

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Торговля как сфера национальной экономики по своей форме и содержанию относится к сложным социально-экономическим системам и выполняет важные функции социального и экономического характера. В современных условиях торговля превратилась в мощную рыночную силу общества, а создание разветвленных торговых сетей, что делает возможным оптимизацию структуры ассортимента потребительских товаров, улучшение количественных и качественных характеристик ассортимента. Поиск новых, соответствующих современному социально-экономическому уровню, форм, управление реализацией товаров является одной из важнейших проблем развития торговой инфраструктуры России. Овладеть этими формами и методами управления позволяет концепция маркетинга, которая сочетает в себе философию и методологию поведения предприятия розничной торговли на потребительском рынке.

Современный рынок является сложной интегрированной системой, для анализа и характеристики структуры которой используют различные классификации признаки и критерии. Существующие классификации, несмотря на определенные различия и разногласия, можно объединить по группам общих признаков и критериев. Развитие рыночных отношений в экономике России определяет очевидность зависимости результатов функционирования предприятия от эффективности политики управления предприятием, где одним из главных направлений является деятельность в сфере торгового ассортимента.

В связи с этим рассмотрение основных аспектов формирования торгового ассортимента в розничной торговой сети представляет собой большой теоретический и практический интерес.

Целью курсовой работы является исследование специфики проведения анализа торгового ассортимента на примере конкретного предприятия.

Для достижения данной цели в работе были поставлены и решены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты анализа торгового ассортимента,

- провести анализ торгового ассортимента на примере ООО «Лента»,
- разработать рекомендации по совершенствованию управления торговым ассортиментом компании.

Объектом исследования в курсовой работе выступило ООО «Лента».

Предметом исследования – совокупность экономических отношений, возникающих в процессе формирования и анализа структуры торгового ассортимента предприятия.

Теоретико-методологической основой написания курсовой работы послужили нормативно-правовые акты, регулирующие предпринимательскую деятельность в РФ, литература российских авторов, статьи периодической печати и материалы сети интернет.

Информационной базой написания курсовой работы послужили данные финансовой отчетности ООО «Лента».

При написании курсовой работы были использованы методы анализа и синтеза, индукции и дедукции, экономико-статистические, табличные и графические методы.

Курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и литературы.

1. Аспекты формирования и управления торговый ассортимент в розничной торговой сети

1.1. Современные концепции процесса формирования торгового ассортимента

Товарный рынок, в отличие от других видов рынка, охватывает чрезвычайно разнообразный и широкий ассортимент товаров, так называемый торговый ассортимент.

Как указывает Г. В. Попова, в торговом ассортименте выделяют еще одну составляющую - ассортимент товарной группы - виды товаров, входящих в каждую из товарных групп, иногда он формируется из продукции различных отраслей промышленности. По его мнению, торговый ассортимент - это номенклатура товаров, находящихся в сфере обращения в оптовой и розничной торговле. Он обусловлен промышленным ассортиментом, но шире его, поскольку включает и импортные товары[1].

В.И. Теплов считает, что торговый ассортимент - набор товаров, который формируется торговым предприятием с учетом его специализации, потребительского спроса и материально-технической базы. Торговый ассортимент включает, как правило, товары разных производителей. Исключением являются составленные фирменные магазины организаций-изготовителей, стратегия которых основывается на сбыте товаров только конкретной фирмы[2].

Торговый ассортимент характеризует совокупность товаров производственно-технического назначения и личного потребления, которые находятся в сфере обращения, независимо от места их хранения[3].

Снегирева В. определяет торговый ассортимент как совокупность объектов реализации (товары, услуги, права), предлагаемых торговым предприятием для продажи. Доля товаров в структуре торгового ассортимента определяется специализацией предприятия, его материально-технической базой, потребительским спросом и другими факторами. Исходя из этого торговый ассортимент - это набор товаров, сформированный по признакам и призван удовлетворить спрос в одно время[4].

Каждый товар в структуре ассортимента имеет определенные свойства и характеристики, которые придают ему способность удовлетворять те или иные человеческие потребности. Эти свойства так или иначе становятся явными для потребителя и определяют его намерение приобрести товар[5].

Л.И. Ерохина трактует торговый ассортимент, как номенклатуру товаров, предназначенных для продажи в розничной сети[6].

С.В. Шпытонков рассматривает торговый ассортимент как номенклатуру товаров, подлежащих продаже в розничной торговой сети. Он включает ассортимент товаров, выпускаемых многими предприятиями, и подразделяется на две товарные отрасли: продовольственные и непродовольственные товары. Каждая из отраслей делится на товарные группы, в состав которых входят товары, объединенные по

ряду признаков (однородности сырья и материалов, потребительского назначения, степени сходства ассортимента)[\[7\]](#).

Сформированный по определенному принципу комплекс товаров, то есть, торговый ассортимент имеет большую потребительскую ценность, чем сумма потребительских ценностей его составляющих. Товары, собранные в торговый ассортимент, перестают быть суммой объектов реализации и превращаются в качественно новый продукт, созданный в сфере обращения.

По данным ресурса Интернет торговый ассортимент - это ассортимент товаров, представленный в торговой сети[\[8\]](#).

В приведенных определениях отражены различные подходы специалистов к изучению торгового ассортимента, однако, их общий недостаток, на наш взгляд, заключается в односторонней трактовке этого понятия.

На наш взгляд, торговый ассортимент - комплекс товаров, определенный спросом потребителей целевого сегмента, специализацией, по состоянию материально-технической базы, стратегии управления активами предприятия торговли и конкурентной средой.

Изучение потребностей потребителей является основой эффективной торговой деятельности. Так, Ф. Котлер считает это важным решением при закупке, «потому что оно определяет положение промежуточного продавца (торгового предприятия) на рынке. От ассортимента товаров, избранного промежуточным продавцом, будут зависеть и состав его клиентуры, и структура комплекса маркетинга, и круг поставщиков»[\[9\]](#).

Не менее важным для предприятий торговли является процесс формирования ассортимента. Следует отметить, что многие ученые задачу формирования ассортимента видели в предложении потенциальным покупателям возможности удовлетворения различных групп потребностей (или нескольких вариантов удовлетворения одной потребности) в одном предприятии розничной торговли. Однако, различные характеристики товаров взаимодействуют и в процессе этого взаимодействия меняют потребительскую ценность как самих товаров, так и всего торгового ассортимента[\[10\]](#).

Формирование ассортимента - это процесс подбора групп, видов и разновидностей товаров. Ассортимент формируется во всех звеньях товародвижения - от производства до розничной продажи. В каждой из этих звеньев ассортимент

товаров различен. Ориентиром любого предприятия при формировании ассортимента является торговый ассортимент магазинов, который имеет целью удовлетворять потребности конечных потребителей[11].

Исключительно важную роль в улучшении торгового обслуживания покупателей в розничных предприятиях торговли играет, прежде всего, формирование рационального торгового ассортимента, от которого в значительной степени зависит и степень удовлетворения потребителей в необходимых товарах, и расходы их времени на осуществление покупок, и эффективность работы.

Главный принцип формирования ассортимента, которого придерживаются все предприятия - это получение максимально возможной прибыли. Торговый ассортимент формируют, исходя из концепции жизненного цикла товаров. Формулируя и реализуя на рынке стратегии развития ассортимента продукции, маркетинг выполняет свою основную функцию - достижение соответствия спроса и предложения[12].

Формирование торгового ассортимента - деятельность по составлению набора товаров, которые позволяют удовлетворить реальные и прогнозируя потребности, а также достичь цели, определенной руководством торгового предприятия. Основными направлениями в области формирования ассортимента является стратегии расширения, стабилизации, обновления, усовершенствования, уменьшение и гармонизации.

С. Г. Чувакова считает, что главная цель формирования ассортимента - наиболее полно удовлетворить покупательский спрос является важнейшим элементом рыночного механизма. В спросе концентрируются общественные отношения по проблемам производства, товародвижения, реализации продуктов общественного труда. Спрос определяет емкость рынка - ту часть предложения, которая должна быть реализована в обмен на платежные средства субъектов рынка[13].

Сысоева С. подчеркивает, что формирование ассортимента - это проблема конкретных товаров в зависимости от стадии их жизненного цикла (включая проблему цен и конкуренции), определение соотношения между старыми и новыми товарами, наукоемкими и «обычными», лицензиями и ноу-хау[14]. Гранаткина Н. В. рассматривает формирование ассортимента товаров как процесс подбора для продажи различных групп товаров, их видов и разновидностей по всем признакам, которые отличают. По его мнению, формирование розничного торгового ассортимента проводится в полном соответствии с выбранной специализацией,

подобранным торгово-технологическим оборудованием, физико-химическими свойствами товаров, правилами хранения и продажи отдельных товаров[15]. На наш взгляд, приведенные определения не отражают маркетинговый подход к этому комплексного понятия.

