

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Факультет «Высшая школа корпоративного управления»

*(наименование факультета)*

Кафедра международной коммерции

*(наименование кафедры)*

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры

международной коммерции

Протокол от «02» сентября 2019 г.

№ 1

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.ДВ.09.02 «Торговые сети»

*(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)*

38.03.06 Торговое дело

*(код, наименование направления подготовки)*

«Технологии продаж в современном бизнесе»

*(профиль)*

Бакалавр

*(квалификация)*

Очная

*(форма обучения)*

Год набора – 2020

Москва, 2019 г.

**Автор–составитель:**

К.э.н., доцент

(ученая степень и(или) ученое звание, должность)

Сяглова Ю.В.

(Ф.И.О.)

Заведующий кафедрой

международной коммерции д.э.н., профессор

(наименование кафедры)

(ученая степень и(или) ученое звание)

Саламатов В.Ю.

(Ф.И.О.)

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине
  - 6.1. Основная литература
  - 6.2. Дополнительная литература
  - 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы
  - 6.4. Нормативные правовые документы
  - 6.5. Интернет-ресурсы
  - 6.6. Иные источники
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

# 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.В. ДВ.09.02 «Торговые сети» обеспечивает овладение следующей компетенцией с учетом этапов:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ДПК-1	Способность к руководству коммерческой деятельностью организации, формирование стратегии организации по продажам	ДПК-1.2	Способность к построению результативной сбытовой деятельности, позволяющей обеспечить прибыльное функционирование и рыночную экспансию

1.2. В результате освоения дисциплины Б1.В. ДВ.09.02 «Торговые сети» у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
ПС-08.035 С/01.8 Формирование маркетинговой стратегии организации	ДПК-1.2	<p><b>на уровне знаний:</b></p> <p>Методика проведения комплексного маркетингового исследования</p> <p>Особенности риск-менеджмента</p> <p>Инструменты бренд-менеджмента</p> <p>Принципы стратегического и оперативного планирования</p> <p>Методы и стратегии ценообразования</p> <p>Принципы логистики распределения и сбыта</p> <p>Методы управления проектами</p> <p><b>на уровне умений:</b></p> <p>Разрабатывать маркетинговую стратегию организации</p> <p>Прогнозировать результаты, планировать и создавать условия для результативной маркетинговой деятельности организации</p> <p>Выстраивать систему взаимодействия маркетинговой службы с другими подразделениями организации</p> <p>Реализовывать альтернативные маркетинговые стратегии в организации</p> <p><b>на уровне навыков:</b></p> <p>Организация работы маркетинговой службы в рамках стратегии развития организации, текущих бизнес-процессов и проектной деятельности</p>

		<p>организации</p> <p>Создание и развитие стратегической системы для выполнения маркетинговых функций в организации</p> <p>Создание и развитие операционной системы для выполнения маркетинговых функций в организации</p> <p>Руководство работой по системному развитию и оптимизации операционной и организационной структур маркетинговой службы организации</p>
<p>ПС-08.035</p> <p>В/03.7</p> <p>Разработка, внедрение и совершенствование системы распределения (дистрибуции) и сбытовой политики в организации</p>	ДПК-1.2	<p><b>на уровне знаний:</b></p> <p>Методы проведения маркетинговых исследований в области распределения (дистрибуции) и продаж</p> <p>Подходы к формированию сбытовой политики организации</p> <p>Законодательство Российской Федерации и международное право в области маркетинговой деятельности, стандарты и этические принципы, регулирующие сбытовую деятельность организации</p> <p><b>на уровне умений:</b></p> <p>Работать с информацией и базами данных по системе распределения</p> <p>Выполнять маркетинговые действия по выбору каналов распределения (дистрибуции)</p> <p>Создавать каналы распределения (дистрибуции) в организации</p> <p>Оценивать результативность каналов распределения (дистрибуции)</p> <p>Проводить оценку сбытовой политики организации</p> <p>Управлять продажами товаров и услуг</p> <p><b>на уровне навыков:</b></p> <p>Формирование средств и каналов распределения (дистрибуции) для взаимодействия с поставщиками, инвесторами и иными партнерами организации</p> <p>Разработка комплексной системы распределения (дистрибуции) в организации</p> <p>Разработка сбытовой политики организации</p> <p>Совершенствование системы распределения (дистрибуции) в организации</p>

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.ДВ.09.02 «Торговые сети» в соответствии с учебным планом направления подготовки 38.03.06 «Торговое дело», профиль «Технологии продаж в современном бизнесе» изучается в 7-м семестре на 4-м курсе в качестве дисциплины по выбору.

Дисциплина Б1.В.ДВ.09.02 «Торговые сети» опирается на материал, изученный в рамках следующих дисциплин: Б1.Б.11 «Бухгалтерский и управленческий учет» (2 курс 4 семестр), Б1.Б.14 «Логистика» (2 курс 4 семестр), Б1.Б.13 «Коммерческая деятельность» (2 курс 3 семестр), Б1.Б.15 «Менеджмент» (3 курс 4 семестр) и др.

Дисциплина Б1.В.ДВ.09.02 «Торговые сети» является опорой для прохождения производственной практики, НИР и написания ВКР.

Общая трудоемкость дисциплины 3 зач. единицы (108/81) час.

По дисциплине Б1.В.ДВ.09.02 «Торговые сети» выделяется (академический час./астрономич.час.):

на контактную работу с преподавателем выделяется 36/27 час, в том числе:

- лекции – 18/13,5

- практические занятия – 18/13,5

на самостоятельную работу обучающихся – 72/54

Форма промежуточной аттестации – зачет с оценкой.

## 3. Содержание и структура дисциплины

### Структура дисциплины Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час./астрономич.час.						Форма текущего контроля успеваемо- сти, промежуточ- ной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
1	Понятие и сущность сетевой розничной торговли	12	2		2		8	Анализ бизнес ситуации
2	Характеристика видового разнообразия сетевых торговых структур	12	2		2		8	Анализ бизнес ситуации
3	Особенности организации торгово-технологических процессов в сетевой розничной торговле	12	2		2		8	Анализ бизнес ситуации
4	Управление цепями поставок в розничных торговых сетях	12	2		2		8	Анализ бизнес ситуации
5	Формирование ассортиментной политики в торговых сетях	12	2		2		8	Анализ бизнес ситуации. Расчетно-

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час./астрономич.час.						Форма текущего контроля успеваемо- сти, промежуточ- ной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
								графическая задача.
6	Организация продаж в торговых сетях	12	2		2		8	Кейс-стади
7	Организация сетевой он-лайн торговли	12	2		2		8	Анализ бизнес ситуации
8	Организация построения экосистем в розничных сетях	12	2		2		8	Анализ бизнес ситуации
9	Нормативно-правовое регулирование функционирования торговых сетей	12	2		2		8	
Промежуточная аттестация								Зачет с оценкой
Всего:		108/ 3 81	18/ 3,5		18/ 13, 5		72/ 5 4	

### Содержание дисциплины

#### Тема 1. Понятие и сущность сетевой розничной торговли

Понятие и сущность сетевых принципов организации розничной торговли. Формы концентрации капитала. Горизонтальная, вертикальная интеграция в торговле. Диверсификация. Организация деятельности транснациональных компаний в торговле.

