

УДК 338.242.2

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

¹Ткаченко И.В., ²Анисимова О.С., ¹Коломыца В.А., ²Бородин Н.А.

¹Новочеркасский инженерно-мелиоративный институт имени А.К. Кортунова – филиал
ФГБОУ ВО «Донской государственный аграрный университет», Новочеркасск,
e-mail: iratka61@mail.ru, vkolomytsa@mail.ru;

²ФГБОУ ВО «Донской государственный аграрный университет», пос. Персиановский,
Ростовская область, e-mail: anisolia@yandex.ru

В статье рассматриваются вопросы разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятий розничной торговли на примере ООО «Серпантино» г. Ростова-на-Дону. Данные вопросы являются весьма актуальными для предприятий, занимающихся розничной торговлей продуктами питания, алкоголем и табачными изделиями, так как в этом сегменте рынка конкуренция чрезвычайно высока. Поддержку конкурентных преимуществ предприятия предложено осуществлять в направлении улучшения качества обслуживания клиентов путем рациональной организации торгово-технологических процессов. Для анализа существующей системы обслуживания покупателей в трех магазинах «Империя Продуктов», принадлежащих ООО «Серпантино», использована теория массового обслуживания. Рассчитана вероятность простоя системы, средняя длина очереди, среднее время ожидания обслуживания. Выявлены причины различной интенсивности потока покупателей в разных магазинах. Получены результаты, свидетельствующие о недостаточности двух касс для обслуживания покупателей в первом магазине и избыточности трех касс в третьем магазине. Предложено одну кассу в третьем магазине убрать, а в первом магазине – добавить, что не потребует финансовых затрат и приведет как к улучшению качества обслуживания покупателей, так и условий работы кассиров в первом магазине и снижению потерь рабочего времени кассиров в третьем магазине. Внедрение предлагаемых мероприятий улучшит качество обслуживания покупателей, позволит снизить потери рабочего времени, позволит быстро реагировать на требования рынка и изменения покупательского спроса, что приведет к повышению конкурентоспособности предприятия.

Ключевые слова: конкурентоспособность, торговля продуктами питания, качество обслуживания, теория массового обслуживания, длина очереди, время ожидания обслуживания, конкурентные преимущества

COMPETITIVENESS MANAGEMENT OF ENTERPRISES RETAIL

¹Tkachenko I.V., ²Anisimova O.S., ¹Kolomytsa V.A., ²Borodina N.A.

¹Novocherkassk Engineering and Reclamation Institute named after A. K. Kortunov,
branch of the Don State Agrarian University, Novocherkassk,
e-mail: iratka61@mail.ru, vkolomytsa@mail.ru;

²Don State Agrarian University, village Persianovsky, Rostov region, e-mail: anisolia@yandex.ru

The article deals with the development of measures to increase the competitiveness of retail enterprises on the example of Serpantino LLC, Rostov-on-Don. These issues are very relevant for businesses involved in the retail trade of food, alcohol and tobacco products, because the competition in this market segment is extremely high. It is proposed to support the competitive advantages of the enterprise in the direction of improving the quality of customer service through the rational organization of trade and technological processes. The theory of queuing was used to analyze the existing customer service system in three Imperiya Produktov stores owned by Serpantino LLC. The probability of system downtime, the average length of the queue, the average waiting time for service are calculated. The reasons for the different intensity of the flow of buyers in different stores are revealed. The results were obtained, indicating the insufficiency of two cash desks to serve customers in the first store and the redundancy of three cash desks in the third store. It is proposed to remove one checkout in the third store, and add in the first store, which will not require financial costs and will lead both to an improvement in the quality of customer service and the working conditions of cashiers in the first store and to reduce the loss of working time of cashiers in the third store. The implementation of the proposed measures will improve the quality of customer service, reduce the loss of working time, allow you to quickly respond to market requirements and changes in customer demand, which will lead to an increase in the competitiveness of the enterprise.

Keywords: competitiveness, food trade, quality of service, queuing theory, queue length, service waiting time, competitive advantages

Управление конкурентоспособностью организации предполагает системный подход, включающий выявление и достижение целей, направленных на повышение ее конкурентоспособности, изучение конкурентной среды и ресурсного потенциала предприятия, разработку портфеля мероприятий, способствующих повышению конкурентоспособности предприятия [1].

