

Содержание:

Введение

Розничная торговля является одной из важнейших сфер обеспечения населения жизненно важными товарами. На предприятиях розничной торговли завершается процесс кругооборота средств, вложенных изначально в производство, происходит превращение товарной формы стоимости в денежную и создается экономическая основа для возобновления производства товаров. Здесь происходят постоянные количественные и качественные изменения, вызванные применением передовой технологии, совершенствованием техники и оборудования, методов управления, обеспечивающих повышение эффективности работы торговых предприятий и повышение культуры торговли.

В условиях функционирования в рыночной экономике у розничных предприятий возникает постоянная потребность в новых подходах к организации и технологии торговых процессов, к широкому развитию частной инициативы и предпринимательства. Высокий уровень конкуренции предъявляет все новые требования к формированию и обеспечению устойчивости ассортимента торговых розничных организаций.

Цель данной работы - повышение эффективности управления и обеспечения устойчивости ассортимента розничной организации.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы формирования товарного ассортимента в розничной организации;
- выполнить анализ формирования товарного ассортимента и обеспечения его устойчивости на примере розничной организации ОАО «Компания «М - Видео»»;
- выявить и обосновать мероприятия по повышению эффективности формирования и обеспечения устойчивости ассортимента в розничной организации ОАО «Компания «М - Видео»».

Объект данного исследования - формирование ассортимента и обеспечение его устойчивости.

Предмет исследования - особенности организации ассортиментной политики и обеспечение устойчивости ассортимента в розничном предприятии ОАО «Компания «М-Видео»».

На основе всего выше отмеченного стоит обозначить структуру работы, которая состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

В первой главе рассматриваются вопросы, связанные с теоретическими основами формирования ассортимента и обеспечения его устойчивости. Особое внимание уделяется самому понятию розничной торговли, а также понятиям «формирование ассортимента», «обеспечение устойчивости ассортимента». Также, будут рассмотрены основные показатели и методы расчёта эффективности формирования товарного ассортимента и его устойчивости.

Во второй главе рассматриваются вопросы, связанные с анализом формирования товарного ассортимента розничной организации и обеспечения его устойчивости на примере розничной организации ОАО «Компания «М-Видео»».

В третьей главе будут предложены меры по повышению эффективности формирования товарного ассортимента розничной организации и обеспечения его устойчивости на примере ОАО «Компания «М-Видео»».

Глава 1. Теоретические основы формирования товарного ассортимента розничной организации и обеспечение его устойчивости

1.1 Сущность и содержание розничной организации

Розничная торговля является завершающим уровнем канала распределения потребительских товаров. Розничная торговля представляет собой все виды предпринимательской деятельности по продаже товаров и услуг непосредственно конечным потребителям для их личного, а не производственного потребления.

Согласно Федерального Закона «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» розничная торговля - вид

торговой деятельности, связанный с приобретением и продажей товаров для использования их в личных, семейных, домашних и иных целях, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности

Филип Котлер в своей книге «Маркетинг менеджмент» определяет розничную организацию как любую коммерческую организацию, основная часть прибыли которой образуется за счет розничных продаж. Любая организация, работающая с конечными потребителями, будь то производитель, оптовик или розничный продавец, ведет розничную торговлю. При этом не имеет значения, как именно продаются товары или услуги (лично, по почте, по телефону, через торговый автомат или Интернет) и где это происходит (в магазине, на улице, на дому у потребителя)[\[1\]](#).

Торговая сфера сегодня — один из наиболее динамично развивающихся секторов российского хозяйства. К середине первого десятилетия нового века сразу более десятка торговых компаний преодолели по объему годовой чистой выручки миллиардный рубеж в долларовом исчислении, а оборот отдельных крупных магазинов стал сопоставим с объемами производства солидных промышленных предприятий.

Сфера торговли оказывает возрастающее влияние на другие отрасли, работающие по всей цепи товародвижения, включая закупщиков, дистрибьюторов и производителей.

