

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1. Понятие и сущность стратегического планирования.....	7
1.2. Этапы стратегического планирования в организации.....	10
1.3. Внешняя и внутренняя среда организации, как факторы влияния на разработку стратегии.....	14
ГЛАВА II. АНАЛИЗ ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ПАО «ТАНДЕР» МАГАЗИН «ЗЕРНОВОЙ».....	19
2.1. Организационно – экономическая характеристика ПАО «Тандер» магазин Магнит «Зерновой».....	19
2.2 Оценка внешней и внутренней среды магазина «Магнит».....	22
2.3 Анализ стратегического планирования ПАО «Тандер» магазина Магнит «Зерновой».....	27
ГЛАВА III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ПАО «ТАНДЕР».....	37
3.1. Проблемы стратегического управления в ПАО «Тандер».....	37
3.2. Пути совершенствования стратегического управления в ПАО «Тандер».....	39
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	45
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	47
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	49

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время возникает острая потребность в проведении стратегического планирования, включающего в себя решение ряда крупных вопросов, связанных с анализом макро- и микросреды бизнеса, анализом и оценкой рыночной конъюнктуры, анализом конкурентных позиций в сегменте рынка, анализом потребительского спроса, анализом цен на продукцию и услуги и др.

При рыночной системе хозяйствования коммерческая организация является самоорганизующейся социально ориентированной системой, функционирующей в жестких условиях конкурентной среды, и имеет полную хозяйственную самостоятельность. В таком положении ее деятельность, в широком смысле, направлена, как на завоевание и удержание предпочтительной доли рынка, так и достижение превосходства над конкурентами. В соответствии с таким положением, стратегические управленческие решения, их анализ и аудит, система учета и контроля ориентированы главным образом на обеспечение основных показателей эффективности работы в современных условиях, а именно:

- устойчивое положение организации на рынке (среди конкурентов);
- своевременную адаптацию систем производства и управления организацией и перманентно меняющейся внешней среде (конъюнктуре) и др.

В рыночных условиях, характеризующихся высокой неопределенностью и нестабильностью внешней среды, эффективное управление организацией предполагает гораздо больший объем плановой, а

соответственно контрольной работы, чем при централизованной экономике. Более того, в настоящее время, в силу усиления конкурентных отношений на мировых и отечественных рынках, стремительного развития и смены технологий, растущей диверсификации бизнеса и усложнения бизнес - проектов управление организацией, работающей на рынке торговли, существенно усложняется, что обуславливает усложнение ее контрольных систем.

Поэтому, в современных условиях внутренний анализ, контроль управленческих решений приобретает характер основы, присутствующей на всех уровнях управления, т.е. в более широком смысле в конкурентной среде рыночных отношений эффективный управленческий учет, контроль, анализ и аудит при прочих равных условиях являются гарантией успешной деятельности организации. Именно этим и обусловлена актуальность темы курсовой работы.

Целью работы является разработка рекомендации по совершенствованию стратегического планирования в организации.

Достижение указанной цели потребовало постановки и решения следующих задач:

- Раскрыть понятие и сущность стратегического планирования, а так же этапы;
- Рассмотреть влияние внешней и внутренней среды организации на разработку стратегии;
- Проанализировать процесс принятия стратегических управленческих решений в ПАО «Тандер»;
- Выявить проблемы принятия управленческих решений и предложить способы их решения.

Предметом исследования является стратегическое планирование в организации.

Объект исследования – ПАО «Тандер» Магазин Магнит «Зерновой».

При написании курсовой работы базой послужили труды российских и зарубежных авторов, раскрывающих вопросы стратегического управления в организациях, а так же периодическая литература и отчетность организации.

Методологией исследования выбраны системный подход, экспертные, формализованные, аналитические и графические методы.

Практическая значимость работы. Теоретические и практические выводы направлены на стратегическое совершенствование инструментария управления предприятием. Рекомендации и предложения могут быть использованы в практической деятельности организаций, а также при изучении таких дисциплин как «основы менеджмента», «стратегический менеджмент» и других.

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложения. Первая глава посвящена теоретическим аспектам стратегического планирования организации. Во второй главе раскрывается исследование стратегического планирования на примере Магазина Магнит «Зерновой». В третьей главе представлены практические советы по улучшению совершенствования стратегического планирования в организации.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие и сущность стратегического планирования

Стратегия в экономической и управленческой литературе определяется как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Существует четыре различные группы.

1. Правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и в перспективе.

2. Правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой, определяющие: какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами.

3. Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации.

4. Правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность, называемые основными оперативными приемами¹.

Стратегии имеют несколько отличительных черт. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Необходимость в стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет организацию на желательные события. В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть

¹ Управление организацией: Учебник. /Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина.- 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2019.- С. 212 – 214

все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий.

Как только в процессе поиска открываются конкретные альтернативы, появляется и более точная информация. Поскольку для отбора проектов применяются как стратегии, так и ориентиры, может показаться, что это одно и то же. Но, есть существенные отличия: ориентир представляет собой цель, которой стремится достичь фирма, а стратегия — средство для достижения цели. Стратегия и ориентиры взаимозаменяемы как в отдельные моменты, так и на различных уровнях организации. Некоторые параметры эффективности (например, доля рынка) в один момент будут служить фирме ориентирами, а в другой — станут ее стратегией².

Термин «стратегическое планирование» был введен в обиход на стыке 60—70-х гг. для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость фиксации такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях ведения бизнеса. Разработка идей стратегического управления нашла отражение в работах таких авторов, как Frankenhofs and Granger (1971), Ansoff (1972), Schendel and Hatten (1972), Irwin (1974) и др³. Ведущей идеей, отражающей сущность перехода от оперативного управления к стратегическому, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение, для того чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения.

Можно указать на несколько конструктивных определений, которые были предложены авторитетными разработчиками теории стратегического управления. Шендел и Хаттен рассматривали его как «процесс определения и (установления) связи, организации с ее окружением, состоящий в реализации

² Эддоус М., Стенсфилд Р. Методы принятия решений. /Пер. с англ. Под ред. И.И. Елисеевой. – М.: Банки и биржи, 2016. – С. 93 – 94

³ Савельева, Н.А. Стратегический менеджмент / Н.А. Савельева. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2017. – С. 105 – 107

выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям». По Хиггенсу, «стратегическое планирование — это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением», Пирс и Робинсон определяют стратегическое управление «как набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации».

Существует еще целый ряд определений, которые делают упор на те или иные аспекты и особенности стратегического управления или же на его отличия от «обычного» управления.

Стратегическое планирование представляет собой принимаемые руководством действия и решения, которые ведут к разработке стратегий, предназначенных для достижения организацией своих целей.

Процесс стратегического планирования – это инструмент принятия управленческих решений⁴. В рамках стратегического планирования решаются следующие основные задачи:

- Распределение ресурсов организации, которые ограничены, таких, как дефицитные кадры – управленческий персонал и специалисты, технологии, производственные фонды, финансовые ресурсы;
- Адаптация к внешней среде путем стратегического характера, которые используют благоприятные внешние возможности, противостоят опасностям путем выявления адекватных вариантов деятельности – альтернатив, обеспечивающих приспособление к окружающим условиям;
- Внутренняя координация стратегической деятельности с целью эффективной интеграции внутри предприятия с учетом сильных и слабых

⁴ Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. - М.: ИНФРА-М, 2019. – С. 179

сторон предприятия, обеспечение эффективных внутренних операций на предприятии;

– Формирование стратегической организационной культуры путем развития и мышления управленческого персонала и формирования структуры организации, стиля деятельности, нацеленных на постоянные поиски, изменения, усвоение опыта прошлых стратегических решений⁵.

1.2. Этапы стратегического планирования в организации

Стратегическое планирование реализуется последовательно в первые шесть этапов стратегического управления, замкнутый цикл которого состоит из восьми основных этапов: формулировка миссии организации; постановка целей; оценка и анализ внешней среды; управленческое обследование предприятия; анализ стратегических альтернатив; выбор стратегии; реализация стратегии; оценка стратегии.

Миссия – это цель, для которой организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде, является комплексной целью, она включает как внутренние, так и внешние ориентиры деятельности фирмы, выражая суть того успеха, которого должна добиться организация⁶.

Цели выражают отдельные конкретные направления деятельности предприятия. Они должны быть утверждены высшим руководством, их достижение должно всесторонне стимулироваться. Цели коммерческой организации могут касаться следующих областей: прибыльность, рынки, производительность, продукция, финансовые ресурсы, производственные

⁵ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М., 2016. – С. 24 – 26

⁶ Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. - М.: ИНФРА-М, 2019. – С. 236

мощности, исследования и внедрение новшеств, организационная структура, человеческие ресурсы, социальная ответственность⁷.

Анализ внешней среды – это процесс, посредством которого разработчики стратегического плана оценивают внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для организации по трем направлениям: изменения, которые воздействуют, могут воздействовать на стратегию; факторы, которые представляют угрозу для текущей стратегии; факторы, которые определяют новые возможности достижения целей организации.

В процессе анализа необходимо дать ответы на три конкретных вопроса: положение организации в настоящее время; желательное положение организации в будущем; меры, необходимые для достижения желаемого положения организации.

Внешняя среда организации подразделяется на общую и рабочую. Общая среда состоит из элементов, которые не связаны с фирмой напрямую, но оказывают влияние на формирование общей атмосферы бизнеса. Это среда косвенных контактов компании.

Выделяют следующие основные элементы общей среды: экономические факторы; технологические факторы; политико-правовые факторы; экологический фактор; социально – демографические факторы; рынки; международные экономические отношения; социальное положение и социальные ожидания⁸.

Для проведения анализа выбирают наиболее значимые для организации факторы, которые необходимо отнести к возможностям или угрозам, некоторые факторы можно отнести и к угрозам, и к возможностям одновременно.

⁷ Фишберн П. Теория полезности для принятия решений. - М.; Наука, 2019. – С. 147 – 149

⁸ Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. Учебное пособие. - М.: 2017. – С. 140 – 142

Когда определены наиболее значимые факторы внешней среды, необходимо получить о них всю необходимую информацию с помощью следующих способов:

- Сканирование среды (поиск уже существующей информации);
- Мониторинг среды (отслеживание вновь появляющейся информации);
- Прогнозирование⁹.

