

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях рыночной экономики в России многократно увеличился ассортимент различных товаров, значительная часть которого представлена продукцией недостаточно высокого качества и не отвечающая современным мировым требованиям.

Актуальность темы курсовой работы определяется тем, что в настоящее время анализ эффективности разработанной ассортиментной политики является одним из важнейших инструментов управления ассортиментом на предприятии торговли и весомыми основой для принятия управленческих решений. Именно она позволяет выявить пробелы в системе управления ассортиментом и своевременно принять меры по корректировке сложившейся ассортиментной политики. Хотя проблемы формирования последней в различных контекстах рассматривались многими учеными, на сегодняшний день остро ощущается отсутствие системных рекомендаций, позволяющих предпринимателям планомерно и взвешенно, основываясь на принципах комплексного подхода, сформировать эффективную ассортиментную политику.

Чтобы эффективно осуществлять розничную торговлю, предприятию многое надо знать, успеть и вовремя применить или внедрить, пока этого не сделали другие. Для этого розничному предприятию необходимо изучать и прогнозировать потребительский спрос, формировать оптимальный ассортимент товаров, анализировать и определять прогрессивные формы и методы розничной торговли. Зная спрос и подобрав соответствующий ассортимент, установив оптимальные цены на товары, предприятие вполне может быть конкурентоспособным.

Целью курсовой работы является анализ и разработка рекомендаций по совершенствованию структуры товарного ассортимента торгового предприятия на примере ООО «ТС Командор».

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы анализа структуры ассортимента товаров;

- провести анализ управления ассортиментом в ООО «ТС Командор»;
- разработать рекомендации по совершенствованию управления товарным ассортиментом.
- определить эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования является ассортимент товаров ООО «ТС Командор».

Предметом исследования является управление структурой товарного ассортимента на предприятии.

Методы исследования, применяющиеся в работе: анализ научной и учебной литературы по коммерческой деятельности торгового предприятия, адаптация стандартных методик анализа ассортимента к исследуемому торговому предприятию.

Степень изученности: достаточно широко освещена в трудах различных авторов. Информационную основу исследования составили теоретические исследования отечественных авторов в области управления ассортиментом, а также материалы периодических изданий.

Структура работы: работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников. В первой главе раскрываются основные теоретические аспекты управления структурой товарного ассортимента. Во второй главе анализируется процесс управления товарным ассортиментом в ООО «ТС Командор». В третьей главе предлагаются рекомендации по совершенствованию управления товарным ассортиментом в ООО «ТС Командор». В заключении приводятся основные выводы и предложения по проведенному исследованию.

1. Теоретические аспекты анализа структуры товарного ассортимента

1.1. Понятие и классификация ассортимента товаров в торговой организации

В современных рыночных условиях усилия торговых предприятий сосредоточено на обеспечении эффективной деятельности, а также наиболее полном удовлетворении спроса покупателей, в значительной степени зависит от правильного формирования ассортимента продаваемых товаров. Изначально рассмотрим понятие и классификацию ассортимента.

Согласно Л.А. Полонской, «Ассортимент товаров – совокупность видов товара, разновидностей и сортов, сгруппированных по определенному признаку» [15, с. 7].

Похожего мнения придерживается С.В. Сысоева и Е.А. Бузукова утверждая, что «Товарный ассортимент – это ассортимент товаров, представленный в торговой сети. В отличие от промышленного, товарный ассортимент включает, как правило, товары разных изготовителей. Исключение составляют фирменные магазины организаций-изготовителей, стратегия которых основывается на сбыте товаров только конкретной фирмы» [20, с. 9].

Формирование ассортимента, согласно проведенным теоретическими исследованиями, связано с определением целей, средств и методов, с помощью которых цели могут быть реализованы. Обращаясь к целевым ориентирам ассортиментной политики (более полное удовлетворение потребительского спроса, укрепления рыночных позиций предприятия, оптимальное использование ресурсного потенциала), вполне логично предположить целесообразность рассмотрения трех принципиальных подходов к формированию ассортиментной политики:

- формирование ассортиментной политики на основе потребительских предпочтений (с целью увеличения потребительской ценности предлагаемого ассортимента);
- формирование ассортиментной политики на основе ожидаемых конкурентных преимуществ предприятия (с целью укрепления конкурентных позиций за счет усиления конкурентоспособности предлагаемого ассортимента);
- формирование ассортиментной политики на основе лучшего распределения ограниченных ресурсов (с целью обеспечения повышения эффективности использования ресурсного потенциала) [17, с. 139].

Общей целью использования любого из предложенных подходов является повышение эффективности ассортиментной политики, а непосредственный выбор наиболее целесообразного (приоритетного) подхода будет зависеть от наличия

определенных условий для его применения и учета ограничивающих факторов. Причем под условиями в контексте данного этапа исследования следует понимать наличие обстоятельств, при которых использование того или иного подхода должно считаться более оправданным, а ограничивающими факторами в данном случае будут выступать те силы, которые способны создать препятствия для эффективной реализации выбранной ассортиментной политики торгового предприятия [14, с. 50].

Ассортиментная политика как системное видение развития ассортимента в будущем определяет качественные и количественные ориентиры для разработки ассортиментных планов и формирование на их основе самого ассортимента товаров. С этих позиций планирование и формирование ассортимента могут рассматриваться только в контексте реализации той или иной ассортиментной политики, а присущие им методы составляют методический инструментарий формирования ассортиментной политики. Кроме того, реализация указанных процессов должно происходить в иерархическом порядке, а именно: «формирование ассортиментной политики, планирования ассортимента, формирования ассортимента», причем последний процесс можно считать организационным (техническим), когда фактически происходит заключение договоров с поставщиками, получение товаров, их размещения на складских и торговых площадях магазина [13, с. 41].

Ассортиментная политика торговой организации должна обеспечивать соответствие потребительских требований требованиям рынка в целом на данный момент времени и общей стратегии предприятия, что свидетельствует о подчинении ассортиментной стратегии общей стратегии компании.

Следует отметить, что для всестороннего исследования оптимальности ассортимента, необходимо рассматривать его в двух направлениях: с точки зрения потребителя, и с точки зрения производителя. Потребитель может считать ассортимент оптимальным, если продукция предприятия:

- обеспечивает полезный эффект от использования;
- полностью соответствует его требованиям;
- обеспечивает удовлетворение потребностей.

Производитель сможет определить ассортимент продукции оптимальным при следующих условиях:

- обеспечение оптимальных затрат ресурсов на производство и реализацию продукции;
- обеспечение повышения эффективности производства в расчете именно на востребованный товар;
- экономическая целесообразность выпуска продукции и тому подобное [1, с. 12].

Учитывая вышесказанное, можно сделать вывод, что оптимальный ассортимент, как для потребителя, так и для производителя должен удовлетворять меняющиеся потребности потребителя с максимально полезным эффектом и обеспечивать при этом экономическую целесообразность производства продукции.

Классификация ассортимента товаров предприятия представлена ниже на рисунке 1.

