

## **Содержание:**

# **Введение**

Современная рыночная экономика предопределила необходимость обеспечения и поддержания эффективного уровня конкурентоспособности предприятия. Одним из факторов, обеспечивающий конкурентоспособность выступает оптимально сформированный ассортимент товаров, предлагаемый потребителям. Особенно важно формирование эффективного ассортимента для торговых предприятий, что обусловлено тем, что они не производят сам товар и их задача как можно эффективно реализовать тот или иной товар. Это обусловлено тем фактом, что торговое предприятие с каждого рубля реализуемого товара получает определенную сумму дохода, и стремление максимизации прибыли, приводит к необходимости постоянного увеличения объемов товарооборота и правильно сформированный ассортимент может обеспечить выполнение данной задачи. С другой стороны именно умело подобранный ассортимент позволяет обеспечить удовлетворение потребностей покупателей. Как следствие ассортимент товаров должен быть востребован покупателями и обеспечивать получение максимальной прибыли от реализации товара. Таким образом, перед руководством торговых организаций (предприятий) возникает задача формирования оптимального торгового ассортимента, что может осуществляться в рамках управления ассортиментом. Поэтому вопросы формирования и управления торговым ассортиментом являются актуальными и важными для всех торговых предприятий. И здесь следует отметить, что для осуществления эффективного управления ассортиментом необходимо обладать навыками использования, как методов формирования, так и методов анализа современного ассортимента товаров.

Целью данной курсовой работы является исследование теоретических и практических аспектов формирования управления ассортиментом товаров на торговом предприятии с целью улучшения его ассортимента (на примере ООО «Орион-К»).

Достижение поставленной цели возможно при решении следующих задач работы:

- Определить сущности и роль управления товарным ассортиментом на предприятии;

- Выявить особенности управления товарным ассортиментом торгового предприятия;
- Сформировать экономико-организационную характеристику предприятия ООО «Орион-К»;
- Проанализировать товарный ассортимент на предприятии;
- Рассмотреть особенности процесса управления и формирования товарного ассортимента на данном предприятии;

Объектом исследования в работе выступает ООО «Орион-К», осуществляющее розничную продажу светотехнических изделий.

Предметом изучения в работе выступает ассортимент товаров ООО «Орион-К».

Методы исследования использованные для написания работы включали: комплексный системный подход, сравнительный анализ, структурный анализ, SWOT-анализ, ABC и XYZ-анализ, матрица Бостонской Консалтинговой Группы (BCG), синтез и др.

Эмпирическая основа работы включает маркетинговые и статистические данные ООО «Орион-К», а также данные управленческой отчетности за 2014-2016 года.

Исходя из целей и задач курсовая работа имеет следующую структуру: введение, две главы, заключение, список использованных источников, приложения.

## **Глава 1. Теоретические аспекты управления товарным ассортиментом на предприятия**

### **1.1 Сущность и роль управления товарным ассортиментом на предприятии**

Для многих современных предприятий основным критерием успешной деятельности становятся продажи. Устойчивого роста продаж добиваются те организации, которые обладают эффективной товарной политикой. Важная роль при разработке и реализации товарной политики организации уделяется

управлению ассортиментом.

Ассортимент является звеном, которое связывает предприятие с рынком, являясь неким средством удовлетворения существующей потребности. Понятие ассортимента в современной литературе раскрывается в различных аспектах. Например, в работе С.В. Карповой понятие «ассортимент» сформулировано следующим образом: «Ассортимент является набором различных сортов и видов товара в каком-либо торговом учреждении либо набором изделий на производственной организации»[\[1\]](#).

Т.Ю. Кутузова определяет значение слова ассортимент как, перечень продаваемых товаров в магазине, составляемых по сортам, типам, видам, размерам и торговым маркам[\[2\]](#).

Б.А. Соловьев определяет ассортимент как набор товаров, которые объединены по какому-то одному или нескольким признакам[\[3\]](#). Н.А. Юрова характеризует ассортимент как отражение межотраслевых и отраслевых пропорций, которые находятся в составе товарного предложения[\[4\]](#).

Сущность ассортимента находит отражение в его классификации. Основные критерии классификации и виды ассортимента, выделяемые по данным критериям, представлены на рисунке 1. Из данного рисунка видно, что классификация ассортимента может осуществляться по критериям, характеризующим отдельные товарные характеристики, особенности их реализации, а также потребительские предпочтения.

Виды ассортимента

Местонахождение товаров

Широта охвата

Степень удовлетворения потребностей

Промышлен

ный

торговый

Ассортимент услуг

простой

сложный

развернутый

смешанный

Рациональ

ный

оптимальный

По состоянию на конкретный момент времени

реальный

Прогнозируе

мый

Характер потребностей

основной

Сопутствую

щий

структура

групповой

внутригрупповой

видовой

Внутривидо

вой

**Рисунок 1. Классификация ассортимента**

Ассортимент продукции предприятия характеризуется рядом базовых характеристик, основными из которых являются его широта, глубина, полнота и устойчивость. Под широтой ассортимента понимают количество товарных групп включенных в ассортимент того или иного торгового предприятия. При этом различают действительную широту и базовую. Действительная широта ассортимента – это фактическое количество товарных групп, подгрупп и категорий, находящихся в наличии в магазине. Базовая широта – это исходная ширина ассортимента, принятая за основу в том или ином магазине.

Глубина ассортимента – это количество товарных подгрупп и категорий, которые входят в одну товарную группу и нацелены на удовлетворение однородных потребностей.

Что касается полноты, то данная характеристика означает соответствие фактического наличия видов товаров, разработанному ассортиментному перечню, существующему спросу.

Устойчивость (стабильность) ассортимента характеризует постоянное наличие товара соответствующего вида (разновидности) в продаже.

Таким образом, ассортимент представляет собой систему, в которой можно выделить отдельные элементы, представляющие собой объединяемые одним частным признаком группировки, между которыми существуют определенные связи.

Взаимосвязь между отдельными элементами ассортимента обеспечивается посредством управления им. По определению Дмитриченко М.И., Зыбиан О.С., Киятова А.Л. управление ассортиментом товара представляет собой деятельность, направленную на удовлетворение запросов потребителей к товарам, определяемых платежеспособностью, социально - экономическими условиями, культурными традициями, правовыми характеристиками окружающей среды[5].

Наумов В.Н. определяет товарный ассортимент как разработку и применение мер, направленных на формирование оптимальной структуры ассортимента товаров, которые наиболее полно соответствуют потребностям покупателей.[6]

Таким образом, можно говорить о том, что сущность управления ассортиментом заключается в формировании и развитии ассортимента товаров, соответствующе конъюнктуре рынка и стратегическим целям предприятия.

Как любой управленческий процесс управление ассортиментом товаров должно базироваться на определенных принципах. К таким принципам можно отнести:

1. Системность. Данный принцип предполагает, что все функции управления ассортиментом рассматриваются во взаимосвязи;
2. Комплексность. Данный принцип определяет необходимость учета факторов, которые могут оказывать влияние на процесс управления ассортиментом;
3. Эффективность. Данный принцип предполагает, что формирование конкурентоспособного ассортимента будет достаточно экономным;
4. Гибкость и динамизм. Данный принцип определяет что управление ассортиментом, обеспечит оперативность в реагировании на меняющуюся конъюнктуру рынка, а также экономико-политическую обстановку в стране;
5. Научность. Принцип определяет, что управленческие решения в отношении ассортимента должны быть основаны на объективной, полной и достоверной информации о состоянии и перспективах развития потребности, с одной стороны, и возможностях по ее удовлетворению, с другой стороны.

В управлении ассортиментом предприятия можно выделить также четыре основные функции управления: планирование ассортимента, организация ассортимента, координация ассортимента и его контроль. На рисунке 2 представлены функции управления ассортиментом.



**Рисунок 2. Функции управления ассортиментом предприятия**[\[7\]](#)

Анализируя суть данных функций можно отметить, что например планирование ассортимента предполагает разработку плана действий по формированию ассортимента, которые базируются на изучении рынка и имеющихся ресурсов предприятия и частности торгового предприятия.

Функция организации ассортимента определяет распределение задач между отдельными подразделениями или работниками предприятия по формированию ассортимента и установление взаимодействия между ними.

Функция координации ассортимента предполагает обеспеченность согласованности принципов управления ассортиментом в соответствии с целями предприятия.

Еще одной функцией управления ассортимента является контроль ассортимента. Данная функция предполагает, что управление ассортиментом должно включать систематический контроль как за формированием и анализом ассортимента, а также работой по диагностике и оценке разработки и реализации ассортиментных стратегий.

Управление ассортиментом в организации реализуется в рамках общей маркетинговой системы. При осуществлении такого управления необходимо учитывать влияние целого ряда факторов. Эти факторы можно объединить в две

группы: общие и специфические.

К общим факторам отнесем покупательский спрос и производство товаров, т.к. они не зависят от конкретных условий работы предприятия. Общие факторы оказывают большое влияние на формирование товарного ассортимента.

К специфическим факторам относятся ассортиментный профиль предприятия, зона его деятельности (например, наличие предприятий - конкурентов) и состояние его материально-технической базы (техническая оснащенность, транспортные условия и т.п.). Эти факторы отражают конкретные условия работы предприятия и, также как и общие, влияют на построение товарного ассортимента. Схематично факторы представлены в приложении 2.

Несмотря на многообразие перечисленных выше факторов, основное влияние на товарный ассортимент оказывают спрос на товары и его цена. Учитывать фактор потребительского спроса необходимо для того, чтобы во-первых, обеспечить его максимальное удовлетворение, а во-вторых, создать условия для его расширения.

Еще одним важным фактором в формировании ассортимента является цена на товар. Это связано с тем, что покупатель заранее ставит себе максимальную планку цены, по которой он сможет приобрести товар. Таким образом, обеспечение правильного сочетания товара с ценой является одним из основных критериев рационального формирования ассортимента.

Из всего сказанного выше следует, что управление ассортиментом выполняет важную роль в деятельности предприятия. Управление ассортиментом обеспечивает оптимальное сочетание между различными товарными группами с точки зрения расходов организации, что положительно влияет на ее прибыль. Управление товарным ассортиментом позволяет в максимальной степени удовлетворить потребности покупателей, обеспечить рациональное сочетание цены и качества товаров. Это является необходимым условием формирования конкурентных преимуществ и укрепления рыночных позиций фирмы, что имеет особое значение в первую очередь на рынке потребительских товаров, где конкуренция является наиболее интенсивной.

## **1.2 Особенности формирования и управления товарным ассортиментом на торговом**



# предприятия

Как уже было отмечено ранее, в зависимости от местонахождения товаров товарный ассортимент делится на ассортимент промышленных и торговых предприятий, а также предприятий сферы услуг. Объектом данного исследования выступают торговые предприятия, поэтому проведем более детальный анализ особенностей формирования и управления их товарным ассортиментом.

Правильный подбор ассортимента – это основополагающий принцип работы торгового предприятия, способствующий его успешной деятельности. На сегодняшний день управлению ассортиментом товаров пристальное внимание уделяют все торговые предприятия: начиная от магазина шаговой доступности и заканчивая крупными розничными торговыми сетями. Основная цель торгового предприятия – получение прибыли. И главным условием ее достижения является максимизация ассортимента, при формировании которого обязательно необходимо учитывать конъюнктуру рынка. В связи с этим ключевое значение в процессе формирования и управления ассортиментом торговым предприятием приобретает анализ конъюнктуры рынка.

