

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Одна из важнейших характеристик товаров — ассортимент, определяющий принципиальные различия между товарами разных видов и наименований. Ассортимент — это набор товаров, формируемый по определенным признакам и удовлетворяющий разнообразные, аналогичные и индивидуальные потребности[15].

Совершенствование товарного ассортимента предполагает координацию взаимосвязанных видов деятельности – научно-технической и проектной, комплексного исследования рынка, организации сбыта, сервиса, рекламы, стимулирования спроса. Трудность решения данной задачи состоит в сложности объединения всех этих элементов для достижения конечной цели – оптимизации ассортимента с учетом поставленных стратегических рыночных целей торговым предприятием.

Оптимизация ассортимента товаров позволяет увеличить прибыль и приток денежных средств в сжатые сроки и без значительных инвестиций. Ресурсы предприятия всегда ограничены, следовательно, производить и продавать необходимо только то, что приносит достаточную прибыль и стабильный поток денежных средств[9].

Ассортимент товаров розничного магазина играет ведущую роль в его рыночной жизнедеятельности. Умение правильно понимать и своевременно замечать изменения в желаниях потребителя становится главным достоинством розничной торговой точки. Поэтому процесс управления ассортиментом товаров не является разовым управленческим решением, а требует качественного и внимательного контроля и корректировки на протяжении всего периода деятельности розничной точки[12].

Вышесказанное свидетельствует о том, что выбранная тема курсовой работы представляется актуальной.

Цель работы – провести анализ структуры торгового ассортимента на примере торгового предприятия ООО «Регион-Маркет».

Данная цель определила необходимость решения следующих задач:

- дать понятие «ассортимент товаров» и изучить его виды;
- рассмотреть методы изучения ассортимента товаров;
- изучить основы формирования и управления ассортиментом товаров;
- дать общую характеристику ООО «Регион-Маркет» и основных показателей его деятельности;
- провести анализ ассортимента косметических товаров ООО «Регион-Маркет»;
- проанализировать практику управления ассортиментом косметических товаров ООО «Регион-Маркет» и факторы, влияющие на формирование ассортимента;
- разработать предложения по улучшению существующей практики управления ассортиментом товаров в ООО «Регион-Маркет».

Объектом исследования выступило ООО «Регион-Маркет».

Предметом – практика управления и структура ассортимента косметических товаров данного торгового предприятия.

При написании курсовой работы были применены статистико-экономический и аналитические методы.

Методологической основой данной работы являются труды ведущих зарубежных и отечественных ученых в области менеджмента и маркетинга: Ф. Котлера, Е. Голубкова, Г. Армстронга, Дж. О Шонесси, Г. Асселя и др. В работе использовались отчетность ООО «Регион-Маркет», нормативные документы, данные официальной статистики.

# **1. Теоретические основы формирования оптимального ассортимента товаров**

## **1.1. Ассортимент товаров: понятие и виды**

Одна из важнейших характеристик товаров — ассортимент, определяющий принципиальные различия между товарами разных видов и наименований. Ассортимент — это набор товаров, формируемый по определенным признакам и удовлетворяющий разнообразные, аналогичные и индивидуальные потребности.

Государственный стандарт РФ даёт следующее определение ассортимента товаров. Ассортимент товаров – это набор товаров, объединенных по какому-либо одному или совокупности признаков (это все товарные линии организации-производителя или все товарные группы, предлагаемые организацией торговли) [1].

В данном понятии используются термины «товарная линия», «товарная группа». Товарная линия – это комплект отдельных товаров, которые между собой тесно связаны, это основное направление работы организации [9]. Организация-производитель может иметь в своем предложении одну или множество товарных линий. Например, компания «Невская косметика», г. Санкт-Петербург производит несколько товарных линий – шампуни, зубную пасту, мыло, средства для мытья посуды и др.

Товарная группа - это совокупность товарных единиц определённого класса, обладающих сходным составом потребительских свойств и показателей [5]. Например, магазины бытовой техники «ЭНКА», г. Хабаровск предлагают следующие товарные группы: холодильники, стиральные машины, телевизоры и т.д. Товарная единица – это минимальная величина, на которую можно разделить ассортимент товаров без потери присущих ему свойств [5].

В зарубежной практике и литературе при описании товарного предложения организации используется больше терминов – это Product mix, Range of goods, Product-line, Product, Stock keeping unit (SKU).

Таким образом, товарное «дерево» организации можно представить в следующем виде (Рисунок 1) [8].

Портфель товаров

(Product –mix)

А. Ассортимент товаров

(Range of goods)

В. Ассортимент товаров

(Range of goods)

С. Ассортимент товаров

(Range of goods)

А1. Товарная линия

(Product-line)

А2. Товарная линия

(Product-line)

А3. Товарная линия

(Product-line)

А31. Товар

(Product)

А32. Товар

(Product)

А33. Товар

(Product)

А323. Товарная единица

(SKU)

А321. Товарная единица

(SKU)

А322. Товарная единица (Stock keeping unit (SKU))

Рисунок 1 – Товарное «дерево» организации - российские

(англоязычные) термины

Под Product-mix авторами понимается портфель товаров, совокупность всех товаров разных товарных линий или товарных групп, предлагаемых организацией (например, товары для лица и тела). Range of goods – это аналог российского термина «ассортимент товаров» (например, косметические товары), Product-line – это товарные группы, товарные линии, предлагаемые / производимые организацией (например, группы средства по уходу за кожей лица, специальные косметич. средства) [17]. Product – это товары в общем понимании (например, крема), а Stock keeping unit (SKU) – это товарная единица, минимальная величина, на которую можно разделить ассортимент товаров (например, крем «идеал» для нормальной кожи) [10].

В таблице 1 приведена классификация ассортимента товаров[6].

Таблица 1

### Классификация ассортимента товаров

Критерий классификации ассортимента товаров	Разновидность ассортимента товаров	Характеристика ассортимента товаров
По местонахождению	промышленный ассортимент товаров	ассортимент товаров, вырабатываемый отдельной отраслью промышленности или отдельным промышленным предприятием
	торговый ассортимент товаров	ассортимент товаров, представленный в торговой сети
По широте охвата	простой ассортимент товаров	набор товаров, представленных один видом продукции

сложный  
ассортимент товаров

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

укрупненный  
ассортимент товаров

ассортимент  
товаров,  
объединенных по  
общим признакам  
в определенные  
совокупности  
товаров  
(совокупностью  
товаров является  
класс, группа, вид  
товара)

развернутый  
ассортимент товаров

ассортимент  
товаров,  
представленный  
разновидностями  
товаров (марки,  
модели, артикулы)

сопутствующий  
ассортимент товаров

набор товаров,  
которые  
выполняют  
вспомогательные  
функции и не  
относятся к  
основным для  
данной  
организации

смешанный  
ассортимент товаров

набор товаров  
разных групп,  
видов,  
наименований,  
отличающихся  
большим  
разнообразием  
функционального  
назначения

реальный  
ассортимент  
товаров

действительный набор товаров,  
имеющихся в конкретной организации  
производителя или продавца

По целям  
формирования

прогнозируемый  
ассортимент  
товаров

набор товаров, который должен будет  
удовлетворять предполагаемые  
потребности

учебный  
ассортимент  
товаров

перечень товаров, систематизированный  
по определенным научно обоснованным  
признакам для достижения обучающих  
целей

Степень удовлетворения потребностей	оптимальный ассортимент товаров	набор товаров, удовлетворяющий реальные потребности при минимальных затратах на проектирование, разработку, производство и доведение товаров до потребителей
	рациональный ассортимент товаров	набор товаров, наиболее полно удовлетворяющих реально обоснованные потребности, которые обеспечивают максимальное качество жизни при определенном уровне развития науки, техники и технологии

Как видно из данных таблицы 1, выделяют разновидности ассортимента товаров в соответствии с различными критериями классификации: по местонахождению, по широте охвата, по целям формирования, по степени удовлетворения потребности.