Классификация ассортимента товаров

По местонахождению товаров

промышленный

торговый

Подгруппа ассортимента по широте охвата товаров

- сложный
- простой
- укрупненный
- развернутый
- сопутствующий
- смешанный

Виды по степени удовлетворения потребителей

рациональный

оптимальный

Разновидности ас. по характеру потребностей

реальный

прогнозируемый

Рис. 1. Классификация ассортимента товаров [19, с. 21]

Таким образом, широта охвата товаров, входящих в ассортимент, определяется количеством групп, подгрупп, видов, разновидностей, марок, типов, наименований.

В зависимости от широты охвата товаров различают следующие виды ассортимента:

Простой ассортимент – ассортимент товаров, представленный такими видами, которые классифицируются не более чем по трем признакам.

Сложный ассортимент – ассортимент товаров, представленный такими видами, которые классифицируются более чем по трем признакам.

Укрупненный ассортимент – ассортимент товаров, объединенный по общим признакам в определенной совокупности товаров. Укрупненный ассортимент положен в основу организационной структуры многих торговых предприятий [18, с. 63].

Развернутый ассортимент – ассортимент товаров, представленный их разновидностями.

Сопутствующий ассортимент – набор товаров, которые выполняют вспомогательные функции и не относятся к основным для данной организации [18, с. 64].

Смешанный ассортимент – набор товаров разных групп, видов, наименований, отличающихся большим разнообразием функционального назначения..

По степени удовлетворения потребностей бывают рациональный и оптимальный ассортимент.

Рациональный ассортимент – совокупность товаров, которые лучше удовлетворяют действительно продуманные потребности, обеспечивающие наибольшее качество жизни при точном уровне развития науки, техники и технологии.

Оптимальный ассортимент – набор товаров, которые удовлетворяют действительные потребности с наиболее полезным эффектом для покупателя при наименьших затратах на их проектирование, разработку производства и доведение до потребителей [16, с. 128].

В зависимости от характера потребностей ассортимент бывает реальным, прогнозируемым.

Реальный ассортимент – реальный набор товаров, которые имеются в конкретном предприятии.

Прогнозируемый ассортимент – совокупности товаров, удовлетворяющие предполагаемые потребности.

Существуют три подхода, на которых может базироваться изменение товарного ассортимента торговой организации:

1. Вертикальное изменение. Этот процесс – составная часть вертикальной диверсификации деятельности организации. Его направлением является расширение или сужение ассортимента товаров или услуг, которое связано, например, с созданием собственной торговой сети с целью продвижения своей продукции.
2. Горизонтальное изменение. Часть политики горизонтальной диверсификации, представляющей собой изменение ассортимента в рамках уже проводимой деятельности либо в аналогичных направлениях, либо выход на новые рынки без перехода на смежные уровни в рамках кооперации.
3. Комплексное изменение. Диверсификация в обоих направлениях [8, с. 42].

Принятие решения о расширении или сужении ассортимента представляет собой возможность выбора двух различных стратегий:

□ расширение связано с диверсификацией;

□ сужение может быть вызвано необходимостью (целесообразностью) интеграции, как вертикальной, так и горизонтальной [5, с. 57].

Эффективное управление ассортиментной политикой предприятия предусматривает использование соответствующих методов формирования продуктового набора, применение которых позволит принять оптимальные управленческие решения по созданию качественной и количественной структуры ассортимента, частоты обновления и других аспектов обеспечения высокого уровня его конкурентоспособности.

1.2. Методические подходы к анализу товарного ассортимента

Главный критерий оценки решения по реализации новой продукции (не важно, что это – новый товар или имиджевый продукт) или по сокращению существующей товарной номенклатуры состоит в изучении денежных потоков и финансовых результатов, которые получены в связи с такими изменениями [4, с. 784].

Сложность и многогранность ассортиментной политики предприятий розничной торговли обуславливают необходимость изучения вопросов оценки ее результативности с позиций системного, комплексного, целевого и динамического подходов, учета особенностей каждого из которых позволит обеспечить получение качественных и объективных результатов.

Анализ рациональности ассортимента продукции можно проводить формализованными и неформализованными методами. Среди неформализованных методов наиболее распространенным является метод коллективных экспертных оценок. Применение этого метода позволяет осуществить анализ, опираясь на опыт работы экспертов. Проверка экспертных оценок на степень согласованности мнений экспертов позволяет повысить качество анализа рациональности ассортимента. Вместе с тем экспертный метод имеет существенный недостаток - субъективность оценки. Именно поэтому часто применяют формализованные методы анализа, среди которых наиболее оптимальным по соотношению «скорость анализа» - «качество анализа» является расчет критерия Спирмена [4, с. 785].

Наиболее распространенным методом анализа ассортимента торговой организации является «ABC-анализ». Суть данного метода состоит в выявлении пропорций покрытия общих издержек и обеспечения прибыли различными группами товаров, входящих в ассортимент торгового предприятия [6, с. 49].

Алгоритм осуществления «ABC-анализ» следующий:

1. Определение цели анализа, которую преследует организация, подразделяя запасы на группы.
2. Выявление классификационного признака. Также это может быть не один, а несколько критериев, что позволяет провести более глубокий, комплексный анализ.

3. Определение удельного веса каждой позиции в общем значении признака.
4. Расположение значений удельных весов в порядке убывания.
5. Нахождение удельного веса нарастающим итогом.
6. Деление номенклатуры на классы "А", "В", "С" [7, с. 202].

К группе "А" относятся товары, на которых сосредоточено 80% всех денежных средств организации, но они составляют 20% от товарного ассортимента, товары группы "В" составляют 30% ассортимента и требуют 15% всех денежных средств, группа С, в свою очередь располагает товарами, на которые направлено лишь 5% вложений, но они составляют 50% номенклатурных позиций. В настоящее время, данная классификация также не отрицает наличие более 3 групп в зависимости от стратегии и особенностей предприятия. Например, к группе "D" относят неликвидные товары. Также, стоит отметить, что процентные границы разделения товаров на группы могут быть скорректированы руководством предприятия на основе экспертного мнения [7, с. 203].

Вторым инструментом классификации запасов является XYZ – анализ, который чаще всего используется в качестве дополнения к ABC-анализу с целью более детального изучения состава запасов. Главной отличительной характеристикой двух данных инструментов, что единственным критерием разделения товара на группы XYZ – анализа является темпы потребления, то есть динамика, объемы отгрузок продукции, тогда как второй метод подразумевает широкий спектр возможных критериев классификации ассортимента [11, с. 115].

Таким образом, используя результаты ABC - и XYZ – анализа руководство торгового предприятия имеет возможность сформировать объективное представление о структуре ассортимента и разработать меры по его регулированию.

Так, если в общем ассортименте из 20 наименований товаров первые дают 80% объема продаж, следующие четыре обеспечивают прибавку еще в 10%, а на все остальные приходится оставшиеся 10%, то это – довольно типичная картина, характеризующая соответственно ассортиментные блоки А, В и С (см. рис. 2).

image not found or type unknown



Доли в ассортименте групп товаров, размещенных в порядке убывания

их веса в объеме продаж, нарастающим итогом, в %

Рис. 2. Три блока ABC-анализа ассортимента [7, с. 204]

Оптимальным является соблюдение так называемого правила Парето (правила 80/20), когда 20% всей реализуемой продукции дает свыше 80% совокупных прибылей.

Применение ABC-анализа в практике отечественных предприятий в определенной степени ограничивается из-за обилия возможных критериев ранжирования ассортиментных групп продукции. Критериями ранжирования могут быть объемы реализации продукции, маржинальная прибыль, количество брака, переменные затраты и прочее [10, с. 89].

