товаров и услуг, привлечения потенциальных покупателей, удовлетворения спроса потребителей и получения прибыли.

Задачи дисциплины заключаются:

- раскрыть научные основы менеджмента организаций и предприятий в торговле;
- дать характеристику базовым категориям и законам теории торгового менеджмента;
- ознакомить с существующими трактовками основных принципов и функций менеджмента в торговле;
- раскрыть систему информационного обеспечения торгового менеджмента;
- показать особенности организации менеджмента в торговле, технику управления проведением коммерческих операций предприятиями в торговле;
- изучить особенности управления персоналом торгового предприятия;
- рассмотреть особенности стратегического планирования на торговых предприятиях.

## **2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО**

Дисциплина «Торговый менеджмент» предназначена для студентов 3 курса (6 семестр), обучающихся по программе подготовки по направлению 38.03.06 «Торговое дело» и входит в дисциплины базовой части блока 1 «Дисциплины (модули)» учебного плана. Дисциплина входит в состав дисциплин, формирующих общекультурные и профессиональные компетенции в области торгово-технологической и организационно-управленческой деятельности.

Изучение дисциплины «Торговый менеджмент» базируется (разделов дисциплин) как: «Экономическая теория», «Коммерческая деятельность», «Экономика организации».

Дисциплина «Торговый менеджмент» является основой для изучения таких дисциплин как «Управление персоналом торгового предприятия», «Коммерция и технология торговли», «Бизнес-планирование», «Управление конкурентоспособностью товаров и услуг, а также производственной практики.

## **3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

В результате освоения дисциплины «Торговый менеджмент» обучающийся должен обладать следующими компетенциями (частью компетенций):

- способностью работать в команде, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОК-4);
- способностью к самоорганизации и самообразованию (ОК-5);
- способностью осуществлять управление торгово-технологическими процессами на предприятии, регулировать процессы хранения, проводить инвентаризацию, определять и минимизировать затраты материальных и трудовых ресурсов, а также учитывать и списывать потери (ПК-2);
- способностью управлять персоналом организации (предприятия), готовностью к органи-

зационно-управленческой работе с малыми коллективами (ПК-5);

▪ готовностью анализировать, оценивать и разрабатывать стратегии организации (ПК-9).  
В результате освоения дисциплины обучающийся должен демонстрировать следующие результаты образования:

1) Знать:

- основные понятия и принципы управления;
- принципы торгового менеджмента в организации товаровой и коммерческой деятельности (ПК-2);
- типы и основные требования, предъявляемые к структурам управления
- роль и значение информации в процессе принятия решений;
- составляющие внешней и внутренней среды организации;
- основы управления персоналом торгового предприятия (ПК-5);
- принципы стратегического управления в современных организациях (ПК-9);

2) Уметь:

- осуществлять организацию торгово-технологическими процессами на предприятиях в сфере товарного обращения (ПК-2);
- осуществлять организацию процесса обслуживания покупателей на предприятиях торговли;
- принимать управленческие решения в условиях рыночных отношений, конъюнктурных колебаний и коммерческого риска;
- проводить оценку внешней и внутренней среды организации;
- разрабатывать стратегию продаж, оперативно принимать решения по изменению элементов стратегии продаж (ПК-9);
- оценивать эффективность управленческой деятельности;
- управлять собой (ОК-5);

3) Владеть:

- методами принятия и реализации управленческих решений;
- навыками планирования, организации и оценки результативности деятельности (ПК-9)
- навыками работы в команде (ОК-4)
- навыками обеспечения необходимого уровня качества торгового обслуживания потребителей;
- методами управления персоналом торгового предприятия (ПК-5).

#### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачетных единицы, 216 часов.

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов трудоемкость (в часах)					Объем учебной работы, с применением интерактивных методов (в часах / %)	Формы текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации (по семестрам)
			Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	Контрольные работы	СРС		
1	Эволюция теории и практики менеджмента	6					12		
2	Сущность цель и задачи торгового менеджмента	6	1				11		
3	Функции и механизм торгового менеджмента	6	1				11		
4	Роль информации в менеджменте	6					11		
5	Внешняя и внутренняя среда организации	6					12		
6	Организационные основы торгового менеджмента	6		2			11	1/50	
7	Управленческие решения	6					12		
8	Управление технологическими процессами	6	2	2			11	2/50	
9	Управление процессом обслуживания покупателей	6	2	2			11	2/50	
10	Личность менеджера. Стиль управления, власть, лидерство	6					12		
11	Управление персоналом торгового предприятия	6					12		
12	Группа и команда	6					12		
13	Экономические основы торгового менеджмента	6	2	2			11	2/50	
14	Финансовые основы торгового менеджмента	6					12		
15	Планирование стратегии и оперативной деятельности торгового предприятия	6					12		
Всего			8	8			173	7/44	Экзамен (27)

#### Содержание дисциплины «Торговый менеджмент»

##### Тема 1. Эволюция теории и практики менеджмента

Наука управления, ее методы познания. Принципы управления экономическими системами, формы и методы их реализации. Эволюция теорий управления, современные теории управления. Основные положения школы научного менеджмента Ф. Тейлора и его последователей. Основные положения административной школы управления А. Файоля и его последователей. Теория бюрократии М. Вебера. Основные положения социально-психологической (человеческих отношений) школы менеджмента Э. Мэйо и его последователей. Эмпирическая и поведенческая школы современного научного менеджмента. Возник-

новение и развитие школы ситуационного подхода и школы системного подхода в современном научном менеджменте. Возникновение и развитие школы ситуационного подхода и школы системного подхода в современном научном менеджменте. Исторические особенности возникновения и развития российской модели социально-экономического управления. Управление и менеджмент. Этапы развития теории и практики менеджмента. Современные теории организации. Научные подходы и виды управления экономическими системами (традиционный или проблемно-ориентированный, процессный, системный, ситуационный, синергетический). Понятие системы управления.

### **Тема 2. Сущность цель и задачи торгового менеджмента**

Понятия, задачи, объекты товарного менеджмента. Принципы товарного менеджмента: научности, систематизации, единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации, единства распорядительности, обратной связи. Общая характеристика методов товарного менеджмента. Экономические методы. Административно-правовые методы. Социально-психологические методы.

Цель и задачи торгового менеджмента.

### **Тема 3. Функции и механизм торгового менеджмента**

Понятие, значение, место и классификация функций управления. Содержание, процесс и структура функции управления. Общие функции управления: планирование, организация, координация и регулирование, мотивация, учет и контроль. Управление предприятием как системная реализация функций управления, взаимосвязь и взаимозависимость основных функций. Основные функции торгового менеджмента. Выбор наиболее эффективных организационных форм функционирования торгового предприятия и его структурных единиц. Управление технологическими процессами. Управление процессом обслуживания покупателей. Управление персоналом. Управление товарооборотом. Управление доходами. Управление издержками обращения. Управление прибылью. Управление активами. Управление капиталом. Управление инвестициями. Управление хозяйственными рисками. Управление финансовым состоянием.

Механизм торгового менеджмента и основные его элементы.

### **Тема 4. Роль информации в менеджменте**

Управление как процесс преобразования информации. Понятие «информация». Классификация информации, ее виды и значение, назначение по уровням управления. Этапы получения управленческой информации. Физический фильтр. Семантический фильтр. Прагматический фильтр. Коммуникационные процессы в управлении организацией. Препятствия информационному обмену в организациях. Совершенствование искусства общения. Совершенствование коммуникаций в организации.

