

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность** темы курсовой работы обусловлено тем, что на сегодняшний день развитие сетевой торговли набирает обороты как в мире, так и в России. Невысокие относительно Евросоюза долгосрочные арендные перспективы роста розничных продаж подталкивают международные сети выходить на российский рынок. Более 90% розничных сетей, входящих в список самых популярных в Европе, уже работают на российском рынке.

Опасаясь появления западных конкурентов на территории нашей страны, российские розничные агенты начинают развиваться в субъектах Российской Федерации.

По данным Росстата в период с 2012г. по 2020г. оборот розничной торговли в России увеличился на 71% и составил 28317321,7 млрд. руб.

Розничная торговая сеть использует современные способы продажи товаров: новые технологии, самообслуживание с элементами индивидуального обслуживания, использование дисконтных карт, продажа товаров в рассрочку, привлечение продавцов-консультантов, увеличение сроков гарантийного обслуживания товара и т.п.

Для этого применяется дорогостоящее, высокоэффективное программное обеспечение, которое способствует более эффективному управлению торговым предприятием.

Для сетевой торговли характерны общий управляющий центр и единая корпоративная стратегия, которая заключается в: едином управлении брендами, единой маркетинговой стратегии, общем управлении поставками товаров и материалов, едином управлении перемещения товаров, запасами и другими ресурсами, централизации обработки заказов, составлении графиков поставок. Открывая свои магазины розничные торговые сети, представляют товары различного ценового диапазона, но стремятся к дешевому товарному ассортименту.

**Объект** - исследования торговые розничные сети «ZARA».

**Цель** работы - сформулировать предложения и рекомендации по развитию торговых розничных сетей в России

В данной курсовой работе необходимо решить следующие **задачи**:

- изучить теоретико-методологические основы розничной торговли, в том числе классификатор форматов сетевой розничной торговли;
- актуализировать информацию о тенденциях развития розничной сетевой торговли в России;
- провести краткий ситуационный анализ и перспективы развития розничной торговой сети на базе крупного сетевого ритейлера;
- предложить направления развития потенциала сетевых продаж ритейлера.

**Предмет** исследования - совокупность экономических и социальных процессов, определяющих особенности и закономерности развития торговых розничных сетей в России.

Проблемы развития торговых центров и торговых сетей исследуются многими отечественными учеными. Среди отечественных и зарубежных ученых и практиков необходимо упомянуть таких как: Б. Берман, М. Годунова, А. Тимофеева, Р. Скуба и др. В трудах вышеупомянутых ученых рассматривались ключевые принципы развития торговых сетей, определялись, связанные с этим, тактические и стратегические задачи, проводился анализ организационных структур и результатов деятельности различных сетевых объединений в сфере торговли.

Структура работы: работа включает в себя введение, две главы, заключение, список литературы и приложения.

## **Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РОЗНИЧНЫМИ ТОРГОВЫМИ СЕТЯМИ**

### **1.1 Понятие и основные характеристики предприятия розничной торговли**

Торговля является одним из направлений предпринимательской деятельности и представляет собой определенный вид товарно-денежных отношений между продавцом и конечным потребителем. Рассмотрим специфику и особенности розничной и оптовой торговли, а также их основные отличия. Издавна торговля считается популярным и прибыльным видом деятельности человека. Основная ее цель – получение дохода посредством удовлетворения потребностей конечного покупателя.

Продавец между покупателем и изготовителем продукции является связующим звеном: предприниматель закупает оптом всевозможные товары и продает их в розницу покупателям с определенной торговой наценкой, извлекая при этом для себя выгоду [6]. Если дать краткое определение розничной торговле, то это сбыт товаров конечному потребителю для удовлетворения его личных целей, не связанных с коммерческой деятельностью. Розница предлагает покупателям следующие виды обслуживания:

- 1) отбор товара среди продукции аналогичного назначения (к примеру, определенный вид алкоголя различных производителей);
- 2) самостоятельный выбор различных товаров в торговых точках (магазины самообслуживания);
- 3) комплексное (полное) обслуживание (оказание помощи покупателю на всех этапах покупки, вплоть до бесплатной доставки);
- 4) смешанный тип – продажа товаров мелким оптом и в розницу.

На сегодняшний день потребители имеют возможность приобретать любые товары в магазинах самостоятельно, совершать покупки в интернет-магазинах, а также получить их на дом посредством доставки курьером.

К основным функциям розничной торговли следует отнести:

- 1) мониторинг товарного рынка;
- 2) анализ ценообразования конкурентов;
- 3) выяснение потребительского спроса на определенный вид товара;
- 4) поиск продукции, соответствующей потребительскому спросу;

5) формирование цен с учетом себестоимости товара, рекламы, хранения, доставки [7].

Розничная торговля в переводе с англ. – retailtrade, означает «малый бизнес», с франц. Retailer – «разрезать, дробить», от русского глагола «рознить» – «разделять, отделять часть от целого, одно от другого».

Поэтому в последнее время розничную торговлю, т.е. дробление партий товаров для отдельных покупателей в целях личного использования, стали называть «ритейлингом», т.е. ритейл, ритейлинг – это розничная торговля. Термин «retailing» (розничная торговля, англ.) происходит от старинного французского слова «retailer» – «разрезать что-либо на кусочки», «часть чеголибо». Это означает, что розничный продавец выполняет функции деления большого объема товара, который он получает от оптовых торговцев или производителей, на небольшие объемы с целью продажи их конечным пользователям [6, с.43].

Определение понятия «розничная торговля» дано в части 2 ГК РФ, где указано, что по договору розничной купли-продажи продавец, осуществляющий предпринимательскую деятельность в сфере розничной торговли, передает покупателю товар, предназначенный для личного, семейного, домашнего или иного использования, несвязанного с предпринимательской деятельностью, т.е. розничные торговцы реализуют товар конечным потребителям [2, с.12].

Розничные торговые предприятия классифицируются по следующим признакам:

1. С учетом специфики обслуживания потребителей:

Стационарная торговая сеть – наиболее распространенная, включает в себя как значительные современные, технично оборудованные магазины, магазины-склады, так и павильоны, киоски, палатки, торговые автоматы.