Также в целях анализа ассортимента принято применять матрицу Бостонской Консалтинговой Группы (матрица BCG) - классический универсальный инструмент для анализа ассортимента продукции, который дает наглядную воображение о жизненном цикле товаров, классифицируя их с помощью двух параметров, а именно относительной доли рынка, характеризующий позицию компании на рынке, и скорости роста объемов продаж на конкретном рынке. Матрицу BCG можно использовать для определения приоритетов в товарном ассортименте организационной бизнес-единицы [2, с. 23].

При оценке эффективности какого-либо подхода к формированию товарного ассортимента должно учитываться, в первую очередь, исчисление возможного прироста прибыли (DPp), который получен в связи с изменением ассортимента реализуемой продукции:

$$DPp = DD - DP, (1)$$

где DPp - изменение прибыли;

DD - изменение дохода;

DP - изменение расходов, вызванное расширением или сужением ассортимента [2, с. 24].

В связи с тем, что в данном случае следует говорить о будущих событиях, то и количественная оценка не может быть абсолютно точной, поэтому нужно рассматривать и оценивать вероятный прирост доходов с точки зрения его вероятности, а расчет нужно проводить по двум сценариям - *min* и *max*.

Окончательное решение должно приниматься исходя из среднего показателя, с учетом коэффициента ковариации. Если в результате получилось равенство полученных средних величин, то предпочтение нужно отдать сценарию с самым маленьким сценарием разброса вариаций.

В случае удачного продвижения на рынке нескольких товарных групп (стратегия диверсификации ассортимента) широта ассортимента может рассматриваться как способ увеличения устойчивости объекта (бизнеса, организации и т. д.) [3, с. 60].

По мнению Л.В. Карташова для определения круга показателей, описывающих результативность ассортиментной политики по критерию конкурентоспособности, является возможным предложить такой их состав:

- наличие корреляционных связей между показателями динамики широты и глубины товарного ассортимента и показателями рентабельности;
- коэффициент соотношения широты / глубины по товарным позициям с максимально возможным (желательно, эталонным) уровнем;
- доходность, затратность, рентабельность товарного ассортимента в целом и в разрезе товарных групп;
- удельный вес в ассортименте товаров, по которым объем продаж наибольший («локомотивов»);
- удельный вес товаров-новинок («лидеров»);
- количество конкурентных преимуществ, связанных с ассортиментным предложением;
- гибкость ценовой политики;
- товарооборачиваемость в целом и в разрезе товарных групп;
- уровень маркетинговой и сервисной поддержки [9, с. 135].

Соответствие ассортимента внутренним возможностям связана с необходимостью оценки качества использования ограниченной площади физического магазина, во-первых, и качества физического распоряжение товарами, во-вторых. Типичными показателями, раскрывающих содержание первого направления будут:

- коэффициент использования торговой площади;

- количество товарных единиц в расчете на 1 м² торговой площади;
- количество товарных единиц на 1 м² складской площади;
- прибыль на 1 м² торговой площади;
- расходы на хранение товарной единицы на 1 м² складской площади;
- наличие дополнительной демонстрационной площади [12, с. 35].

Для оценки эффективности материально-технического обеспечения формирования ассортимента могут быть рекомендованы следующие показатели:

- сбалансированность ассортимента с точки зрения целей предприятия в целом;
- товарооборотчиваемость по сравнению с оборачиваемостью кредиторской задолженности;
- уровень материально-технического обеспечения хранения товаров больших размеров;
- наличие постоянных поставщиков, условия закупок;
- удельный вес товарных групп с высоким рейтингом обеспеченности поставками [9, с. 136].

Комплексность критериев и разнонаправленность показателей эффективности ассортиментной политики предприятий торговли обуславливают необходимость изучения вопросов ее оценки в разрезе отдельных направлений ассортиментного портфеля.

Комплексное применение методических подходов к определению рациональности и сбалансированности ассортимента повышает обоснованность хозяйственных решений в сфере маркетинговой деятельности торгового предприятия за счет установления корреляционной связи между рентабельностью ассортиментных групп и их удельным весом в объеме производства [20, с. 207].

Таким образом, у ассортимента торговой организации должна быть понятная структура, современная информационная база данных и, конечно, персонал, обученный правильному обращению с этой системой. Многие также зависят от того, правильно ли осуществляется учет движения товаров. Только после того как приведена в порядок общая структура ассортимента, можно начинать его анализ.

2. Анализ и оценка эффективности управления ассортиментом в ООО «ТС Командор»

2.1. Общая характеристика деятельности ООО «ТС Командор»

ООО ТС «Командор» входит в Группу компаний «Командор». В настоящее время Группа Компаний «Командор» включает в себя: 1 продуктовый гипермаркет; 47 супермаркетов формата «магазин у дома» в 7 городах Красноярского края.

Цель ГК «Командор»: быть компанией номер один в Красноярском крае и Республике Хакасия по качеству предоставляемых услуг, ассортименту предлагаемых товаров, товарообороту и эффективности.

Миссия. Компания создает комфортные условия для приобретения качественных товаров.

По организационно-правовой структуре рассматриваемое данное предприятие представляет собой общество с ограниченной ответственностью (ООО «ТС Командор»).

Уставной капитал Общества разделен на две равные доли между двумя участниками – учредителями общества.

Предприятие осуществляет следующие виды деятельности:

- осуществление розничной продажи покупных продуктов питания;
- осуществление розничной продажи продукции собственного производства (выпечка, салаты);
- осуществление розничной реализации непродовольственных товаров;
- информационное обеспечение клиентов и потенциальных потребителей,
- осуществление мероприятий по социальному развитию коллектива, созданию благоприятных условий труда и быта.

В таблице 1 представлен анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Таблица 1

Анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО ТС «Командор» за 2015-2017 гг.

Наименование показателей	2015 год	2016 год	Отклонение		Отклонение		
			абсолютное	%	от 2015	от 2016	
Выручка, тыс. руб.	166071	201448	35377	121,30	213089	47018	11641
Себестоимость проданных товаров, работ, услуг, тыс.руб.	114611	133411	18800	116,40	138891	24280	5480
Валовая прибыль, тыс.руб.	51460	68037	16577	132,21	74198	22738	6161
Прибыль от продаж, тыс. руб.	12789	13986	1197	109,36	15649	2860	1663
Рентабельность продаж, %	11,16	10,48	-0,68	93,91	11,27	0,11	0,79
Чистая прибыль, тыс.руб.	9870,4	3511,2	-6359,2	35,57	4083,2	-5787,2	572

Согласно представленным в таблице 1 данным выручка предприятия в отчетном году составила 213089 тыс. руб., что на 5,78% или на 11641 тыс. руб. больше оборота 2016 года;

Валовая прибыль в отчетном году выросла на 9,06% по сравнению с 2015 годом или на 6161 тыс. руб., уровень валовой прибыли увеличился на 1,05% и составил 34,82% в 2017 году, это обусловлено ростом уровня торговой надбавки. В свою очередь прибыль от продаж ООО ТС «Командор» возросла на 11,89% или на 1663 тыс. руб. и составила 15649 тыс. руб., при росте рентабельности продаж на 0,4%. Рентабельность продаж ООО ТС «Командор» в 2017 году составила 11,27%, то есть доля прибыли от продажи в выручке предприятия составляет чуть более 11%.