В Приложении 1 приведена блок – схема процесса формирования и контроля стратегических целей организации.

Внутренняя среда организации включает в себя следующие основные элементы: производство, финансы, маркетинг, управление персоналом, организационная структура. Описание внутренней среды организации дает представление о сильных и слабых сторонах деятельности организации, ее внутренних возможностях.

Направления сбора информации о внутренней среде: стиль управления; капитал; трудовые ресурсы; технология; организация; здания и сооружения; рабочая сила.

Основными источниками информации о внутренней среде организации являются личный опыт, деловые отчеты, конференции, докладные записки, работники фирмы, внешние участники и т.д.

По окончании сбора информации проводится анализ элементов внутренней среды, в ходе которого выявляются слабые и сильные стороны организации¹⁰.

Оценка существующей стратегии или управленческое обследование организации проводится с целью определения соответствия существующей стратегии и возможностей организации, а так ее соответствие его интересам, выявить реальные возможности. Она осуществляется по следующим направлениям:

⁹ Рейльян Я.Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. - М.: Юнити, 2016. – С. 88 – 89

¹⁰ Ромащенко В.Н. Принятие решений: ситуации и советы. – Киев, 2018. – С. 103 – 105

- Цели, задачи и общая стратегия;
- Конкуренция;
- Функциональные стратегии: Рекомендуется включать следующие функции: маркетинг, финансы и бухгалтерский учет, производство, человеческие ресурсы, НИОКР, а так же культура и образ организации.

Последние действия по реализации стратегии: ценовая и рекламная политика, расширение ассортимента продукции, выход на новый рынок;

Определяются показатели успешности действующей стратегии: увеличение или уменьшение доли рынка, изменение рентабельности, динамика объема чистой прибыли и т.д.

К инструментам анализа стратегии относятся: формальные модели и количественные методы; а так же самостоятельный творческий анализ, основанный на специфике данной организации, аналитических и интуитивных способностях менеджеров и плановиков¹¹.

Стратегический анализ может быть разделен на два основных этапа. Сравнение намеченных фирмой ориентиров и реальных возможностей, предлагаемых средой, анализ разрыва между ними и анализ возможных вариантов будущего фирмы, определение стратегических альтернатив.

Разработка комплекса стратегий.

За этапом стратегического анализа следует формулирование стратегии, оно нацелено на выбор стратегических альтернатив.

Этапы формирования стратегии:

- 1) Формирование общей стратегии организации;
- 2) Формирование конкурентной стратегии;
- 3) Определение функциональных стратегий фирмы.

Разработанный комплекс стратегий отражается в матрице SWOT-анализа. Матрица SWOT- анализа используется для отражения результатов анализа внешней и внутренней среды организации.

¹¹ Чернов В.А. Анализ коммерческого риска. - М.: Финансы и статистика, 2016. – С. 79

Используя анализ слабых и сильных сторон, можно сосредоточить внимание на своих сильных сторонах и слабых сторонах конкурентов и выявить ключевые факторы успеха.

SO- стратегия включает мероприятия, которые нужно провести, чтобы использовать сильные стороны для расширения возможностей.

WO- стратегия содержит мероприятия, которые нужно провести, чтобы преодолеть слабые стороны, используя имеющиеся возможности.

ST- стратегия состоит из мероприятий, при которых можно избежать угроз с использованием сильных сторон.

WT- стратегия содержит мероприятия, которые позволяют преодолеть слабые стороны, чтобы избежать угрозы.

Когда SWOT – анализ завершен, начинается поиск различных стратегий, которым может следовать фирма, чтобы извлечь максимальные преимущества из имеющихся возможностей. Сначала рассматривается нынешняя стратегия фирмы и проводится «выборочный анализ». На этом этапе определяется, насколько позволила нынешняя стратегия достичь целей, которые были поставлены перед организацией¹².

1.3. Внешняя и внутренняя среда организации, как факторы влияния на разработку стратегии

Чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях развития и месте, занимаемом в ней организацией.

¹² Панкова Л.А., Петровский А.М., Шнейдерман М.В. Организация экспертиз и анализ экспертной информации. - М.:Наука, 2016. – С. 88 – 91

При этом внешнее окружение изучается стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей при их достижении. Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, обычно можно выделить в семь компонентов. Этими компонентами являются экономика, политика, рынок, технология, конкуренция, и социальное поведение.

Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Оно предполагает анализ таких характеристик, как величина валового национального продукта, темпы инфляции, уровень безработицы и т.п. Каждый из этих факторов может представлять либо угрозу, либо новую возможность для фирмы. Что для одной организации представляется экономической угрозой, другая воспринимает как возможность¹³.

Анализ технологии позволяет своевременно обнаружить те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции.

Политическая составляющая внешней среды должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. В изучение политической обстановки входит выяснение какие программы водворяют в жизнь различные партии, какое отношение у правительства существует по отношению к различным отраслям экономики и регионам страны и т.д.

Изучение конкурентов, т.е. тех, с кем организации приходится бороться за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы

¹³ Ильин Н. П., Лукмапова И. Г. и др. Управление проектами /Под ред. В. Д. Шапиро. — СПб.: ДваТри, 2016. – С. 414 – 415

обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Данное изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы¹⁴.

Конкурентная борьба формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются также и те фирмы, которые могут войти на рынок, а также те фирмы, которые производят замещающий продукт. Кроме них, на конкурентную среду организации оказывают заметное влияние ее покупатели и поставщики, которые, обладая силой к торгу, могут заметно ослабить позицию организации на поле конкуренции.

Изменчивая рыночная среда представляет собой область постоянного беспокойства для организаций. В анализ рыночной внешней среды входят многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи или провалы организации. К этим факторам относятся изменяющиеся демографические условия, жизненные циклы различных изделий или услуг, легкость проникновения на рынок, распределение доходов населения и уровень конкуренции в отрасли.

Факторы социального поведения включают меняющиеся ожидания, отношения и нравы общества. К некоторым факторам относятся преобладающие в обществе чувства по отношению к предпринимательству, роль женщин и национальных меньшинств в обществе¹⁵.

На макроокружение компании весьма трудно влиять, ближайшее окружение, при умелом менеджменте, может быть подвергнуто воздействию компании. Более благоприятной представляется в этом отношении ситуация с внутренней средой.

¹⁴ Герчикова И.Н. Процесс принятия и реализации управленческих решений. //Менеджмент в России и за рубежом, 2019. № 12. – с. 39-42

¹⁵ Вяткин В.Н., Дж. Хэмптон, Казак А. Ю. Принятие финансовых решений в управлении бизнесом: концепции, задачи, ситуации. – Москва-Екатеринбург: Ява, 2019. – С.113 – 115

Внутренняя среда компании — это та часть общей среды, которая всецело зависит от искусства управленческого персонала данной компании.

Сложная жизнь компании в целом определяется культурой компании, ее традициями, верованиями, мифами, которые имеют место в каждой конкретной компании. Поэтому очень большое значение имеет анализ организационной культуры.

Важным свойством неопределенных условий, в которых действует компания, является тот факт, что некоторые незначительные на общем фоне изменения во внешнем и внутреннем окружении могут привести к последствиям практически необратимым с точки зрения выживания компании, или, по крайней мере, на нейтрализацию этих последствий потребуются большие затраты. В этой связи необходимо научиться различать слабые сигналы об изменениях во внешнем окружении от второстепенных, которые не могут оказать существенного влияния на компанию.

Если компания позиционирует свои товары или услуги в одной конкретной области, она должна внимательно отслеживать все важные изменения в этой отрасли, не упуская из виду главное - жизненные циклы отрасли. Как всякая сложная система, отрасль проходит через определенные состояния: зарождение (раннее развитие); рост (как правило, это относительно быстрый рост); начало зрелого периода; конец зрелого периода; стагнация и старение; спад; перерождение или смерть¹⁶.

Ниже перечислены вопросы, на которые, как правило, необходимо находить ответы, чтобы всякий раз быть уверенным, что жизненная стадия отрасли определена правильно.

1. Каков масштаб рынка?
2. Число и состав конкурентов?
3. Число и состав покупателей?
4. Легко ли войти на данный рынок или выйти из него?

¹⁶ Ажаханова, Д.С. Современные подходы к стратегическому управлению // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2018. - № 19. - С. 16 - 18.

5. Темпы технологических изменений.

Таким образом, можно сделать следующие выводы.

При рыночной системе хозяйствования коммерческая организация является самоорганизующейся социально ориентированной системой, функционирующей в жестких условиях конкурентной среды, и имеет полную хозяйственную самостоятельность.

В таком положении ее деятельность, в широком смысле, направлена, как на завоевание и удержание предпочтительной доли рынка, так и достижение превосходства над конкурентами. В соответствии с таким положением, стратегические управленческие решения, их анализ и аудит, система учета и контроля ориентированы главным образом на обеспечение основных показателей эффективности работы в современных условиях

ГЛАВА II. АНАЛИЗ ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ПАО «ТАНДЕР» МАГАЗИН «ЗЕРНОВОЙ»

2.1. Организационно – экономическая характеристика ПАО «Тандер» магазин Магнит «Зерновой»

Магазин Магнит «Зерновой» входит в сеть магазинов закрытого акционерного общества ПАО «Тандер», которое создано в соответствии с Гражданским Кодексом и Федеральным законом Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью» № 14-ФЗ от 08.02.2003 г. Общество является коммерческой организацией, является собственником принадлежащего имущества и денежных средств. Участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков связанных с деятельностью в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Место нахождения магазина «Зерновой»: Калуга, ул. Валентины Никитиной, д. 37

Центральный офис: Адрес: 350072 г. Краснодар ул. Солнечная, 15/2.

Целями деятельности Общества являются расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли. Предметом деятельности - торговые закупочные услуги, в том числе с организацией розничной торговли. Имущество Общества образуется за счет вкладов в уставный капитал, а также за счет иных источников, предусмотренных действующим законодательством РФ. В частности, источниками образования Общества являются Уставный капитал, доходы от оказываемых услуг, кредиты банков, вклады участников, безвозмездные и благотворительные взносы и пожертвования.

