

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг

Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Ю.Ю. Сулова
« ____ » _____ 2023 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.06 «Торговое дело» 38.03.06.01 «Коммерция»

тема

Совершенствование коммерческой деятельности торгового предприятия

Руководитель	_____	<u>профессор, д-р экон. наук</u>	<u>В.В. Куимов</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____	<u>ЭУ19-03Б-К</u>	<u>О.Е. Хмара</u>
	подпись, дата	группа	инициалы, фамилия
Нормоконтролер	_____	<u>профессор, д-р экон. наук</u>	<u>Ю.Ю. Сулова</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия

Красноярск 2023

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	7
1 Теоретические основы организации коммерческой деятельности торгового предприятия.....	10
1.1 Сущность и определения коммерческой деятельности торгового предприятия	10
1.2 Функционально-средовое взаимодействие в деятельности предприятия ..	14
1.3 Современные направления совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия. Основы бережливого производства	20
2 Анализ коммерческой деятельности торгового предприятия ООО «XXX».....	30
2.1 Организационно-правовая характеристика ООО «XXX»	30
2.2 Анализ материально-технической базы ООО «XXX» с позиции бережливого производства.....	33
2.3 Анализ основных экономических показателей ООО «XXX» с позиции бережливого производства.....	39
3 Направления совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия ООО «XXX»	49
3.1 Состояние цифровизации торгового предприятия ООО «XXX»	49
3.2 Мероприятия по совершенствованию коммерческой деятельности ООО «XXX» в рамках концепции бережливого производства	53
3.3 Обоснование мероприятий совершенствования коммерческой деятельности ООО «XXX» как составляющих бережливого производства	59
Заключение	66
Список использованных источников	70

ВВЕДЕНИЕ

Коммерческая деятельность в торговле – это процесс, в рамках которого осуществляются последовательные действия по организации и проведению торговых операций, направленных на продажу товаров и услуг и получение прибыли. Обычно эти операции включают в себя планирование, закупку, хранение, продажу и распространение товаров и услуг, а также поддержание клиентских отношений.

В условиях конкурентной рыночной экономики торговые предприятия сталкиваются со множеством сложностей, связанных с постоянным изменением спроса, глобализацией рынков и новыми технологиями. Однако успешное совершенствование коммерческой деятельности может помочь преодолеть эти проблемы и добиться высокой конкурентоспособности.

Совершенствование коммерческой деятельности торгового предприятия – это процесс улучшения качества и эффективности всех процессов предприятия, направленный на получение максимальной прибыли. Для этого может применяться множество различных подходов и методов.

В рамках современного экономического развития и постоянного повышения запросов к качеству продукции и услуг со стороны потребителей, внедрение концепции бережливого производства становится все более актуальным для многих секторов промышленности, включая розничную торговлю.

Бережливое производство становится все более важным элементом российской экономики, поскольку оно позволяет сокращать издержки и повышать эффективность производственных процессов. Это достигается за счет устранения потерь и оптимизации всех этапов производства, начиная от закупки сырья и заканчивая продажей готовой продукции. Основная идея бережливого производства заключается в том, чтобы максимально использовать имеющиеся ресурсы, сократить издержки, повысить качество продукции.

Для создания такой системы необходимо провести глубокий анализ всего производственного процесса, выявить узкие места и недостатки, а также определить возможности для сокращения использования ресурсов и повышения качества продукции. Многие предприятия в России уже применяют этот подход и добиваются значительных экономических результатов. Однако, чтобы система бережливого производства стала действительно эффективной, необходима не только техническая модернизация, но и изменение управленческой культуры. Руководство предприятия должно быть ориентировано на постоянное совершенствование производства и управления ресурсами, а персонал должен принимать активное участие в этом процессе.

Что изменится после внедрения бережливого производства в организации? Внедрение системы бережливого производства может привести к следующим изменениям в организации:

1. Улучшение эффективности производства: Бережливое производство позволяет организации стать более эффективной в использовании ресурсов и уменьшении издержек.

2. Увеличение качества продукции: Бережливое производство помогает улучшить качество продукции, путем устранения необходимости в дополнительном вмешательстве и уменьшения вероятности производственных ошибок.

3. Уменьшение времени производства: Бережливое производство может сократить время производства и уменьшить временные затраты производства.

4. Вовлечение персонала: Бережливое производство может подтолкнуть персонал к участию в процессе инициатив, что в свою очередь может привести к увеличению эффективности и уменьшению затрат.

5. Повышение гибкости производства: Бережливое производство может устранить ненужные операции и освободить скрытый потенциал, позволяя организации более гибко реагировать на изменение бизнес-среды.

Внедрение системы бережливого производства позволяет организации стать более конкурентоспособной, эффективной и гибкой.

Знание потребностей клиента является ключевым элементом в организации бережливого производства. Это позволяет сосредоточиться на изготовлении продуктов или услуг, которые именно нужны клиенту, и исключить из процесса деятельности предприятия ненужные для потребителя этапы. Такой подход позволяет сократить затраты на производство, снизить время выпуска продукции и повысить качество. Кроме того, он помогает предприятию быть более гибким и успешно конкурировать на рынке, удовлетворяя требования клиентов.

Осознание и понимание смыслового содержания управления бережливым производством позволит решить задачи совершенствования процессов управления и повышения их эффективности. Этими доводами и обуславливается актуальность данной темы.

Объектом исследования является торговое предприятие ООО «XXX». Предмет исследования – коммерческая деятельность торгового предприятия.

Цель работы – изучение коммерческой деятельности торгового предприятия, разработка рекомендаций по ее совершенствованию с помощью инструментов бережливого производства.

В соответствии с поставленной целью, в рамках разрабатываемой ВКР необходимо решить следующие задачи:

- Рассмотреть теоретические основы организации коммерческой деятельности торгового предприятия и функционально-средовое взаимодействие в деятельности предприятия;
- Провести анализ коммерческой деятельности торгового предприятия ООО «XXX»;
- Сформулировать и обосновать мероприятия по совершенствованию коммерческой деятельности ООО «XXX» в рамках концепции бережливого производства.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников. Работа иллюстрирована 16 рисунками; 15 таблицами. Список использованных источников включает в себя 51 источник.

1 Теоретические основы организации коммерческой деятельности торгового предприятия

1.1 Сущность и определения коммерческой деятельности торгового предприятия

Коммерческая деятельность в условиях рыночной экономики является главным способом осуществления взаимодействия между субъектами рынка, стимулирующим производство, развивающим потребности и активизирующим товарно-денежный обмен. Она является неотъемлемой частью рыночной экономики, занимая ведущее место и имея приоритетное значение.

Суть коммерческой деятельности заключается в комплексном подходе к организации всех коммерческих процессов и операций, направленных на выполнение коммерческих функций на всех стадиях товарно-денежного обмена.

Термин «Коммерческая деятельность» для любого из предприятий является особо важным, так как охватывает все основные процессы функционирования организаций.

Рынок выступает в качестве системы экономических отношений между продавцами и покупателями, основой которых выступает купля-продажа, то есть коммерческая деятельность. Целью коммерческой деятельности служит рост доходов в торговле при условии удовлетворения спроса потребителей [31].

Фактически понятие «коммерческая деятельность» означает способность отдельных физических и юридических лиц предложить востребованные товары, либо услуги, прочие материальные ценности в актах, которые связаны с распоряжением, либо изменением собственности [42].

В условиях рыночной экономики возрастает значение коммерческой деятельности предприятий торговли с целью получения максимальной прибыли для удовлетворения материальных и социальных потребностей работников в целях дальнейшего развития предприятия [7].

Термин «коммерция» имеет двойственное значение: в одном случае охватывает отрасль торговли, в другом – торговые процессы, которые направлены на активизацию и осуществление купли-продажи товаров [26].

Говоря о широком толковании сущности коммерческой деятельности – это не только торговая деятельность, но и другие виды предпринимательской деятельности [20]. В целом же коммерческая деятельность в торговле представляет обширную сферу оперативно-организационной деятельности предприятий торговли и тех организаций, деятельность которых направлена на совершение процессов купли-продажи товаров для удовлетворения спроса населения, а также получения прибыли [31].