Изучение конъюнктуры рынка предполагает прежде всего составление конъюнктурного обзора. Под конъюнктурным обзором понимается конъюнктурная информация, отражающая основные условия торговой деятельности предприятия и особенности развития рынка отдельных групп и видов товаров[8]. При составлении конъюнктурного обзора осуществляется анализ следующих показателей:

1. Тенденции изменения товарооборота торгового предприятия;
2. Динамика изменения структуры товарооборота по товарным группам;
3. Динамика изменения цен по товарным группам;
4. Тенденция изменения степени обеспеченности товарооборота товарными запасами;
5. Поставщики, допустившие наибольшее отклонение от выполнения договорных обязательств.

Составленный конъюнктурный обзор служит основой для разработки прогноза изменения конъюнктуры. На базе данного прогноза осуществляется разработка стратегии управления ассортиментом торгового предприятия и его ассортиментная политика.

В процессе управления товарным ассортиментом торговой организации могут быть использованы различные подходы, основными из которых являются:

1. Маркетинговый подход, который основан на соотношении спроса и предложения, привычек и предпочтений потребителя;
2. Логистический подход, делающий акцент на процессы товароснабжения и материального обеспечения;
3. Конкурентный подход, при котором рассматривается влияние конкурентов на формирование, поддержание и изменение ассортимента;
4. Финансово – экономический подход, при котором определяющим фактором являются издержки и величина товарно – материальных запасов.
5. Исторический подход, при котором товарный ассортимент формируется с учетом жизненного цикла товаров и брендов, а также сезонных факторов.

Управление ассортиментом торгового предприятия включает в себя следующие основные составляющие:

1. Формирование ассортимента;
2. Поддержание ассортимента;
3. Изменение ассортимента

Ключевая роль в системе управления ассортиментом торговым предприятием принадлежит его формированию.

Формирование ассортимента торговой организации - серьезная и ответственная коммерческая работа. Дашков Л.П., Памбухчианц В.К. и Памбухчианц О.В. отмечают, что для создания оптимального ассортимента товаров необходимо соблюдение следующих принципов:

- соответствие ассортимента товаров характеру спроса потребителей, которые обслуживаются тем или иным торговым предприятием;
- обеспечение достаточной широты и глубины ассортимента;
- обеспечение устойчивости товарного ассортимента;
- обеспечение рентабельности деятельности предприятия торговли.[\[9\]](#)

Необходимо отметить, что торговые предприятия делятся на: предприятия оптовой торговли и предприятия розничной торговли. Поэтому следует отметить, что процесс формирования товаров на складах оптовых предприятий заключается:

- определение перечня основных групп и подгрупп реализуемых товаров с учетом требований группы обслуживаемых предприятий;
- определение количества реализуемых разновидностей товаров по каждому наименованию.

При этом следует подчеркнуть, что основным инструментом, с помощью которого осуществляется регулирование ассортимента в организациях оптовой торговли, выступает ассортиментный перечень, содержащий перечень наименований товаров, соответствующий установленной широте ассортимента и минимальное количество необходимых разновидностей товаров. Ассортиментный перечень должен разрабатываться на год. Тут необходимо сказать о том, что разработка ассортиментных перечней оптовой торговой организации включает три этапа:

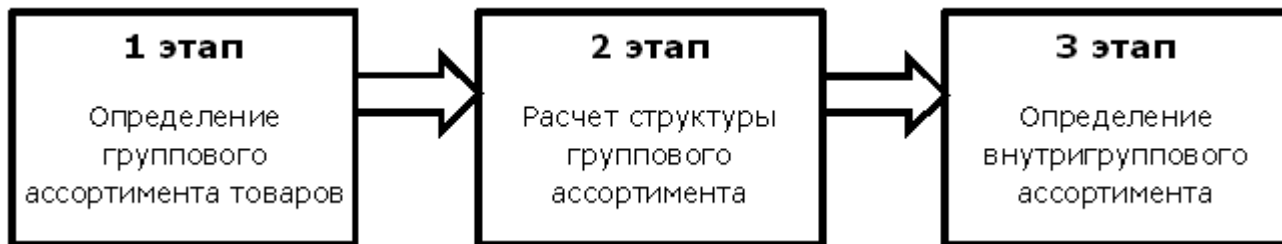
1 этап - определение перечня ассортиментных позиций, которая учитывает номенклатуру товаров, которые были в отчетном периоде у оптового предприятия и номенклатуру товаров, определяемых в спецификациях к договорам на поставку товаров в предстоящем году;

2 этап - расчет числа разновидностей каждого товара по основному признаку, а именно определяется количество товаров по каждой позиции товаров, поступивших за год;

3 этап - определение количества разновидностей каждого товара для неснижаемого ассортимента, включающего такое их количество, которое постоянно должно быть в запасах и в любое время может быть предложено покупателю.

Процесс формирования ассортимента товаров в розничном магазине складывается из трех этапов, отраженных на рисунке 3.

На первом этапе устанавливается групповой ассортимент товаров (тем самым определяется его ассортиментный профиль, специализация, тип, расположение, зона обслуживания). Это работа проводится на основе маркетинговых исследований целевого рынка.



**Рисунок 3. Этапы формирования ассортимента товаров торговой организации**[\[10\]](#)

На втором этапе формирования ассортимента производятся расчеты структуры группового ассортимента, т.е. определяются количественные соотношения отдельных групп товаров (удельные веса отдельных товарных групп в общем товарообороте магазина). Структура определяется посредством аналитических расчетов - анализа объема и структуры товарооборота за прошлый период, состояние спроса и конъюнктуры торговли, ожидаемого поступления и т.д.

На третьем, заключительном этапе определяется внутригрупповой ассортимент, т.е. осуществляется подбор конкретных разновидностей товаров в пределах каждой группы. Этот этап требует хорошего знания покупательского спроса, ассортимента товаров, в соответствии, с чем необходимо учитывать влияние различных факторов на построение ассортимента товаров на каждом конкретном розничном торговом предприятии.

В настоящее время при формировании ассортимента розничных торговых предприятий используются два метода, соответствующие современному состоянию экономики - метод ассортиментного перечня и метод потребительского комплекса.

Метод ассортиментного перечня.

Данный метод предполагает наличие в продаже стандарта товарного предложения, заявленного в обязательном ассортиментном перечне. Метод ориентирован на удовлетворение твердо сформулированного спроса.

Метод потребительского комплекса.

Более прогрессивным методом формирования ассортимента товаров в розничной торговле считается метод потребительских комплексов. В его основе лежит принцип комплексного удовлетворения спроса. При этом он ориентирован на более полное удовлетворение определенных потребностей, обеспечивается экономия времени покупателей, облегчается выбор товаров и услуг, способствует

совершению импульсивных покупок.[\[11\]](#)

Рассмотренные выше методы формирования ассортимента имеют как положительные характеристики, так и недостатки. Однако метод ассортиментного перечня, безусловно, имеет больше «минусов» по сравнению со вторым методом. Снизить влияние объективных недостатков помогает грамотная работа коммерческого аппарата предприятия в области ассортиментной политики.

К факторам, влияющим на формирование ассортимента товаров в магазине, относятся:

- спрос;
- производство (включая поступление по импорту);
- ассортиментный профиль магазина;
- зона деятельности магазина;
- состояние его материально-технической базы.

Следующим важным аспектом управления товарным ассортиментом торгового предприятия является его поддержание. Поддержание ассортимента означает, что для удовлетворения потребительского спроса торговое предприятие должно обеспечивать ежедневное наличие определенного числа товаров различных товарных групп и категорий. Поддержание ассортимента осуществляется с учетом спроса на товары различных товарных групп и категорий, объема их ежедневного потребления, сезонных колебаний спроса и т.д. Особое значение при поддержании ассортимента имеет управление товарными запасами. Основными задачами такого управления является во-первых, наиболее полное удовлетворение текущих потребностей покупателей, и во - вторых, оптимизация издержек торговой, связанных с формированием запасов.

Развитие ассортимента торговой организации может происходить в форме его расширения, обновления или совершенствования. Расширение ассортимента осуществляется в случае увеличения потребительского спроса предполагает включение новых товарных позиций как посредством расширения, так и посредством углубления ассортимента.

Обновление ассортимента осуществляется при появлении новых покупательских потребностей. В этом случае торговые предприятия вводят в свой ассортимент

новые товары. Основными целями управления ассортимента являются удовлетворение потребностей покупателей, формирование конкурентных преимуществ, стимулирование спроса. Обновление ассортимента основано на убеждении покупателей, считающих, что новые товары лучше ранее выпускавшихся. В условиях интенсивной конкуренции без обновления ассортимента обойтись невозможно, т.к. продажа новых товаров – один из показателей конкурентоспособности торговых предприятий.

Совершенствование ассортимента торгового предприятия предполагает изменение его широты, глубины и новизны. Оно осуществляется с целью оптимизации товарного ассортимента и приведение его в соответствие со спросом.

Совершенствование ассортимента допускает также его обновление, которое всегда связано с улучшением качества товаров.

Таким образом, управление ассортиментом торгового предприятия – это поиск оптимальных товаров, продажа которых выгода торговому предприятию, наиболее востребованных покупателем. Современное управление ассортиментом является сложной областью деятельности. Оно проводится с использованием различных подходов, методов и процедур, которые позволяют собрать нужную информацию и принять правильное решение о формировании правильного ассортимента в торговом зале.

## **Выводы по 1 главе**

Обобщая все вышеизложенное можно сделать вывод о том, что в современной практике работы торгового предприятия одним из важнейших объектов управления выступает ассортимент товаров. В данной главе была раскрыта сущность ассортимента, при этом были рассмотрены виды ассортимента, с учетом таких критериев классификации как: место формирования ассортимента, по широте охвата, по степени удовлетворенности потребностей покупателей, по времени удовлетворения потребностей и т.д. Ассортимент включает такие элементы как: товарная группа, товарная категория, товарная линия, товарные единицы. Кроме того, были рассмотрены такие характеристики ассортимента как: широта, полнота, глубина, устойчивость, рациональность.

Особое внимание в данной главе было уделено формированию ассортимента. При этом, были раскрыты как принципы формирования торгового ассортимента, так и определены основные этапы формирования ассортимента торгового предприятия. Кроме того, было определено, что на формирование ассортимента влияют

различные факторы, среди которых особое значение имеет спрос.

В данной главе также были определены основные функции управления ассортиментом, а помимо этого были охарактеризованы такие методы анализа ассортимента как ABC-анализ, XYZ-анализ, а также матричные методы (матрица BCG, метод Дибба-Симкина, матрица Томпсона-Стрикленда, матрица Хофер-Шендель). Также было выявлено, что стратегии управления ассортиментом строятся на решении либо сокращения, либо расширения торгового ассортимента.

## **Глава 2. Анализ процесса формирования товарного ассортимента на торговом предприятии**

### **2.1. Общая характеристика предприятия**

ООО «Орион-К» является одним из предприятий реализующих светотехнических и электроустановочных изделий. Юридический адрес предприятия: Краснодарский край, г. Краснодар, ул. Северная 302. Предприятие осуществляет свою деятельность на рынке продаж осветительных приборов уже 12 лет.

Учредителем предприятия является физическое лицо, а именно Сухоруков Н.А. Уставный капитал предприятия на конец 2016 года составил 10000 рублей. Основным документом, на основе которого осуществляет свою деятельность общество с ограниченной ответственностью – это учредительный Устав предприятия. Компания была основана в 2005 году.

В ассортименте магазина представлено большое число как светотехнических, так и электроустановочных изделий. При этом следует отметить, что в магазине представлено более 500 различных товаров. Так в ассортименте магазина можно видеть светильники различного назначения, лампы, розетки, выключатели, элитные люстры зарубежного производства. Вся продукция предприятия прошла сертификацию и поэтому ООО «Орион-К» реализует только качественную и разнообразную продукцию на любой вкус.