Управляет магазином директор, который осуществляет стратегическое планирование, координирование коммерческой, финансово-хозяйственной деятельности магазина.

Товаровед отвечает непосредственно за весь процесс товародвижения в магазине, логистику, заключает с договора с поставщиками. В должностные обязанности директора магазина так же входят: осуществление контроля в торговом зале магазина, координация и контроль деятельности продавцов.

Продавцы, работа которых заключается в непосредственном контакте с покупателями реализуемой продукции, находятся в непосредственном подчинении у директора магазина. Продавцы предлагают и показывают товар покупателям, предоставляют информацию о них, дают консультацию и помощь в выборе новых и сопутствующих товаров.

В Приложении 2 приведена схема организации торгового и технологического процессов в магазине «Зерновой».

Характеристика покупателей. Большинство покупателей:

- состоят в браке (51,9%);
- тратят на товары повседневного спроса 25-50% семейного бюджета (71%);
- совершают покупки каждый день/почти каждый день (36,9%), 3-4 раза в неделю (24,3%).

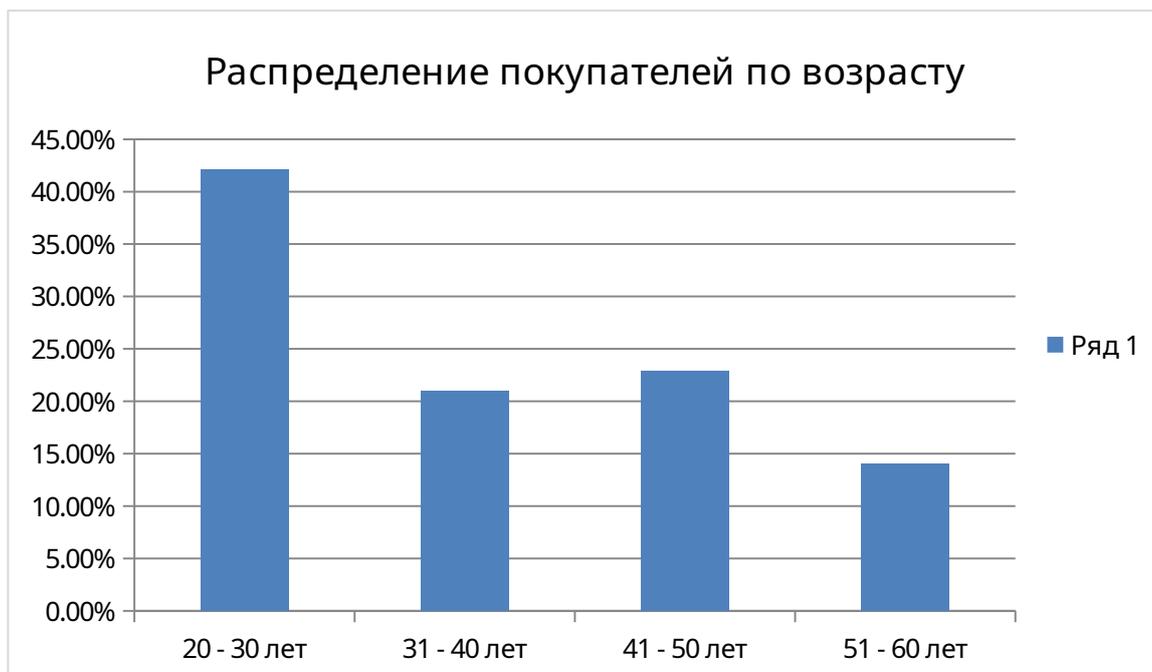


Рис. 1. Распределение покупателей по возрасту

Поскольку основная группа покупателей в диапазоне 21 – 30 лет, то на рисунке 2 приведена «расплитовка» по годам в этой категории.

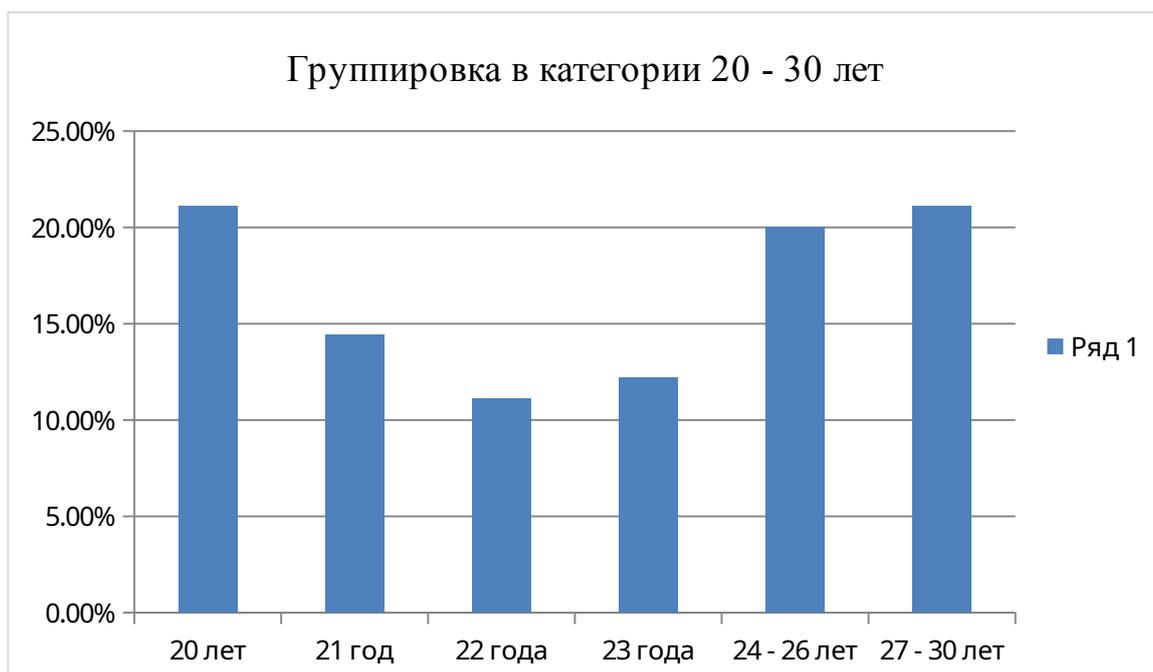


Рис. 2. Распределение покупателей в возрасте 20-30 лет

В таблице 1 приведены основные экономические показатели деятельности магазина Магнит «Зерновой» за 2017 – 2019 гг.

Таблица 1 – Анализ экономических показателей деятельности магазин магнит «Зерновой» за 2017 – 2019 гг.

Показатели	2017 г	2018 г	2019 г	Изменение показателей отчетный/базисный год	
				Абсолютное откл.	Относительное откл.
1. Товарная продукция, тыс. руб	85357,7	163129,3	167610,6	82252,9	196,3
2. Выручка от продажи товаров, продукции, услуг, тыс. руб	81293,1	150599,4	159629,2	78336,1	196,3
3. Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб	54519,0	96884,1	75037,5	20518,5	137,4
4. Валовая прибыль, тыс. руб	26774,1	53715,3	84591,7	57817,6	315,8
5. Рентабельность продаж, %	14,7	16,3	18,4	3,7	125,2
6. Численность работающих, чел.	158	203	282	124	178,5

7. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	21345,168	28981,092	41812,704	20467,5	195,7
8. Среднесписочная зарплата, тыс. руб.	11,2	11,8	12,3	1,098	109,3

Из таблицы видно, что в 2018 г. по сравнению с 2017 г. увеличилась выручка от продаж в 2 раза (169306,3 тыс. руб.), Увеличилась себестоимость проданной продукции в 1,5 раза (96884,1 тыс. руб.), это означает, что валовая прибыль предприятия возросла на 16% (4368 тыс. руб.) Таким образом, в 2018 г. по сравнению с 2017 г. прослеживается тенденция выручка > затрат, что приводит к увеличению прибыли, но основная тенденция проявится позже.

Что касается среднесписочной численности, то чётко просматривается тенденция к привлечению всё больших трудовых ресурсов. Что составило 178,5% по сравнению с базисным 2017 годом. Труд работников предприятия оплачивается из фонда оплаты труда, который также увеличился почти в 2 раза.

Далее проведем анализ внешней и внутренней среды магазина Магнит «Зерновой».

2.2 Оценка внешней и внутренней среды магазина «Магнит»

Прежде всего, следует отметить, что стратегия магазина «Магнит» может быть охарактеризована как стратегия быстрого роста. Необходимо произвести анализ внешней и внутренней среды магазина «Магнит» для оценки возможных вариантов оптимизации стратегии. Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы¹⁷.

¹⁷ Бочкарев А., Кондратьев В., Краснова В., и др. 7 нот менеджмента. - 5-е изд., доп.- М.: ЗАО «Журнал Эксперт», ООО «Издательство ЭКСМО» 2019. – С. 212 – 214

Угрозы и возможности среды косвенного воздействия, с которыми сталкивается организация, можно выделить в PEST-факторы:

Р – политические факторы.

Е – экономические факторы. Необходимо постоянно диагностировать и оценивать такие экономические факторы окружающей среды, как темпы инфляции, стабильность рубля и налоговые ставки.- социальные факторы. Они включают меняющиеся ожидания, отношения и нравы общества.

Т – технологические факторы. Необходимо постоянно следить за изменениями в технологической внешней среде. Анализ этой среды может учитывать изменения в технологии производства, применение ЭВМ в проектировании и предоставлении товаров и услуг.

Получение необходимой информации основано на экспертных оценках специалистов ПАО «Тандер» (по 5-балльной шкале). Данные приведены в таблице 2.