Между предприятиями, занимающимися розничной торговлей продуктами питания, наблюдается жесточайшая конкуренция, особенно в крупных городах, имеющих большое количество как магазинов крупного сетевого ритейла, так и представителей небольших сетей и отдельных торговых точек. Для поддержания конкурентных преимуществ появляется возможность уве-

личения потока покупателей за счет улучшения качества их обслуживания. В торговых предприятиях качество обслуживания характеризуется, прежде всего, временем ожидания покупателя в очереди, длиной очереди. Эти показатели зависят от устройства и наличия кассовых аппаратов и персонала, их обслуживающего. Данные характеристики влияют на желание покупателя посетить тот или иной пункт торговли. Постоянный или увеличивающийся поток покупателей приводит к стабильному или увеличивающемуся объему выручки, получаемой торговым предприятием, что улучшает его финансовое состояние [2].

Цель исследования – изучение конкурентной среды и разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности предприятий, занимающихся розничной торговлей продуктами питания.

Материалы и методы исследования

Работа выполнена на основе данных отчетности ООО «Серпантино» г. Ростова-на-Дону, которое занимается розничной торговлей пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями в специализированных магазинах; статистической информации о максимальном и минимальном потоке покупателей в магазинах, принадлежащих фирме, с использованием теории массового обслуживания, методов на-

блюдения, измерения, сравнения, анализа и обобщения.

Результаты исследования и их обсуждение

Одной из главных задач обслуживания покупателей в магазинах ООО «Серпантино» является обеспечение удовлетворенности покупателей качеством обслуживания. Магазины нашего предприятия являются магазинами самообслуживания и имеют две зоны: зона самообслуживания, представляющая собой непосредственно торговый зал, и зона касс, в которой покупатель оплачивает приобретенный товар.

В кассовой зоне важно обеспечить высокую скорость обслуживания покупателей, с тем чтобы не допустить их скопления в торговом зале. Такая скорость обслуживания зависит, прежде всего, от количества и типа кассовых аппаратов.

Для анализа существующей системы обслуживания покупателей в магазинах «Империя Продуктов», принадлежащих ООО «Серпантино», была использована теория массового обслуживания. Нами проведен анализ системы массового обслуживания покупателей в каждом из магазинов «Империя Продуктов» ООО «Серпантино». Все магазины работают с 8.00 до 23.00. В каждом магазине изучена интенсивность потока покупателей в течение рабочего дня.

Таблица 1

Измерение и анализ входного потока покупателей в магазине № 1 (пер. Крепостной, 132/285)

№ п.п.	Интервал времени, ч	Число покупателей, чел.			Интенсивность потока, мин.	
		максимальное	минимальное	среднее	λ max	λ min
1	8–9	94	24	59	1,7	0,4
2	9–10	117	95	106	2,0	1,6
3	10–11	162	112	137	2,7	1,9
4	11–12	205	173	189	3,4	2,9
5	12–13	253	206	230	4,2	3,4
6	13–14	308	270	289	5,1	4,5
7	14–15	315	293	304	5,3	4,9
8	15–16	303	278	291	5,1	4,6
9	16–17	297	269	283	4,9	4,5
10	17–18	465	376	420	7,8	6,3
11	18–19	388	324	356	6,5	5,4
12	19–20	305	272	289	5,1	4,5
13	20–21	199	171	185	3,3	2,9
14	21–22	108	95	101	1,8	1,6
15	22–23	87	46	66	1,5	0,8
Итого		3606	3004	3305	58,7	50,2

Среди моделей теории массового обслуживания мы выбрали модель «с ограничением на длину очереди (m)». Максимально допустимое число покупателей, стоящих в очереди в одну кассу, принимается равным $m = 9$ чел. Среднее время обслуживания для всех магазинов принимается равным $t_{обсл.} = 0,8$ мин [3].

Используя методы наблюдения и измерения, мы изучили входной поток посетителей магазина № 1 в течение дня (табл. 1).

Большой поток покупателей обусловлен местонахождением магазина в центре Ростова-на-Дону. Помимо жителей близлежащих домов, покупателями магазина становятся работники и клиенты близко рас-

положенных организаций, таких как ЗАГС Кировского района, пиццерия «Rocket pizza», аптека «Будь здоров», салон красоты и СПА, развлекательный центр + бассейн «Кроль», Центр реабилитации и кинезитерапии по методу доктора Бубновского и др.