Коммерческая деятельность выступает в качестве движущей силы развития современного общества, при этом изучается многими дисциплинами, является содержанием работы для большого числа людей и организаций, которые включены в данную сферу экономики [34].

Рассмотрим наиболее распространенные определения коммерческой деятельности в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Определения коммерческой деятельности [27]

Автор	Определение коммерческой деятельности
ГК РФ	Предпринимательской является самостоятельная осуществляемая на свой страх и риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке [2]
Л.В. Осипова, И.М. Синяева	Коммерческая деятельность – совокупность процессов и операций, направленных на совершение купли-продажи товаров с целью удовлетворения покупательского спроса и получения прибыли [29]
Л.П. Дашков, О.В. Памбухчиянц	Коммерческая деятельность в торговле представляет собой совокупность последовательно выполняемых торгово-организационных операций, которые осуществляются в процессе купли-продажи товаров и оказания торговых услуг с целью получения прибыли [12]
Ю.В. Гуняков	Коммерческая деятельность в научном осмыслении – это сложная и противоречивая система экономических и торгово-технологических отношений взаимовыгодной купли-продажи между субъектами рынка [11]
В.В. Куимов, Ю.В. Гуняков, О.В. Рубан	Коммерческая деятельность как система отношений торгово-экономических и торгово-технологических в целях максимизации взаимовыгоды для удовлетворения экономических интересов продавца и покупателя [39]

Коммерческая деятельность в законодательстве Российской Федерации представлена в качестве предпринимательской деятельности. В Гражданском Кодексе РФ, в статье 2 отмечено, что предпринимательской является самостоятельная осуществляемая на свой страх и риск деятельность, которая направлена на систематическое получение прибыли [2].

Л.В. Осипова и И.М. Синяева дали следующее определение: коммерческая деятельность – совокупность процессов и операций, направленных на совершение купли-продажи товаров с целью удовлетворения покупательского спроса и получения прибыли [29]. Такое определение подразумевает, что от продавца требуется не только продажа товаров, но и тщательный анализ рынка, понимание потребностей покупателей, планирование и организация процессов закупки, хранения и продажи товаров. Успешная коммерческая деятельность торгового предприятия зависит от многих факторов, таких как качество товаров, эффективность продаж, ценовая политика и управление логистикой, которые должны быть сбалансированы для получения оптимальной прибыли

Л.П. Дашков, О.В. Памбухчиянц определили, что коммерческая деятельность – это совокупность последовательно выполняемых торгово-организационных операций, осуществляемых в процессе купли-продажи товаров и оказания торговых услуг для получения прибыли [12]. Данное определение подчеркивает, что коммерческая деятельность является сложным и многоступенчатым процессом, требующим грамотного планирования и организации всех этапов, а также постоянного улучшения их качества.

Ю.В. Гуняков, отмечает, что коммерческая деятельность – это сложная и противоречивая система экономических и торгово-технологических отношений взаимовыгодной купли-продажи между субъектами рынка [11].

Несколько авторов (Куимов В.В., Гуняков Ю.В., Рубан О.В.) считают, что коммерческая деятельность – это система отношений торгово-экономических и торгово-технологических для максимизации взаимовыгоды с целью удовлетворения экономических интересов продавца и покупателя [39]. Для достижения этой цели необходимо взаимодействие между всеми участниками

процесса, оптимизация технологических процессов и снижение затрат. Важным элементом коммерческой деятельности являются взаимоотношения между продавцами и покупателями, которые должны быть основаны на взаимном доверии и уважении. Упор на максимизацию взаимовыгоды помогает обеспечить устойчивое развитие и эффективный бизнес в долгосрочной перспективе.

Также стоит отметить, что по мнению В.В. Куимова, коммерческая деятельность предприятия зависит от внешней среды и среды взаимодействия, функционирует в конкурентной среде, при этом выполняя воспроизводящийся динамичный цикл во внутренней среде по постоянной адаптации к изменениям окружающих сред [39].

В зарубежных источниках подчеркивается стратегический подход к решению задач коммерции. Коммерческая деятельность существует для того, чтобы с прибылью удовлетворить потребительские требования. А выражением коммерческой деятельности является предприятие торговли [34].

Коммерческая деятельность становится центральным направлением в многообразной работе предприятий всех отраслей. При этом успешно движутся вперед те из них, которые ассортиментную политику и методы работы с поставщиками и покупателями ставят во главу собственного развития. По мере освоения общих основ развития рынка все более необходимым становится познание его конкретных процессов. Об этом свидетельствует появление логистики, коммерческого права, коммерческой социологии и других наук [27].

Современные тенденции отчетливо указывают, что происходит изменение вектора «спрос – предложение». Главным направлением выступает создание или провоцирование потребностей массового покупателя в новых товарах, развлечениях, услугах (инновациях), которые включают в себя отдельные качества или свойства нововведений [19].

Коммерческая деятельность предприятий торговли охватывает вопросы изучения спроса населения и рынка сбыта товаров, выявления и изучения источников поступления и поставщиков товаров, организации рациональных

хозяйственных связей с поставщиками, включая разработку и представление им заявок и заказов на товары, заключения договоров на поставку товаров, организации учета и контроля за выполнением поставщиками договорных обязательств. Вместе с тем коммерческую работу в торговле авторы выделяют отдельно и характеризуют ее как обширную сферу оперативно-организационной деятельности торговых организаций и предприятий. Данный подход конкретизирует и предопределяет направленность функций коммерческой деятельности [20].

Сущность коммерческой деятельности торговых организаций в большинстве случаев сводится к выполнению торгово-посреднических операции и мер по продвижению и сбыту товара и доведению его до конечного покупателя (для розничной торговли) и до розничных продавцов (для оптовой торговли) [27].

Признавая возможность нацеленной, специальной организации (создания, коммерциализации и внедрения) инноваций и понимая, что это достигается преимущественно в системе коммерческой деятельности, рассмотрим эти процессы с использованием функционально-средового метода анализа и проектирования коммерческой деятельности.

1.2 Функционально-средовое взаимодействие в деятельности предприятия

Профессоры Куимов В.В. и Гуняков Ю.В. в своих публикациях [28] представили функционально-средовой подход к организации коммерческой деятельности предприятия. Данный подход основывается на рассмотрении коммерческой деятельности предприятия через ее функции, которые в целом обеспечивают эффективное функционирование предприятия.

Этот метод представляет собой следствие функционального подхода к управлению предприятием, который был создан А. Файолем. Файоль разделил управление на функции и дал их описание. В своей работе «Общее и

промышленное управление» он идентифицировал все операции, встречающиеся в предприятиях, и разделил их на шесть групп, которые он назвал «существенными функциями»:

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

Профессор Куимов В.В. в своем исследовании основных направлений развития современных организаций считает, что современный бизнес прошел множество изменений и определяется рядом принципов, таких как:

- гетерогенность (многообразие) целей организации;
- сети и сетевые технологии совместной деятельности, направленные на сокращение времени исполнения, развитие интеграции в сотрудничестве для достижения эффекта синергизма, контрактные сети, интеграционный федерализм;
- интеграция государственных и общественных интересов с интересами бизнеса, коллективное стимулирование инноваций.

Эти направления являются ключевыми в развитии инновационной экономики знаний и кооперационно-сетевых взаимоотношений, и современный процесс изменений в России создает возможности для перехода к качественному развитию, основанному на этих базовых принципах.

По мнению В.В. Куимова «коммерческая деятельность в современном рыночном пространстве осуществляется в сложном взаимозависимом факторном взаимодействии» [27].

Коммерческая деятельность, как и любая другая, осуществляется в рамках конкретной организации, в которой сложилась определенная внутренняя среда в результате взаимодействия сотрудников, выполняющих соответствующие

функции для достижения целей организации. Внутренняя среда представляет собой скоординированные действия различных подразделений и индивидуальных сотрудников, которые призваны обеспечить успешность деятельности организации.

Деятельность организации также зависит от взаимодействия с внешней средой и средой взаимодействия, а также работает в конкурентной среде, выполняя цикличное движение постоянной адаптации к изменяющимся условиям окружающей среды.