Передвижная торговая сеть способствует приближению товара к покупателю и оперативному его обслуживанию. Эта торговля может быть развозной с использованием автоматов, лавок-вагончиков, а также разносной с применением лотков и других несложных устройств. Разновидностью данного вида торговли является прямая продажа дома. Посылочная торговля обеспечивает население, предприятия, организации лекарственными средствами, канцтоварами, книжной продукцией, радио- и телеаппаратурой, аудио- и видеозаписями. С помощью такой формы торговли потребители могут получать и некоторую продукцию производственно-технического назначения (запасные части, инструмент, резинотехнические изделия и др.).

## 1. По характеру торгового помещения:

Магазины – специально оборудованные стационарные помещения, предназначенные для продажи товаров (услуг). Они имеют торговые и неторговые помещения, предназначенные для различных торгуетехнологических операций.

Магазины-склады – осуществляют торговлю строительными материалами, санитарно-техническим оборудованием и др. Имеют торговый зал, административные помещения, зал товарных образцов, склад;

Павильон – оборудованное временное строение, имеющее торговый зал и помещения для хранения товарного запаса, и ограниченное количество рабочих мест; Киоск – оснащен торговым оборудованием временное строение без торгового зала. Он рассчитан на одно рабочее место продавца. Товарный запас сохраняется под прилавком.

Палатка – легко возводимая сборно-разборная конструкция, оснащенная прилавком, которая не имеет торгового зала и помещений для хранения товара, рассчитана на одно (два) рабочих места продавца. На ее площади размещен товарный запас на один день торговли [8, с.80].

Автомгазины – предназначены для передвижной торговли. Они применяются в основном для обслуживания жителей населенных пунктов, в которых отсутствуют магазины или для торговли в крупных городах в местах скопления людей.

Внемагазинная торговля. Основная масса магазинов чувствует растущее конкурентное давление со стороны внемагазинных каналов продаж. К основным видам внемагазинной торговли относятся прямой маркетинг, персональные продажи, торговля через торговые автоматы, или вендинг, торговля на рынках.

Полной противоположностью этому типу магазинов является универмаг, который отличается большим многообразием групп товаров, предлагаемых – обычно это одежда, бытовая техника и хозяйственные товары – каждой товарной группой занимается специализированный отдел универмага, который возглавляют специалисты по поставке или торговле товарами данной группы.

Универсам (супермаркет) – довольно крупные торговые заведения, которые имеют относительно небольшие торговые наценки, предлагают широкий ассортимент и используют самообслуживание. Главная цель – удовлетворять потребности людей в продуктах питания и хозяйственных товарах. Для того чтобы найти популярные группы товаров, универсамы применяют тактику «захват чужих территорий», предлагая потребителям ассортимент товаров, который не был ранее в магазинах

этой категории, прежде всего непродовольственные товары - косметику, хозяйственные товары, игрушки, лекарства, которые продаются по рецептам, электробытовые приборы, видеокассеты, спортивные товары. Кроме этого, универсамы стремятся привлечь потребителей, предоставляя новые виды услуг.

Реагируя на требования рынка, универсамы открывают у себя кондитерские, прилавки с гастрономическими деликатесами и отделы свежих морских продуктов. Универсам широкого профиля (гипермаркет) – огромный магазин, цель которого - удовлетворять все потребности покупателей в продовольственных и непродовольственных товарах, по своим размерам и величине товарного ассортимента превосходит традиционный универсам. Кроме продуктов питания, в нем продаются мебель, бытовая техника, одежда и множество других вещей.

## **1.2 Нормативное регулирование розничной торговли**

Нормативная основа для регулирования правоотношений оптовой и розничной торговли содержится в гл. 30 ГК РФ «Купля-продажа» [18]. В отношении розничной торговли соответствующая нормативная основа содержится в параграфах 1 «Общие положения» и 2 «Розничная купля- продажа», а в отношении оптовой - также в параграфе 1 и, кроме этого, в параграфе 3 «Поставка товаров» [18].

Кроме этого, оптовая торговля как отдельный вид деятельности регулируется положениями Закона о торговой деятельности. Нормативное регулирование розничной торговли достаточно подробное. На регулирование этой деятельности, в частности, направлены:

- Федеральный закон от 28.12.2009 № 381-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» [19];
- Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 (ред. от 18.04.2018) «О защите прав потребителей» [20];
- Федеральный закон от 30.12.2006 № 271-ФЗ «О розничных рынках и о внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации» [21];
- Правила продажи товаров дистанционным способом, утвержденные Постановлением Правительства РФ от 27.09.2007 № 612 [22];

– Правила продажи товаров по образцам, утвержденные Постановлением Правительства РФ от 21.07.1997 № 918 [23];

– Правила комиссионной торговли непродовольственными товарами, утвержденные Постановлением Правительства РФ от 06.06.1998 № 569 [24]. В отношении розничной торговли отдельными видами товаров (например, табачными изделиями или алкоголем) действуют специальные ограничения. В частности, п. 2 ст. 16 Федерального закона от 22.11.1995 № 171-ФЗ «О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции и об ограничении потребления (распития) алкогольной продукции» [25] содержит перечень мест, в которых не допускается розничная продажа алкогольной продукции и розничная продажа алкогольной продукции при оказании услуг общественного питания.

Порядок определения таких мест предусмотрен Правилами определения органами государственной власти субъектов Российской Федерации мест массового скопления граждан и мест нахождения источников повышенной опасности, в которых не допускается розничная продажа алкогольной продукции, и Правилами определения органами местного самоуправления границ прилегающих к некоторым организациям и объектам территорий, на которых не допускается розничная продажа алкогольной продукции, утвержденными Постановлением Правительства РФ от 27.12.2012 № 1425.

Перечень ограничений в отношении розничной торговли табачной продукцией и табачными изделиями установлен в ст. 19 Федерального закона от 23.02.2013 № 15-ФЗ «Об охране здоровья граждан от воздействия окружающего табачного дыма и последствий потребления табака» [26].