В текущем столетии темпы роста розничной торговли в России в 1,5 раза опережали темпы роста валового внутреннего продукта. При этом розничная торговля растет быстрее, чем реальные доходы населения, которые ежегодно повышались на 10-11%. Оборот розничной торговли в 2008 г. на 8,0% больше, чем за соответствующий период предыдущего года. Этому способствовал прирост финансовых активов граждан России: поданным ЦБ России, в 2008 г. объем банковских вкладов населения составил 261,1 млрд руб. на депозитных счетах и 5479 млрд руб. — на корреспондентских счетах. Эти данные позволяют сделать вывод о наличии объективных условий для дальнейшего развития розничной торговли в стране[\[2\]](#)

По прогнозам аналитиков, рост оборота розничной торговли в России не опустится ниже 10% как минимум до 2017 г. — в связи с наличием перспектив развития данного сектора.

В ходе одного из круглых столов на Сочинском инвестиционном форуме глава ведомства Антон Силуанов отметил, что за семь месяцев текущего года общее число зарегистрированных индивидуальных предпринимателей выросло до 3 млн 549 тыс человек, а за период после вступления в силу законов, оптимизирующих процедуру регистрации бизнеса, то есть с мая по июль, количество зарегистрированных ИП по сравнению с аналогичным периодом 2017 года увеличилось на 41,21 тысяч, что составляет 44,4% роста числа индивидуальных предпринимателей.

В настоящее время в России действуют пять основных форматов розничной торговли, принятых компаниями, специализирующимися в основном на продаже продуктов питания.

Таблица 1

Основные форматы розничной торговли в России

Формат	Высота помещения	Требования к отделке	Логистика потоков
Гипермаркет	5-7 м. (обусловлена необходимостью организации вторых и третьих ярусов стеллажей для хранения товарных запасов)	Средние	Отличная транспортная доступность, большая парковка
Супермаркет	3,5*5 м (необходима для создания комфортной атмосферы)	Высокие	Хорошая транспортная доступность, наличие парковки, наличие пешеходных потоков
Дискаунтер	2,5-3,5 м (стандартная высота торговых помещений среднего класса)	Ниже среднего	Большие пешеходные потоки, наличие парковки

Магазину дома	2,5-3,5 м (стандартная высота торговых помещений среднего класса)	Средние	Проходное место, наличие парковки не принципиально
------------------	---	---------	--

Описывая форматы стоит отметить, что гипермаркеты и мелкооптовые предприятия розничной торговли cash & carry, предложенные западными сетями, работают в среднем и экономичном сегментах рынков, но более демократичны по сравнению с супермаркетами. Экономичный супермаркет делится на категории по ценовому признаку или дополняется новым видом магазина - «у дома». Магазин «у дома» представляет собой продовольственный розничный магазин, который расположен в удобном месте, имеет удлинённый рабочий день, в нем реализуется ограниченный ассортимент товаров повседневного спроса. Дискаунтеры привлекают потребителей не только с низким уровнем дохода, как было раньше, но и со средним и высоким доходом, подстраиваясь под актуальные нужды потребителей. Новые форматы объединяет использование таких приемов организации торговли и сбыта, как самообслуживание потребителей, предложение смешанного ассортимента товаров, объединение в сети под едиными торговыми марками, использование эффекта сетевой организации[3].

В основе данной классификации лежат следующие критерии: ассортимент, форма торгового обслуживания, цена, расположение, атмосфера, продвижение и целевая группа потребителей. О таком важном критерии, как ассортимент подробнее будет рассказано во втором параграфе ниже.

1.2 Виды управления товарным ассортиментом на предприятии

Особенности организации управления ассортиментом на современном предприятии позволяют говорить о двух его основных видах: традиционный менеджмент и категорийный менеджмент. С точки зрения традиционного подхода к управлению товарным ассортиментом, данный процесс направлен на выполнение требований рациональности ассортимента. Основными этапами данного процесса являются:

1. Установление требований к рациональности ассортимента;
2. Определение ассортиментной политики;

3. Организация и формирование ассортимента[4].

Требования к рациональности ассортимента устанавливаются исходя из необходимости максимального удовлетворения потребностей покупателей. Для выявления таких потребностей и способов их удовлетворения проводится маркетинговое исследование потребителей с использованием методов опроса или наблюдения. Также фирма сама может формировать спрос, реализуя стратегию активного маркетинга путем проведения активных рекламных компаний, выставок – продаж, презентаций.