Таблица 2 – PEST-факторы

Значимые факторы внешней среды, которые могут оказать влияние на деятельность предприятия	Экспертная оценка
1. Политические факторы	
Отсутствие поддержки со стороны государства	3
Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции	4
2. Экономические факторы	
Сезонность \ влияние погоды	2
Высокая суммарная нагрузка на предприятие и возможность ее усиления	5
Динамика курса рубля	4
Инфляция	4
Опасность экономической нестабильности	5
Динамика ставки рефинансирования ЦБ РФ	5
Наличие 3 прямых конкурентов	4
Рост цен на сырье	5
Агрессивный маркетинг со стороны конкурентов	4
Ухудшение позиций конкурентов	5
3. Социальные факторы	
Стабильный и постоянно растущий круг потребителей.	5
Снижение уровня жизни основной массы населения в связи с кризисом	4
Отток квалифицированных специалистов в Центральный регион России.	5

Влияние СМИ	4
4. Технологические факторы	
Доступ к технологиям, лицензирование, патенты	5

Таким образом, по результатам PEST-анализа можно сделать вывод, что наибольшими угрозами со стороны факторов внешней среды являются: высокая суммарная нагрузка на предприятие и возможность ее усиления, опасность экономической нестабильности, рост цен на сырье, динамика ставки рефинансирования ЦБ РФ, отток квалифицированных специалистов в Центральный регион России. Среди возможностей это такие факторы как: доступ к технологиям, лицензирование, патенты, стабильный и постоянно растущий круг потребителей, ухудшение позиций конкурентов

Так как магазин «Магнит» не является производственным или финансовым предприятием, а осуществляет свою профессиональную деятельность в сфере розничной торговли продуктами питания и бытовыми товарами, то для предприятия не все факторы внутренней среды являются основополагающими.

Важнейшими факторами внутренней среды для магазинов «Магнит» как сетевой торговой организации будут являться такие факторы, как персонал и производство (в данном случае - товарный ассортимент).

Анализ персонала как фактора внутренней среды сети «Магнит» целесообразно проводить на основе данных отдела управления персоналом компании.

Наиболее полной характеристикой персонала как фактора внутренней среды является социальная структура персонала, сгруппированная по таким признакам, как пол, возраст, стаж работы, образование и так далее.

Ощутимо повысилась доля сотрудников компании в возрастных границах 20-30 лет, и также снизилась доля работников предпенсионного и пенсионного возраста. Эти факторы привели к тому, что средний возраст сотрудников сети «Магнит» снизился и составил ровно 29 лет.

Далее необходимо проанализировать качественный состав трудовых

ресурсов сети «Магнит», т.е., распределение работающих по уровню образования и по стажу работы.

В качественном отношении среди сотрудников сети «Магнит» преобладают работники со средним и средне-специальным образованием, чуть более трети - это сотрудники с высшим образованием. Удельный вес групп сотрудников по образованию за исследуемый период практически не менялся.

Что касается стажа сотрудников сети «Магнит» (учитывается общий стаж по записям в трудовой книжке, а не только стаж работы на исследуемом предприятии), то необходимо отметить, что значительная доля работающих обладает длительным стажем работы - в совокупности, сотрудников, имеющих трудовой стаж более 10 лет на предприятии - 69%, хотя в 2017-м году этот показатель снизился до 64%. Соответственно, возросло количество малоопытных сотрудников (со стажем до 5 лет) с 29 человек в 2018 г. до 38 человек в 2019 г.

Анализ факторов внутренней среды сети «Магнит» целесообразно продолжить анализом такого значимого фактора как продукция предприятия. Несмотря на то, что у супермаркетов «Магнит» существует собственное производство некоторых продуктов питания (собственная выпечка), основная масса товаров, реализуемых сетью, является продукцией сторонних производителей. Тем не менее, данный фактор внутренней среды может быть проанализирован по такой важной характеристике как ассортимент.

Ассортимент супермаркета «Магнит» можно разделить на основной и сопутствующий. Основной ассортимент представлен пятнадцатью крупными ассортиментными группами. В качестве сопутствующего ассортимента выступают промышленные, в частности хозяйственные, товары: мыло, стиральные порошки и другие средства бытовой химии, спички, то есть то, в чем может существовать потребность покупателя помимо продовольственных товаров.

Таким образом, можно констатировать, что проанализированные

факторы внутренней среды сети супермаркетов «Магнит» действительно имеют высокую степень значимости для организации.

SNW-анализ организации ПАО «Тандер»

При SNW-анализе оценивается состояние внутренней среды предприятия по ряду позиций. Каждая позиция получает одну из трех оценок:

- Сильная (Strength);
- Нейтральная (Neutral);
- Слабая (Weakness).

Ниже в таблице 3 приведены результаты SNW-анализа для магазина «Магнит».

Таблица 3 – Результаты SNW-анализа для магазина «Магнит»

Значимые параметры в деятельности предприятия	S	N	W
Компетентность компании в данной сфере деятельности	X		
Условия труда		X	
Мотивация и стимулирование персонала		X	
Текучесть кадров			X
Квалификация персонала		X	
Оценка качества работы персонала			X
Организация планирования	X		
Уровень технической оснащенности	X		
Информационное обеспечение		X	
Качество выпускаемой продукции	X		
Организация маркетинга на предприятии		X	
Организационная структура предприятия		X	
Формирование запасов	X		
Ассортимент выпускаемой продукции		X	
Конкурентная позиция		X	
Заработанная плата			X
Имидж (деловая репутация) предприятия	X		
Психологический климат в коллективе		X	
Финансовая устойчивость предприятия	X		
Территориальное расположение	X		
Ценовая политика	X		
Объемы продаж	X		
Зависимость от поставщиков		X	

Повышению эффективности работы торговой организации будут способствовать дальнейшая фокусировка на форматы гипермаркетов, на

повышение уровня покупательского сервиса, на развитие логистической сети и расширение географии сети «Магнит».

2.3 Анализ стратегического планирования ПАО «Тандер» магазина Магнит «Зерновой»

Анализ стратегического планирования ПАО «Тандер» магазин Магнит «Зерновой» проведенных на основе рассмотренных ранее данных об этой организации, а также исходя из целей стратегического планирования успешно реализуемого в данной организации. Задача стратегического планирования и управления состояла в обеспечении такого взаимодействия с окружающей средой, которое позволяло бы поддерживать потенциал организации на уровне, необходимом для достижения ее целей, что давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

В стратегическом планировании особое место заняло изучение конкурентов ЗАО «Тандер» магазина «Магнит». Очень часто фирмы, недооценив противника, проигрывают в конкурентной борьбе. Поэтому важно не упустить из виду ни одного конкурента. Необходимо особенно пристально следить за вновь пришедшими на рынок и заранее создавать барьеры на пути вхождения потенциальных «пришельцев» путем углубленной специализации в производстве продукта и контроля над каналами распределения.

Очень большой конкурентной силой обладают производители замещающей продукции. Как известно, если рынок старого продукта был отодвинут на второй план замещающим, то вернуть однажды достигнутые позиции оказывается уже практически невозможно. Поэтому предприятие должно иметь достаточный потенциал, чтобы достойно встретить вызов со стороны фирмы - производителя замещающей продукции и перейти к

созданию продукта нового типа. Мы изучили конкурентов магазина «Магнит», отношение потребителей к их продукции и к магазину в целом.

Подавляющее большинство около 40% покупателей приобретают продовольственные товары в магазине «Магнит», а самым главным конкурентом является Сеть магазинов «Пятерочка», а также городские ярмарки с низкими ценами на продовольственные товары и большим ассортиментом продукции. Остальные конкуренты менее опасны в конкурентном отношении, но, тем не менее не стоит исключать угроз с их стороны и растущей конкуренции. Все это позволило нам сделать вывод о том, что ЗАО «Тандер» магазин «Магнит» является стабильной организацией с большим количеством покупателей обеспечивающих значительный рост и прибыльность магазина «Магнит».

Целями деятельности ЗАО «Тандер» магазина «Магнит» являются расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли.

Также мы проанализировали дальнейшую стратегию развития магазина «Магнит» его видение - это картина того, о чем можно мечтать, состояние бизнеса, которое может быть достигнуто в отдаленном будущем при самых благоприятных условиях. Видение - это руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы. Именно видение определяет уровень притязаний в процессе стратегического планирования. В магазине «Магнит» видение представляет собой дальнейшее расширение сети магазинов «Магнит» их наибольшее покрытие по территории. Привлечение новых поставщиков, дистрибьютеров, завоевание большей части рынка продовольственных товаров, и исходя из этого- получения максимальной прибыли.

Изучив торгово-технологический процесс в магазине видно, что он представляет собой комплекс взаимосвязанных торговых (коммерческих) и технологических операций и является завершающей стадией всего торгово-технологического процесса товародвижения.

К числу основных принципов организации торгового процесса магазина «Магнит» необходимо мы отнести следующие:

- обеспечение комплексного подхода к выработке оптимальных вариантов продажи товаров;
- обеспечение наилучших условий выбора товаров, экономия времени покупателей, высокий уровень торгового обслуживания;
- соответствие технологии современному научно-техническому уровню, использование передовой техники, прогрессивных трудовых процессов;
- достижение оптимальной экономической эффективности технологического процесса путем ускорения оборачиваемости товаров, экономии труда, снижения издержек обращения; сохранение физико-химических свойств товаров.

Такая организация рабочего процесса позволяет максимально эффективно использовать рабочие ресурсы магазина.

При сканировании регистрируется огромное количество оперативной информации, которую руководство супермаркета «Магнит» использовало для оптимизации коммерческой деятельности. Это позволило руководству данного магазина решить множество проблем.

В первую очередь, руководство магазина «Магнит» точно знает дневную, недельную, сезонную динамику покупательских потоков и может рассчитать (и изменить) график работы продавцов и кассиров. Уже сейчас можно заметить что утром, когда покупателей мало, работает примерно половина касс, а вечером - все. Кроме того, благодаря точной фиксации времени и количества покупок, производится постоянный ежедневный хронометраж работы всех кассиров и от этого рассчитывается их зарплата. Помимо этого руководство магазина может точно рассчитать график завоза товаров, и, следовательно, снизить уровень запасов и за этот счет увеличить ассортимент товаров.

Процесс продажи в магазине «Магнит» организуется следующим

образом. Данный магазин строился именно из расчета системы самообслуживания покупателей. Значительный экономический эффект при самообслуживании достигается за счет увеличения пропускной способности магазина, роста его товарооборота и валового дохода, ощутимого сокращения численности торговых работников и повышения производительности их труда, снижения уровня издержек обращения.