В связи с тем, что объектом исследования в данной работе является торговое предприятие, остановимся на рассмотрении понятия «торговый ассортимент» [2].

Торговый ассортимент — набор товаров, формируемый организацией торговли с учетом ее специализации, потребительского спроса и материально-технической базы. В отличие от промышленного торговый ассортимент включает, как правило, товары разных изготовителей. Исключения составляют фирменные магазины организаций-изготовителей, стратегия которых основывается на сбыте товаров только конкретной фирмы [12].

Торговый ассортимент неизбежно формируется под воздействием промышленного, поскольку производственные возможности изготовителя определяют состав предложения. Однако в условиях рыночной экономики производственные возможности изготовителя перестают быть определяющим фактором формирования торгового ассортимента. Заказы торговых организаций, определяемые спросом потребителей, оказывают все большее воздействие на формирование торгового ассортимента. У работников торговли появилась реальная возможность влиять на промышленный ассортимент через заказы товаров, пользующихся спросом.

В зависимости от широты охвата товаров различают следующие виды ассортимента: простой, сложный, групповой, развернутый, сопутствующий, смешанный[4].

Простой ассортимент товаров - набор товаров, представленный небольшим количеством групп, видов и наименований, которые удовлетворяют ограниченное число потребностей и в пределах одного вида не различаются. Простой ассортимент характерен для магазинов, реализующих товары повседневного спроса в районах проживания покупателей с небольшими материальными возможностями.

Сложный ассортимент товаров объединяет значительное число видов и разновидностей товаров, которые удовлетворяют однотипные и разнообразные потребности и отличаются исходными материалами, конструкцией и другими признаками[7].

Групповой ассортимент товаров - перечень однородных товаров, объединенных общностью признаков и удовлетворяющих аналогичные потребности. Наиболее часто в качестве признаков выступают функциональное или социальное назначение.

Видовой ассортимент товаров - набор товаров различных видов, удовлетворяющих аналогичные потребности. Он является составной частью группового ассортимента.

Разновидностью видового ассортимента товаров является марочный ассортимент - это товары одного вида марочных наименований или относящихся к группе марочных. Такие товары наряду с удовлетворением основных потребностей нацелены на удовлетворение социальных и психологических потребностей[3].

Развернутый ассортимент товаров включает виды и разновидности конкретных товаров в пределах каждой товарной группы. Такой ассортимент товаров, как правило, встречается в специализированных магазинах, причем количество групп однородных товаров может быть сравнительно небольшим.

Сопутствующий ассортимент товаров - набор товаров, выполняющих вспомогательные функции и не относящихся к основным для данной организации.

Смешанный ассортимент товаров - набор товаров разных групп, видов, наименований, отличающихся большим разнообразием функционального

назначения.

В зависимости от характера потребностей ассортимент товаров может быть реальным, прогнозируемым и учебным[19].

Реальный ассортимент товаров - действительный набор товаров, имеющих в конкретной организации продавца.

Прогнозируемый ассортимент товаров - набор товаров, который должен будет удовлетворить предполагаемые потребности.

Учебный ассортимент товаров - перечень товаров систематизированный по определенным научно-обоснованным признакам для достижения обучающих целей[11].

Поскольку конкурентоспособность организации розничной торговли определяется способностью ассортимента её товаров удовлетворять сложившиеся на рынке потребности, рассмотрим и разновидности ассортимента товаров, выделенные по критерию «степень удовлетворения потребностей».

В соответствии с данным критерием классификации ассортимент товаров делится на разновидности - оптимальный и рациональный.

Оптимальный ассортимент товаров – набор товаров, удовлетворяющий реальные потребности при минимальных затратах на проектирование, разработку, производство и доведение товаров до потребителей [9].

Рациональный ассортимент товаров – это набор товаров, наиболее полно удовлетворяющих реально обоснованные потребности, которые обеспечивают максимальное качество жизни при определенном уровне развития науки, техники и технологии [9].

## **1.2. Методы изучения ассортимента товаров**

Основным методом изучения ассортимента товаров является изучение его свойств и показателей, таких как широта, полнота, устойчивость, новизна и гармоничность.

Свойства ассортимента товаров – специфическая особенность ассортимента, проявляющаяся при его формировании. Показатели ассортимента товаров – количественная оценка свойств ассортимента товаров [4]. Свойства, показатели и

методы расчета показателей ассортимента товаров представлены в таблице 2.

Таблица 2

Свойства, показатели, методы расчёта показателей ассортимента

товаров организации и границы их значений [4]

Свойство ассортимента товаров	Показатель ассортимента товаров	Расчет показателя ассортимента товаров	Границы значения показателя	Оценка показателя
Широта (Ш):		$Ш_{д}$	1	хорошо
действительная (Ш <sub>д</sub> );	Коэффициент широты (К <sub>ш</sub> )	$K_{ш} = \frac{Ш_{д}}{Ш_{б}} \text{ --- (1)}$	□ 0,9	удовлетворитель
базовая (Ш <sub>б</sub> )			□ 0,8	неудовлетворите
Полнота (П):		$П_{д}$	1	хорошо
действительная (П <sub>д</sub> );	Коэффициент полноты (К <sub>п</sub> )	$K_{п} = \frac{П_{д}}{П_{б}} \text{ --- (2)}$	□ 0,9	удовлетворитель
базовая (П <sub>б</sub> )			□ 0,8	неудовлетворите
Устойчивость (У)	Коэффициент устойчивости (К <sub>у</sub> )	$K_{у} = \frac{Ш_{у}}{Ш_{д}} \text{ --- (3)}$	от 1 до 0	индивидуально для организации торговли в зависимости от специфики реализуемых товаров, развития моды и технологий

Новизна (Н)	Коэффициент обновляемости (Кн)	Н Кн= --- (4) Шд	то же	то же
Рациональность (Р)	Коэффициент рациональности (Кр)	Кр=Кш*вш+Кп*вп+Ку*ву+ Кн*вн/ 4 (5)		

Сокращения, принятые в таблице:

д – количество товарных групп или товарных линий, имеющих в предложении организации розничной торговли;

б – базовое количество товарных групп или товарных линий, видов, наименований товаров, принятое за основу для сравнения;

у – количество видов и наименований товаров, пользующихся устойчивым спросом;

н – количество новых видов и наименований товаров в ассортименте организации розничной торговли;

вш, вп, ву, вн – коэффициенты весомости показателей широты, полноты устойчивости и новизны ассортимента товаров.

Широта ассортимента товаров – количество товарных групп или товарных линий [13]. Широта ассортимента товаров определяет его способность удовлетворять фиксированный спрос (т.е. спрос, не допускающий взаимозаменяемости товаров) определённых категорий потребителей.

Это свойство характеризуется двумя абсолютными показателями – действительной и базовой широтой, а также относительным показателем – коэффициентом широты. Действительная широта ( $Ш_d$ ) – фактическое количество товарных групп или товарных линий, имеющих в предложении организации розничной торговли (д). Базовая широта ( $Ш_б$ ) – широта, принятая за основу для сравнения. В качестве базовой широты может быть принято количество товарных групп или товарных линий, регламентированное нормативными, техническими документами (ассортиментным перечнем, стандартами, прейскурантами и т.д.) или наиболее

предпочитаемое значение широты, например, широта ассортимента товаров организации – лидера определённого рынка[16].

Коэффициент широты ( $K_{\text{ш}}$ ) – это относительный показатель, он определяется как отношение действительного количества товарных групп или товарных линий к базовому их количеству.

Чем шире ассортимент товаров организации розничной торговли, тем более разнообразные потребности могут быть удовлетворены. При наличии в ассортименте товаров организации всех необходимых потребителям видов товаров, она считается превосходящей конкурентов по данному свойству ассортимента товаров и значение коэффициента широты ассортимента её товаров может быть приближено к 1, как это показано в таблице 2.