Мы считаем, что формирование торгового ассортимента представляет собой построение оптимальной ассортиментной структуры на основе спроса потребителей целевого сегмента рынка, ресурсных возможностей предприятия торговли, взаимодействия с частями маркетинг-микса с целью получения прибыли.

Нами усовершенствована методология формирования ассортимента товаров предприятий торговли, которая приведена на рисунке 1.

Формирование торгового ассортимента базируется на основе результатов маркетинговых исследований, а именно, изучение:

- макроэкономических показателей;
- спроса потребителей целевого сегмента рынка;
- предложения данного товара на рынке;
- ресурсного потенциала предприятия торговли.

Методология формирования ассортимента товаров

Принципы

Методы

Направленность на конечный результат

целевая направленность

нормативное прогнозирование

Знание и понимание потребностей

прогрессивность

комплектность

синергизм

технологичность

Процессный подход

Формирование товарной категории

управление взаимоотношениями

Интегрированность по цепи взаимоотношения

персонализация

Акцент на интегрированное впечатление от ассортимента товаров

категориальная классификация

гармонизация структуры

Управление доступностью товаров

Математическое моделирование достижения паритета потребностей

предпосылки применения

Сферы

применения

товарное производство

Оптовая торговля

Розничная торговля

Паритет потребностей для промышленного ассортимента

Паритет потребностей для формирования торгового ассортимента

Паритет потребностей для товарных категорий

Создание образа ассортимента товарных категорий

Условия

применения

Рисунок 1 – Методология формирования ассортимента товаров предприятий торговли

Этот процесс может быть направлен на обеспечение прибыли предприятий торговли; увеличение товарооборота; увеличение доли рынка, на котором действует предприятие торговли; снижение расходов на реализацию товаров и тому подобное[16].

Особое место в формировании торгового ассортимента занимает проблема поиска рационального соотношения товаров, находящихся на разных стадиях жизненного цикла и одновременно присутствующих на рынке. Целью такого поиска является создание достаточно стабильных общих условий реализации товаров и компенсация расходов на инновационные разработки, внедрения услуг-новинок, а также поддержки товаров, находящихся в стадии спада и ожидания возможного увеличения потребительского спроса в обозримой перспективе[17].

Торговый ассортимент товаров зависит от целого ряда факторов, которые приведены на рисунке 2.

Рисунок 2 – Основные факторы, влияющие на формирование торгового ассортимента

Рационально построен ассортимент товаров требует определения целесообразного соотношения структурных групп. К сожалению, пока не разработаны формализованные модели, способные продуцировать корректные решения данной задачи. Могут быть предоставлены лишь общие рекомендации, построенные на основе эмпирических данных[18].

Принято считать, что ассортимент товаров соответствует критерию рациональности, если 75 ... 85% товаров (по объему реализации) находится в основной и поддерживающей группах[19]. Для того, чтобы получить прибыль, предприятию розничной торговли необходимо обеспечить наличие товаров, пользующихся спросом у целевой аудитории в нужном месте, в нужный час и за возможную цену[20].

В современных условиях функционирования предприятий существуют следующие проблемы, которые негативно влияют на формирование торгового ассортимента: высокая изменчивость внешнего окружения; негативное состояние макросреды; низкая платежеспособность населения; нарушение прав потребителей и несовершенная система их защиты; наличие товаров-подделок низкого качества

(элемент недобросовестной конкуренции) хаотические изменения цен на сырье, таможенных тарифов на импортные товары; насыщения внутреннего рынка импортными товарами; неблагоприятные условия кредитования малого и среднего бизнеса; слабая ориентация деятельности розничных торговых сетей на маркетинг; сложность проведения маркетинговых исследований; слабая социальная ориентация предприятий[21].

Формирование ассортимента не может быть отвлеченно от конкретного торгового предприятия, а должно базироваться на ранее выбранной цели и задачах, которые обусловлены направлением развития ассортимента. Это определяет ассортиментную политику торгового предприятия.

Ассортиментная политика - цели, задачи и основные направления формирования торгового ассортимента, обусловленные руководством организации[22]. Она должна базироваться на основе учета результатов маркетинговых исследований, а именно: изучение макроэкономических показателей, спроса потребителей, предложения данного товара на рынке, ресурсного потенциала предприятия, размещения магазина и особенностей сферы деятельности. Важным фактором, определяющим ассортиментную политику, общая стратегия маркетинговой деятельности предприятия, которая отражает пути достижения установленных целей деятельности и представляет собой модель поведения предприятия на выбранном потребительском рынке[23].

Практика предприятий розничной торговли России свидетельствует о том, что 80% субъектов уходят с рынка из-за непродуманного подход к выбору ассортиментного профиля магазина, статичности ассортиментных наборов товаров и негибкого реагирования на изменения, происходящие на рынке под влиянием факторов макро- и микросреды [62].

Перечень факторов, прямо или косвенно влияют на формирование торгового ассортимента и определяют ассортиментную политику торгового предприятия, приведены в таблице 1.

Бланк И.А. отмечает, что влияние ассортиментной политики на рыночные позиции предприятия также успешное проникновение и закрепление торгового предприятия на потребительском рынке и связано с поиском и полнотой освоения той или иной ниши, формированию конкретного ассортимента товаров, соответствует параметрам этой рыночной ниши, отводится первостепенная роль [24].

Таблица 1 – Основные факторы, определяющие построение торгового ассортимента

Факторы, которые не зависят от конкретных условий деятельности торгового предприятия (определяют направление специализации и тип предприятия)

социальные:

- структурный состав населения;
- уровень культуры;
- социальное обеспечение населения;
- характер трудовой деятельности.

экономические:

- развитие производства товаров;
- уровень доходов населения и источники их образования;
- развитие экономики района деятельности;
- цена на товары и др.

Факторы, которые отвечают конкретным условиям работы торгового предприятия (определяют макро- и микроструктуру ассортимента конкретного предприятия)

Факторы, учитываемые при разработке макроструктуры ассортимента (широты ассортимента)

- роль предприятия в системе торгового обслуживания;
- наличие других предприятий в зоне деятельности, их специализация, мощность;
- тип и мощность предприятия;
- транспортные связи и др.

демографические:

- половозрастном состав;
- количество и структура семей;
- профессиональный состав населения и др.

Факторы, учитываемые при разработке микроструктуры ассортимента (глубина ассортимента

Национально-бытовые:

- национальный состав населения;
- традиции, обычаи.

- количество видов и разновидностей)

- уровень доходов по сегментам;

- специфика спроса внутри

сегментов;

Природно-климатические:

- географическое положение (города, села, административного района)
- климат;
- природные ресурсы и др.

- размер торговой площади и

характеристика оборудования и др.

Ассортиментная политика играет большую роль не только в торговых предприятиях, но и в сфере маркетинга и экономики в целом. Она является частью единой политики формирования предложения.

Таким образом, становление и развитие конкурентной среды на розничном рынке, динамизм факторов окружения предприятий и высокая степень коммерческого риска, традиционно приходится на субъекты хозяйствования конечного звена процесса товародвижения, требуют постоянного отслеживания ситуации на рынке и столь же динамических адекватных решений в области центрального элемента маркетинговой стратегии деятельности предприятия розничной торговли - формирование торгового ассортимента розничной торговой сети. Разработка эффективного формирования торгового ассортимента требует научно обоснованной их классификации.

1.2. Классификация торгового ассортимента предприятий розничной торговли

Формирование торгового ассортимента требует не только четкого понимания понятия «торговый ассортимент», но и его классификационных признаков. Классификация торгового ассортимента позволяет ориентироваться на отдельные категории и группы товаров, которым свойственны общие признаки, что, во-первых, значительно упрощает управление, во-вторых, создает оптимальные условия для изучения и прогнозирования спроса. Простой признаком классификации, определяет соответствие товара классификационной группировке, является единство производственного происхождения или потребительского назначения[25].

Панкратов Ф.Г. подчеркивает, что четкая классификация торгового ассортимента позволяет наиболее точно рассчитывать показатели состояния разнообразия продукции[26]. Среди этих показателей и характеристик стоит выделить следующие: обновление ассортимента продукции; степень дифференциации ассортимента продукции; размер реализации ассортимента продукции; затраты на производство продукции в ассортименте; рентабельность затрат на производство продукции в ассортименте.

Для того чтобы получить наглядное представление обо всех процессы, которые происходят в системе, целесообразно представить торговый ассортимент в виде нескольких подсистем, сформированных по доминантному признаку, то есть классифицировать систему ассортимента[27].