Таким образом, независимо от размера или сложности предприятия, все они выполняют существенные функции, которые могут быть рассмотрены через функционально-средовой подход (рисунок 1.1). Данный подход основывается на понимании того, что предприятие осуществляет свою деятельность через выполнение соответствующих функций, которые реализуются как внутри предприятия, так и в конкурентной среде, в среде взаимодействия и во внешней среде, в зависимости от специфических условий.

Исходя из современных практик управления профессор Куимов В.В. выделяет следующую классификацию функций предприятия, в том числе и при анализе его коммерческой деятельности [27]:

– адаптационно-интеграционная функция (АИФ) в большей степени осуществляется руководством предприятия и его структур и включает следующую деятельность: адаптация к соблюдению законодательства, правил, требований и норм сообщества, поддержание престижа предприятия, проведение анализа и сравнения деятельности с другими успешными предприятиями, проектирование или предвидение необходимых изменений (реструктуризации) с дальнейшим планированием, организацией исполнения и осуществления контроля за реализацией целей развития для дальнейшей успешной работы, интеграция в изменяющуюся среду и кооперационно-сетевые взаимодействия для повышения устойчивости и конкурентоспособности на рынках;

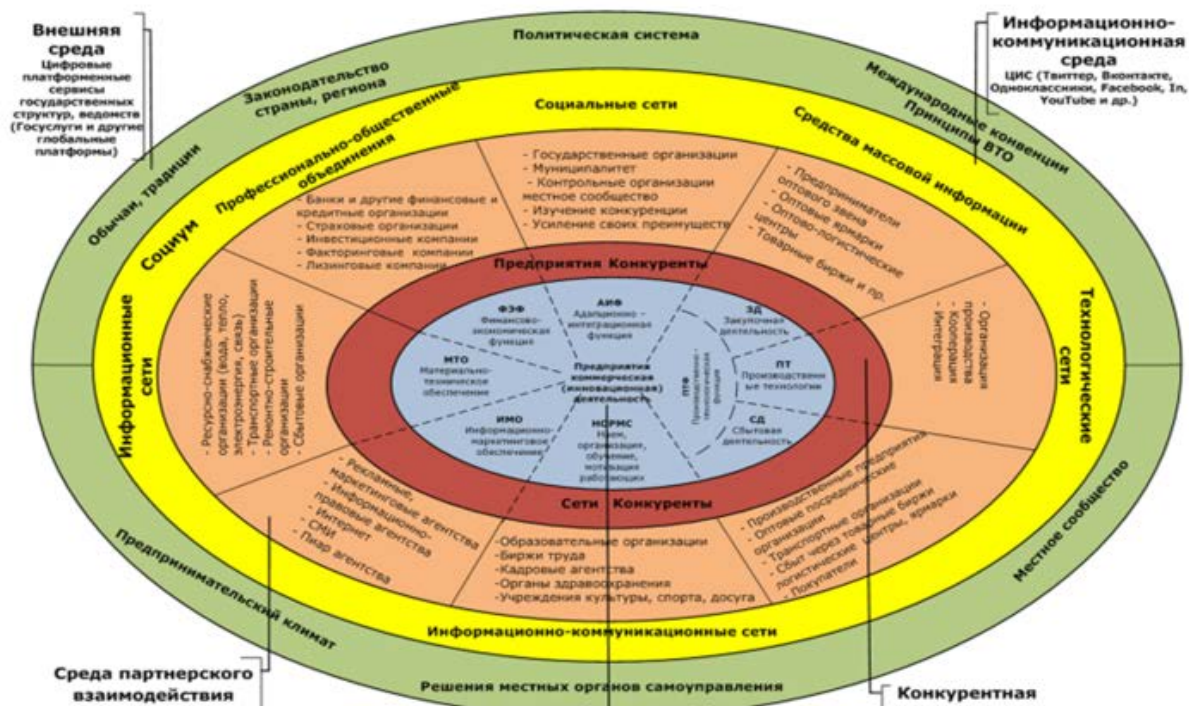


Рисунок 1.1 – Функционально-средовое взаимодействие в деятельности предприятия [27]

- производственно-технологическая функция (ПТФ) осуществляется специализированными подразделениями или специалистами, основными ее составляющими являются закупка товаров (сырья, полуфабрикатов) необходимого ассортимента, которые необходимы для производства продукции или продажи (ЗД); организации всего производственно-технологического процесса как приемка, сортировка, переработка, подготовка к реализации (ПТ); организации сбытовой деятельности (реализации) товаров (СД);
- финансово-экономическая функция (ФЭФ) осуществляется специалистами под непосредственным контролем руководства, в нее включается весь спектр деятельности, связанный с учетом наличия и правильного расходования всех ресурсов и средств, обеспечения их безопасности (страхования), ведение налоговых расчетов, работа с банками и кредитами, своевременное инвестирование в выгодные проекты или предоставление займов, обеспечение своевременных расчетов за закупленные товары, расходные материалы, обслуживание основных средств и оплаты за использованные

ресурсы, в том числе оплата труда, поиск ресурсов, экономические расчеты и др. [31];

– функция материально-технического обеспечения (МТО) обеспечивается как собственными специалистами, так по аутсорсингу. К ней относятся обслуживание и модернизация зданий, сооружений (собственных или арендованных), оборудования, обеспечение ресурсами (вода, тепло, энергия, интернет, связь, расходные материалы, и др.), транспортное обеспечение работы предприятия, закупка необходимых ресурсов и др.;

– функция информационно-маркетингового обеспечения (ИМО) в основном обеспечивается руководством предприятия, но обязательно широкое участие руководителей и специалистов отдельных направлений деятельности, которые отслеживают и предлагают для адаптации в организации информацию об изменениях в своих областях знаний и происходящих изменениях в отношениях с партнерами, конкурентами. Включает знание и применение в организации изменений законов и требований государства и надзорных органов, традиций местного сообщества, информации о рынках, товарах, условиях закупки, технологиях продаж, конкурентах, системах поддержки государством и др.;

– работа с персоналом предприятия – подбор, наем, обучение, организация работы, мотивация, стимулирование, контроль за исполнением своей работы, развитие корпоративной культуры, лояльности, развитие систем участия в делах предприятия (НОРМС). Эта функция направлена на развитие важнейшего ресурса организации – человеческого потенциала, который в итоге и приводит в действие все ранее названные функции и обеспечивает (не обеспечивает) качественный результат.

Некоторые составляющие предлагаемых функций предприятий могут осуществляться сторонними организациями на основе аутсорсинга, кооперации или систем обслуживания, принятых, например, в банках, страховых компаниях, логистических центрах, у оптовых поставщиков, поставщиков ресурсов, в кадровых агентствах, учебных заведениях и др. Решение о применении

аутсорсинга, кооперации или собственного персонала принимается в зависимости от конкретных условий.

В современной экономике все большее влияние имеют кооперационно-сетевые структуры, которые в основном, взаимодействуя на долгосрочной основе для достижения высоких конечных результатов, добиваются оптимального кооперирования своих ресурсов, что обеспечивает им повышенную устойчивость на рынке, снижение трансферных затрат и позволяет получить более высокий результат. Но это принципиально не изменяет сущность их функций. Они являются неотъемлемыми составляющими работы предприятия, в том числе для обеспечения инновационной деятельности. Качественные изменения и адаптация к новым условиям осуществляется путем изменения отдельных или ряда функций предприятия в разных средах. То есть функции предприятий сетевого бизнеса учитывают особенности сетевого взаимодействия [27].

Следовательно, коммерческая деятельность предприятий исследуемые основные процессы, происходящие в организациях, коммерческая деятельность особенно важна для исследования, так как именно от нее зависят конечные показатели деятельности предприятий торговли, а направления ее совершенствования будут способствовать общему росту эффективности деятельности предприятия.

Таким образом, коммерческая деятельность является оперативно-организационной деятельностью по осуществлению операций обмена товарно-материальных ценностей для удовлетворения потребностей населения и получения прибыли. Коммерческая деятельность предприятия зависит от внешней среды и среды взаимодействия, функционирует в конкурентной среде, при этом выполняя воспроизводящийся динамичный цикл во внутренней среде по постоянной адаптации к изменениям окружающих сред.