Информационно-управляющие системы.

### **Тема 5. Внешняя и внутренняя среда организации**

Организация как система. Составляющие части системы: вход, процесс, выход. Внутренняя среда организации. Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства: цели, структура, задачи, технология и люди. Внутренняя структура и принципы статической организации. Анализ внутренней среды организации. Внешняя среда торговой организации: поставщики, конкуренты, потребители, законы и государственные органы, технологические, экономические, социокультурные и политические факторы, а также взаимоотношения с местными сообществами. Среда прямого воздействия и среда косвенного воздействия. Анализ внешней среды организации. Неопределенности внешней среды.

### **Тема 6. Организационные основы торгового менеджмента**

Организационно-правовые формы предприятий. Выбор наиболее эффективных органи-

зационных форм функционирования торгового предприятия и его структурных единиц. Типы и форматы торговых предприятий. Выбор типов магазинов, входящих в состав торгового предприятия. Понятие «организационная структура». Элементы, характеризующие организационную структуру управления: звенья, уровни, связи. Принципы формирования организационной структуры управления. Масштаб управляемости. Централизация и децентрализация. Виды организационных структур (линейная, функциональная, линейно-функциональная, штабная, проектная, матричная, дивизиональная, и др.) и их сравнительная характеристика. Виды, преимущества и недостатки, условия эффективного применения.

#### **Тема 7. Управленческие решения**

Управление как процесс принятия управленческих решений, элементы процесса и его характеристика. Виды управленческих решений: по сроку действия последствий решений, по частоте принятия, по ширине охвата, по форме подготовки, по сложности, по жесткости регламентации. Программируемые и непрограммируемые решения. Основные подходы к принятию решений: централизованный и децентрализованный, групповой и индивидуальный, системы участия и неучастия, демократический и совещательный подходы. Этапы и процедуры процесса принятия решений: определение проблемы, установка целей, разработка альтернативных решений, выбор альтернативы, принятие и реализация решений, оценка результатов (обратная связь). Модели и методы процесса принятия решений. Индивидуальные стили принятия решений: решения уравновешенного типа, импульсивные решения, инертные решения, рискованные решения, решения осторожного типа.

#### **Тема 8. Управление технологическими процессами**

Содержание торгово-технологических процессов в магазине и технологическая планировка его помещений. Основные и вспомогательные торгово-технологические процессы. Структура и последовательность торгово-технологического процесса в магазине самообслуживания. Группы помещений, обеспечивающих осуществление торгово-технологических процессов. Основные системы размещения оборудования в торговых залах. Организация процессов приёмки, хранения и подготовки товаров к продаже. Организация внутримагазинного перемещения товаров. Организация размещения и выкладки товаров в торговом зале.

#### **Тема 9. Управление процессом обслуживания покупателей**

Понятие и классификация потребностей, факторы, влияющие на формирование потребностей. Потребители и потребности. Целевые сегменты. Система основных элементов, формирующих уровень обслуживания покупателей в магазине. Основные понятия в области категорийного менеджмента. Виды ассортимента: промышленный и торговый; развёрнутый и укрупнённый; сложный и простой; рациональный; прогнозируемый. Ассортимент товаров как сложная система и объект управления. Формирование ассортимента товаров в магазине. Основные виды анализа эффективности ассортиментной политики. Основные ошибки в управлении ассортиментом. Влияние значений показателей ассортимента на результаты коммерческой деятельности предприятия. Выбор эффективных методов продажи товаров и организации дополнительных услуг покупателям. Организация внутримагазинной рекламы и информации.

#### **Тема 10. Личность менеджера. Стил ь управления, власть, лидерство**

Стили руководства, их характеристика и содержание. Десять ролей менеджера (по Н. Минцбергу). Стили менеджмента по К. Левину. Модель «управленческой решетки» Р. Блейка и Д. Моутон. Модель ситуационного подхода Т. Митчелла и Р. Хауса. Стили руководства в модели «путь-цель». Модель ситуационного лидерства П.Херси и К. Бланшара. Критерии эффективности стиля управления. Власть как регулятор управленческой деятельности. Природа и сущность власти. Баланс власти менеджера и подчиненных. Виды власти: традицион-

ная, харизматичекая, эталонная, экспертная. Управляемость как фактор власти. Авторитет и псевдоавторитет руководителя. Типология власти: личностная и организационная основа власти. Манипуляции. Роли манипуляторов и способы манипулирования. Алгоритм противостояния манипуляции. Этапы планирования карьеры менеджера. Основы теории лидерства. Природа и понятие лидерства. Виды лидерства. Лидер и менеджер. Методы определения лидерства. Значимость психологических ресурсов менеджера. Личность менеджера. Основные качества менеджера. Структура внутренних и внешних компетенций менеджера. Схема ключевых элементов самосознания личности менеджера. Высшие социальные мотивации менеджера. Основы самопрезентации делового человека. Основные мотивационные модели самопрезентации. Факторы, влияющие на стиль самопрезентации. Имидж как элемент самопрезентации. Схема имидж-составляющих делового человека. Управление временем как элемент самоменеджмента делового человека. Технология тайм-менеджмента. Управление временем через планирование.

#### **Тема 11. Управление персоналом торгового предприятия**

Понятие «персонал торговой организации». Общие основы управления персоналом торгового предприятия. Управление численностью и составом персонала. Классификация персонала по различным признакам. Управление производительностью труда.

Значение мотивации в управлении персоналом. Содержательные теории мотивации: теория иерархии потребностей А.Маслоу, теория ERG Альдерфера, двухфакторная теория Ф.Герцберга, теория приобретенных потребностей Мак Клеелланда. Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий (В.Врума), теория справедливости (или теория равенства С.Адамса), модель Портера-Лоулера. Управление стимулированием труда.

#### **Тема 12. Группа и команда**

Понятие группы и команды: сходства и отличия. Ключевые причины использования команд в бизнесе. Основные критерии эффективности работы команды. Этапы развития команды по Такману. Алгоритм создания эффективной команды. Процесс формирования команды. Зависимость изменения стиля руководства командой от этапов ее развития. Командные роли (типология И.Адизеса). Коррекция несбалансированной команды. Количественный состав команды: достоинства и недостатки. Основные типы поведения в команде.

#### **Тема 13. Экономические основы торгового менеджмента**

Управление товарооборотом торгового предприятия. Изучение и прогнозирование конъюнктуры потребительского рынка. Планирование объема и реализации товаров. Нормирование и планирование товарных запасов. Планирование поступления и закупки товаров. Управление текущими затратами. Состав текущих затрат торгового предприятия. Факторы, влияющие на формирование текущих затрат торгового предприятия. Планирование текущих затрат. Состав доходов торгового предприятия. Формирование ценовой политики предприятия. Планирование коммерческого дохода. Сущность и виды прибыли торгового предприятия. Управление формированием прибыли от реализации товаров. Механизмы управления прибылью. Планирование формирования и распределения прибыли.

#### **Тема 14. Финансовые основы торгового менеджмента**

Состав активов торгового предприятия и принципы их формирования. Управление оборотными и внеоборотными активами торгового предприятия. Состав капитала торгового предприятия и источники его формирования. Управление собственным и заёмным капиталом торгового предприятия. Формы инвестиций торгового предприятия и задачи управления ими. Управление реальными и финансовыми инвестициями. Управление денежными потоками. Управление финансовыми рисками. Управление финансовым состоянием торгового предприятия.