Системный подход - это способ мышления по отношению к организации предприятия и управления. Он используется в тех случаях, когда нужно провести исследования объекта с разных сторон, комплексно. Совокупность компонентов вместе будет представлять систему, если есть определенные признаки: целостность системы (система обладает свойствами, которых нет ни одна из составляющих компонентов) разбивка системы (систему можно сделать на взаимосвязанные элементы подсистемы)[28].

Нами была усовершенствована система формирования торгового ассортимента как комплекс элементов и процессов (рисунок 3).

С теоретической точки зрения предоставлена система дает возможность целостного восприятия процесса формирования торгового ассортимента, с практической - позволяет проанализировать и скоординировать все элементы системы формирования торгового ассортимента - принципы, рычаги и процессы формирования - для удовлетворения потребителей и повышение экономической эффективности предприятия.

Лындин Д.И. предлагает классифицировать ассортимент на макроуровне на производственный, торговый и потребительский, на микроуровне - на товарный и торговый[29].

Торговый ассортимент в свою очередь распределять на ассортимент торгового предприятия и ассортимент товарной группы.

Наряду с товарным ассортиментом в отдельную категорию выделяется и торговый ассортимент, который характеризует состав товарной массы, которая реализуется торговым предприятием и представляет собой «полный перечень товаров в разрезе групп, видов, разновидностей, артикулов и других качественных отличительных признаков[30].

В качестве таких признаков могут быть использованы любые объединения, которые могут обеспечить максимально возможный экономический эффект в розничной торговой сети. В связи с этим разработка классификации торгового ассортимента приобретает первостепенное значение при формировании ассортиментной политики розничной торговой сети.

Субъект формирования торгового ассортимента

Компоненты

Процессы

Структура формирования:

- шириною
- глубина;
- длина;
- насыщенность

Сбор и анализ

информации:

- *внутреннее*

среда:

- *микросреда;*

- *стратегическое;*

Рычаги формирования:

- *товар (атрибуты*

товара);

- *цена;*

- *продвижение;*

- *распределение*

Ресурсы для организации управления и формирования:

- *трудовые;*

- *информационные;*

- *финансовые*

Контроль

(мониторинг):

показатели:

- *финансовые;*

- *сбытовые;*

- *рыночные;*

- *управленческие*

Принципы формирования:

- сбалансированность;
- адаптивность;
- комплексность;
- инновационность;
- конкурентоспособность

оптимальный

торговый

ассортимент

удовлетворение потребителей

объект формирования

торгового

ассортимента

экономическая эффективность

предприятия

ЦЕЛЬ

Анализ торгового

ассортимента и выбор

стратегий:

- элиминация товара;

- модификация

товара;

- инновация товара

Рисунок 3 – Система формирования торгового ассортимента на предприятии

На сегодняшний день не существует единой четкой классификации с целью определения структуры торгового ассортимента. Различают следующие ее виды:

- экономико-статистическая классификация. Классификация, предназначенная для использования органами центральной и местной исполнительной власти, финансовыми органами, органами статистики и всеми субъектами хозяйствования России, представлена в Государственном классификаторе - экономически статистическая классификация;

- торгово-товароведческая классификация, подразделяется на торговую и учебную классификации. Торговая предназначена для упорядочения торгово-технических процессов, а учебная - для изучения курса товароведения[31].

Практически во всех классификациях, опубликованных в специальной литературе, прослеживается, на наш взгляд, серьезный недостаток: отсутствие классификационного подхода к группировке понятий в классы по одному признаку деления на одном иерархическом уровне. [32]

Для рассмотрения представляются классификации, в основу которых положены различные классификационные признаки, позволяющие составить четкое представление о самых направлениях ассортиментной политики, об особенностях подхода к решению конкретных задач[33].

Таким образом, большинство авторов выделяют следующие классификационные признаки, на основе которых формируется торговый ассортимент товаров: тип, размер магазина, оснащенность, условия товароснабжения розничной торговой сети, численность населения, обслуживаемого местоположение предприятия торговли и прочее. Торговый ассортимент розничной торговой сети - это комплекс товаров по признакам на определенном уровне их классификации, связи между которыми придают ей устойчивость и предлагаемой розничной торговой сети для продажи.

2. Анализ структуры торгового ассортимента предприятия на примере ООО «Лента»

2.1. Характеристика деятельности компании

ООО «Лента» является из крупнейших розничных сетей в России и первая по размеру сеть гипермаркетов в стране. Компания была основана в 1993 году в Санкт-Петербурге. Основным видом деятельности Общества является розничная торговля продуктами питания и товарами народного потребления.

Лента использует три формата гипермаркетов:

- 1) «стандартный», с торговой площадью около 7,1 тыс. кв. м (меньше, чем у большинства западноевропейских гипермаркетов) и примерно 28 500 единиц складского учета;
- 2) «компактный», с торговой площадью около 4,9 тыс. кв. м и примерно 17 500 единиц складского учета;
- 3) «суперкомпактный», с торговой площадью около 3,1 тыс. кв. м и примерно 12 500 единиц складского учета. В основном все гипермаркеты «Лента» работают 7 дней в неделю 24 часа в сутки[34].

По состоянию на 31 декабря 2017 года общее количество магазинов «ЛЕНТА» составляет 231 гипермаркет в 84 городах России и 97 супермаркетов в пяти регионах (Москва, Санкт-Петербург, Центральный регион, Сибирь и Урал). При реализации стратегии роста основное внимание Общество обращает на расширение присутствия в Центральном, Северо-Западном, Сибирском федеральных округах, с усилением экспансии в Уральском, Приволжском и Южном федеральных округах. Средний гипермаркет «Ленты» имеет 5 600 кв.м. торговой площади. Компания оперирует восемью собственными распределительными центрами. «Лента» в основном занимается развитием форматов гипермаркетов и супермаркетов с низкими ценами на ключевые категории продуктов.

Динамика изменения основных операционных показателей приведена в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика изменения количества магазинов ООО «Лента» за 2016-2018 гг.

Наименование показателя	2016	2017	2018
-------------------------	------	------	------

Количество магазинов	172	240	328
в т.ч. гипермаркеты	140	191	231
в т.ч. супермаркеты	32	49	97
Новые гипермаркеты	32	51	40
Новые супермаркеты	8	17	49
Суммарная торговая площадь (тыс. кв. м.)	882	1146	1382
Рост торговой площади	25,8%	29,9%	20,6%
Новая торговая площадь (тыс. кв. м.)	181	264	236
Города присутствия	69	77	84
Новые города	11	17	7

Из данных таблицы видно, что чистый прирост торговых площадей в 2018 году по сравнению с 2016 годом составил 56,7%. Количество магазинов выросло с 172 в 2016 году до 328 в 2018 году (общее изменение за три года составило 90,7%). Увеличение произошло как по гипермаркетам (на 91 магазин), так и по супермаркетам (на 65 магазинов). Увеличилось и количество городов присутствия. Если в 2016 году ООО «Лента» было представлено лишь в 69 городах, то на конец 2018 года это значение выросло до 84. Это свидетельствует об активном расширении компании на рынке торговли России.

Проанализируем основные финансовые показатели деятельности ООО «Лента» за 2016-2018 гг. по данным таблицы 3.

Таблица 3 – Основные финансовые показатели деятельности
 ООО «Лента» за 2016-2018 гг., млн. рублей

Наименование показателя	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение за 2016-2018 гг.	
				Млн. руб.	%
1	2	3	4	5	6
Выручка	252 763	306 352	365 178	112 415	44,5
Себестоимость	196 458	238 584	286 942	90 484	46,1
Валовая прибыль	58 305	67 768	78 235	19 930	34,2
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	36 045	46 442	55 917	19 872	55,1
Обесценение активов, предназначенных для продажи	0	0	222	222	100,0
Прочие операционные доходы	2 584	3 086	4 129	1 545	59,8
Прочие операционные расходы	513	716	648	135	26,3
Операционная прибыль	22 332	23 695	25 577	3 245	14,5
Процентные расходы	10 045	10 085	10 943	898	8,9

Процентные доходы	768	851	446	-322	-41,9
Доходы от курсовых разниц	189	90	92	-97	-51,3
Прибыль до налогообложения	12 872	14 553	15 171	2 299	17,9
Расходы по налогу на прибыль	2 584	3 351	1 908	-676	-26,2
Прибыль за период	10 288	11 202	13 264	2 976	28,9
Рентабельность по чистой прибыли	4,10%	3,70%	3,60%	-0,50%	-12,2

Из данных таблицы видно, что в 2018 г. совокупная выручка ООО «Лента» увеличилась на 44,5% до 365,2 млрд. руб. по сравнению с 2016 годом в основном за счет поступления выручки новых магазинов. Продажи в первом полугодии 2018 г. испытывали давление от снижения реальных доходов населения и замедления инфляции, которые привели к дефляции на полке и росту доли промо-продаж. Новые инициативы, реализованные менеджментом, привели к существенному росту динамики продаж во второй половине 2018 года.