#### Тема 2. Характеристика видового разнообразия сетевых торговых структур

Типы и виды розничных торговых сетей. Основные форматы сетевой торговли: food & nonfood отрасли. Российские и зарубежные форматы предприятий. Бизнес концепты сетевой торговли. Франчайзинг прямой и обратный в торговых сетях.

#### Тема 3. Особенности организации торгово-технологических процессов в сетевой розничной торговле

Понятие и сущность торгового и технологического бизнес-процессов. Типы торговых и технологических процессов в сетевых структурах. Влияние количества предприятий в сети на построение эффективной цепи распределения. Размещение розничных торговых сетей. Понятие глобальных, национальных и региональных торговых сетей.

#### Тема 4. Управление цепями поставок в розничных торговых сетях

Логистика в торговых сетях. Оптовые распределительные центры, их роль и функции в обеспечении сбытом розничных торговых операторов. Управление взаимоотношениями с производителями и поставщиками товаров. Снабжение розничных торговых сетей.

### **Тема 5. Формирование ассортиментной политики в торговых сетях**

Сущность торгового ассортимента. Ассортиментная политика. Широта и глубина ассортимента торговой сети в зависимости от формата. Мультиформатность. Уровень специализации торговой сети. Эффект масштаба деятельности в организации работы торговой сети. Ценообразование в торговой сети: влияние выбранного формата магазинов. Брендированные товары в торговой сети. Частные торговые марки. Насыщение ассортимента собственными торговыми марками.

### **Тема 6. Организация продаж в торговых сетях**

Сущность и технологии осуществления продаж в торговых сетях. Каналы продаж в торговых сетях. Мульти- и омниканальность продаж. Формы продаж в торговых сетях. Методы продаж. Воронка продаж.

### **Тема 7. Организация сетевой он-лайн торговли**

Сетевые он-лайн операторы. Организация работы сайта. Организация работы через мобильное приложение. Методы он-лайн продаж. Мессенджеры. Маркетплейсы.

### **Тема 8. Организация построения экосистем в розничных сетях**

Понятие и сущность экосистемы. Типы и виды экосистем. Построение экосистемы. Характеристика возможных партнеров экосистемы. Успешные кейсы российских и международных компаний.

### **Тема 9. Нормативно-правовое регулирование функционирования торговых сетей**

Понятие и сущность добросовестной конкуренции в торговле. Нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность сетевых торговых компаний: закон о защите конкуренции, проект закона о товарных агрегаторах, проект закона об электронной торговле. Роль ФАС в отслеживании процессов слияния и поглощения компаний и образования сетевых интегрированных структур

## **4.Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

### **4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.**

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.09.02 «Торговые сети» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

<b>Тема (раздел)</b>	<b>Методы текущего контроля успеваемости</b>
Понятие и сущность сетевой розничной торговли	Анализ бизнес ситуации
Характеристика видового разнообразия сетевых торговых структур	Анализ бизнес ситуации
Особенности организации торгово-технологических процессов в сетевой розничной торговле	Анализ бизнес ситуации
Управление цепями поставок в розничных торговых сетях	Анализ бизнес ситуации



Формирование ассортиментной политики в торговых сетях	Анализ бизнес ситуации. Расчетно-графическая задача.
Организация продаж в торговых сетях	Кейс-стади
Организация сетевой он-лайн торговли	Анализ бизнес ситуации
Организация построения экосистем в розничных сетях	Анализ бизнес ситуации
Нормативно-правовое регулирование функционирования торговых сетей	Анализ бизнес ситуации

**4.1.2. Зачет с оценкой проводится в форме письменных ответов на вопросы билета.**

## **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости**

### **Анализ бизнес ситуации**

#### **1. « Анализ и управление торговым ассортиментом Оби-Боровское» Общая характеристика компании ОБИ**

Дата основания компании «ОБИ» относится к 1970 году, когда в Германии под Гамбургом в большом торговом центре был открыт первый магазин под маркой «ОБИ». Его основоположники - Эмиль Люкс и Манфред Маус выбрали для магазина формат DIY (Do-it-Yourself, «Сделай сам»), который позволил собрать все товары для строительства, ремонта и садоводства под одной крышей. Создание магазина в данном формате являлось уникальной идеей для того времени, так как раньше покупателю приходилось идти за всеми этими товарами в разные специализированные лавки. В первом магазине работало всего 12 служащих, а его площадь составляла 870 кв. м. Однако, они работали настолько эффективно, что в 1971 году компания ОБИ начала активно развивать сеть магазинов. За пределами Германии первый магазин «ОБИ» был открыт в Италии в 1994 году. На данный момент в 11 странах Центральной и Восточной Европы работают 650 гипермаркетов. Свыше 42 000 сотрудников компании ежедневно помогают покупателям, вдохновляя их на воплощение идей по благоустройству дома, дачи и сада, дают профессиональные рекомендации по ремонту и строительству. Ассортимент компании также является очень широким и разнообразным и насчитывает более 60 000 артикулов.

В Россию компания «ОБИ» пришла в 2003 году и стала первой западной розничной сетью DIY в стране. На данный момент в России работает 27 гипермаркетов ОБИ: 9 – в Москве и МО, 5 – в Санкт-Петербурге, по 2 магазина в Нижнем Новгороде и Екатеринбурге и по одному - в Казани, Омске, Волгограде, Краснодаре, Саратове, Рязани, Сургуте, Брянске и Туле.

«ОБИ» - это не просто магазин строительных материалов. В «ОБИ» клиенты найдут для себя инновационные идеи для оборудования современного дома, профессиональные консультации, специальные предложения и акции. «ОБИ» предлагает широкий ассортимент товаров по направлениям «Садовый центр», «Строительство», «Техника» и «Декор».

«Садовый центр» является гордостью ОБИ. Ассортимент «Садового центра» является уникальным торговым предложением на рынке. Здесь любители и профессионалы в садоводстве и ландшафтном дизайне, а также те, кому нравится дачный отдых, найдут около 3 000 наименований комнатных и уличных растений, порядка 2 500 видов семян, садовую мебель, технику, инструменты и многое другое. Садовые центры были созданы в 1980-х годах как самостоятельный бренд и выгодно выделили торговую сеть «ОБИ» среди конкурентов.

*Ассортимент направления «Садовый центр»*

Формирование ассортимента в магазинах основано на постоянном изучении рынка и предпочтений покупателей. «ОБИ» предлагает более 45 000 наименований товаров для ремонта, отделки и декорирования дома, садоводства, из которых 38% – товары, сделанные в России, 50% составляет продукция зарубежного производства, а 12% приходится на товары под собственными торговыми марками ОБИ, такими как: ОБИ - Качественные товары по разумным ценам. Линейка продуктов включает: осветительные приборы, аксессуары для ванной комнаты, мебель для сада; LUX - Бренд для любителей и профессионалов, которым необходимы надежные и прочные ручные и электроинструменты, садовая техника; СМІ- необходимые в любом доме товары по привлекательным ценам. В «ОБИ» под этим брендом можно приобрести электроинструменты, садовую технику, мебель, аксессуары для сада. Товары под собственными торговыми марками «ОБИ» полностью отвечают различным потребностям покупателей - это строительные и отделочные материалы, инструменты и садовая техника, товары для дома и дачи.

Типичная архитектура «ОБИ» - магазин обычно состоит из 2-3 зон: строительные товары и Садовый Центр. Покупатели здесь могут приобрести более 50 000 артикулов (товар, который отсутствует, может быть заказан).