Ассортиментная политика с точки зрения традиционного подхода к управлению ассортиментом представляет собой деятельность в области формирования ассортимента продукции, которая зависит от потребностей рынка, финансового состояния и целей деятельности предприятия. Ассортиментная политика является ключевым инструментом конкурентной стратегии организации, определяющей принципы формирования ассортимента.

Основными направлениями формирования ассортимента являются: сокращение, расширение, углубление, обновление, совершенствование, гармонизация ассортимента. Данные направления тесно связаны между собой и формируются под влиянием различных факторов. Так, причинами сокращения ассортимента являются снижение спроса, недостаточность предложения, убыточность или низкая прибыльность при реализации отдельных товаров. Расширение ассортимента, напротив, осуществляется в условиях растущего спроса, высокой рентабельности производства, внедрения новых товаров на рынок.

Углубление ассортимента осуществляется в условиях высокой насыщенности рынка, при необходимости снизить риски при введении новых товаров на рынок, а также при выводе новых товаров, реализуемых под уже известными торговыми марками.

Необходимость в стабилизации товарного ассортимента возникает достаточно редко, и в основном характерна для пищевых продуктов повседневного спроса. В этом случае в ассортимент включается набор товаров, которые характеризуются высокой устойчивостью и низкой степенью обновления.

При обновлении ассортимента увеличиваются показатели новизны набора товаров, в то время как при совершенствовании ассортимента изменяются как количественные, так и качественные характеристики набора товаров. Гармонизация ассортимента осуществляется с целью его приведения в

соответствие с лучшими отечественными либо зарубежными аналогами.

В система категорийного менеджмента в отличие от традиционного используется более широкий подход к формированию и управлению ассортиментом организации. Это относительно новый подход к управлению товарным ассортиментом, который состоит в следующем:

1. Разделение всего ассортимента на товарные категории не обязательно в соответствии с общепринятыми группами и видами товаров, а опираясь в первую очередь на психологические аспекты совершения покупок.
2. Ответственность одного сотрудника торгового предприятия за весь цикл движения категории — от закупки до продажи.
3. Рассмотрение каждой товарной категории как мини - предприятия в рамках компании со своим бюджетом, ценообразованием, политикой закупок и т. п.
4. Подход к ассортименту как к единой совокупности всех категорий — так, как их воспринимает магазин покупатель [\[5\]](#).

Таким образом, если традиционное управление товарным ассортиментом предполагает его формирование преимущественно с точки зрения фирмы – производителя, то главная идея категорийного менеджмента состоит в том, что товарные категории выделяются так, как удобно покупателю, а не так как удобно предприятию или закупщику.

Категорийный менеджер отвечает и за закупки и за продажи категории. Это ключевой момент в данном подходе к управлению ассортиментом. Управление ассортиментом в категорийном менеджменте осуществляется в комплексе по каждой товарной категории. При этом данное управление предполагает не только оптимизацию соотношения между отдельными группами товаров внутри категории, а реализацию всего комплекса мер, входящих в макркетинг – микс: товарная политика, ценовая политика, политика, политика продвижения и распределения. Таким образом, категорийный менеджмент обеспечивает более комплексный подход к управлению товарным ассортиментом по сравнению с традиционным.

Ассортимент категорийный менеджмент рассматривается как соотношение всех категорий – важных и сопутствующих. Поэтому между отдельными товарами в рамках товарных категорий обеспечивается не конкуренция, а сотрудничество.

Сравнительный анализ традиционного подхода к управлению ассортиментом и категорийного менеджмента выполнен в таблице 2

Таблица 2

Сравнительный анализ традиционного и категорийного менеджмента[\[6\]](#)

	Традиционная система	Категорийный менеджмент
Подход	Управление ассортиментом исходя из интересов производителей	Управление ассортиментом исходя из интересов потребителей
Объект управления	Товарная номенклатура, планирование, составление ассортиментной матрицы, отношения с поставщиками, закупки	Товарные категории, полный процесс управления от определения ассортимента, планирования закупок до контроля и анализа продаж и эффективности категории.
Ценообразование	Устанавливаются наценки на основании опыта, традиций и т. д. Учет затрат обычно суммовой, не планируется и не анализируется прибыльность отдельных товаров и товарных групп.	Ценообразование основано на затратах, конкурентах и покупательском спросе. Планируется и анализируется прибыльность отдельных товаров и товарных групп
Ответственное лицо	Менеджер по продажам, товаровед	Категорийный менеджер