## **Тема 15. Планирование стратегии и оперативной деятельности торгового предприятия**

Понятие стратегии торгового предприятия и её виды. Принципы и последовательность разработки стратегии торгового предприятия. Стратегический анализ хозяйственной деятельности. Формирование стратегических целей развития торгового предприятия. Принятие стратегических решений. Оценка разработанной стратегии развития. Управление реализацией стратегии и контроль её выполнения.

## **5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

В соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.06 «Торговое дело» реализация компетентностного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся. Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах, составляет более 20 % аудиторных занятий (определяется требованиями ФГОС с учетом специфики ОПОП).

Для успешного освоения дисциплины предусмотрены различные образовательные технологии, которые обеспечивают достижение планируемых результатов обучения согласно основной образовательной программе, с учетом требований к объему занятий в интерактивной форме, а именно: работа в группах; рейтинг-контроль; решение ситуационных задач; кейс-стади; мультимедийные презентации и др.

*План проведения аудиторного занятия*

1. Название темы: «.....»
2. Лекция. На лекциях излагаются основные теоретические положения по изучаемой тематике. В процессе изложения всего лекционного материала по всем темам изучаемой дисциплины применяются информационно-коммуникационные технологии. По каждой теме лекционного материала разработаны презентации, которые предоставлены в электронном виде. Методические указания для обучающихся. Задания по теме занятия.
3. Самостоятельная работа по теме: оформление рефератов, докладов, решение ситуационных задач; работа с литературой и др. источниками.
4. Практические занятия проводятся методом группового упражнения, оперативной тренировки, индивидуальных упражнений и последующим обсуждением их решений. Практические занятия по дисциплине ведутся в форме активного обучения и нацелены на закрепление и углубление теоретических знаний студентов, полученных на лекциях и в процессе самостоятельного изучения специальной литературы.

Практические занятия по курсу предусмотрены в различных интерактивных формах. Задания по подготовке к практическим занятиям могут принимать следующие формы: задания по изучению материалов лекций, учебных пособий и учебников (в сравнении и критике), нормативно-правовых документов; задания, связанные с работой с электронными источниками информации; задания по изучению материалов научных публикаций и статистических данных; задания по подготовке презентаций проектов, эссе и других видов сообщений; задания по применению метода «кейс-стади» при рассмотрении отдельных дискуссионных проблем; задания по подготовке к обучающим играм, дискуссиям, конференциям.

Итоговый контроль знаний: Подведение итогов.



## Тематика практических занятий

### Тема 6. Организационные основы торгового менеджмента

*Форма занятия – устный опрос, доклады в виде презентаций, практикум*

1. Организационно-правовые формы предприятий.
2. Формы функционирования торгового предприятия и его структурных единиц.
3. Типы торговых предприятий.
4. Форматы предприятий розничной торговли.
5. Организационная структура и ее виды

### Тема 8. Управление технологическими процессами

*Форма занятия – устный опрос, доклады в виде презентаций, практикум*

1. Содержание торгово-технологических процессов в магазине. Основные и вспомогательные торгово-технологические процессы.
2. Технологическая планировка его помещений.
3. Структура и последовательность торгово-технологического процесса в магазине самообслуживания.
4. Основные системы размещения оборудования в торговых залах.
5. Организация процессов приёмки, хранения и подготовки товаров к продаже.
6. Организация внутримагазинного перемещения товаров.
7. Организация размещения и выкладки товаров в торговом зале.

### Тема 9. Управление процессом обслуживания покупателей

*Форма занятия – устный опрос, доклады в виде презентаций, практикум*

1. Потребители и потребности. Целевые сегменты.
2. Система основных элементов, формирующих уровень обслуживания покупателей в магазине.
3. Основные понятия в области категорийного менеджмента.
4. Ассортимент товаров как сложная система и объект управления. Виды ассортимента
5. Формирование ассортимента товаров в магазине.
6. Основные виды анализа эффективности ассортиментной политики.
7. Показатели ассортимента
8. Методы продажи товаров и организация дополнительных услуг покупателям.
9. Организация внутримагазинной рекламы и информации.

### Тема 13. Экономические основы торгового менеджмента

*Форма занятия – устный опрос, доклады в виде презентаций, практикум*

1. Управление товарооборотом торгового предприятия.. Планирование объема и реализации товаров. Нормирование и планирование товарных запасов. Планирование поступления и закупки товаров.
2. Управление текущими затратами. Состав текущих затрат торгового предприятия. Факторы, влияющие на формирование текущих затрат торгового предприятия. Планирование текущих затрат.
3. Состав доходов торгового предприятия. Формирование ценовой политики предприятия. Планирование коммерческого дохода.
4. Сущность и виды прибыли торгового предприятия. Управление формированием прибыли от реализации товаров. Механизмы управления прибылью. Планирование формирования и распределения прибыли.

## **6. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ**

Текущий контроль успеваемости и качества подготовки студентов производится в форме ответов на вопросы подготовки к практическим занятиям, обсуждения подготовленных докладов, участия в дискуссиях, решения задач и кейсов, выполнения домашних заданий, тестирования.

Форма промежуточного контроля – экзамен.

Ниже приводятся примеры заданий, на основе которых осуществляется контроль усвоения материала.

### **Текущий контроль**

#### ***Примеры практических заданий***

##### *Задание 1*

Выберите из приведенного списка черты, которые, по вашему мнению, должны обязательно содержаться в формулировке миссии организации.

1. Отраслевая принадлежность.
2. Получение прибыли.
3. Предназначение организации.
4. Роль для общества.
5. Ассортимент выпускаемой продукции (услуг).
6. Принципы работы персонала.

##### *Задание 2.*

Спланируйте свое рабочее время. Используя метод «60:20:20» (соблюдая все требования, которыми должен следовать менеджер), если продолжительность рабочего дня составляет 9 часов. Обоснуйте выводы.

##### *Задание 3.*

Постройте матрицу SWOT-анализа для вашего предприятия и определите основные стратегические и тактические его возможности.

##### *Задание 4.*

Вы – менеджер из крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной сбытовой территории, начались неурядицы в семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалеком прошлом это был один из опытных и результативных продавцов вашей фирмы и имел торговую привилегию. Удастся ли ему сохранить семью, как скоро войдет в норму его семейная жизнь? Сейчас же большое количество продаж теряется. Вы как менеджер имеете юридическую возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его. Как Вы поступите? Почему?

#### ***Ситуационные задачи***

##### *Ситуационная задача 1*

Корпорация «Академсервис», входящая в число самых крупных и надежных туристических фирм России, является холдингом. В ее состав входят:

- фирма-туроператор, занимающаяся въездным, выездным и внутренним туризмом;
- сеть турагентств «Академэкспресс», которая насчитывает 17 отделений в Москве и 11 отделений в других городах России;

- компании: «МКБ Лтд. Выставки и конференции» (занимается организацией и проведением туристических выставок и конференций в России и за рубежом), «Интурсофт» (специализируется на разработке специальных компьютерных программ ДЛЯ туристического и гостиничного бизнеса) и «Академсервис-телеком» (занимается устройством телекоммуникаций в гостиничной сфере).

Как может быть сформулирована миссия данной организации?