В качестве примера рассмотрим ассортимент одного из магазинов сети «ОБИ» - «ОБИ» Боровское на примере направления «Садовый центр». В данном направлении компании реализуются товары трех категорий: сезонные товары, садовая техника и растения.

В отдел «Сезонные товары» входят три категории товаров: 42 категория «Сезонный рынок», 43 категория «Кемпинг» и 44 категория «Мебель». В каждой из этих категорий есть как базовые товары (круглый год присутствуют в магазине), так и сезонные (меняются в зависимости от сезонов и концепции). Рассмотрим каждую группу детально:

1) Базовым ассортиментом 42 группы «Сезонный рынок» являются: лопаты, средства от насекомых, средства от тараканов. Сезонный ассортимент – весь новогодний ассортимент (елки, украшения, гирлянды, подставки под елки и тд.), реагенты и антимаскитные сетки.

2) В базовый ассортимент 43 группы «Кемпинг» входят: надувные кровати, раскладушки, мебель для кемпинга, биотуалеты. Сезонные товары – гамаки, бассейны, аксессуары для бассейнов (фильтры, чистящие средства, чехлы и тд.), детская тема (горки, домики и тд.)

3) Базовыми товарами 44 группы «Мебель» являются: деревянная мебель (скамейки), павильон (1 шт. – самый продающийся артикул), качели (1 шт. – самый продающийся артикул), грили/мангалы, уголь, средство для розжига, газовые баллоны. Сезонный ассортимент: плетеная мебель, комбинированная мебель, металлическая мебель, зонты, павильоны (широкий ассортимент), качели (широкий ассортимент).

Отдел «Садовая Техника» также включает в себя три категории товаров: 40 категория «Корма для животных», 90 категория «Оборудование для сада» (данная категория включает в себя 45 категорию товаров «Грунты») и 94 категория «Оформление сада». Рассмотрим каждую категорию детально:

1) 40 группа – «Корма для животных» полностью представляет собой базовый ассортимент, который есть в наличии круглый год. Может происходить лишь смена поставщика товаров либо удаление/добавление отдельно взятой марки.

2) Базовым ассортиментом 90 группы товаров «Оборудование для сада» является: культиваторы, косилки, пилы, лески, ножи, масло для двигателей и прочие аксессуары для данной техники. Данные товары всегда в наличии, однако в зависимости от сезона количество представленных артикулов становится либо шире, либо уже. Сезонный

ассортимент – снегоуборочные машины, измельчители веток, садовые пылесосы. В 45 подгруппе «Грунты» круглый год представлены товары для полива (насосы, шланги и тд.), химия для растений, грунты; сезонными товарами являются парники.

3) В базовый ассортимент 94 группы «Оформление сада» входят такие товары, как: плитка, заборы, клумбы, семена для газона, садовые фигуры, тачки садовые, пластиковые сетки, полиэтиленовые пленки, садовые бочки/лейки/ведра, топоры, ящики для сбора урожая, перчатки. Сезонным товаром является только обувь (зима - валенки, весна/лето - резиновые сапоги, галоши).

В отдел «Растения» входит 91 категория «Комнатные растения», 92 категория «Горшки/вазы» и 93 категория «Уличные растения». Раскроем каждую категорию по отдельности:

1) Базовыми товарами 91 группы «Комнатные растения» являются: зеленые растения, цветущие горшечные растения (орхидеи, кактусы, хризантемы и др.) и цитрусовые. Сезонными товарами считаются новинки, промо предложения и растения, попадающие под акции (растение недели, фестиваль растений).

2) 92 группа «Горшки/вазы» является полностью базовой, так как включает горшки, вазы и свечи, которые представлены на протяжении всего года. Исключением является период перед праздниками, когда завозится большое количество новых артикулов ваз, которые затем опять исключают.

3) Базовый ассортимент 93 группы «Уличные растения»: семена и хвойные растения. Сезонным ассортиментом являются: луковичные (весенние и осенние), картофель, лук, плодовые растения и садово-декоративные кустарники.

Наценка на товар составляет от 30 до 100%.

Средний чек магазина «ОБИ» Боровское на февраль 2017 года составил 2119 рублей, конвертация – 56%.

Текст бизнес-ситуации подготовлен по материалам информационно-аналитического сайта retail.ru: [https://www.retail.ru/rbc/tradingnetworks/obi/?sphrase\\_id=198957](https://www.retail.ru/rbc/tradingnetworks/obi/?sphrase_id=198957); [https://www.retail.ru/articles/143282/?sphrase\\_id=198957](https://www.retail.ru/articles/143282/?sphrase_id=198957); [https://www.retail.ru/articles/143739/?sphrase\\_id=198957](https://www.retail.ru/articles/143739/?sphrase_id=198957);

### **Задание расчетно-графической задачи**

Материалы, представленные в описании деловой ситуации, свидетельствуют о том, что регулярный анализ и принятие решения о корректировке торгового ассортимента являются важнейшими аспектами в деятельности предприятия.

1. Проведите ABC анализ ассортимента ОБИ-Боровское. В качестве объектов анализа будут выступать товарные категории направления «Садовый центр»: грунты, оборудование для сада, оформление сада, корма для животных. В качестве параметров анализа – данные по среднегодовому товарообороту и прибыли за 2016 год. Определите группы А, В, С по обоим параметрам.

2. Проведите XYZ анализ ассортимента ОБИ-Боровское. В качестве объектов анализа будут выступать товарные категории направления «Садовый центр»: грунты, оборудование для сада, оформление сада, корма для животных. В качестве параметров анализа – данные по среднегодовому товарообороту и прибыли за 2016 год. Определите группы X, Z, Z по обоим параметрам.

3. Составьте таблицу совмещенного ABC и XYZ анализа.

4. На основании полученных данных сформулируйте рекомендации в разрезе товарных групп, входящих в категорию.

Статистические данные, требуемые для ABC анализа, приведены в таблице 1.

Таблица 1. Статистические данные для проведения анализа

Наименование категории товара	Выручка от продаж, тыс. руб., 2016 год	Маржинальная прибыль, тыс. руб., 2016 год
Грунты (категория 45)	31732	12302
Оборудование для сада (90)	20010	2844
Оформление сада (94)	8492	2485
Корма для животных (40)	5114	1082
<b>ИТОГО</b>	<b>65348</b>	<b>18713</b>

3. Методом наблюдения оцените эффективность расположения направления «Садовый центр» в магазине Оби-Боровское, а также расположение и выкладку товаров товарных категорий. Составьте существующую планограмму торгового пространства. На основании сформулированных ранее рекомендаций составьте скорректированную планограмму торгового пространства. Обоснуйте результаты.

## **2. Бизнес ситуация « Собственные торговые марки компании «Обувь России»**

«Обувь России» развивает направление сопутствующих товаров под собственными брендами с 2010 года. На сегодняшний день ассортимент таких товаров в магазинах компании насчитывает более 4500 SKU - это сумки, кожгалантерея, средства по уходу за обувью и ногами, чулочно-носочная продукция, белье и текстиль, товары для дома. Доля данного направления в торговой выручке по итогам 2016 года достигла 27,3 %. Предлагая покупателям широкий выбор сопутствующих товаров, «Обувь России» стимулирует комплексные покупки, увеличивает средний чек и повышает лояльность покупателей.