Себестоимость продаж увеличилась несколько в меньшей степени – на 90 484 млн. рублей или на 46,1% в 2018 году относительно 2016 года. На конец исследуемого периода себестоимость продаж ООО «Лента» составила 286,9 млрд. рублей. Себестоимость продаж включает в себя только себестоимость запасов, реализованных через розничные магазины, и списания запасов, произведенного в течение отчетного периода[35].

Вышеизложенные изменения оказали влияние на рост валовой прибыли компании с 58,3 млрд. рублей в 2016 году до 78,2 млрд. рублей в 2018 году (изменение за три года составило 19,9 млрд. рублей или 34,2%).

Более наглядно изменение выручки, себестоимости и валовой прибыли ООО «Лента» за 2016-2018 гг. приведено на рисунке 4.

Рисунок 4 – Динамика изменения выручки, себестоимости и валовой прибыли ООО «Лента» за 2016-2018 гг., млн. рублей

Существенно увеличилась сумма коммерческих, общехозяйственных и административных расходов – более чем на 19,9 млрд. рублей или 55,1% в 2018 году относительно 2016 года. Непрерывное повышение операционной эффективности в магазинах сети привело к повышению производительности. Основное влияние на общие коммерческие, общехозяйственные и административные расходы оказал рост амортизационных отчислений.

Это повлияло на показатель операционной прибыли, значение которой составило на конец 2018 года 25 577 млн. рублей, что на 3 245 млн. рублей или 14,5% выше показателя 2016 года.

Чистая прибыль ООО «Лента» в 2018 году относительно 2016 года выросла на 28,9% и составила 13,3 млрд. рублей. Рост прибыли позволили обеспечить повышение производительности, увеличение объема продаж и торговой площади.

Рентабельность по чистой прибыли за последние три года сократилась на 0,5% и составила 3,6%[\[36\]](#).

Более наглядно изменение операционной и чистой прибыли ООО «Лента» за 2016-2018 гг. приведено на рисунке 5.

Рисунок 5 – Динамика изменения операционной, чистой прибыли и рентабельности ООО «Лента» за 2016-2018 гг.

Таким образом, по итогам 2018 года ООО «Лента» показало сильные финансовые результаты, в том числе, быстрый рост выручки в сочетании существенным улучшением условий от поставщиков, повышением эффективности цепочки поставок и магазинов. Но достигнутый эффект был частично нивелирован инвестициями в цены, сделанными на фоне высокой промо-активности на рынке, и разовым финансовым эффектом от принятия нового Закона о Торговле. В результате произошло снижение рентабельности по чистой прибыли, что является негативным фактором в деятельности компании

2.2. Оценка показателей структуры ассортимента ООО «Лента»

ООО «Лента» предлагает покупателям достаточно широкий тщательно сформированный ассортимент товаров. В стандартном гипермаркете ООО «Лента» представлено около 28 500 товарных позиций.

Проанализируем структуру ассортимента ООО «Лента» за 2016-2018 гг. по виду потребительских товаров по данным таблицы 4.

Таблица 4 - Структура ассортимента ООО «Лента» за 2016-2018 гг. по виду потребительских товаров

Наименование показателя	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Изменение за 2016-2018 гг.	
	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Объем реализованных товаров	252 763	100	306 352	100	365 178	100	112 415	44,5
в том числе:								
- свежие продукты питания	105404	41,7	147358	48,1	147167	40,3	41762	39,6
- бакалейные товары	116221	46,0	158 997	51,9	175285	48	59065	50,8
- непродовольственные товары	31138	12,3	36992	12,1	42726	11,7	11588	37,2

Рост совокупного объема продаж свежих продуктов питания за 2017-2018 гг. оставил 41 762 млн. рублей или 39,6%. Увеличение объема реализованных

бакалейных товаров составило 59 065 млн. рублей или 50,8%

Рост общего объема продаж непродовольственных товаров составил 11 588 млн. рублей или 37,2%.

Из данных таблицы видно, что в 2018 г. доля продаж свежих продуктов питания составила 40,3%. Доля продаж бакалейных товаров оценивалась в 48,0%, а на непродовольственные товары пришлось 11,7% от общего объема продаж.

Более наглядно структура ассортимента реализованных товаров за 2018 год приведена на рисункеб.

Рисунок 6 - Структура ассортимента реализованных товаров
ООО «Лента» за 2018 год, в процентах

В 2018 году ассортимент реализуемых товаров в стандартных гипермаркетах ООО «Лента» был обновлен: были убраны менее популярные позиции, такие как бытовая техника и книги, расширен ассортимент детских товаров, сладостей, чая и кофе. Кроме того, была повышена привлекательность магазинов за счет введения в ассортимент известных брендов и новых собственных торговых марок, а также европейских товаров, эксклюзивно представленных в Ленте.

Предпочтения покупателей в различных регионах России неизбежно отличаются. Способность адаптировать ассортимент под запросы местных покупателей не только выгодно отличает «Ленту» от менее гибких конкурентов, но и способствует повышению лояльности покупателей.

В ноябре 2018 г. ООО «Лента» запустило продажи 80 товарных позиций в категориях бакалея, кондитерские изделия и бытовая химия под брендом Pirkka, собственной торговой маркой финского концерна Kesko, которая востребована в Санкт-Петербурге и других регионах.

Централизация собственного производства продуктов питания играет важную роль в повышении эффективности Компании и обеспечении высоких стандартов качества.

Наибольшей популярностью среди покупателей свежих продуктов питания собственного производства пользуются хлебобулочные изделия, салаты и продукты кулинарии, объем продаж которых достиг 92 560 млн. рублей в 2018 году (таблица 5).

Таблица 5 – Структура ассортимента реализованных товаров
 ООО «Лента» в разрезе товарных групп

Товарная группа	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Изменение за 2016-2018 гг.	
	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Объем реализованных товаров	252 763	100	306 352	100	365 178	100	112 415	44,5
в том числе:								
- хлеб и хлебобулочные изделия	20256	8,01	29055	9,48	32560	8,92	12304	60,7
- салаты и продукты кулинарии	11563	4,57	17055	5,57	12560	3,44	997	8,6
- плодоовощная продукция	14568	5,76	18638	6,08	19865	5,44	5297	36,4
- кондитерские изделия	12530	4,96	18320	5,98	18962	5,19	6432	51,3
- сыры, колбасы	14695	5,81	19520	6,37	18510	5,07	3815	26,0
- молочные продукты	10632	4,21	17620	5,75	18962	5,19	8330	78,3

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
- мясо и мясные продукты	11256	4,45	15632	5,10	16565	4,54	5309	47,2
- рыба и рыбные товары	9904	3,92	11515	3,76	9183	2,51	-721	-7,3
- макаронные изделия	14528	5,75	13250	4,33	14607	4,00	79,4583	0,5
- чай, кофе	12664	5,01	18570	6,06	18736	5,13	6072,5	48,0
- растительное масло	10944	4,33	16626	5,43	17764	4,86	6819,5	62,3
- мука, крупы и бобовые культуры	10580	4,19	13574	4,43	12874	3,53	2294	21,7
- специи и пряности	13613	5,39	18920	6,18	18736	5,13	5123,5	37,6
- орехи, семечки, сушеные овощи, сухофрукты	12664	5,01	18570	6,06	18736	5,13	6072,5	48,0
- консервы	13596	5,38	15910	5,19	16672	4,57	3075,98	22,6
- прочая бакалейная продукция	11804	4,67	17598	5,74	18250	5,00	6446	54,6
- напитки алкогольные и безалкогольные	15831	6,26	25980	8,48	38911	10,66	23080,6	145,8
- бытовая техника	12088	4,78	14742	4,81	14773	4,05	2684,99	22,2
- одежда	14722	5,82	16247	5,30	15805	4,33	1083,47	7,4

- косметика и бытовая химия 4329 1,71 6004 1,96 12148 3,33 7819,54 180,6

Из данных таблицы видно, что в структуре ассортимента ООО «Лента» значительный удельный вес занимают хлеб и хлебобулочные изделия (8,92%) и напитки алкогольные и безалкогольные (10,66%).

В 2018 г. доля продуктов собственного производства в общем объеме продаж хлебобулочных изделий составила 35%, что на 18% выше показателя 2017 г. В 2018 г. ООО «Лента» внедрила технологию выпечки изделий из полуфабрикатов в пяти новых «материнских» магазинах. 29 «материнских» магазинов снабжают 77 - «дочерних», продажи выпечки собственного производства выросли на 92% по сравнению с 2017 г.