Основу для подобных ограничений разъяснил Конституционный Суд РФ: исходя из специфических свойств табачной продукции и оказываемого от ее потребления вреда здоровью граждан одними из основных принципов законодательства в этой сфере являются приоритет охраны здоровья граждан перед интересами табачных организаций; предупреждение возникновения заболеваний, связанных с воздействием окружающего табачного дыма и потреблением табака, сокращение потребления табака путем ограничения торговли табачной продукцией и табачными изделиями (Определения от 23.06.2016 № 1351-О «Об отказе в принятии к рассмотрению жалобы общества с ограниченной ответственностью «Торговая фирма «Зодиак» на нарушение конституционных прав и свобод частью 2 статьи 2 и частями 1 и 3 статьи 19 Федерального закона «Об охране здоровья граждан от воздействия окружающего табачного дыма и последствий потребления табака»

[27], а также пунктами 5 и 6 статьи 2 Федерального закона «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации», от 19.07.2016 № 1493-О «Об отказе в принятии к рассмотрению жалобы общества с ограниченной ответственностью «Транс Авто» на нарушение конституционных прав и свобод пунктом 2 части 7 статьи 19 Федерального закона «Об охране здоровья граждан от воздействия окружающего табачного дыма и последствий потребления табака» и частью 3 статьи 28.1 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях» [28]). Кроме того, по отношению к розничной продаже отдельных товаров (продуктов питания, одежды, обуви и др.) действуют специальные правила. Постановлением Правительства РФ от 19.01.1998 № 55 утверждены Правила продажи отдельных видов товаров, согласно которым к продавцу предъявляются дополнительные требования, к примеру:

- о наличии необходимых помещений;
- о доведении до покупателя информации о товаре;
- о наличии ценников и т.д.

Эти требования обязательны к исполнению, а их несоблюдение может повлечь административную ответственность (ст. 14.15 КоАП РФ). Особый порядок действует и в отношении розничной торговли лекарствами. Он регулируется ст. 55 Федерального закона от 12.04.2010 № 61-ФЗ «Об обращении лекарственных средств», Правилами отпуска лекарственных препаратов для медицинского применения, в том числе иммунобиологических лекарственных препаратов, аптечными организациями, индивидуальными предпринимателями, имеющими лицензию на фармацевтическую деятельность, утвержденными Приказом Минздрава России от 11.07.2017 № 403н [9]

## **1.3 Современное состояние розничных торговых сетей в России**

Потребительский рынок остается одним из наиболее устойчивых к рискам экономического развития секторов отечественной экономики. Торговая отрасль продолжает оставаться лидером по обеспечению занятости для населения: общая численность занятых в 2016 году составила более 12,4 млн. человек – 18,3% по среднегодовой численности по видам экономической деятельности.



Показатели среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников организаций торговли в целом характеризуется увеличением. Согласно официальной статистике за 5 лет, начиная с 2014 года средняя номинальная начисленная заработная плата работников организаций торговли выросла в среднем на 12850 рублей и в 2015 году составила 22439 рублей. В 2016 году – 25238 рублей.

В последние годы в РФ наблюдается рост общего количества торговых объектов, как в продовольственной, так и в непродовольственной розничной торговле. Динамика роста в целом невысока (1,0-3,6% в год), хотя отмечается более активное увеличение площадей сетевых форматов торговли, супермаркетов и дискаунтеров. Кроме того, развитие форматов торговли очень не однородно по территориям России. Например, на долю Москвы и Санкт-Петербурга приходится около половины торговых площадей гипермаркетов, супермаркетов, дискаунтеров и других торговых сетей.

На долю остальных городов-миллионников – еще 30%. Таким образом, на долю оставшихся жителей, которые составляют 75% населения страны, приходится пятая часть площадей торговых сетей. В то же время, отдаленные и труднодоступные территории России, зачастую испытывают острый дефицит торговых объектов (вплоть до полного их отсутствия). Согласно результатам анализа развития торговли в России и зарубежных странах российская розничная торговля демонстрирует существенное отставание от развитых государств Европы по обеспечению торговыми площадями, а так же доле дистанционной торговли в обороте торговли.

В настоящее время темпы роста российского потребительского сектора являются одним из самых высоких в мире. Розничная торговля является одной из самых крупных отраслей в России: в 3,5 раза больше строительной отрасли, в 5,5 раз больше сельского хозяйства, в 13 раз больше телекома.

По объему рынка (по итогам 2016года) российская розница занимает 5 место в мире после США, Китая, Японии, и Германии [14].

Что же касается продаж по видам товара, то наибольший процент в обороте розничной торговле занимает продажа алкогольных изделий, на них тратится 7,3% всех денежных средств. Для сравнения на хлеб и хлебобулочные изделия тратится 2,2% всех денег. Ниже представлены 15 видов товара, в обороте розничной торговле, в процентах от общего количества:

- Алкогольные изделия 7,3%
- Верхняя одежда 6,5%
- Автомобильное топливо 6,4%
- Автомобили 6,1%
- Продукты из мяса 3,9%
- Мясо животных и птицы 3,5%
- Фармацевтические и медицинские товары 3,4%
- Кондитерские изделия 3%
- Цельномолочная продукция 2,3%
- Обувь кожаная 2,3%
- Хлеб и хлебобулочные изделия 2,2%
- Табачные изделия 2%
- Строительные материалы 1,9%
- Свежие фрукты 1,7%
- Косметические и парфюмерные изделия 1,7%

Российский рынок продуктовой розницы по размеру занимает 5 место в мировом рейтинге. По данному показателю Россию опережают только Индия, Япония, Китай и США. В топ-5 продуктовых ритейлеров в России входят Дикси, Метро, Ашан, X5, Магнит. В совокупности на них приходится более 20% рынка, тогда как в развитых странах на долю пяти лидеров приходится 60-70% рынка. Магнит и X5 завоевали по 6% рынка, Ашан – 4%, Метро и Дикси – по 2%.

На современном этапе рынок розничной торговли переживает упадок. Оборот розничной торговли в 2014 году в сопоставимых ценах упал на рекордные 10% по сравнению с предыдущим годом и составил 27,6 трлн. рублей – такого спада не было с 1991 года. Об этом говорится в Федеральной службе государственной статистики.

Причиной этому послужило сложное геополитическое положение России. Во второй половине 2014 года российская валюта оказалась под давлением нескольких факторов. Обостренная ситуация в Украине, санкции Запада, а так же падение цен на нефть привели к девальвации рубля.

В декабре 2015 года ситуация ухудшилась на рынке энергоносителей. Начало 2016 года стало негативным для российской валюты – курсы доллара и евро к рублю продолжали расти на фоне падения нефтяных котировок до уровня 30 долларов за баррель. Эти неприятная экономическая ситуация не могла не повлиять на российскую розницу. Так, оборот розничной торговли в России в декабре 2015 года в сопоставимых ценах снизился на 15,3% по сравнению с аналогичным периодом

годом ранее и стал 2,9 трлн. рублей.