Следует отметить, что предприятие реализует продукцию, как в розницу, так и мелким оптом, таким образом, ООО является торговой организацией. При этом

ассортимент предприятия систематически пополняется в соответствии с потребностями покупателей. Поэтому одной из задач управления продажами является изучение спроса, конъюнктуры рынка, с целью прогнозирования спроса и пополнения ассортимента продукции на складе. В результате цель предприятия обеспечить представленность наиболее востребованных товаров по наиболее интересным ценам для покупателей.

Организационная структура управления предприятия отражает принцип линейно-функционального управления. Высшим органом управления ООО «Орион-К» выступает генеральный директор, в подчинении которого находятся управляющий магазина, финансовый директор, начальник складского хозяйства, начальник маркетингового отдела и специалист по персоналу. Основными функциями генерального директора являются общее как стратегическое, так и оперативное управление обществом с ограниченной ответственностью. Кроме того, в должностные обязанности генерального директора включена функция контроля за работой всех структурных подразделений. В обязанности генерального директора входит необходимость разработки стратегических целей и планов, обеспечение предприятия всеми необходимыми ресурсами, а также поддержание порядка и работоспособности предприятия в целом.

На рисунке 4 отражена более подробно организационная структура предприятия ООО «Орион-К».





#### **Рисунок 4. Организационная структура ООО «Орион-К»**

В подчинении управляющего магазином находятся все работники торгового зала, а именно кассиры, продавцы консультанты. Торговый персонал предприятия составляет 12 человек. Финансовый директор выполняет функции управления финансовыми потоками предприятия и в его подчинении находятся работники бухгалтерии (2 человека). Начальник склада осуществляет учет и контроль за складскими запасами предприятия и в его подчинении 2 работника склада, 3 грузчика и 2 водителя. Начальник отдела маркетинга осуществляет разработку маркетинговой политики и обеспечивает проведение маркетинговых исследований и осуществляет контроль за выполнением маркетинговой стратегии предприятия. В его распоряжении находится 2 специалиста по маркетингу.

В силу того, что данная работа посвящена управлению ассортиментом, особо следует отметить основные задачи отдела маркетинга. Так к основным задачам данного отдела относятся:

- мониторинг цен основных конкурентов предприятия;
- оценка конкурентоспособности товаров, реализуемых предприятием;
- определение и анализ предпочтений потребителей;
- разработка и исполнение плана маркетинговых мероприятий;
- формирование бюджета маркетинговых кампаний;
- разработка стимулирующих продажи товаров мероприятий, нацеленных на продвижение товарных категорий и увеличение товарооборота;
- изучение конъюнктуры рынка и прогнозирование продаж.

Контроль за выполнением задач в рамках маркетинговой деятельности лежит на генеральном директоре, который оценивает эффективность выполнения маркетинговых планов в рамках действующей маркетинговой и рыночной стратегии предприятия.

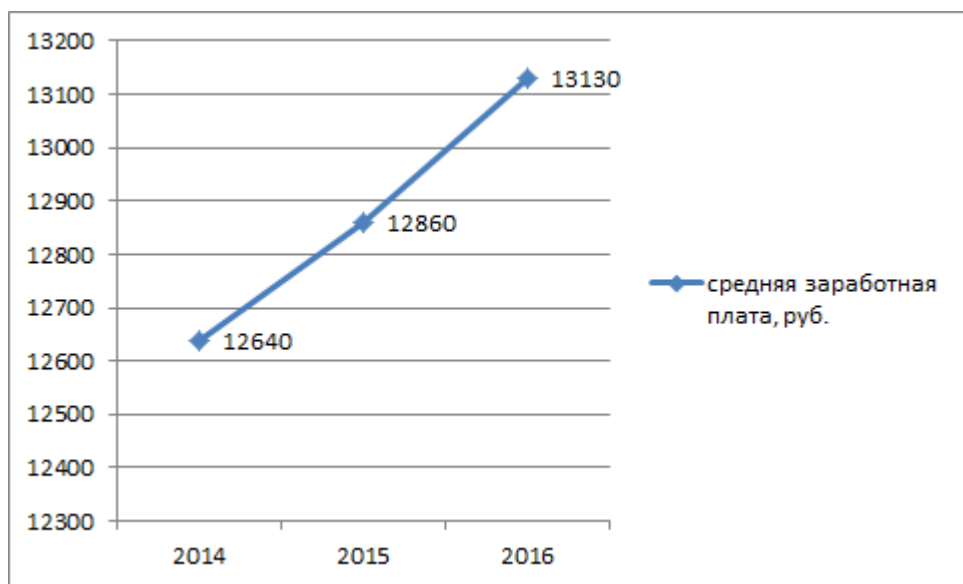
Немаловажное значение имеют и функции продавцов-консультантов, которые заключаются в организации и расположении товаров, отслеживании полноты представленного в торговом зале ассортимента. Однако наиболее важной функцией продавцов-консультантов является предоставление консультаций

клиентам, как о технических характеристиках товаров, так и их преимуществах.

На предприятии работает в настоящее время 29 человек. При этом, следует отметить, что наибольший удельный вес в структуре персонала приходится на торговый персонал (41,37%). Необходимо отметить, что коллектив предприятия достаточно стабилен и постоянен. В 2016 году всего 1 человек уволился по собственному желанию, в соответствии, с чем коэффициент текучести кадров в 2016 году составлял 3,44%. В 2015 году коэффициент текучести составлял 0%.

На предприятии используется повременно-премиальная система заработной платы работников. Таким образом, для каждой должности в штатном расписании определяется оклад в месяц. При этом заработная плата работников зависит от отработанного времени. Кроме того, следует отметить, что у работников есть план продаж, по итогам выполнения которого может выплачиваться премия за перевыполнение плана.

Анализ среднемесячной заработной платы одного работника представлен на графике рисунка 5.



**Рисунок 5. Динамика средней заработной платы одного работника ООО «Орион-К»**

Как видно по данным рисунка 5 среднемесячная заработная плата работника отражает динамику роста с 12640 рублей в 2014 году до 13130 тыс. рублей в 2016 году. Динамика заработной платы отражает положительные изменения, однако темпы роста заработной платы незначительны.

## 2.2. Основные показатели деятельности предприятия

Целью деятельности предприятия как любой коммерческой организации является извлечение прибыли от осуществляемой деятельности. При этом, стоит отметить, что прибыль предприятия формируется от основной деятельности, а именно от выручки от продаж, которая уменьшается на сумму расходов, понесенных в ходе текущей деятельности предприятия.

Динамика выручки от продаж товаров магазина представлена на рисунке 6.



**Рисунок 6. Динамика выручки от продаж ООО «Орион-К»**

Как видно по данным рисунка 6, выручка от продаж товаров, представленных в магазине, отражает неустойчивую динамику. Так в 2014 году выручка от продаж составляла 35593 тыс. рублей, однако в 2015 году было отмечено сокращение выручки до 32427 тыс. рублей. В 2016 году выручка от продаж выросла с 32427 тыс. рублей до 37157 тыс. рублей. Таким образом, в 2016 году была отмечена положительная динамика

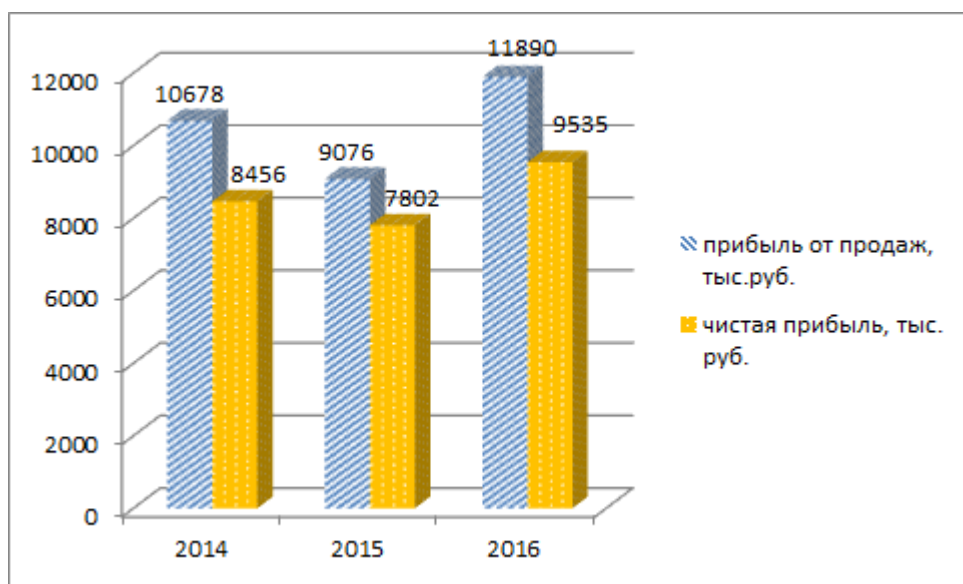
Однако анализ выручки является недостаточным для формирования оценки деятельности предприятия, так как помимо дохода у предприятия формируются и возникают различные расходы. Так например, расходы предприятия включают: расходы на закупку товаров, расходы на оплату труда, выплаты на социальные нужды (пенсионный фонд, фонд медицинского страхования), амортизация

основных средств и прочие расходы связанные с маркетингом и рекламой магазина и его товаров, а также другие расходы.

Таким образом, для оценки результативности деятельности предприятия определяется финансовый результат, а именно прибыль (убыток) от основной и прочей деятельности предприятия.

На рисунке 7 представлена динамика показателей финансового результата деятельности предприятия за 2014-2016 года.

Так результатом основной деятельности, а именно торговли осветительными приборами является прибыль от продаж, которая также как и выручка имела разнонаправленную динамику.



**Рисунок 7. Динамика финансовых результатов деятельности ООО «Орион-К»**

Так в 2015 году прибыль от продаж сократилась с 10678 тыс. рублей до 9076 тыс. рублей, что является негативной динамикой. Однако в 2016 году динамика прибыли от продаж изменилась, и прибыль от продаж выросла до 11890 тыс. рублей, что положительно расценивается с точки зрения результативности.

Чистая прибыль предприятия – это прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия после уплаты всех налогов. Чистая прибыль в 2015 году сократилась с 8456 тыс. рублей до 7802 тыс. рублей, а в 2016 году чистая прибыль выросла до 9535 тыс. рублей.

Эффективность коммерческой деятельности торгового предприятия характеризуется показателями рентабельности. Значения основных показателей

рентабельности продаж показана в таблице 1

## Таблица 1

### Показатели рентабельности ООО «Орион - К»

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение	
				2015/ 2014	2016/ 2015
Рентабельность продаж по прибыли от продаж, %	2,02	1,59	2,96	-0,43	1,37
Рентабельность продаж по прибыли до налогообложения, %	0,36	0,66	1,74	0,3	1,08
Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	0,22	0,41	1,32	0,19	0,91
Рентабельность активов, %	0,46	1,13	3,96	0,67	2,83
Рентабельность собственного капитала, %	1,29	3,59	13,13	2,3	9,54
Рентабельность заемного капитала, %	0,72	1,66	5,69	0,94	4,03

Из таблицы видно, что динамика основных показателей рентабельности ООО «Орион - К» в 2014 – 2016 гг. изменялась. Так, в 2015 г. было выявлено снижение рентабельности продаж по прибыли от продаж на 0,43 процентных пункта. В 2016 г. все показатели рентабельности продаж увеличились. Так, прирост рентабельности продаж составил 1,37 процентных пункта. Рентабельность продаж по прибыли до налогообложения увеличилась с 0,66% до 1,74%. Динамика

рентабельности продаж по чистой прибыли указывает на то, что чистая прибыль на 1 рубль продаж в сравнении с 2015 г. увеличилась на 0,91 коп. и составила 1,32 коп.