В 2018 г. деятельность ООО «Лента» сфокусировались на развитии собственных торговых марок (СТМ), нарастив темпы роста продаж и расширив предложение в этом сегменте. В отчетном году ассортимент СТМ пополнился 843 товарными позициями, включая множество эксклюзивных продовольственных товаров, которые нельзя найти в других сетях.

Доля СТМ в совокупном объеме продаж «Ленты» на конец 2018 года составляет более 12%, а рост сопоставимы продаж СТМ (без учета марки «365 дней») составил в отчетном периоде 4,6%. Бренд «365 дней» — это 1082 товарных позиции по самым доступным ценам в своих категориях. Под маркой «Лента» представлены 1152 товарных позиции качественных товаров среднего ценового сегмента. В 2018 г. ассортимент обеих марок был дополнен мясными и молочными продуктами, хлебобулочными изделиями в разных ценовых сегментах.

На конец 2018 г. линейка СТМ Dolce Albergo включала 74 товарных позиции, при этом ведется постоянная работа по ее развитию. Основная часть товаров под маркой Dolce Albergo производится в Европе, что дает еще одно конкурентное преимущество. В 2018 году ООО «Лента» расширило предложение непродовольственных товаров под СТМ Компании. В сентябре 2018 г. была запущена линейка средств для ухода за лицом и телом, в том числе шампуни, крем-гели для душа и увлажняющие средства под брендом Frelia. 24 товарных позиции этой линейки производятся в Чехии и Польше, что обеспечивает высокое качество по разумной цене. Линейка позиционируется как привлекательная доступная альтернатива премиальным брендам.

В сентябре 2018 года был запущен новый бренд средств детской гигиены Little Times. На момент запуска линейка включала семь типов подгузников и три типа подгузников-трусиков от компании Ontex — ведущего международного производителя предметов личной гигиены. Мы продолжаем развивать данную марку, дополняя ее линейку новыми категориями товаров. В конце 2018 г. мы запустили СТМ Bonvida — новую линейку товаров для профессиональных клиентов. Изначально эта линейка включала 40 позиций, в том числе кофе и сахар в пакетиках, шампуни и гели для душа в мини-упаковках. Целевой аудиторией марки Bonvida являются участники программы «Лента ПРО», в основном профессиональные покупатели из индустрии гостеприимства. В начале 2018 г. ассортимент марки пополнился новыми товарами и, как и в случае с другими СТМ, запущенными Компанией.

Собственные торговые марки ООО «Лента» и их характеристики приведены в таблице 6.

Таблица 6 - Собственные торговые марки ООО «Лента» и их характеристики

№ Наименование СТМ	Характеристика СТМ
1  	самая низкая цена среди всех аналогов на рынке региона при стабильном контролируемом качестве продукта.
2 	товары для дома, домашний текстиль, в среднем ценовом сегменте.
3 	товары среднего ценового сегмента для сада и дачи.
4 LENTEL	техника для дома
5 	спортивные товары

одежда, белье, обувь, аксессуары, багаж в средней ценовой категории.

ООО «Лента» ставит перед собой масштабные задачи по развитию СТМ, стремимся сделать каждую марку лучшей в своем классе. В 2018 г. мы определим новые цели по развитию СТМ Компании. Мы планируем уточнить позиционирование и увеличить темпы роста продаж СТМ, повысить спрос на эти товары с помощью промоакций и коммуникационных кампаний для покупателей.

Работа с местными поставщиками и производителями — отличительная черта нашей стратегии. В 2018 г. 94% всей продукции, представленной в магазинах ООО «Лента», было закуплено в России, в том числе 20,6% — у региональных поставщиков; 47,6% ассортимента свежих продуктов питания было поставлено местными производителями.

Проект «Фермерская платформа» был запущен в 2016 г. для увеличения доли прямых поставок фруктов и овощей от производителей. Сокращая время доставки, «Лента» предлагает покупателям качественные и свежие овощи, грибы, салаты и сезонные фрукты. Несколько сортов капусты — цветная капуста, брокколи, савойская капуста, кольраби, — а также премиальные сорта картофеля выращиваются специально для «Ленты», как и уникальные региональные продукты: розовые томаты, персики, абрикосы, яблоки и черешня.

За последние три года «Лента» увеличила количество поставщиков по проекту «Фермерская платформа» в 15 раз, а товарных позиций — в 30 раз. Партнеры Компании, крупные сельхозпроизводители, такие как «АФГ Националь», Агрохолдинг «СТЕПЬ», Торговый дом «Сад-Гигант», и более мелкие фермерские хозяйства, ведут свою деятельность в 30 регионах России. Благодаря сотрудничеству с «Лентой» им удалось значительно нарастить объемы производства сельскохозяйственной продукции.

Таким образом, проведенное исследование «Лента» - первая по размеру торговых площадей сеть гипермаркетов в России и пятая среди крупнейших розничных сетей страны. В магазине «Лента» реализуются продовольственные и непродовольственные товары. Полученные данные свидетельствуют, что количество продовольственных товаров в общей структуре ассортимента преобладает над непродовольственными.

3. Рекомендации по совершенствованию структуры ассортимента ООО «Лента»

С целью совершенствования ассортиментной политики ООО «Лента» мы предлагаем использовать метод ABC-анализа для расчета вклада каждой товарной группы в товарооборот и прибыль предприятия. Методика ABC-анализа основывается на концепции категорийного менеджмента, который предполагает формирование ассортимента предприятия на основе изучения потребностей и спроса потребителей[37].

В рамках концепции категорийного менеджмента формирования ассортимента товаров и его выкладка в магазине осуществляется в соответствии с принципом совместного потребления товаров. Поэтому увеличивается значение эффективности управления товарными запасами в магазинах, что возможно осуществить с помощью метода ABC-анализа. По результатам анализа ассортиментные позиции ранжируются и группируются в зависимости от размера их вклада в совокупный эффект.

Результаты ABC-анализа должны использоваться при составлении ассортиментных матриц магазинов, планов по проведению мероприятий мерчандайзинга и определении условий сотрудничества с поставщиками.

На практике детализация по товарным позициям нецелесообразна (поскольку ассортимент ООО «Лента» достигает более 20 тыс. названий), поэтому сначала анализируем на уровне товарных групп. Для примера анализа были использованы показатели ООО «Лента» за четвертый квартал 2018 г. Пример распределения ассортимента ООО «Лента» на группы А, В, С приведен в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ ассортимента ООО «Лента» по взносу товарных групп в товарооборот за 4 кв. 2018 г.

№ п/п	товарная группа	Сумма продаж, тыс. руб.	Доля в продажах, %	Аккумулятивная доля (%)	Группа ABC
----------	-----------------	----------------------------	-----------------------	----------------------------	---------------

1	Молоко и молочные товары	22197016	16,18	16,18	A
2	кондитерские изделия	17470706	12,73	28,91	A
3	алкогольные напитки	9931396	7,24	36,15	A
4	Фрукты и ягоды	7621198	5,55	41,70	A
5	Хлеб и хлебобулочные изделия	6791784	4,95	46,65	A
6	безалкогольные напитки	6708017	4,89	51,54	A
7	табачные изделия	6344902	4,62	56,16	A
8	зерномучных изделия	4585858	3,34	59,51	A
9	масло	3595892	2,62	62,13	A
10	Овощи	3563717	2,60	64,72	A
11	Консервы	3386123	2,47	67,19	A
12	пиво	3337208	2,43	69,62	A

13	кофе	3053912	2,23	71,85	A
14	Соленые и сладкие закуска	2695530	1,96	73,81	A
15	колбасные изделия	2604935	1,90	75,71	B
16	вина	2600028	1,89	77,61	B
17	жировые продукты	2524404	1,84	79,45	B
18	Пряности и приправы	2520337	1,84	81,28	B
19	косметические товары	2442405	1,78	83,06	B
20	Рыба и рыбные товары	2256606	1,64	84,71	B
...					
59	Одежда	21562	0,02	99,99	C
60	Электротовары	11180	0,01	100,00	C
Всего		137216497	100	-	-

Для ООО «Лента» можно предложить такие пропорции. Группа А - очень важные товары, приносящие 75 % результата, на исследуемом предприятии за товарооборотом на их долю приходится 101 283 млн. руб., они всегда должны

быть в наличии на полках магазина, то есть необходимо создавать страховой запас. Эти товары требуют детального планирования, постоянного учета и контроля (проведение более частых инвентаризаций, контроль и тому подобное).

Группа В - товары средней важности, приносят 20 % результата, имеют умеренные объемы продаж, дополняют ассортимент торгового предприятия, позволяют привлечь новых покупателей. По товарам этой группы необходимо иметь достаточный страховой запас. Учет и контроль на том же уровне, что и за товарами группы А, но возможны некоторые пропуски (например, реже проводить инвентаризации).