В 2015 году оборот розничной торговли на 91,5% формировался торгующими организациями и индивидуальными предпринимателями, осуществляющими деятельность вне рынка, доля розничных рынков и ярмарок составила 8,5% (в 2014 году 91,3% и 8,7% соответственно). В 2015 году в структуре оборота розничной торговли удельный вес пищевых продуктов, включая напитки и табачные изделия, составил 48,6%, непродовольственных товаров 51,4% (в 2014 году – 47% и 53% соответственно). Несмотря на это российские торговые сети смогли удержаться в рейтинге крупнейших ритейлеров мира. Причина в том, что крупные ритейлеры могут работать на опережение ситуации. Они финансово устойчивы, их закупочная сила и отношения с поставщиками часто позволяют быстрее подстраиваться под изменения в структуре спроса и новые рыночные условия, как это произошло, например, после введения продуктового эмбарго, когда ритейлеры были вынуждены искать замену части поставщиков.

Так же нужно отметить, что общее падение оборота в розничной торговле не отражает реального падения спроса и снижения количества покупок, поскольку из-за роста цен денежный оборот снизился меньше, чем фактическое количество покупок.

По данным исследования РБК, большинство потребителей сейчас посещают несколько магазинов крупных сетей только в поисках лучших ценовых предложений. Для россиян, называющих главным мотивом для совершения покупки цену, сейчас сохраняется на рекордном по сравнению с предыдущими годами уровне - 75% (данные исследования за первые 6 месяцев 2015 года).

Кроме того, покупатели изменили структуру своей продуктовой корзины: они все чаще делают выбор в пользу промотоваров. Спрос на ходовые товары упал вместе с падением доходов, а на товары второстепенной необходимости упал значительно ниже.

Например, в продуктовом ритейле и одежде, падение составило в среднем 5-8%. Если говорить о некоторых группах непродовольственных товаров, то продажи снизились на еще больший процент: продажи компьютеров упали на 22%, аудиотехники – на 19,5%, телевизоров – на 26%, холодильников – на 18,3%, автомобилей – на 23%. Больше всего пострадали магазины, работающие в верхних ценовых сегментах. Известно, что ряд брендов даже ушли с рынка, а другие приостановили развитие [4].

Будущее не внушает большинству ритейлеров оптимизма. Они объясняют свой пессимизм ожиданием дальнейшего снижения покупательской способности населения, вновь нарастающей волатильностью обменного курса рубля, отсутствием улучшений на внешнеполитической арене и во внутриэкономической ситуации. В некоторых случаях на отрасль оказывает влияние и возможное принятие негативных для сектора правительственных решений.

Улучшение ситуации на рынке торговой недвижимости в ближайшее время не ожидается, так как в сезон доходы от которого должны были пойти на закупки товаров уже для следующего сезона, в развитие, и т.п., происходит падение покупательской активности. В связи с этим, есть большая вероятность, что оборотов на дальнейшее развитие многим сетям может просто не хватить. Как следствие, можно ожидать дальнейшего сокращения числа магазинов.

## **Глава 2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ ТОВАРОВ РОЗНЕЧНОЙ СЕТИ АО «ЗАРА»**

### **2.1 Организационно-правовая характеристика деятельности розничной сети АО «ЗАРА»**

АО «Зара» — ведущая торговая сеть группы компаний Inditex, принадлежит испанскому магнату Амансио Ортега, который также является владельцем таких брендов как «ZARA», «Massimo Dutti», «Pull and Bear», «Oysho», «Uterqüe», «Stradivarius» и «Bershka». Головной офис находится в Ла-Корунья, Испания, где в 1975 году был открыт первый магазин.

ZARA – крупнейший и старейший бренд компании, классический представитель «быстрой моды». Ориентирован на молодых людей и людей среднего возраста (лет до 45 примерно), желающих одеваться по моде, но не готовых тратить большие деньги на одежду. В магазинах «ZARA» представлена мужская, женская, молодежная одежда нескольких линий.

Одежда под брендом «ZARA» впервые появилась в Испании и быстро стала популярной среди испанцев благодаря своей оригинальности, стильному дизайну и низкой цене. Компания ZARA достаточно быстро развивалась в 1970-е и 1980-е годы, открылось большое число магазинов в крупных городах Испании.

В 1988 году был отмечен началом международной экспансии – в этом году открылся магазин «ZARA» в португальском городе Порту.

В 1989–1990 «ZARA» (а вместе с ней, естественно, и Inditex – владелец бренда) вышла на рынки США и Франции. Фирменные магазины, в частности, были открыты в Париже и Нью-Йорке. В 1992 магазины «ZARA» появляются в Мексике, в 1993 – Греции, в 1994 – в Швеции.

Первый магазин «ZARA» в России открылся в 2003 году. «АО ЗАРА» учреждено и действует в порядке, предусмотренном Гражданским Кодексом РФ, Федеральным законом «Об акционерных обществах», учредительными документами и другими правовыми актами, действующими на территории Российской Федерации.

На сегодняшний день в России насчитывается более 70 магазинов «ZARA» (для сравнения - в США - 44 магазина). Одним из таких магазинов является магазин «ZARA» который находится по адресу : город Москва , Манежная площадь 1, стр.2 ТК «Охотный ряд»

«АО ЗАРА» - коммерческое предприятие, специализирующееся на торговле современной мужской, женской и детской одежды, обуви и аксессуаров для офиса, деловых встреч, для отдыха и спорта.

«АО ЗАРА» имеет 7 основных линий продукции мужской и женской одежды. По данным 2016 года, каждая линия продукции состоит из 5 под-секций. Субсекции делятся на: Нижняя одежда, Верхняя одежда, Обувь, Косметика и Аксессуары. Каталоги «ZARA» также включают в себя линию одежды для детей.

Основной целью предприятия является получение прибыли от хозяйственной деятельности. Общий имидж «ZARA» и репутация его как работодателя формируется ежедневно и состоит из очень многих элементов. Это и программы премирования и оплата труда сотрудников, и чувства посетителей, входящих в чистый и гостеприимный магазин, и то, как предприятие представлено в средствах массовой информации, и много – многое другое.

Акционерное общество «ЗАРА», в дальнейшем именуемое «Общество», является закрытым акционерным обществом. Полное фирменное наименование : Закрытое акционерное общество «ЗАРА» (Closedjointcompany ZARACIS). Оно является юридическим лицом, коммерческой организацией, действует на основании Устава и законодательства Российской Федерации. Общество создано без ограничения срока его деятельности.