#### *Ситуационная задача 2*

После нескольких лет трудностей Вы в течение 2 лет повысили объемы продаж и прибыльность фирмы, что позволило увеличить оборотные фонды. Для этого фирмой были предприняты большие усилия. Но впоследствии на рынке с малыми темпами роста объемы продаж стали падать. Что Вы сделаете?

1. Проанализируете предложения конкурентов и хотите понять преимущества конкурентов.

2. Пересмотрите сегментацию рынка и организуете изучение рынка.

3. Адаптируете структуры предприятий к изменению объемов продаж и падению прибыльности.

4. Предпримете стратегическую сегментацию предприятия и введете матричную структуру организации.

#### ***Кейс-задачи.***

##### *Кейс 1.*

ООО «Российские колбасы» в течение 4 лет успешно работает на рынке мясных продуктов. За это время компания развилась из полукустарного производства в холдинг, объединяющий несколько цехов и сбытовых площадок, разбросанных по разным районам крупного областного центра и в его пригородах.

До последнего времени компания занимала прочные позиции в своих традиционных нишах, и сейчас выходит на более широкие рынки: после последних приобретений основными конкурентами предприятие стало считать крупные мясные производства, работающие с крупными оптовыми торговыми базами города и близлежащих областей.

Как и у других отечественных компаний, развитие «Российских колбас» шло чисто предпринимательским способом: мнение генерального директора «давайте попробуем вот это» было главным инструментом стратегического планирования. При этом никаких определенных правил взаимодействия руководителей и сотрудников, правил поведения с клиентами, процедур управления и т. п. до последнего времени не было.

Шаг за шагом компания росла сначала в направлении увеличения объемов выпуска колбас, затем путем приобретения мелких мясных производств компания расширила ассортимент (был налажен выпуск других мясных продуктов высокой степени переработки: колбасы, паштеты, консервы и т. п.). Четкие «правила игры» для распределения собственности и доходов при отношениях между головной и дочерними компаниями были определены с самого начала, поэтому особых проблем при поглощениях не возникало.

Проблемы начались при последующей совместной работе. Головная компания «приводила в порядок» новые приобретения: специалисты головного предприятия модернизировали производство, нанимали необходимых специалистов, обучали персонал, загружали заказами и т. д. После первых нескольких месяцев успешной работы начинались споры о направлениях развития предприятия: руководители «дочек» считали, что все проблемы решены и нужно только наращивать объемы производства, а руководство холдинга полагало необходимым осваивать новые виды продуктов для расширения ассортимента. Эти вопросы решались на со-

вещаниях у генерального директора холдинга, но возникали снова и снова, так как общего понимания деятельности компании не было ни у кого, в том числе у самого директора. В конце концов, это привело к конфликту между руководителями дочерних подразделений и руководством холдинга. Его причиной, как было выяснено, явилось то обстоятельство, что из-за нескольких приобретений в последнее время произошло «размывание» прежней идеи фирмы – выпускать «русские колбасы для русских покупателей».

Решение конфликта потребовало определения перспектив деятельности компании с учетом мнения всех руководителей отдельных производств. Для этого было проведено исследование рынка, которое показало, что со стороны предприятий общественного питания города и области существует неудовлетворенный спрос на качественную мясную продукцию в объеме, как минимум в два раза превышающем производственные возможности холдинга. Это подтвердило предположения о хороших внешних возможностях предприятия и потребовало разработки плана действий.

#### Вопросы для обсуждения

1. Какие факторы внешней и внутренней среды наиболее существенно влияют на деятельность предприятия?

2. Какие стратегические цели может поставить руководство предприятия?

#### *Кейс 2.*

Небольшая сеть, состоящая из трех магазинов модной одежды. В каждом из них трудятся по две смены 2 продавца. Рабочий день – с 10.00 до 22.00 час. Торговые точки расположены в гипермаркетах на окраинах крупного города. Срок существования на рынке – 3 года.

Продавцы – в основном студентки вузов, которые учатся на заочном и вечернем отделениях. Продавцы получают базовую зарплату (оклад 150 дол. плюс премиальные 100 дол.), не зависящую от результатов их работы. Отдельно для каждого магазина задается минимальный план продаж. При условии его выполнения прибавляется дополнительная сумма – 4% от выручки сверх плана, которая распределяется на всех сотрудников торговой точки.

Анализ существующей системы стимулирования продавцов торговой сети выявил следующие проблемы:

- Низкий уровень мотивированности продавцов: в результате высокая текучесть кадров, «ленивая» работа с клиентами, нередкие случаи воровства, несоблюдение стандартов качества обслуживания и т. п.

- Стандарты обслуживания клиентов и другие документы изложены в неудобной форме, а некоторые регламенты работы продавцов вообще отсутствуют.

- Директор относится к нематериальному стимулированию скептически. Готов повышать зарплату только тем, кто отлично работает.

- В организации активно распространяются слухи и сплетни, часто возникает необоснованная паника среди персонала, и, как следствие, нервная обстановка в коллективе.

Задание к кейсу: Как увеличить мотивацию сотрудников, существенно не повышая уровень затрат на персонал?

**Самостоятельная работа** студентов призвана сформировать у него такие знания, умения и навыки, которые способствуют становлению научно подготовленного специалиста, квалифицированно и ответственно выполняющего на практике свои профессиональные обязанности.

В связи с этим, студент выполняет следующие виды самостоятельной работы:

1. Подготовка к лекциям. Студент должен иметь потенциальный запас знаний по теме будущей лекции. Для этого необходимо: ознакомиться с лекционным материалом, изложенным в учебниках, электронных источниках и т.п.; изучить категории и понятия, которые будут использованы в лекции; ознакомиться с дискуссионными проблемами будущей лекции; подготовить вопросы, требующие разъяснения или объяснения в ходе изложения лекции.

2. Подготовка к практическим занятиям. Практическое занятие – одна из широко применимых форм изучения учебного материала, заключающаяся в организованном обсуждении поставленных вопросов. На них обучающиеся углубляют, систематизируют и закрепляют знания, полученные на других видах занятий и в ходе самостоятельной работы. Подготовка к практическим занятиям предполагает: изучение материалов лекций, учебников, учебных пособий, первоисточников и материалов в электронных средствах информации; формирование умения выделять проблемные вопросы, отвечать по существу на поставленный вопрос, как в плане практического занятия, так и в индивидуальном задании студенту; формирование умения обобщать изучаемый материал, а также строить достаточно убедительные и аргументированные, обоснованные выводы; выработка навыков самостоятельного поиска научной информации, умения составлять библиографию или список литературы по теме, умения цитировать первоисточники по изучаемой проблеме, которые необходимы при составлении докладов, эссе, презентаций проектов и других видов сообщений.

3. Самостоятельная работа при подготовке к различным формам текущего и промежуточного контроля знаний: осмысление и систематизация знаний, полученных на лекциях, практических занятиях, в ходе самостоятельной работы; знакомство с вопросами для самоконтроля и их уяснение; обращение к ранее изученным материалам по курсу; выделение непонятных вопросов и обращение за консультацией к преподавателю.

В целом, изучение курса «Торговый менеджмент» предполагает следующие виды самостоятельной работы: знакомство с научными работами отдельных авторов либо (рекомендуемые источники приведены в списках литературы), и отчет о работе в виде конспекта при индивидуальном собеседовании с преподавателем на консультации; подготовка эссе, докладов, рефератов, презентаций с последующим их обсуждением на практических занятиях; обдумывание проблемных вопросов и проблемных ситуаций по тематике предстоящей лекции, практического занятия и выдвижение их для обсуждения в ходе дискуссии; подготовка к участию в дискуссиях, круглых столах, коллоквиумах, студенческих конференциях; выполнение заданий для самоконтроля при подготовке к практическим занятиям; подготовка к контрольному тестированию; опыт рецензирования прочитанной литературы, статей, учебников и монографий и т.п.; подготовка слайдов-иллюстраций для раскрытия изучаемой проблемы, блоков-схем для упрощенного визуального восприятия логической последовательности сложных вопросов.