Полнота ассортимента товаров - число разновидностей товаров каждой товарной группы (линии). Полнота ассортимента – способность набора товаров однородной группы более полно удовлетворять однородные потребности различных групп потребителей [10]. Полнота характеризуется количеством видов, разновидностей и наименований товаров однородной группы. Показатели полноты могут быть действительными и базовыми.

Действительный показатель полноты характеризуется фактическим количеством видов, разновидностей и наименований товаров однородной группы, а базовый – регламентируемым (ассортиментным перечнем) или планируемым количеством товаров. За базовую полноту может быть взята также полнота ассортимента товаров конкурента – лидера, которая берётся за эталон[14].

Коэффициент полноты ( $K_{\text{п}}$ ) – отношение действительного показателя полноты к базовому. Чем больше полнота ассортимента, тем выше вероятность того, что потребительский спрос на товары будет удовлетворен. Повышенная полнота ассортимента товаров может служить одним из средств стимулирования сбыта и удовлетворения однородных потребностей, обусловленных разными вкусами, привычками. Значение коэффициента полноты в таком случае будет стремиться к 1[18].

Устойчивость ассортимента товаров – способность набора товаров удовлетворять спрос на одни и те же товары в течение определенного периода времени.

Особенностью устойчивого ассортимента товаров является наличие устойчивого спроса на товары в ассортименте.

Выявление товаров, пользующихся устойчивым спросом, требует анализа документальных данных о поступлении и реализации различных товаров и проведения маркетинговых исследований методами наблюдения, опроса.

Коэффициент устойчивости – отношение количества видов, разновидностей и наименований товаров, пользующихся устойчивым спросом у потребителей ( $Ш_y$ ), к общему количеству видов, наименований товаров тех же однородных групп ( $Ш_d$ ) [7].

Чем ближе значение коэффициента устойчивости к 1, тем устойчивее ассортимент товаров. Организации розничной торговли чаще всего стремятся расширить количество товаров, пользующихся устойчивым спросом. Это касается в первую очередь продавцов на рынке товаров повседневного спроса, где много повторных покупок без изменений (продукты питания, бытовая химия, газеты).

При торговле товарами предварительного выбора (одежда, мебель), покупка которых совершается не так часто, как в первом случае, следует иметь в виду, что вкусы и привычки потребителей со временем меняются, это надо отражать и в ассортименте товаров[1].

Однако необходимо учитывать и то, что, например, продолжительность выбора мебельных товаров составляет в среднем от 2х до 6ти недель – в течение этого периода потребитель посещает магазины, оценивает и сравнивает имеющееся предложение товаров у различных продавцов.

Поэтому устойчивость ассортимента товаров организации розничной торговли должна быть рациональной. Здесь невозможно определить оптимальное значение коэффициента устойчивости. Каждая организация торговли определяет для себя степень устойчивости ассортимента товаров в зависимости от характера спроса на товар, специфики реализуемых товаров, развития моды.

Новизна ассортимента товаров – способность набора товаров удовлетворять изменившиеся потребности за счет новых товаров. Новизна характеризуется действительным обновлением – количеством новых товаров в общем перечне (Н) и выражается коэффициентом обновления ( $K_H$ ). Коэффициент обновления определяется как отношение количества новых товаров в ассортименте организации розничной торговли к общему количеству наименований товаров (или действительной широте) [10].

Последние два показателя взаимосвязаны - чем выше значение показателя обновления ассортимента товаров, тем ниже значение показателя устойчивости ассортимента товаров и наоборот[12]. Организации розничной торговли в зависимости от характера спроса на товар, специфики реализуемых товаров, развития моды и технологий определяют для себя индивидуально оптимальное значение данного показателя.

Уровень рациональности ассортимента товаров предлагается определять как сумму взвешенных значений показателей ассортимента товаров, делённую на количество показателей ассортимента товаров, применяемых в расчёте. В результате получается средневзвешенное значение всех показателей ассортимента товаров[9].

Рассмотренные выше характеристики показывают, насколько ассортимент соответствует сложившейся на рынке структуре спроса, сколько и какие потребности показателей он может удовлетворить, какую возможность выбора предоставляет покупателям и, следовательно, каким потенциалом прибыли он обладает, насколько конкурентоспособным делает данное предприятие.

### **1.3. Формирование и управление ассортиментом товаров**

Ассортиментная концепция - программа по управлению ассортиментом товаров в целом, глобально, комплексно. Она включает целевую часть (требования к оптимальной структуре ассортимента товаров или товарной номенклатуре в зависимости от типа предприятия) и программную - систему мер по ее достижению за определенный период[2].

При этом за основу принимаются, с одной стороны, потребительские требования определенных групп, а с другой необходимость обеспечить наиболее эффективное использование предприятием сырьевых, технологических, финансовых и иных ресурсов с тем, чтобы продавать (или производить) изделия с низкими издержками.

Ассортиментная концепция выражается в виде системы показателей, характеризующих возможности оптимального развития торгового ассортимента данного вида товаров. К таким показателям относятся коэффициент широты, полноты, обновления ассортимента, соотношения цен на товары данного вида[11].

Ассортиментная политика предприятия носит конкретный характер и формулирует цели, задачи и основные направления формирования ассортимента, определяемые руководством предприятия.

Цель предприятия в области ассортиментной (товарной) политики – формирование реального и прогнозируемого ассортимента товаров, максимально приближенного к рациональному, для удовлетворения разнообразных потребностей и получения запланированной прибыли[10].

Для этого должны быть решены следующие задачи:

- установлены реальные и предполагаемые потребности в определенных товарах, изучен спрос, требования к упаковке, методам продажи, сервису;
- оценены материальные возможности предприятия для реализации отдельных товаров;
- оценены конкуренты, действующие в выбранном направлении, и определена рыночная доля на занимаемом сегменте рынка;
- рассчитаны основные показатели ассортимента товаров и дан анализ его рациональности;
- определено оптимальное соотношение набора товаров, находящихся на разных стадиях жизненного цикла;
- рассмотрены основные направления формирования ассортимента;
- разработана стратегия реализации товаров[4].

Хорошо продуманная ассортиментная (товарная) политика предприятий является своего рода гарантом не только построения конкурентоспособного торгового ассортимента, но и сохранения конкурентных позиций на рынке, высокого имиджа субъекта рынка.

Управление ассортиментом товаров – деятельность, направленная на достижение требований рациональности ассортимента. Она предполагает координацию взаимосвязанных видов деятельности: научно-технической, проектной, комплексного исследования рынка, организации сбыта, сервиса, рекламы, стимулирования спроса[9].

Процесс управления ассортиментом товаров в торговле носит циклический характер. Цикличность заключается в повторяемости следующих процедур: формулирование целей и задач, сбор, обработка и анализ информации, разработка и оценка вариантов решения, принятие решения и контроль за его выполнением[14].

Основополагающими функциями управления ассортиментом товаров являются:

- планирование ассортимента товаров;
- организация (формирование ассортимента товаров и его реализация);
- контроль[11].

Планирование ассортимента товаров состоит в умении закупать товары, которые приносят непосредственному их владельцу прибыль, обладают потребительской ценностью и удовлетворяют разнообразные запросы покупателей. Такие товары формируют клиентуру и имидж предприятия в условиях товарной конкуренции.

Планирование ассортимента товаров в торговой организации включает следующие этапы.

Изучение технических возможностей поставщиков, т.е.:

- изучение фактически сложившегося ассортимента товаров на предприятии;
- анализ ноу-хау в области рассматриваемого товара, состояния и перспектив развития производственного ассортимента;
- рассмотрение приемлемости каналов сбыта и распределения производителя;
- анализ ритмичности поставки[7].