Динамика рентабельности активов в 2015 – 2016 гг. была положительной, что свидетельствует о росте чистой прибыли в расчете на 1 рубль активов предприятия. Так, если в 2014 г. на 1 рубль активов, находящихся в распоряжении предприятия, было получено 0,46 коп. чистой прибыли, то в 2016 г. данный показатель увеличился до 3,96 коп.

Как рентабельность собственного, так и рентабельность заемного капитала на предприятии увеличилась, при этом наиболее высокий прирост показателей наблюдается в 2016 г. Рентабельность собственного капитала в данном периоде увеличилась на 9,54 процентных пункта, а рентабельность заемного капитала выросла на 4,03 процентных пункта. При этом положительной оценки заслуживает тот факт, что рентабельность собственного капитала на протяжении трех анализируемых лет превышала рентабельность заемного капитала, что свидетельствует о стремлении предприятия в максимальной степени удовлетворить интересы собственников.

Значения коэффициентов ликвидности ООО «Орион - К» представлены в таблице 2

## Таблица 2

### Коэффициенты ликвидности ООО «Орион - К»

Показатель	31.12. 2014 г.	31.12. 2015 г.	31.12. 2016 г.	Абсолютное отклонение	
				2015/ 2014	2016/ 2015
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2	0,12	0,15	-0,8	0,03
Коэффициент быстрой ликвидности	0,64	0,81	1,07	0,17	0,26

Коэффициент текущей ликвидности	1,17	1,28	1,39	0,11	0,11
---------------------------------	------	------	------	------	------

Из таблицы 2 видно, что динамика коэффициентов ликвидности была различной. Так, в отношении коэффициентов текущей и быстрой ликвидности была выявлена устойчивая тенденция роста, в то время как коэффициент абсолютной ликвидности, напротив, снижался. Анализ коэффициентов ликвидности должен проводиться не только в динамике, но и в сравнении с оптимальными значениями показателей, установленными в теории и практике финансового анализа. Они составляют:

- по коэффициенту абсолютной ликвидности  $\geq 2$
- по коэффициенту быстрой ликвидности 0,8-1
- по коэффициенту абсолютной ликвидности  $\geq 0,2$

При анализе ликвидности также необходимо учитывать среднеотраслевые значения показателей. Для торговых предприятий, характеризующихся более высоким оборотом по сравнению с предприятиями других сфер деятельности, среднеотраслевое значение для коэффициента текущей ликвидности составляет 1,1 – 1,6.

Если сравнить фактические значения показателей с финансовыми нормативами, то можно отметить несоответствие значений по коэффициенту текущей ликвидности. Вместе с тем значения показателей, выявленные за 2014 – 2016 г. полностью соответствовали среднеотраслевым, что позволяет признать ООО «Орин - К» платежеспособным.

Анализ показателей, характеризующих финансовую устойчивость ООО «Орион - К», выполнен в таблице 3

### Таблица 3

#### Показатели финансовой устойчивости ООО «Орион - К»

Показатель	31.12. 2014 г.	31.12. 2015 г.	31.12. 2016 г.	Абсолютное отклонение
------------	-------------------	-------------------	-------------------	--------------------------

<b>2015/ 2014</b>	<b>2016/ 2015</b>				
Собственные оборотные средства, тыс. руб.	6015	26638	44901	20623	18263
Собственные и долгосрочные заемные средства, тыс. руб.	8793	29447	46140	20654	16693
Общая сумма источников формирования запасов, тыс. руб.	160002	203571	178645	43659	-24926
Запасы, тыс. руб.	39730	43919	18651	4189	-25268
Излишек (недостаток) собственных оборотных средств, тыс. руб.	-33715	-17281	26250	16434	43531
Излишек (недостаток) собственных и долгосрочных источников финансирования. Тыс. руб.	-30937	-17281	19890	13656	37171
Излишек (недостаток) общей суммы источников формирования запасов.	120272	159652	159994	39380	342

Анализируя данные таблицы 3, прежде всего необходимо отметить положительную динамику показателя собственных оборотных средств. В сравнении с 2015 г. прирост показателя составил 18263 тыс. руб. Это значит, что у предприятия существенно увеличились возможности финансирования оборотных активов за счет собственных средств, что в свою очередь обеспечило повышение финансовой устойчивости. Так, на конец 2014 и 2015 г. ООО «Орион - К» могло профинансировать свои запасы только при условии привлечения краткосрочных заемных средств. В связи с этим в данных отчетных периодах финансовое состояние предприятия может быть признано неустойчивым. На 31.12.2016 г.



финансирование запасов могло быть проведено только за счет собственных средств. Это значит, что для предприятия был характерен первый тип финансовой устойчивости – абсолютная финансовая устойчивость.

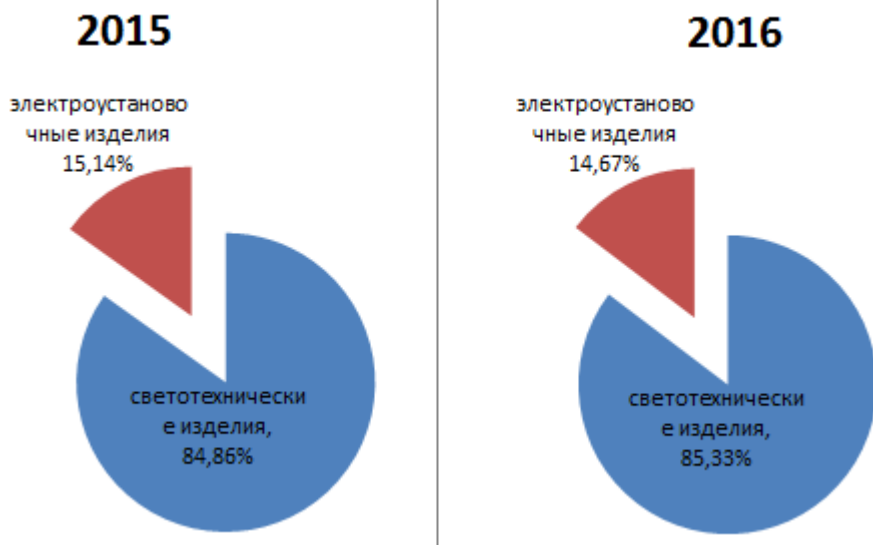
Таким образом, деятельность предприятия в 2016 году являлась эффективной в силу полученного положительного финансового результата в виде чистой прибыли. При этом, стоит отметить, что в 2016 году был отмечен рост чистой прибыли, что свидетельствует о росте результативности работы предприятия. Однако необходимо отметить, что отрицательным моментом является неустойчивость, как динамики выручки, так и показателей прибыли. Также предприятием характеризуется достаточным уровнем финансовой устойчивости и платежеспособности.

## **2.3. Процесс формирования товарного ассортимента на предприятии**

Процесс формирования и управления товарным ассортиментом в ООО «Орион - К» включает в себя следующие этапы:

1. Анализ потребностей покупателей;
2. Анализ товарного предложения конкурентов;
3. Определение широты, глубины, полноты и стабильности ассортимента;
4. Определение необходимости совершенствования ассортимента;
5. Выбор формы совершенствования ассортимента (расширение, сокращение, обновление);
6. Определение структуры ассортимента;
7. Определение и выбор поставщиков;
8. Определение оптимальной величины заказа и остатка по каждой товарной категории;
9. Закупка товаров по каждой товарной категории;
10. Контроль за состоянием запасов, осуществление повторной и последующей закупок.

Как выше было отмечено, предприятие ООО «Орион-К» осуществляет розничную продажу двух товарных групп: светотехнические изделия и электроустановочные изделия. На рисунке 8 представлена структура ассортимента по группам товаров и ее изменение в 2015-2016 годах.



**Рисунок 8. Структура ассортимента товаров ООО «Орион-К» (по группам)**

Как отражает структура, изображенная на рисунке 8 ассортимент товаров ООО, свидетельствует о том, что ассортимент товаров предприятия в 2015 году состоит на 84,86% из светотехнических изделий и на 15,14% из электроустановочных изделий. В 2016 году групповой ассортимент товаров предприятия практически не изменился, так как доля светотехнических изделий в ассортименте составила 85,33%, а доля электроустановочных изделий составила 14,67%.

Помимо группового деления все товары можно разделить на отдельные товарные категории. Так группа светотехнических изделий подразделяется на 7 товарных категорий, структурный анализ которых представлен в таблице 4.

**Таблица 4**

Структура группового ассортимента «Светотехнические изделия»

Товарные категории	2015 год		2016 год		Отклонение		Темп роста,%
	тыс. руб.	уд.вес %	тыс. руб.	уд.вес %	тыс. руб.	%	
Точечные светильники	5063,5	18,40	6363,8	20,07	1300,3	1,67	125,68

Торшеры	2373,4	8,63	2571,6	8,11	198,2	-0,51	108,35
Люстры	7791,9	28,32	8924,2	28,15	1132,3	-0,17	114,53
Потолочные светильники	5187,6	18,85	5946,9	18,76	759,3	-0,10	114,64
Настенные светильники	3431,2	12,47	3390,3	10,69	-40,9	-1,78	98,81
Источники света (Лампочки)	2298,3	8,35	2247,8	7,09	-50,5	-1,26	97,80
Настольные лампы	1371,2	4,98	2260,7	7,13	889,5	2,15	164,87
Итого по группе	27517,1	100	31705,3	100	4188,2	0,00	115,22

Анализ товарных категорий в ассортиментной группе «Светотехнические изделия» показал, что в целом по группе наблюдается рост стоимости товаров на 15,22% в 2016 году в сравнении с предыдущим годом. В денежной оценке стоимость данной группы ассортимента выросла на 4188,2 тыс. рублей. В структуре ассортимента группы наибольший удельный вес в 2015 году был отмечен по люстрам (28,32%). Так же большой удельный вес приходится на потолочные светильники (18,85%) и точечные светильники (18,4%), а также настенные светильники (12,47%). Самый маленький удельный вес в структуре приходится на настольные лампы, так как их доля составляет 4,98%. Чуть больше удельный вес приходится на торшеры (8,63%) и лампы (8,35%). В 2016 году структурные изменения ассортимента были обусловлены тем, что доля точечных светильников выросла с 18,4% до 20,07%, что было сформировано ростом стоимости данных товаров на 1300,3 тыс. рублей. Наибольший удельный в структуре остался за люстрами, доля которых незначительно сократилась и составила 28,15%. В денежной оценке стоимость данных товаров в сравнении с 2016 годом выросла на 1132,3 тыс. рублей. Кроме того, доля потолочных светильников практически сохранила свое значение и

составила 18,76%. Сокращение доли было отмечено по торшерам с 8,63% до 8,11%, несмотря на рост стоимостной оценке на 198,2 тыс. рублей. Кроме того, доля настенных светильников сократилась с 12,47% до 10,69%, что было обусловлено сокращением стоимостного объема данных товаров на 40,9 тыс. рублей. Также сократилась доля ламп с 8,35% до 7,09%, что было сформировано уменьшением стоимостного объема данных товаров на 50,5 тыс. рублей. Рост доли настольных ламп в 2016 году составил 2,15%, и в результате доля настольных ламп в структуре ассортимента стала равной 7,13%.

Необходимо отметить, что анализ темпов роста стоимостных объемов каждой категории товаров показал, что наибольшие темпы роста были отмечены по настольным лампам (164,87%) и по точечным светильникам (125,68%). Сокращение было отмечено по настенным светильникам (98,81% в сравнении с предыдущим годом) и лампам (97,8% от 2015 года).