#### **Темы, вынесенные на самостоятельное изучение**

Тема 1. Эволюция теории и практики менеджмента

Тема 4. Роль информации в менеджменте

Тема 5. Внешняя и внутренняя среда организации

Тема 7. Управленческие решения

Тема 10. Личность менеджера. Стилль управления, власть, лидерство

Тема 11. Управление персоналом торгового предприятия

Тема 12. Группа и команда

Тема 14. Финансовые основы торгового менеджмента

Тема 15. Планирование стратегии и оперативной деятельности торгового предприятия

### ***Вопросы для самостоятельной работы студента***

1. Какова роль торговли в условиях рыночной экономики?
2. В чём заключается сущность торгового менеджмента?
3. Назовите особенности торгового менеджмента.
4. Дайте характеристики субъекта и объекта управления.
5. Сформулируйте цель и задачи торгового менеджмента.
6. Назовите функции торгового менеджмента.
7. Каковы критерии выбора организационно-правовой формы и формы собственности торгового предприятия?
8. Назовите типы организационных структур. Как осуществляется их выбор?
9. Принципы построения организационных структур.
10. Охарактеризуйте розничные торговые сети.
11. В чём заключаются централизация и децентрализация в организационных структурах?
12. Как осуществляется выбор типов магазинов, входящих в состав торгового предприятия?
13. Как осуществляется распределение полномочий и ответственности в организационной структуре торгового предприятия?
14. Перечислите особенности труда в торговле.
15. Приведите классификацию работников торгового предприятия.
16. Как осуществляется управление численностью и составом персонала торгового предприятия?
17. Какова разница между понятиями «явочная численность», «среднеявочная численность», «списочная численность», «среднесписочная численность»?
18. Каковы особенности, присущие понятию «производительность труда» в торговле?
19. Какие факторы, влияющие на изменение производительности труда торговых работников, вы можете перечислить?
20. Назовите используемые виды и формы оплаты труда персонала предприятий торговли.
21. Перечислите методы регулирования оплаты труда в торговле.
22. В чём заключается содержание торгово-технологических процессов торгового предприятия?
23. Назовите особенности основных и вспомогательных торгово-технологических процессов.
24. Перечислите группы помещений, обеспечивающих осуществление торгово-технологических процессов.
25. В чём состоит организация процессов приёмки, хранения и подготовки товаров к продаже?
26. Назовите порядок организации размещения и выкладки товаров в торговых залах.
27. Что включает в себя понятие «торговое обслуживание»?
28. Сформулируйте определение валового дохода торгового предприятия.
29. Какие факторы влияют на объём и уровень валового дохода?
30. Назовите основные этапы планирования доходов предприятия.
31. Сформулируйте понятие «затраты», «издержки обращения».
32. Перечислите состав издержек обращения, назовите факторы, влияющие на их формирование.
33. Как осуществляется планирование издержек обращения?
34. Назовите виды прибыли торгового предприятия и механизмы их формирования.
35. Перечислите основные этапы планирования прибыли торгового предприятия.
36. Каков состав активов торгового предприятия?
37. Назовите принципы формирования активов торгового предприятия.
38. Каковы особенности управления оборотными активами торгового предприятия?
39. Назовите особенности управления внеоборотными активами торгового предприятия.
40. Какова структура капитала торгового предприятия?

41. Назовите источники формирования капитала торгового предприятия.
42. Назовите формы и виды осуществления инвестиционной деятельности торгового предприятия.
43. Какие риски сопровождают предприятие в процессе его торговой деятельности?
44. Какие показатели позволяют установить уровень финансового состояния предприятия?
45. Обоснуйте необходимость стратегического планирования деятельности торговых предприятий.
46. Сформулируйте этапы разработки стратегии торгового предприятия.
47. В чём заключается планирование реализации стратегии торгового предприятия?
48. Раскройте содержание технологии составления бизнес-плана торгового предприятия.
49. Раскройте содержание оперативного планирования деятельности торгового предприятия.
50. В чём специфика планирования деятельности оптового торгового предприятия?
51. Раскройте особенности планирования деятельности розничного торгового предприятия.

### **ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ**

#### **1. Менеджмент - это**

- а) искусство
- б) наука
- в) искусство и наука

#### **2. Для любого бизнесмена определяющим признаком является то, что он**

- а) является собственником ценных бумаг
- б) работает ради получения прибыли
- в) руководит коммерческим предприятием
- г) берет на себя личную ответственность за совершение сделок
- д) имеет самостоятельность в ведении хозяйственных операций
- е) живет мыслями о своем бизнесе

#### **3. SWOT-анализ предусматривает выявление и подробное рассмотрение (выберите несколько):**

- а) конкурентных преимуществ
- б) сильных сторон фирмы
- в) благоприятных возможностей для бизнеса
- г) слабых сторон организации
- д) угроз для бизнеса

#### **4. Основной характеристикой организации как открытой системы является:**

- а) обмен ресурсами с внешней средой
- б) сильное лидерство
- в) способность адаптировать методы ведения бизнеса к изменяющимся условиям внешнего окружения
- г) правильный подбор персонала
- д) готовность пересмотреть свою миссию.

#### **5. Преимуществами матричной структуры управления являются (выберите несколько):**

- а) упрощение управленческих коммуникаций
- б) гибкость и адаптивность
- в) усиление управленческой вертикали
- г) улучшение использования интеллектуальных ресурсов
- д) межфункциональная интеграция деятельности

#### **6. Чем отличаются миссия и цели организации?**

- а) содержанием

- б) степени конкретизации
- в) ничем

**7. При формировании организационной структуры соблюдение принципа единоначалия является обязательным:**

- а) да
- б) нет

**8. Функцией чего является неопределенность внешней среды?**

- а) разнообразия факторов, оказывающих влияние на организацию
- б) недостатка информации для принятия решений
- в) оба ответа верны

**9. Какая структура является более централизованной?**

- а) дивизиональная
- б) линейно-функциональная
- в) матричная
- г) функциональная

**10. В структуре какого типа нарушается принцип единоначалия?**

- а) дивизиональная
- б) линейно-функциональная
- в) матричная
- г) функциональная

**11. В чем особенность матричной структуры?**

- а) матричная ячейка подчиняется руководителю продуктового подразделения
- б) матричная ячейка подчиняется специальному интеграционному подразделению
- в) матричная ячейка подчиняется одновременно руководителю функционального и продуктового подразделений

**12. В теории менеджмента к функциям управления относятся:**

- а) аттестация персонала
- б) организация
- в) формулировка целей
- г) планирование.

**13. К механизму управления относится:**

- а) анализ выполнения работ
- б) методы управления
- в) функции управления
- г) оценка усилий

**14. Какие из методов управленческой деятельности призваны обеспечить единство экономических интересов компании и работников:**

- а) административные
- б) экономические
- в) асоциально-психологические
- г) организационные

**15. Какой подход предполагает, что восприятие различных частей взаимодействующих видов деятельности как единого целого и выбор оптимального решения для функции в целом :**

- а) системный подход
- б) процессуальный подход



- в) ситуационный подход
- г) модельный.

