

## **Содержание:**

# **Введение**

Актуальность темы исследования связана с тем фактом, что в условиях обостряющейся конкуренции на рынке одежды грамотное планирование ассортимента становится важным конкурентным преимуществом коммерческой организации, что неизбежно позитивно сказывается на эффективности деятельности предприятия. Каждой коммерческой организации требуется хорошо проработанная ассортиментная политика для того, чтобы управлять своим ростом на рынке.

Ассортиментная политика дает возможность определить запросы рынка и возможности его удовлетворения. Ассортиментная политика основывается на изучении потребителей покупателей и отдельных характеристик. Любая коммерческая организация постоянно решает задачи, связанные с определением количества взятого на реализацию товара, его модификаций, количества товарных линий, марок, товарных позиций, а также проблем поиска стиля и дизайна в каждой товарной линии. Ключевым вопросом здесь является развитие (или расширение), а иногда сужение товарного ассортимента. Всякое изменение ассортимента должно быть обосновано и быть рациональным с точки зрения торговой организации и восприятия потребителями.

С практической точки зрения известно, что, если структура ассортимента не сбалансирована, происходит снижение уровня прибыли, потеря конкурентных позиций на перспективных потребительских и товарных рынках и, как следствие этого, снижение экономической устойчивости предприятия.

Степень разработанности проблемы. В зарубежной экономической литературе проблемами товарной политики, сбыта и формирования ассортимента коммерческого предприятия занимались многие ученые, например, как Ф. Котлер, Т. Питерс, Р. Уотермен, В. Хартманн и другие ученые.

Большой вклад в изучение ассортиментной политики внесли известные экономисты и менеджеры: Дэвид Аакер, Питер Диксон, И.Н. Герчигова, Ф. Котлер, Г.Д. Крылова, А.П. Моисеева, В.Е. Хруцкий, Т. Хайнс и др.

Объект исследования – особенности ассортиментной политики современного предприятия.

Предмет исследования – формирование и подходы к оптимизации структуры товарного ассортимента АО «ЗАРА СНГ».

Цель исследования – рассмотреть специфику формирования и совершенствования структуры товарного ассортимента коммерческого предприятия (на примере, АО «ЗАРА СНГ»).

В работе решались следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты управления структурой товарного ассортимента коммерческого предприятия.
2. Охарактеризовать коммерческую деятельность АО «ЗАРА СНГ».
3. Проанализировать структуру ассортимента магазина АО «ЗАРА СНГ».
4. Разработать предложения по оптимизации структуры ассортимента АО «ЗАРА СНГ».

Проведенное исследование базируется на применении методов экономического анализа, обобщения, системного, логического и сравнительного анализа.

В качестве информационной базы использованы материалы финансовой отчетности АО «ЗАРА СНГ», периодической печати, сети Интернет. Статистика и фактический материал заимствованы из материалов отчетности АО «ЗАРА СНГ».

## **1. Теоретические основы формирования ассортимента торгового предприятия**

### **1.1 Характеристика торгового ассортимента коммерческого предприятия**

В самом общем виде ассортимент подразумевает состав и соотношение различных видов продукции, товаров, услуг на предприятии.

Ассортимент - это перечень наименований изделий по типоразмерам, сортам (категориям качества), маркам в определенных количественных соотношениях. Вид товара (автомобиль) делится на ассортиментные группы (типы) в соответствии с их функциональными особенностями (грузовые, легковые), качеством, ценой[1].

С экономической точки зрения ассортимент следует понимать, как представление об отраслевых и межотраслевых пропорциях в структуре товарного предложения, которое отражает итоги производственной деятельности организаций. Фактически ассортимент - один из факторов, определяющих степень сбалансированности спроса и предложения на продукцию, товары, услуги[2].

Ассортимент представляет сложную систему. В нем продукция, товары, услуги различаются своим многообразием естественно-природных и потребительских свойств, назначением, использованием, способом удовлетворения потребностей покупателей, эффектом от потребления.

В товароведении ассортимент понимается, как набор продуктов, товаров, услуг, которые объединяются по комплексу известных признаков. Например, среди них выделяются сходство схемы производства или потребления, назначение, сырье, товарные качества и др.[3]

К товарному ассортименту принято относить все ассортиментные группы товаров, которые выпускаются предприятием.

Структурные характеристики ассортимента: позиция и группа.

Ассортиментная позиция - специальная модель, марка или «тип-сорт-размер» (ТСР) товаров, которые предприятия предлагают потребителям[4].

Ассортиментная группа - совокупность ассортиментных позиций, схожих по своим потребительским характеристикам (например, одеколоны, дезодоранты, шампуни, лосьоны)[5].

Ассортиментная позиция - разновидность (тип, марка) товара (например, в АГ «одеколоны» - Kenzo, Hugo Boss).

Ассортимент существует двух видов:[6]

Производственный ассортимент - комплекс продукции, товаров, услуг, образующих систему, создаваемую предприятиями одной отрасли материального производства.

Товарный ассортимент – комплекс товаров, исполняющих функции нацеленные на одного и того же клиента в определенной нише и ценовом сегменте, реализуемые через однотипные торговые точки сбыта[7].

При изучении структуры товарного ассортимента используются следующие характеристики: полнота, глубина, ширина, устойчивость, новизна, гармоничность и др.

Полнота товарного ассортимента - это общее количество видов, подвидов, групп и наименований продуктов в системе однородной продукции. Полнота ассортимента рассчитывается по следующей формуле:

(1)

где- коэффициент полноты товарного ассортимента;

- полнота действительная; полнота базовая.

Глубина ассортимента – количество ассортиментных позиций в рамках ассортиментной группы. То есть это число товарных позиций в уже известных, имеющейся структурах ассортимента. Свойства глубины определяется общей степенью специализации классификационной группировки.

(2)

где – коэффициент глубины товарного ассортимента;

- базовое количество подгрупп в однородной товарной группе;

- фактическое количество подгрупп в однородной товарной группе.

Широта ассортимента - общая численность ассортиментных групп. То есть это число видов, подвидов и отдельных наименований товаров всех групп ассортимента. Это свойство также характеризуется действительной и базовой широтой, а также коэффициентом широты.

Действительная широта - фактическое количество видов, разновидностей товаров, имеющих в наличии у предприятия. Базовая широта - принята за основу для сравнения.

Широта ассортимента выступает реальным показателем насыщенности рынка товарами.

(3)

где- коэффициент широты ассортимента;

- широта действительная; - широта базовая.

Возможные вариации структуры ассортимента по глубине и ширине представлены в таблице 1[8] .

Таблица 1

Варианты структуры ассортимента по глубине и ширине[9]

		Глубина	
		Мелкая	Глубокая
Ширина	Узкая	Одна модель в каждой АГ	Несколько моделей для каждой АГ
	Широкая	Одна модель в нескольких различающихся АГ	Множество моделей для каждой из совокупности различных АГ

Структура ассортимента отражает удельный вес вида, наименования товара или всей группы в общей совокупности.

К качественным свойствам ассортимента относятся: устойчивость, гармоничность, обновление (новизна). Устойчивость ассортимента:

(4)

где - коэффициент устойчивости ассортимента;

У- количество видов и наименований товаров, пользующихся устойчивым спросом;

- количество видов, разновидностей, наименований, имеющих в продаже.

Новизна:

(5)

где – коэффициент обновления ассортимента;

- новизна (количество новых товаров в общем перечне);

- широта действительная.

Рациональность ассортимента - способность набора товаров наиболее полно удовлетворять потребности покупателей.

Гармоничность ассортимента - степень близости между товарами разных ассортиментных групп.

Насыщенность ассортимента - общее число АП во всех АГ.

Ложная широта ассортимента - выпуск одинаковых товаров под разными названиями, в разных упаковках, иногда одной фирмой.