В 2017 г. рассматриваемое предприятие получило чистой прибыли 4083,2 тыс. руб., которая выше чистой прибыли, полученной в 2016 году на 572 тыс. руб.

Подытожив анализ, отметим, что основной положительной тенденцией в работе предприятия был рост выручки.

Отрицательные:

- снижение эффективности использования основных средств;
- снижение эффективности использования оборотных средств;
- интенсивный рост коммерческих расходов.

В следующем параграфе рассмотрим характеристики ассортимента предприятия.

2.2. Анализ ассортимента в ООО ТС «Командор»

Для организации бесперебойной торговли в супермаркетах ООО ТС «Командор» заботиться о непрерывном пополнении запасов для чего ведется непрерывная работа с постоянными поставщиками товаров и поиск новых.

Товары в ООО ТС «Командор» поставляются различными поставщиками, среди которых есть как производители, так и оптовые базы, на которых формируется торговый ассортимент из производственного.

Стоит отметить, что поставщики продукции являются, по большей части посредниками, в силу специфики реализуемого ассортимента продукции (см. рис. 3).

Рис. 3. Структура поставщиков ООО ТС «Командор», по источнику поступления товаров, %

Анализ источников поступления товаров установил, что 70% поставщиков являются посредниками и лишь оставшиеся 30% - непосредственно производители продукции. Стоит отметить, что основная часть поставщиков - производителей - местные (89%), но есть и иногородние производители (11%).

Далее проанализируем структуру выручки предприятия в разрезе ассортиментных групп (см. табл. 2).

Таблица 2

Анализ выручки ООО ТС «Командор» в 2015-2017 годах в разрезе ассортиментных групп

Ассортиментные группы	2015		2016		2017		Отклонение		Темп изменения, %
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %							
Пищевые продукты, включая напитки и табачные изделия	120069,3	72,3	147258,5	73,1	156833,5	73,6	36764,2	1,3	130,62
- виноводочная продукция	16773,2	10,1	21554,9	10,7	22587,4	10,6	5814,3	0,5	134,66
- безалкогольные напитки	8801,8	5,3	11079,6	5,5	11506,8	5,4	2705,0	0,1	130,73
- хлеб и хлебобулочные изделия	5812,5	3,5	7453,6	3,7	8310,5	3,9	2498,0	0,4	142,98
- молочная продукция	10960,7	6,6	13698,5	6,8	14490,1	6,8	3529,4	0,2	132,20

- мясо и мясопродукты	14282,1	8,6	17526,0	8,7	18112,6	8,5	3830,5	-0,1	126,82
- рыба и рыбопродукты	13119,6	7,9	15310,0	7,6	16834,0	7,9	3714,4	-	128,31
- вкусовые товары	3487,5	2,1	4633,3	2,3	5114,1	2,4	1626,6	0,3	146,64
- замороженные полуфабрикаты	5646,4	3,4	6647,8	3,3	7245,0	3,4	1598,6	-	128,31
- мука, крупа	5978,6	3,6	7050,7	3,5	7884,3	3,7	1905,7	0,1	131,88
- овощи, фрукты	5646,4	3,4	6647,8	3,3	7245,0	3,4	1598,6	-	128,31
- консервированная продукция	6808,9	4,1	8460,8	4,2	9162,8	4,3	2353,9	0,2	134,57
- кондитерские товары	7141,1	4,3	8460,8	4,2	8949,7	4,2	1808,7	-0,1	125,33
- масложировые товары	6476,8	3,9	7655,0	3,8	7884,3	3,7	1407,5	-0,2	121,73
- продукция собственного производства	9133,9	5,5	11079,6	5,5	11506,8	5,4	2372,9	-0,1	125,98
Непродовольственные товары	46001,7	27,7	54189,5	26,9	56255,5	26,4	10253,8	-1,3	122,29

Итого	166071	100	201448	100	213089	100	47018,0 -	128,31
-------	--------	-----	--------	-----	--------	-----	-----------	--------

Наибольшую долю в выручке предприятия, как в 2015 году (10,1% или 16773,2 тыс. руб.), так и в отчетном (10,6% или 22587,4 тыс. руб.) периоде занимают различные виды виноводочной продукции. В действующих ценах по данной товарной группе наблюдалось увеличение на 34,66% или 5814,3 тыс. руб.

Кроме того, долю около 6-8% занимают следующие виды, реализуемой продукции: «молочная продукция», «рыба и рыбопродукты» и «мясо и мясопродукты». В динамике наблюдается увеличение доли по первому виду продукции (на 0,2%) и снижение по остальным (на 0,1% соответственно) в общем объеме оборота. В действующих ценах по данным ассортиментным позициям наблюдается рост товарооборота на 26-32%.

Наименьшую долю (3,4%) занимают «замороженные полуфабрикаты» и «овоци, фрукты». Доля данных ассортиментных позиций (осталась неизменной).

Доля остальных видов, реализуемой продукции колеблется в районе 4-5%.

Произошедшие изменения в структуре оборота ООО ТС «Командор» можно объяснить стремлением руководства предприятия к соответствию спроса и предложения.

Осуществим анализ устойчивости ассортимента товаров ООО ТС «Командор», для чего составим таблицу 3, в которой будет представлена информация о среднем количестве видов продукции, находящейся в реализации в соответствии с ассортиментным перечнем предприятия и фактическом количестве товаров в продаже на определенную дату.

Согласно данным таблицы 3 в составе каждой товарной группы имеется значительное количество разновидностей продукции, что привлекает покупателей, так как дает им возможность выбора. Среднее количество разновидностей товаров, которое должно быть представлено в данном предприятии торговли (на основании ассортиментного перечня) составляет 5575 единиц. Фактическое количество разновидностей продукции, находящейся в реализации составляло 5418 единиц товаров на конец 2015 года, 5464 единицы на конец 2016 года, а также 5416 единицы товаров на конец 2017 года.

Таблица 3

Анализ устойчивости ассортимента продукции в ООО ТС «Командор»

Ассортиментные группы	Среднее кол-во видов продукции, находящееся в реализации, ед.	Уд. вес, %	Фактическое кол-во видов продукции, находящееся в реализации		
			на 31.12.2015	на 31.12.2016	на 31.12.2017
Пищевые продукты, включая напитки и табачные изделия	4 775	85,65	4 583	4 612	4 580
- виноводочная продукция	2 400	43,05	2 351	2 368	2 368
- безалкогольные напитки	900	16,14	864	885	864
- хлеб и хлебобулочные изделия	75	1,35	73	71	72
- молочная продукция	150	2,69	142	141	140
- мясо и мясопродукты	250	4,48	228	234	231
- рыба и рыбопродукты	150	2,69	142	139	143
- вкусовые товары	100	1,79	97	96	91

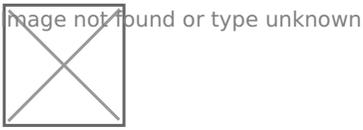
- замороженные полуфабрикаты	75	1,35	68	71	69
- мука, крупа	150	2,69	142	143	131
- овощи, фрукты	100	1,79	85	86	81
- консервированная продукция	150	2,69	137	128	139
- кондитерские товары	100	1,79	98	94	91
- масложировые товары	100	1,79	85	84	88
- продукция собственного производства	75	1,35	71	72	72
Непродовольственные товары	800	14,35	835	852	836
Итого	5 575	100,00	5 418	5 464	5 416