**16. Фактором прямого воздействия на организацию является:**

- а) поставщики материалов, трудовых ресурсов и капитала
- б) технология
- в) политическая обстановка
- г) социокультурные факторы

**17. Какой из управленческих школ принадлежит утверждение ,что работа менеджера должна быть направлена на раскрытие способностей и возможностей работника**

- а) школа человеческих отношений
- б) школа научного управления
- в) школа поведенческих наук
- г) школа административного управления

**18. Сущность функции планирования:**

- а) систематическая проверка деятельности объекта управления
- б) деятельность по созданию и упорядочению предприятия как объекта управления
- в) преодоление противоречий между организацией и дезорганизацией
- г) выбор решений в установлении целей организации

**19. Представителями школы административного управления являются:**

- а) А.Файоль
- б) Ф.Тейлор
- в) М.Портер
- г) Э.Мэйо

**20. По содержанию цели классифицируются на:**

- а) экономические
- б) национальные
- в) отраслевые
- г) внутрихозяйственные

**21. Преимуществами функциональной структуры управления являются (выберите несколько):**

- а) возможность углубленной деловой и профессиональной специализации персонала
- б) ясность в распределении полномочий и ответственности
- в) хорошие условия для внедрения внутриорганизационного хозрасчета
- г) возможность адекватного учета региональных условий бизнеса
- д) создание условий для децентрализации в структуре управления

**22. Процесс принятия решений начинается с:**

- а) формулировки миссии предприятия
- б) постановки управленческих целей
- в) выявления проблемы
- г) определения лица, ответственного за принятие решений
- д) идентификации функциональной сферы, где принимается решение.

**23. В каких ситуациях лучше подходит стиль руководства, ориентированный на отношения?**

- а) наиболее благоприятных
- б) умеренно благоприятных
- в) наименее благоприятных

**24. К какой модели принятия решений относится выбор удовлетворительного варианта действия?**

- а) рациональная
- б) ограниченная рациональность
- в) политическая модель

**25. Какой метод принятия решения можно рассматривать как неформальный?**

- а) мозговой штурм
- б) платежная матрица
- в) линейное программирование

**26. Что такое «широта» ассортимента?**

- а) количество товарных единиц в товарной группе
- б) бесперебойное наличие в продаже товаров, предусмотренных ассортиментным перечнем в течение определенного времени
- в) соответствие фактического наличия товара на торговом предприятии разработанному ассортиментному перечню
- г) количество товарных групп и подгрупп, входящих в ассортиментный перечень

**27. Метод продажи – это:**

- а) совокупность приемов, связанных с хранением и непосредственной реализацией товаров
- б) совокупность приемов, связанных с формированием мотивации выбора товаров покупателем
- в) совокупность приемов, связанных с расчетом за отобранные товары и получением покупки
- г) совокупность приемов осуществления всех основных операций, связанных с реализацией товаров

**28. Формы организации оптовой торговли:**

- а) биржевая и фондовая
- б) оптовая торговля через склады и оптовые рынки
- в) непосредственная оптовая торговля товарами и оказание посреднических услуг при купле-продаже товаров
- г) прямая и отложенная реализация

**29. Факторы, влияющие на размещение, развитие и состояние розничной торговой сети:**

- а) экономические, социальные, экологические, транспортные
- б) экономические, транспортные, социально-культурные, информационные
- в) экономические, социальные, градостроительные, транспортные
- г) экономические, экологические, численность населения, покупательский спрос

**30. Перемещение товаров от мест производства к непосредственному потребителю – это:**

- а) товародвижение
- б) канал распределения
- в) товароснабжение
- г) товарооборачиваемость

**31. Специфическая деятельность, направленная на оказание помощи покупателям в совершении покупки товаров, их доставке и использовании – это:**

- а) посреднические услуги
- б) консультационные услуги
- в) торговые услуги
- г) информационные услуги

**32. Функции оптовой торговли:**

- а) оценка потребностей и кредитование
- б) приобретение промышленного ассортимента, доставка товаров
- в) накопление и хранение товарных запасов, информационное и консалтинговое обслуживание
- г) все вышеперечисленные

**33. Виды торговых предприятий по формам создания и функционирования:**

- а) ассоциации, холдинги, корпорации
- б) общество с ограниченной ответственностью, акционерное общество
- в) государственные, коммерческие
- г) индивидуальные, партнерские, корпоративные

**34. Торговля товарами и оказание услуг покупателям для личного, домашнего использования, не связанного с предпринимательской деятельностью – это:**

- а) оптовая торговля
- б) оптово-розничная торговля
- в) универсальная торговля
- г) розничная торговля

**35. Виды услуг:**

- а) связанные с оказанием помощи покупателю в совершении покупки и при ее использовании
- б) информационно-консультационные
- в) по созданию дополнительных удобств покупателям
- г) все вышеперечисленные

**36. К основным функциям торгового менеджмента следует отнести:**

- а) управление технологическими процессами
- б) управление процессом обслуживания покупателей
- в) управление издержками обращения
- г) все вышеперечисленные

**37. Канал распределения – это:**

- а) крупная независимая посредническая фирма
- б) территория, где находятся потенциальные потребители определенного товара или услуги
- в) путь, по которому товары движутся от производителей к потребителям
- г) предприятие, организующее товароснабжение собственными силами

**38. К послепродажным услугам относятся:**

- а) упаковка и доставка товаров
- б) подгонка товара
- в) лояльное отношение к возврату товаров
- г) все вышеперечисленные

**39. Управление товарными запасами на предприятиях оптовой торговли предполагает:**

- а) нормирование
- б) оперативный учет и контроль
- в) регулирование
- г) все вышеперечисленное

**40. Зона обслуживания – это:**

- а) территория, где находятся потенциальные потребители определенного товара или услуги
- б) территориально ограниченный микрорайон
- в) участок городской застройки с равными условиями торговой деятельности
- г) территория, на которой отсутствуют предприятия-конкуренты

**41. Суть делегирования состоит:**

- а) в установление приоритетов
- б) передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена
- в) передаче ответственности на более низкий уровень управления
- г) в доверии к своим подчиненным
- д) поручении подчиненному принять какое-либо решение.

**42. Избегание является оптимальным способом управления конфликтом:**

- а) да
- б) нет

**43. Корпоративная культура основана:**

- а) на принятых в обществе формах поведения
- б) правилах, определяемых руководством организации
- в) разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях
- г) особенностях производства
- д) законодательстве.