Коммерческая деятельность в современном рыночном пространстве осуществляется в сложном взаимозависимом факторном взаимодействии. К функциям предприятия в функционально-средовом взаимодействии в

коммерческой деятельности относятся: адаптационно-интеграционная функция, производственно-технологическая и финансово-экономическая функции, функция материально-технического обеспечения, функция информационно-маркетингового обеспечения и работа с персоналом предприятия.

1.3 Современные методы совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия. Основы бережливого производства

В условиях быстро меняющегося экономического окружения необходимо использовать современные инструменты для совершенствования коммерческой деятельности предприятий. Это позволяет компаниям приспосабливаться к изменениям внешней среды, минимизировать риски и эффективно

В современном мире, особенно в условиях активно развивающейся цифровой экономики, цифровизация является важным инструментом совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия. Она подразумевает переход к использованию цифровых технологий во всех этапах работы компании.

Одним из ключевых преимуществ цифровизации является возможность ускорения процессов и повышения эффективности работы. Например, автоматизация управления ресурсами и управление связью с покупателем позволяет сократить время на обработку заявок или заказов. Это, в свою очередь, позволяет компании существенно увеличить количество обрабатываемых запросов и улучшить качество обслуживания клиентов.

Цифровые технологии позволяют компаниям оптимизировать использование своих ресурсов, сокращать потери времени и ресурсов и повышать эффективность производственных процессов. В свою очередь, бережливое производство является системным подходом к организации производственных процессов, направленным на минимизацию потерь и оптимизацию использования ресурсов.

Использование цифровых технологий в рамках бережливого производства позволяет компаниям более эффективно и точно определять источники потерь, а также улучшать методы и способы их устранения.

Бережливое производство (Lean Production) – это системный подход к организации производства, основанный на минимизации потерь в процессе производства, максимально эффективном использовании ресурсов и повышении качества продукции. Основным принципом бережливого производства является устранение всех видов потерь, которые происходят в процессе производства [9].

В качестве пяти основных принципов бережливого производства выделяют:

1. Устранение потерь (англ. Eliminating waste).

Этот принцип гласит, что всякое действие, которое не добавляет стоимости продукту, является потерей и должно быть устранено. К таким действиям относятся чрезмерный запас, избыточное производство, ожидание, переработка, передвижение, ненужное производство и т.д. Эти потери снижают прибыль предприятия и уменьшают эффективность производства.

2. Сохранение потока (англ. Creating flow).

Данный принцип гласит, что производственный поток и процесс производства должны быть организованы таким образом, чтобы материалы, инструменты и информация перемещались без препятствий и максимально эффективно. Такой подход позволяет ускорить рабочие процессы, уменьшить затраты на производственные ресурсы, а также снизить риск задержек производства и сбоев в поставках.

3. Производство по заказу (англ. Producing on demand).

Этот принцип главным образом означает, что предприятие не должно производить продукцию без необходимости, а именно на основе конкретных запросов и заказов клиентов. Такой подход позволяет уменьшить избыток продукции и затраты на хранение и утилизацию ненужных запасов и материалов.

4. Совершенствование процесса (англ. Continually improving).

Этот принцип подразумевает постоянное улучшение производственного процесса, чтобы достичь максимальной эффективности и устранить потери. Предприятие должно внимательно следить за своим производством, изучая слабые места и предпринимая усилия для оптимизации производства. Улучшение производственных процессов должно включать в себя обучение сотрудников, использование новых технологий и инструментов, анализ производственных данных и т.д.

5. Управление качеством (англ. Managing with quality).

Данный принцип подразумевает, что качество должно быть основной ценностью в производстве не только для сохранения имиджа компании, но и для повышения удовлетворенности клиентов. Для реализации этого принципа необходимо использовать современные методы контроля качества, улучшение технологий и обучение сотрудников.

Наиболее популярным методом в бережливом производстве считается метод 5S. Его эффективность доказана многолетним опытом его использования в различных сферах бизнеса. Как правило, при внедрении метода 5S на предприятии достигается существенное улучшение производительности и сокращение затрат на ремонт и обслуживание оборудования.

5S – это метод, разработанный в Японии, который призван сократить потери в производственном процессе и оптимизировать рабочее место для достижения максимальной эффективности. Метод является частью бережливого производства (Lean manufacturing) и включает в себя пять этапов, начинающихся со слов, начинающихся на букву "S":

1. Seiri (сортировка) – это первый шаг в реализации метода 5S, который предполагает уборку рабочего места и устранение ненужных предметов и материалов. Он помогает убрать неиспользуемые или неисправные инструменты, оборудование и материалы с рабочих мест, освобождает место, повышает порядок на производстве и уменьшает вероятность ошибок.

2. Seiton (соблюдение порядка) – это второй шаг в реализации метода 5S, который предполагает организацию всего, что осталось после отбора. Цель этого

шага – упорядочить все, что осталось в производственном процессе, чтобы его можно было найти быстро и без труда. Это помогает уменьшить время, затрачиваемое на поиск и переупаковку инструментов, материалов и оборудования.

3. Seiso (содержание в чистоте) – это третий шаг в реализации метода 5S, который предполагает регулярную уборку и очистку всего, что осталось после отбора и систематизации. Цель этого шага – сохранить чистоту и порядок на производстве и продлить срок службы инструментов и оборудования. Это также помогает предотвратить вспышки пожара, предохранить рабочих от вредных воздействий и уменьшить риск ошибок в работе.

4. Seiketsu (стандартизация) – это четвертый шаг в реализации метода 5S, который предполагает установление стандартов хранения инструментов, материалов, оборудования и управления производственными процессами. Цель этого шага – улучшение процесса обучения, сокращение времени обучения новых работников и уменьшение числа ошибок на предприятии.

5. Shitsuke (совершенствование) – это пятый и последний шаг в реализации метода 5S, который предполагает установление системы управления и предотвращение возможных нарушений заданных стандартов. Этот шаг помогает сохранить достигнутые результаты и улучшения, которые были достигнуты на предыдущих этапах.

Таким образом, метод 5S позволяет повысить эффективность производства, снизить количество отходов и ошибок на предприятии, улучшить рабочие условия и повысить степень удовлетворенности работников. Метод 5S также используется в управлении не только в производственных, но и в торговой отрасли для повышения уровня обслуживания клиентов.

Бережливое производство главным образом борется с потерями. Потери – это любые действия, которые потребляют ресурсы, но не приносят никакой ценности для клиента или конечной продукции. Устранение потерь представляет собой огромный ресурс для повышения эффективности производства и

улучшения качества продукта, поскольку позволяет сосредоточиться только на том, что имеет реальную ценность для клиентов.

Потери могут возникать на всех стадиях коммерческой деятельности и могут быть различных видов. Они увеличивают издержки, не добавляя потребительской ценности продукции и услуге. Из-за потерь в бизнес-процессах их эффективность может снизиться на 80-90%. Выявление и минимизация потерь – основная задача повышения эффективности любого вида деятельности, в том числе в торговле.

Классификацию важнейших видов потерь предложил Тайити Оно, будущий председатель совета директоров компании «Toyota», когда еще был начальником механического цеха. Таким образом в бережливом производстве выделяют 7 основных видов потерь (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Основные виды потерь [4]

Вид потери	Сущность
1. Перепроизводство	Производство в большем объеме, чем требуется для следующей производственной стадии или клиента. Тайити Оно подчеркивал, что перепроизводство является самой худшей из потерь, так как усиливает остальные шесть. Перепроизводство может повлечь за собой увеличение складских площадей, снижение качества продукции, преждевременный расход сырья, повышение расходов на закупку материалов.
2. Излишние запасы	Хранение сырья, материалов, запчастей и готовых компонентов в объемах больших, чем нужно для работы. Хранение запасов требует увеличение складских площадей, приводит к многократной излишней транспортировке, грозит появлением повреждений и дефектов сырья, материалов и компонентов, а также увеличивает общее время производства.
3. Лишние движения	Все движения человека, которые выходят за рамки производительной работы или в которых нет необходимости. Лишние движения повышают утомляемость персонала, снижают производительность труда и могут привести к росту травматизма и профессиональных заболеваний.
4. Избыточная обработка	Выполнение работы сверх той, которую заказывал клиент. Как следствие, избыточная обработка влечет за собой повышение затрат и времени на изготовление продукции.
5. Переделка и брак	Затраты, возникающие из-за производства товаров с дефектами или ошибками и исправление этих дефектов. Этот вид потерь приводит к дополнительным затратам на контроль качества и доработку продукции. Брак опасен срывами сроков поставки продукции клиенту, а также репутационными рисками для предприятия.