Изучение потребительской ценности товара и уровня покупательских требований, предъявляемых к ней:

- изучение потребности в изделии;
- рассмотрение объемов продаж данного изделия в прошлом периоде;
- рассмотрение наличия изделий в продаже, определение показателей ассортимента;
- анализ эксплуатационных качеств изделия;
- изучение уровня сертификации товаров данной группы;
- изучение уровня осведомленности покупателей о товарах, степени его рекламы;
- анализ фактора цены[3].

Формирование ассортимента товаров - деятельность по составлению набора товаров в соответствии со спросом субъектов рынка, позволяющего удовлетворить реальные или прогнозируемые потребности, а также достигнуть целей, определенных руководством предприятия.

Принципами формирования ассортимента товаров являются:

- отражение в ассортименте товаров особенностей спроса обслуживаемого сегмента;
- обеспечение комплексности в выборе и покупки товаров покупателями;
- соблюдение установившегося торгового профиля организации;
- обеспечение достаточной широты и полноты, устойчивости ассортимента товаров постоянного спроса и других показателей;
- составление ассортимента товаров трудно заменяемых и незаменимых товаров;
- определение круга заменяемых товаров;
- расширение ассортимента товаров за счет новых товаров;
- оптимизация выбора товаров для обеспечения условий роста товарооборота торговой организации, ускорения товарооборачиваемости, повышения прибыли[8].

Существует два этапа формирования ассортимента товаров. Первый этап установление группового ассортимента товаров, т.е. групп товаров, подлежащих реализации торговой организацией, с указанием суммы или удельного веса каждой группы в общем объеме товарооборота[5].

Решение этой проблемы связано с анализом факторов, оказывающих влияние на формирование ассортимента товаров. Второй этап - определение внутригруппового (видового, развернутого) ассортимента товаров, т.е. номенклатуры конкретных видов товаров и их разновидностей в пределах каждой товарной группы. Он связан с выработкой конкретных направлений формирования ассортимента товаров.

Факторы формирования ассортимента товаров подразделяются на общие и специфические. Общими факторами являются спрос и рентабельность[9].

Спрос как потребность, подкрепленная платежеспособностью потребителей - определяющий фактор формирования ассортимента товаров. В свою очередь, он зависит от сегмента потребителей (их доходов, национальных, демографических и других особенностей).

Рентабельность реализации определяется себестоимостью, издержками обращения, на размеры которых оказывают определенное влияние государственные меры по поддержке отечественных производителей (льготное налогообложение, таможенные тарифы).

Специфическими факторами формирования ассортимента товаров являются - производственные возможности производителей, специализация (класс и тип) торговой организации, каналы распределения, методы стимулирования сбыта и формирования спроса, материально-техническая база торговой организации[11].

Одним из основных факторов, влияющих на формирование товарного ассортимента, является тип магазина, который определяет размер торговой площади и ассортиментного перечня. Так, торговая площадь и ассортиментный перечень магазина общегородского назначения будут значительно больше, чем магазин жилого района, хотя и аналогичного профиля.

Для обеспечения устойчивости (стабильности) товарного ассортимента магазинам устанавливается ассортиментный перечень товаров, которые должны постоянно быть в продаже[13].

Такой перечень устанавливается с учетом площади магазина и его товарного профиля. Отсутствие в продаже товаров, предусмотренных ассортиментным перечнем, рассматривается как нарушение правил торговли, поэтому все работники магазина, в первую очередь продавцы, должны хорошо знать установленный для магазина ассортиментный перечень[2].

Вместе с тем, ассортиментный перечень является лишь основой формирования ассортимента, гарантией бесперебойности продажи важнейших товаров народного потребления. Фактически же ассортимент товаров должен превышать установленный перечень.

Большое значение для правильного формирования товарного ассортимента магазина имеет учет сезонных колебаний. Наиболее полное удовлетворение сезонного спроса достигается путем расширения ассортимента и включения в него товаров сезонного назначения за счет временного сокращения ассортимента других товаров.

Максимальная полнота ассортимента сезонных товаров должна быть обеспечена уже в начале сезона. Для лучшей организации сезонной торговли целесообразно составлять сезонный календарь, в котором можно предусмотреть начало и

окончание завоза сезонных товаров, а также период наиболее оживленной сезонной торговли[12].

На построение товарного ассортимента магазина существенное влияние оказывает уровень цен на товары. Покупатель определяет для себя предельную цену или диапазон цен, в пределах которого он собирается купить товар.

Структура ассортимента по разрядам цен зависит от типа магазина и места его размещения. В крупных универсальных и специализированных магазинах, размещенных в центральной части города, повышается удельный вес дорогостоящих товаров [4].

При формировании товарного ассортимента магазина учитываются экономические показатели: размер товарооборота, товарных запасов, прибыли и рентабельности. Рост товарооборота достигается главным образом не за счет продажи более дорогостоящих товаров, а за счет расширения ассортимента и наиболее полного удовлетворения спроса покупателя. От объема и структуры товарооборота зависят размер и структура товарных запасов, а также прибыль и рентабельность магазина[7].

Сокращение ассортимента товаров иное направление в ассортиментной политике. Оно представляет собой количественные и качественные изменения в ассортименте товаров за счет уменьшения его широты и полноты.

Причинами сокращения ассортимента товаров могут быть падение спроса, недостаточность предложений, убыточность или низкая прибыльность при производстве или реализации отдельных товаров.

Контроль в ассортиментной стратегии заключается в контроле за соответствием ассортимента товаров спросу покупателей, выявлением уровня прибыльности того или иного товара, установление уровня требований по показателям рациональности ассортимента товаров.

Осуществляется контроль с помощью определения основных показателей ассортимента, исследования потребителей на предмет их предпочтений и лояльности к той или иной марке, а также с помощью анализа уровня продаж и прибыльности (методом такого анализа может служить ABC - анализ). Также важно определять сезонные колебания спроса, которые свойственны большинству товаров.

ABC - анализ, основывается на законе Парето: 20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий, лишь 20% результата. Согласно данному анализу, продукция подразделяется на три класса по выбранным критериям (сбыт, прибыль, покрытие затрат) [15].

Предполагается, что все продаваемые товары можно условно разделить на три группы - А, В, С, которые оцениваются по приносимой ими прибыли (доходу). Соответственно, товары, дающие 80% прибыли,- это товары класса А, 15%- класса В и 5%- С[14].

Следуя логике повышения доходности, компания должна в первую очередь концентрироваться на работе с товарами категории А, затем- В и только в последнюю очередь - С. Но данный анализ не разделит товары на «плохие» и «хорошие», не выявит товары подлежащие немедленному выводу из списка продаваемых. Всегда необходим дополнительный анализ. Часто в категорию С попадают сопутствующие товары. Они не приносят много дохода, но не найдя их в продаже потребитель может больше не прийти в магазин.

Итак, ассортимент — это набор товаров, формируемый по определенным признакам и удовлетворяющий разнообразные, аналогичные и индивидуальные потребности.

Товарный ассортимент компании характеризуется широтой, полнотой, устойчивостью, новизной, рациональностью. Эти измерения – основные средства для мужчин для разработки товарной стратегии компании и основа принятия решения относительно развития и поддержки товарной линии. Управление ассортиментом товаров – необходимая деятельность, направленная на достижение требований рациональности ассортимента товаров, т.е. увеличения уровня конкурентоспособности товаров компании[8].

Процесс управления ассортиментом товаров включает в себя планирование ассортимента товаров, формирование ассортимента товаров и его реализация, контроль.

Планирование ассортимента товаров состоит в умении закупать товары, которые приносят непосредственному их владельцу прибыль, обладают потребительской ценностью и удовлетворяют разнообразные запросы покупателей.

Формирование ассортимента товаров - деятельность по составлению набора товаров в соответствии со спросом субъектов рынка, позволяющего удовлетворить

реальные или прогнозируемые потребности, а также достигнуть целей, определенных руководством предприятия[2].