Проанализируем структуру такой ассортиментной группы товаров как электроустановочные изделия. В таблице 5 представлен структурный анализ данной группы товаров. В состав данной группы товаров входят такие ассортиментные категории товаров как: изделия для скрытого монтажа, аксессуары для электроустановочных изделий и изделия для наружного монтажа.

## Таблица 5

Анализ структуры ассортиментной группы «Электроустановочные изделия»

Категории товара	2015 год		2016 год		Отклонение		Темп роста, %
	тыс. руб.	уд.вес, %	тыс. руб.	уд.вес, %	тыс. руб.	%	
Изделия для скрытого монтажа	2350,6	47,87	2976,9	54,60	626,3	6,73	126,64
Аксессуары для электроустановочных изделий	1410,1	28,72	1637,5	30,04	227,4	1,32	116,13

Изделия для наружного монтажа	1149,2	23,41	837,3	15,36	-311,9	-8,05	72,86
Итого по группе товаров	4909,9	100	5451,7	100	541,8		111,03

Анализ структуры ассортимента по группе «Электроустановочные изделия» показал, что структура ассортимента в 2015 году была представлена 47,87% изделий для скрытого монтажа, 28,72% аксессуаров для электроустановочных изделий и 23,41% изделий для наружного монтажа. При этом в денежном выражении изделия для скрытого монтажа в 2015 году равнялись 2350,6 тыс. рублей, аксессуары для электроустановочных изделий составляла 1410,1 тыс. рублей, а изделия для наружного монтажа равнялись 1149,2 тыс. рублей. В 2016 году структурные изменения в ассортименте были обусловлены ростом доли изделий для скрытого монтажа до 54,6%. При этом, изделия для скрытого монтажа в стоимостном объеме выросли в 2016 году на 626,3 тыс. рублей. Выросла доля аксессуаров для электроустановочных изделий выросла с 28,72% до 30,04% и в стоимостном объеме рост данной категории ассортимента вырос на 227,4 тыс. рублей. Доля изделий для наружного монтажа сократилась с 23,41% до 15,36%, что было обусловлено сокращением стоимостного объема на 311,9 тыс. рублей.

Анализ темпов роста показал, что наиболее высокие темпы роста были отмечены по изделиям для скрытого монтажа (126,64% в сравнении с 2015 годом). Темп роста аксессуаров для электроустановочных изделий составил 116,13%. В соответствии с сокращением изделий для наружного монтажа темп роста составил всего 72,86% от 2015 года. Общие изменения в группе изделий электроустановочных составили 111,03% в 2016 году в сравнении с 2015 годом.

Анализ ассортимента с помощью коэффициентов позволяет дать количественное описание ассортимента товаров анализируемого торгового предприятия.

Коэффициент широты определяется по формуле:

(1)

где Г<sub>ф</sub>-фактическое количество групп, видов, разновидностей товаров на момент исследования;

Г<sub>н</sub> -общее количество групп товаров, видов и разновидностей товаров базовое.

Рассчитаем коэффициенты широты как в 2015 году, так и в 2016 году:

Групповой коэффициент широты составлял:

$$Кш\ 2015 = 2/2*100\% = 100\%$$

$$Кш\ 2016 = 2/2*100\% = 100\%$$

Расчет показывает, фактическая групповая широта соответствовала базовому уровню групп товаров, определяемых ассортиментным перечнем.

Общий коэффициент широты составлял:

$$Кош\ 2015 = 575/580*100\% = 99,1\%$$

$$Кош\ 2016 = 598 / 585*100\% = 102,2\%$$

Общий коэффициент широты по наименованиям товаров в ассортименте отражает в принципе достаточный уровень широты как в 2015 году, так и в 2016 году в сравнении с ассортиментным перечнем товаров магазина. Так коэффициент широты в 2015 году составлял 99,1%, а в 2016 году - 102,2%.

Следующий показатель – это коэффициент полноты ассортимента, который рассчитывается по формуле:

(2)

где  $P_d$  – фактическое количество видов товаров на момент обследования;

$P_b$  – количество видов, предусмотренное ассортиментным перечнем, договором поставки.

Рассчитаем коэффициент полноты по каждой категории товаров.

1. Коэффициент полноты товара «Люстры»:

$$Кп_{2015} = 28/30*100\% = 93,3\%$$

$$Кп_{2016} = 24/33*100\% = 72,7\%$$

2. Коэффициент полноты товара «Точечные светильники»:

$$Кп_{2015} = 30/30*100\% = 100\%$$

$$K_{п2016} = 29/30 * 100\% = 96,6\%$$

3. Коэффициент полноты категории «Потолочные светильники»:

$$K_{п2015} = 17/22 * 100\% = 77,3\%$$

$$K_{п2016} = 15/24 * 100\% = 62,5\%$$

4. Коэффициент полноты категории «Настенные светильники»:

$$K_{п2015} = 25/30 * 100\% = 83,3\%$$

$$K_{п2016} = 28/30 * 100\% = 93,3\%$$

5. Коэффициент полноты категории «лампы»:

$$K_{п2015} = 14/15 * 100\% = 93\%$$

$$K_{п2016} = 13/15 * 100\% = 86\%$$

6. Коэффициент полноты категории «настольные лампы»:

$$K_{п2015} = 9/10 * 100\% = 90\%$$

$$K_{п2016} = 10/10 * 100\% = 100\%$$

7. Коэффициент полноты категории «Торшеры»:

$$K_{п2015} = 6/8 * 100\% = 75\%$$

$$K_{п2016} = 7/8 * 100\% = 87,5\%$$

8. Коэффициент полноты категории товаров «Изделия скрытого монтажа»:

$$K_{п2015} = 179/187 * 100\% = 95,7\%$$

$$K_{п2016} = 175/187 * 100\% = 93,6\%$$

9. Коэффициент полноты категории товаров «аксессуары для электроустановочных изделий»:

$$K_{п2015} = 185/185 * 100\% = 100\%$$

$$K_{п2016} = 180/185 * 100\% = 97,3\%$$

10. Коэффициент полноты категорий «Изделия для наружного монтажа»:

$$K_{п2015} = 127/130 * 100\% = 97,7\%$$

$$K_{п2016} = 131/135 * 100\% = 97\%$$

Как показывает расчет необходимо отметить, что достаточный уровень полноты наблюдается по настольным лампам, точечным светильникам, настенным светильникам и торшерам. В тоже время снизился показатель полноты по люстрам, потолочным светильникам, лампам, аксессуарам для электроустановочных изделий.

Глубина ассортимента определяется по следующей формуле:

(3)

где  $P_d$  – фактическое количество подгрупп в однородной группе;

$P_b$  – базовое количество подгрупп и товарных категорий в однородной группе.

Коэффициент глубины рассчитаем для источников света (лампочек):

$$K_{г2015} = 37/50 * 100 = 74\%$$

$$K_{г2016} = 35/50 * 100\% = 70\%$$

Так в качестве базовой глубины приняли количество товарных линий категории источники света (лампы), предусмотренные ассортиментным перечнем. Соответственно наблюдается сокращение глубины ассортимента по товару «Лампы».

Коэффициент глубины по товару «Люстры»:

$$K_{г2015} = 3/5 * 100\% = 60\%$$

$$K_{г2016} = 4/6 * 100\% = 66,6\%$$

Коэффициент глубины по товару «настенные светильники»:

$$K_{г2015} = 4/5 * 100\% = 80\%$$

$$K_{г2016} = 5/5 * 100\% = 100\%$$



Коэффициент глубины по лампам сокращается, а также наблюдается недостаточно глубокий ассортимент в соответствии с ассортиментным перечнем по категории люстры.

Еще одним показателем, характеризующим ассортимент предприятия, выступает устойчивость ассортимента. Данный показатель определяется по формуле:

(4)

где  $У$  – количество видов и наименований товаров, пользующихся устойчивым спросом;

$Шд$  – количество видов, наименований товаров, имеющих в продаже.

Рассчитаем коэффициент устойчивости по группе светотехнических изделий:

$$K_{y2015} = 25/38 * 100\% = 65,78\%$$

$$K_{y2016} = 22/40 * 100\% = 55\%$$

Как показал расчет, коэффициент устойчивости ассортимента свидетельствует о том, что наблюдается снижение доли видов товаров имеющих устойчивый спрос. Так если в 2015 году коэффициент составлял 65,78%, то в 2016 году было отмечено его снижение до 55%. Такие изменения коэффициента могут быть обусловлены изменением спроса потребителей, либо отсутствием изделий, имеющих привлекательные характеристики для покупателей. Необходимо отметить, что оптимальный уровень коэффициента составляет для специализированных магазинов 75%.

Новизна как еще одна характеристика ассортимента товаров анализируемого предприятия определяется по формуле:

(5)

где  $Н$ -количество новых видов и наименований товаров;

$Шд$  – количество видов, наименований товаров, имеющих в продаже.

В нашем случае коэффициент новизны по светотехническим изделиям равен нулю как в 2015 году, так и в 2016 году, что связано с отсутствием новинок изделий и ориентации предприятия на реализацию уже известных моделей товара.

Рассмотрим и проанализируем динамику запасов товаров на складе по видам товаров (таблица 6).

### **Таблица 6**

Анализ товарных запасов ООО «Орион-К»

<b>Наименование категории товара</b>	<b>2015 год</b>	<b>2016 год</b>	<b>Отклонение</b>
Люстры, (шт)	78	115	+37
Точечные светильники, (шт)	185	199	+14
Настенные светильники, (шт)	45	39	-6
Торшеры, (шт)	18	11	-7
Настольные лампы, (шт)	22	27	+5
Потолочные светильники, (шт)	120	135	+15
Источники света (лампочки), (шт)	389	353	-36
Аксессуары к электроустановочным изделиям, (шт)	320	375	+55
Изделия для скрытого монтажа, (шт)	263	277	+14
Изделия для наружного монтажа, (шт)	199	216	+17
Итого, (шт)	1639	1746	+107

Анализ товарных запасов магазина показал, что на конец, 2016 года наблюдался рост запасов в сравнении с предыдущим годом на 107 единиц товара. При этом, стоит отметить, что отмечен рост запасов по таким категориям запасов как люстры (+37), точечные светильники (+14), потолочные светильники (+15), аксессуары к электроустановочным изделиям (+55), изделиям для скрытого монтажа (+14) и изделиям для наружного монтажа (+17). Как следствие можно говорить о росте запасов, что может быть связано с неправильным формированием ассортимента товаров.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что, несмотря на достаточно широкий ассортимент товаров, у предприятия наблюдается недостаточная глубина товарных линий, а также отсутствии обновления товаров.

Организация управления товарным ассортиментом связана с организацией маркетинговой деятельности предприятия, а также с позиционированием предприятия в конкурентной среде. Поэтому проведем оценку стратегических позиций предприятия, для чего изучим основные факторы внешней и внутренней среды и проведем SWOT-анализ предприятия. Одним из важнейших факторов, влияющих на деятельность предприятия, являются поставщики, от которых зависит качество и состояние, а также чаще всего цена на товары, реализуемые ООО «Орион-К».

Основными поставщиками магазина «Орион-К» являются следующие фирмы: ООО «СМ-Лайт» и ООО «Трейд-свет», которые находятся в г. Москва и Краснодаре, которые осуществляют поставки импортных изделий. Кроме того, следует отметить такого поставщика как ООО «LED-Trade», поставляющего товары из группы электроустановочных изделий. Всего у компании около 20 поставщиков.

Проведем анализ основных поставщиков компании. Эксперты (сотрудники компании: генеральный директор, финансовый директор, Управляющий магазином, маркетолог) выделили основные критерии для оценки поставщиков (таблица). Оценку важности по нижеперечисленным критериям проводили от 1 (совсем неважно) до 10 (очень важно).