**44. Стресс на рабочем месте требует:**

- а) устранения
- б) поддержания
- в) обращения к врачу
- г) смены работы
- д) регулирования

**45. Организационные изменения встречают наибольшее сопротивление вследствие:**

- а) неправильной последовательности действий
- б) консервативности людей
- в) внешних обстоятельств
- г) недостатка ресурсов для осуществления изменений
- д) спешки

**46. Организационные изменения требуют упрощения процедуры подбора персонала**

- а) по требованию законодательства
- б) во избежание ошибок при замещении вакансий
- в) создания благоприятного психологического климата
- г) повышения мотивации и закрепления работников

**47. Основным отличием команды от обычной рабочей группы является:**

- а) наличие лидера
- б) размер
- в) групповое единомыслие
- г) наличие ролевой структуры
- д) наличие синергетического эффекта

**48. Какие черты не характерны для стратегического управления?**

- а) выстраивание детальных планов на основе представлений о стабильности среды
- б) ориентация на согласование внутренней среды организации и внешнего окружения
- в) первоочередное внимание внутренним процессам в организации
- г) все ответы верны

**49. Когда сотрудник получает дополнительное вознаграждение за перевыполнение нормы - это:**

- а) стимулирование
- б) мотивирование

- в) поощрение
- г) все ответы верны

**50. Каковы причины необходимости контроля в организации?**

- а) неопределенность внешней и внутренней среды
- б) недоверие к рядовым сотрудникам
- в) конфликты в организации
- г) предупреждение кризисных ситуаций
- д) поддержание успеха

**51. К издержкам по закупкам относятся:**

- а) издержки по оформлению заказа;
- б) издержки по оформлению договора о поставках и коммуникации с поставщиками;
- в) транспортные издержки, если стоимость транспортировки не входит в стоимость получаемого товара;
- г) все вышеперечисленные

**52. В целях эффективного управления процессом формирования и использования персонала на предприятиях торговли применяется \_\_\_\_\_ работников по основным признакам.**

- а) классификация
- б) группировка
- в) грейдинг
- г) объединение

**53. \_\_\_\_\_ должен обеспечивать надлежащее качество торгового обслуживания покупателей в соответствии с обязательными требованиями стандартов и условиями договора, в том числе: доступность, достаточность и достоверность информации о продаваемых товарах и оказываемых услугах; соблюдение требований к маркировке, упаковке и оформлению ценников и товарных чеков; соблюдение правил продажи товаров и культуры торгового обслуживания покупателей.**

- а) административный персонал
- б) управленческий персонал
- в) обслуживающий персонал
- г) торговый персонал

**54. \_\_\_\_\_ обеспечивает деятельность обслуживающего персонал, а также поддерживает розничное торговое предприятие в надлежащем санитарно-гигиеническом состоянии.**

- а) административный персонал
- б) управленческий персонал
- в) вспомогательный персонал
- г) торговый персонал

**55. Главная цель \_\_\_\_\_ состоит в формировании численности и состава работников, отвечающих специфике деятельности данного торгового предприятия и способных обеспечивать основные задачи его развития в предстоящем периоде.**

- а) управления персоналом
- б) взаимодействия персонала
- в) деятельности персонала
- г) производительности персонала

**56. Общее руководство магазином осуществляет \_\_\_\_\_, он же руководит планово-экономической работой, занимается подбором кадров и организует повышение их квалификации, обеспечивает охрану труда, технику безопасности, пожарную безопасность**

**и соблюдение санитарных правил.**

- а) директор (заведующий)
- б) менеджер
- в) руководитель
- г) предприниматель(бизнесмен)

**57. В крупных магазинах может функционировать самостоятельная \_\_\_\_\_, возглавляемая коммерческим директором и имеющая структурные подразделения, организующие маркетинговую, рекламную и коммерческую деятельность розничного торгового предприятия.**

- а) коммерческая служба
- б) кадровая служба
- в) служба сбыта
- г) торговый отдел

**58. Они разрабатываются с учетом соблюдения требований, перечисленных в стандарте, а также единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, особенностей работы данного предприятия, действующих законов и иных нормативных правовых актов и нормативных документов.**

- а) должностные обязанности
- б) должностные инструкции
- в) должностные рекомендации
- г) должностные функции

**59. \_\_\_\_\_ деятельности оптового предприятия определяется нормативными актами государства, в котором оно функционирует.**

- а) совокупность показателей
- б) группировка показателей
- в) грейдинг показателей
- г) объединение показателей

**60. Основными финансово-экономическими показателями оптового предприятия в России являются – \_\_\_\_\_, валовой доход, издержки обращения, балансовая прибыль.**

- а) товарные запасы
- б) товарооборот
- в) себестоимость товаров
- г) торговая наценка

**61. Главной функцией оптового предприятия является продажа товара покупателям, следовательно, объемы этих продаж, или оптовый \_\_\_\_\_ характеризует объем деятельности предприятия в целом.**

- а) товарные запасы
- б) товарооборот
- в) себестоимость товаров
- г) торговая наценка

**62. Сумма доходов торгового предприятия, полученная из всех источников и по всем видам хозяйственных операций образует его ...**

- а) валовой товарооборот
- б) чистая прибыль
- в) валовая прибыль
- г) валовой доход

**63. Совокупность доходов от реализации товаров и платных торговых услуг формирует на торговом предприятии \_\_\_\_\_ от торговой деятельности.**

- а) валовой товарооборот
- б) чистая прибыль
- в) валовая прибыль
- г) валовой доход

**64. В упрощенном виде прибыль – разница между \_\_\_\_\_ и издержками обращения.**

- а) валовой товарооборот
- б) чистая прибыль
- в) валовая прибыль
- г) валовой доход

**65. \_\_\_\_\_ — это достигаемый результат в его материальном, денежном и социальном выражении.**

- а) доход
- б) результат
- в) эффект
- г) прибыль

**66. \_\_\_\_\_ — относительный показатель и это результативность процесса, операции, проекта, определяемая как отношение эффекта/ результата (Р) к затратам (З), обусловившим его получение.**

- а) эффективность
- б) результат
- в) эффект
- г) прибыль

**67. \_\_\_\_\_ (от лат. — *отраженный*) – конечный итог, следствие, завершающее собой какие-нибудь действия.**

- а) результат
- б) результативность
- в) эффект
- г) эффективность

**68. Применение оценочных показателей способствует установлению тенденций изменения деятельности подразделений; причин и факторов, влиявших на...**

- а) эффект
- б) итог
- в) результат
- г) изменение

**69. Качественная разнородность и множественность факторов, влияющих на функционирование торговой организации и ее подразделений, сложность и разнообразие функций структурных подразделений обуславливают необходимость активного использования рейтинговой системы для оценки деятельности подразделений торгового предприятия, позволяющей по количественным и/или качественным показателям проводить измерение и ...**

- а) ранжирование
- б) группировка
- в) грейдинг
- г) объединение

**70. Анализ имеющихся в экономической литературе точек зрения и методик показал,**

что в настоящее время преобладает \_\_\_\_\_, при котором рассчитываются в основном, общие показатели эффективности (фондоотдача, фондоемкость и др.) и реже – частные и индивидуальные показатели.