Вид потери	Сущность
6. Ненужная транспортировка или перемещение	Все перемещения деталей и продуктов без необходимости, неэффективная логистика в потоке (например, перемещение полуфабриката на склад, вместо следующего передела). Лишняя транспортировка влечет за собой увеличение затрат на перемещение, повреждение продукции, ожидание продукции следующим переделом.
7. Ожидание	Простой работников во время работы станков или в связи с неисправностью оборудования, несвоевременным получением необходимых деталей или документов. Ожидание существенно влияет на производительность труда.

Выявить потери в коммерческой деятельности можно только одним способом – пройдя шаг за шагом весь путь цепочки коммерческой деятельности. Изучив его вместе с командой сотрудников из разных подразделений компании, которые так или иначе влияют на весь этот путь – с коммерсантами, логистами, закупщиками, продавцами, директорами торговых точек и т.д.

Картирование – это инструмент визуализации и анализа материального и информационного потоков в процессе создания ценности от поставщика до потребителя. Степень детализации при картировании зависит от потребностей и задач выбранного потока.

Карта потока – это простая и наглядная графическая схема процесса изготовления продукции, на которой становятся видны задержки в материальном и информационном потоках, то есть факторы, увеличивающие время протекания процессов и уровень незавершенного производства.

Карта потока отражает места и способы хранения запасов, движение сигналов на запуск производства, методы транспортировки изделий и т. д. Она позволяет увидеть весь процесс производства в целом, как цепочку связанных между собой операций, выявить потери и коренные проблемы потока, и на основе их анализа разработать план улучшений.

Цель применения карт потоков представлена ниже на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Цель применения карт потоков

Картирование позволяет увидеть не просто потери, а источники потерь – в обычном потоке создания ценности присутствуют действия, как добавляющие ценность, так и не добавляющие ценность продукту. И это не всегда очевидно, поэтому нет четкого понимания проблемных мест коммерческой деятельности. Карта потока показывает связь между материальным и информационным потоком. Лишние действия внутри процесса увеличивают общее время протекания процесса. А это ведет к росту затрат или потере клиентов.

Таким образом, карта потока – это основа для составления плана внедрения мероприятий для изменений и улучшений, делает многие решения ясными и понятным. Это единый язык, на котором можно обсуждать процессы коммерческой деятельности.

Диаграмма «Спагетти» – один из способов схематичного изображение траектории движения продукции по потоку. Она дает возможность наглядно оценить весь клубок линий и потери, связанные с транспортировкой и перемещением, и понять, например, насколько целесообразно потоку расставлено оборудование. Диаграмма отображает физические перемещения продукта,двигающегося по потоку создания ценности.

Проанализировав карту и хронометраж этих передвижений, можно определить, как сократить потери, перемещения и транспортировки. А также вы можете сравнить состояния «как было» и «как стало» (до и после улучшения). Визуальное представление позволяет глубже осознать, казалось бы, очевидные вещи. Свое название диаграмма «Спагетти» получила благодаря сходству готовой визуализированной формы с тарелкой спагетти. Пример диаграммы «Спагетти» представлен на рисунке 1.3.

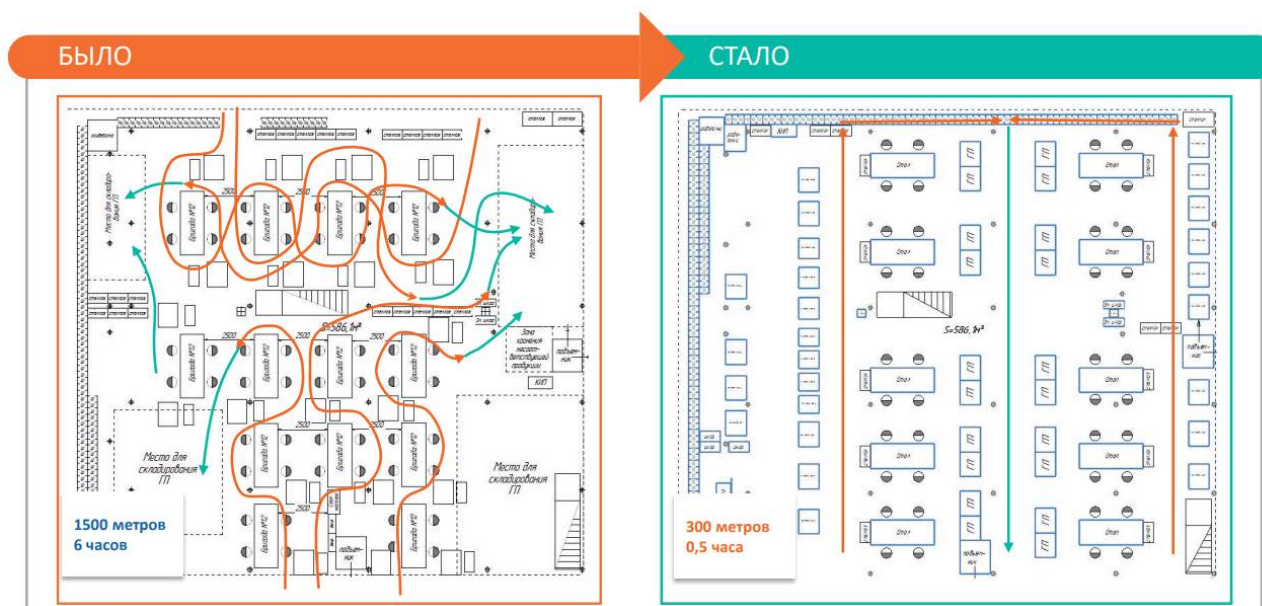


Рисунок 1.3 – Диаграмма «Спагетти»

Для картирования и оптимизации потока необходимо выполнить пять шагов:

1 шаг. Разработка карты текущего состояния.

Карта текущего состояния показывает, как поток создания ценности организован и действует в данный момент. Описывается каждая операция, оценивается, добавляет она ценность продукту или нет.

Указываются все операции и состояния, необходимое время, количество работников, информационных потоков, запасов и т. д. Указывается то, что есть на самом деле на основе непосредственных наблюдений и замеров на производственной площадке. Собирается информация обо всех операциях, отслеживаются движения материальных потоков, уточняются правила запуска

производства и информацию, которая сопровождает материалы по всему потоку от поступления сырья до отгрузки готовой продукции.

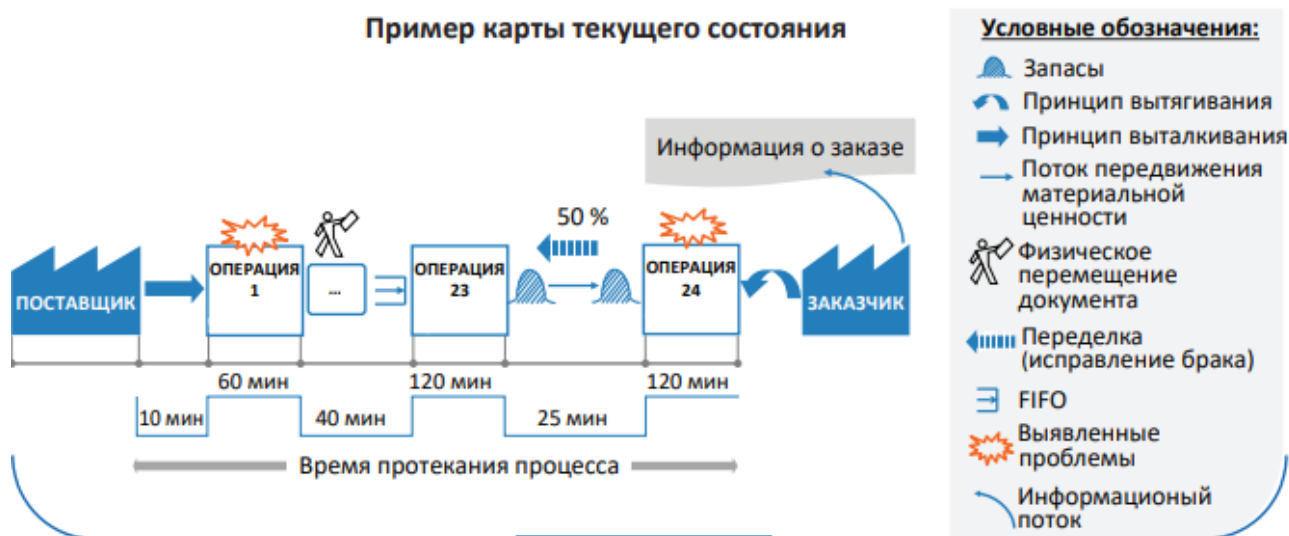


Рисунок 1.4 – Пример карты текущего состояния

2 шаг. Создание карты идеального состояния.