Группа С - наименее важные товары; приносят 5 % результата, имеют незначительные объемы продаж. Это претенденты на исключение из ассортимента или товары-новинки, к их заказу необходимо подходить с осторожностью, устанавливать незначительную наценку, организовывать мероприятия по стимулированию сбыта. Если же товары не переходят в другую группу после акции, то необходимо от них освободиться.

Однако товарные группы, занимающие незначительную долю в обороте, могут приносить одновременно высокую прибыль. Поэтому для лучшей характеристики ассортимента целесообразно провести ABC-анализ по вкладом каждой товарной группы в прибыли на примере торговой сети «Лента» (таблица 8).

Таблица 8 – Анализ ассортимента ООО «Лента» по взносу товарных групп в прибыль за 4 квартал 2018 г.

№ п/п	товарная группа	Валовая прибыль, тыс. руб.	Доля в прибыли,%	Аккумулятивная доля (%)	Группа ABC
1	2	3	4	5	6
1	кондитерские изделия	3021015,2	14,71	14,71	A

2	Молоко и молочные товары	2277644,9	11,09	25,79	A
3	алкогольные напитки	1685920,5	8,21	34,00	A
4	безалкогольные напитки	1211948,6	5,90	39,90	A
5	Хлеб и хлебобулочные изделия	668090,4	3,25	43,15	A

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5	6
6	пиво	663111,8	3,23	46,38	A
7	Консервы	645009,7	3,14	49,52	A
8	Соленые и сладкие закуски	624549,0	3,04	52,56	A
9	Пряности и приправы	580050,4	2,82	55,38	A
10	косметические товары	552841,1	2,69	58,07	A
11	Фрукты и ягоды	521887,8	2,54	60,61	A
12	кофе	521488,7	2,54	63,15	A

13 Хозяйственные товары	515993,1	2,51	65,66	A
14 вина	509595,2	2,48	68,14	A
15 Рыба и рыбные товары	478998,5	2,33	70,48	A
16 жировые продукты	390356,9	1,90	72,38	A
17 зерномучных изделия	388409,4	1,89	74,27	A
18 табачные изделия	386455,7	1,88	76,15	B
19 чай	375994,4	1,83	77,98	B
20 пекарня	366185,8	1,78	79,76	B
...				
59 Одежду	6286,1	0,03	99,99	C
60 электротовары	1421,5	0,01	100,00	C
Всего	20543237,6	100,00	-	-

Метод ABC-анализа позволяет более детально классифицировать ассортимент и предоставляет дополнительные преимущества при принятии управленческих решений[38]. Для лучшей и более детальной классификации объединяем данные таблицы 7 с анализом по взносу товарных групп в прибыль с анализом по взносу в товарооборот с таблицы 8.

Результаты приведены в таблице 8, где анализ осуществляется по обоим параметрам.

Основной целью ABC-анализа является обеспечение сбалансированного ассортимента в магазинах, с учетом оборота и прибыльности каждой товарной позиции

Таблица 8 - Анализ ассортимента ООО «Лента» по вносу товарных групп в товарооборот и прибыль за 4 квартал 2018 г.

№ п/п	товарная группа	Сумма продажи, тыс. руб.	Доля в продаже, %	Валовая прибыль, тыс. руб.	Доля в прибыли, %	Группа по сумме продажи	Группа по прибыли
1	Молоко и молочные товары	22197016	16,18	2277645	11,09	A	A
2	кондитерские изделия	17470706	12,73	3021015	14,71	A	A
3	алкогольные напитки	9931396	7,24	1685921	8,21	A	A
4	Фрукты и ягоды	7621198	5,55	521888	2,54	A	A
5	Хлеб и хлебобулочные изделия	6791784	4,95	668090	3,25	A	A
6	безалкогольные напитки	6708017	4,89	1211949	5,90	A	A
7	табачные изделия	6344902	4,62	386456	1,88	A	B

8	зерномучных изделия	4585858	3,34	388409	1,89	A	A
9	масло	3595892	2,62	269999	1,31	A	B
10	Овощи	3563717	2,60	285815	1,39	A	B
11	Консервы	3386123	2,47	645010	3,14	A	A
12	пиво	3337208	2,43	663112	3,23	A	A
13	кофе	3053912	2,23	521489	2,54	A	A
14	Соленые и сладкие закуска	2695530	1,96	624549	3,04	A	A
15	колбасные изделия	2604935	1,90	315658	1,54	B	B
16	вина	2600028	1,89	509595	2,48	B	A
17	жировые продукты	2524404	1,84	390357	1,90	B	A
18	Пряности и приправы	2520337	1,84	580050	2,82	B	A
19	косметические товары	2442405	1,78	552841	2,69	B	A

20	Рыба и рыбные товары	2256606	1,64	478999	2,33	В	А
...							
59	Одежду	21562	0,02	6286	0,03	С	С
60	электротовары	11180	0,01	1422	0,01	С	С
	всего	137216496,6	100	20543237,6	100		

. В связи с этим предлагается формировать ассортимент с учетом целей товарных категорий (рисунок 7).

Базовая

Приоритетная

Уникальная

Удобная

Периодическая (сезонная)

оборот

Высокая прибыль

Высокий оборот

Высокая прибыль

Низкий оборот

Низкая прибыль

Низкий оборот

Низкая прибыль

Высокий оборот

прибыль

Рисунок 7 – Роли товарных категорий в соответствии с товарооборотом и прибыли

Уникальные товарные категории направлены на создание и поддержание имиджа магазина и на импульсные покупки. Рекомендуемое соотношение в ассортиментной матрице 1-3 % от количества категорий. Эта категория создает конкурентные преимущества.

Приоритетные товарные категории направлены на поддержание прибыльности и привлечение основного потока покупателей. Рекомендуемое соотношение 20 % от общего числа категорий. Товары этой категории определяют общую специализацию магазина.

Базовые товарные категории направлены на поддержание высокой оборачиваемости и привлечения основного потока покупателей. Рекомендуемое соотношение 40-60% от общего числа категорий. Базовые категории составляют основу ассортимента магазина.

Периодические (сезонные) товарные категории направлены на обновление ассортимента, привлечение и удержание покупателя. Рекомендуемое соотношение до 20 % от общего числа категорий.

Удобные товарные категории направлены на обеспечение постоянного покупательского потока, комплексность покупки, удобство для покупателя. Рекомендуемое соотношение 5-10 % от общего числа категорий. Удобные категории - это товары, которые являются вспомогательными или сопутствующими.

С целью повышения эффективности управления цепями поставок торговых сетей целесообразно осуществлять распределение торговых площадей магазинов с учетом значения категории товаров (таблица 9).

Таблица 9 – Распределение торговой площади магазина по качеству

Роль категории	Весомость для покупателя	Качество торговой площади
-------------------	--------------------------------	---------------------------

уникальная	высокая	Торговые площади высшего качества - в приоритетных местах торгового зала, в зоне основного покупательского потока.
Приоритетная	Средняя	Торговые площади высокого качества - в приоритетных местах торгового зала. Это могут быть места внутри торгового зала, если товары категории известны покупателям, но обязательно в зоне основного покупательского потока.
Базовая	Средняя / низкая	Торговые площади любого качества, в разных местах торгового зала, поскольку эти товары покупатели найдут в любом случае. Кроме внутренних рядов в центре магазина.
Периодическая	Средняя в отдельные периоды	Для сезонных товаров желательно выбрать входную или кассовую зону, размещая эти товары не на стандартных стеллажах / витринах, а на специальных стойках. Товары периодического спроса стоит размещать во внутренних рядах центральной части магазина.
удобная	низкая	Торговые площади при входе или при выходе у касс.

Внутри каждой категории торговые площади распределяются с учетом доли в обороте и в прибыли, ценового сегмента, целей, которые достигает товаре и размеров и особенностей упаковки.

В таблице 10 приведены основные принципы построения взаимоотношений с поставщиками в зависимости от категории поставляемых товаров.

Таблица 10 – Управление поставками товаров в зависимости от значения категории

Роль категории	Уровень сотрудничества с поставщиком	Особенности процесса поставки товаров
1	2	<p data-bbox="764 302 792 344">3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="764 428 1479 512">- установление партнерских отношений с поставщиками; <li data-bbox="764 554 1528 638">- обеспечение постоянного наличия товаров данной категории в продаже; <li data-bbox="764 680 1463 764">- проведение совместных мероприятий с поставщиками по симуляции <li data-bbox="764 806 878 848">сбыта; <li data-bbox="764 890 1446 974">- создание незначительного страхового запаса; <li data-bbox="764 1016 1175 1058">- резервный поставщик; <li data-bbox="764 1100 1105 1142">- контроль остатков
Уникаль-ная	Высокий / средний	

Приорите-
тная

высокий

- тщательный выбор поставщиков;
- установление партнерских отношений с поставщиками;
- совместная с поставщиком информационная система;
- исследование колебаний спроса;
- частые инвентаризации, мониторинг данных о товарных запасах;
- поставки по системе JIT;
- невысокий страховой запас;
- возможен резервный
- партнерские отношения с поставщиками;
- совместная информационная система с поставщиком;

Базовая

высокий

- запас с небольшим избытком;
- возможные поставки по системе JIT для отдельных групп товаров;
- контроль остатков;
- резервный поставщик.