Рассматривая широту ассортимента ООО ТС «Командор» по товарным группам, можно заметить, что она будет равна 1, так как при проверке было выявлено, что каждая товарная группа находится в наличии. То есть в ассортименте предприятия можно выявить 15 ассортиментных групп и все они имелись в наличии на момент проверки. Соответственно коэффициент широты ассортимента равен 1,0:

Image not found or type unknown

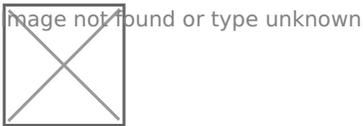


Далее проанализируем показатель полноты ассортимента ООО ТС «Командор» по товарным группам:



Коэффициент полноты ассортимента составляет 0,971 и показывает, что ассортимент товаров, представленный в ООО ТС «Командор» на момент последней проверки (31.12.2017) достаточно полный, так как рассчитанный показатель высок. Данный ассортимент может удовлетворить спрос различных покупателей.

Далее рассчитаем показатель устойчивости ассортимента, для чего рассмотрим соответствие ассортимента ассортиментному перечню в период проведения проверок, которых было три:



Расчет коэффициента устойчивости, который составил 0,99, позволяет сделать вывод, что ассортимент, реализуемых товаров, достаточно устойчивый и не всегда соответствует утверждённому ассортиментному перечню. В ООО ТС «Командор» производится постоянное пополнение ассортимента товаров за счёт товарных запасов и частоты завоза, в виду чего ассортимент представленных к продаже товаров очень широкий.

Жизненный цикл различных товарных групп имеет сезонный характер – наглядно он представлен на рисунке 4.

Потребление продуктов повседневного спроса является равномерным в течение всего года.

На виноводочную продукцию спрос наибольший зимой, а наименьший – летом, а на безалкогольные напитки – наоборот.

Наибольшее потребление овощей и фруктов наблюдается зимой и весной, а летом и осенью, когда у населения появляются свои овощи и фрукты, выращиваемые на дачах, оно резко снижается.

Потребление

Зима Весна Лето Осень

товарные группы: «хлеб и хлебобулочные изделия», «молочная продукция», «мясо и мясопродукты», «рыба и рыбопродукты», «вкусовые товары», «мука и крупа».

товарная группа «виноводочная продукция»

товарная группа «фрукты, овощи»

товарная группа «безалкогольные напитки»

Рис. 4. Сезонность продаж товарных групп, реализуемых в ООО ТС «Командор»

Проведем анализ ассортимента, реализуемого ООО ТС «Командор» с использованием ABC-анализ ассортимента (см. табл. 4-6).

Таблица 4

Итоги проведения ABC-анализа ассортимента за 2015 год

Ассортиментные группы	Уд. вес, %	Нарастающий итог, %	Группы
Непродовольственные товары	27,7	27,7	A
Виноводочная продукция	10,1	37,8	A
Мясо и мясопродукты	8,6	46,4	A
Рыба и рыбопродукты	7,9	54,3	A
Молочная продукция	6,6	60,9	A

Продукция собственного производства	5,5	66,4	А
Безалкогольные напитки	5,3	71,7	Б
Кондитерские товары	4,3	76	Б
Консервированная продукция	4,1	80,1	Б
Масложировые товары	3,9	84	Б
Мука, крупа	3,6	87,6	Б
Хлеб и хлебобулочные изделия	3,5	91,1	С
Замороженные полуфабрикаты	3,4	94,5	С
Овощи, фрукты	3,4	97,9	С
Вкусовые товары	2,1	100,0	С
Итого	100,00		

В 2015 году к группе А были отнесены следующие ассортиментные группы: непродовольственные товары, виноводочная продукция, мясо и мясопродукты, рыба и рыбопродукты, молочная продукция, продукция собственного производства. К группе Б относятся безалкогольные напитки, кондитерские товары, консервированная продукция, масложировые товары, мука и крупа. Остальные ассортиментные группы относятся к группе С.

Таблица 5

Итоги проведения ABC-анализа ассортимента за 2016 год

Ассортиментные группы	Уд. вес, % Нарастающий итог, % Группы		
Непродовольственные товары	26,9	26,9	А
Виноводочная продукция	10,7	37,6	А
Мясо и мясопродукты	8,7	46,3	А
Рыба и рыбопродукты	7,6	53,9	А
Молочная продукция	6,8	60,7	А
Безалкогольные напитки	5,5	66,2	А
Продукция собственного производства	5,5	71,7	Б
Консервированная продукция	4,2	75,9	Б
Кондитерские товары	4,2	80,1	Б
Масложировые товары	3,8	83,9	Б
Хлеб и хлебобулочные изделия	3,7	87,6	Б
Мука, крупа	3,5	91,1	С
Замороженные полуфабрикаты	3,3	94,4	С
Овощи, фрукты	3,3	97,7	С

Вкусовые товары	2,3	100,0	С
Итого	100,00		

В 2016 году ситуация в распределении товарных групп немного изменилась - к группе А отнесены: непродовольственные товары, виноводочная продукция, мясо и мясопродукты, рыба и рыбопродукты, молочная продукция, безалкогольные напитки. К группе Б относятся продукция собственного производства, консервированная продукция, кондитерские товары, хлеб и хлебобулочные изделия, мука и крупа. Остальные ассортиментные группы относятся к группе С.

Таблица 6

Итоги проведения ABC-анализа ассортимента за 2017 год

Ассортиментные группы	Уд. вес, %	Нарастающий итог, %	Группы
Непродовольственные товары	26,4	26,4	А
Виноводочная продукция	10,6	37	А
Мясо и мясопродукты	8,5	45,5	А
Рыба и рыбопродукты	7,9	53,4	А
Молочная продукция	6,8	60,2	А
Безалкогольные напитки	5,4	65,6	А
Продукция собственного производства	5,4	71,0	Б
Консервированная продукция	4,3	75,3	Б

Кондитерские товары	4,2	79,5	Б
Хлеб и хлебобулочные изделия	3,9	83,4	Б
Мука, крупа	3,7	87,1	Б
Масложировые товары	3,7	90,8	С
Замороженные полуфабрикаты	3,4	94,2	С
Овощи, фрукты	3,4	97,6	С
Вкусовые товары	2,4	100,0	С
Итого	100,00		

Итоги проведения ABC-анализа ассортимента в 2017 году определили, что к группе А были отнесены следующие ассортиментные группы: непродовольственные товары, виноводочная продукция, мясо и мясопродукты, рыба и рыбопродукты, молочная продукция, безалкогольные напитки. К группе Б относятся продукция собственного производства, консервированная продукция, кондитерские товары, хлеб и хлебобулочные изделия, мука и крупа. Остальные ассортиментные группы относятся к группе С.

Далее проведем анализ ассортимента рассматриваемого предприятия с помощью матрицы БКГ.

Согласно метода построения матрицы БКГ, товар оценивается с точки зрения его доли в обороте и темпов роста продаж и размещается в соответствующем квадранте матрицы.