Качество обслуживания покупателей в значительной мере зависит от режима работы розничного торгового предприятия.

В супермаркете «Магнит» в рабочее время включается время, затрачиваемое на подготовительно-заключительные операции. Так, для продавца это время складывается из затрат времени на получение и подготовку товаров к продаже, их размещение и выкладку, подготовку инвентаря и упаковочного материала, проверку весоизмерительного оборудования, подсчет чеков, уборку инвентаря, упаковочных материалов, передачу товарно-материальных ценностей. На эти операции в данном магазине отводится, как правило, не менее 15-30 мин, но не более 60 мин в смену.

В магазине «Магнит» ведется полуторасменный режим работы (11 ч в день), при этом для работников устанавливается рабочий день продолжительностью 8 ч с двумя выходными днями. Поскольку магазин работает в полторы и в течение дня имеет неравномерный поток покупателей, то для всех работников может устанавливаться ленточный график выхода на работу. Такой график предусматривает выход на работу не всех работников одновременно, а группами в разные часы дня.

В торговле рынок труда имеет свои особенности, которые выражаются в следующем: потребность в работниках торговли растет более быстрыми темпами по сравнению с другими отраслями, что свидетельствует о повышении значения торговли в условиях развивающегося рынка; торговля привлекает большое число работников из других сфер, поэтому здесь работает много людей без специальных знаний, но имеющих опыт работы в различных отраслях экономики; привлекательность труда в торговле

обусловлена более высокой доходностью по сравнению с другими отраслями; потребность в рабочих профессиях в торговле имеет свою специфику, обусловленную тем, что выявляется устойчивая тенденция спроса на молодых работников. Эта тенденция рынка труда в торговле ставит задачу создавать новый мотивационный механизм стимулирования труда.

Совершенствование организации труда в магазине «Магнит» неразрывно связано с улучшением условий труда работников, которые в значительной мере определяют их работоспособность и утомляемость. Добиться улучшения условий труда можно внедрением средств механизации тяжелых и трудоемких работ, улучшением санитарно-гигиенических, бытовых и эстетических условий труда, обеспечением охраны труда и строгим соблюдением техники безопасности.

Улучшению условий труда работников магазина «Магнит» во многом способствует широкое применение тары-оборудования для доставки товаров в розничную торговую сеть, внедрение средств механизации погрузочно-разгрузочных работ и внутри магазинного перемещения товаров, механизация операций, связанных с подготовкой товаров к продаже и их отпуском, а также учетно-вычислительных операций. Условия труда работников магазина во многом зависят от вентиляции и отопления. В торговом зале и других помещениях магазина должен поддерживаться нормальный воздухообмен и температура воздуха.

Основными источниками шума в магазинах являются транспортеры, холодильные и вентиляционные установки, а также некоторые другие виды торгово-технологического оборудования. Магазин «Магнит» располагает необходимыми санитарно-техническими устройствами и бытовыми помещениями. На производительность труда работников магазина, качество обслуживания покупателей существенное влияние оказывает микроклимат в его коллективе. Благоприятный микроклимат в коллективе предполагает доброжелательное отношение работников друг к другу, дружную работу, взаимовыручку.

Магазин «Магнит» является крупной розничной торговой группой, одним из лидеров продаж продовольственных товаров реализующихся на территории Российской Федерации.

Несмотря на активную деятельность, и связи с растущей конкуренцией на рынке продажи продовольственных товаров, существует определённая конкуренция на рынке сбыта в Калужской области. По этой причине было проведено маркетинговое исследование, целью которого было решение проблемы, с которой столкнулось предприятие - увеличение рыночной доли, совершенствование сбытовой политики в Магазине Магнит «Зерновой» в целом.

Было решено использовать один из широко известных методов проведения маркетингового исследования - опрос потребителей, ориентированный на массовых респондентов различной квалификации и компетенции. Исследование протекало в одном направлении - определение отношения клиентов к продаваемой продукции магазина «Магнит».

Инструмент реализации опроса в данной работе - анкета. С помощью вопросника получена первичная информация, необходимая для определения недостатков в организации предоставления услуг по продаже отделочных материалов, охвата исследуемой проблемы. Тип вопросов - закрытый.

Сбор первичной маркетинговой информации заключался в опросе респондентов различной квалификации и компетенции. Количество опрошиваемых - 200 человек. Первичные данные были собраны в течение нескольких дней. Подход к сбору данных - самостоятельный. Были получены ответы респондентов практически на все вопросы анкет.

Анализ анкет клиентов показал, что респондентам хорошо знаком данный супермаркет. Анализируя способы поступления клиентам информации о товарах магазина «Магнит», выяснилось, что основным источником получения данной информации - средства массовой информации.

Анализ анкет показал, что большинство клиентов пользовались

услугами других магазинов до того, как стать клиентами магазина Магнит. Число пользовавшихся услугами других предприятий торговли - 78%, не пользовавшихся - 22%.

Анализируя места покупок товара, приходим к выводу, что большинство потребителей предпочитают покупать товары в магазине «Магнит» (40%), вторым местом по частоте приобретения товаров является магазин «Пятерочка» - там приобретают аналогичные товары 35% опрошенных. Реже всего приобретаются товары в магазине «Дикси» - 15% и в специализированных магазинах - 10%.

Анализируя способы поступления клиентам информации о продовольственных товарах, выяснено: 76% респондентов уверены, что лучший способ получения информации - через средства массовой информации, 12% отдают предпочтение консультациям продавцов-консультантов, 6% - размещению на информационных стендах, 4% - рекламным письмам, 2% - другим способам.

Последними вопросами анкеты были вопросы классификационного характера, куда относились вопросы о возрасте, поле, образовании, уровне дохода, сфере профессиональной деятельности. Подведя итоги исследования, удалось выяснить, что большинство клиентов являются самодостаточными большинство респондентов - от 25 до 55 лет, т.е. работающее население. В отношении занятости населения можно сказать, что клиенты работают в сферах, где не возникает проблем с оплатой труда (это - финансы, кредит, страхование, транспорт, торговля, общественное питание, образование, культура), что говорит об их платежеспособности (от 3000 до 15000 руб).

Таким образом, исследование поведения покупателей и оценка деятельности предприятия розничной торговли Магазин «Магнит» позволили сделать следующие выводы. Большинство покупателей заходят в магазин с целью приобретения конкретного продовольственного товара.

Наиболее популярным источником получения информации о месте совершения покупки является реклама в СМИ, далее - наружная реклама,

информация от друзей и знакомых, другое. Характерно, что за последнее время выросла значимость наружной рекламы и несколько снизилась значимость «первого визита в магазин из любопытства». Степень приверженности покупателя к конкретному данному магазину усилена. Основные факторы выбора Магазина «Магнит»- лучшие условия обслуживания, далее по значимости: удобное расположение магазинов, широкий ассортимент товаров, качество обслуживания, рекомендации знакомых и наличие скидок.

Абсолютное большинство покупателей в настоящее время оценивают уровень обслуживания в магазинах розничной торговли как высокий, так и средний. Прослеживается положительная динамика в оценке покупателями уровня обслуживания в магазине. При оценке ассортимента товаров в магазине «Магнит», почти половина ответили, что он широк. Также прослеживается положительная тенденция в оценке покупателями ассортимента товаров. Рекламы, адекватной товарному ассортименту, сейчас стало гораздо больше, значительно меньше респондентов, говорящих об отсутствии рекламы Магазина «Магнит».

Большинство респондентов считают, что цены на товар приемлемы, что говорит о покупательской способности продовольственных товаров в данном магазине.

Давая оценку формам обслуживания в торговых залах фирмы, больше покупателей говорят о среднем уровне, меньшая - о высоком.

В общем, проведя анализ данного исследования, можно отметить положительную динамику в оценке респондентов. Таким образом, реализация целей и задач, поставленных в плане маркетингового исследования, подтвердила основную гипотезу: ПАО «ТАНДЕР» магазин «Магнит» имеет сильные конкурентные позиции, однако положение нельзя считать достаточно устойчивым, прежде всего по причине активного наступления конкурентов. На выбор стратегии данной фирмы влияет как общее состояние конъюнктуры рынка продовольственных материалов и

других продаваемых товаров, степень сбалансированности спроса и предложения, тенденции их развития, уровень насыщенности рынка товарами, ценовая политика, ассортиментная структура предприятия, средняя норма прибыли по отдельным товарным группам, темп роста реализации, а также отношение к потребителям.

Таблица 3 - Объем выпущенной и реализованной продукции в сравнении с прошлым годом и планом (тысяч рублей)

Показатели	По отчету за предыдущий год	По плану за отчетный год	По отчету за отчетный год	Отклонение от прошлого года	Отклонение от прошлого года (%)	Отклонение от плана	Отклонение от плана (%)
Объем продукции в сопоставимых оптовых ценах	41028	40512	40598	-430	-26	-26	99
Объем реализации продукции в ценах прошлого года	31702	x	43712	12010	137.8	x	X

Таблица 4. Выполнение плана выпуска продукции по ассортименту (тысяч рублей)

Наименование изделий	План	Отчет	Выполнение по плану по объему	Факт в счет плана	Выполнение плана по ассортименту, %
Салат «Сельдь под шубой»	6165,6	6252	101,4	6252	101,4
Салат «Мимоза»	976,8	986,4	103,9	8863,2	100,9
Салат «Пикантный»	8863,2	9208,8	103,9	3676,8	103,9
Салат «Оливье»	3676,8	3681,6	100,1	2768,4	100,1
Салат «Вдохновение»	2768,4	2800,6	100,1	2800,6	101,2
Мясо «по-французски»	5395,2	5445,6	100,9	5395,2	100,9
Итого	27846	28375	100,9	-	101,9

Из исходных данных таблицы видно, что в целом наблюдается перевыполнение плана выпуска продукции по ассортименту, хотя и

незначительно - в среднем на 1,5%. Этот результат достигнут за счет сверхпланового выпуска блюд салат «Сельдь под шубой», салат «Пикантный». Их произведено выше нормы на 5,3%.