## **2. Анализ структуры торгового ассортимента и практики управления им в ООО «Регион-Маркет»**

### **2.1. Общая характеристика ООО «Регион-Маркет» и основные показатели его деятельности**

Магазин ООО «Регион-Маркет» осуществляет розничную торговлю средствами косметики, парфюмерией и бытовой химией.

ООО «Регион-Маркет» имеет самостоятельный баланс, расчетный счет в банке, печать и штампы со своим наименованием, фирменный знак, обладает обособленным имуществом, может от своего имени заключать договоры, приобретать имущественные и неимущественные права, нести различные обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Основные виды деятельности ООО «Регион-Маркет»:

- организация торгово-закупочной деятельности с использованием различных форм торговли, в том числе организацией собственных торговых точек, специализированных и фирменных магазинов;
- оптовая и мелкооптовая торговля товарами различного ассортимента;
- организация оптовой, розничной торговли, в том числе комиссионной, путем создания собственной сети и аренды торговых площадей;
- осуществление любых других видов деятельности.

На предприятии существует Устав, регламентирующий его деятельность в целом – определяет организационно-правовую форму, основные виды деятельности, а также цель и задачи деятельности.

Регламентирована продолжительность и режим работы магазина - ежедневно с 10 до 20 часов без перерыва на обед[20].

Численность персонала ООО «Регион-Маркет» составляет 11 человек.

Организационная структура управления предприятием представлена на рисунке 1.

Директор

Бухгалтер

Менеджер магазина

Офис

менеджер

Водитель

Продавцы кассиры

(6 человек)

Рисунок 1 - Организационная структура управления

магазина ООО «Регион-Маркет»

Как видно из представленной на рисунке схемы, организационная структура магазина ООО «Регион-Маркет» построена по классическому линейно-функциональному признаку.

Данная организация в настоящее время находится на стадии зрелости своего жизненного цикла. Такой вывод сделан потому, что к сегодняшнему дню структура ООО «Регион-Маркет» стала иерархически более сложной, чем в начале деятельности предприятия; кроме того, структура стала более формальной, были введены новые правила и процедуры (например, разработаны новые должностные инструкции).

Оценив организационную структуру ООО «Регион-Маркет», перейдем к анализу результатов его хозяйственной деятельности.

В первую очередь оценим экономические показатели торгово-хозяйственной деятельности компании (таблица 3).

В общем, оценивая работу предприятия за 2017–2019 годы можно увидеть улучшение финансово-экономических показателей[20].

Товарооборот за 2018 год возрос на 13 121 тыс. руб., что составляет 36,16 %, относительно показателей 2017 года. Товарооборот в 2019 году увеличился на 1 713 тыс. руб., что составляет на 3,47 % относительно показателей 2018 года. Рост продаж обусловлен увеличением торговых площадей, увеличением товарных запасов, реальной возможностью увеличить предложение.

Стоимость товарных запасов в 2018 году увеличилось на 157 тыс. руб., что составило 1,84 % относительно показателей за 2017 года. В 2019 году общая сумма товарных запасов увеличилась на 24 тыс. руб. по сравнению с 2018 годом, что составило 0,28 %.

### Таблица 3

#### Основные экономические показатели деятельности

ООО «Регион-Маркет» за 2017-2019 гг.

Показатель	Сумма			Изменения			
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	в 2018 г. по сравнению с 2017 г.	в 2019 г. по сравнению с 2018 г.		
					Абсолют. роста, %	Абсолют. роста, %	
Товарооборот, тыс.руб.	36283	49404	51117	13121	136,16	1713	103,47
Товарные запасы, тыс.руб.:	8531	8688	8712	157	101,84	24	100,28
- на складах;	4756	5233	4965	477	110,03	-268	94,88

- в розничной торговле	3775	3455	3747	-320	91,52	292	108,45
Издержки обращения, тыс.руб.	35760	48017	46695	12257	134,28	-1322	97,25
Прибыль от продажи, тыс.руб.	523	1387	4422	864	265,20	3035	318,82
Стоимость основных производственных фондов, тыс.руб.	123	111	235	-12	90,24	124	211,71

Стоимость товарных запасов на складе увеличилось в 2018 году на 477 тыс. руб. что составило 10,03 %, это изменение связано, в первую очередь, с тем, что в 2017 году под склад предназначалось всего одно помещение, в 2018 году их количество увеличилось до двух. Соответственно, опираясь на возможность увеличения площадей под хранение товара, увеличилось количество поставляемой продукции, количество поставщиков. К концу 2019 года стоимость товарных запасов на складе сократилась на 5,22 %.

Количество товарных запасов в розничной торговле в 2018 уменьшилось и составило 91 % от данных 2017 года, что характеризуется тем, что в связи с увеличением складских помещений, в магазине были убраны малые хозяйственные помещения под хранение товара, и увеличены площади под экспозиции. В 2019 году количество товара в розничной торговле увеличилось на 8,45 %.

С увеличением продаж соответственно в 2018 году возросла и прибыль от продаж и составила 1 387 тыс. руб. или 65,2 % относительно показателей 2017 года. В 2019 году рост прибыли от продаж составил 3 035 тыс. руб. или более чем в 3 раза относительно 2018 года.

Таким образом, динамика развития предприятия за 2017 – 2019 годы оценивается положительно, т. к. произошло увеличение по всем основным показателям деятельности.

Далее, необходимо рассмотреть структуру и динамику товарооборота (Таблица 4).

Таблица 4

## Анализ структуры и динамики товарооборота ООО «Регион-Маркет»

Показатель	Сумма			Изменения			
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	в 2018 г. по сравнению с 2017 г.		в 2019 г. по сравнению с 2018 г.	
				Абсолют	темп роста, %	Абсолют.	темп роста, %
Розничный товаро-оборот, тыс. руб.	29752,06	38535,12	39360,09	8783,06	129,52	824,97	102,14
Оптовый товаро-оборот, тыс. руб.	6530,94	10868,88	11756,91	4337,94	166,42	888,03	108,17
Итого товарооборот, тыс. руб.	36283	49404	51117	13121	136,16	1713	103,47

Общий товарооборот в 2018 году возрос на 13 121 тыс. руб. или 36,16 % по сравнению с 2017 годом. В 2019 году товарооборот увеличился на 1713 тыс. руб. или на 3,47 %.

Произошло увеличение оптового и розничного товарооборота. Оптовый товарооборот увеличился более быстрыми темпами, чем розничный товарооборот. Наибольший удельный вес за все три года приходится на розничный товарооборот, однако, его доля сокращается за счет роста доли оптового товарооборота.

Таким образом, оценка основных показателей деятельности ООО «Регион-Маркет» свидетельствует о динамичном развитии предприятия.

## **2.2. Анализ ассортимента косметических товаров ООО «Регион-Маркет»**

В магазине ООО «Регион-Маркет» представлены следующие ассортиментные группы товаров:

- косметическая декоративная косметика;
- средства по уходу за кожей лица: крема, тени, маски, крема для жирной или сухой кожи, для любого типа кожи, для ночного, дневного ухода;
- средства для мужчин: средства для бритья, ухода до и после бритья (кремы, лосьоны, бальзамы, желе после бритья);
- средства для ухода за кожей тела: крема, бальзамы, гигиенические помады для губ; крема, лосьоны, гели для рук; средства для ухода за кожей ног;
- косметические защитные средства: крема, лосьон, молочко от загара; группы средств для ухода после загара;
- лечебно-профилактические средства: антиперсперанты - вещества уменьшающие потоотделение, средства для укрепления и роста ногтей, для хрупких и расслаивающихся ногтей, соли для принятия ванн;
- специальные косметические средства: крема для массажа, депиляторий, отбеливающие средства;
- бытовая химия и другое[20].

Анализ ассортимента товаров начнем с изучения товарооборота реализуемой продукции. Динамика розничной продажи товаров по отдельным группам представлена в таблице 5.