Исходные данные для построения матрицы БКГ ООО ТС «Командор» представлены в таблице 7.

Таблица 7

Исходные данные для построения матрицы БКГ ООО ТС «Командор»

Ассортиментные группы	2016		2017	
	Уд. вес, %	Темп роста, %	Уд. вес, %	Темп роста, %
Пищевые продукты, включая напитки и табачные изделия				
- виноводочная продукция	10,7	128,51	10,6	104,79
- безалкогольные напитки	5,5	125,88	5,4	103,86
- хлеб и хлебобулочные изделия	3,7	128,23	3,9	111,50
- молочная продукция	6,8	124,98	6,8	105,78
- мясо и мясопродукты	8,7	122,71	8,5	103,35
- рыба и рыбопродукты	7,6	116,70	7,9	109,95
- вкусовые товары	2,3	132,85	2,4	110,38
- замороженные полуфабрикаты	3,3	117,74	3,4	108,98
- мука, крупа	3,5	117,93	3,7	111,82
- овощи, фрукты	3,3	117,74	3,4	108,98

- консервированная продукция	4,2	124,26	4,3	108,30
- кондитерские товары	4,2	118,48	4,2	105,78
- масложировые товары	3,8	118,19	3,7	103,00
- продукция собственного производства	5,5	121,30	5,4	103,86
Непродовольственные товары	26,9	117,80	26,4	103,81

Матрицу БКГ ООО ТС «Командор» представим на рисунке 3.

	«Звезда»	«Дикая кошка»
	виноводочная продукция	безалкогольные напитки
		хлеб и хлебобулочные изделия
		вкусовые товары
Темп роста, %	«Дойная корова»	«Собака»
	мясо и мясопродукты	рыба и рыбопродукты
	непродовольственные товары	замороженные полуфабрикаты
		мука, крупа, овощи, фрукты консервированная продукция, кондитерские товары, масложировые товары, продукция собственного производства°
	Доля в обороте, %	

Рис. 4. Матрица БКГ

Товары «Звезды» - характеризуются высоким ростом и высокой долей. Их необходимо сохранять в ассортименте, так как они приносят наибольшую прибыль. Это такие ассортиментные группы, как «виноводочная продукция».

Товары «Дойные коровы» - характеризуются высокой долей, но низким ростом продаж. «Дойных коров» необходимо беречь и максимально контролировать. Находясь в данной позиции необходимо производить инвестиции в «звезд» и «трудных детей». Это такие товарные группы, как «мясо и мясопродукты», «непродовольственные товары».

Товары «Собаки» - характеризуются низким темпом ростом и низкой долей. Такой группой является группа «рыба и рыбопродукты», «замороженные полуфабрикаты», «мука, крупа», «овощи, фрукты», «консервированная продукция», «кондитерские товары», «масложировые товары», «продукция собственного производства», которая пусть и не приносит предприятию дохода, но позволяет поддерживать более широкий ассортимент.

Товары «Дикие кошки» необходимо изучать. В перспективе они могут стать как звездами, так и собаками. Если существует возможность перевода в «звезды» то необходимо в них инвестировать, иначе избавляться. К данной категории относится группа «безалкогольные напитки», «хлеб и хлебобулочные изделия», «вкусовые товары».

Таким образом, была проанализирована структура ассортимента ООО ТС «Командор» и выявлены существующие проблемы и предпосылки, на основе которых в следующей главе разработаем рекомендации по повышению эффективности управления ассортиментом на рассматриваемом предприятии.

3. Рекомендации по повышению эффективности управления ассортиментом ООО ТС «Командор»

3.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию структуры торгового ассортимента на предприятии

В ходе проведенного анализа ассортимента торговой сети были в можно обозначить следующие проблемы:

- сезонность реализации некоторых групп товаров;
- неудовлетворенность потребителей ценами на отдельные товарные группы.

Для устранения данных недостатков разработаем рекомендации.

Для частичного решения проблемы сезонности реализации отдельных товаров предлагается ввод в договор маркетинга, который в обязательном порядке заключается при подписании договора поставки, пункта касающегося продвижения продукции при отсутствии положительной динамики продаж или наличии избыточных остатков.

Таким образом, рассматриваемое торговое предприятие сможет гарантировать наличие различных стимулирующих акций в периоды «не сезона продаж» и переложит расходы по их организации и проведению на плечи поставщиков.

Также предлагается заключение аналогичных соглашений с поставщиками вкусовых товаров. Предлагается осуществлять регулярное снижение цен по наименее ходовым маркам продукции, что позволит привлечь ей дополнительное внимание и наработать базу постоянных потребителей.

В таблице 8 представлен рекомендуемый график проведения промо-акций и стимулирующих мероприятий по продукции, отличающейся сезонным спросом и по продукции, требующей инвестирования.

Таблица 8

График проведения маркетинговых мероприятий для стимулирования продаж продукции сезонного спроса и продукции, требующей инвестирования

Месяцы

Товарная группа / мероприятие

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

Безалкогольные напитки

Промо-акции

Скидки

Виноводочная продукция

Промо-акции

Скидки

Фрукты и овощи

Скидки

Вкусовые товары

Промо-акции

Скидки

Таким образом, активизация мер по продвижению в те месяца, когда наблюдается падение продаж той или иной группы приведет к «выравниванию» продаж в течение года в отношении групп товаров с сезонным спросом. И повысит спрос в целом по товарным группам, которые требуют инвестиционных вливаний для перехода в категорию «Звезды».

Все данные мероприятия будут финансироваться поставщиками и не повлекут дополнительных затрат для ООО ТС «Командор».

По экспертным оценкам ожидается, что оборот по данным товарным группам за счет активизации маркетинга возрастет в среднем на 10%.

Расчет эффекта от осуществления мероприятий представлен в таблице 9.

На основе представленных в таблице данных можно сделать вывод, что в результате осуществления рекомендаций, оборот предприятия возрастет на 1,84% или 3920,7 тыс.руб. до 217009,7 тыс. руб.

В качестве второй рекомендации предлагается расширить ассортимент за счет введения в ассортимент новой группы товаров – разливное пиво и сопутствующие товары (закуски к пиву).

Таблица 9

Анализ выручки ООО ТС «Командор» в 2017 году с учетом проведения предложенных мероприятий

Ассортиментные группы	2017		2017 с учетом рекомендаций		Отклонение		Темп изменения, %
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	
Пищевые продукты, включая напитки и табачные изделия	156834	73,6	160754,2	74,08	3920,7	0,48	102,50
- виноводочная продукция	22587,4	10,6	24846,1	11,45	2258,7	0,85	110,00
- безалкогольные напитки	11506,8	5,4	12657,5	5,83	1150,7	0,43	110,00
- хлеб и хлебобулочные изделия	8310,5	3,9	8310,5	3,83	-	0,07	100,00
- молочная продукция	14490,1	6,8	14490,1	6,68	-	0,12	100,00

- мясо и мясопродукты	18112,6	8,5	18112,6	8,35	-	-	0,15	100,00
- рыба и рыбопродукты	16834	7,9	16834,0	7,76	-	-	0,14	100,00
- вкусовые товары	5114,1	2,4	5625,5	2,59	511,4	0,19		110,00
- замороженные полуфабрикаты	7245	3,4	7245,0	3,34	-	-	0,06	100,00
- мука, крупа	7884,3	3,7	7884,3	3,63	-	-	0,07	100,00
- овощи, фрукты	7245,0	3,4	7245,0	3,34	-	-	0,06	100,00
- консервированная продукция	9162,8	4,3	9162,8	4,22	-	-	0,08	100,00
- кондитерские товары	8949,7	4,2	8949,7	4,12	-	-	0,08	100,00
- масложировые товары	7884,3	3,7	7884,3	3,63	-	-	0,07	100,00
- продукция собственного производства	11506,8	5,4	11506,8	5,30	-	-	0,10	100,00
Непродовольственные товары	56255,5	26,4	56255,5	25,92	-	-	0,48	100,00

Итого 213089 100 217009,7 100,00 3920,7 0,00 101,84

Расположить его можно рядом с товарной группой – «продукция собственного производства», уменьшив площади, отведенные под данную продукцию в два раза.