Принцип распределения ответственности	Менеджер по продажам отвечает только за реализацию товаров, товаровед – за контроль остатков, директор – за определение ассортимента и его ротацию.	Категорийный менеджер отвечает за категорию целиком.
Критерии качества товаров	Продажа/ закупка товаров по определенным ценам в определенные сроки	Рентабельность категории. Достижение плановых показателей эффективности категории (финансовые и качественные показатели)

Независимо от видов и подходов к управлению ассортиментом организации, важную роль в его организации выполняют методы и инструменты управления. С помощью данных инструментов можно проанализировать такие параметры, как уровень прибыли, вклад того или иного товара в общий результат товарной категории или работы организации в целом, статус товара в товарной категории, скорость продаж, привлекательность для потребителей. В практике управления ассортиментом современных организаций наиболее распространены следующие инструменты: ABC и XYZ - анализ, матрица Бостонской Консалтинговой Группы (BCG), метод Дибба-Симкина, матрица Томпсона-Стрикленда, матрица Хофер-Шендель.

ABC-анализ – это инструмент, который позволяет изучить товарный ассортимент, определить рейтинг товаров по указанным критериям и выявить ту часть ассортимента, которая обеспечивает максимальный эффект. Данный анализ основан на принципе Парето (20% усилий дают 80% результата). В ходе данного анализа вся совокупность ассортимента делится на три группы: А, В и С. При этом группа А – это небольшая группа ассортимента товаров, но имеющая наибольшую рентабельность продаж (или другой выбранный для сравнения показатель). Группа В – группа товаров имеющих средний уровень удельного веса по рентабельности продаж (или другому выбранному показателю). Группа С – большая группа товаров, имеющая небольшие значения рентабельности продаж (или другой показатель). Таким образом, товары группы А приносят первые 50% результата, товары группы В - средние по важности товары, приносящие еще 30% результата. Товары группы

C - это товары, которые несмотря на свою многочисленность приносят только 20% результата.

Порядок проведения ABC-анализа предполагает выполнение следующих этапов:

1. Определение объектов анализа: товарная группа, товарная позиция и т.п.;
2. Определение параметра, по которому необходимо анализировать объект (объем выручки, прибыль от продаж, рентабельность от продаж);
3. Составление рейтинговой список объектов по убыванию значения параметра;
4. Определение группы А, В, С путем расчета доли параметра от общей суммы параметров с накопительным итогом. Доля с накопительным итогом высчитывается путем прибавления параметра к сумме предыдущих параметров.

Что касается XYZ-анализа, то данный статистический, который метод, позволяющий осуществлять анализ и прогноз стабильности продаж, отдельных видов товаров и колебаний уровня потребления тех или иных ресурсов. Этот метод обычно используется для ранжирования и группировки ассортиментных позиций по степени прогнозируемости объема спроса или оборачиваемости товара. В категорию X включают товары со стабильными продажами. Для группы Y допускаются более значительные отклонения. В категорию Z попадают товары, реализация которых трудно прогнозируемая.

В практике анализа ассортимента чаще всего применяется совместный ABC (XYZ) – анализ. Совместный анализ предполагает формирование матрицы, в соответствии с которой классифицируется действующий ассортимент торгового предприятия и на ее основе осуществляется планирование и формирование ассортимента (рисунок 1).