По итогам 2019 года процент выполнения плана по косметической декоративной косметике составил 96,62 %. Кроме того, в сравнении с прошлым годом темп роста составил 94,05 %. Все это говорит о сокращении реализации данной товарной группы на предприятии. Однако, объем товарооборота, приходящийся на

косметическую декоративную косметику занимает наибольшую долю по анализируемому предприятию. Так, в 2018 году удельный вес товарооборота по этой группе занимал 25,11 %, а в 2019 году он составил 23,12 % всего розничного товарооборота.

Таблица 5

Анализ розничной продажи товаров по отдельным товарным группам

ООО «Регион-Маркет»

Товарные группы	2018 г.		2019 г.				Процент выполнения плана	Темп роста, %
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	план сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	факт сумма, тыс. руб.	уд. вес, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
косметическая декоративная косметика	9676,17	25,11	9418,18	24	9100,05	23,12	96,62	94,05
средства по уходу за кожей лица	6558,68	17,02	7063,63	18	5951,25	15,12	84,25	90,74
средства для мужчин	2007,68	5,21	1569,7	4	2538,73	6,45	161,73	126,45
средства для ухода за кожей тела	4628,07	12,01	5493,94	14	5345,1	13,58	97,29	115,49

косметические защитные средства	2269,72	5,89	2354,54	6	2845,73	7,23	120,86	125,38
---------------------------------------	---------	------	---------	---	---------	------	--------	--------

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
лечебно- профилактические средства	2870,87	7,45	3139,39	8	2196,29	5,58	69,96	76,5
специальные косметические средства	5992,21	15,55	6671,21	17	8364,02	21,25	125,37	139,58
бытовая химия	3753,32	9,74	3139,39	8	2818,18	7,16	89,77	75,09
Прочее	778,41	2,02	392,424	1	200,74	0,51	51,15	25,79
Итого	38535,12	100	39242,4	100	39360,09	100	100,3	102,14

В 2018 году доля товарооборота по средствам по уходу за кожей лица занимала второе место и составляла 17,02 %. Однако, в 2019 году произошло снижение доли до 15,12 %. Кроме того, в 2019 году планировалось увеличить продажу данной группы до 18 % розничного товарооборота, но фактически план был выполнен только на 84,25 %. Снижение продаж по средствам по уходу за кожей лица связано с тем, что у магазинов-конкурентов шире представлен ассортимент товаров и более низкие цены.

Необходимо отметить перевыполнение плана по средствам для мужчин на 61,73 %, а также в динамике произошел рост продаж на 26,45 %.

По средствам для ухода за телом план продаж в 2019 году не выполнен, однако, по сравнению с прошлым годом продажи возросли на 15,49 %.

За отчетный год план реализации по защитным средствам выполнен на 120,86 %, а по сравнению с прошлым годом произошло увеличение продаж на 25,38 %.

Сложная ситуация обстоит с выполнением плана товарооборота по лечебным косметическим средствам. В отчетном году наблюдается снижение товарооборота по сравнению с прошлым годом на 23,5 %, а по сравнению с планом на 30,04 %.

По специальным косметическим средствам наблюдается перевыполнение плана по товарообороту на 25,37 %, а в сравнении с прошлым годом рост составил 39,58 %. Можно отметить благоприятную тенденцию в росте товарооборота по специальным косметическим средствам, значительное перевыполнение плана наблюдалось в течение всех кварталов отчетного года.

Таким образом, на протяжении всего периода исследования в структуре продаж сформировались 4 группы товаров, имеющих стабильный вес в товарообороте от 10 и более процентов.

К ним относятся:

- средства по уходу за кожей лица (15,12 – 17,02 %);
- специальные косметические средства (15,55 – 21,25 %);
- косметическая декоративная косметика (23,12 – 25,11 %);
- средства по уходу за телом (12,01–13,58%).

Из этих 4 групп можно выделить только одну, по которой наблюдается стабильный рост на протяжении 2-х лет - специальные косметические средства. Напротив, по товарной группе «Средства по уходу за кожей лица» наблюдается быстрое снижение продаж.

Все остальные группы имеют долю в обороте ниже 10% в течение всего исследуемого периода. По таким товарным группам как «лечебные средства» и «бытовая химия» наблюдается резкое снижение объема продаж и удельного веса в общей сумме реализации. В дальнейшем при оптимизации ассортимента товаров можно снизить долю данных групп.

Для характеристики ассортимента отдельных групп и определения результативности ассортиментной политики были проанализированы структура ассортимента, его широта и частично глубина на примере 5 ассортиментных

позиций исследуемого магазина ООО «Регион-Маркет».

Было выявлено, что можно охарактеризовать лишь фактическую структуру ассортимента товаров в магазине, так как сведений о предпочтительном ассортименте работники не имеют, а изучение спроса сводится в основном к элементарному учету товарной реализации, причем чаще по групповому ассортименту. В магазине ООО «Регион-Маркет» анализ ассортимента товаров не проводится.

Рассмотрим структуру реализации товаров в общем объеме товарооборота ООО «Регион-Маркет» в таблице 6.

Таблица 6

Данные об ассортиментной структуре товарооборота

ООО «Регион-Маркет»

Товарные группы	2018 г.		2019 г.		Отклонение	
	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %
Декоративная косметика	12405,3	25,11	11818,3	23,12	-587,1	-1,99
Средства по уходу за кожей лица	8408,6	17,02	7728,9	15,12	-679,7	-1,9
Средства для мужчин	2573,9	5,21	3297,0	6,45	723,1	1,24
Средства по уходу за телом	5933,4	12,01	6941,7	13,58	1008,3	1,57
Защитные средства	2909,9	5,89	3695,8	7,23	785,9	1,34
Лечебные средства	3680,6	7,45	2852,3	5,58	-828,3	-1,87

Специальные косметич. средства	7682,3	15,55	10862,4	21,25	3180,0	5,7
Бытовая химия	4811,9	9,74	3660,0	7,16	-1152,0	-2,58
Прочее	998,0	2,02	260,7	0,51	-737,3	-1,51
Итого	49404,0	100	51117,0	100	1713,0	-

Анализ структуры товарооборота за 2018–2019 гг. показал, что в ассортименте товаров произошли существенные изменения. В ассортиментной структуре оборота по группам «Косметическая декоративная косметика», «Средства по уходу за кожей лица», «Лечебные средства» произошло снижение объема продаж. Наибольшие продажи были достигнуты по группе «Специальные косметические средства», в 2019 году объем реализации возрос на 41,4 % и составил 10 862,4 тыс. руб. Наибольший темп снижения объемов произошел по группе «Прочее», объем продажи снизился на 73,9 % и составил 260,7 тыс. руб. По группе «Бытовая химия» произошло снижение на 23,9 % объема реализации.

Таким образом, анализ структуры торгового ассортимента в ООО «Регион-Маркет» позволил получить следующие выводы:

1. В структуре продаж сформировались 4 группы товаров (средства по уходу за кожей лица, специальные косметические средства, косметическая декоративная косметика, средства по уходу за телом), имеющих стабильный вес в товарообороте более 10 %;
2. По товарным группам «лечебные средства» и «бытовая химия» наблюдается резкое снижение объема продаж и удельного веса в общей сумме реализации;
3. На предприятии отмечено ускорение оборачиваемости продажи косметических средств за сравниваемый период времени на 1,5 дня;
4. Широта ассортимента товаров в магазине ООО «Регион-Маркет» находится в среднем на невысоком уровне, по некоторым позициям наблюдается узкий ассортимент;
5. Полнота ассортимента товаров имеет высокое значение, однако в ООО «Регион-Маркет» она недостаточна;

6. В целом структура ассортимента товаров не удовлетворяет требованиям рынка, только по группе «специальные косметические средства» наблюдается соответствие структуры, остальные группы недостаточно точно отражают структуру потребительских запросов.