Интенсивность потока обслуживания, т.е. среднее число покупателей, обслужива-

$$\text{емых за минуту: } \mu = \frac{1}{t_{обсл.}} = \frac{1}{0,8} = 1,25.$$

Среднее значение

$$\lambda = \frac{\sum \lambda_{max} + \sum \lambda_{min}}{2 \cdot 15} = \frac{58,7 + 50,2}{30} = 3,6$$

$$\text{или } \lambda = \frac{\sum \text{среднее кол-во покупателей в час}}{60 \cdot 15} = \frac{3305}{900} = 3,6.$$

Далее рассчитана интенсивность нагрузки системы (ρ): $\rho = \lambda / \mu = 3,6 / 1,25 = 2,88$

Количество кассовых узлов в магазине № 1 – 2 ед., т.е. $n = 2$.

Для оценки деятельности кассовых узлов нами рассчитаны: вероятность простоя системы (P_0), средняя длина очереди ($L_{оч.}$) и среднее время ожидания обслуживания ($T_{оч.}$).

В нашем случае $\rho/n = 2,88/2 = 1,44 \neq 1$, поэтому для расчета вероятности простоя системы P_0 использована формула [4]:

$$P_0 = \left(\sum_{k=0}^n \frac{\rho^k}{k!} + \frac{\rho^{n+1}}{n!(n-\rho)} \cdot \left(1 - \left(\frac{\rho}{n} \right)^m \right) \right)^{-1}, \quad (1)$$

$$P_0 = \left(\frac{2,88^0}{0!} + \frac{2,88^1}{1!} + \frac{2,88^2}{2!} + \frac{2,88^{2+1}}{2!(2-2,88)} \cdot \left(1 - \left(\frac{2,88}{2} \right)^9 \right) \right)^{-1} = 0,0028 \text{ или } 0,3\%.$$

Так как P_0 близок к нулю, это означает, что кассиры не отдыхают, а все время заняты обслуживанием.

Средняя длина очереди ($L_{оч.}$) при $\rho/n \neq 1$ определена по формуле

$$L_{оч.} = \frac{\rho^{n+1}}{n \cdot n!} \cdot \frac{1 - \left(\frac{\rho}{n} \right)^m \cdot \left(m + 1 - \frac{m \cdot \rho}{n} \right)}{\left(1 - \rho/n \right)^2} \cdot P_0, \quad (2)$$

$$L_{оч.} = \frac{2,88^{2+1}}{2 \cdot 2!} \cdot \frac{1 - \left(\frac{2,88}{2} \right)^9 \cdot \left(9 + 1 - \frac{9 \cdot 2,88}{2} \right)}{\left(1 - 2,88/2 \right)^2} \cdot 0,0028 = 6,89 \approx 7.$$

Значение $L_{оч.} = 7$ говорит о том, что система обслуживания функционирует нормально (длина очереди 7 человек), но это верхний предел. Среднее время ожидания обслуживания ($T_{оч.}$) определено по зависимости

$$T_{оч.} = \frac{L_{оч.}}{\lambda} = \frac{6,89}{3,6} = 1,91 \approx 2 \text{ мин.} \quad (3)$$

Аналогично для второго и третьего магазинов проведены расчеты, позволяющие оценить, насколько эффективно функционирует система обслуживания покупателей в магазинах ООО «Серпантино».

Результаты анализа входного потока покупателей магазина № 2 в течение дня представлены в табл. 2.

Таблица 2

Измерение и анализ входного потока покупателей в магазине № 2 (ул. Ченцова, 83/50)

№ п.п.	Интервал времени, ч	Число покупателей, чел.			Интенсивность потока, мин	
		максимальное	минимальное	среднее	λ max	λ min
1	8–9	44	28	36	0,7	0,5
2	9–10	95	73	84	1,6	1,2
3	10–11	113	86	100	1,9	1,4
4	11–12	120	102	111	2,0	1,7
5	12–13	203	170	186	3,4	2,8
6	13–14	290	205	247	4,8	3,4
7	14–15	215	178	197	3,6	3,0
8	15–16	203	190	196	3,4	3,2
9	16–17	197	160	179	3,3	2,7
10	17–18	305	274	289	5,1	4,5
11	18–19	288	206	247	4,8	3,4
12	19–20	305	241	273	5,1	4,0
13	20–21	167	128	148	2,8	2,1
14	21–22	98	61	79	1,6	1,0
15	22–23	57	23	40	0,9	0,4
Итого		2700	2125	2412	45	32,6

Поток покупателей обусловлен местонахождением магазина в Нахичевани (Пролетарском районе) г. Ростова-на-Дону. Помимо жителей близлежащих домов, покупателями магазина становятся работники и клиенты близко расположенных организаций, таких как НИИ онкологии, ресторан «Вкусно есть», аптека «Омнифарм», салон

красоты и СПА «Hello beauty bar», развлекательный центр «Флористика от Масс Эстер», Всероссийский центр карантина растений, Общество защиты животных и др.