		Группы XYZ-анализа		
		X	Y	Z
Группы ABC - анализа	A	AX	AY	AZ
	B	BX	BY	BZ
	C	CX	CY	CZ

Рисунок 1. Матрица совмещения ABC и XYZ - анализа

XYZ-анализ в сочетании с ABC-анализом – это выявление безусловных лидеров и аутсайдеров в ассортименте торгового предприятия. При этом, стоит отметить, что в соответствии с представленной на рисунке матрицей группировка товаров означает:

1. Товары группы AX и BX отличает высокий товарооборот и стабильность. Необходимо обеспечить постоянное наличие товара, но для этого не нужно создавать избыточный страховой запас. Расход товаров этой группы стабилен и хорошо прогнозируется;
2. Товары группы AY и BY при высоком товарообороте имеют недостаточную стабильность расхода, и, как следствие, для того чтобы обеспечить постоянное наличие, нужно увеличить страховой запас;
3. Товары группы AZ и BZ при высоком товарообороте отличаются низкой прогнозируемостью расхода. Попытка обеспечить гарантированное наличие по всем товарам данной группы только за счет избыточного страхового товарного запаса приведет к тому, что средний товарный запас компании значительно увеличится. Поэтому по товарам данной группы следует пересмотреть систему заказов;
4. По товарам группы CX можно использовать систему заказов с постоянной периодичностью и снизит страховой товарный запас;
5. По товарам группы CY можно перейти на систему с постоянной суммой (объемом) заказа, но при этом формировать страховой запас, исходя из имеющихся у компании финансовых возможностей;

6. В группу товаров CZ попадают все новые товары, товары спонтанного спроса, поставляемые под заказ и т. п. Часть этих товаров можно безболезненно выводить из ассортимента, а другую часть нужно регулярно контролировать, так как именно из товаров этой группы возникают неликвидные или труднореализуемые товарные запасы, от которых торговое предприятие несет потери.

Основной целью матрицы BCG (адаптированной матрицы (BCG) является разработка стратегии регулирования баланса товарного ассортимента. Данная матрица определяет четыре основные позиции, в которых может находиться товар предприятия на рынке: «трудные дети», «звезды», «дойные коровы», «собаки». В зависимости от того, какую позицию занимает товар, то есть в каком квадранте матрицы он находится, избирается соответствующая стратегия товарной политики: увеличение доли рынка, сохранение доли рынка, сбор прибыли и ликвидация торговли. Данный метод характеризуется как простой в использовании, дающий возможность уравновесить торговый ассортимент предприятия и определить общие стратегии его дальнейшего развития. Однако в то же время матрица BCG имеет определенные недостатки: она не указывает пути выявления перспектив тех или иных товаров; рыночные параметры рассматриваются как неизменные, что приводит к ошибкам в оценке перспектив в системе «продукт-рынок»; конкурентоспособность оценивается поверхностно, отсутствуют методические рекомендации к расчетам отдельных составляющих.

Матрица Томпсона-Стрикленда позволяет оптимизировать товарный ассортимент предприятия, и определить наиболее приоритетные позиции. Это оптимальный метод для общего анализа товарного ассортимента предприятия в условиях меняющегося рынка. Главным недостатком данного метода является субъективность и отсутствие общего показателя, по которому определяется количество переменных, и рассмотрение лишь двух факторов влияния. Однако метод дает общую оценку и отличается гибкостью.

Матрица Дибба-Симкина применяется для нахождения приоритетных ассортиментных товаров, анализ структуры ассортимента используется для определения финансового влияния. Матрица Дибба-Симкина учитывает только два фактора и дает возможность сформировать оптимальный товарный ассортимент предприятия. Главными недостатками матрицы Дибба-Симкина являются как сложность в определении точной величины переменных и постоянных затрат отдельных товаров, так и необходимость уточнения стратегий для каждого конкретного случая.

Матрица Хофер-Шендель необходима для определения сбалансированности товарного ассортимента предприятия. Модель предполагает получение определенных стратегических выводов на основе анализа рынка. Данная модель базируется на следующих принципах: выделение групп товаров, различающихся по конфигурации графика «жизненного цикла» и временным параметром; разделение товарных групп происходит таким образом, чтобы «провал» в одной товарной группе не приводил к общему «провалу» деятельности предприятия, то есть достичь определенного чередования этапов «жизненного цикла» различных товаров; так как доходность на разных фазах жизненного цикла различна, надо учитывать необходимость поддержания суммарной доходности предприятия. Главным преимуществом данной матрицы является возможность точного определения идеального товарного ассортимента предприятия компании, а основным недостатком – приспособленность только к взаимосвязанным видам деятельности.