## **2.3. Изучение практики управления ассортиментом товаров ООО «Регион-Маркет» и факторов влияющих на формирование ассортимента**

Цель компании ООО «Регион-Маркет» в области ассортимента товаров – формирование реального и прогнозируемого ассортимента товаров, максимально приближенного к оптимальному, для удовлетворения потребностей покупателей и получения запланированной прибыли.

Разработкой и реализацией товарной стратегии на предприятии ООО «Регион-Маркет» занимается директор магазина совместно с офис менеджером и менеджером магазина.

При разработке товарной стратегии директор руководствуется данными, получаемыми от бухгалтера организации. Бухгалтер организации составляет еженедельный отчет «О проданных товарах за прошедшую неделю», который в себе систематизирует данные по ежедневным продажам.

Данные по ежедневным продажам предоставляются от менеджера магазина бухгалтеру ежедневно к концу дня.

Систематизируя еженедельные данные, директор принимает решения относительно:

1. Полноты ассортиментных групп. Поскольку руководство данного предприятия заинтересованно, прежде всего в высокой прибыльности своего бизнеса, то директор старается формировать короткие ассортиментные группы, на который существует стабильный спрос и которые приносят высокую прибыль.
2. Обновления ассортимента товаров. Для того чтобы предприятие оставалось конкурентоспособным, ассортимент товаров должен периодически обновляться. Директор постепенно обновляет ассортимент товаров, что позволяет ему анализировать реакцию покупателей на появляющиеся новые товары. Таким

образом, в ассортименте товаров появляются новые товарные единицы, пользующиеся устойчивым спросом.

Пользуясь предоставленными данными о продаже товаров, директор отслеживает «мертвые товары» и ликвидирует их, заменяя другими более успешными видами товаров.

Менеджер магазина отслеживает движение товарных остатков на складе предприятия.

Согласно должностной инструкции менеджер магазина ООО «Регион-Маркет»:

- исследует факторы, влияющие на сбыт товаров и имеющие значение для успешной их реализации, типы спроса (устойчивый, ажиотажный, кратковременный и др.), причины его повышения и снижения, дифференциацию покупательной способности населения, прогнозирует спрос на товары и объем продаж;
- ведет контроль за сбытом, проводит сопоставление запланированных данных с полученными результатами по объему, выручке, времени сбыта, выявляет отклонения и изменения конъюнктуры рынка;
- принимает участие в составлении планов товарооборота и товарного обеспечения;
- контролирует соответствия товаров действующим ГОСТам и ТУ;
- осуществляет постоянные контакты с поставщиками;
- контролирует выполнение контрагентами договорных обязательств, в том числе поступление товаров в согласованном ассортименте по срокам, качеству, количеству;
- участвует в составлении претензий контрагентам;
- принимает меры по ускорению оборачиваемости товаров, сокращению товарных потерь, изучает причины образования сверхнормативных товарных ресурсов и «неликвидов», разрабатывает меры по их реализации;
- информирует, при необходимости, работников склада и администрацию предприятия о правилах хранения, транспортировки товаров, осуществляет контроль за соблюдением правил хранения, транспортировки товаров, подготовкой товаров к отправке в торговый зал;
- проводит ежедневный контроль товарных остатков на складе предприятия;
- участвует в проведении инвентаризации товаров;
- осуществляет оперативный учет итогов реализации товаров, составляет обзоры конъюнктуры, отчетность по установленным формам, оформляет

- документы, связанные с поставкой и реализацией товаров;
- участвует в формировании цен.

Многие функции и обязанности менеджера магазина дублируют функции директора. Но основной, все же является обязанность ежедневного контроля товарных остатков на складе предприятия.

Характеризуя ассортиментную стратегию ООО «Регион-Маркет», можно отметить, что при ее формировании происходит систематизация всей информации, касающейся движения товаров на предприятии от поступления на склад и до реализации конечному покупателю.

Однако практически не учитываются рыночные факторы формирования ассортимента товаров, прежде всего, ассортимент конкурентов и состояние рыночной конъюнктуры. Директор по мере своих возможностей анализирует ассортимент товаров конкурентов, однако эта работа носит эпизодический фрагментальный характер.

Учитывая современное конкурентное поле на рынке косметической продукции, изучение деятельности конкурентов должно проводиться регулярно, причем не только с позиции анализа их ассортимента.

В штат компании ООО «Регион-Маркет» рекомендуется включить должность специалиста по управлению ассортиментом товаров, который будет проводить все необходимые рыночные исследования. Это позволит получить более полную информацию для разработки эффективной ассортиментной стратегии предприятия.

ООО «Регион-Маркет» необходимо оптимизировать свою деятельность по различным продуктовым направлениям, чтобы интерес извлечения сиюминутной коммерческой выгоды не влиял негативно на обеспечение удовлетворенности целевых покупателей.

### **3. Предложения по улучшению существующей практики управления ассортиментом товаров в ООО «Регион-Маркет»**

Для решения вопросов в области управления ассортиментом товаров рекомендуется ввести в штат ООО «Регион-Маркет» должность категорийного менеджера.

О категорийном менеджменте, как об оригинальной идее в управлении ассортиментом товаров, впервые заговорили в США. Опыт американцев вскоре взяли на вооружение крупные игроки западноевропейского рынка розницы. Появление категорийного менеджмента было обусловлено рядом факторов: быстрым ростом числа новых товаров, разнообразием форм розничной торговли, ужесточением конкуренции между крупными сетями и пр.

Категорийный менеджер (Category Brand Manager) – это специалист, отвечающий за реализацию ассортиментной политики компании, управляющий всеми вверенными ему категориями товара: от их закупки до контроля продажи. Сфера деятельности категорийного менеджера находится на стыке маркетинга, закупок, логистики и продаж, и неслучайно, что эта должность возникла именно в отрасли FMCG (от англ. fast moving customer goods – товары массового спроса) как в наиболее развитой с маркетинговой точки зрения. Именно здесь появилось разделение функций продаж и маркетинга на два отдела. В задачу первого входит поставить товар на полку супермаркета, а цель второго состоит в том, чтобы покупатель взял с полки именно его товар. Практика показала, что отдельно друг от друга эти отделы работать не могут – эффективность продажи товара напрямую зависит от политики его закупки и продвижения.

Особенность работы категорийного менеджера заключается в том, что он является скорее предпринимателем, чем менеджером, поскольку отвечает за оборот и рентабельность категории товаров. Он заинтересован сформировать ее наиболее действенным образом: купить товар на выгодных условиях, доставить с наименьшими издержками, выложить в соответствии с требованиями мерчандайзинга, то есть оптимизировать все операции, относящиеся к этой категории.

Главной задачей категорийного менеджера является эффективное управление ассортиментом своей категории продукции. Также он должен обеспечить план продаж того товара, который закупает. Основные функциональные обязанности включают:

- формирование ассортиментной матрицы в рамках определенных товарных категорий;

- ценообразование и формирование прайс-листов (предложений для оптовых клиентов компании);
- координация работ по разработке, внедрению и поддержанию системы мерчандайзинга;
- разработка маркетинговых мероприятий для поддержки и стимулирования продаж товаров категории;
- поиск и установление связей с поставщиками, проведение переговоров;
- организация закупок товаров, их доставки и хранения;
- мониторинг ассортимента, цен и технологий работы с категорией у конкурентов;
- участие в формировании планов совместно с директорами магазинов и филиалов по реализации категории товара;
- анализ продаж и прибыльности отдельных товаров и категории в целом;
- руководство и координация сотрудников сбытовой деятельности (экспедиторов, закупщиков, мерчандайзеров) с целью обеспечения максимальных плановых показателей по категориям товара.

Рекомендуемая организационная структура с учетом введения новой должности представлена на рисунке 2.