### **Собственные бренды**

До 2010 года у компании не было единого подхода к формированию ассортимента сопутствующих товаров в разных регионах: он компоновался хаотично, от случая к случаю, каждый директор на местах приобретал для магазинов то, что считал нужным. Однако на определенном этапе развития сети, когда масштабы бизнеса уже были достаточно большими, компания приняла решение упорядочить деятельность в данном направлении. Появились категорийные менеджеры, которые занимались таким товаром, и была разработана ассортиментная политика. Результат не заставил себя долго ждать: доля сопутствующих товаров в продажах сети начала понемногу расти и уже по итогам 2010 года достигла 4 %.

Еще одно важное решение, которое было принято на старте проекта, - это брендинг продукции сопутствующих товаров. В основе розничной стратегии компании лежит брендовый подход, то есть компания развивает несколько обувных сетей с разным позиционированием и своей аудиторией покупателей. Такой же подход «Обувь России» применила не только к обуви, но и к сопутствующим товарам. Начинали с брендинга традиционной для обувных магазинов продукции - средств по уходу за обувью. Как правило, бренды линеек сопутствующих товаров совпадают с обувными брендами и брендами магазинов, в которых они продаются. Это Westfalika, Emilia Estra, Lisette, Rossita и «Пешеход».

### **От сумок и обувной косметики до кремов для ног и товаров для дома**

В магазинах компании представлен как традиционный для обувных магазинов ассортимент, такой как сумки, кожаные аксессуары, так и нестандартный - средства по уходу за ногами, товары для дома. Первый крем для ног появился в продаже в торговых точках «Обуви России» еще в 2011 году. Тогда это была тестовая партия из 2000 тюбиков, которая разошлась за две недели без специальной рекламной поддержки. Стало понятно, что у нового ассортимента есть перспективы. Со следующего года в магазинах компании уже была представлена линейка из 15 наименований кремов для ног с разными свойствами. Производителем выступило российское предприятие «Аделейд», которое изготавливает косметику из натуральных компонентов.

В развитии новой линейки компания следовала тем же идеям и ценностям, которые были характерны для обувного бренда Westfalika (основная розничная сеть «Обуви России»), т. е. натуральность и естественность. Кремы для ног компании содержат преимущественно натуральные компоненты и развиваются под брендом Westfalika Medical. В дальнейшем в 2013 году появилась линейка средств по уходу за кожей ног, разработанная на основе розовой соли. Сейчас Westfalika Medical - это более 60 наименований продукции.

Еще одно нововведение компании - это товары для дома. Они появились в магазинах компании в 2014 году под брендом Westfalika Home. Для реализации такой продукции «Обувь России» использует несколько каналов продаж - интернет-магазин, брендированные стойки в торговых точках и специализированные отделы во флагманских магазинах Westfalika (сейчас работает 8 таких отделов). В 2015 году появилась отдельная линейка детского текстиля под брендом Westfalika Kids. Если брать в целом ассортимент Westfalika Home, то особой популярностью пользуются комплекты постельного белья. Доля товаров для дома в розничной выручке по итогам 2016 года достигла 2 %.

### **Одежда России**

В 2014 году «Обувь России» решила предложить своим покупателям, помимо обуви, и линейку одежды. Это оказалось вполне логичным: покупателю удобно в одном месте сразу подобрать и пуховик, и сапоги. В 2014 году компания начинала только с верхней зимней одежды под брендом Snow Guard, потом за два года ассортимент пополнился за счет демисезонного ассортимента, ветровок, летних плащей и т. п. Сейчас доля одежды в розничной выручке достигает 10 %. В каждом магазине есть специальная зона для одежды, как правило, она располагается по центру зала, недалеко от касс.

Ассортимент магазинов не ограничивается только лишь верхней одеждой. Есть также и линейка белья, а с 2017 года и одежда среднего слоя - кардиганы, джемперы, водолазки.

Запуск новой товарной линейки - длительный процесс, который требует кропотливой работы: с момента планирования до ввода нового товара в продажу проходит в среднем 6–12 месяцев.

*Текст бизнес-ситуации подготовлен по материалам сайта retail.ru: <https://www.retail.ru/cases/145488/>*

### **Задание к бизнес-ситуации (кейс-стади)**

Материалы, представленные в описании деловой ситуации, свидетельствуют о том, что решения по насыщению ассортимента вообще и собственными марками, в частности, должны приниматься взвешенно, обдуманно, тщательно анализируя рыночную ситуацию, потребности клиентов, а также ресурсы и возможности предприятия.

1. Проведите сбор и сделайте анализ вторичной информации по этапам принятия решения по насыщению торгового ассортимента компании «Обувь России». Результаты работы представьте в таблице.

Таблица 1. Результаты работы

<b>№ этапа</b>	<b>Наименование этапа</b>	<b>Предлагаемые меры</b>
<b>Этап 1</b>	<b>Выбор товарной категории для насыщения</b>	Какие категории и какими товарными артикулами предлагается насытить?
<b>Этап 2</b>	<b>Исследование рынка</b>	Дать характеристику основным конкурентам, принимающим аналогичные или отличающиеся решения по насыщению ассортимента.
<b>Этап 3</b>	<b>Поиск и проведение переговоров с производителем</b>	Обосновать стратегию проведения переговоров с производителем: кто может производить (региональный, национальный, зарубежный производитель), по какой цене, как будет осуществлена логистика?
<b>Этап 4</b>	<b>Изготовление опытного образца</b>	Обосновать внешний вид и упаковку товара, состав, выкладку в торговом зале.
<b>Этап 5</b>	<b>Производство и распределение по торговой сети</b>	Сделать анализ вторичной информации по количеству магазинов сети «Обувь России», их географической локации.
<b>Этап 6</b>	<b>Запуск тестовой партии товара и анализ динамики продаж</b>	Найти и сделать сравнительный анализ вторичной информации по конкурентам, выявленным на этапе 2. Какие конкуренты уже принимали подобные решения и какой эффект получили?
<b>Этап 7</b>	<b>Продажи в полном объеме торговой сети</b>	На основании анализа вторичной информации, проведенного на этапе 6, сделать прогноз о возможных объемах продаж и доле в общей выручке компании с учетом общего количества предприятий и их географической локации.

2. На основании анализа вторичной информации по теме «Собственные торговые марки» составьте и обоснуйте личное мнение о целесообразности стратегии насыщения торгового ассортимента вообще и частными марками в особенности.

Перечень вопросов для принятия решения:

- ✓ Какие критерии необходимо учитывать предприятию розничной торговли для принятия решения по насыщению торгового ассортимента?
- ✓ Каким образом конкурентное окружение влияет на принятие решения по насыщению торгового ассортимента?
- ✓ Каким образом осуществляется контроль качества товаров, производимых под собственной торговой маркой?
- ✓ Какая ситуация сложилась на потребительском рынке в отношении лояльности к собственным торговым маркам?

3. Обобщая весь вторичный информационный материал, собранный в задании 1, а также личную позицию, обоснованную в задании 2, сделайте вывод о целесообразности насыщения торгового ассортимента компании «Обувь России» собственными торговыми марками в категориях: средства по уходу за обувью, средства по уходу за кожей ног, товары для дома, одежда. Позицию обоснуйте с точки зрения возможной доходности категории, ее конкурентного окружения, возможностей эффективной выкладки в торговом зале, покупательских предпочтений.