На основе анализа продаж данной продукции в магазинах, реализующих подобную продукцию, планируется, что выручка по новой группе товаров составит (см. табл. 10).

Выручка от реализации новой группы товаров составит 5252 тыс. руб.

Таблица 10

Расчет выручки по новой группе товаров в ООО ТС «Командор»

Показатели	Объем реализации в неделю	Средняя цена единиц, руб.	Выручка за год, тыс. руб.
Пиво	8000 л	60	2 496
Пэт-Бутылки	300 шт	10	156
Закуски к пиву	50 тыс. руб.		2 600
Итого			5 252

Торговая надбавка на новую группу товаров будет составлять 30%. Тогда уровень валовой прибыли по новой товарной группе может составить 23,08%:

Image not found or type unknown



А сумма валовой прибыли от реализации разливного пива и сопутствующих товаров составит 1212 тыс. руб.:

image not found or type unknown



Коммерческие расходы изменятся только за счет условно-переменных затрат, то есть напрямую зависящих от оборота. Уровень условно-переменных затрат в 2017 году составлял 9,74%. Тогда дополнительные расходы, связанные с введением в реализацию новой группы товаров составят 512 тыс. руб.:

image not found or type unknown



Сведем информацию об изменении показателей деятельности предприятия торговли при осуществлении рекомендаций в таблицу 11.

Таблица 11

Эффект от осуществления рекомендаций, тыс. руб.

Показатель	Проведение маркетинговых мероприятий	Ввод в ассортимент новой товарной группы	Итого
Выручка	3920,7	5252	9172,7
Себестоимость	2555,5	4040	6595,5
Валовая прибыль	1365,2	1212	2577,2
Коммерческие расходы	-	512	512
Прибыль от продаж	1365,2	700	2065,2

Расчеты показали, что при осуществлении рекомендаций выручка предприятия возрастет на 9172,7 тыс. руб., валовая прибыль – на 2577,2 тыс. руб. расходы – на

512 тыс. руб., прибыль от продаж – на 2065,2 тыс. руб.

Далее осуществим расчет экономической эффективности предлагаемых рекомендаций.

3.2. Расчёт экономической эффективности предлагаемых рекомендаций

Первым этапом оценки эффективности рекомендаций рассмотрим как изменится структура выручки предприятия при осуществлении рекомендаций (см. табл. 12).

Таблица 12

Анализ выручки ООО ТС «Командор» в 2017 году в разрезе ассортиментных групп с учетом рекомендаций

Ассортиментные группы	2017		2018 с учетом рекомендаций		Отклонение		Темп изменения, %
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	
Пищевые продукты, включая напитки и табачные изделия	156834	73,6	166006,8	74,69	9172,8	1,09	105,85
- виноводочная продукция	22587	10,6	30098,1	13,54	7510,7	2,94	133,25
- безалкогольные напитки	11507	5,4	12657,5	5,69	1150,7	0,29	110,00
- хлеб и хлебобулочные изделия	8310,5	3,9	8310,5	3,74	-	0,16	100,00

- молочная продукция	14490	6,8	14490,1	6,52	-	-	0,28	100,00
- мясо и мясопродукты	18113	8,5	18112,6	8,15	-	-	0,35	100,00
- рыба и рыбопродукты	16834	7,9	16834	7,57	-	-	0,33	100,00
- вкусовые товары	5114,1	2,4	5625,5	2,53	511,4	0,13		110,00
- замороженные полуфабрикаты	7245	3,4	7245	3,26	-	-	0,14	100,00
- мука, крупа	7884,3	3,7	7884,3	3,55	-	-	0,15	100,00
- овощи, фрукты	7245,0	3,4	7245	3,26	-	-	0,14	100,00
- консервированная продукция	9162,8	4,3	9162,8	4,12	-	-	0,18	100,00
- кондитерские товары	8949,7	4,2	8949,7	4,03	-	-	0,17	100,00
- масложировые товары	7884,3	3,7	7884,3	3,55	-	-	0,15	100,00
- продукция собственного производства	11507	5,4	11506,8	5,18	-	-	0,22	100,00

Непродовольственные товары	56256	26,4	56255,5	25,31	-	-	1,09	100,00
Итого	213089	100	222261,8	100,00	9172,8	-		104,30

Осуществление обеих рекомендаций приведет к росту выручки предприятия на 9172,8 тыс. руб., в частности за счет:

- роста выручки от реализации вино-водочной продукции – на 7510,7 тыс. руб. или 33,25%;

- увеличения выручки от реализации безалкогольных напитков на 1150,7 тыс. руб. или 10%;

- увеличения выручки от продажи вкусовых товаров на 511,4 тыс. руб. или 10%.

В таблице 13 представлено изменение основных экономических показателей деятельности предприятия при осуществлении рекомендаций.

Таблица 13

Анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО ТС «Командор» за 2018 год с учетом рекомендаций

Наименование показателей	2017 год	2018 год с учетом рекомендаций	Отклонение	Темп изменения, %
Выручка, тыс. руб.	213089	222261,8	9172,8	104,30
Себестоимость проданных товаров, работ, услуг, тыс. руб.	138891	145486,5	6595,5	104,75
Валовая прибыль, тыс. руб.	74198	76775,2	2577,2	103,47

Коммерческие расходы, тыс. руб.	58549	59061	512	100,87
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	15649	17714,2	2065,2	113,20
Рентабельность продаж, %	11,27	7,97	-3,30	70,72
Прочие доходы, тыс. руб.	349	349	0	100,00
Прочие расходы, тыс. руб.	10894	10894	0	100,00
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	5104	7169,2	2065,2	140,46
Текущий налог на прибыль, тыс. руб.	1020,8	1433,8	413,0	140,46
Чистая прибыль (убыток) отчетного года, тыс. руб.	4083,2	5735,4	1652,16	140,46

В результате осуществления рекомендаций чистая прибыль предприятия возрастет на 40,46% или 1652,16 тыс. руб. и составит 5735,4 тыс. руб.

Можно отметить, что организационная подготовка осуществления рекомендаций займет 2 месяца. Уже с 3 месяца предприятие начнет реализацию новой продукции и продажу имеющейся продукции с учетом проведения маркетинговых мероприятий.