Методы управления товарным ассортиментом могут быть дифференцированы в зависимости от подхода к его организации. Так, при традиционном управлении товарным ассортиментом наиболее часто применяются методы ассортиментного перечня, потребительского комплекса, метод О.В. Чкаловой. Категорийный менеджмент предполагает использование категорийного метода. Характеристика и сравнительный анализ данных методов представлены в таблице 3

Таблица 3

Сравнительный анализ методов работы с ассортиментом

метод

достоинства

недостатки

Метод ассортиментного перечня	Позволяет контролировать полноту и стабильность фактического ассортимента товаров	Эффективен только при твёрдо сформулированном спросе.
	Прост в использовании	Не позволяет реагировать на изменение потребностей покупателей
		Не рассматривает экономическую эффективность ассортимента
		Не учитывает воздействие факторов внешней и внутренней среды
Метод потребительского комплекса	Удовлетворяет комплексный спрос	Не позволяет гибко реагировать на изменение потребностей покупателей
	Оптимизирует товародвижение	Не рассматривает экономическую эффективность ассортимента
Метод формирования ассортимента О.В. Чкаловой	Учитывает воздействие факторов внешней и внутренней среды	Отсутствие системного подхода
	Описывает методы определения рентабельности ассортимента	Не рассматривает влияния ассортимента на общую экономическую эффективность деятельности предприятия

	Ориентирован на запросы покупателей	Требует многочисленных организационных преобразований
Метод категорийного менеджмента	Интеграция усилий товаропроизводителей и продавцов позволяет снизить издержки обращения	Отсутствие критериев деления товаров на категории Большая вероятность снижения ассортимента

Следует отметить, что не все методы и инструменты совместимы друг с другом. Так, ABC и XYZ - анализ, матрица Бостонской Консалтинговой Группы (BCG) не совместимы с методами ассортиментного перечня и потребительского комплекса, т.к. подразумевают выведение части неликвидной по их расчетам номенклатуры из списка предлагаемых товаров. Таким образом, выбор средств и методов управления товарным ассортиментом должен осуществляться с учетом выбранного подхода к его осуществлению.

Глава 2. Анализ формирования товарного ассортимента розничной организации и обеспечения его устойчивости на примере ОАО «Компания «М-Видео»»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации розничной торговли на примере ОАО «Компания «М-Видео»»

«М - Видео» - крупнейшая розничная сеть по объемам продаж электроники и бытовой техники в России, осуществляющая свою деятельность с 1993 года. По состоянию на 30 сентября 2018 г. сеть «М - Видео» включает 358 магазинов в 153 городах Российской Федерации. Торговая площадь магазинов «М - Видео» составляет 617 тыс. м кв., общая площадь - 830 тыс. м кв .

Открытое акционерное общество ОАО «Компания «М-Видео»» было создано путем реорганизации компании Общества с ограниченной ответственностью ООО «Компания «М-Видео»». Номер свидетельства о государственной регистрации (иного документа о государственной регистрации Общества): серия 77 № 008748648. Основной государственный регистрационный номер - 5067746789248. Орган, осуществивший государственную регистрацию: Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №46 по г. Москве (далее МИФНС).

Согласно Уставу ОАО «Компания «М - Видео»» целью деятельности Общества является удовлетворение существующих общественных потребностей в товарах, продукции, работах и услугах Общества и получение прибыли в интересах акционеров.

Предметом деятельности Общества являются любые виды хозяйственной деятельности, если они не запрещены законодательством Российской Федерации и соответствуют целям деятельности Общества, предусмотренным Уставом.

Основными видами деятельности Общества являются:

- деятельность по управлению финансово - промышленными группами;
- деятельность по управлению - дочерними и зависимыми компаниями и иными обществами, входящими в группу Общества;
- консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления;
- исследование конъюнктуры рынка и выявление общественного мнения;
- предоставление прочих услуг;
- иная деятельность, отвечающая целям деятельности Общества и не противоречащая действующему законодательству Российской Федерации .

Согласно статье 9 Устава ОАО «Компания «М - Видео»» органами управления Общества являются:

- Общее собрание акционеров;
- Совет директоров;
- Генеральный директор (единоличный исполнительный орган);

- Правление (коллегиальный исполнительный орган) (в случае его создания).