### **3. Бизнес-ситуация «Требования к организации распределительных центров для международных сетевых торговых компаний»**

#### **Основные запросы к складам**

Одним из ключевых факторов при выборе склада для крупных сетевых ритейлеров, причем не только международных, является расположение объекта. Идеальная локация — если [склад](#) находится в непосредственной близости от основных трасс и имеет удобные подъезды, чтобы водители могли легко и быстро найти объект и доехать до него. Еще одно преимущество локации — расположение недалеко от основного рынка сбыта (если говорить о Московском регионе, то это Москва), а также от основных транспортных узлов, аэропортов и грузовых ж/д станций. Среди международных ритейлеров наиболее востребованы склады А класса, которые дают наибольшую эффективность на 1 кв. м. Это важно как для offline, так и для online ритейлеров. Для последних даже в большей степени, поскольку их операционная эффективность напрямую связана с эффективностью склада: то, насколько хорошо он работает, влияет на весь бизнес в целом. Также стоит отметить, что у международных ритейлеров достаточно жесткие требования к техническим особенностям склада и инженерии (в первую очередь к системам пожаротушения и электроснабжения).

#### **Факторы, определяющие требования к объекту**

Требования международных ритейлеров к складам могут очень сильно варьироваться в зависимости от ряда факторов. Во-первых, от специфики ритейла. В каждой сфере есть свои нюансы, а, следовательно, в зависимости от этого меняются потребности и приоритеты в конструктивных особенностях склада и его начинке. Во-вторых, от наличия или отсутствия в компании корпоративных стандартов. Некоторые международные ритейлеры не навязывают свои внутренние стандарты и принимают локальную специфику, другие, наоборот, хотят, чтобы необходимый корпоративный минимум был соблюден на их новом складском объекте. Требования к складу зависят и от его масштабов: чем больше объект, тем выше риски, и, соответственно, тем жестче будут требования к его оснащению со стороны ритейлера. Если же компания ищет небольшой или временный склад, то в данном случае вопросов к технической составляющей помещения будет меньше.

Чего хотят международные ритейлеры



Говоря о требованиях международных ритейлеров к складам, стоит отметить, что они отчасти отличаются от требований российских компаний. Во-первых, эти различия связаны с наличием корпоративных стандартов. У международных ритейлеров зачастую существуют внутренние требования к складам, которые диктуются на уровне штаб-квартиры. Как правило, они сформулированы в виде стандартного технического задания, которое адаптируется в зависимости от рынка, поскольку строительные нормы в разных странах отличаются друг от друга. Существуют дополнительные требования в части использования корпоративных цветов и символики компании в отделке помещений и т. д.

Другой момент, который также отчасти связан с корпоративными стандартами — это особое внимание к системам пожаротушения как к одному из ключевых элементов управления бизнес-рисками. Для иностранных компаний это особенно важно, поскольку они очень внимательно относятся к страхованию имущества. Как правило, страхование происходит не на локальном уровне, а на корпоративном. Крупные международные ритейлеры работают с корпоративным страховщиком, который во многом диктует требования к системам пожаротушения на складе и редко идет на компромиссы в данном вопросе.

Также высокие требования международные ритейлеры предъявляют и к системам электроснабжения. Вообще это важно для любого ритейлера, поскольку его склад, как правило, функционирует в режиме 24/7. Особенно это критично для мультитемпературных складов, где необходимо поддерживать определенный режим хранения продукции, а также частично или полностью автоматизированных складов, поскольку любые перебои с электричеством фактически блокируют их работу.

Зависимость от специфики бизнеса

Что касается предпочтений международных ритейлеров относительно конструктивных особенностей здания, то тут также много разных нюансов, которые могут зависеть от операционных особенностей компании. Например, Decathlon, Auchan и Leroy Merlin — это, по сути, «компания-сестры», входящие в одну группу, однако, у каждой из них своя специфика.

Например, у склада Decathlon, который также расположен в рамках индустриального парка «Южные Врата», относительно простая спецификация здания. «Конечно, были определенные нюансы, связанные со страхованием, но, в общем, тип доков, рабочая высота склада, требования к качеству пола и отделке — гораздо более щадящие по сравнению с Leroy Merlin или Auchan, крупнейший распределительный центр для которого мы сейчас строим, отмечает Анна Сорокина. — Это отчасти связано с концепцией бизнеса, Decathlon — это [дискаунтер](#), поэтому ожидаемо, что они не были готовы строить очень дорогое здание. Им было достаточно стандартного качественно построенного объекта, где соблюдены все основные требования по безопасности».

В отношении РЦ Auchan ситуация обратная — высокая интенсивность операций на складе, работа с товарами, требующими различных температурных режимов хранения, высокие корпоративные требования и большой масштаб здания (около 140,000 кв. м) обусловили очень нестандартное конструктивное решение и серьезную инженерную «начинку» здания.

Как реализуются требования

В качестве успешного примера адаптации требований международного ритейлера при строительстве склада, можно привести [распределительный центр](#) Leroy Merlin, расположенный в рамках индустриального парка «Южные Врата». Данный объект имеет нестандартное конструктивное решение — это здание необычной Н-образной формы. Оно состоит из нескольких частей: зоны погрузки/разгрузки товара и кросс-докинга, двух зон долгосрочного хранения и специализированной рампы. Помимо этого, необходимо было выдержать жесткие требования к системам пожаротушения, что, в свою очередь, также определило конструктив здания и особенности инфраструктуры. По сути, для



обеспечения потребностей склада Leroу Merlin построен третий инженерный узел. Также склад был адаптирован и с учетом особенностей некоторых категорий товаров, которые продает [ритейлер](#). В частности, были оборудованы специальные доки, которые позволяют с нулевой отметки въехать на склад и разгрузить негабаритные материалы, рампа для более удобной отгрузки в мелко и среднетоннажный транспорт. Кроме того, на складе была выделена специальная зона для хранения аэрозолей или лакокрасочной продукции, где была оборудована дополнительная система пенного пожаротушения. Помимо этого, было учтено множество нюансов по организации движения на территории вокруг склада, дороги, проезды, зоны парковок и т. п.

Другой пример — склад британской компании NEXТ. На территории индустриального парка «Южные Врата» ритейлер имеет фулфилмент центр, в котором обслуживает исключительно свой онлайн-магазин. «Изначально данный клиент был заинтересован в аренде склада, поэтому наиболее подходящим для него вариантом была аренда спекулятивного здания с адаптацией под свои нужды. В частности, были сделаны доработки в освещении с учетом специфики складского оборудования компании, значительно были увеличены и специально зонированы административно-бытовые помещения». Сейчас помимо фулфилмент центра в «Южных Вратах» компания NEXТ размещает московский офис и колл-центр, который обслуживает Россию, несколько стран СНГ, а также ряд зарубежных стран. «Поскольку стандартная спецификация здания изначально была высокого качества и соответствовала требованиям ритейлера и в части пола — допустимые нагрузки позволяли установить многоярусный мезонин без дополнительного усиления и в части системы пожаротушения.