Периодическая

низкий

- поставка под заказ;
- резервные поставщики;
- оперативность поставок;
- контроль товарных остатков;
- проведение совместных мероприятий по стимулированию сбыта с поставщиками.

удобная

низкий

- фиксированное заказа;
- партии с увеличенным интервалом поставок;
- незначительный страховой запас.

С целью избежания дефицита или избытка товаров предлагается прогнозировать продажи и осуществлять контроль за колебаниями потребительского спроса. Детальный анализ товарных запасов будет способствовать определению оптимальных партий поставок, сбалансирует циклы заказов и позволит сократить логистические расходы

Обобщая изложенное, можем сделать вывод, что организация эффективной цепочки поставок требует комплексного подхода и постоянной оптимизации всех его элементов. Рекомендовано осуществлять взаимодействие и взаимовыгодное сотрудничество в цепях поставок торговых сетей с учетом принципов категорийного менеджмента, базовыми понятиями которого являются правила формирования товарного ассортимента и поддержания необходимого уровня товарных запасов с целью максимального удовлетворения спроса конечных потребителей. Для этого предложено использовать метод ABC анализа для расчета вклада каждой товарной группы в товарооборот и прибыль предприятия. Результаты ABC-анализа позволили распределить товарные группы на пять категорий, согласно вкладу каждой категории в товарооборот и прибыль торговой сети. Было предложено формировать ассортимент с учетом целей товарных категорий: уникальные, приоритетные, базовые, периодические и удобные категории.

Переход на управление ассортиментом по товарным категориям позволяет повысить продажи и прибыль в каждой категории. Снижается количество неликвидных и малооборотных позиций, оптимизируются товарные запасы, снижаются расходы, возникает экономия затрат за счет привлечения партнеров.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное в курсовой работе исследование позволило сделать следующие выводы.

Торговый ассортимент розничной торговой сети - это комплекс товаров по признакам на определенном уровне их классификации, связи между которыми придают ей устойчивость и предлагаемой розничной торговой сети для продажи.

Большинство авторов выделяют следующие классификационные признаки, на основе которых формируется торговый ассортимент товаров: тип, размер магазина, оснащенность, условия товароснабжения розничной торговой сети, численность населения, обслуживаемого местоположение предприятия торговли и прочее.

Исследование базировалось на данных ООО «Лента», которое является из крупнейших розничных сетей в России и первая по размеру сеть гипермаркетов в стране. Компания была основана в 1993 году в Санкт-Петербурге. Основным видом деятельности Общества является розничная торговля продуктами питания и товарами народного потребления.

По итогам 2017 года ООО «Лента» показало сильные финансовые результаты, в том числе, быстрый рост выручки в сочетании существенным улучшением условий от поставщиков, повышением эффективности цепочки поставок и магазинов.

ООО «Лента» предлагает покупателям достаточно широкий тщательно сформированный ассортимент товаров. В стандартном гипермаркете ООО «Лента» представлено около 28 500 товарных позиций. Рост совокупного объема продаж свежих продуктов питания за 2016-2017 гг. оставил 41 762 млн. рублей или 39,6%. Увеличение объема реализованных бакалейных товаров составило 59 065 млн. рублей или 50,8%. Рост общего объема продаж непродовольственных товаров составил 11 588 млн. рублей или 37,2%.

В 2017 г. доля продаж свежих продуктов питания составила 40,3%. Доля продаж бакалейных товаров оценивалась в 48,0%, а на непродовольственные товары

пришлось 11,7% от общего объема продаж.

В 2017 г. деятельность ООО «Лента» сфокусировались на развитии собственных торговых марок (СТМ), нарастив темпы роста продаж и расширив предложение в этом сегменте. В отчетном году ассортимент СТМ пополнился 843 товарными позициями, включая множество эксклюзивных продовольственных товаров, которые нельзя найти в других сетях.

С целью совершенствования ассортиментной политики ООО «Лента» было предложено использовать метод ABC-анализа для расчета вклада каждой товарной группы в товарооборот и прибыль предприятия. Методика ABC-анализа основывается на концепции категорийного менеджмента, который предполагает формирование ассортимента предприятия на основе изучения потребностей и спроса потребителей.

Переход на управление ассортиментом по товарным категориям позволяет повысить продажи и прибыль в каждой категории. Снижается количество неликвидных и малооборотных позиций, оптимизируются товарные запасы, снижаются расходы, возникает экономия затрат за счет привлечения партнеров.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Базюкина А.И. Совершенствование ассортиментной политики магазинов детской одежды // Экономическая наука сегодня: теория и практика : материалы VII Междунар. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 29 июня 2017 г.) / редкол.: О.Н. Широков [и др.] – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2017. – С. 28-36.

1. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учебный курс / И.А. Бланк. – [2 изд., перераб. и доп.]. – К.: Эльга. Ника-центр, 2014. – 656 с.

Гавриленко Н.И. Маркетинг: Учебное пособие / Н.И. Гавриленко. – М. – Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 194 с.

Гордиенко А.А. Особенности формирования ассортиментной политики розничной торговой организации // Научный журнал «Внешняя торговля». 2018. – С.29-35

Горшкова Е. Управление продажами / Горшкова Екатерина. - М.: Речь, **2015**. - **156** с.

Гранаткина, Н. В. Товароведение и организация торговли продовольственными товарами / Н.В. Гранаткина. - М.: Academia, **2017**. - 256 с.

Григорьев М.Н. Коммерческая логистика. Теория и практика. Учебник / М.Н. Григорьев, С.А. Уваров, В.В. Ткач. - М.: Юрайт, 2016. - 490 с.

Ерохина Л.И. Маркетинг в оптовой и розничной торговле / Л.И. Ерохина, Е.В. Башмачникова, Е.В. Романеева. - М.: КноРус, **2016**. - 248 с.

Кислицына В. В. Маркетинг. Учебник / В.В. Кислицына. - М.: Форум, Инфра-М, 2015. - 464 с.

Клепик М. С. Увеличение продаж без особых материальных затрат. Клиентинг без бюджета / М.С. Клепик. - М.: Дашков и Ко, **2017**. - **154** с.

Кметь Е.Б. Управление маркетингом: Учебник / Е.Б. Кметь, А.Г. Ким. - Саратов: Вузовское образование, 2016. - 284 с.

Козлова Г.Г. Применение ABC-XYZ-анализа для формирования ассортиментной политики вновь открывающейся компании / Г.Г. Козлова, А.В. Кулабухова // Научный журнал Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2016. - №4-2. - С. 60-65.

Коммерческая деятельность [Текст]: учебник для бакалавров / И.М. Синяева, О.Н. Романенкова, С.В. Земляк, В.В. Синяев. - М.: Юрайт, 2016. - 506 с.

Коммерческое товароведение. Учебник / В.И. Теплов и др. - М.: Дашков и Ко, **2017**. - 620 с.

1. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент/ Філіп Котлер / ; пер. с англ. под ред. А.А. Волковой, Ю.Н. Каптеревского. - СПб.: Питер. - 2014. - 752 с.

Лындин Д.И. Алгоритмы управления товарной политикой предприятия (на примере организаций производства и реализации мебели) // Вестник ОГУ. - 2018. - № 12 (161). - С. 101-105.

Лысенко Ю. Экономика предприятия торговли и общественного питания: Учебное пособие Стандарт третьего поколения / Ю. Лысенко. - СПб.: Питер, 2015. - 416 с.

Мазилкина Е. И. Маркетинг / Е.И. Мазилкина. - М.: Дашков и Ко, **2014**. - 368 с.

Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Дело, 2016. – 701 с.

Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность: [учебник] / Ф.Г.Панкратов. – М.: «Дашков и Ко», 2014. – 504 с.

Панова А. К. Планирование и эффективная организация продаж / А.К. Панова. - Москва: **Высшая школа**, 2016. - 192 с.

Попова Г. В. Маркетинг / Г.В. Попова. - М.: Питер, **2016**. - 192 с.

1. Савицкая Г. В. Экономический анализ: учебник / Г. В. Савицкая. – М.: Инфра-М, 2014. – 647 с.