Основной ассортимент - товары, приносящие большую часть прибыли.

Дополнительный ассортимент - сопутствующие товары.

Углубленный ассортимент - товары, удовлетворяющие уникальные желания потребителей.

Система управления ассортиментом является ассортиментной политикой. Она разрабатывает решения проблемы выбора номенклатуры требуемой продукции и способов ее оптимизации. Главная задача ассортиментной политики торгового предприятия - определение структуры ассортимента и подбор производственных мощностей под этот ассортимент, конкретные, решаемые проблемы:

- определение соотношений (долей) между новыми товарами, продуктами, требующими усовершенствования или обновления, и классическими товарами, которые не требуют усовершенствования, обновления этой продукции;

- назначение номенклатуры всех выпускаемых товаров и определения плановых показателей, как качественных, так и количественных;

- выявление количества моделей и модификаций товаров всей, выпускаемой продукции;

- разработка схемы жизненного цикла товары и отдельной номенклатуры всей выпускаемой продукции, а также выявление перспектив потенциального

обновления ассортимента;

- назначение степени дифференциации ассортимента и степени близости основных характеристик по существующим товарам [\[10\]](#).

С методологической точки зрения ассортиментная политика – это технология формирования ассортимента продукции в зависимости от потребностей рынка, финансового состояния предприятия и его стратегических целей [\[11\]](#).

К основным действиям в области ассортиментной политики относятся принятия решений:

- по ширине ассортимента (количество товарных линий);
- глубине ассортимента (число изделий в линии);
- совместимости (технологической, сырьевой, по каналам сбыта);
- высоте ассортимента (средней цене продуктовой линии).

## **1.2 Особенности составления ассортимента торгового предприятия**

Общая схема формирования ассортимента торгового предприятия представлена в приложении 1. Процесс составления ассортимента товаров имеет 5 этапов [\[12\]](#).

Первый этап - исследование рынка - основа формирования рентабельного ассортимента и включает:

- изучение товаров;
- анализ условий конкуренции;
- анализ рыночной сегментации;
- анализ форм и методов сбыта и доведения товара до покупателя.

Прежде всего, определяются товары, которые можно выделить из общей группы и пользуются стабильным и большим спросом у клиентов, то есть они самые конкурентоспособные на рынке. При проведении исследований конкурентоспособности происходит сопоставление потребительских свойств товаров, их цен, издержек на производство и происходит сравнение с аналогичными товарами конкурентов.

Обязательный подэтап исследования - анализ рыночной сегментации.

Сегментирование рынка - это разбивка рынка на четкие группы покупателей, для каждой из которых могут потребоваться отдельные товары или комплексы маркетинга. Предприятие, готовящееся выходить на рынок, определяет способ сегментирования рынка, составляет профили полученных сегментов и оценивает степень привлекательности каждого из них. Сегментирование рынка в условиях жесткой конкурентной борьбы позволяет добиться максимального объема продаж посредством ориентирования своей продукции на запросы конкретной группы потребителей.

Второй этап - исследование собственных возможностей предприятия.

На этом этапе проводится оценка возможностей создания ассортимента:

- исследование материально-технической базы (изучение состава торговых заведений, наличия складов, торгового оборудования и показателей продажи товаров).
- требования к специализации и ассортименту местных органов власти.
- анализ товарных запросов.

При оценке эффективности использования торгового зала анализируют общую, установочную и демонстрационную площади и вычисляют соответствующие коэффициенты.

Анализ объема и структуры продаж магазина позволяет определить в какой степени выполнен план объема продаж и удовлетворен весь спрос клиентов на товар.

Третий этап - выбор ассортиментной стратегии торгового предприятия:

- торговать только товарами с высокой товарооборачиваемостью.
- торговать товарами - новинками.
- торговать товарами определенного изготовителя. То есть одни фирмы стремятся оптимизировать ассортимент путем снижения его широты и уменьшения глубины и торгуют лишь самыми популярными и быстро оборачиваемыми товарами, что позволяет уменьшить денежные средства, вложенные в товарные запасы и ускорить их товаро оборачиваемость. Другие магазины, напротив, торгуют всеми товарами,

сколь бы малым спросом не пользовались некоторые из них и создают образ «у нас можно купить все, что вообще где-нибудь можно купить»[\[13\]](#).

Четвертый этап - непосредственное формирование ассортимента торгового предприятия включает:

- установление основных групп реализуемых товаров, определение их структуры и ключевых характеристик.

- определяется внутригрупповой (развернутый) ассортимент товаров, т.е. осуществляется подбор конкретных разновидностей товаров в пределах каждой группы по размерам, фасонам по потребительским признакам. При этом должно быть обеспечено соответствие предлагаемого ассортимента товаров, спросу населения, учитывая влияние различных факторов.

Пятый этап - определение рентабельности нового ассортимента.

Существуют разные способы оценки рентабельности ассортимента, наиболее простым является определение рентабельности каждой товарной группы на основе данных о товарообороте, издержках обращения и полученной прибыли от реализации продукции. Правильное соотношение между товарами с разной издержкоемкостью приводит к достижению запланированного уровня рентабельности в целом по магазину.

## **Вывод**

Ассортиментная позиция является конкретной моделью, маркой или сортом продукции, которая предлагает потребителям. К товарному ассортименту принято относить все ассортиментные группы товаров, которые выпускаются предприятием. Ассортиментная политика решает проблемы выбора номенклатуры реализуемых товаров и поиск возможностей их реализации.

Ключевые характеристики товарного ассортимента: структура, глубина, ширина, полнота, гармоничность, новизна, устойчивость.

Процесс составления ассортимента товаров представляет собой 5 этапов: исследование рынков, изучение собственных возможностей производителя, выбор ассортиментной стратегии, непосредственное формирование ассортимента торгового предприятия, определение рентабельности нового ассортимента.

## **2. Анализ ассортиментной политики АО «ЗАРА СНГ»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «ЗАРА СНГ»**

Бренд Zara является ключевым брендом торгового дома (корпорации) Inditex Group. Это крупная международная корпорация, одна из сильнейших международных групп в области производства и торговли одеждой. Группа компаний Zara состоит из более чем 100 компаний, работающих в текстильном дизайне, производстве и распространении продукции. Наиболее крупные бренды: Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivanus, Oysho, Zara Home, Uterque.

Zara предпочитает использовать прямые методы распространения продукции – через специализированные магазины и он-лайн площадки. В последние годы увеличивается количество продаж товаров через интернет-магазины.

На конец 2019 г. Zara имела более 300 магазинов в России. С 2014 по 2019 гг. компания открыла 56 новых торговых точек в нашей стране. Основной центр сбыта продукции компании в России – Москва. В городе продукция компании реализуется в 29 магазинах, расположенных в крупнейших торговых центрах столицы.

Компания располагает магазинами во всех основных регионах и странах мира и по праву может считаться глобальной корпорацией. На российском рынке работает компания АО «ЗАРА СНГ». Согласно классификации ОКВЭД вид ее деятельности: торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах. Форма собственности: Собственность иностранных юридических лиц. Организационно-правовая форма: Непубличные акционерные общества.

Финансовая отчетность АО «ЗАРА СНГ» представлена в приложении 2.

Финансовое состояние АО «ЗАРА СНГ» в 2018 г. несколько ухудшилось.

Как видно за рассматриваемый период валовая прибыль предприятия выросла в несколько раз. Выручка с 2012 к 2017 г. выросла с 16490 млн. руб. до 34291 млн. руб., то есть более, чем в 2 раза (207%). Отмечается рост валовой прибыли с 9993 тыс. руб. до 17450 млн. руб., то есть на 177%. Чистая прибыль компании снижалась

с 2012 до 2015 г., затем начала увеличиваться и к 2017 г. составила 5348 млн. руб., то есть увеличилась с 2012 по 2017 гг. на 165%.