Общество является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе. Общество может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности и, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество вправе создавать филиалы и открывать представительства на территории РФ с соблюдением требований ФЗ «Об АО», а также иных действующих федеральных законов и иных нормативноправовых актов, а за пределами территории РФ – в соответствии с законодательством иностранного государства по месту нахождения филиалов и представительств, если иное не предусмотрено международным договором РФ.

Уставный капитал Общества составляет номинальную стоимость акций Общества, приобретенных акционерами, и определяет минимальный размер имущества Общества, гарантирующего интересы его кредиторов.

Численность персонала исследуемого магазина «ZARA» по адресу город Москва , Манежная площадь 1, стр.2 ТК «Охотный ряд» составляет 42 человека, из них 1 человек относится к руководителю , 3 человека относятся к административному персоналу, 35 человек к обслуживающему и 3 человека к вспомогательному.

Административный персонал - работники торгового предприятия, занятые организационными и технологическими вопросами деятельности предприятия торговли. В магазине «ZARA» в ТК «Охотный ряд» к этому виду персонала относится –администратор и бухгалтер.

Обслуживающий персонал - работники торгового предприятия, непосредственно участвующие в торговом обслуживании покупателей. В исследуемом магазине – это продавцы – консультанты.

Вспомогательный персонал - охватывает работников, выполняющих вспомогательные функции. В исследуемом магазине это: уборщик помещения и охранник. Исследуем организационную структуру магазина «ZARA» в ТК «Охотный ряд» .

Наглядно она представлена на рисунке 1.

Директор магазина

«ZARA» в ТК «Охотный ряд»

Администратор

Главный бухгалтер

Кассиры

Продавцы -консультанты

Охранник

Бухгалтер

Директор дистрибуционного центра (г.Москва)

Уборщик помещения

### **Рисунок 1. Организационная структура магазина «ZARA» в ТК «Охотный ряд»**

«ZARA» в ТК «Охотный ряд» имеет линейно-функциональную структуру организации.

Линейно-функциональная структура организации имеет следующие преимущества:

- Обеспечивает соблюдение принципа единоначалия и в то же время предполагает рациональную специализацию управленческих звеньев.
- Возможность привлечения консультантов и экспертов.

Но есть и недостатки линейно-функциональной структуры управления:

- Отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между структурными отделениями.
- Недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, не участвует в его реализации.

Чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, тенденция к чрезмерной централизации.

Высшим руководящим органом магазина «ZARA» в ТК «Охотный ряд» является директор. Директор магазина подчиняется не посредственно директору дистрибуционного центра в Москве.

Директор магазина «ZARA» в ТК «Охотный ряд» относится к категории руководителей и имеет следующие основные функциональные обязанности.

Управление текущей деятельностью магазина.

Регулярное планирование: ежегодное, ежеквартальное, ежемесячное планирование прибыли от продаж.

Контроль выполнения планов прибыли и продаж.

Анализ результатов прибыли, продаж и качества обслуживания посетителей.

Разработка и контроль проведения мероприятий по повышению качества услуг, ассортимента, увеличению прибыли и продаж.

Обеспечение бесперебойной работы всех направлений деятельности.

Контроль работы бухгалтерии (оплата счетов, платежные ведомости, баланс кассовой наличности и т.д.); поступление денежных средств и уровень продаж; выплаты по заработной плате; расходы предприятия.

Проведение административной работы: составление текущих торгово-административных планов, разработка и организация системы отчетности по выполнению плановых экономических показателей, составление необходимых письменных отчетов, осуществление анализа предоставленных отчетов от подчиненных.

Руководство работой с кадрами : осуществляет прием и увольнение персонала на работу, проводит инструктажи, организует проведение тренингов, аттестацию персонала и мероприятия по повышению его квалификации, формирует кадровый резерв, осуществляет кадровые перестановки, контролирует работу персонала, утверждает внутренний распорядок предприятия, составляет графики работы по сменам и отпусков, контролирует правильность использования дисциплинарных процедур, совершенствует систему поощрений, формирует корпоративную культуру, проводит собрания, накладывает административные и материальные взыскания на персонал.

Осуществление управления маркетингом: руководит маркетинговой деятельностью предприятия, планирует и организует мероприятия по продвижению бренда «ZARA» и продвижения услуг магазина на рынке, анализирует возможности диверсификации деятельности

Администратор подчиняется непосредственно директору магазина «ZARA».

Администратор выполняет следующие функции:

Обеспечивает работу по эффективному и культурному обслуживанию посетителей магазина, созданию для них комфортных условий.



Консультирует посетителей по вопросам предоставления услуг, обеспечивает их ознакомление с ассортиментом одежды.

Осуществляет контроль за рациональным оформлением зала, кассовых аппаратов, витрин, и т.д., обеспечивает чистоту и порядок в зале.

Контролирует прием заказов и обслуживание посетителей.

Рассматривает претензии, связанные с неудовлетворительным обслуживанием посетителей, и проводит соответствующие организационно-технические мероприятия.

Информирует руководство организации об имеющихся недостатках в обслуживании посетителей, принимает меры к их ликвидации.

Бухгалтер подчиняется главному бухгалтеру и администратору данного отдела, которому в свою очередь, подчиняется обслуживающий и вспомогательный персонал, т.е. продавцы-консультанты, уборщик помещения и охранники.

Структуру работников магазина можно считать рациональной, так как большую долю занимает та категория работников, от которой напрямую зависит объем товарооборота и торгово-технологический процесс, то есть административный и обслуживающий персонал.

Основные показатели деятельности АО «ЗАРА» за 2017-2019 г. представлены в таблице 1 на основе отчета о финансовых результатах (приложение 1).

## Таблица 1

### Основные показатели деятельности АО «ЗАРА» за 2017-2019 г.

Показатели	Сумма, тыс. руб.			Абсолютное изменение			Темп прироста, %		
	2017г	2018г	2019г	За 2018г	За 2019г	Всего	За 2018г	За 2019г	Всего
1. Выручка	345229	369825	413495	24596	43670	68266	7,12	11,80	19,77

2.Себестоимость продаж	293 444	310 653	346 210	17209	35557	52766	5,86	11,44	17,98
3. Валовая прибыль	51785	59172	67285	7387	8113	15500	14,26	13,71	29,93
4.Коммерческие расходы	6800	6320	7100	-480	780	300	-7,05	12,34	4,41
5.Прибыль от продаж	44985	52852	60185	7867	7333	15200	17,48	13,87	33,78
6.Прибыль до налогообложения	42100	49852	56400	7752	6548	14300	18,41	13,13	33,96
6.Чистая прибыль	33680	39881	45120	6201	5239	11440	18,41	13,13	33,96

По данным таблицы 1 видно, что за анализируемый период значения всех рассмотренных показателей увеличились. Т.к. темпы прироста выручки опережают темпы прироста себестоимости продаж и коммерческих расходов, то прибыль от продаж соответственно возросла на 33,78%. Особенно заметно увеличение чистой прибыли к концу 2019 года (+33,96%), это говорит о том, что с каждым годом предприятие работает более прибыльно.