Синяева И. М. Маркетинг. Теория и практика / И.М. Синяева, О.Н. Романенкова. - М.: Юрайт, **2017**. - 656 с.

1. Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям. / В.Снегирева, – СПб.: Питер, 2014. – 416 с.

Соколова Г. М. Интернет-покупки. Права покупателя / Г.М. Соколова. - М.: Омега-Л, 2015. - 160 с.

Сысоева С. Категорийный менеджмент. Курс управления ассортиментом в рознице (+ электронное приложение) / Светлана Сысоева, Екатерина Бузукова. - М.: Питер, 2016. - 400 с.

Сысолятин А.В. Формирование ассортиментной политики предприятия // Наука-rastudent.ru. – 2015. – №4. – С.89-93

Татарина М.Н. ABC-XYZ-анализ как эффективное средство управления затратами / М.Н. Татарина, С.В. Гришанова // КАНТ. – 2015. – №4. – С. 29–31.

Турий Е.В. Управленческий учет производственных затрат: аспекты оценки и оптимизации ассортиментной политики: дис. канд.экон.наук: 08.06.04 / Елена Васильевна Турий. - Львов, 2015. - 200 с.

Турманидзе Т. У. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий: учебник / Т. У. Турманидзе,– М.: Экономика, 2014. – 478 с.

Чеботаев, А. А. Логистика и менеджмент товародвижения / А.А. Чеботаев, Д.А. Чеботаев. - М.: Экономика, 2016. - 400 с.

Чувакова С. Г. Управление ассортиментом магазина / С.Г. Чувакова. - М.: Дашков и Ко, **2017**. - 260 с.

Шкардун, В. А. Оценка готовности предприятия к реализации маркетинговой стратегии // Маркетинг. – 2015. - № 3. – С.23-26.

Шпытонков С.В. Эффективное управление продажами FMCG. Проверено опытом [Текст] / С.В. Шпытонков. – СПб.: Питер, 2015. – 386 с.

Данные официального сайта ООО «Лента» // <https://www.lenta.com/>

1. Попова Г. В. Маркетинг / Г.В. Попова. - М.: Питер, **2016**. - 192 с. [↑](#)
2. Коммерческое товароведение. Учебник / В.И. Теплов и др. - М.: Дашков и Ко, **2017**. - 620 с. [↑](#)
3. Горшкова Е. Управление продажами / Горшкова Екатерина. - М.: Речь, **2015**. - **156** с. [↑](#)
4. Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям. / В.Снегирева, – СПб.: Питер, 2014. – 416 с. [↑](#)
5. Гранаткина Н. В. Товароведение и организация торговли продовольственными товарами. Учебное пособие / Н.В. Гранаткина. - М.: Academia, 2017. - 256 с. [↑](#)
6. Ерохина Л.И. Маркетинг в оптовой и розничной торговле / Л.И. Ерохина, Е.В. Башмачникова, Е.В. Романеева. - М.: КноРус, **2016**. - 248 с. [↑](#)
7. Шпытонков С.В. Эффективное управление продажами FMCG. Проверено опытом [Текст] / С.В. Шпытонков. – СПб.: Питер, 2015. – 386 с. [↑](#)
8. Соколова Г. М. Интернет-покупки. Права покупателя / Г.М. Соколова. - М.: Омега-Л, 2015. - 160 с. [↑](#)

9. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент/ Ф. Котлер / ; пер. с англ. под ред. А.А. Волковой, Ю.Н. Каптеревского. – СПб.: Питер. – 2014. – 752 с. [↑](#)
10. Панова А. К. Планирование и эффективная организация продаж / А.К. Панова. - Москва: **Высшая школа**, 2016. - 192 с. [↑](#)
11. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Дело, 2016. – 701 с [↑](#)
12. Гранаткина, Н. В. Товароведение и организация торговли продовольственными товарами / Н.В. Гранаткина. - М.: Academia, **2017**. - 256 с. [↑](#)
13. Чувакова С. Г. Управление ассортиментом магазина / С.Г. Чувакова. - М.: Дашков и Ко, **2017**. - 260 с. [↑](#)
14. Сысоева С. Категорийный менеджмент. Курс управления ассортиментом в рознице (+ электронное приложение) / Светлана Сысоева, Екатерина Бузукова. - М.: Питер, 2016. - 400 с. [↑](#)
15. Гранаткина Н. В. Товароведение и организация торговли продовольственными товарами. Учебное пособие; Academia - М., 2017. - 256 с. [↑](#)
16. Клепик М. С. Увеличение продаж без особых материальных затрат. Клиентинг без бюджета / М.С. Клепик. - М.: Дашков и Ко, **2017**. - **154** с. [↑](#)
17. Гордиенко А.А. Особенности формирования ассортиментной политики розничной торговой организации // Научный журнал «Внешняя торговля». 2018. – С.29-35 [↑](#)
18. Синяева И. М. Маркетинг. Теория и практика / И.М. Синяева, О. Романенкова. - М.: Юрайт, **2017**. - 656 с. [↑](#)
19. Турий Е.В. Управленческий учет производственных затрат: аспекты оценки и оптимизации ассортиментной политики: дис. канд.экон.наук: 08.06.04 / Елена

- Васильевна Турий. - Львов, 2015. - 200 с. [↑](#)
20. Чеботаев, А. А. Логистика и менеджмент товародвижения / А.А. Чеботаев, Д.А. Чеботаев. - М.: Экономика, 2016. - 400 с. [↑](#)
 21. Григорьев М.Н. Коммерческая логистика. Теория и практика. Учебник / М.Н. Григорьев, С.А. Уваров, В.В. Ткач. - М.: Юрайт, 2016. - 490 с. [↑](#)
 22. Базюкина А.И. Совершенствование ассортиментной политики магазинов детской одежды // Экономическая наука сегодня: теория и практика : материалы VII Междунар. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 29 июня 2017 г.) / редкол.: О.Н. Широков [и др.] – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2017. – С. 28-36. [↑](#)
 23. Кметь Е.Б. Управление маркетингом: Учебник / Е.Б. Кметь, А.Г. Ким. – Саратов: Вузовское образование, 2016. – 284 с. [↑](#)
 24. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учебный курс / И.А. Бланк. – [2 изд., перераб. и доп.]. – К.: Эльга. Ника-центр, 2014. – 656 с. [↑](#)
 25. Сысолятин А.В. Формирование ассортиментной политики предприятия // Nauka-rastudent.ru. – 2015. – №4. – С.89-93 [↑](#)
 26. Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность: [учебник] / Ф.Г. Панкратов. – М.: «Дашков и Ко», 2014. – 504 с. [↑](#)
 27. Гавриленко Н.И. Маркетинг: Учебное пособие / Н.И. Гавриленко. – М. – Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 194 с. [↑](#)
 28. Мазилкина Е. И. Маркетинг / Е.И. Мазилкина. - М.: Дашков и Ко, **2014**. - 368 с. [↑](#)
 29. Лындин Д.И. Алгоритмы управления товарной политикой предприятия (на примере организаций производства и реализации мебели) // Вестник ОГУ. – 2018. - № 12 (161). – С. 101-105. [↑](#)

30. Лысенко, Ю. Экономика предприятия торговли и общественного питания: Учебное пособие Стандарт третьего поколения / Ю. Лысенко. – СПб.: Питер, 2015. – 416 с. [↑](#)
31. Шкардун, В. А. Оценка готовности предприятия к реализации маркетинговой стратегии // Маркетинг. – 2015. – № 3. – С.23-26. [↑](#)
32. Коммерческая деятельность [Текст]: учебник для бакалавров / И.М. Синяева, О.Н. Романенкова, С.В. Земляк, В.В. Синяев. – М.: Юрайт, 2016. – 506 с. [↑](#)
33. Кислицына В. В. Маркетинг. Учебник / В.В. Кислицына. - М.: Форум, Инфра-М, 2015. - 464 с. [↑](#)
34. Данные официального сайта ООО «Лента» // <https://www.lenta.com/> [↑](#)
35. Турманидзе Т. У. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий: учебник / Т. У. Турманидзе, – М.: Экономика, 2014. – 478 с. [↑](#)
36. Савицкая Г. В. Экономический анализ: учебник / Г. В. Савицкая. – М.: Инфра-М, 2014. – 647 с. [↑](#)
37. Татарина М.Н. ABC-XYZ-анализ как эффективное средство управления затратами / М.Н. Татарина, С.В. Гришанова // КАИТ. – 2015. – №4. – С. 29–31. [↑](#)
38. Козлова Г.Г. Применение ABC-XYZ-анализа для формирования ассортиментной политики вновь открывающейся компании / Г.Г. Козлова, А.В. Кулабухова // Научный журнал Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2016. – №4-2. – С. 60–65. [↑](#)