Карта идеального состояния – это идеальный поток без потерь; это эталон, к которому следует стремиться. Идеальное состояние – это такое состояние, при котором материальные и информационные потоки движутся без задержек. Это «мечта» об идеальном процессе без потерь. При создании карты идеального состояния опираются на высокие технологии, лучшие показатели лидеров отрасли и конкурентов и т.д.

Критерием идеального состояния является исполнение принципа «Точно во время» – выработка продукции с той же скоростью, с которой клиент забирает готовую продукцию со склада, при этом производим ровно столько, сколько требуется. И создание непрерывного потока.

3 шаг. Нанесение проблем на карту текущего состояния.

Сравниваются карты текущего и идеального состояния и определяют все проблемы и ограничения, которые препятствуют достижению идеала. В ходе анализа карты текущего состояния изучаются не только видимые проблемы потока, но и их первопричины – коренные причины. Все проблемы и их

коренные причины обязательно фиксируются, чтобы не потеряться и войти в план по преобразованию текущего состояния.

4 шаг. Построение карты целевого состояния.

Карта целевого состояния – это карта улучшения потока с установленными целями на определенный период. Карту целевого состояния составляют с учетом ресурсов для достижения целей. После того, как план реализации улучшений выполнен и цели достигнуты, цикл картирования повторяется вновь.

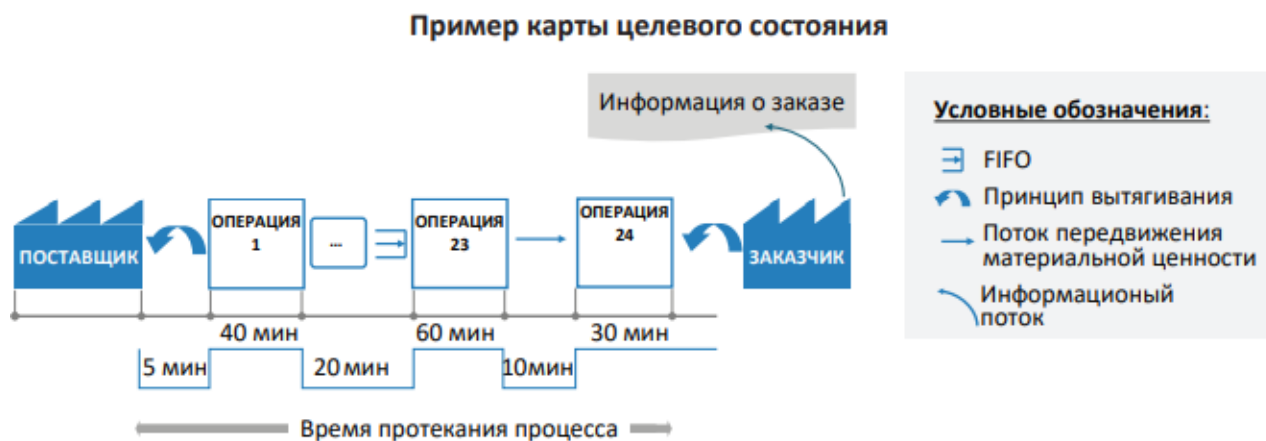


Рисунок 1.5 – Пример карты целевого состояния

На практике невозможно сразу достичь идеального состояния. Поэтому идут этапами:

- 1) Оценивают все возможности предприятия – время, ресурсы, технологии;
- 2) Расставляются приоритеты и выбирают те проблемы, от которых зависит основной результат данного участка, те, которые необходимо решить в первую очередь и в разумные сроки;
- 3) На основании решения составляется карта целевого состояния.

5 шаг. Реализация улучшений.

Планируются конкретные мероприятия по достижению целевого состояния. Четко формулируют каждое улучшение по каждой проблеме, устанавливают показатели, определяют сроки и назначают ответственных за их исполнение. Выработанные решения по устранению потерь консолидируются в детализированный план мероприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Коммерческая деятельность в современном рыночном пространстве осуществляется в сложном взаимозависимом факторном взаимодействии. К функциям предприятия в функционально-средовом взаимодействии в коммерческой деятельности относятся: адаптационно-интеграционная функция, производственно-технологическая и финансово-экономическая функции, функция материально-технического обеспечения, функция информационно-маркетингового обеспечения и работа с персоналом предприятия.

В условиях быстро меняющегося экономического окружения необходимо использовать современные инструменты для совершенствования коммерческой деятельности предприятий. Это позволяет компаниям приспосабливаться к изменениям внешней среды, минимизировать риски и эффективно

Цифровизация является важным инструментом совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия. Она подразумевает переход к использованию цифровых технологий во всех этапах работы компании. Одним из ключевых преимуществ цифровизации является возможность ускорения процессов и повышения эффективности работы. Использование цифровых технологий в рамках бережливого производства позволяет компаниям более эффективно и точно определять источники потерь, а также улучшать методы и способы их устранения.

Бережливое производство (Lean Production) – это системный подход к организации производства, основанный на минимизации потерь в процессе производства, максимально эффективном использовании ресурсов и повышении качества продукции. Основным принципом бережливого производства является устранение всех видов потерь, которые происходят в процессе производства.

Потери – это любые действия, которые потребляют ресурсы, но не приносят никакой ценности для клиента или конечной продукции. Устранение потерь представляет собой огромный ресурс для повышения эффективности

производства и улучшения качества продукта, поскольку позволяет сосредоточиться только на том, что имеет реальную ценность для клиентов.

Потери могут возникать на всех стадиях коммерческой деятельности и могут быть различных видов. Они увеличивают издержки, не добавляя потребительской ценности продукции и услуге. Из-за потерь в бизнес-процессах их эффективность может снизиться на 80-90%. Выявление и минимизация потерь – основная задача повышения эффективности любого вида деятельности, в том числе в торговле.

Выявить потери в коммерческой деятельности можно только одним способом – пройдя шаг за шагом весь путь цепочки коммерческой деятельности. Изучив его вместе с командой сотрудников из разных подразделений компании, которые так или иначе влияют на весь этот путь – с коммерсантами, логистами, закупщиками, продавцами, директорами торговых точек и т.д.

Картирование – это инструмент визуализации и анализа материального и информационного потоков в процессе создания ценности от поставщика до потребителя. Степень детализации при картировании зависит от потребностей и задач выбранного потока. Картирование позволяет увидеть не просто потери, а источники потерь – в обычном потоке создания ценности присутствуют действия, как добавляющие ценность, так и не добавляющие ценность продукту.

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) «XXX». Правовое положение Общества с ограниченной ответственностью (ООО) «XXX» определяется Уставом, Учредительным договором. Юридический адрес Общества с ограниченной ответственностью (ООО) «XXX»: г. Красноярск, ул. XXX, д. XXX.

С момента государственной регистрации предприятие имеет права юридического лица, что свидетельствует о том, что предприятие действует на принципах полного хозяйственного расчета, самофинансирования, а также самокупаемости.