Органом управления Общества, находящегося в стадии ликвидации, является его ликвидационная комиссия, назначенная решением Общего собрания акционеров, принявшим решение о ликвидации, или - решением суда (арбитражного суда).

Органом контроля за финансово-хозяйственной деятельностью и имущественным положением Общества является ревизионная комиссия.

Общее собрание акционеров является высшим органом управления Общества. Совет директоров избирается годовым Общим собранием акционеров сроком до следующего годового общего собрания акционеров в порядке, предусмотренном настоящим Уставом.

Ревизионная комиссия избирается годовым Общим собранием акционеров сроком на 1 год. Генеральный директор и Правление (в случае его создания) руководят текущей деятельностью Общества

Рассмотрим организационную структуру «М - Видео » на примере розничного магазина г. Брянска, находящегося по адресу: просп. Станке Димитрова, 26.

Также, рассмотрим основную стратегическую ориентацию организационной структуры розничного магазина «М - Видео» Брянск.

Таблица 4

Основная стратегическая ориентация организационной структуры розничного магазина «М - Видео», г. Брянск

Функциональная область	Основная стратегическая ориентация
------------------------	------------------------------------

	Аппарат управления
--	--------------------

Директор (1 чел.)	Управленческие решения
-------------------	------------------------

Бухгалтерия (2 чел.) Финансовый, бухгалтерский учет, прогнозирование, анализ деятельности, определение структуры затрат, определение прибыльности или убыточности проектов бизнес - проектов

Отдел продаж

Продавцы (13 чел.) Работа с покупателями и работниками склада

Старший продавец Работа с крупными покупателями и продавцами

Менеджер по рекламе Учет продаж, обеспечение рекламной деятельности

Техническая служба

Работники склада (3 чел.) Техническая работа по сбору товара Отдел программирования

Системный администратор Конфигурирование и контроль за работой бухгалтерской программы

Обеспечение работы персональных компьютеров

Согласно статье 24 «Трудовые отношения» Устава ОАО «Компания «М - Видео»» трудовые отношения, включая вопросы найма и увольнения, режима труда и отдыха, условий оплаты труда, гарантии и компенсации в Обществе регулируются действующим трудовым законодательством Российской Федерации и индивидуальными трудовыми договорами (контрактами), внутренними документами (локальными актами) Общества.

Полный размер зарегистрированного в соответствии с законодательством РФ уставного капитала 1 797 682 270 рублей, который сформирован за счет размещения среди акционеров 179 768 227 обыкновенных именных бездоку-

ментарных акций номинальной стоимостью 10 рублей. Уставный капитал Общества оплачен полностью. Дата государственной регистрации ОАО «Компания «М-Видео»» -25.09.2006.

ОАО «Компания «М - Видео»» выполняет функции холдинговой Компании, обществ, организующих и обеспечивающих деятельность торговой розничной сети «М - Видео». Также, Компания является правообладателем основного торгового знака «М - Видео».

Приоритетные направления в деятельности Компании:

-расширение розничной сети. В 2017 году Компания открыла 40 новых магазинов в 18 новых городах (Адлер, Ангарск, Апатиты, Дербент, Жуковский, Ивантеевка, Калининград, Камышин, Краснотурьинск, Крпоткин, Новочеркасск, Смоленск, Ревда, Чехов, Шахты, Щербинка), что на 12, 5 % больше чем в 2017 году;

-развитие интегрированных продаж (стратегия объединения розничной и интернет - торговли). В рамках данной стратегии было открыто более 35 новых интернет - магазинов;

-развитие цепочки продаж. Цепь поставок представляет собой одноуровневую дистрибуционную сеть. Закупки осуществляются на три Центральные распределительных склада, а далее товары распределяются по региональным отделениям «М - Видео». Стратегия логистики Компании заключается в сбалансированном управлении запасами, затратами на хранение и транспортировку, а также сервисом для покупателей;

-предложение новинок;

-повышение качества сервиса.