- а) ресурсный подход
- б) сценарный подход
- в) системный подход
- г) ситуационный подход

### Тематика рефератов

1. Анализ и оценка эффективности коммерческой деятельности оптового торгового предприятия.
2. Анализ и прогноз развития товарного рынка как необходимое условие эффективной коммерческой деятельности розничного торгового предприятия.
3. Инвестиции как источник развития материально-технологической оснащенности торговых предприятий.
4. Информационная система обеспечения деятельности торгового предприятия, ее роль и оценка эффективности.
5. Культура обслуживания и реклама, их роль в создании положительного образа предприятия и позиционировании на рынке.
6. Организационное и экономическое обеспечение управления коммерческой деятельностью розничной торговой фирмы.
7. Организация и управление процессами товародвижения на рынке.
8. Организация торгового сервиса в сфере розничной торговли и его влияние на результаты коммерческой деятельности предприятия.
9. Послепродажное обслуживание: функции, стратегия и его влияние на имидж торгового предприятия.
10. Состав и оценка рисков в коммерческой деятельности оптовой торговой фирмы.
11. Типология предприятий розничной торговли по продаже потребительских товаров и их экономическая эффективность.
12. Оптимальный выбор формата розничной торговой организации с учётом типа города и характера жилой застройки
13. Особенности управления ритейловыми сетями
14. Управление товароснабжением розничной организации
15. Создание организационно-технологических и социально-психологических условий для продажи товаров
16. Управление оперативными процессами в розничной торговле
17. Управленческие решения по размещению товаров в торговом зале и на технологическом оборудовании
18. Ассортимент услуг розничных торговых организаций различного формата и их влияние на культуру обслуживания
19. Личность и коллектив в торговом менеджменте
20. Роль франчайзинга с в малом торговом бизнесе
21. Стратегия торгового менеджмента: содержание и последовательность разработки
22. Выбор организационных форм функционирования торгового предприятия
23. Управление технологическими процессами торгового предприятия
24. Управление процессом обслуживания покупателей



25. Управление товарооборотом торгового предприятия
26. Управление доходами торгового предприятия
27. Управление издержками обращения торгового предприятия
28. Управление прибылью торгового предприятия
29. Управление активами торгового предприятия
30. Управление капиталом торгового предприятия
31. Управление инвестициями торгового предприятия
32. Управление хозяйственными рисками торгового предприятия
33. Управление финансовым состоянием торгового предприятия
34. Интеграция механизмов электронной коммерции в деятельность торгового предприятия

### ***ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ТОРГОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»***

1. Основные принципы менеджмента в сфере торговли
2. Характеристика макросреды торговой фирмы
3. Характеристика микросреды торговой фирмы
4. Специфические черты торговли как объекта менеджмента
5. Функции торгового менеджмента
6. Основные школы науки управления
7. Функции менеджмента
8. Основные принципы менеджмента в сфере торговли
9. Организация сбора информации при подготовке управленческих решений на торговых предприятиях
10. Экспертные методы информационного обеспечения управленческих решений на предприятиях торговли
11. Формы и методы получения информации в торговом бизнесе
12. Основные организационно-правовые формы торговых предприятий
13. Понятие организационной структуры, структуры управления. Виды организационных структур
14. Типы и форматы торговых предприятий
15. Типовые структуры торговой фирмы
16. Формы торгового обслуживания и методы продажи товаров
17. Организационные операции торгового обслуживания покупателей и пути их совершенствования
18. Организационные операции по анализу и оценке культуры и качества торгового обслуживания населения
19. Организация внутримагазинной рекламы и информации
20. Операции по организации закупок товаров и оценка её эффективности (на оптовом и розничном предприятии)
21. Франчайзинг в торговле и перспективы его развития
22. Анализ ассортимента услуг торговой фирмы
23. Внешняя и внутренняя среда организации
24. Методы анализа внешней среды
25. Методы анализа внутренней среды
26. Методы обоснования, принятия и реализации управленческих решений
27. Авторитет как социальное явление. Функциональный и абстрактный авторитет
28. Особенности проявления авторитарного стиля руководства в торговом бизнесе

29. Особенности проявления демократического стиля руководства в торговом бизнесе
30. Особенности проявления либерального стиля руководства в торговом бизнесе
31. Организация работы команды торговой фирмы
32. Основные требования к кадрам в торговле
33. Организация продвижения по службе в торговле
34. Методы подбора кадров на предприятиях торговли
35. Методы расстановки кадров в торговле
36. Управление производительностью труда в торговле
37. Методы стимулирования труда в торговле
38. Характеристика конфликтов в торговле
39. Способы урегулирования конфликтов в торговле
40. Понятие – товарооборот и его особенности
41. Система аналитических показателей в торговом бизнесе
42. Текущие затраты торгового предприятия: состав и факторы, влияющие на формирование затрат
43. Структура доходов торгового предприятия
44. Формирование и распределение прибыли торговой фирмы
45. Управление капиталом торгового предприятия
46. Особенности управления денежными потоками торгового предприятия
47. Финансовые риски торговой деятельности. Механизмы нейтрализации финансовых рисков
48. Особенности стратегического управления в торговле
49. Особенности оперативного управления в торговле
50. Сущность программно-целевого подхода к управлению в торговле

## **7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

### **а) основная литература**

1. Герчикова И.Н. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 511 с. URL: [biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981)
2. Левушкина С.В. Товарный менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. - 136 с. URL: [biblioclub.ru/index.php?page=book&id=277449](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=277449)
3. Панов А.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. - М.: Юнити-Дана, 2015. – 302 с. URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436797](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436797)

### **б) дополнительная литература**

1. Голова, А.Г. Управление продажами [Электронный ресурс]: учебник. - М.: Дашков и К, 2013. - 279 с. URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=253811](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=253811)
2. Джоббер Д. Продажи и управление продажами. SELLING & SALES MANAGEMENT [Электронный ресурс]: учебное пособие / Д. Джоббер, Д. Ланкастер; пер. В.Н. Егоров. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 622 с. URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114548](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114548)
3. Ефимов А.Н. Менеджмент: практикум [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.Н. Ефимов, Е.Н. Барикаев. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 119 с. URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114548](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114548)

//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115011

4. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник / под ред. В.В. Лукашевич, И.В. Бородушко. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 271 с. URL: //biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118632

**в) периодические издания\***

1. Вестник МГУ: менеджмент\*
2. Менеджмент в России и за рубежом\*
3. Проблемы теории и практики управления \*
4. Российский журнал менеджмента \*
5. Управление магазином \*

*Примечание: \* - литература из фонда библиотеки ВлГУ*

**г) электронные ресурсы:**

1. <http://edu.ru/> - Федеральный портал «Российское образование»
2. <http://ecsocman.edu.ru/> - Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»
3. <http://www.economicus.ru/> - проект института «Экономическая школа»
4. <http://openet.edu.ru/> - Российский портал открытого образования
5. <http://www.econom.nsc.ru/> - Виртуальная Экономическая Библиотека
6. <http://amr.ru/> - Ассоциация менеджеров России
7. <http://tomanage.ru/> - портал менеджеров России
8. <http://www.e-executive.ru/> - информационный портал для менеджеров
9. [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) – Справочно-правовая система «Консультант Плюс»
10. <http://library.vlsu.ru/> - сайт научной библиотеки ВлГУ

## **8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Для материально-технического обеспечения дисциплины «Торговый менеджмент» используются специализированная аудитория с ПК и компьютерным проектором, наборы презентаций для лекционных и практических занятий, отражающие научную и прикладную проблематику данного курса, библиотека ВлГУ.

### Примечание

В соответствии с нормативно-правовыми актами для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья при необходимости тестирование может быть проведено только в письменной или устной форме, а также могут быть использованы другие материалы контроля качества знаний, предусмотренные рабочей программой дисциплины.

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению 38.03.06 «Торговое дело»

Рабочую программу составила к.э.н., доцент Жуковская И.Ф.

Рецензент

(представитель работодателя) ООО «ГИПЕРГЛОБУС» г. Владимир

Руководитель отдела персонала Истратова О.В.

Программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры коммерции и гостеприимства  
Протокол № 6а от 10 декабря 2015 года

Заведующий кафедрой к.э.н., доцент Ярьс О.Б.

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании учебно-методической комиссии  
направления 38.03.06 «Торговое дело»

Протокол № 2 от 14 декабря 2015 года

Председатель комиссии Полоцкая О.П.



Полоцкая