Отмечено снижение чистых активов на 2 млрд. руб., необоротных активов на 3 млрд. руб., капитала и резервов на 2 млрд. руб. и активов всего на 1,5 млрд. руб. (рис. 1).

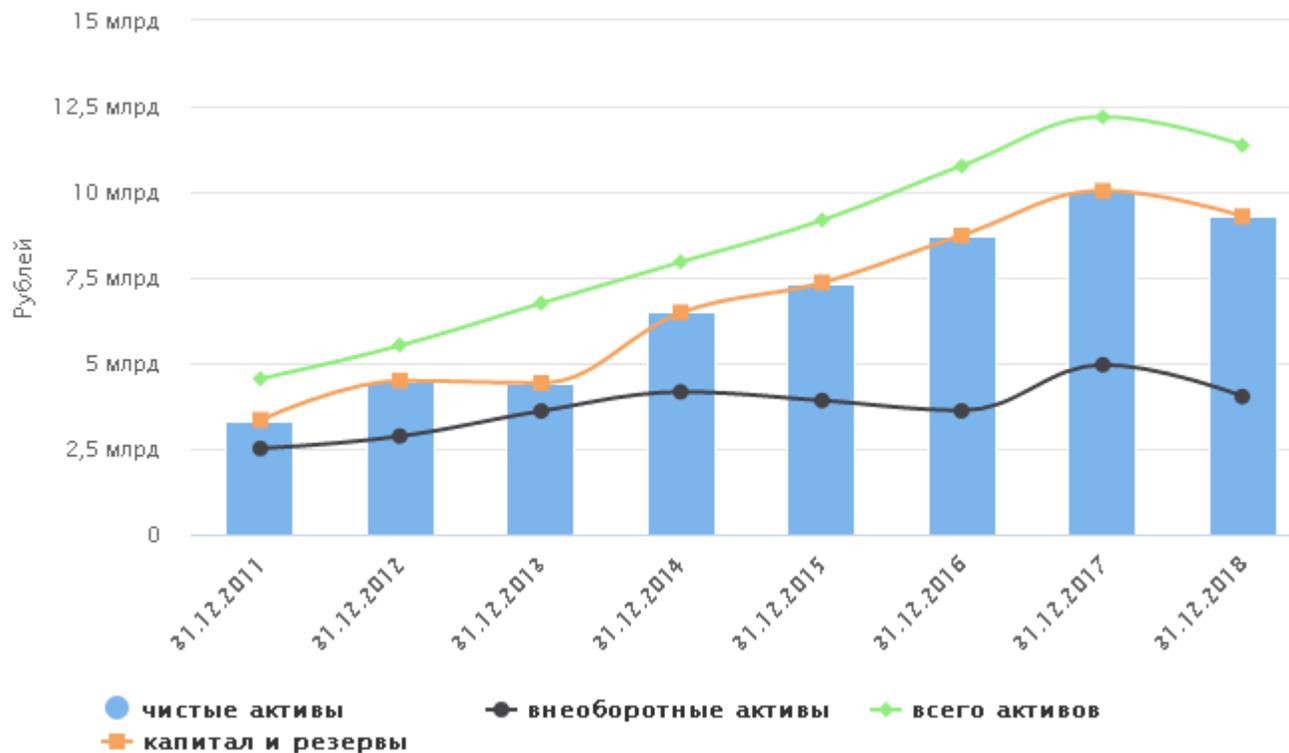


Рис. 1 Динамика финансового состояния АО «ЗАРА СНГ» в 2011-2018 гг., млрд. руб.

Анализ баланса АО «ЗАРА СНГ» показал следующие результаты – табл. 2.

Таблица 2. Краткий анализ баланса АО «ЗАРА СНГ» в 2011-2018 гг., млн.руб.

Финансовый показатель	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Чистые активы	3,34	4,49	4,42	6,5	7,4	8,7	10,1	9,3
Коэффициент автономии (нормальное значение от 0,5)	0,73	0,81	0,65	0,81	0,8	0,81	0,82	0,82

Коэффициент текущей ликвидности  
(нормальное значение от 1,5-2)

1,7 2,6 1,4 2,8 3,4 3,7 3,5 3,6

Таким образом, несмотря на снижение чистых активов компании, отмечается стабильное состояние коэффициентов автономии и коэффициента текущей ликвидности, который увеличился после сокращения в 2017 г. На рисунке 2 представлена динамика показателей прибыльности АО «ЗАРА СНГ».

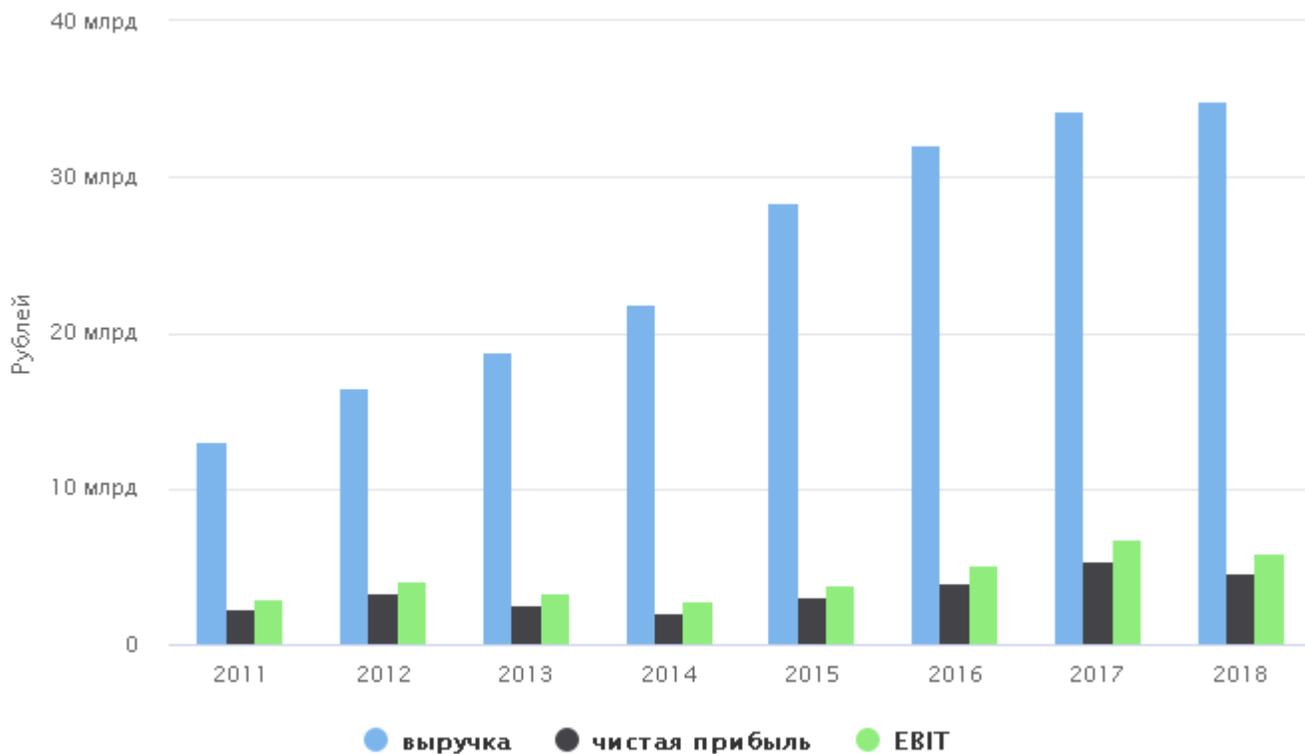


Рис. 2. Динамика выручки АО «ЗАРА СНГ» в млрд. руб. (по данным финансовой отчетности компании)

Как видно за рассматриваемый период валовая прибыль предприятия выросла в несколько раз. Выручка с 2011 к 2018 г. выросла с 13,1 млрд. руб. до 35,2 млрд. руб., то есть более, чем в 2 раза. Отмечается рост валовой прибыли с 9993 тыс. руб. до 17450 млн. руб., то есть на 177%. Чистая прибыль компании снижалась с 2012 до 2015 г., затем начала увеличиваться и к 2017 г. составила 5348 млн. руб., то есть увеличилась с 2012 по 2017 гг. на 165%.