Таким образом, проведенные расчеты подтвердили целесообразность внедрения предложенных мероприятий, благодаря которым можно будет сформировать оптимальную структуру товарного ассортимента и увеличить товарооборот рассматриваемого предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью курсовой работы была разработка рекомендаций по совершенствованию управления товарным ассортиментом и изучение теоретических аспектов выбранной темы.

Анализ теоретических аспектов позволил выявить, что ассортимент товаров – совокупность видов товара, разновидностей и сортов, сгруппированных по определенному признаку. У ассортимента торговой организации должна быть понятная структура, современная информационная база данных и, конечно, персонал, обученный правильному обращению с этой системой. Многие также зависят от того, правильно ли осуществляется учет движения товаров. Только после того как приведена в порядок общая структура ассортимента, можно начинать его анализ.

Объектом практической части исследования является ООО «ТС Командор». ООО ТС «Командор» входит в Группу компаний «Командор».

Для организации бесперебойной торговли в супермаркетах ООО ТС «Командор» заботиться о непрерывном пополнении запасов для чего ведется непрерывная работа с постоянными поставщиками товаров и поиск новых.

Наибольшую долю в выручке предприятия, как в 2015 году (10,1% или 16773,2 тыс. руб.), так и в отчетном (10,6% или 22587,4 тыс. руб.) периоде занимают различные виды виноводочной продукции.

Среднее количество разновидностей товаров, которое должно быть представлено в данном предприятии торговли (на основании ассортиментного перечня) составляет 5575 единиц.

Коэффициент полноты ассортимента составляет 0,971 и показывает, что ассортимент товаров, представленный в ООО ТС «Командор» достаточно полный, так как рассчитанный показатель высок. Данный ассортимент может удовлетворить спрос различных покупателей.

Потребление продуктов повседневного спроса является равномерным в течение всего года. На виноводочную продукцию спрос наибольший зимой, а наименьший – летом, а на безалкогольные напитки – наоборот. Наибольшее потребление овощей

и фруктов наблюдается зимой и весной, а летом и осенью, когда у населения появляются свои овощи и фрукты, выращиваемые на дачах, оно резко снижается.

Итоги проведения ABC-анализа ассортимента в 2017 году определили, что к группе А были отнесены следующие ассортиментные группы: непродовольственные товары, виноводочная продукция, мясо и мясопродукты, рыба и рыбопродукты, молочная продукция, безалкогольные напитки. К группе Б относятся продукция собственного производства, консервированная продукция, кондитерские товары, хлеб и хлебобулочные изделия, мука и крупа. Остальные ассортиментные группы относятся к группе С.

В ходе проведенного анализа ассортимента торговой сети были в частности выявлены следующие проблемы:

- сезонность реализации некоторых групп товаров;
- неудовлетворенность потребителей ценами на отдельные товарные группы.

Для частичного решения проблемы сезонности реализации отдельных товаров предлагается ввод в договор маркетинга, который в обязательном порядке заключается при подписании договора поставки, пункта касающегося продвижения продукции при отсутствии положительной динамики продаж или наличии избыточных остатков.

Таким образом, торговое предприятие сможет гарантировать наличие различных стимулирующих акций в периоды «не сезона продаж» и переложит расходы по их организации и проведению на плечи поставщиков. Также предлагается заключение аналогичных соглашений с поставщиками вкусовых товаров. Предлагается осуществлять регулярное снижение цен по наименее ходовым маркам продукции, что позволит привлечь ей дополнительное внимание и наработать базу постоянных потребителей.

В качестве второй рекомендации предлагается расширить ассортимент за счет введения в ассортимент новой группы товаров – разливное пиво и сопутствующие товары (закуски к пиву).

При осуществлении рекомендаций выручка предприятия возрастет на 9172,7 тыс. руб., валовая прибыль – на 2577,2 тыс. руб. расходы – на 512 тыс. руб., прибыль от продаж – на 2065,2 тыс. руб. Кроме того, в результате осуществления рекомендаций чистая прибыль предприятия возрастет на 40,46% или 1652,16 тыс.

руб. и составит 5735,4 тыс. руб.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бузукова Е.А. Закупки и поставщики. Курс управления ассортиментом в рознице / Е. А. Бузукова. – СПб.: Питер, 2015. – 416 с
2. Гарифулин А.Ф. Эффективное управление ассортиментом организации // ПЭО: планово-экон. отдел. – 2015. – № 6. – С. 21-25.
3. Гордеев Д. Управление ассортиментом в современных экономических условиях // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2015. – № 2. – Ч. 1. – С. 59-63.
4. Вейнбендер Т.Л. Формирование рациональной структуры ассортимента продукции // Экономика и предпринимательство. - 2015. - № 12-3 (65). - С. 784-788.
5. Демина Н.В., Чахчахов А.А. Сущность и содержание ассортиментной политики в розничной торговле // Новая наука: Опыт, традиции, инновации. - 2016. - № 4 - 1 (77). - С. 56-59.
6. Елкин С.Е. Вопросы теории управления товарным ассортиментом // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2015. – № 9. – С. 48-55.
7. Завьялова Ж. Ассортимент товаров. Специализированный бизнес-тренинг / Ж. Завьялова. - М.: Речь, 2016. - 629 с.
8. Капнин Г.М. Оптимальное управление ассортиментным портфелем // Вестн. транспорта. – 2016. – № 2. – С. 42-44.
9. Карташова Л.В. Управление ассортиментом товаров: учеб. в 2-х ч. Ч.1/ Л.В. Карташова, Н.И. Сергеева, Л.А. Колесникова. - М.: Академия, 2017. - 288с.
10. Карташова Л.В. Управление ассортиментом товаров: учеб. в 2-х ч. Ч.2 / Л.В. Карташова, Н.И. Сергеева, Л.А. Колесникова. - М.: Академия, 2017. - 304с.
11. Куликова Н.Р. Управление ассортиментом товаров: учебное Пособие / Н.Р. Куликова. – М.: Альфа – М, 2016. – 312 с.
12. Львова Т. Н. Использование категорийного менеджмента в управлении ассортиментом торгового предприятия // Вестник Удмуртского университета. Серия

«Экономика и право». – 2015. – №5. – С. 33-35.

13. Новикова Н. Г. Логистический подход к управлению торговым ассортиментом и конкурентная стратегия торговой организации // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2015. – № 5. – С. 40-45.

14. Олейник К. Все об управлении продажами / К.Олейник. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 331 с.

15. Полонская Л.А. Формирование ассортимента товаров в розничной торговле / Л.А. Полонская- К.: Техника, 2116. – 96 с.

16. Прокопчук А.А. Современные подходы к формированию оптимальной структуры товарного ассортимента торговой организации // Этап: экономическая теория, анализ, практика. – 2014. – № 5. – С. 127-132.

17. Саркисян И.Г. Понятие, содержание и структура товарного ассортимента // Новая наука: Стратегии и векторы развития. - 2017. - Т. 1. - № 3. - С. 139-141.

18. Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям / Снегирева В. - М.: СПб: Питер, 2015. - 411 с.

19. Сомова В., Снегирева Н. Объем, структура спроса и ассортиментная политика / Сомова В.// Современная торговля. – 2015. - №7. – С.21-24.

20. Сысоева С. В. Мерчандайзинг. Курс управления ассортиментом в рознице / С. В. Сысоева, Е. А. Бузукова. – СПб. : Питер, 2015. – 240 с.