## **Таблица 7**

Основные критерии выбора поставщика, применяемые в ООО «Орион-К»

## **Наименование критерия      Характеристика критерия**

1. Наличие товарного кредита (отсрочка платежа)	Отсутствие стопроцентной предоплаты за полученный товар, возможность отсрочки платежей по поставляемому товару
2.Сроки и условия поставки (объем, доставка)	Выгодные условия поставки, возможность доставки за счет поставщика
3.Обновление ассортимента	Наличие новых предложений товаров
4.Закупочные цены	Отпускная стоимость товара, наличие скидок
5. Гарантийный срок	Срок фирменной гарантии
6.Рекламации	Возможность возврата некачественных товаров
7.Рекламные материалы	Обеспечение дополнительными рекламными материалами производителя, средства оформления, буклеты

В силу того, что с поставщиками все переговоры и заключение сделок проводит генеральный директор, соответственно он и выставял оценки основным поставщикам. Результаты данной оценки представлены в таблице 8

### **Таблица 8**

Анализ основных поставщиков ООО «Орион-К»

<b>Поставщики</b>	<b>Номер критерия</b>	<b>Результат</b>
-------------------	-----------------------	------------------

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
ООО «СМ-Лайт»	8	9	6	7	9	7 9 55
ООО «Трейд-Свет»	7	8	8	8	7	9 7 54
ООО «LED-Trade»	9	7	8	9	9	6 8 56

Как видно по представленным оценкам основные поставщики имеют достаточно высокую оценку и соответственно рейтинг данных поставщиков положительный, в результате ООО «Орион-К» работает с ними уже длительный период времени.

Что касается основных конкурентов, то следует отметить, что с учетом существующего ассортимента товаров, предлагаемого ООО «Орион-К» к конкурентам относятся: ООО «Галерея света», ООО «НП-Юг», ООО «Супермаркет света». В таблице 9 представлен профиль основных конкурентов ООО «Орион-К».

### **Таблица 9**

Профиль основных конкурентов ООО «Орион-К»

<b>Название компании</b>	<b>Товарооборот, млн. руб.</b>	<b>Наличие интернет-магазина</b>	<b>Регион сбыта</b>
ООО «Галерея света»	85,6	Имеется	Краснодар и краснодарская область
ООО «НП-Юг»	40,7	отсутствует	Краснодар
ООО «Супермаркет света»	34,2	Имеется	Краснодар

Как свидетельствует составленный профиль наиболее сильные позиции отмечены у ООО «Галерея света». В ниже представленной таблице 7, отражены данные по рыночной доли в рамках конкурентного анализа.

Средний показатель рыночной доли равен 12,75%. Также было посчитано среднеквадратичное отклонение рыночной доли (6,53%), которое совместно с минимальными и максимальными значениями позволило определить границы типологических групп.

### Таблица 10

Конкурентный анализ рыночных позиций ООО Орион-К

Название фирмы	Рыночная доля в регионе, 2015 г., %	Рыночная доля в регионе, 2016 г., %	Рыночная доля (больше среднего значения)	Рыночная доля (меньше среднего значения)	Темп роста, %
ООО «Орион-К»	9	11		X	122,2
ООО «Галерея света»	24	22	X		91,6
ООО «НП-Юг»	6	10		X	166,6
ООО «Супермаркет света»	14	13		X	92,8

На основании полученных результатов оценки распределения рыночной доли и темпов изменения конкурентной позиции анализируемых компаний была построена матрица конкурентной карты рынка.

### Таблица 11

Матрица конкурентной карты рынка продаж светотехнических изделий в г. Краснодар

<b>Наименование критерия</b>	<b>Лидер (&gt;19,28%)</b>	<b>Сильная конкурентная позиция (от 12,75% до 19,28%)</b>	<b>Слабая конкурентная позиция (от 12,75% до 6,23%)</b>	<b>Аутсайдеры (&lt;6,22%)</b>
Быстро растет (>50%)			ООО «НП-Юг»	
Растет (<50%)			ООО «Орион-К»	
Падает (<50%)	ООО «Галерея света»	ООО «Супермаркет света»		
Быстро падает (>50%)				

Анализ положения на рынке розничной торговли светотехническими изделиями г. Краснодара показал, что:

1. ООО «Галерея света» (на рынке с 1994 года) выступает в качестве лидера с достаточно сильными рыночными позициями, однако наблюдается ухудшение конкурентной позиции в силу появления множества новых компаний предлагающих более дешевые модели товаров;
2. ООО «Супермаркет света» действует на рынке с 2004 года и является претендентом на лидерство, однако его позиции в 2016 году немного ухудшились, что отразилось в сокращении доли на 1%;
3. ООО «Орион-К» относится к категории последователей, так как имеют достаточно слабую рыночную позицию. Однако следует отметить, что позиция предприятия в 2016 году улучшилась за счет увеличения доли рынка с 9% до 11%;

4. ООО «НП-Юг» на рынке с 2009 года и, несмотря на слабую рыночную позицию отражает достаточно быстрый рост конкурентной позиции, что проявилось в росте доли рынка с 6% до 10%.

Таким образом, можно сделать вывод, что на фоне снижения конкурентных позиций лидеров, у ООО«Орион-К» есть возможности укрепления положения на рынке.

Проведем стратегический анализ позиций ООО «Орион-К», с помощью SWOT-анализа. Данный анализ позволяет оценить сильные и слабые стороны предприятия, а также определить возможности и угрозы, формируемые во внешней среде и влияющие на деятельность ООО «Орион-К».

На первом этапе анализа экспертами был сформирован набор ключевых элементов матрицы SWOT (факторы внутренней среды компании и внешней среды). Экспертами выступили сотрудники компании, а именно: Генеральный директор, коммерческий директор, маркетолог и студент-стажер. На следующем шаге факторы были оценены экспертами. Для оценок использовалась 5 - бальная шкала, где: минимальное значение = 1; максимальное = 5. Возможные ключевые факторы успеха для компании представлены в таблице 12.

### **Таблица 12**

Экспертная оценка внутренней и внешней среды для ООО «Орион-К»

<b>Фактор</b>	<b>Оценка экспертов</b>				<b>Средний балл</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	
Широта ассортимента и наличие популярных товаров	4	3	4	4	3,75
Представленность известных брендов и производителей	2	3	3	4	3,0
Цены и наличие специальных ценовых акций на товары	3	4	3	3	3,25



Удобство расположения для целевого покупателя и география продаж	4	4	5	4	4,25
Легкость навигации среди ассортимента в магазине	4	5	5	5	4,75
Внешний вид магазина	4	4	5	3	4,0
Внутреннее устройство магазина (дизайн интерьера, размер торгового зала, чистота, качество выкладки товаров в магазине)	3	4	3	4	3,5
Комфортность перемещения покупателей по магазину в том числе с детьми	2	3	2	4	2,75
Наличие возможности заказа через интернет, по телефону	3	4	3	4	3,5
Наличие программ лояльности для постоянных покупателей	5	5	4	5	4,75
Квалификация персонала и скорость обслуживания	3	3	4	5	3,75
Гарантия товара и послепродажный сервис	5	5	4	5	4,75
Наличие программ для управления запасами	3	2	3	4	3
Реклама	5	5	4	3	4,25
Знание торговой марки предприятия и положительный имидж предприятия в сознании потребителя	5	3	4	4	4,0

Оценка критериев, представленных в таблице 12, позволяет не только определить сильные и слабые стороны предприятия, но и сравнить наличие и состояние

данных критериев с конкурентами. Для этого составим сравнительную таблицу 13.

### Таблица 13

Оценка сильных и слабых сторон ООО «Орион-К»

<b>Факторы</b>	<b>Сила</b>	<b>Слабость</b>	<b>Уровень конкурентов</b>	<b>Комментарии</b>
Широта ассортимента	X			
Наличие популярных товаров		X		Низкий уровень работы с ассортиментом и отсутствие наиболее популярных товаров
Представленность известных брендов		X		Недостаточное количество известных брендов
Цены			X	На уровне конкурентов
Наличие акций для покупателей		X		Отсутствуют акции для покупателей
Удобство расположения магазина	X			Расположен в центре города
Интернет-магазин		X		Есть сайт предприятия, однако нет функции заказа товара по интернету

Легкость навигации	X		У конкурентов более удобное для покупателей
Внешний вид магазина		X	Особых отличий от конкурентов нет
Внутренняя обстановка		X	Особых отличий от конкурентов нет
Программы лояльности для постоянных клиентов	X		Самые выгодные предложения по картам лояльности постоянного покупателя
Персонал		X	На конкурентном уровне, не хуже и не значительно лучше конкурентов
Гарантия и послепродажный сервис	X		Возврат любого купленного товара в течение 14 дней
Реклама		X	Отсутствие рекламной поддержки на фоне конкурентов и недостаточность ресурсов для крупномасштабной рекламы
Знание торговой марки и имидж предприятия	X		Более 10 лет на рынке и положительный имидж у потребителя

Основные возможности роста для компании:

- новые потребители на новых рынках и географическая экспансия: новые рынки сбыта (оптовые продажи), новые регионы продаж (Краснодарский край, Ростовская область) охват новых видов товарных категорий или услуг;
- новые потребители на существующих рынках: охват новых покупателей, на которые в настоящий момент компания не смогла выйти (крупные клиенты);
- удовлетворение новой потребности потребителя за счет расширения ассортиментной группы;
- выход крупных игроков с рынка и прочее улучшение конкурентной среды для компании;
- выход на интернет-аудиторию (как один из способов привлечения новых покупателей);
- увеличение объема покупки на покупателя (с помощью акций, спецпредложений, активных продаж);
- введение программ, позволяющих снизить затраты компании (поиск и отслеживание способов снижения стоимости аренды, стоимости затрат на хранение товара, на ведение бухгалтерии, на персонал и прочие организационные расходы).

Возможные угрозы для продаж и роста прибыли бизнеса:

- ужесточение регулирования со стороны государства и введение правовых норм, повышающих затраты на существование в отрасли;
- рост затрат на реализацию и поддержку товара, превышающий возможное повышение цен;
- снижение дохода у целевой аудитории, как следствие экономического спада или нестабильности в экономике;
- увеличение затрат на арендную плату и затрат на поддержку торговой марки в большем размере, чем потенциальный рост продаж;
- в настоящее время на компанию «Орион-К» влияет изменение курса доллара, так как он напрямую влияет на закупочную стоимость у поставщиков;

- негативное влияние может оказать рост уровня безработицы в регионе;
- появление конкурентов, продающих сопоставимый товар или более дешевые товары-заменители.

Обобщим все выявленные факторы и сведем их в матрицу SWOT-анализа и представим ее в приложении.4

Управление ассортиментом на предприятии предполагает, что ассортимент формируется для удовлетворения нужд целевой аудитории потребительского рынка. Таким образом, целевая аудитория предприятия «Орион-К» включает людей как мужского, так и женского пола в возрасте от 30 до 50 лет со средним уровнем достатка независимо от образования, рода занятий, национальности, религиозных убеждений, проживающих в г. Краснодар и ближайших населенных пунктах. Маркетологи предприятия проводится еженедельный мониторинг появления на рынке самых дешевых и качественных товаров-субститутов.

Управление ассортиментом включает не только изучение спроса и формирование профиля потребителя, но и проведение стратегического анализа ассортимента. Так в частности используем ABCXYZ-анализ для оценки ассортиментной политики предприятия. Кроме того, оценим, как сформированный ассортимент соответствует жизненному циклу товаров, реализуемых предприятием.