Директор

Бухгалтер

Менеджер магазина

Офис

менеджер

Водитель

Продавцы кассиры

(6 человек)

Категорийный менеджер

Рисунок 2 – Рекомендуемая организационная структура

ООО «Регион-Маркет»

Категорийный менеджер будет подчиняться директору магазина ООО «Регион-Маркет». Категорийный менеджер является, по сути, коммерческим директором по всем категориям товаров. Именно он принимает решения по таким основополагающим вопросам: что завозить, и по каким ценам, какие обороты и какую прибыль запланировать, какую розничную цену указывать, как и где вывешивать POS-материалы, на какие полки класть товар, сколько средств из рекламного бюджета выделять на продвижение, что делать с неликвидами, с какими поставщиками сотрудничать.

Таким образом, из выше изложенного следует, что включение в организационную структуру предприятия категорийного менеджера необходимо для достижения целей, которые ставят перед собой все без исключения организации, занимающиеся формированием ассортимента товаров.

Для оснащения рабочего места менеджера необходимо установить компьютерную программу «ABC-анализ продаж».

«ABC-анализ продаж» – инструмент оперативного управления, используемый для определения ключевых клиентов, поставщиков, услуг, товарных групп с целью анализа, мониторинга и разработки эффективных бизнес-решений. Результаты анализа позволяют принимать бизнес-решения по оптимизации работы системы продаж на предприятии, контролировать эффективность маркетинговых действий.

К достоинствам данной программы относятся:

- готовое решение для анализа продаж;
- быстрое внедрение системы анализа продаж на предприятии;
- эффективный анализ данных о продажах;
- возможность расширения системы с использованием Microsoft Excel
- простота использования.

Работа с ассортиментом товаров должна строиться на простом принципе – предпочтения потребителей. Этот принцип позволяет найти ответы на следующие вопросы:

1. Какие товары заказать, и в каком количестве;
2. Какую установить цену (наценку).
3. Сколько отвести места на полках для того или иного товара, где разместить в зале и как оформить, чтобы его замечали покупатели.

Предприятию рекомендуется изменить в 2020 году структуру реализованных товаров, увеличив долю товаров с высокой оборачиваемостью.

Таким образом, все это свидетельствует о том, что руководству ООО «Регион-Маркет» в дальнейшем необходимо совершенствовать работу с поставщиками товаров с целью рационализации ассортимента товаров и тем самым повышения конкурентоспособности торгового предприятия.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В условиях рыночной экономики важнейшее значение в торговой деятельности играет ассортимент товаров предприятия. Правильный выбор ассортиментной стратегии предприятия служит своего рода гарантией, что выгодные возможности не будут упущены.

Сущность планирования, формирования и управления ассортимента товаров заключается в том, чтобы производитель своевременно предлагал определенную совокупность товаров, которые бы, соответствуя в целом профилю его производственной деятельности, наиболее полно удовлетворяли требованиям определенных категорий покупателей. Ассортимент товаров – это вся совокупность изделий, выпускаемых и реализуемых предприятием. Она включает различные виды товаров. Вид товара делится на ассортиментные группы в соответствии с функциональными особенностями, качеством, ценой. Каждая группа состоит из ассортиментных позиций (разновидностей или марок), которые образуют низшую ступень классификации.

Формированию ассортимента товаров предшествует разработка предприятием ассортиментной концепции. Она представляет собой направленное построение оптимальной ассортиментной структуры, товарного предложения.

Отсутствие грамотной товарной политики ведет к неустойчивости структуры ассортимента товаров из-за воздействия случайных или проходящих текущих факторов, потере контроля над конкурентоспособностью и коммерческой эффективностью товаров. Хорошо продуманная товарная политика не только позволяет оптимизировать процесс обновления товарного ассортимента, но и служит для руководства предприятия своего рода указателем общей направленности действий, способных скорректировать текущие ситуации.

Объектом исследования в данной курсовой работе является торговое предприятие ООО «Регион-Маркет», которое работает на рынке г. Владивостока и предлагает широкий ассортимент косметики и парфюмерии.

Оценивая работу предприятия за 2017 – 2019 годы можно увидеть явное улучшение финансово-экономических показателей.

Продажи в 2019 году увеличились на 3,5 % относительно показателей 2018 года. Рост продаж обусловлен увеличением торговых площадей, увеличением товарного запаса, реальной возможностью увеличить предложение, удовлетворением потребительских пожеланий. С увеличением продаж соответственно возросла и прибыль от продаж. В 2019 году прибыль возросла более чем в 3 раза относительно 2018 года.

Исследование ассортимента товаров показало, что в магазине ООО «Регион-Маркет» реализуется широкий ассортимент косметики и парфюмерии: духи парфюмерные и туалетные воды; средства по уходу за кожей лица; средства для мужчин; средства для ухода за кожей тела; косметические защитные средства; лечебно-профилактические средства; специальные косметические средства; бытовая химия и прочая сопутствующая продукция.

На протяжении всего периода исследования в структуре продаж сформировались 4 группы товаров, имеющих стабильный вес в товарообороте от 10 и более процентов.

В магазине ООО «Регион-Маркет» представлен широкий ассортимент товарных групп. Однако не все товары в разрезе ассортиментных групп одинаково пользуются высоким спросом. В связи с этим в дальнейшем магазину необходимо: расширить ассортимент некоторых товарных групп в соответствии с полученными результатами проведенного исследования потребительских предпочтений.

Введение должности категорийного менеджера позволит повысить эффективность ассортиментной стратегии магазина и усилить позиции на рынке косметических средств г. Владивостока.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Алексеев А.А. Маркетинговые принципы оптимизации глубины ассортимента продукции // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2017. - №6,

С.4.

2. Алтынова Т., Горбунова Л. Специфика долгосрочного планирования товарного ассортимента // Прикладной маркетинг. – 2019. - №5, С.14.
3. Аниськова О. Разработка стратегии деятельности предприятия торговли // Маркетинг. – 2017. - №3, С.91.
4. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов. – 3-е изд. / Под общ. Ред. Г.Л. Багиева. – СПб. : Питер, 2016, С.249.
5. Баранчеев В.П., Азоев Г.Л., Гунин В.Н. Управление организацией. – М. : Инфра М, 2018. – 280 С.
6. Богданов А. Эффективное управление ассортиментом товарной группы как средство увеличения продаж // Новости торговли. – 2017. - №12, С.32.
7. Бланк И.А. Торговый менеджмент / И. А. Бланк. – Киев : УФИМБ, 2018. - 190 с.
8. Гапошина Л. Г. Товар в маркетинге : Лекция / Л. Г. Гапошина. - М.: Маркетинг, 2017. – 340 с.
9. Зверев Д.М. Ассортиментно-ценовой мониторинг розничных продаж // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2016. - №6, С.4.
10. Зотов В.В. Ассортиментная политика фирмы: учебно-практическое пособие / В.В. Зотов. – М. : Эксмо, 2016. – 370 с.
11. Кент Т., Омар О. Розничная торговля: Учебник / Т. Кент, О. Омар. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 190 с.
12. Комаха А. Ассортиментная политика компании // Финансовый директор. – 2019. - №3, С.74.
13. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией – М. : «Вильямс», 2018, С.102.
14. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. – М. : Высшее образование, 2017. – 420 с.
15. Пигунова О. Ассортиментная стратегия розничной торговли // Маркетинг. – 2017. - №6, С.50.
16. Сорокина М.В. Менеджмент торгового предприятия / М. В. Сорокина. - СПб. : Питер, 2019. – 315 с.
17. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации : Учебник. – М. : ЭКСМО, 2016. – 368 с.
18. Царёв В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология : учеб. пособие для студентов вузов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 445 с.
19. Чкалова О.В. Торговое предприятие : учеб. пособие / О.В. Чкалова. – М. : Эксмо, 2018. – 370 с.
20. <http://randewoo.ru> - сайт Электронного магазина парфюмерии.

21. <http://www.intercharm.net> – парфюмерно-косметический портал.