Таблица 3. Краткий анализ финансовых результатов деятельности АО «ЗАРА СНГ»

Финансовый показатель	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ЕВIT, млн. руб	4,1	3,3	2,8	3,85	5,2	6,8	5,9
Рентабельность продаж (доля прибыли в рубле выручки в %)	26,5	22,1	15,1	14,2	17,3	20,8	18,4
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	84	57	38	44	50	57	48
Рентабельность активов (ROA), %	64,9	41,3	28,1	35,1	40,1	46,6	39,5

Таким образом, прибыль компании подвержена серьезным колебаниям по годам. В период 2011 – 2015 гг. прибыль колебалась в пределах 3-4 млрд. руб. С 2016 г. отмечался рост прибыли компании – до 6,8 млрд. руб в 2017 г. В 2018 г. произошло снижение прибыли до 5,9 млрд. руб (на 6,5%).

Коэффициент автономии компании положительный, выше нормативных значений (в среднем равен 0,8). Коэффициент показывает соотношение собственного капитала и резервов к сумме активов предприятия. Коэффициент текущей ликвидности показателей АО «ЗАРА СНГ» в 2 раза выше минимального нормативного показателя. В 2013 г. он опускался ниже нормативного значения до 1,4. В 2016 г. этот показатель достиг максимального значения 3,7. В 2018 г. сократился до 3,5, что выше нормативного значения на 2,5 раза.

Рентабельность продаж АО «ЗАРА СНГ» за период с 2013 по 2018 г. сократилась с 22,1% до 18,4%. При этом в 2015 г. она падала до 14,2%. Рентабельность собственного капитала компании в 2013-2018 гг. существенно не изменилась, оставшись на уровне 57%, что следует признать высоким значением. Рентабельность активов выросла на 108% с 2013 по 2018 г. до 46,6%.

## **2.2 Анализ ассортимента магазина «Zara»**

Бизнес модель бренда Zara имеет свою характерную специфику. Корпорация не создает свои собственные коллекции (не тратит деньги на разработку, маркетинговые исследования, мало расходует на рекламу), а лишь удачно копирует (адаптирует) и воспроизводит гораздо более дорогие оригиналы. Это позволяет удерживать приемлемую цену при хорошем качестве и современности продукции. Распространяясь через франчайзинговые сети, бренды корпорации придерживаются политики fast-fashion, когда после разработки модели сразу же поступают в продажу, что позволяет регулярно, буквально несколько раз в неделю, пополнять прилавки бутиков новыми коллекциями.

Охарактеризуем особенности ассортимента компании Zara (таблица 4).

Таблица 4

Характеристика ассортимента Zara

Бренды	Характеристика потребителя	Ценовой сегмент рынка
Zara	Одежда для населения со средним уровнем достатка.	средне ценовой сегмент
	Женская, мужская, так же детская одежда. Предназначена для широкого круга людей, культур и поколений, которые, предпочитают модную одежду.	
Pull & Bear	Недорогая одежда для подростков и молодых	средне ценовой сегмент
	людей в возрасте от 18 до 29 лет. Стиль молодежный, более умеренный - сочетание молодежного и делового стиля.	

Massimo Dutti	Дорогая, качественная марка одежды, универсальный дизайн, городской, современный стиль, комфортность, 100% натуральное сырье.	дорогой (верхний) сегмент
Bershka	Недорогая одежда для подростков и молодых людей в возрасте от 18 до 29 лет, молодежный стиль, уличная мода.	средне ценовой сегмент
Stradivanus	Недорогая одежда для молодых девушек в возрасте от 18 до 25 лет, молодежная ультрасовременная мода.	средне ценовой сегмент
Oysho	Дорогая марка женской одежды. Нижнее белье и верхняя одежда. Позиционируется как «современная и уникальная».	дорогой (верхний) сегмент
Zara Home	Магазин товаров для дома (интерьер, утварь, ткани, постельное белье, и т.д.).	Дорогой (верхний) сегмент
Uterque	Модельная одежда, элегантный, комфортный и утонченный стиль. Эксклюзивная одежда из меха, кожи и др.	дорогой (верхний) сегмент

Таким образом, товары компании занимают среднеценовой (средний) и нижний сегмент дорогого сегмент рынка. Большая часть магазинов Zara работает в сегменте быстрой моды. Магазины реализуют мужскую, женскую и детскую одежду. Основные покупатели одежды – женщины и мужчины среднего возраста со средним достатком, следящие за модой.

В магазинах Zara ведутся регулярные исследования среднего чека своих клиентов. Динамика среднего чека в магазине в ТРК «Метрополис» представлена на рис. 4.

Рис. 4 Динамика среднего чека клиентов магазина Zara в ТРК «Метрополис»

Таким образом, динамика среднего чека клиентов магазина сложная: С 2013 г. по 2015 г. он сокращался, с 2016 г. начал расти и составил в 2018 г. 2880 руб. на клиента.

Товарный ассортимент «ЗАРА» отличается творческим подходом и уникальностью идей, которые были реализованы в широчайшем спектре товарных линий, суббрендов, моделей. Товары в магазины поступают малыми партиями с высокой периодичностью. В Москве товарный ассортимент магазина «ЗАРА» пополняется и обновляется не менее двух раз в неделю. То есть для сбыта продукции характерны быстрые поставки.

Особенности системы сбыта продукции в магазинах «ЗАРА»:

- происходит разделение торговой зоны на женский, мужской и детский отделы, в которых выделяются зоны распродажи, «среднего чека», новинок и роскоши.
- выкладка товара в магазинах «ЗАРА» происходит по цветовой гамме;
- продавцы, в обязательном порядке исполняют роль консультантов, и материально заинтересованы в общем расширении объема сбыта;
- для магазина характерна высокая пропускная способность и высокая суточная посещаемость;
- реклама практически не используется, но ее заменяет фирменный стиль и оформление интерьера магазина.

Ассортиментной политикой «ЗАРА» занят специальный отдел - по работе с клиентами и служба маркетинга. При планировании товарного ассортимента происходит определение точного количественного соотношения всех видов продукции, параметрических рядов.

Таблица 5. Товарный ассортимент магазина «ЗАРА» в г. Москве

Линии одежды	Описание
-----------------	----------

WOMAN	Линия, где представлена классическая коллекция. Одежда выполнена из натуральных тканей, таких как шелк, шерсть, хлопок, кашемир и т.д. Этот отдел пользуется большим спросом, отображает последние тенденции моды
BASIC	Модели линии имеют простой и элегантный вид. Если говорить о тканях, то чаще всего модельеры используют простые, но очень удобные материалы, такие как хлопок, шерсть и другие
TRF (TRAFALOOK)	Специально разработанные модели для спортивных и активных людей. Линия отличается яркостью, неожиданными решениями. Вещи для повседневной жизни и торжественных мероприятий.
ОБУВЬ	Так же как и одежда обувь разделяется на три отдела: Woman, Basic, и TRF
ACCESSORIES	В магазинах бренда представлены такие аксессуары как: сумки, шапки, шляпы, шарфы, перчатки, ремни.