Средний чек в сегменте «средний класс» за последние 2 года вырос с 400-450 руб. до 700 руб. Это свидетельствует о росте покупательской способности региона.

Далее, необходимо выявить проблемы и пути решения проблем стратегического планирования в исследуемой организации.

ГЛАВА III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ПАО «ТАНДЕР»

3.1. Проблемы стратегического управления в ПАО «Тандер»

При определении миссии магазина «Магнит» руководство исходило из того, что публичные цели должны основываться на максимальном удовлетворении потребностей населения города в товарах и услугах.

Магазины «Магнит» - группа предприятий холдингового типа, обеспечивающая удовлетворение основных потребностей широких социальных слоев населения города, в том числе низкодоходных групп, составляющих основу социальной базы города, в товарах народного потребления и услугах, содействующая эффективной организации оборота денежных средств в рамках инфраструктуры города и препятствующая их миграции за его пределы.

Деятельность магазина «Магнит» направлена на повышение уровня и качества жизни населения города в результате его обеспечения качественными товарами и услугами, создания условий, обеспечивающих максимальное удобство покупки и удовлетворенность уровнем обслуживания.

Магазин «Магнит» создает дополнительные рабочие места в городе в результате целенаправленного развития своей инфраструктуры, осуществляет регулярную выплату налогов в бюджет города, способствуя тем самым решению экономических и социальных проблем города и снижению социальной напряженности.

Розничная торговля. Цель - создание самых крупных в городе фирменных сетей дискаунтеров, универсальных и специализированных магазинов с развитой структурой услуг для населения, выполняющих функцию сопровождения продаж и обеспечивающих оптимальные условия осуществления покупок в магазинах сети. Группа промышленных товаров народного потребления - выход на рыночную долю 30-40 %. Группа продуктов питания - выход на рыночную долю 50 %.

Оптовая торговля. Цель - создание крупнейшей в городе оптовой и мелкооптовой торговой сети по продаже продовольственных товаров, хозяйственных товаров и косметических товаров повседневного пользования. Группа продовольственных товаров, хозяйственных товаров и косметических товаров повседневного пользования - выход на рыночную долю 25% (оптовый товарооборот).

Ресторанный бизнес. Цель - создание небольшой сети (2-3 единицы) ресторанов, ориентированных на обслуживание среднедоходной и высокодоходной части населения. Развитие сети кафетериев (мини-ресторанов быстрого питания) в крупнейших магазинах фирменной сети, ориентированных на обслуживание широких слоев городского населения. Создание детского кафе в специализированном магазине, реализующем товары для детей.

Производство полуфабрикатов. Цель - создание цехов (предприятия) по производству полуфабрикатов и готовой продукции, реализуемых через розничную и оптовую сеть, поставляемых в сеть собственных ресторанов, а также обеспечивающих потребности в этой продукции предприятий города (общественное питание, розничная сеть), не входящих в холдинговую структуру магазина «Магнит».

Поставленные перед ПАО «Тандер» долгосрочные цели, вытекающие из его миссии, могут быть достигнуты за счет выбора стратегии, максимально учитывающей тенденции товарных и потребительских рынков и наличие ресурсов (финансовых, материальных, кадровых и т. д.),

необходимых для реализации выбранной стратегии. Таким образом, определенная для ПАО «Тандер» миссия требует от него широкого охвата рынка.

Однако результаты маркетингового исследования розничного рынка товаров народного потребления показали, что этот рынок весьма неоднороден, что вынуждает ПАО «Тандер» ориентироваться на все его сегменты, сильно отличающиеся друг от друга по своим характеристикам.

Подобная разноплановость деятельности ПАО «Тандер» может нести в себе угрозу слабой управляемости предприятием, падении эффективности его деятельности и потерю конкурентоспособности. Этой угрозы можно избежать за счет четкого структурирования бизнеса ПАО «Тандер» по нескольким направлениям деятельности, определяемым особенностями целевых сегментов.

3.2. Пути совершенствования стратегического управления в ПАО «Тандер»

Современная ассортиментная политика ПАО «Тандер» предполагает решение следующих наиболее важных задач:

- удовлетворение спроса конкретных групп потребителей;
- гибкое реагирование на требование рынка;
- обеспечение финансовой устойчивости предприятия.

В ассортиментную модель ПАО «Тандер» предлагается включить товары следующих групп:

- сопутствующие товары, стабилизирующие выручку от продаж - яйцо, соки и замороженные полуфабрикаты в широком ассортименте,
- стратегические товары, которые принесут прибыль в будущем,
- тактические товары, стимулирующие продажу основной группы - развесной творог, сметана и творожная масса,

— товары, находящиеся на стадии спада продаж - это минеральные воды, так как спрос на них невелик; разовая посуда и корма для животных в широком ассортименте.

Масштабы и направления бизнеса ПАО «Тандер»:

1. Розничная торговля. Цель - создание самых крупных в городе фирменных сетей дискаунтеров, универсальных и специализированных магазинов с развитой структурой услуг для населения, выполняющих функцию сопровождения продаж и обеспечивающих оптимальные условия осуществления покупок в магазинах сети. Группа промышленных товаров народного потребления - выход на рыночную долю 30-40 %. Группа продуктов питания - выход на рыночную долю 50 %.

2. Оптовая торговля. Цель - создание крупнейшей в городе оптовой и мелкооптовой торговой сети по продаже продовольственных товаров, хозяйственных товаров и косметических товаров повседневного пользования. Группа продовольственных товаров, хозяйственных товаров и косметических товаров повседневного пользования - выход на рыночную долю 25% (оптовый товарооборот).

3. Ресторанный бизнес. Цель - создание небольшой сети (2-3 единицы) ресторанов, ориентированных на обслуживание среднедоходной и высокодоходной части населения. Развитие сети кафетериев (мини-ресторанов быстрого питания) в крупнейших магазинах фирменной сети, ориентированных на обслуживание широких слоев городского населения.

4. Производство полуфабрикатов. Цель - создание цехов (предприятия) по производству полуфабрикатов и готовой продукции, реализуемых через розничную и оптовую сеть, поставляемых в сеть собственных ресторанов, а также обеспечивающих потребности в этой продукции предприятий города (общественное питание, розничная сеть), не входящих в холдинговую структуру ПАО «Тандер».

В ходе разработки корпоративной маркетинговой стратегии ПАО «Тандер» оговорена учтена необходимость разработки индивидуальных

маркетинговых стратегий по каждому направлению специализации предприятия (магазины для покупателей с низкими доходами или дискаунтеры, магазины для покупателей со средним и высоким доходом, магазин-салон), где основным направлением считать развитие магазинов для покупателей с низкими доходами или дискаунтеры.

В условиях экономического кризиса индивидуальная маркетинговая стратегия должна предусматривать продвижение имиджа магазинов в несколько этапов:

1. Для дискаунтеров:

1. Создание осведомленности об организации сети магазинов - дискаунтеров. Цель этапа - инициирование интереса со стороны соответствующих целевых сегментов к открытию сети магазинов - дискаунтеров как новому явлению в городской розничной торговле, являющемуся адекватной реакцией крупнейшей торговой предприятия города на сложившуюся социально-экономическую ситуацию и реальные потребности преобладающего по численности населения г. Калуга.

2. Сбытовая реклама. Организация локальных программ стимулирования продаж. Цель этапа - Увеличение числа приверженных покупателей и поддержание объемов продаж на приемлемом уровне.

2. Для покупателей со средними и высокими доходами.

Универсальные магазины. В основе организации универмагов лежит удовлетворение потребности населения со средним уровнем дохода в приобретении товаров расширенного ассортимента и хорошего качества.

Супермаркеты. В основе организации супермаркетов лежит удовлетворение потребности в быстром приобретении товаров первой необходимости (именно поэтому основа ассортимента супермаркетов — продукты питания) с достаточным уровнем сервиса.

Специализированные магазины. Бизнес специализированных магазинов строится на удовлетворении потребности покупателей в приобретении

товаров, требующих осознанного выбора и рассчитанных на длительное пользование.

Магазин-салон. В основу организации магазина-салона положено стремление покупателей со сверхвысокими доходами получить подтверждение своего высокого социального статуса. Такие покупатели готовы платить премиальную цену за товары и услуги высочайшего класса, потребление которых является показателем причастности к закрытой элитарной социальной группе.

Продвижение магазина-салона подразумевает реализацию следующих этапов:

1. Создание осведомленности об организации магазина-салона.

Цель этапа - информирование об организации магазина-салона и программе работы с покупателями.

2. Идентификация, формирование и продвижение имиджа магазина-салона.

Цель этапа - привлечение элитных покупателей, максимально возможное удовлетворение их индивидуальных потребностей, создание атмосферы психологического комфорта и доверия при их обслуживании и организации «промоушен - мероприятия».

Реализация части рекомендаций будет способствовать росту конкурентоспособности сети магазинов ПАО «Тандер» в условиях экономического кризиса и низкого платежеспособного спроса со стороны населения.

Внедрение службы сервиса. Предлагается в качестве сервисной услуги для стимулирования продаж организовать продажу автозапчастей по заказу. Нередко складывается ситуация, когда покупатель, посетив магазин, не обнаруживает нужного ему товара по причине его отсутствия в ассортименте, но не складе. В таком случае можно предложить покупателю оформить заказ на товар, который доставят в течение нескольких дней.

При этом предлагается оплатить 70% от стоимости заказа, чтобы снизить риск отказа покупателя от товара. Предоплата гарантирует серьезность намерений покупателя. При поступлении товара в магазин работник магазина свяжется с покупателем и сообщит о доставке товара в магазин.

Услуга доставки товара в магазин по заказу должна быть бесплатной. Работник магазина оформляет заявки на доставку товаров и когда их собирается достаточное количество, товар доставляют со склада.

Нецелесообразно принимать заказ на дешевые продовольственные товары, так как такие заказы доставлять по одному нерентабельно, а при сборе необходимого количества заявок на незначительную сумму будет увеличивать срок ожидания клиента, и может получиться так, что клиент отменит заказ. Предлагается принимать заказы на доставку товара по цене, не меньшей 3000 тыс. рублей. При проведении массового опроса жителей города для сегмента покупателей со средним уровнем дохода была получена следующая информация. Представители данных слоев населения менее чувствительны к уровню цен.