#### Анализ ассортиментной политики розничной торговой сети АО «ЗАРА»

Zara в России, и в других городах, осуществляет совершенствование ассортимента. Оно достигается путем оптимального соотношения товаров, относящихся к группам «звезды», «дойные коровы», «трудные дети», и исключения товаров группы «неудачников». Благодаря этому обеспечивается удовлетворение разнообразных потребностей потребителей, получение организацией запланированной прибыли.

Ассортимент, представленный ZARA, - отражение предпочтений и желаний потребителей. При расширении ассортимента необходимо ориентироваться на полноценный или возрастающий спрос и на соответствующий уровень доходов потенциальных потребителей. Ассортимент Zara характеризуется уникальностью идей, реализованных в широчайшем спектре моделей, отличным качеством и

демократичной ценой. На данный момент бренд предлагает несколько направлений: ZARA Woman, ZARA Basic, ZARA TRF, ZARA Man, ZARA Kids.

Компания расширяет ассортимент, вводя в производство новые линии одежды. Одежда подразделяется на пять направлений – верхняя одежда, обувь, юбки и брюки, аксессуары и косметика.

Целевая аудитория: люди от 16 до 65 лет. Ниже рассмотрим линии одежды магазина Zara (линии женской и мужской одежды)

## Таблица 2

### Линия женской одежды

Линия одежды	Описание
WOMAN	Отдел, в котором представлена fantasy коллекция наравне с классической. Одежда выполнена из натуральных тканей, таких как шелк, шерсть, хлопок, кашемир и т.д. Этот отдел пользуется большим спросом у состоявшихся деловых женщин, но и молодые девушки так же легко могут найти вещи, отображающие самые последние тенденции моды

### Продолжение таблицы 2

Линия одежды	Описание
BASIC	Модели этого отдела отличаются простой и элегантностью. Но при этом надо отдать должное дизайнерам, которые с легкостью воплощают простоту, свойственную большому городу и элегантность, присущую подиуму, при создании коллекций. Если говорить о тканях, то чаще всего модельеры используют простые, но очень удобные материалы, такие как хлопок, лайоцелл, шерсть и другие

TRF (TRAFALOOK )	Специально разработанные модели для подвижных девушек, они отличаются яркостью и неожиданным решениям. Целевая аудитория этой линии начинается от 14 и заканчивается... любительницами новых идей в мире моды. Стильная одежда для девушек, которые привыкли выделяться из толпы. В этом отделе легко можно найти вещи как в стиле casual, так и для вечерних выходов
ОБУВЬ	Так же как и одежда обувь разделяется на три отдела: Woman, Basic, и TRF
ACCESSORIE S	В женском отделе представлены такие аксессуары как: сумки, шапки, шляпы, шарфы, перчатки, ремни, украшения(в данный момент-это только украшения для головы-повязки)
Размерный ряд	Одежда- XXS-XL; обувь 35-41

Основными конкурентами женского отдела Zara на Российском рынке являются Mango, LoveRepublic и Reserved.

### Таблица 3

#### Ассортимент товаров основных конкурентов ZARA

Линия одежды	Описание
Mango	обширный ассортимент яркой и красочной дизайнерской женской одежды. Предлагаемые коллекции создаются с учетом последних модных тенденции и потребительского спроса на рынке модной одежды. В ассортименте представлены: платья, жакеты, костюмы, пиджаки, блузы и топы, сарафаны, водолазки, рубашки, трикотаж, джинсовая одежда, платки, колготки, сумки, обувь, аксессуары, нижнее белье. В основном одежда представлена в классическом и деловом стиле.

## Продолжение таблицы 3

Линия одежды	Описание
LoveRepubli	Коллекции одежды представлены модными платьями, стильными пальто, элегантными костюмами для бизнес встреч, джинсовая линия товаров. аксессуары: сумки, кошельками, ремни, клатчи. А также в ассортименте товара представлены обувь и нижнее белье. Коллекция создана для элегантных и утонченных девушек и женщин. Отсутствует спортивная одежда и casual(повседневный). Размерный ряд: XS-L
Reserved	Разработка линии одежды ориентирована на комфортабельность и практичность. В коллекциях представлены удобная, стильная, практичная одежда, (оригинальные куртки, удобные пальто, элегантные юбки и костюмы, теплые и комфортные свитера и кофты, обувь, красивое белье, также представлены аксессуары и нижнее белье. Стиль одежды – casual (повседневный), спортивный, в наименьшей степени представлен классический стиль. Размерный ряд: XS-XXL

Далее рассмотрим товарный ассортимент мужского отдела Zara.

## Таблица 4

### Линия мужской одежды

Линия одежды	Описание
CLASSIC	классическая одежда. Строгие силуэты: прямые брюки, не приталенные блейзеры классической длины, сорочки, верхняя одежда (плащи, пальто). В коллекциях доминируют спокойные пастельные оттенки, классические узоры, клетка, полоска.

линия данной одежды – так называемая «современная классика».

Приталенные силуэты: сорочки, блейзеры, верхняя одежда (куртки, плащи, пальто), зауженные к низу брюки со стрелками и джинсы.

MODA

Актуальные цвета и орнаменты: от чисто белого до ярко красного и фиолетового, от мелкой и крупной клетки и полосы до узора «турецких огурцов». Материалы : хлопок, шерсть, акрил, нейлон, вискоза и др. Часто используются дополнительные элементы, такие как: пряжки, клепки, стразы, искусственный мех, цветные подкладки и другие.