Ассортимент магазинов «ZARA» значительно шире и разнообразнее, чем у большинства конкурентов. Ассортимент «ZARA» имеет классические, офисные модели, повседневные, спортивные, а также коктейльные и вечерние товарные группы.

Целевая аудитория магазинов «ZARA» очень широкая - 16-65 лет.

#### Таблица 6

Динамика сбыта продукции по линиям женской и мужской одежды магазина Zara в ТРК «Метрополис»

Линия одежды	2016 г	2017 г	2019 г.
-----------------	--------	--------	---------

Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %						
1. BASIC	5765,91	71	5988,5	70	222,59	103,86	
2. WOMAN	649,68	8	598,85	7	6	50,83	92,18
3. MAN	406,05	5	427,75	5	21,7	105,34	
4. ACCESSORIES	812,1	10	1026,6	12	214,5	126,41	
5. ОБУВЬ	487,26	6	513,3	6	26,04	105,34	
Итого:	8121	100	8555	100	434	105,34	

В сбыте Zara преобладают 5 основных ассортиментных групп: BASIC – повседневная одежда для мужчин и женщин, на нее приходится 70% всех продаж; WOMAN – около 6%; MAN – 5%; Аксессуары 12%, обувь 6%. Наибольшими темпами растут продажи в группе ACCESSORIES 126%. Упали продажи женской одежды, которые ранее росли высокими темпами.

Для изучения внешней среды общего косвенного воздействия на товарный ассортимент магазина «ZARA» проведем PEST-анализ, который позволит понять состояние рынка, выявить позиции магазина, его потенциал и направления деятельности (табл. 7).

Таблица 7. PEST-анализ магазина «ZARA»

Политический фактор	<p>Произошло повышение таможенного налога. Сильное негативное влияние оказало повышение курса доллара - то есть удорожание продукции бренда. Для «ЗАРА» товар поставляется из заграницы, что привело к повышению цен на продукцию.</p>
Экономический фактор	<p>Снижение доходов населения РФ, в целом доля импорта продукции данной торговой отрасли снижается.</p> <p>Повышение налога на прибыль организаций отрицательно повлияло на деятельность «ЗАРА»</p>
Технологический фактор	<p>Новые производственные технологии, автоматизация средств технического контроля качества одежды положительно влияют на объемы сбыта и повышают конкурентоспособность продукции «ЗАРА» на российском рынке.</p>
Социальный фактор	<p>Потребители товаров «ЗАРА» относятся к среднему классу РФ, который в наибольшей степени пострадал в период 2014-2019 гг., что негативно влияет на сбыт продукции исследуемого бренда</p>

Исходя из данных в таблице, можно сделать вывод, что формирование товарного ассортимента магазинов «ЗАРА» – сложный процесс, базирующийся на учете действия многих факторов, большинство из них негативно влияют на сбыт товаров «ЗАРА», в том числе, оказывают влияние на ассортимент. Поэтому необходимо разработать рациональных классификаторов ассортимента, при достаточных финансовых ресурсах у предприятия существует возможность расширять, а также совершенствовать спектр продуктов для удовлетворения более широкого круга потребителей.

Для оценки товарного ассортимента «ЗАРА» проведем расчет основных показателей ассортимента магазина в ТРЦ « Метрополис».

Таблица 8. Ассортиментная карта магазина «ЗАРА»

Наименование	Фактическое наличие в магазине «ЗАРА»
Мужские и женские пальто	20
Брюки	54
Мужские и женские блузы	75
Костюмы	45
Куртки	32
Юбки, шорты	56
Пиджаки	48
Платья	67
Аксессуары	52
Обувь	39
Итого:	488

Таким образом, ассортимент одежды магазина «ЗАРА» представлен 488 разновидностями товаров, которые условно делятся на 10 групп, из них наибольшее количество товаров представлено в следующих ассортиментных группах: блузы, платья, юбки.

Рассчитаем основные показатели структуры товарного ассортимента магазинов «ЗАРА» - таблица 9.

Таблица 9. Расчет коэффициентов структуры товарного ассортимента магазина «ЗАРА»

Коэффициенты	Номер формулы	Расчет	Результат
Коэфф. широты ассортимента	№3	$488:500 \times 100$	97,6%
Коэфф. полноты ассортимента	№1	$488 : 500 \times 100$	97,6%
Коэфф. глубины ассортимента	№2	$28 : 33 \times 100$	24,2%
Коэфф. устойчивости ассортимента	№4	$47:488 \times 100$	9,6%
Коэфф. новизны ассортимента	№5	$500:488 \times 100$	1,02%

Из расчетов показателей можно сделать вывод, что коэффициенты полноты и широты ассортимента магазина «ЗАРА» являются почти оптимальными. Коэффициент глубины ассортимента магазина составляет 24%, что следует признать неудовлетворительным показателем. Еще более слабые показатели получены при расчете коэффициентов устойчивости ассортимента и новизны.

### **Выводы**

Бренд «Zara» – крупный международный производитель и продавец одежды. На российском рынке работает компания АО «ЗАРА СНГ». Компания отличается стабильными финансовыми показателями. За 2012-2018 г. выручка выросла в 2 раза, валовая прибыль на 70%, чистая прибыль на 65%. Коэффициент автономии компании положительный, выше нормативных значений. Коэффициент текущей ликвидности показателей АО «ЗАРА СНГ» в 2 раза выше минимального нормативного показателя. Рентабельность продаж компании остается стабильной.

Товары компании занимают средне ценовой (средний) и нижний сегмент дорогого сегмент рынка одежды. Основные покупатели одежды – женщины и мужчины среднего возраста со средним достатком.

Анализ ассортимента магазина «ЗАРА» показал, что магазины реализуют 5 основных линий продукции: женскую, базовую, для активных людей, обувь и аксессуары.

В сбыте Zara преобладают 5 основных ассортиментных групп, в них базовая составляет 70% всех продаж.

Ассортимент одежды магазина «ЗАРА» представлен 488 разновидностями товаров, которые условно делятся на 10 групп.

Расчет коэффициентов товарного ассортимента показал, что глубина, устойчивость и новизна ассортимента не являются оптимальными.

Магазины постоянно ведут работу по подбору, расширению и усовершенствованию ассортимента в условиях постоянно изменяющегося спроса и требований покупателей.

## **3. Рекомендации по формированию ассортимента торгового предприятия «ЗАРА»**

### **3.1 Мероприятия по совершенствованию товарного ассортимента**

Очевидным направлением развития товарного ассортимента магазинов «ЗАРА» должно стать расширение ассортиментных позиций. Исходя из проведенного анализа предприятия и сравнения ассортимента товаров между конкурентами, выяснилось, что в «ЗАРА» отсутствует линия нижнего белья и купальных костюмов, что негативно сказывается на уровне спроса потребителей и конкурентной способности организации.

В связи с данной проблемой, целесообразно предложить разработку коллекций нижнего белья и купальников на уже существующем и функционирующем производстве, либо заключить договор на поставку товара данной категории.

Фактически процесс принятия решения о вводе новой линии в ассортимент - это задача прогнозирования будущих продаж в условиях полной неопределенности и отсутствия истории покупок.

Применение предприятием метода «расширения ассортимента», который предусматривает использование имени существующего бренда для выпуска новых видов товаров или категории товаров для существующего рынка, на котором присутствует бренд, приведет к разрешению некоторых выявленных проблем и задач:

- Положительное влияние на бренд предприятия «ЗАРА» со стороны потребителей, расширение потребительского круга.
- Усиление позиционирования бренда на рынке среди конкурентов.
- Получение дополнительного дохода.

Для реализации рассматриваемого мероприятия магазину не нужен дополнительный персонал, расширение производства и склада. У бренда «ЗАРА» уже сформирована команда дизайнеров, компания сама занимается дизайном, пошивом, дистрибуцией и розничной продажей через сеть магазинов, поэтому разработка плана по внедрению линии купальных костюмов и нижнего белья не будет накладной.