Интенсивность потока обслуживания: $\mu = 1,25$; среднее значение $\lambda = 2,6$; интенсивность нагрузки системы: $\rho = 2,1$. Количество касс в магазине № 2 – 2 ед., т.е. $n = 2$.

Для магазина № 2 $\rho/n = 2,1/2 = 1,1 \neq 1$, поэтому для расчета вероятности простоя системы P_0 использована формула (1):

$$P_0 = \left(\frac{2,1^0}{0!} + \frac{2,1^1}{1!} + \frac{2,1^2}{2!} + \frac{2,1^{2+1}}{2!(2-2,1)} \cdot \left(1 - \left(\frac{2,1}{2} \right)^9 \right) \right)^{-1} = 0,0147 \text{ или } 1,5\%.$$

$P_0 = 1,5\%$ означает, что простоя в системе нет, кассиры почти все время заняты обслуживанием. Средняя длина очереди ($L_{оч}$) при $\rho/n \neq 1$ определена по формуле (2):

$$L_{оч} = \frac{2,1^{2+1}}{2 \cdot 2!} \cdot \frac{1 - \left(\frac{2,1}{2} \right)^9 \cdot \left(9 + 1 - \frac{9 \cdot 2,1}{2} \right)}{(1 - 2,1/2)^2} \cdot 0,0147 = 2.$$

Значение $L_{оч} = 2$ говорит о том, что система обслуживания функционирует нормально (длина очереди 2 человека).

Среднее время ожидания обслуживания ($T_{оч}$) определено по зависимости (3):

$$T_{оч} = \frac{L_{оч}}{\lambda} = \frac{2}{2,6} = 0,77 \approx 1 \text{ мин.}$$

Таблица 3

Измерение и анализ входного потока покупателей в магазине № 3 (пер. Медный, 51/4)

№ п.п.	Интервал времени, ч	Число покупателей, чел.			Интенсивность потока, мин.	
		максимальное	минимальное	среднее	λ max	λ min
1	8–9	34	21	27	0,6	0,4
2	9–10	69	53	61	1,2	0,9
3	10–11	102	88	95	1,7	1,5
4	11–12	147	94	121	2,5	1,6
5	12–13	208	176	192	3,5	2,9
6	13–14	226	184	205	3,7	3,1
7	14–15	204	190	197	3,4	3,2
8	15–16	95	83	89	1,6	1,4
9	16–17	89	73	81	1,5	1,2
10	17–18	125	121	123	2,1	2,0
11	18–19	198	157	177	3,3	2,6
12	19–20	105	69	87	1,8	1,2
13	20–21	84	73	79	1,4	1,2
14	21–22	66	54	60	1,1	0,9
15	22–23	53	41	47	0,9	0,7
Итого		1805	1477	1641	29,7	24,8

Результаты анализа входного потока покупателей магазина № 3 в течение дня представлены в табл. 3. Поток покупателей магазина № 3 создается за счет жителей близлежащих домов, работников и клиентов близко расположенных организаций, таких как ЗАГС, стоматологическая поликлиника № 5, салон красоты. Однако

недалеко от магазина № 3 находятся продуктовые магазины: «Стандарт 1», «Магнит», «Юг Руси», являющиеся прямыми конкурентами.

Интенсивность потока обслуживания $\mu = 1,25$; среднее значение $\lambda = 1,82$; интенсивность нагрузки системы $\rho = 1,46$. Количество касс в магазине № 3 – 3 ед., т.е. $n = 3$.

Для магазина № 3 $\rho/n = 1,46/3 = 0,49 \neq 1$, поэтому для расчета вероятности простоя системы P_0 использована формула (1):

$$P_0 = \left(\frac{1,46^0}{0!} + \frac{1,46^1}{1!} + \frac{1,46^2}{2!} + \frac{1,46^3}{3!} + \frac{1,46^{3+1}}{3!(3-1,46)} \cdot \left(1 - \left(\frac{1,46}{3} \right)^9 \right) \right)^{-1} = 0,22 \text{ или } 22\%.$$

Так как $P_0 = 0,22$, это означает, что почти четверть своего рабочего времени кассиры ничего не делают.