Так, для покупателей со средним душевым доходом от 10000 до 15000 рублей, данный фактор является значимым лишь, для 21,9 % респондентов.

При среднем душевом доходе от 15000 до 25000 руб. - для 18,5 %. При доходе от 25000 до 30000 руб. уровень цен остается актуальным для 15,1 % опрошенных, а при доходе свыше 30000 руб. - только для 10,9 % респондентов.

В условиях сокращающегося рынка и обострения конкурентной борьбы для сети универсальных и специализированных магазинов целесообразно использование скидок, стимулирующих увеличение размера покупки, целесообразно в отделах и секциях, где в преобладающем большинстве случаев одна покупка включает приобретение нескольких товаров, а также реализующих взаимодополняющую продукцию.

Размер скидок формируется индивидуально для каждого магазина, с учетом среднего размера покупки в соответствующем отделе. Программа продвижения по направленности своего воздействия является сегментированной, то есть дифференцированной по признаку совокупности мер, рассчитанных на основные целевые группы, наиболее привлекательные для предприятия в коммерческом отношении (размер и емкость рынка). В данном контексте приоритетными сегментами являются учащаяся и рабочая молодежь (высокодоходная часть), «синие воротнички», бизнесмены, «белые воротнички», домохозяйки (высокодоходная часть).

Кроме того, в зоне коммуникационного воздействия должны также оказаться так называемые персоны влияния - городские власти, деловая элита города, участники бизнеса (акционеры, инвесторы, партнеры), влиятельные журналисты и представители общественных организаций.

Цели и задачи, поставленные в начале работы, выполнены.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Планирование – процесс определения целей, стратегий, а также мероприятий по их достижению за определенный период времени исходя из предположений о будущих вероятных условиях выполнения плана.

Стратегическое планирование - это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений, функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Динамичный процесс стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции, не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели и направления корпоративного предприятия.

Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации. Проецируя все выше написанное на реалии обстановки в нашей стране, можно отметить, что стратегическое планирование становится все более актуальным для российских предприятий, которые вступают в жесткую конкуренцию как между собой так и с иностранными корпорациями.

Для получения начального представления о рынке, необходимо проводить анализ доступной вторичной информации, заключающийся в

общем анализе внешнего окружения предприятия и общем описании ее места на рынке.

Рассмотрена методология проведения масштабных опросов покупателей в условиях разнородности целей исследования. В ситуации, когда маркетинговое исследование проводится впервые, перед «полевым» исследованием ставится большое число целей, совмещение которых в рамках одного опроса вызывает большие сложности, связанные с необходимостью разработки анкеты, включающей в себя обширный список вопросов.

В практической части курсовой работы, в качестве базового рынка крупного розничного объединения магазина «Магнит», были рассмотрены все потенциальный покупатели.

Определены подходы к формированию стратегии крупного розничного объединения, ориентированного на различные покупательские сегменты городского розничного рынка.

Разнородность сегментов требует от розничного объединения формирования различных маркетинговых стратегий, что, по нашему мнению, возможно только в рамках торгового холдинга, управляющего несколькими розничными сетями (бизнес - единицами).

Маркетинговые стратегии для каждой из бизнес - единиц разрабатывались с учетом необходимости максимального охвата базового рынка, что привело к объединению в рамках одной сети магазинов разных форматов.

К сожалению, в рамках работы невозможно рассмотреть вопросы, связанные с дальнейшей экспансией розничного объединения за пределы городского розничного рынка и выходом в другие города, поскольку это может привести к необходимости изменения маркетинговых стратегий бизнес - единиц и торгового холдинга в целом.

В результате анализа предложена классификация розничных торговых предприятий, входящих в ПАО «Тандер». В качестве ключевого критерия

оценки типа розничной торговой точки предложено рассматривать не структуру товарооборота, а ценовую политику торгового предприятия.

Сформулированы основные направления формирования товарной, ценовой политики, политики продвижения и стимулирования сбыта для магазинов, включенных в разные сети одного торгового холдинга (торгового дома).

Цели и задачи, поставленные в начале работ, выполнены.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ажаханова, Д.С. Современные подходы к стратегическому управлению // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2018. - № 19. – С. 16 - 18.

2. Алексеенко, А.А. Выбор стратегии управления предприятием на основе SWOT-анализа // Социальные науки. - 2017. - № 1. – С. 63 - 66.

3. Аллахвердов В.М., Богданова С.И. и др. Психология: Учебник. /Отв. ред. Крылов А.А. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2016. – 752 с.

4. Астафьева Л.И. Управление программами стратегических изменений как инновация управления // Менеджмент в России и за рубежом. - 2016. - № 5. - С. 59 - 62.

5. Бочкарев А., Кондратьев В., Краснова В., и др. 7 нот менеджмента. - 5-е изд., доп.- М.: ЗАО «Журнал Эксперт», ООО «Издательство ЭКСМО» 2019. – 656 с.

6. Бурков В.Н., Новиков Д.А. Как управлять проектами. - М.: СИНТЕГ-ГЕО, 2017. – 188 с.

7. Вяткин В.Н., Дж. Хэмптон, Казак А. Ю. Принятие финансовых решений в управлении бизнесом: концепции, задачи, ситуации. – Москва-Екатеринбург: Ява, 2019. – 256с.

8. Герчикова И.Н. Процесс принятия и реализации управленческих решений. //Менеджмент в России и за рубежом, 2019. № 12. – с. 39-42
9. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления. Руководство для высшего управленческого персонала. - М., 2016. – 310 с.
10. Гуджоян О.Л. и др. Методы принятия управленческих решений. Учебное пособие. - М.: 2015 – 242 с.
11. Дюбин Г.Н., Суздаль В.Г. Введение в прикладную теорию игр. - М.: Наука, 2019. – 336 с.
12. Евланов А. Г. Теория и практика принятия решений. — М.: Экономика, 2016. — 175 с.
13. Ильин Н. П., Лукмапова И. Г. и др. Управление проектами /Под ред. В. Д. Шапиро. — СПб.: ДваТри, 2016. – 610 с.
14. Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. - М.: Финансы и статистика, 2019. – 256 с.
15. Лебедев О.Т. Основы менеджмента. – СПб: Издательский дом МиМ, 2016. – 362 с.
16. Литвак Б.Г. Управленческие решения. Учебник. - М.: 2019. – 185 с.
17. Макаров С.Ф. Менеджер за работой. – М.: ФИНПРЕСС, 2016. – 298 с.
18. Менеджмент организации. Учебное пособие. /Под редакцией З.П. Румянцевой и Н.А. Саломатина. - М.: Инфра-М, 2019. – 322 с.
19. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М., 2016. – 158 с.
20. Моисеев Н.Н. Математические задачи системного анализа. - М.:Наука, 2017. – 275 с.
21. Панкова Л.А., Петровский А.М., Шнейдерман М.В. Организация экспертиз и анализ экспертной информации. - М.:Наука, 2016. – 120 с.

22. Пиндайк Р., Рубинфельд Д. Микроэкономика. - М.: Экономика-Дело, 2019. – 510 с.
23. Подиновский В.В., Ногин В.Д. Парето-оптимальные решения многокритериальных задач. - М.: Наука, 2016. – 254 с.
24. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. - М.: ИНФРА-М, 2019. – 496 с.
25. Рейльян Я.Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. - М.: Юнити, 2016. – 250 с.
26. Ромащенко В.Н. Принятие решений: ситуации и советы. – Киев, 2018. – 287 с.
27. Савельева, Н.А. Стратегический менеджмент / Н.А. Савельева. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2017. – 382 с.
28. Стороженко, В.В. Современный подход к стратегическому управлению промышленным предприятием, использующий модульное моделирование // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. - 2016. - № 26. - С. 185 - 188.
29. Управление организацией: Учебник. /Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина.- 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2019.- 669 с.
30. Фатхутдинов Р.А. Разработка стратегического управленческого решения. – М.: Интел-синтез, 2017. – 186 с.
31. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. Учебное пособие. - М.: 2017. – 189 с.
32. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – М.: Интел-Синтез, 2019. – 287 с.
33. Фишберн П. Теория полезности для принятия решений. - М.; Наука, 2019. – 352 с.
34. Чернов В.А. Анализ коммерческого риска. - М.: Финансы и статистика, 2016. – 128 с.

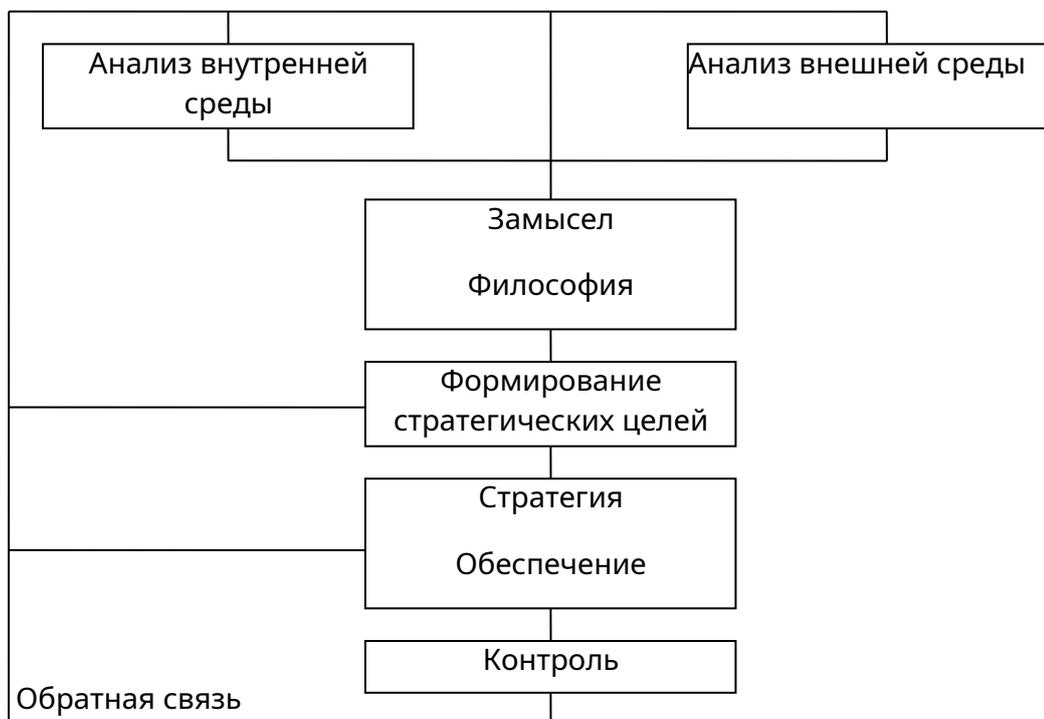
35. Эддоус М., Стенсфилд Р. Методы принятия решений. /Пер. с англ. Под ред. И.И. Елисеевой. – М.: Банки и биржи, 2016. – 511 с.