Оптимальная структура товарного ассортимента должна учитывать фазу жизненного цикла товаров с точки зрения темпов роста объема их продаж, на данном рынке и долю объемов продаж этих товаров по отношению к доле конкурента. Для такого анализа иногда привлекается матрица Бостонской Консалтинговой Группы.

Единицей анализа выступает «категория товара», характерными параметрами данной единицы является удельный вес товарной категории в объеме сбыта и удельный вес товарной категории в темпе изменения объемов сбыта (по линейному тренду). Ассортиментный анализ проводится путем размещения товара в одну из четырех полей матрицы.

Для более наглядного анализа ассортимента товаров в таблице 16 приведена характеристика ассортимента по жизненному циклу, а также по секторам матрицы Бостонской консалтинговой группы.

#### **Таблица 14**

Анализ ассортимента товаров с кривой жизненного цикла и матрицы BCG

Наименование товарной категории	Уд.вес в 2016 г., %	Темп прироста 2016г. / 2015г., %	Характеристика доли assort. позиции (> или <средней)	Ассортиментная позиция	
				ЖЦТ	BCG
1.Точечные светильники	17,13	25,68	>	рост	звезда
2.Торшеры	6,92	8,35	<	зрелость	собака
3.Люстры	24,03	14,53	>	рост	звезда
4.Потолочные светильники	16,0	14,64	>	рост	звезда
5.Настенные светильники	9,12	-1,19	>	зрелость	дойная корова
6. Источники света (лампы)	6,05	-2,2	<	зрелость	собака
7.Настольные лампы	6,08	64,87	<	рост	вопрос
8. Изделия из скрытого монтажа	8,01	26,64	<	рост	вопрос
9.Аксессуары для электроустановочных изделий	4,41	16,13	<	рост	вопрос

10.Изделия для наружного монтажа	2,25	-27,14	<	спад	собака
Итого товаров	100	14,59			

Из данных таблицы 14 видно, что ассортиментными категориями, имеющие преимущество по объемам продаж (звезда по матрице BCG и рост по кривой ЖЦТ), являются: точечные светильники, люстры, потолочные светильники. Наиболее проблемными ассортиментными позициями (собака по матрице BCG и спад по кривой ЖЦТ) являются изделия для наружного монтажа.

В таблице 15 представлен краткий план работы с товарными категориями по матрице BCG.

## Таблица 15

### Краткий план работы с группами матрицы BCG

#### «Вопрос»

Существующие товарные категории № 7,9,8 развивать по схеме: создание конкурентных преимуществ – рост дистрибуции – поддержка

#### «Собака»

#### «Звезды»

Товарные категории № 1,3,4 – рыночные лидеры. Необходимо постоянно финансировать данные категории для поддержания высокой доли на рынке

#### «Дойная корова»

Компания должна решить, что делать с категориями товаров № 2,6,10 (убрать из ассортимента или попробовать перевести в категорию «дойная корова» - тогда необходимы программы по репозиционированию или улучшению товара)

Сделать основной акцент на поддержку товарной категории №5 - обеспечивает основную долю продаж. Цель - удержать положение

Компания осуществляет ежедневный контроль за наличием товаров и соблюдением обязательного ассортиментного перечня. Заявки составляются по установленной форме в двух экземплярах. В заявке указываются наименование товаров и краткая характеристика единицы измерения, количество товара, остаток единиц товара на предприятии, отметка базы об исполнении заявки.

Важной задачей является упорядочение ассортимента. Для этого применяют разные методы, например, ABC-анализ. Рассмотрим особенности использования данного анализа в отношении ассортимента ООО«Орион-К». Данные для анализа представлены в таблице 16.

Как показал анализ, две группы товаров формируют 80% всей маржинальной прибыли компании. Именно эти категории являются ключевыми для финансового результата и поэтому требуют наиболее пристального внимания.

## Таблица 16

ABC-анализ ассортимента ООО«Орион-К»

Наименование товарной группы	Выручка, 2016 г., тыс. руб.	Удельный вес, 2016, %	Удельный вес нарастающим итогом, 2016, %	Принадлежность к группе (А, В, С)
3. Люстры	8924,2	24,03	24,03	А
1. Точечные светильники	6363,8	17,13	41,16	А



4. Потолочные светильники	5946,9	16,0	57,16	A
5. Настенные светильники	3390,3	9,12	66,28	B
8. Изделия для скрытого монтажа	2976,9	8,01	74,29	B
2. Торшеры	2571,6	6,92	81,21	C
7. Настольные лампы	2260,7	6,08	87,29	C
6. Источники света (лампы)	2247,8	6,05	93,34	C
9. Аксессуары для электроустановочных изделий	1637,5	4,41	97,75	C
10. Изделия для наружного монтажа	837,27	2,25	100,00	C

Товары группы «Потолочные светильники», «Настенные светильники» и «Люстры» формируют 10% маржи. Оставшиеся 10% принадлежат пяти товарным группам, которые являются наименее значимыми с точки зрения формирования прибыли.

XYZ-анализ продаж проводится с целью изучения стабильности продаж. Он позволяет произвести классификацию продуктов компании в зависимости от характера их сбыта и точности прогнозирования изменений в их потребности.

В результате проведения данного анализа весь ассортимент подразделяется на три категории:

- категория X — коэффициент вариации до 10%, товары со стабильным потреблением, высокой точностью прогноза продаж, высокой оборачиваемостью;
- категория Y — коэффициент вариации от 10% до 25%, товары с известными тенденциями определения потребности в них, средней возможностью прогноза продаж;
- категория Z — коэффициент вариации свыше 25%, потребление ресурсов нерегулярно, точность прогнозирования продаж невысокая.

В ниже представленной таблице 17 представлены данные для расчета коэффициента вариации.

**Таблица 17**

XYZ-анализ ассортимента ООО«Орион-К»

<b>Наименование товарной группы</b>	<b>Стандартное отклонение</b>	<b>Среднее значение</b>	<b>Коэфф. вариации, %</b>	<b>Принадлежность к группе (X, Y, Z)</b>
1. Точечные светильники	11,89393467	530,275	2,2	X
2. Торшеры	58,84585411	214,3	27,5	Z
3. Люстры	108,783144	743,6833333	14,6	Y
4. Потолочные светильники	26,90111381	488,9083333	5,5	X
5. Настенные светильники	36,07835224	282,525	12,7	Y

6. Источники света (лампы)	6,328698464	187,3166667	3,4	X
7. Настольные лампы	19,41135836	171,8083333	11,3	Y
8. Изделия для скрытого монтажа	73,89458247	248,075	29,8	Z
9. Аксессуары для электроустановочных изделий	35,23692429	136,4583333	25,8	Z
10. Изделия для наружного монтажа	5,138771224	69,78333333	7,4	X

Анализ показал что большая часть ассортимента предприятия состоит из товаров со стабильным спросом, на которые можно сделать относительно точный прогноз продаж.

Для более подробного анализа многие организации применяют комбинирование ABC- и XYZ-анализов (таблица 20).

Товары групп AX и VX требуют постоянного их наличия, при этом не требуется излишний страховой запас – потребление данных групп хорошо прогнозируется.

### Таблица 18

Комбинирование ABC- и XYZ-анализов

Группа товаров	Наименование ассортиментной категории	Характеристика группы товаров
----------------	---------------------------------------	-------------------------------

AX	Точечные светильники; Потолочные светильники	Большой вклад в финансовые результаты, высокая степень надежности прогноза вследствие стабильности потребления
AУ	Люстры	Большой вклад в финансовые результаты, средняя степень надежности прогноза вследствие нестабильности потребления
AZ		Большой вклад в финансовые результаты, низкая степень надежности прогноза вследствие крайне нерегулярного потребления
BX		Средний вклад в финансовые результаты, высокая степень надежности прогноза вследствие стабильности потребления
BУ	Настенные светильники	Средний вклад в финансовые результаты, средняя степень надежности прогноза вследствие нестабильности потребления
BZ	Изделия для скрытого монтажа	Средний вклад в финансовые результаты, низкая степень надежности прогноза вследствие крайне нерегулярного потребления

CX	Торшеры; Источники света (лампы); изделия для наружного монтажа	Низкий вклад в финансовые результаты, высокая степень надежности прогноза вследствие стабильности потребления
CY	Настольные лампы	Низкий вклад в финансовые результаты, средняя степень надежности прогноза вследствие нестабильности потребления
CZ	Аксессуары для электроустановочных изделий	Низкий вклад в финансовые результаты, низкая степень надежности прогноза вследствие крайне нерегулярного потребления

Группы AY и BY с высоким и средним уровнем товарооборота, наоборот, требуют увеличения страхового запаса, т.к. имеют недостаточную стабильность потребления.

AZ и BZ: обеспечение наличия данных групп за счет увеличения страхового запаса приведет к значительному повышению запаса складского, что влечет за собой дополнительные издержки, связанные с хранением. Решений данной проблемы может быть несколько: необходимо работать с поставщиками, которые могут в короткие сроки обеспечить товаром данной категории фирму, обеспечить более частые поставки, осуществлять постоянный контроль. Еще один из вариантов – поставлять данные продукты под заказ.

Категория CX: для данных товаров нужно определить необходимую периодичность поставок, для того, чтобы не держать их на складе.

Товары категорий CY и CZ необходимо выводить из оборота, но при этом провести дополнительный анализ и разобраться, на каком этапе жизненного цикла находится тот или иной продукт, какой товар является сопутствующим для продуктов других категорий, какой перспективным.

## **Заключение**

Обобщая все вышеизложенное можно сделать вывод о том, что в современной практике работы торгового предприятия одним из важнейших объектов управления выступает ассортимент товаров. В первой главе была раскрыта сущность ассортимента, при этом были рассмотрены виды ассортимента, с учетом таких критериев классификации как: место формирования ассортимента, по широте охвата, по степени удовлетворенности потребностей покупателей, по времени удовлетворения потребностей и т.д. Ассортимент включает такие элементы как: товарная группа, товарная категория, товарная линия, товарные единицы. Кроме того, были рассмотрены такие характеристики ассортимента как: широта, полнота, глубина, устойчивость, рациональность.

Во второй главе работы было проведено исследование ассортимента товаров ООО «Орион-К» – предприятия, осуществляющего реализацию светотехнических изделий (люстры, светильники, лампы) и изделий электроустановочных. Анализ ассортимента проводился путем структурного анализа, а также был проведен анализ категорий ассортимента и рассчитаны показатели, характеризующие ассортимент предприятия. Кроме того, в данной главе была сформирована оценка управления ассортиментом, при этом был проведен краткий анализ конкурентных и стратегических позиций предприятия, а также дана оценка ассортимента с помощью ABC и XYZ-анализа, по итогам которого были определены основные группы товаров, которые дают максимальный доход. Кроме того, с помощью матрицы Бостонской Консалтинговой Группы (BCG) были позиционированы категории товаров в сочетании с оценкой жизненного цикла товара.

## **Список использованной литературы**

1. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 28.12.2016) «Об обществах с ограниченной ответственностью» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.07.2017)
2. ГОСТ Р 51303-2013. Национальный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения (утв. Приказом Росстандарта от 28.08.2013 № 582-ст) (ред. от 29.03.2016)
3. Азарова О.В. Современные стратегии формирования ассортиментной политики в практической деятельности // Вестник магистратуры. — 2013. — № 8(23). — С. 4—6.
4. Барышев А.Ф. Маркетинг: Учебник. - 9-е изд. - М.: Academia, 2012. - 224 с.