#### Возможности для выбора

Российский рынок складской недвижимости — достаточно продвинутый, даже в сравнении с европейским или американским. Если говорить про объекты ведущих девелоперов, которые строят склады спекулятивно, то в целом они качественные: это здания с хорошей системой пожаротушения, качественными полами, большим количеством доков и т. д. Однако когда [девелопер](#) строит склад спекулятивно, он рассчитывает на запросы усредненного потребителя, и такой склад, скорее всего, не будет соответствовать абсолютно всем потребностям клиента. Конкретному ритейлеру, который рассматривает аренду склада, к примеру, может понадобиться большее количество доков или другая конфигурация помещения, возможность сквозной погрузки. Или чтобы зарядные комнаты находились не в одном углу, а в другом, а офисы находились не в двух-трех этажной встройке, а на мезонине для более эффективного использования пространства на полу. Чем крупнее компания ритейлер и чем интенсивнее ее операции, тем сложнее ей работать в спекулятивном складе. Однако можно сказать, что среднестатистический склад класса А на рынке с точки зрения ключевых параметров и качества в целом отвечает требованиям ритейлеров.

Что касается объема предложения, то складов без кросс-дока и относительно небольшой площади до 10 тыс. кв. м сегодня на рынке достаточно много, поэтому у компаний есть широкий выбор. А вот больших помещений под ключевые распределительные центры площадью от 25-30 тыс. кв. м с кросс-доком на рынке единицы. Именно поэтому почти все крупные распределительные центры строятся в формате «built-to-suit» («под ключ») под конкретного заказчика.

#### Адаптация не в тренде

В 2007–2010 годах, когда рынок складской недвижимости только начинал развиваться, был достаточно большой объем спекулятивных площадей и ритейлеры не готовы были ждать, когда им построят склад по их запросу. Они арендовали подходящее по основным параметрам здание, но как можно быстрее. К тому же в тот период и девелоперы не обладали опытом и экспертизой в строительстве специализированных

зданий — как правило, они возводили стандартные биг боксы. Ритейлеры адаптировали стандартные склады под свои требования.

В последние 4–5 лет ритейлеры начали понимать, что даже хорошо адаптированное спекулятивное здание не позволяет им достигнуть необходимой эффективности. Кроме того, многие иностранные ритейлеры сейчас лучше понимают российский рынок и, будучи ориентированы на долгосрочное развитие в России, готовы вкладываться в логистическую инфраструктуру. Все это в итоге привело к волне покупок складов, построенных по схеме built-to-suit. К тому же сейчас и ведущие складские девелоперы уже стали достаточно опытны в строительстве нестандартных зданий.

#### Инвестиции в эффективность

Сегодня, как правило, крупные ритейлеры лидеры рынка, например, Auchan и Leroy Merlin, для которых важна операционная эффективность, готовы вкладываться в собственную логистическую инфраструктуру и строить свои ключевые распределительные центры с нуля. И именно в той географической точке, которая лучше всего работает для их цепей поставок. Они понимают, что для эффективной работы им необходим склад, который будет максимально «заточен» под их процессы, но поскольку найти такие объекты на рынке они в принципе не могут, единственный вариант для них — заказать строительство «под ключ».

К примеру, здание распределительного центра Leroy Merlin в «Южных Вратах» имеет нестандартную форму и большую кросс-докинговую составляющую — здание похоже на букву «Н». Кроме того, там необычная внутренняя логистика. Не менее специфическим объектом станет и распределительный центр Auchan с нестандартной конфигурацией здания и большим количеством внутренних специализированных зон.

В большинстве случаев подобная практика покупки и строительства зданий «под ключ», скорее, касается крупных игроков, которые работают в высоко конкурентной среде. Для них эффективность логистики является одним из ключевых факторов эффективности и условием для роста бизнеса, поэтому они готовы в это инвестировать.

#### Требовательные ритейлеры

И в завершение, говоря о запросах международных ритейлеров к складам, стоит отметить, что за последние пять лет их требования не стали проще. Наоборот, крупные игроки сейчас жестче диктуют свою позицию и реже идут на компромисс. Рынок складской недвижимости стал более профессиональным, появилась возможность получить качественные решения «под ключ», благодаря чему международные ритейлеры стали чаще инвестировать в покупку и строительство складов, максимально соответствующих их требованиям. Стандартные решения, особенно в отношении федеральных РЦ, их больше не устраивают.

Кейс составлен по материалам информационно-аналитического портала retail.ru - <https://www.retail.ru/articles/150022/>

#### Задание к бизнес ситуации:

1. Обобщая весь вторичный информационный материал, опишите особенности и критерии подбора помещения оптово-распределительного центра, его оснащения в зависимости от целей и задач сетевой торговой компании. Приведите успешные и неуспешные кейсы торговых операторов. Ответ обоснуйте.
2. Выберите из существующих торговых операторов любой кейс и предложите решение по выбору склада в зависимости от параметров глобальности компании, реализуемого ассортимента, организации процедуры фулфилмента, логистики и пр. Решение обоснуйте.

### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

#### 4.3.1. Формируемые компетенции

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ДПК-1	Способность к руководству коммерческой деятельностью организации, формирование стратегии организации по продажам	ДПК-1.2	Способность к построению результативной сбытовой деятельности, позволяющей обеспечить прибыльное функционирование и рыночную экспансию

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ДПК-1.2	Знает основные экономические понятия, сущность сетевой розничной торговли, процессов ее эволюции, типы и виды розничных торговых сетей, организация торгово-технологических процессов в сетевой рознице, основные форматы торговых сетей, организацию работы с торговым ассортиментом брендованных товаров и собственных торговых марок торговых операторов, процесс управления логистикой и цепями поставок в сетевой торговле, формы и методы продаж, особенности организации сетевой он-лайн розницы, процесс образования экосистем. Знание основных правил построения сети распределения и логистические принципы управления материальными потоками в логистике распределения; состав и содержания характерных функций; современные тенденции развития участников сети распределения.	Собирает и анализирует данные о критериях отнесения типа и вида торговой сети к формату магазина, анализирует торговые и технологические бизнес-процессы в торговых сетях, понимает и оценивает работу в цепочке поставок товаров, анализирует торговый ассортимент собственных марок и брендованных товаров, подбирает релевантные формы, методы и каналы продаж. Проводит оценку эффективности функционирования торговой сети в целом по критериям эффекта масштаба бизнеса и отдельным ее составляющим: работа с поставщиками и логистика, работа с ассортиментом, работа по выбору каналов продаж и мультиканальности, работа по выбору метода и формы продажи товаров, реализуемых через торговую сеть. бизнес-планов; владеет современными методами оценки экономических и социальных условий; владеет методами и

		<p>средствами выявления и формирования спроса потребителей;</p> <p>владеет навыками разработки маркетинговых стратегий и программ по формированию и удовлетворению спроса. Проводит анализ управления материальными потоками в логистике распределения в конкретной компании, находит возможные варианты решения выявленных в логистике распределения проблем применительно к конкретной ситуации;</p> <p>выявляет проблемы в организации и реализации управления материальными потоками в логистике распределения; демонстрирует навыки поиска и применения инструментов и подходов для обеспечения рационального распределения товарных запасов на рынке сбыта и доведения их до потребителя; навыки выбора наиболее подходящей технологий товародвижения.</p>
--	--	--

#### 4.3.2. Типовые оценочные средства

##### Вопросы промежуточной аттестации

1. Понятие и сущность сетевых принципов организации розничной торговли.
2. Формы концентрации капитала. Горизонтальная, вертикальная интеграция в торговле. Диверсификация.
3. Организация деятельности транснациональных компаний в торговле.
4. Типы и виды розничных торговых сетей.
5. Основные форматы сетевой торговли: food & nonfood отрасли.
6. Российские и зарубежные форматы предприятий. Бизнес концепты сетевой торговли.
7. Франчайзинг прямой и обратных в торговых сетях.
8. Понятие и сущность торгового и технологического бизнес-процессов.
9. Типы торговых и технологических процессов в сетевых структурах.
10. Влияние количества предприятий в сети на построение эффективной цепи распределения.
11. Размещение розничных торговых сетей.