#### Продолжение таблицы 4

Линия  
одежды

Описание

JEANS

основная часть коллекции этой линии составляют джинсы. Это и классические прямые модели Regularfit, и зауженные Slimfit, и широкие «трубы» Loosefit, и расклешенные Bootcut и другие. Одежда из этого отдела предназначена для молодых и активных людей. Это яркие или простые однотонные свитера, кардиганы, толстовки, футболки, верхняя одежда. Смелые цвета и тематические коллекции, такие, как например: MTV, MuhammadAli, YoungGuerrilla, Superman и т.п. Используются как натуральные, так и искусственные материалы

BASIS

базовая коллекция мужского отдела. В ней представлена одежда, которая как правило, не меняется из сезона в сезон и пользуется огромной популярностью у покупателей. Это брюки, сорочки, костюмы, свитера и кардиганы, жилеты, футболки, джинсы, обычно представленные в разных цветовых гаммах, но практически всегда монотонные Ткани в основном натуральные : хлопок, шерсть.

ОБУВЬ

представлены различные виды обуви начиная от классических туфель и заканчивая кедами

ACCESSO сумки, портмоне, шапки, шарфы, перчатки, галстуки, ремни, носки, трусы и нижнее белье

Размерный ряд одежда- S-XXL; обувь 39-46

Основными конкурентами мужского отдела являются TomTailor, TomFarr и Reserved

Рассмотрев товарный ассортимент магазина Zara и основных конкурентов на рынке, можно сделать следующие выводы: все линии одежды Zara (женская, мужская,) являются конкурентоспособными, имея свои преимущественные и слабые стороны.

Ассортимент Zara намного шире и разнообразнее по сравнению с конкурентами: в женских отделах , таких как Mango и LoveRepublic, в которых представлены классические и элегантные модели, и практически отсутствуют модели повседневного, спортивного стиля, в отличие от Zara, где имеются как классические, офисные модели, так и повседневные, а также коктейльные и вечерние модели. В Reserved наоборот преимущественно представлены линии в стиле casual. Отрицательным моментом для Zara является отсутствие линии нижнего белья и купальных костюмов, а также украшений, которые есть в магазинах-конкурентах.

В мужском отделе имеется более расширенный ассортимент товара, начиная с простых футболок и заканчивая классическими костюмами. Линии одежды конкурентов TomTailor, TomFarr и Reserved уже, сфокусированы на повседневном стиле casual, но также имеют классические варианты, только намного в меньшей степени, чем Zara.

Ассортимент, представленный ZARA, - отражение предпочтений и желаний потребителей.

## **2.3 Анализ ценовой политики розничной торговой сети АО «ZARA»**

Основным направлением ценовой политики компании «ZARA» является стабилизация цен в условиях полноценного спроса.

Цена устанавливается руководством компании «ZARA» таким образом, чтобы, с одной стороны, удовлетворять нужды и потребности покупателей, а с другой — способствовать достижению поставленных предприятием целей, заключающихся в обеспечении поступления достаточных финансовых ресурсов.

Помимо умения предлагать и продавать товар необходимо и правильно определять его стоимость. Цены на одежду формируются по нескольким показателям: производитель, доставка, хранение, эксклюзивность и неизбежные расходы на оплату аренды, налоги, зарплату сотрудникам .

Расчет цены на одежду зависит от ее вида. Наиболее привычной для покупателя является розничная цена, по которой чаще всего и происходит реализация товаров, предназначенных для личного использования. Она формируется в зависимости от эксклюзивности и новизны вещи, спроса на нее и уровня конкуренции, а также от размера торговой наценки.

Оптовая цена одежды та, по которой вещи были приобретены у производителя дилером. Она, как правило, ниже розничной. Последнюю продавец устанавливает самостоятельно, ведь цена на одежду должна не только покрывать текущие расходы, но и обеспечивать рентабельность.

Максимальное снижение цен в Заре бывает 2 раза в год. Это так называемая сезонная распродажа. Сезонные распродажи проводит большинство достойных магазинов два раза в год распродажи, как правило, включают 3 стадии и по продолжительности могут достигать 2 месяцев. Летние, начинаются в середине июня и заканчиваются в середине августа. Зимние – с середины декабря до начала марта . Скидки на таких распродажах – явление вполне объяснимое с экономической точки зрения. Магазины в это время выставляют на продажу новые коллекции, для которых нужно место. Именно поэтому они и заинтересованы в том, чтобы избавиться от вещей прошедшего сезона, пусть и по сниженным ценам.

Во время сезонных распродаж у граждан появляется шанс купить за полцены, а то и дешевле, фирменный костюм или туфли. На сезонных распродажах действует целый ряд универсальных правил.

Во-первых, размер скидки напрямую зависит от количества времени, прошедшего с начала распродажи. В первые дни распродаж на одежду и обувь действует скидка 30- 40%. По истечении нескольких недель первоначальную цену снижают на 50%, а к концу распродажи товар отдают со скидкой 70-75%. На распродажу выставляют остатки коллекции – примерно 30% от представленного в ходе сезона



ассортимента.

По правилам сначала распродажи выкладываются лучшие вещи, скидка на них 30-40%, через какое то время этот товар распродается и выносятся следующая партия вещей и скидка на них становится 50-60% и остаётся следующая партия товара со скидкой 70-75%. Вещи которые остались после сезонной распродажи сначала отправляли в менее посещаемые магазины Zara, а если и там что оставалось, то отправляли обратно в Испанию на утилизацию Но в магазинах Zara умеют составить распродажи так, что распродается действительно почти все. Процент сезонных распродаж в магазинах Zara очень высок: он достигает 20%. В мире случались прецеденты, когда с полок бутиков Zara исчезал абсолютно весь товар . Основным направлением ценовой политики компании «ZARA» является стабилизация цен в условиях полноценного спроса.

Цена устанавливается руководством компании «ZARA» таким образом, чтобы, с одной стороны, удовлетворять нужды и потребности покупателей, а с другой — способствовать достижению поставленных предприятием целей, заключающихся в обеспечении поступления достаточных финансовых ресурсов .

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В результате проведенной работы были изучены теоретические аспекты организации, анализа и оценки эффективности управления розничными торговыми сетями, раскрыты понятие и сущность организации продаж в розничной торговле.

ZARA – крупнейший и старейший бренд компании, классический представитель «быстрой моды». Ориентирован на молодых людей и людей среднего возраста (лет до 45 примерно), желающих одеваться по моде, но не готовых тратить большие деньги на одежду. В магазинах «ZARA» представлена мужская, женская, молодежная одежда нескольких линий.

Численность персонала исследуемого магазина «ZARA» по адресу город Москва , Манежная площадь 1, стр.2 ТК «Охотный ряд» составляет 42 человека, из них 1 человек относится к руководителю , 3 человека относятся к административному персоналу, 35 человек к обслуживающему и 3 человека к вспомогательному.