5. Басовский Л.Е., Басовская Е.Н. Маркетинг: Учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2014. - 304 с.
6. Божук С., Ковалик Л., Маслова Т., Розова Н. Маркетинг: Учебник. - 4-е изд. - СПб.: Питер, 2012. - 448 с.
7. Бузукова Е.А. Ассортимент розничного магазина. Методы анализа и практические советы. - СПб.: Питер, 2007. - 176 с.
8. Быховец С.Н. Управление ассортиментом в системе маркетинга производственного предприятия // Маркетинг и маркетинговые исследования. - 2011. - № 01 (67). - С. 4-11
9. Веселова А.И. Товарная политика предприятий: анализ основных взглядов и методов оценки// Маркетинг в России и за рубежом. - 2011. - № 11. - С. 103 - 114
10. Горин С.Н. Ассортиментная политика организации. - Ростов н/Д.: Феникс, 2009. - 280 с.
11. Данченко Л.А. Маркетинг: Учебник и практикум. - М.: Юрайт, 2015. - 496 с.
12. Данько Т.П. Управление маркетингом: Учебник и практикум. - М.: Юрайт, 2015. - 522 с.
13. Дашков Л.П., Памбухчиянц В.К., Памбухчиянц О.В. Коммерция и технология торговли: Учебник. - 11-е изд., перераб. и доп. - М.: Дашков и Ко, 2014. - 692 с.
14. Дмитриченко М.И., Зыбин О.С., Киятов А.Л. Управление ассортиментом товаров на торговых предприятия современного формата // Техничко-технологические проблемы сервиса. - 2013. - № 4 (26). - С. 75-80
15. Дурович А.П. Маркетинговые исследования: Учебное пособие. - Минск: ТетраСистемс, 2009. - 432 с.
16. Елкин С.Е. Вопросы теории управления товарным ассортиментом // Сибирский торгово-экономический журнал. - 2009. - № 2. - С. 11-19
17. Ивашкова Н.И. Управление маркетингом: Учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2012. - 176 с.
18. Исайчиков Н.И. Матричные методы разработки товарной политики предприятия базового элемента маркетинг-микс // Экономические науки. - 2013. - № 6. - С. 206 -212.
19. Карпова С.В. Маркетинг: Теория и практика: Учебное пособие. - М.: Юрайт, 2017. - 416 с.
20. Колюжная Н.Я., Якобсон А.Я. Маркетинг: общий курс: Учебное пособие. - М.: Омега-Л, 2014. - 476 с.
21. Коротков А.В. Маркетинговые исследования: Учебник. - М.: Юрайт, 2016. - 608 с.

22. Котлер Ф. Основы маркетинга. – СПб. : Питер, 2013. –1056 с.
23. Кузьмина Е.Е. Маркетинг: Учебник и практикум. - М.: Юрайт, 2016. - 384 с.
24. Кутузова Т.Ю. Управление маркетингом. - М.: Весь Мир, 2013. - 256 с.
25. Мухина М.М., Никишин А.Ф. Формирование ассортимента торговых организаций на основе товарных брендов // Современные научные исследования и инновации. - 2015. - № 12. - режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2015/12/61026>
26. Наумов В.Н. Маркетинг: Научно-методическое пособие - СПб: СПбГУЭФ, 2009. - 84 с.
27. Пакрухин А.П. Маркетинг: Учебник. - М.: Омега-Л, 2010. - 656 с.
28. Райкова Е.Ю. Теоретические основы товароведения и экспертизы. Учебник для бакалавров. – М.: Дашков и Ко, 2013. – 412 с.
29. Романенкова О.Н. Маркетинговые исследования. Теория и практика: Учебник. - М.: Юрайт, 2016. – 320 с.
30. Сафронова Н.Б., Корнеева И.Е. Маркетинговые исследования: Учебное пособие. – М.: Дашков и Ко, 2013. - 296 с.
31. Синицына О.Н. Маркетинг: Учебное пособие. - М.: Юрайт, 2014. - 216 с.
32. Синяева И.М., Романенкова О.Н. Маркетинг: теория и практика: Учебник для бакалавров. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2013. - 665 с.
33. Соловьев Б.А. Маркетинг: Учебник. - М.: Инфра-М, 2016. – 384 с.
34. Сысоева С., Крок Г. Большая книга директора магазина 2.0 Новые технологии. – СПб.: Питер, 2016. - 464 с.
35. Юрова Н.А. Инструменты и методы управления ассортиментом товаров в ритейле // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. Академика М.Ф. Решетнева. – 2010. - № 2. - С. 165-170

## **Приложение 1**

### **Таблица 1**

Показатели, характеризующие ассортимент товаров

<b>Наименование показателя</b>	<b>Способ расчета</b>	<b>Пояснения</b>
--------------------------------	-----------------------	------------------



$$K_{\text{ш}} = \frac{Г_{\text{ф}}}{Г_{\text{н}}} * 100\%$$

Коэффициент  
широты

где  $G_{\text{ф}}$  - фактическое количество групп, видов, разновидностей товаров на момент исследования;

$G_{\text{н}}$  - общее количество групп товаров, видов и разновидностей товаров базовое

Увеличение числа товарных групп имеет смысл только до некоторого оптимального уровня, который должен соответствовать разумным потребностям и требованиям экономичности

$$K_{\text{п}} = \frac{П_{\text{д}}}{П_{\text{б}}} * 100\%$$

Коэффициент  
полноты

где  $P_{\text{д}}$  - фактическое количество видов товаров на момент обследования;

$P_{\text{б}}$  - количество видов, предусмотренное ассортиментным перечнем, договором поставки.

Полнота ассортимента указывает на возможность выбора различных видов товаров.

$$K_{\text{г}} = \frac{П_{\text{д}}}{П_{\text{б}}} * 100\%$$

Коэффициент  
глубины

где  $P_{\text{д}}$  - фактическое количество подгрупп в однородной группе;

$P_{\text{б}}$  - базовое количество подгрупп и товарных категорий в однородной группе.

Глубина ассортимента определяется числом разновидностей товаров по каждому наименованию

Коэффициент устойчивости ассортимента

$$K_u = U / Шд * 100\%$$

где  $U$  – количество видов и наименований товаров, пользующихся устойчивым спросом;

$Шд$  – количество видов, наименований товаров, имеющих в продаже.

Коэффициент устойчивости ассортимента, как правило, определяется за конкретный период (месяц, квартал, год).  
Установлено, что оптимальный коэффициент устойчивости ассортимента должен выражаться следующими значениями: для универмагов — 0,80; для специализированных магазинов — 0,75.

Коэффициент обновления (новизны)

$$K_n = H / Шд * 100\%$$

где  $H$  – количество новых видов и наименований товаров;

$Шд$  – количество видов, наименований товаров, имеющих в продаже.

Коэффициент новизны характеризует степень обновления ассортимента, появление новых изделий.

## Приложение 2



**Рисунок 1** Факторы, влияющие на формирование торгового ассортимента [\[12\]](#)

**Приложение 3**

**Таблица 1**

**Типичные ошибки в управлении ассортиментом предприятия**

Возможная ошибка	Последствия
Недостаточный мониторинг изменений на рынке	Упущенная выгода из-за отсутствия в ассортименте новых продуктовых линий и товаров или, напротив, сохранения в ассортименте товаров, находящихся в конце жизненного цикла. Неоптимальные цены и условия поставок и др.
Чрезмерное расширение ассортимента	«Распыление» усилий на неперспективные товары, снижение эффективности продаж
Излишняя опора на аналитику при перераспределении торгового пространства	Несбалансированный, узкий ассортимент, непривлекательный мерчендайзинг
Бесконтрольное делегирование полномочий по формированию ассортимента и выкладке поставщикам	Появление в ассортименте лишних продуктовых линий и товарных позиций, нежелательное перераспределение мест на полках в пользу одного поставщика (производителя)
Формирование ассортимента на основе потребительских предпочтений менеджера категории	Отсутствие учета рыночных данных о потребительских предпочтениях большинства клиентов
Избыточная трейд-маркетинговая активность	Нарушение стиля магазина из-за размещения слишком большого количества рекламных материалов; «не читаемые» потребителем предложения
Жесткие условия маркетинговых соглашений с основными поставщиками (производителями)	Отсутствие возможности внести изменения в ассортиментный перечень и перераспределить торговые площади в пользу более перспективных товаров
Неверный выбор KPI бизнеса	Деятельность бизнеса сориентирована на неверные цели
Длинная цепочка принятия решений о внесении изменений в ассортимент/прейскурант/выкладку	Невозможность эффективного оперативного управления ассортиментом, ценами и выкладкой товара

## Приложение 4

### Таблица 1

#### Результаты SWOT-анализа ООО «Орион-К»

**Strengths (Сильные стороны)**

**Weaknesses (Слабые стороны)**

1. Широкий выбор и представленность всех категорий светотехнических изделий
2. Расположение магазина
3. Выгодные условия оплаты с поставщиками (с отсрочкой платежа, оплата частями)
4. Наличие всех форм оплаты
5. Возврат любого купленного товара в течение 14 дней

### **Opportunities (Возможности)**

1. Использование Интернета, как канала для новых покупателей
2. Выход в близлежащие города
3. Введение новых категорий товаров
4. Рост объема покупки на 1 покупателя с помощью выгодных акций на дополняемые товары

1. Низкий уровень работы с ассортиментом («застой» товара)
2. Низкое качество выкладки товара и слабая навигация в торговых точках
3. Отсутствие интернет-магазина
4. Отсутствие акций для покупателей
5. Недостаточное присутствие эксклюзивных товаров, известных брендов (глубина товарных линий).
6. Невозможность инвестировать в рекламу на уровне крупных конкурентов

### **Threats (Угрозы)**

1. Агрессивный рост крупных сетей
2. Снижение фактических располагаемых средств у покупателя
3. Рост отпускных цен на товары
4. Увеличение затрат на арендную плату

1. Карпова С.В. Маркетинг: Теория и практика: Учебное пособие. - М.: Юрайт, 2017 с. 202 [↑](#)

2. Кутузова Т.Ю. Управление маркетингом. - М.: Весь Мир, 2013. с. 178 [↑](#)

3. Соловьев Б.А. Маркетинг: Учебник. - М.: Инфра-М, 2016. с. 218 [↑](#)

4. Юрова Н.А. Инструменты и методы управления ассортиментом товаров в ритейле // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. Академика М.Ф. Решетнева. – 2010. - № 2. - С. 165 [↑](#)
5. Дмитриченко М.И., Зыбин О.С., Киятов А.Л. Управление ассортиментом товаров на торговых предприятия современного формата // Технико-технологические проблемы сервиса. – 2013. - № 4 (26). – С. 75 [↑](#)
6. Наумов В.Н. Маркетинг: Научно-методическое пособие - СПб: СПбГУЭФ, 2009. с. 17 [↑](#)
7. Елкин С.Е. Вопросы теории управления товарным ассортиментом // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2009. - № 2. с. 11 [↑](#)
8. Мухина М.М., Никишин А.Ф. Формирование ассортимента торговых организаций на основе товарных брендов // Современные научные исследования и инновации. - 2015. - № 12. - режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2015/12/61026> [↑](#)
9. Дашков Л.П., Памбухчиянц В.К., Памбухчиянц О.В. Коммерция и технология торговли: Учебник. – 11-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и Ко, 2014. с. 164 [↑](#)
10. Мухина М.М., Никишин А.Ф. Формирование ассортимента торговых организаций на основе товарных брендов // Современные научные исследования и инновации. - 2015. - № 12. - режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2015/12/61026> (дата обращения 21.07.2017) [↑](#)
11. Юрова Н.А. Инструменты и методы управления ассортиментом товаров в ритейле // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. Академика М.Ф. Решетнева. – 2010. - № 2. с. 165 [↑](#)
12. Дашков Л.П., Памбухчиянц В.К., Памбухчиянц О.В. Коммерция и технология торговли: Учебник. – 11-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и Ко, 2014. с.169 [↑](#)