12. Понятие глобальных, национальных и региональных торговых сетей.
13. Логистика в торговых сетях.
14. Оптовые распределительные центры, их роль и функции в обеспечении сбытом розничных торговых операторов.
15. Управление взаимоотношениями с производителями и поставщиками товаров. Снабжение розничных торговых сетей.
16. Сущность торгового ассортимента. Ассортиментная политика.
17. Широта и глубина ассортимента торговой сети в зависимости от формата.
18. Мультиформатность торговых сетей.
19. Уровень специализации торговой сети. Эффект масштаба деятельности в организации работы торговой сети.
20. Ценообразование в торговой сети: влияние выбранного формата магазинов.
21. Брендированные товары в торговой сети.
22. Частные торговые марки. Насыщение ассортимента собственными торговыми марками.
23. Сущность и технологии осуществления продаж в торговых сетях.
24. Каналы продаж в торговых сетях.
25. Мульти- и омниканальность продаж.
26. Формы продаж в торговых сетях.
27. Методы продаж в торговых сетях.
28. Воронка продаж. Анализ полученных результатов. Интерпретация.
29. Сетевые он-лайн операторы. Организация их работы.
30. Организация работы сайта при осуществлении продаж в сетевой торговле.
31. Организация работы через мобильное приложение. Оценка эффективности продаж.
32. Методы он-лайн продаж. Оценка их эффективности.
33. Мессенджеры как новый канал продаж.
34. Маркетплейсы. Характеристика цифровых платформ.
35. Понятие и сущность экосистемы.
36. Типы и виды экосистем.
37. Построение экосистемы.
38. Характеристика возможных партнеров экосистемы. Успешные кейсы российских и международных компаний.
39. Понятие и сущность добросовестной конкуренции в торговле.
40. Нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность сетевых торговых компаний: закон о защите конкуренции, проект закона о товарных агрегаторах, проект закона об электронной торговле.
41. Роль ФАС в отслеживании процессов слияния и поглощения компаний и образования сетевых интегрированных структур.

### **Вопросы для самостоятельной подготовки**

- Тема 1. Понятие и структура торговой сети
- Тема 2. Современные форматы торговых сетей
- Тема 3. Типология торговых сетей
- Тема 4. Основные проблемы и тенденции развития торговли
- Тема 5. История развития торговых сетей в России
- Тема 6. Торговые сети в рейтинге крупнейших ритейлеров России
- Тема 7. Современные направления развития розничных торговых сетей
- Тема 8. Размещение розничной сети
- Тема 9. Интеграция - как способ организации розничной сети и эффективного взаимодействия с другими участниками товарного обращения.

- Тема 10. Сущность преимущества, риски франчайзинга  
 Тема 11. Проблемы франчайзинга в России.  
 Тема 12. Аутсорсинг в торговых сетях  
 Тема 13. Привлечение средств розничными торговыми сетями.  
 Тема 14. Управление персоналом торговой сети.  
 Тема 15. Организация коммерческой службы  
 Тема 16. Организация работы с товаром  
 Тема 17. Торговое обслуживание населения  
 Тема 18. Торговые марки и бренды торговых сетей  
 Тема 19. Автоматизация управленческих процессов в сетях  
 Тема 20. История создания и стратегии крупнейших  
 Тема 21. Анализ эффективности функционирования розничной торговой сети

Для оценки степени освоения компетенции используются следующие шкалы:

**Шкала 1. Оценка сформированности отдельных элементов компетенций**

Обозначения		Формулировка требований		
Цифр	Оценка	к степени сформированности компетенции		
		Знать	Уметь	Владеть
1	Неудовлетворительно	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
2	Неудовлетворительно	Фрагментарные знания	Частично освоенное умение	Фрагментарное применение
3	Удовлетворительно	Общие, но не структурированные знания	В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение	В целом успешное, но не систематическое применение
4	Хорошо	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания	В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков
5	Отлично	Сформированные систематические знания	Сформированное умение	Успешное и систематическое применение навыков

**Шкала 2. Комплексная оценка сформированности знаний, умений и владений**

Оценка	Формулировка требований
--------	-------------------------

	<b>к степени сформированности компетенции</b>
<i>Зачтено с оценкой 5, «отлично»</i>	<p>Оценка зачтено с оценкой «отлично» выставляется студенту, если он:</p> <p>анализирует торговые и технологические бизнес-процессы в торговых сетях, понимает и оценивает работу в цепочке поставок товаров, анализирует торговый ассортимент собственных марок и брендированных товаров, подбирает релевантные формы, методы и каналы продаж.</p> <p>Проводит оценку эффективности функционирования торговой сети в целом по критериям эффекта масштаба бизнеса и отдельным ее составляющим: работа с поставщиками и логистика, работа с ассортиментом, работа по выбору каналов продаж и мультиканальности, работа по выбору метода и формы продажи товаров, реализуемых через торговую сеть. бизнес-планов; владеет современными методами оценки экономических и социальных условий; владеет методами и средствами выявления и формирования спроса потребителей;</p>
<i>Оценка зачтено с оценкой 4, «хорошо»</i>	<p>Оценка зачтено с оценкой «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает основные экономические понятия, сущность сетевой розничной торговли, процессов ее эволюции, типы и виды розничных торговых сетей, организация торгово-технологических процессов в сетевой рознице, основные форматы торговых сетей, организацию работы с торговым ассортиментом брендированных товаров и собственных торговых марок торговых операторов, процесс управления логистикой и цепями поставок в сетевой торговле, формы и методы продаж, особенности организации сетевой он-лайн розницы, процесс образования экосистем.</p>
<i>Зачтено с оценкой 3, «удовлетворительно»</i>	<p>Оценка зачтено с оценкой «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.</p> <p>Учебные достижения в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.</p>
<i>Не зачтено</i>	<p>Оценка «не зачтено» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические</p>



	<p>работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.</p> <p>Учебные достижения в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.</p>
--	--

#### 4.4. Методические материалы

Занятия по дисциплине «Торговые сети» представлены следующими видами работы: лекции, практические занятия и самостоятельная работа студентов.

В рамках самостоятельной работы студенты готовятся к практическим занятиям, осуществляют подготовку к промежуточной аттестации.

Текущая аттестация по дисциплине проводится в форме разбора бизнес-ситуаций и решения задач по оцениванию фактических результатов обучения студентов и осуществляется ведущим преподавателем.

Объектами оценивания выступают:

учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине);

степень усвоения теоретических знаний;

уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы; результаты самостоятельной работы

Активность студента по дисциплине оценивается по его выступлениям на практических занятиях.

Оценивание работы студента на практических занятиях осуществляется по следующим критериям:

«Отлично» – активное участие в обсуждении проблем каждого семинара, самостоятельность ответов, свободное владение материалом, полные и аргументированные ответы на вопросы семинара, участие в дискуссиях, твёрдое знание лекционного материала, обязательной и рекомендованной дополнительной литературы, регулярная посещаемость занятий.

«Хорошо» – недостаточно полное раскрытие некоторых вопросов темы, незначительные ошибки в формулировке категорий и понятий, меньшая активность на семинарах, неполное знание дополнительной литературы, хорошая посещаемость.