Расходную часть составят: затраты на приобретение дополнительного материала, на первоначальную маркетинговую поддержку, информирование клиентов о внедрении новой ассортиментной позиции.

Таблица 10 Изменение коэффициентов структуры товарного ассортимента магазина «ЗАРА» после совершенствования ассортимента

Коэффициенты	Номер формулы	Расчет	Результат
Коэфф. широты ассортимента	№3	$495:500 \times 100$	98,5%
Коэфф. полноты ассортимента	№1	$495 : 500 \times 100$	98,5%
Коэфф. глубины ассортимента	№2	$30 : 33 \times 100$	90%
Коэфф. устойчивости ассортимента	№4	$52:500 \times 100$	10,4%

Таким образом, изменение ассортиментной политики магазинов «ЗАРА» позволит существенно улучшить значения основных коэффициентов, отражающих структура ассортимента.

Для реализации новых товарных групп требуется подготовить скрипт продаж - примерный сценарий разговора менеджера с клиентом. Он позволяет из раза в раз повторять действия менеджера, которые привели к сделке. Непонимание продавцами своих задач – одна из главных причин снижения величины сбыта магазина. Продавцы не знают, когда и с чего начать разговор. Не умеют работать с возражениями. Не доводят диалог с клиентом до логического завершения – продажи. Исправить ошибки можно только одним способом – четко прописать стандарты поведения продавца – подготовить скрипт продаж. Если у него появится «шпаргалка» с заготовками для любых ситуаций, взаимодействие с посетителем в торговом зале все чаще будет завершаться продажей.

Менеджеры магазина должны использовать инструменты cross sell и up sell (необходимо обязательно прописать их в стандартах). Cross sell – это хорошие продажи. Суть метода в том, что, если клиент решил примерить джинсы, пусть консультант предложит к ним подходящий ремень или рубашку. Можно посоветовать сразу несколько дополнений. Доказано, что 3 покупателя из 10 реагируют на уместную рекомендацию и покупают еще один товар. Up Sell – предложение более дорогой одежды. Когда покупатель выбирает на вешалке пуловер за 5000 рублей, стоит показать ему вариант подороже. Он согласится потратить больше денег, если продавец подробно опишет преимущества модели: натуральный состав, более модный принт, мягкая фактура и прочие.

Необходимо демонстрировать на манекенах цельные модные образы, а не отдельные вещи. Необходимо разместить в зоне касс сопутствующие товары, которые покупают импульсивно: косметику, аксессуары, бижутерию. Кстати, в магазине женской одежды в качестве сопутствующих товаров могут выступать товары для детей и мужчин: носки, перчатки, нижнее белье, ремни.

Необходимо вести наблюдение за продавцами-консультантами. По мере освоения новых правил можно переходить на более редкие проверки – 2 раза в неделю. Такой режим позволяет поддерживать стандарты сервиса на высоком уровне.

Соблюдение правил мерчандайзинга повышает продажи до 25%. Необходимо сделать обстановку в магазине максимально комфортной. Приятный запах, легкая музыка, красивое оформление приводят к увеличению времени нахождения посетителя на торговой точке. Соответственно, повышается вероятность продажи. Необходимо разделять одежду по коллекциям и по цветовым группам. Дорогие модели желательно подсветить дополнительно. Увеличить продажи мужской одежды можно, просто развесив костюмы комплектами: брюки, пиджак, рубашка и галстук или брюки и джемпер, джинсы и лонгслив.

## **3.2 Разработка «Положения об ассортиментной политике»**

Для того, чтобы ассортиментная политика магазинов АО «ЗАРА СНГ» была стабильной и устойчивой требуется принятие организационных мер, в частности, предлагается разработать Общее положение об ассортиментной политике, которая должна стать основой для совершенствования структуры товарного ассортимента.

Этот документ регламентирует ключевые элементы, связанные с совершенствованием ассортимента, документ регламентирует следующие вопросы:

- распределяет ответственность за формирование структуры и ассортиментной матрицы;
- определяет критерии для включения товара в ассортимент;
- определяет характеристики неликвида;
- устанавливает сроки хранения товаров в магазине и на складе;
- определяет структуру разработки ассортиментной политики и распределение ответственности;
- определяет спектр требуемых отчетов и прочих документов.

Таким образом, Общее положение об ассортиментной политике магазина «ЗАРА» должно регламентировать зону ответственности структурных подразделений при работе с ассортиментом, определять схему ввода и вывода товарных позиций из ассортимента магазина, формировать ассортиментную матрицу.

Подготовка Общего положения об ассортиментной политике магазина «ЗАРА» должна учитывать следующие моменты:

1. Выработка стратегии организации в целом, оптимизация позиционирование магазина, определение целевой аудитории.
2. Постановка целей и задач управления ассортиментом товаров магазина;
3. Распределение обязанностей в системе управления ассортиментом по каждому направлению;
4. Разработка и утверждение разных аспектов управления ассортиментом: составление ассортиментной матрицы, распределение ответственности менеджеров, заполнение информацией в матрицы, распределение уровней доступа; разработка товарного классификатора и его основных уровней; определение долей основных товарных категорий и их заданных пропорций; разработка критериев для введения и исключения товара из ассортимента магазина; разработка норм продаж для каждой категории; норма складского запаса; порядок проведения и рассмотрения аналитических отчетов; и др..

Для магазина «ЗАРА» к реализации предлагается следующая схема Общего положения об ассортиментной политике. Его основные элементы:

1. Ответственность за разработку, реализацию и развитие товарного ассортимента магазина несет начальник отдела маркетинга.
2. Базовый принцип формирования ассортимента магазина - удовлетворение потребностей покупателей на основе изучения спроса.
3. Ассортимент магазина разделяется на следующие категории: базовый; женский; для активных людей; обувь; аксессуары; нижнее белье.
4. Управленческие решения о вводе и выводе товарных категорий из ассортимента магазина принимает группа экспертов при контроле генерального директора на основании отчетов и экспертных заключений, предоставленных маркетологами-аналитиками.
5. Базовым документом, регулирующим товарный ассортимент магазина - ассортиментная матрица, которая является перечнем наименований товаров, товарных линий и групп утвержденной формы.

6. Управленческое решение о вводе и выводе товарной группы из ассортимента магазина принимает лично генеральный директор при консультации с членами экспертной группы и на основе анализа экспертных отчетов по продажам, которые предлагаются ответственными за участок работы менеджерами.

7. Любой товар, относящийся к той или иной категории, остается в ассортиментной матрице магазина только при соответствии следующим критериям: товар является оборото способным и приносит должную прибыль (уровень устанавливается заранее); гарантированное качество товара; отсутствие нареканий на эффективность работы поставщика.

8. Товар рассматривается к вводу в ассортиментную матрицу должен в обязательном порядке соответствовать хотя бы одному из показателей:

- существует спрос на товар среди представителей целевой аудитории магазина, а также его представленность в магазинах конкурентов;
- товар является новинкой с уникальными свойствами, для которого обеспечивается массовая рекламная кампания производителя;
- товар способствует увеличению объема покупки.

9. Товар предназначается к выводу из ассортиментной матрицы при условии соответствия следующим критериям:

- товар не приносит магазину должной прибыли;
- объективное и видимое снижение качества товара;
- множественные нарекания покупателей по качеству товара.

## **Вывод**

В качестве мероприятий по совершенствованию товарного ассортимента магазина «ЗАРА» было предложено:

Во-первых, провести «расширения ассортимента» магазина за счет ввода в ассортимент новой товарной линии – нижнее белье и купальные костюмы, примерное количество товаров в этой группе 10-20;

Во-вторых, предлагает подготовить скрипт продаж - примерный сценарий разговора менеджера с клиентом для работы с новыми группами ассортимента.