Организационная структура управления «XXX» свидетельствует о наличии разных категорий персонала (управленческий, обслуживающий и

вспомогательный). Продавцы подчиняются администратору и заведующему складом. Уборщицы, дворники, фасовщица подчиняются также администратору магазина. Повара и пекари подчиняются технологу, а контролеры торгового зала напрямую руководителю службы контроля.

Коэффициент эффективности использования оборотных средств в 2022 году увеличился на *** и стал равным ***. Это говорит о повышении эффективности применения имеющихся в наличии оборотных средств.

Объем выручки от розничной реализации товаров рассматриваемого предприятия в динамике вырос с *** до *** тыс. руб., а именно на *** тыс. руб. в абсолютном выражении или на ***% в относительной форме. Рост объема продаж является положительным моментом в работе предприятия и связан с расширением ассортимента предлагаемых групп товаров, инфляционным фактором (повышение цен).

Валовая прибыль рассматриваемого предприятия в динамике выросла на ***% в относительной форме или на *** тыс. руб. в абсолютном выражении и составила *** тыс. руб. в 2022 году. При этом уровень данного показателя по отношению к объему выручки от реализации несколько снизился, а именно с *** до ***%, что свидетельствует о перераспределении структуры товарооборота (увеличение доли товаров с более низким уровнем торговых надбавок).

Рентабельность продаж в динамике несколько выросла с ***% в 2021 году до ***% в 2022 году, что является позитивным моментом в деятельности рассматриваемого розничного предприятия и свидетельствует о повышении эффективности основного вида деятельности – розничная продажа продовольственных и сопутствующих непродовольственных товаров.

Также выросла рентабельность предприятия с *** до ***%, что с положительной стороны характеризует работу ООО «XXX». Рентабельность конечной деятельности в прошлом году составила ***%, а в отчетном году – ***%. Рост данного показателя свидетельствует о повышении эффективности работы ООО «XXX».

На предприятии ООО «XXX» достаточно высокий уровень цифровизации, оно использует различные цифровые инструменты, которые позволяют ежедневно оптимизировать коммерческие бизнес-процессы на предприятии и работать ему эффективно в соответствии с текущими тенденциями.

В рамках разработки мероприятий по совершенствованию коммерческой деятельности торгового предприятия ООО «XXX» были предложены следующие мероприятия:

1. Организация перестановки оборудования и рабочих мест по типу «конвейер»;
2. Оптимизация работы персонала;
3. Автоматизация процесса маркировки;
4. Модернизация производственных площадей;
5. Организация системы обратной связи со службой ДЭКС.

В результате внедрения данных мероприятий операционная прибыль увеличилась на *** процентных пунктов - с отрицательных ***% (-*** тыс.руб) до положительных ***% (*** тыс.руб) в отчетном году, что является знакомом значительного улучшения финансового состояния организации.

Маржа увеличилась с ***% до ***%, что свидетельствует о том, что прибыль от продаж увеличилась в процессе работы проведенных мероприятий.

Расходы на зарплату снизились с ***% до ***%, что говорит о том, что организация смогла оптимизировать ШР в производственном цехе, за счет исключения потерь в процессе производства (переходы, ожидания).

Проведенные мероприятия позволят значительно улучшить финансовое состояние организации. Оптимизация рабочих процессов привела к снижению расходов, а увеличение маржи значительно улучшило показатели прибыли от продаж. Также снижение расходов на ФОТ свидетельствует о том, что по результатам проведенных мероприятий в организации удалось повысить эффективность работы сотрудников, благодаря чему была достигнута значительная экономия затрат.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. ГОСТ Р 56020-2020. Национальный стандарт Российской Федерации. Бережливое производство. Основные положения и словарь" (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 19.08.2020 N 513-ст) [Электронный ресурс] // Справочная правовая система «Консультант Плюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru> .
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4 ч. Ч.1 [Электронный ресурс]: федер. закон от 30.11.1994 №51-ФЗ, ред. от 02.08.2018. // Справочная правовая система «Консультант Плюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru> .
3. Абрамов А. Бережливое производство в жизни: как перестать терять время и ресурсы / А. Абрамов [Электронный ресурс] - 2021. - Режим доступа: URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/5ea9ae9b9a79475f3a65908c>.
4. Бакшеев С. Л. Теоретические аспекты бережливого производства [Текст] //Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. - 2019. - №. 10. - С. 227-230.
5. Беляева, Е. А. Бережливое производство как фактор повышения конкурентоспособности производства [Текст] / Е. А. Беляева, А. А. Хальметов // Безопасность и качество товаров: Материалы XIII Международной научнопрактической конференции, Саратов, 15 июля 2019 года / Под редакцией С.А. Богатырева. – Саратов: ООО "Центр социальных агроинноваций СГАУ", 2019. – С. 28-31.
6. Бережливое производство - инструмент борьбы за эффективность [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: <https://habr.com/ru/post/471296/>.
7. Бондарькова, О. А. Система управления коммерческой деятельностью предприятий торговли / О. А. Бондарькова // Молодой ученый. - 2017. - № 9. - С. 20-25.

8. Вайкок М. А. Оценка влияния бизнес–процессов на эффективность деятельности промышленного предприятия // Российское предпринимательство. - 2022. - Том 15. - № 8. - С. 71–82.
9. Вумек Дж. П., Джонс Д. Т. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. [Текст] / М.: Альпина Паблишер, 2019. 324 с.
10. Грачев М. Что такое бережливое производство и зачем его внедрять [Электронный ресурс] / М. Грачев. Режим доступа: <https://rb.ru/opinion/lean-manufacturing/>.
11. Гуняков Ю.В. Коммерциология: теория коммерческой деятельности [Текст] / Ю.В. Гуняков. - Красноярск: Изд-во СФУ, 2008. - 232 с.
12. Дашков Л.П. Коммерция и технология торговли [Текст]: учебник / Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц. - Москва: Маркетинг, 2012. - 416 с.
13. Зябликова О.А. Управление бизнесом в условиях цифровизации российской экономики [Текст] // Вестник университета. 2022. № 8. С. 5-13.
14. Информационные технологии в X5 Retail Group [Электронный ресурс] // Статья в журнале «TAd-viserO» [2022]. Москва: Режим доступа: <http://www.tadviser.ru/index.php/>, свободный (дата обращения: 20.05.2023).
15. Канюкова, В. П. Бережливое производство: основные инструменты и принципы бережливого производства [Текст] / В. П. Канюкова // Аллея науки. – 2018. – Т. 1. – № 7(23). – С. 642-647.
16. Климочкин Д.А. Особенности применения концепции бережливого производства в российских условиях [Текст] / Д.А. Климочкин, М.Л. Панявина // Современное управление проблемы, тенденции и перспективы: материалы всероссийской научно-практической конференции / Отв. ред. Е.А. Колесниченко. — Тамбов, 2018. — с. 44-49.
17. Куимов В.В. Цифровые технологии и развитие продовольственного рынка Красноярского края / В.В. Куимов, Д.В. Пингин [Текст] // Региональные рынки потребительских товаров: качество, экологичность, ответственность бизнеса. – 2021. – С. 575 - 578.

18. Литвинов И.Е. Бережливое производство как основа для повышения эффективности производства [Текст] / И.Е. Литвинов, А.Н. Коркишко, М.С. Чухлатый, А.В. Набоков // Экономика и предпринимательство. - 2019. - № 2 (103). - С. 1132-1136.

19. Лиценберг, И. И. Основные тенденции развития торговли в аспекте цифровой экономики [Текст] / И. И. Лиценберг // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. – 2018. – № 1(23). – С. 3-8.

20. Макарова, Т.Н. Коммерческие процессы торговых предприятий: анализ и направления оптимизации [Текст] / Т.Н. Макарова // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. - 2019. - № 9. - С. 75-80.

21. Маклаков, Г.В. Эффективность коммерческой деятельности [Текст]: монография / Г.В. Маклаков. - М.: Дашков и К, 2016. - 231 с. 99. Мальтус, Т.Р. Опыт о законе народонаселения / Т.Р. Мальтус - М.: Директ-Медиа, 2007. - 461 с.

22. Маркова, В.Д. Влияние цифровой экономики на бизнес [Текст] / В.Д. Маркова // ЭКО. - 2018. - № 12(534). - С. 7-22.