«Удовлетворительно» – ответы на семинарах отражают в целом понимание темы, знание содержания основных категорий и понятий, знакомство с лекционным материалом и рекомендованной основной литературой, недостаточная активность на занятиях, оставляющая желать лучшего посещаемость.

«Неудовлетворительно» – пассивность на семинарах, частая неготовность при ответах на вопросы, плохая посещаемость, отсутствие качеств, указанных выше, для получения более высоких оценок.

Кроме того, оценивание студента проводится на контрольной неделе в соответствии с распоряжением проректора по учебной работе. Оценивание студента на контрольной неделе проводится преподавателем независимо от наличия или отсутствия студента (по уважительной или неуважительной причине) на занятии. Оценка носит комплексный характер и учитывает достижения студента по основным компонентам учебного процесса за текущий период.



Оценивание студента на занятиях осуществляется с использованием балльно-рейтинговой системы. Оценивание студента на контрольной неделе также осуществляется по балльно-рейтинговой системе с выставлением оценок в ведомости и указанием количества пропущенных занятий.

Студент допускается к промежуточной аттестации по дисциплине в случае выполнения им всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины (по формам текущего контроля). В случае наличия учебной задолженности студент отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями. Оценка студента носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на зачете с оценкой;
- учебными достижениями в семестровый период.

#### Процедуры и средства оценивания элементов компетенций

по дисциплине

Процедура проведения	Средство оценивания				
	Текущий контроль				Промежуточный контроль
	Выполнение устных заданий	Выполнение письменных заданий	Выполнение практических заданий	Выполнение анализ бизнес-ситуаций и расчетно-графических работ	Зачет с оценкой
Продолжительность контроля	По усмотрению преподавателя	По усмотрению преподавателя	По усмотрению преподавателя	По усмотрению преподавателя	В соответствии с принятыми нормами времени
Форма проведения контроля	Устный опрос	Письменный опрос	Письменный опрос	Письменная форма с презентацией	В устной форме
Вид проверочного задания	Устные вопросы	Письменные задания	Практические задания	Письменный опрос	Зачет с оценкой
Форма отчета	Устные ответы	Ответы в письменной форме	Ответы в письменной форме	Ответы в письменной (по эссе и рефератам)	Ответы в устной форме

Раздаточный материал	есть	Справочная литература-	Справочная литература-	Справочная литература	Справочная литература
----------------------	------	------------------------	------------------------	-----------------------	-----------------------

## 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

### Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к зачету с оценкой. К зачету с оценкой необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале изучения учебной дисциплины познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем формируемых знаний и умений, которыми студент должен овладеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов для зачета с оценкой.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи зачета с оценкой.

### **Вопросы для самостоятельной работы**

- Тема 1. Понятие и структура торговой сети
- Тема 2. Современные форматы торговых сетей
- Тема 3. Типология торговых сетей
- Тема 4. Основные проблемы и тенденции развития торговли
- Тема 5. История развития торговых сетей в России

- Тема 6. Торговые сети в рейтинге крупнейших ритейлеров России
- Тема 7. Современные направления развития розничных торговых сетей
- Тема 8. Размещение розничной сети
- Тема 9. Интеграция - как способ организации розничной сети и эффективного взаимодействия с другими участниками товарного обращения.
- Тема 10. Сущность преимущества, риски франчайзинга
- Тема 11. Проблемы франчайзинга в России.
- Тема 12. Аутсорсинг в торговых сетях
- Тема 13. Привлечение средств розничными торговыми сетями.
- Тема 14. Управление персоналом торговой сети.
- Тема 15. Организация коммерческой службы
- Тема 16. Организация работы с товаром
- Тема 17. Торговое обслуживание населения
- Тема 18. Торговые марки и бренды торговых сетей
- Тема 19. Автоматизация управленческих процессов в сетях
- Тема 20. История создания и стратегии крупнейших
- Тема 21. Анализ эффективности функционирования розничной торговой сети

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Основная литература**

1. Блуммарт, Тью Четвертая промышленная революция и бизнес: Как конкурировать и развиваться в эпоху сингулярности / Тью Блуммарт, ван Стефан, Эрик Колтоф; перевод З. Мамедьяров. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 208 с. — ISBN 978-5-9614-1536-0. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/82658.html>
2. Вайднер, Йенс Стратегия пеперони: Добавь перца в работу! / Йенс Вайднер; перевод Л. Фредрих, Л. Коркунов. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 215 с. — ISBN 978-5-9614-4815-3. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/82527.html> (дата обращения: 06.11.2019). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
3. Йенс, Нордфальт Ритейл-маркетинг: практики и исследования / Нордфальт Йенс; перевод И. Евстигнеева; под редакцией А. Вороновой. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 496 с. — ISBN 978-5-9614-4701-9. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/86734.html>
4. Кент, Т. Розничная торговля: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям 080111 «Маркетинг», 080301 «Коммерция» («Торговое дело») / Т. Кент, О. Омар. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 719 с. — ISBN 978-5-238-01000-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/81845.html>
5. Красюк, И. Н. Аспекты конкурентоспособности и управления собственными торговыми марками на розничных торговых предприятиях: монография / И. Н. Красюк, С. А. Калугина, А. С. Шульдешов. — М.: Дашков и К, 2015. — 172 с. — ISBN

978-5-394-02581-5. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/60292.html>

## 6.2. Дополнительная литература

6. Красюк, И. Н. Аспекты конкурентоспособности и управления собственными торговыми марками на розничных торговых предприятиях: монография / И. Н. Красюк, С. А. Калугина, А. С. Шульдешов. — М.: Дашков и К, 2015. — 172 с. — ISBN 978-5-394-02581-5. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/60292.html> (дата обращения: 06.11.2019). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей
7. Памбухчиянц, О. В. Технология розничной торговли: учебник / О. В. Памбухчиянц. — 9-е изд. — М.: Дашков и К, 2019. — 288 с. — ISBN 978-5-394-01131-3. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85133.html>
8. Тейн, Грег Торговые войны: Битва за успех на прилавках и онлайн / Грег Тейн, Джон Брэдли ; перевод А. Андреев. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 320 с. — ISBN 978-5-9614-4324-0. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/82549.html>

## 6.3. Нормативные правовые документы

1. Гражданский кодекс РФ.
2. Федеральный Закон «О защите конкуренции» №135-ФЗ в действующей редакции.
3. ФЗ "О Внесении изменений в ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» и Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях» от 3 июля 2016 г. N 273-ФЗ.
4. ФЗ «О применении контрольно-кассовой техники» 54ФЗ.

## 6.4. Интернет-ресурсы

1. Материалы информационно-аналитических порталов: <https://www.retail.ru/>, <https://www.retail-loyalty.org/>, <https://www.shopolog.ru/>.
2. Материалы официальных сайтов торговых компаний.
3. Материалы с официальных сайтов компаний-исследователей потребительского рынка: РОМИР, GFK, IPSOS, ВЦИОМ и др.
4. Информационно-аналитические данные EUROMONITOR PASSPORT <http://lib.ranepa.ru/ru/informatsionnye-resursy/zarubezhnye-resursy/68-passport-euromonitor>

## **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа,

групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы: читальные залы библиотеки.

Программное обеспечение: MS Office Professional Plus 2016.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru); Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru); Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru); Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.