Средняя длина очереди ($L_{оч}$) при $\rho/n \neq 1$ определена по формуле (2):

$$L_{оч} = \frac{1,46^{3+1}}{3 \cdot 3!} \cdot \frac{1 - \left(\frac{1,46}{3} \right)^9 \cdot \left(9 + 1 - \frac{9 \cdot 1,46}{3} \right)}{\left(1 - 1,46/3 \right)^2} \cdot 0,22 = 0,21 \approx 0.$$

Значение $L_{оч} = 0,21 \approx 0$ говорит о том, что система обслуживания функционирует нормально, очереди нет.

Среднее время ожидания обслуживания ($T_{оч}$) определено по зависимости (3):

$$T_{оч} = \frac{L_{оч}}{\lambda} = \frac{0}{1,82} = 0 \text{ мин.}$$

Все расчеты по анализу систем обслуживания в трех магазинах сведены в табл. 4.

Таблица 4

Показатели деятельности систем обслуживания
в магазинах «Империя Продуктов» ООО «Серпантино»

Показатели	Условное обозначение показателя	Магазин № 1	Магазин № 2	Магазин № 3
Среднее время обслуживания одного покупателя, мин	$t_{обсл.}$	0,8	0,8	0,8
Среднее число покупателей, обслуживаемых за минуту (интенсивность потока обслуживания)	μ	1,25	1,25	1,25
Среднее количество покупателей (интенсивность входящего потока), мин	λ	3,6	2,6	1,82
Интенсивность нагрузки системы	ρ	2,88	2,1	1,46
Количество каналов обслуживания (касс в зоне кассового узла), шт.	n	2	2	3
Вероятность простоя системы, %	P_0	0,3	1,5	22
Средняя длина очереди, чел.	$L_{оч}$	7	2	0
Среднее время ожидания обслуживания, мин	$T_{оч}$	2	1	0

Полученные результаты свидетельствуют в целом об удовлетворительной организации работы системы обслуживания покупателей в магазинах ООО «Серпантино». Однако в магазине № 1 кассиры практически не отдыхают, постоянно заняты обслуживанием (P_0 близко к нулю), что может привести к неудовлетворенности работой и увольнению по собственному желанию опытных работников в связи с тяжелыми условиями работы [5]. К тому же средняя длина очереди равна 7 чел. Это верхняя граница допустимых значений. Эти выводы говорят о том, что в данном магазине большой поток покупателей и двух касс явно недостаточно для его обслуживания. При этом в магазине № 3, наоборот, почти четверть своего рабочего времени кассиры ничего не делают

($P_0 = 22\%$), поток покупателей значительно меньше, что говорит об избыточности касс.

На основе вышеизложенного мы предлагаем рационально организовать технологические процессы в ООО «Серпантино» таким образом, чтобы все показатели системы массового обслуживания покупателей соответствовали нормативным значениям. Для этого предлагаем одну кассу в магазине № 3 убрать, а в магазине № 1 – добавить. Рассчитаны показатели системы обслуживания покупателей при новом варианте количества кассовых узлов. Расчеты затронули магазины № 1 и № 3.

Магазин № 1: $n = 3$; $\lambda = 3,6$; $\rho = 2,88$; $\rho/n = 2,88/3 = 0,96 \approx 1$, поэтому для расчета вероятности простоя системы P_0 используется формула [4]:

$$P_0 = \left(1 + \frac{\rho}{1!} + \frac{\rho}{2!} + \frac{\rho}{3!} + \frac{m \cdot \rho^{n+1}}{n \cdot n!} \right)^{-1} = \left(1 + \frac{2,88}{1!} + \frac{2,88}{2!} + \frac{2,88}{3!} + \frac{3 \cdot 2,88^{3+1}}{3 \cdot 3!} \right)^{-1} = 0,022$$

Для расчета средней длины очереди ($L_{оч}$) при $\rho/n = 1$ использована формула

$$L_{оч} = \frac{\rho^{n+1}}{n \cdot n!} \cdot \frac{m \cdot (m+1)}{2} \cdot P_0 = \frac{2,88^{3+1}}{3 \cdot 3!} \cdot \frac{9 \cdot (9+1)}{2} \cdot 0,022 = 3,78 \approx 4.$$

Среднее время ожидания обслуживания: $T_{оч} = \frac{L_{оч}}{\lambda} = \frac{3,78}{3,6} = 1 \text{ мин.}$