23. Маслова, У. Д. Совершенствование производственного процесса на основе инструментов бережливого производства [Текст] / У. Д. Маслова, В. М. Курдюкова, М. А. Лапин // МОДЕРНИЗАЦИЯ и ТРАНСФОРМАЦИЯ научной деятельности в УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ : сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции, Стерлитамак, 09 января 2023 года. – Стерлитамак: Общество с ограниченной ответственностью "Агентство международных исследований", 2023. – С. 181-183.

24. Мунши, А. Ю. Оценка состояния и тренды развития розничной торговли России [Текст] / А. Ю. Мунши, Л. Ю. Александрова, А. Ш. Мунши // Вестник Российского университета кооперации. – 2020. – № 2(40). – С. 78-84.

25. Никишкин, В.В. Современные тренды развития розничной торговли продуктами питания [Текст] /В.В. Никишкин, Т.Н. Самарина // Практический маркетинг. - 2021. - №11 (297). - С. 10-18.

26. Николаева, М.А. Рынок продовольственных товаров: состояние и перспективы развития: монография [Текст] / М.А. Николаева, О.А. Рязанова, Ю.Н. Клещевский, О.Д. Худякова, М.С. Худяков. - М.: КноРус, 2021 - 224 с.

27. Организация коммерческой деятельности в инфраструктуре рынка [Текст]: учебник / В.В. Куимов [и др.] - Москва: ИНФРА-М; Москва, 2018. - 523 с.

28. Организация коммерческой деятельности предприятия: Коммерциология [Текст]: в 3 ч.: учеб. пособие / В.В. Куимов, Ю.В. Гуняков, И.А. Максименко, О.В. Рубан; под общ. ред. В.В. Куимова. – Красноярск: Изд-во СФУ, 2016. – Ч. 1: Организационно-экономические предпосылки коммерческой деятельности. – 112 с.

29. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер, Г. Армстронг, В. Вонг, Дж. Сондерс. –М.: Вильямс, 2017. – 752 с.

30. Острова И.С. Повышение эффективности коммерческой деятельности предприятия И.С. Острова предпринимательство. - 2016. - № 29. - С. 44-47. Российское 13. Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность [Текст]: учебник / Ф.П. Половцева. - Москва: Инфра-М, 2019. - 416 с.

31. Памбухчиянц О. В. Организация и технология коммерческой деятельности [Текст]: учебник / О. В. Памбухчиянц. – Москва : Приор, 2016. – 641 с.

32. Панасенко, С. В. Направления развития современной розничной торговли [Текст] / С. В. Панасенко, И. Б. Стукалова, Т. А. Мазунина // Российское предпринимательство. – 2018. – Т. 19, № 3. – С. 599-608.

33. Пирогова, О.Е. Цифровизация как фактор развития торговых предприятий [Текст] / О.Е. Пирогова // Экономический рост как основа устойчивого развития России: сб. материалов V-ой Всерос. науч.-практ. конф., посвященной 30-летию образования налоговых органов РФ, 12-13 ноября 2020 г. Курск: ЗАО «Университетская книга», 2020. - С. 386-390.

34. Половцева Ф. П. Коммерческая деятельность [Текст]: учебник / Ф. П. Половцева. – Москва : Инфра-М, 2019. – 416 с.

35. Пономарева О. С. Бережливое производство как инструмент повышения производительности труда [Текст] // Современный менеджмент: теория и практика. - 2019. - С. 142-145.

36. Попенкова, Д. К. Развитие ритейлеров на основе видения будущего [Текст] / Д. К. Попенкова // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2019. – № 47. – С. 182-194.

37. Потман Е. О коммерческой деятельности [Текст] / Е. Потман // Кооперация без границ: материалы международной студенческой научной конференции. - Белгород: Белгородский университет кооперации, экономики и права, 2017. - С. 200-204.

38. Пугачева, С.Д. Эффективность применения инструментов бережливого производства на машиностроительном предприятии [Текст] / С.Д. Пугачева, И.А. Ахметова, М.А. Пугачева // Экономика и предпринимательство. - 2020. - № 8 (121). - С. 977-981.

39. Региональные технологические платформы как инструмент инновационного развития территории [Текст]: монография / В.В. Куимов [и др.]. - Москва: ИНФРА-М; Красноярск: Изд-во СФУ, 2016. - 343 с.

40. Руденко А. А. Бережливое производство как метод повышения эффективности работы предприятия // Молодой ученый. 2020. № 39 (329). С. 41-44. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/329/73750/> (дата обращения: 20.05.2023).

41. Стеблюк, И. Ю. Бизнес-процессы в условиях цифровой трансформации [Текст] / И. Ю. Стеблюк // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 3-2. – С. 113-116.

42. Степанова Н.С. Сущность коммерческой деятельности предприятия [Текст] / Н.С. Степанова // Российское предпринимательство. - 2017. - № 17. - С. 30-32.

43. Терещенко, Н.Н. Эффективность деятельности предприятия торговли [Текст]: монография / Н.Н. Терещенко, О.Н. Есина, А.С. Ильина. - Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2022. - 220 с.

44. Термелева А.Е. Цифровая трансформация на современном этапе и ее влияние на инновационную деятельность [Текст] // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2022. № 13 (3). С. 50-58.

45. Тлупов, Т.Х. Тенденции развития инновационных и цифровых технологий в торговой сфере экономики [Текст] / Т.Х. Тлупов, О.Х. Боготова, И.Ш. Дзахмишева // Актуальные проблемы технологии продуктов питания, туризма и торговли: сб. материалов III Всерос. (национальной) науч.-практ. конф. Нальчик: ФГБОУ ВО Кабардино-Балкарский ГАУ, 2022. - С. 113-117 .

46. Торговое дело: коммерция, маркетинг, менеджмент. Теория и практика [Текст]: монография / науч. ред. Д.И. Валигурский - 3-е изд. - Т. 1. - М.: Дашков и К, 2019. - 410 с.

47. Харрингтон Дж., Эсселинг К. С. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация [Текст]. СПб.: Азбука, 2021. – 317 с.

48. Цифровая трансформация в России: итоги 2022 года и планы на 2023 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.garant.ru/article/1605871/> (дата обращения: 20.05.2023).

49. Чупров К. К. Управление процессами в современных организациях: теория и практика процессного управления [Текст]: монография - М.: РГГУ, 2022. - 247 с.

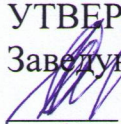
50. Шибанова, А. А. Опыт зарубежных стран в отношении применения бережливых моделей в организации деятельности государственных организаций / А. А. Шибанова // Modern Economy Success. – 2021. – № 4. – С. 126-129.

51. Шумилина М.А., Нефедова К.А., Чистяков М.С. Бережливое производство как фактор сохранения ресурсного потенциала организации [Текст] // Инновационные технологии управления: сб. ст. по материалам VIII Всерос. науч.-практ. конф. (17-18 ноября 2021 г.). Н. Новгород: Нижегородский гос. пед. ун-т им. Козьмы Минина, 2021. С. 39-41.

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг

Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
 Ю.Ю. Суслова
« 09 » 06 2023 г.

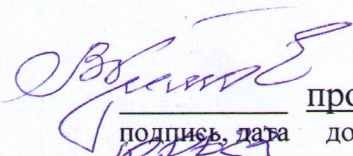
БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.06 «Торговое дело» 38.03.06.01 «Коммерция»

тема

Совершенствование коммерческой деятельности торгового предприятия

Руководитель

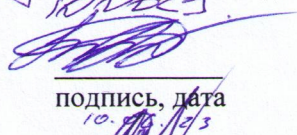

подпись, дата

профессор, д-р экон. наук

В.В. Куимов

инициалы, фамилия

Выпускник


подпись, дата
10.06.23

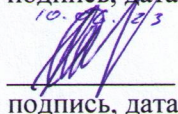
ЭУ19-03Б-К

группа

О.Е. Хмара

инициалы, фамилия

Нормоконтролер


подпись, дата

профессор, д-р экон. наук

Ю.Ю. Суслова

инициалы, фамилия