В-третьих, предлагается разработать Общее положение об ассортиментной политике, которая должна стать основой для совершенствования структуры товарного ассортимента.

## **Заключение**

В работе проведено изучение структуры товарного ассортимента коммерческого предприятия. Ассортиментная позиция понималась, как конкретная модель, марка или сорт продукции, которые предлагаются потребителям. К товарному ассортименту принято относить все ассортиментные группы товаров, которые выпускаются предприятием. Ассортиментная политика решает проблемы выбора номенклатуры реализуемых товаров и поиск возможностей их реализации. Ключевые характеристики товарного ассортимента: структура, глубина, ширина, полнота, гармоничность, новизна, устойчивость.

Процесс составления ассортимента товаров представляет собой 5 этапов: исследование рынков, изучение собственных возможностей производителя, выбор ассортиментной стратегии, непосредственное формирование ассортимента торгового предприятия, определение рентабельности нового ассортимента.

Объектом исследования стала компания АО «ЗАРА СНГ». Бренд «Zara» – крупный международный производитель и продавец одежды. Стратегия бренда заключается в выпуск продукции, демократичной по цене и одновременно соответствующей последним модным тенденциям; быстром обновлении коллекций и выпуски продукции небольшими партиями (создание искусственного дефицита); быстром обороте продукции и финансовых средств; сочетания приемлемой цены при надежном качестве; наличие развитой сети логистики и распространения продукции; хорошо развитой коммуникационной системой в корпорации.

Товары компании занимают средне ценовой (средний) и нижний сегмент дорогого сегмент рынка одежды. Основные покупатели одежды – женщины и мужчины среднего возраста со средним достатком.

Анализ ассортимента магазина «ЗАРА» показал, что магазины реализуют 5 основных линей продукции: женскую, базовую, для активных людей, обувь и аксессуары.

В сбыте Zara преобладают 5 основных ассортиментных групп, в них на базовую линию приходится 70% всех продаж.

Ассортимент одежды магазина «ЗАРА» представлен 488 разновидностями товаров, которые условно делятся на 10 групп.

Расчет коэффициентов товарного ассортимента показал, что глубина, устойчивость и новизна ассортимента не являются оптимальными.

Магазины постоянно ведет работу по подбору, расширению и усовершенствованию ассортимента в условиях постоянно изменяющегося спроса и требований покупателей.

В ходе анализа определились следующие проблемы:

- снижение рентабельности продаж;
- угроза более значительного сокращения спроса;
- не оптимальная структура товарного ассортимента.

В качестве мероприятий по совершенствованию товарного ассортимента магазина «ЗАРА» было предложено:

Во-первых, провести «расширения ассортимента» магазина за счет ввода в ассортимент новой товарной линии – нижнее белье и купальные костюмы, примерное количество товаров в этой группе 10-20. Эта мера позволит решить следующие задачи:

- окажет позитивное влияние на бренд предприятия «ЗАРА» со стороны потребителей, расширение потребительского круга;
- улучшение показателей структуры товарного ассортимента магазинов;
- получение дополнительного дохода.

Во-вторых, предлагает подготовить скрипт продаж - примерный сценарий разговора менеджера с клиентом для работы с новыми группами ассортимента и использование метода Cross sell – это хорошие продажи за счет подбора единого образа.

В-третьих, предлагается разработать Общее положение об ассортиментной политике, которая должна стать основой для совершенствования структуры товарного ассортимента. Положение должно выполнять следующие задачи:

- распределять ответственность за формирование структуры и ассортиментной матрицы;
- определять критерии для включения товара в ассортимент;
- определять характеристики неликвида;
- устанавливать сроки хранения товаров в магазине и на складе;
- определять структуру разработки ассортиментной политики и распределение ответственности;
- определять спектр требуемых отчетов и прочих документов от специалистов по управлению ассортиментом.

## **Список использованной литературы**

1. Абрамова Л.А., Останкова В.Р. Содержательная интерпретация алгоритма формирования ассортиментной политики на предприятии//Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. 2019, №6. С. 85-87.
2. Бахарева Е. Fashion retail в кризис // Журнал «Деньги», 18.05.2014
3. Березина Е.А. Методы оценки этапа жизненного цикла товара. Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. 2019. № 17. С. 126-132.
4. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом; - М.: Экономика 2015. - 272 с.
5. Варламов А.С. Совершенствование управления ассортиментом на современных производственных предприятиях//Экономика и менеджмент. -2019. -№ 2. С. 37-38
6. Голубин Е.Д. Формирование и оптимизация каналов сбыта; - М.: Вершина 2015. - 135 с.
7. Горина А.П. Ассортиментная политика фирмы в условиях альтернативного выпуска / Контентус. 2019. № 11. С. 183-189.
8. Дубровин И.А. Поведение потребителей М.: Дашков и К. 2015 – 312 с.

9. Киселев В.М., Мазанько Е.И. Управление ассортиментом товаров: учебное пособие. - Кемерово; М.: Издательское объединение «Российские университеты»: Кузбассвузиздат-АСШТ, 2016. 86 с.
10. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Товарная логистика. М.: Проспект. 2017. 3885 с.
11. Коротких, И. Ю. Основы коммерческой деятельности М.: Академия. 2018. - 208 с.
12. Леви М. Вейтц Б. А. Основы розничной торговли. Пер. с англ. яз. Под ред. Ю.Н. Каптуривского. - СПб.: Питер, 2013. 288 с.
13. Минько, Э.В. Организация коммерческой деятельности промышленного предприятия / Э.В. Минько, А.Э. Минько. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 608 с.
14. Памбухчиянц, О.В. Организация коммерческой деятельности - М.: Дашков и К, 2016. - 272 с.
15. Петрище Ф.А. Теоретические основы товароведения и экспертизы непродовольственных товаров. Учебник. - М.: Дашков и К, 2014. 288 с.
16. Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям СПб: Питер. 2017. - 411 с.
17. Чкалова О. В. Торговое дело. М.: Эксмо, 2019. -319 с.

#### Интернет -источники

1. АО "ЗАРА СНГ": бухгалтерская отчетность [https://www.audit-it.ru/buh\\_otchet/7707099460\\_ao-zara-sng](https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7707099460_ao-zara-sng)
2. Бренд: Zara - [http://www.top20brands.ru/ru/brand/brand\\_zara.html](http://www.top20brands.ru/ru/brand/brand_zara.html)
3. Бренд Zara - всемирно признанный эталон качества и стиля - <http://countrymoscow.ru/shoping-v-moskve/brend-zara-vsemirno-priznanniiie-etalon-kachestva-i-stilya.html>
4. Мировой рынок одежды ежегодно растет на 4% - [http://marketing.rbc.ru/news\\_research/23/07/2017/562949988105913.shtml](http://marketing.rbc.ru/news_research/23/07/2017/562949988105913.shtml)
5. Обзор российского рынка одежды // <http://german.marketcenter.ru/content/doc-2-9469.html>
6. Рекламная кампания весна-лето 2016 от Zara <http://zara-franchise.ru/reklama-zara-201.html>
7. Российский рынок одежды: современное состояние, тенденции и перспективы развития. Отчет. DISCOVERY Research Group, 2017.
8. Фактор моды: как владелец Zara за год разбогател на \$19,5 млрд - <http://www.forbes.ru/milliardery/biznes/235229-faktor-mody-kak-vladelets-zara-za-god-razbogatel-na-195-mlrd>

9. Zara: история успеха «моментальной моды» - [http://new-retail.ru/lifestyle/zara\\_istoriya\\_uspekha\\_momentalnoy\\_mody8312/](http://new-retail.ru/lifestyle/zara_istoriya_uspekha_momentalnoy_mody8312/)