36. Отчетность ЗАО «Тандер» за 2017 – 2019 гг.

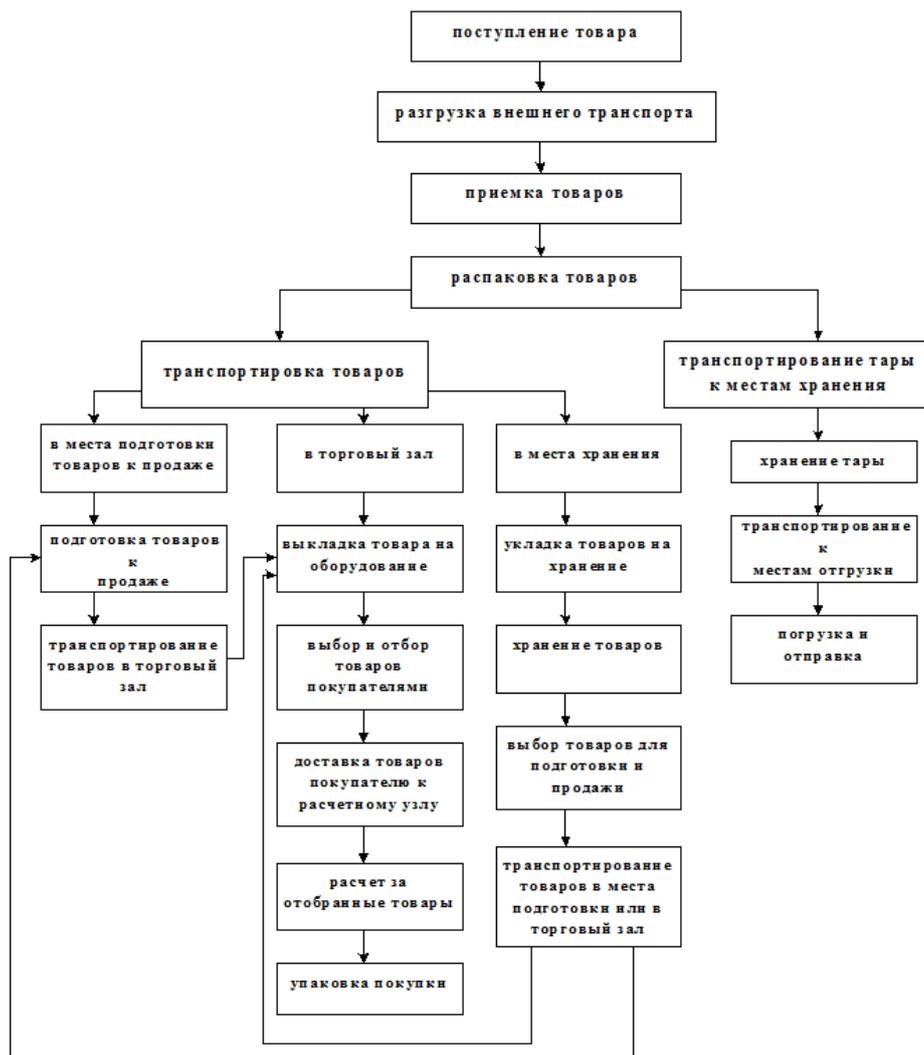
ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1

Процесс формирования и контроля стратегических целей



Организация торгового и технологического процессов в ПАО «Тандер»
 магазин Магнит «Зерновой»



Анкета

Здравствуйте! Мы проводим опрос с целью определения отношения потребителей к сети магазинов «Магнит». Вам будет предложен ряд простых вопросов, ответ на которые займёт у Вас 5-7 минут. Пожалуйста, ответьте на все вопросы. Без изучения Вашего мнения мы не сможем улучшать работу магазинов. Мы гарантируем конфиденциальность всех сведений, полученных от Вас.

Подчеркните вариант ответа, который больше всего Вам подходит (возможно несколько вариантов ответа).

01. Где Вы чаще всего покупаете продукты?

- 1- В сетевых продовольственных магазинах («Магнит», «Дикси», «Пятёрочка» и т.д.)
- 2- На продовольственном рынке
- 3- В сетевых продовольственных гипермаркетах («Перекресток», «МЕТРО», «Глобус» и т.д.)
- 4- В несетевых продовольственных магазинах
- 5- В торговых павильонах
- 6- Другое

02. В какой из торговых сетей Вы предпочитаете делать покупки?

- 1- «Магнит»
- 2- «Пятёрочка»
- 3- «Дикси»
- 4- «Перекресток»
- 5- «Глобус»
- 6- Другое

03. Какой фактор для Вас является решающим при выборе места для покупок?

- 1- Цена
- 2- Качество продукции
- 3- Качество обслуживания
- 4- Близость к дому или месту работы
- 5- Известность магазина
- 6- Другое

04. Есть ли в Вашем районе магазин «Магнит»?

- 1- Да
- 2- Нет

05. Как часто Вы посещаете магазины «Магнит»?

- 1- Каждый день
- 2- Довольно часто
- 3- Иногда
- 4- Редко (1-2 раза в месяц)
- 5- Не посещаю

06. Почему Вы остановили свой выбор на магазине «Магнит»?

- 1- Низкие цены
- 2- Удобный график работы
- 3- Удобный торговый зал

- 4- Высокое качество продукции
- 5- Высокий уровень обслуживания
- 6- Другое

07. Устраивает ли Вас предложенный ассортимент в сети магазинов «Магнит»?

- 1- Да, меня полностью устраивает
- 2- Самое необходимое можно купить
- 3- Нет, хотелось бы расширения ассортимента ряда
- 4- Не устраивает вообще

08. Что Вы можете сказать о качестве обслуживания в магазинах «Магнит»?

09. Как часто вы видите рекламу сети магазинов «Магнит»?

- 1- Постоянно
- 2- Часто
- 3- Редко
- 4- Вообще не вижу

10. Какая реклама, по Вашему мнению, нужна магазинам «Магнит»?

- 1- Реклама на радио/телевидении
- 2- Реклама в периодических печатных изданиях
- 3- Реклама на щитах города
- 4- Достаточно рекламных буклетов
- 5- Не нужна вообще
- 6- Другой вариант ответа _____

11. На какую сумму за один раз Вы обычно приобретаете продуктов?

- 1- до 500 руб
- 2- 500-800 руб
- 3- 800-1000 руб
- 4- 1000-1500 руб
- 5- более 1500 руб

12. Укажите сферу и род Вашей деятельности.

13. Ваш пол:

- 1- мужской
- 2- женский

14. Ваш возраст:

- 1- 18-34
- 2- 35-54
- 3- 55 и старше

15. Укажите средний месячный доход Вашей семьи на 1 человека

- 1-8000-10000
- 2- 10000-13000
- 3- 13000-16000
- 4- 16000 и выше

Большое спасибо!!!

Описание анкеты

В данной анкете использованы следующие виды вопросов:

1. закрытые вопросы (вопросы, на которые даны варианты ответов).

Как часто вы видите рекламу сети магазинов «Магнит»?

- 1- Постоянно
- 2- Часто
- 3- Редко
- 4- Вообще не вижу

2. открытые вопросы (предполагают ответы в открытой форме).

Что Вы можете сказать о качестве обслуживания в магазинах «Магнит»?

3. альтернативные вопросы (даются два варианта ответа: да/нет).

Есть ли в Вашем районе магазин «Магнит»?

- 1- Да
- 2- Нет

4. вопросы многовариантного выбора (вопросы, которые предоставляют респонденту три или большее количество взаимоисключающих и исчерпывающих ответа).

Какая реклама, по Вашему мнению, нужна магазинам «Магнит»?

- 1- Реклама на радио/телевидении
- 2- Реклама в периодических печатных изданиях
- 3- Реклама на щитах города
- 4- Достаточно рекламных буклетов
- 5- Не нужна вообще
- 6- Другой вариант ответа _____

Данная анкета состоит из 4 частей:

1. *Вступление*

В этой части изложена общая информация о причинах и целях исследования, выраженное в явной форме приглашение принять участие в опросе, заверение в конфиденциальности ответов, высказана необходимость в получении правдивых ответов, а также то, что опрос не займёт много времени и не будет обременителен.

2. *Основная часть*

Этот раздел содержит вопросы, касающиеся непосредственно темы исследования. Все вопросы упорядочены в следующей последовательности:

а) опрос начинается с вводных вопросов, постепенно подводя респондента к теме исследования.

б) вопросы сгруппированы по темам: сначала осуществляется опрос на одну тему, затем переход ко второй

3. Паспортчика

В этой части анкеты приводятся вопросы, касающиеся социально-демографической характеристики респондентов.

4. Детектор

Для анализа того, правильно ли были составлены вопросы, понимают ли их респонденты и отвечают ли данные вопросы проблеме и цели исследования, был проведён «пилотаж» (предварительный опрос небольшой группы респондентов), который показал, что вопросы составлены верно и отвечают запросам исследования.

Анкетирование респондентов проводилось вблизи магазинов «Магнит», в двух микрорайонах города Калуги. Респондентами стали люди различного возраста и разных слоёв населения. Опрос был воспринят с интересом и люди с готовностью отвечали на ряд поставленных вопросов.