Магазин № 3: $n = 2$; $\lambda = 1,82$; $\rho = 1,46$; $\rho/n = 1,46/2 = 0,73 \neq 1$, для расчета вероятности простоя системы P_0 использована формула (1):

$$P_0 = \left(\frac{1,46^0}{0!} + \frac{1,46^1}{1!} + \frac{1,46^2}{2!} + \frac{1,46^{2+1}}{2! \cdot (2-1,46)} \cdot \left(1 - \left(\frac{1,46}{2} \right)^2 \right) \right)^{-1} = 0,16 = 16 \%$$

Для расчета средней длины очереди ($L_{оч}$) при $\rho/n \neq 1$ использована формула (2):

$$L_{оч} = \frac{1,46^{2+1}}{2 \cdot 2!} \cdot \frac{1 - \left(\frac{1,46}{2}\right)^9 \cdot \left(9 + 1 - \frac{9 \cdot 1,46}{2}\right)}{\left(1 - 1,46/2\right)^2} \cdot 0,16 = 1,36 \approx 2.$$

Среднее время ожидания обслуживания: $T_{оч} = \frac{L_{оч}}{\lambda} = \frac{1,36}{1,82} = 0,75$ мин.

Результаты расчета сведены в табл. 5.

Таблица 5

Показатели деятельности систем обслуживания
в магазинах «Империя Продуктов» ООО «Серпантино» по новому варианту

Показатели	Условное обозначение показателя	Магазин № 1	Магазин № 2	Магазин № 3
Среднее время обслуживания одного покупателя, мин	$t_{обсл.}$	0,8	0,8	0,8
Среднее число покупателей, обслуживаемых за минуту (интенсивность потока обслуживания)	μ	1,25	1,25	1,25
Среднее количество покупателей (интенсивность входящего потока), мин	λ	3,6	2,6	1,82
Интенсивность нагрузки системы	ρ	2,88	2,1	1,46
Количество каналов обслуживания (касс в зоне кассового узла), шт.	n	3	2	2
Вероятность простоя системы, %	P_0	2,2	1,5	16
Средняя длина очереди, чел.	$L_{оч}$	4	2	2
Среднее время ожидания обслуживания, мин	$T_{оч}$	1	1	0,75

Как видно из расчетов, в магазине № 1 при добавлении третьего кассового узла уменьшается длина очереди до 4 чел., уменьшается время ожидания обслуживания до 1 мин и снижается напряженность работы кассиров. Предлагаемая организация работы касс улучшит качество обслуживания клиентов, усилит желание покупателя посещать этот магазин, что приведет к увеличению объема выручки, получаемой торговым предприятием [6]. В магазине № 3 снижаются потери рабочего времени на 8%. Остальные показатели соответствуют нормативным значениям, что характеризует систему обслуживания покупателей как хорошую организацию деятельности магазина. Для переноса кассового узла из магазина № 3 в магазин № 1 руководству потребуется перерегистрировать кассовый аппарат в налоговой инспекции.

Заключение

Разработанная нами организация торгового процесса не потребует финансовых затрат, при этом улучшится качество обслуживания покупателей и условия работы кассиров в магазине № 1 и снизятся потери рабочего времени кассиров в магазине № 3.

Предлагаемые мероприятия обеспечат постоянный, а в перспективе, увеличивающийся поток покупателей, что приведет к стабильному объему выручки, получаемому торговым предприятием, усилению конкурентных преимуществ, улучшению результатов хозяйственной деятельности и, как следствие, повышению устойчивости, гибкости и выживаемости предприятия на рынке розничной торговли продуктами питания.

Список литературы

1. Философова Т.Г., Быков В.А. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 296 с.

2. Кострова Ю.Б. Анализ и перспективы развития российского рынка розничной торговли // Экономика и управление народным хозяйством: генезис, современное состояние и перспективы развития: материалы II Международной научно-практической конференции. Воронеж: Воронежский экономико-правовой институт, 2018. С. 274–279.

3. Фомин Г.П. Системы и модели массового обслуживания в коммерческой деятельности: учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2000. 144 с.

4. Солнышкина И.В. Теория систем массового обслуживания: учеб. пособие. Комсомольск-на-Амуре: ФГБОУ ВПО «КнАГТУ», 2015. 76 с.

5. Пасечникова Л.В., Зенченко И.В. Процессный подход к управлению персоналом: монография; Орский гуманитарно-технологический институт (филиал) ОГУ. Орск, 2017. 160 с.

6. Кострова Ю.Б. Формирование рыночной системы реализации продовольственной продукции в РФ // Экономика и право: теоретические и практические проблемы современности: материалы международной научно-практической конференции. Рязань: НОУ ВО Московская академия экономики и права, Рязанский филиал, 2016. С. 120–124.