Ассортимент Zara намного шире и разнообразнее по сравнению с конкурентами: в женских отделах , таких как Mango и LoveRepublic, в которых представлены

классические и элегантные модели, и практически отсутствуют модели повседневного, спортивного стиля, в отличие от Zara, где имеются как классические, офисные модели, так и повседневные, а также коктейльные и вечерние модели. В Reserved наоборот преимущественно представлены линии в стиле casual. Отрицательным моментом для Zara является отсутствие линии нижнего белья и купальных костюмов, а также украшений, которые есть в магазинах-конкурентах.

В мужском отделе имеется более расширенный ассортимент товара, начиная с простых футболок и заканчивая классическими костюмами. Линии одежды конкурентов TomTailor, TomFarr и Reserved уже, сфокусированы на повседневном стиле casual, но также имеют классические варианты, только намного в меньшей степени, чем Zara.

Ассортимент, представленный ZARA, - отражение предпочтений и желаний потребителей.

Максимальное снижение цен в Заре бывают 2 раза в год. Это так называемая сезонная распродажа. Сезонные распродажи проводит большинство достойных магазинов два раза в год распродажи, как правило, включают 3 стадии и по продолжительности могут достигать 2 месяцев. Летние, начинаются в середине июня и заканчиваются в середине августа. Зимние – с середины декабря до начала марта. Скидки на таких распродажах – явление вполне объяснимое с экономической точки зрения. Магазины в это время выставляют на продажу новые коллекции, для которых нужно место. Именно поэтому они и заинтересованы в том, чтобы избавиться от вещей прошедшего сезона, пусть и по сниженным ценам.

## **Список использованных источников**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвертая. – Москва: проспект, КноРус, 2015. – 554с.
2. Федеральный закон от 28.12.2009 года № 381 ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в РФ»;
3. Федеральный закон от 15.02.1992 года № 2300-1 "О защите прав

потребителей" (в ред. от 23.11. 2009 г. N 261 ФЗ)

1. Федеральный закон от 26.07.2006 г. № 135 ФЗ «О защите конкуренции» (в ред.от 17.07.09 г. № 173 ФЗ)

2. Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность [Электронный ресурс]: учебник/ Панкратов Ф.Г., Солдатова Н.Ф.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2017.— 500 с.: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452590> ISBN 978-5-394-01418-5. – Текст : электронный.
3. Памбухчиянц, О.В. Основы коммерческой деятельности: учебник/ О.В. Памбухчиянц. – 2-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 284 с. : ил. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573214> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03076-5. – Текст: электронный.
4. Актуальные вопросы потребительского рынка мегаполиса: теория и практика/ под общей ред. и рук. Г.Н. Чернухиной. Монография. – М.: Из-во РГТЭУ, 2012. – 256с. [http://profcomm.org/praktiki-dlyastudentov/article\\_post/aktualnyye-voprosy-razvitiya-potrebitelskogo-rynka-megapolisa-teoriya-i-praktika](http://profcomm.org/praktiki-dlyastudentov/article_post/aktualnyye-voprosy-razvitiya-potrebitelskogo-rynka-megapolisa-teoriya-i-praktika) (свободный доступ на сайте profcomm.org)
5. Валигурский Д.И. Организация коммерческой деятельности в инфраструктуре рынка [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Валигурский Д.И.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2019.— 300 с. (Учебные издания для бакалавров). –URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495742> Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-02836-6. – Текст : электронный.
6. Дашков Л.П. Организация и управление коммерческой деятельностью [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Дашков Л.П., Памбухчиянц О.В.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2018.— 400 с.
7. Иванов, Г.Г. Развитие торговых организаций в современной экономике : монография / Г.Г. Иванов, А.О. Зверева. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 160 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495703> (дата обращения: 15.04.2020). – ISBN 978-5-394-03132-8.
8. Иванов Г.Г. Организация и технология коммерческой деятельности практикум: учеб.пособие для студ.- М.: Издательский центр «Академия», 2010 .-224с. ISBN 978-5-7695-5912-9
9. Левкин, Г.Г. Основы коммерции : конспект лекций / Г.Г. Левкин. –Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2016. – 109 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=429521> (дата обращения: 15.04.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-6144-4. – DOI 10.23681/429521. – Текст : электронный.
10. Памбухчиянц О.В. Организация коммерческой деятельности [Электронный ресурс]: учебник для образовательных учреждений СПО/ Памбухчиянц О.В.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2018.— 272 с.

<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495810>

11. Памбухчиянц О. В. Организация и технология коммерческой деятельности: Учебник / О. В. Памбухчиянц. — 7-е изд., перераб. и доп. — М.: ИТК «Дашков и К°», 2013. 640 с.

## Приложения

Приложение 1

### Отчет о финансовых результатах АО «ЗАРА» за 2019 г

Отчет о финансовых результатах

за	<b>31 ДЕКАБРЯ</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	г.	Коды
Форма по ОКУД					0710002
Дата (число, месяц, год)					31 12 19
Организация	Акционерное общество «ЗАРА»			по ОКПО	744994499430
Идентификационный номер налогоплательщика				ИНН	744930002200
Вид экономической деятельности	Производство и продажа одежды			по ОКВЭД	214
Организационно-правовая форма/форма собственности					
Акционерное общество				по ОКОПФ/ОКФС	333 221
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)				по ОКЕИ	384 (385)

Пояснения 1	Наименование показателя 2	31		31	
		код	20 19 г. 3	20 18 г. 4	20 18 г. 4
	Выручка 5	2110	413495	369825	
	Себестоимость продаж	2120	( 346 210 )	( 310 653 )	
	Валовая прибыль (убыток)	2100	67285	59172	
	Коммерческие расходы	2210	( 7100 )	( 6320 )	
	Управленческие расходы	2220	( 0 )	( 0 )	
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	60185	52852	
	Доходы от участия в других организациях	2310			
	Проценты к получению	2320			
	Проценты к уплате	2330	( )	( )	
	Прочие доходы	2340			
	Прочие расходы	2350	( 3785 )	( 3000 )	
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	56400	49852	

Текущий налог на прибыль	2410 ( 11280 ) ( 9970 )	
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	
Изменение отложенных налоговых активов	2450	
Прочее	2460	
Чистая прибыль (убыток)	2400 45120	39881

За<sup>31</sup>  
декабря      За31декабря

Пояснения	Наименование	код	20	18 г. <sup>3</sup>	20	17 г. <sup>4</sup>
1	показателя	2				