## Приложения

### Приложение 1

Стадии формирования торгового ассортимента коммерческого предприятия



### Приложение 2

Бухгалтерская отчетность АО «Зара СНГ»

Наименование  
показателя

Код 31.12.18 31.12.17 31.12.16 31.12.15 31.12.14 31.12.13 31.12.12 31.12.11

АКТИВ

I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ

Нематериальные активы	1110	2 766	1 529	225	274	322	370	419	467
Основные средства	1150	2 727 718	3 128 921	3 408 625	3 710 211*	3 833 364	3 244 979	2 660 784	2 19 839
Финансовые вложения	1170	1 037 000	1 599 000	0	0	0	0	0	0
Отложенные налоговые активы	1180	0	0	0	0	0	0	0	23 3
Прочие внеоборотные активы	1190	256 537	221 059	210 324	196 448	327 090	357 768	207 896	287
Итого по разделу I	1100	4 024 021	4 950 509	3 619 174	3 906 933	4 160 776	3 603 117	2 869 099	2 50 063

## II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ

Запасы	1210	2 481 775	2 504 641	2 285 149	2 526 864	1 944 581	1 442 181	1 175 781	964
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	3 190	9 573	47 109	44 369	60 475	47 265	681	8 24
Дебиторская задолженность	1230	1 125 605	1 530 015	1 219 398	1 065 238	895 299	836 813	597 426	307



Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	8 821 434	9 573 507	8 285 749	6 888 704*	6 027 256	3 960 462	4 024 125	2 87 624
---	------	--------------	--------------	--------------	---------------	--------------	--------------	--------------	-------------

Итого по разделу III	1300	9 283 492	10 035 565	8 747 807	7 350 762	6 489 314	4 422 520	4 486 183	3 33 682
-------------------------	------	--------------	---------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	-------------

#### IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Отложенные налоговые обязательства	1420	50 546	74 505	93 454	81 396	92 871	49 970	15 255	0
--	------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	---

Прочие обязательства	1450	0	0	0	215 478	0	0	0	0
-------------------------	------	---	---	---	---------	---	---	---	---

Итого по разделу IV	1400	50 546	74 505	93 454	296 874	92 871	49 970	15 255	0
------------------------	------	--------	--------	--------	---------	--------	--------	--------	---

#### V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Заемные средства	1510	0	0	0	0	15 111	0	0	0
------------------	------	---	---	---	---	--------	---	---	---

Кредиторская задолженность	1520	1 758 057	1 818 560	1 708 333	1 333 763	1 213 322	2 119 085	898 119	1 13 461
-------------------------------	------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	---------	-------------

Оценочные обязательства	1540	269 921	264 179	227 246	195 994	151 840	160 382	123 945	68 3
----------------------------	------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	------

Прочие обязательства	1550	376	323	0	212	471	175	185	450
Итого по разделу V	1500	2 028 354	2 083 062	1 935 579	1 529 969	1 380 744	2 279 642	1 022 249	1 200 237
БАЛАНС	1700	11 362 392	12 193 132	10 776 840	9 177 605	7 962 929	6 752 132	5 523 687	4 540 919

Отчет о прибылях и убытках АО «Зара СНГ»

<b>Наименование показателя</b>	<b>Код</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Выручка		34	34	32	28	21	18	16	13
	2110	951	291	060	341	878	844	490	061
		731	563	184	339	562	821	850	656
Себестоимость продаж		(18	(16	(16	(15	(10	(7 853	(6 497	(5 292
	2120	213	841	752	381	484	794)	728)	533)
		106)	502)	939)	833)	143)			
Валовая прибыль (убыток)		16	17	15	12	11	10	9 993	7 769
	2100	738	450	307	959	394	991	122	123
		625	061	245	506	419	027		
Коммерческие расходы		(10	(10	(9 764	(8 941	(8 100	(6 825	(5 618	(4 621
	2210	304	325	220)	738)	697)	387)	720)	423)
		745)	532)						
Прибыль (убыток) от продаж	2200	6 433 880	7 124 529	5 543 025	4 017 768	3 293 722	4 165 640	4 374 402	3 147 700

Проценты к получению	2320	228 145	291 447	203 814	64 166	85 824	44 014	41 946	23 019
Проценты к уплате	2330	(0)	(4 978)	(25 267)	(49 372)	(66 048)	(0)	(0)	(0)
Прочие доходы	2340	976 925	890 951	841 667	1 203 006	1 816 885	978 486	849 744	706 641
Прочие расходы	2350	(1 706 167)	(1 525 150)	(1 435 146)	(1 436 426)	(2 414 404)	(1 846 855)	(1 118 873)	(963 496)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	5 932 783	6 776 799	5 128 093	3 799 142	2 715 979	3 341 285	4 147 219	2 913 864
Текущий налог на прибыль	2410	(1 308 140)	(1 447 652)	(1 118 978)	(797 654)	(605 164)	(770 044)	(840 944)	(634 330)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(97 624)	(73 343)	105 417	26 351	104 869	136 502	50 074	61 501
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(21 988)	(30 914)	(47 518)	(41 933)	(83 734)	(62 984)	(57 395)	(36 522)
Изменение отложенных налоговых активов	2450	45 947	49 864	35 460	53 407	40 833	28 269	18 821	26 578
Прочее	2460	0	0	0	(2 014)	(1 120)	0	0	(393)

Чистая прибыль		4 648	5 348	3 997	3 010	2 066	2 536	3 267	2 269
(убыток)	2400	602	097	057	948	794	526	701	197

## СПРАВОЧНО

Совокупный финансовый результат периода	2500	4 648	5 348	3 997	3 010	2 066	2 536	3 267	2 269
		602	097	057	948	794	526	701	197

1. Чкалова О. В. Торговое дело. М.: Эксмо, 2019. С. 99 [↑](#)
2. . Киселев В.М., Мазанько Е.И. Управление ассортиментом товаров: учебное пособие.- Кемерово; М.: Издательское объединение «Российские университеты»: Кузбассвузиздат-АСШТ, 2016. С. 40 [↑](#)
3. Петрище Ф.А. Теоретические основы товароведения и экспертизы непродовольственных товаров. Учебник. - М.: Дашков и К, 2014. С.122. [↑](#)
4. Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям СПб: Питер. 2017. С. 99 [↑](#)
5. Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям СПб: Питер. 2017. С. 102 [↑](#)
6. . Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям СПб: Питер. 2017. С, 102 [↑](#)
7. . Чкалова О. В. Торговое дело. М.: Эксмо, 2019. С. 105 [↑](#)
8. Леви М. Вейтц Б. А. Основы розничной торговли. Пер. с англ. яз. Под ред. Ю.Н. Каптуривского. - СПб.: Питер, 2013., с.189. [↑](#)

9. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Товарная логистика. М.: Проспект. 2017. [↑](#)
10. Киселев В.М., Мазанько Е.И. Управление ассортиментом товаров: учебное пособие.- Кемерово; М.: Издательское объединение «Российские университеты»: Кузбассвузиздат-АСШТ, 2016. С. 67. [↑](#)
11. Минько, Э.В. Организация коммерческой деятельности промышленного предприятия / Э.В. Минько, А.Э. Минько. - М.: Финансы и статистика, 2014 [↑](#)
12. Леви М. Вейтц Б. А. Основы розничной торговли. Пер. с англ. яз. Под ред. Ю.Н. Каптуривского. - СПб.: Питер, 2013. С.196. [↑](#)
13. . Абрамова Л.А., Останкова В.Р. Содержательная интерпретация алгоритма формирования ассортиментной политики на предприятии/Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. 2019, №6. С. 85 [↑](#)