«М - Видео» конкурирует как с национальными, так и с региональными компаниями розничной бытовой техники и электроники по всей России. В 2017 году конкурирующие федеральные сети розничной торговли были представлены тремя компаниями. При росте продаж практически на 11% в сравнении с ростом рынка на 2,4% (по данным исследования GfK) в 2017 году, «М - видео» укрепила лидерские позиции в сегменте специализированных сетей (Consumer Electronics Specialists, CES), торгующих широким спектром домашней техники и электроники, а также на рынке БТиЭ в целом. Рыночная доля «М - видео» выросла с 12,4% в 2016 году до 13,3% в 2017 году; в сегменте CES эта доля увеличилась с 23,1% в 2016 году до

24,7% в 2017 году.

В очередной раз Компания подтвердила свою репутацию лидера продаж в таких товарных категориях, как стиральные машины, холодильники, телевизоры с плоским экраном (Flat TV), аудиосистемы Hi-Fi и кофе-машины, значительно увеличив свою долю в таких сегментах рынка, как ноутбуки, цифровые фотоаппараты со сменной оптикой и зеркальные фотокамеры. Рост продаж «М - видео» в таких категориях, как смартфоны, планшетные компьютеры и Смарт-ТВ, в 2017 году также заметно опережал средний по рынку.

«М - видео» и впредь намерена предлагать своим покупателям самые модные новинки и другую высококачественную продукцию во всех магазинах сети, где бы они ни находились, поддерживая уверенность потребителей в том, что «М - видео» - лучшее место для встречи людей и электроники в России. Ориентация на нужды потребителя остается главным приоритетом для всех сотрудников Компании.

2.2 Анализ финансово - хозяйственной деятельности организации ОАО «Компания «М-Видео»»

Анализируя финансово - хозяйственную деятельность организации ОАО «Компания «М - Видео»», берутся в расчет следующие показатели:

- чистая выручка;
- валовая прибыль;
- коммерческие, общехозяйственные и административные расходы;
- прочие операционные доходы и расходы;
- операционная прибыль;
- чистый финансовый доход;
- расход по налогу на прибыль;
- чистая прибыль за год;
- активы и пассивы;

-движение денежных средств.

Также, в приложениях представлены бухгалтерский баланс,

Финансово - хозяйственный анализ будет осуществляться за 2017, 2016, 2015 года.

Таблица 5

Основные финансовые показатели «М - Видео»

в 2015-2017 гг.

Млн. руб. без НДС	2017	2016	2015
Чистая выручка	148 042	133 593	111 937
Валовая прибыль	38 360	32 955	27 537
% от чистой выручки	25,91 %	24,67%	24,60%
Операционные расходы	31 593	27 583	22 936
% от чистой выручки	21, 34%	20,65%	20,49%
Операционная прибыль (ЕВИТ)	6 767	5 372	4 601
% от чистой выручки	4,57%	4,02%	4,11%
ЕВИТДА	9 400	7 525	6 239
% от чистой выручки	6,35%	5,63%	5,57%
Чистая прибыль	5 729	4 141	3 374

% от чистой выручки 3,87% 3,10% 3,01%

Чистая выручка «М - Видео» возросла в 2016 году на 10,8% до 148 млрд. рублей в результате открытия новых магазинов и расширения географии интернет-продаж, а также роста выручки реконструированных магазинов.

Открытие 42 новых магазинов в 2016 году, 40 новых магазинов в 2017 году, открытие 35 новых интернет-городов - все это способствовало позитивной динамике выручки Компании в 2017 году.

Позитивное единовременное влияние на выручку в размере 536 млн. рублей оказало также изменение оценки отложенной выручки по картам лояльности «М - Видео Бонус» в первой половине 2017 года. В предыдущие периоды Компания не могла оценить однозначно процент неиспользования участниками программы начисляемых бонусных рублей для целей учета, однако в 2017 году необходимая для этого информация была накоплена. Речь идет о неиспользованных бонусных баллах, «сгоравших» до того, как покупатель накапливал определенное количество баллов, необходимых для совершения покупки. Данный эффект переоценки также имел позитивное влияние на валовую рентабельность, показатель EBITDA и, за вычетом налогов, в размере примерно 400 млн. рублей, на чистую прибыль 2017 года.

Валовая прибыль «М - Видео» выросла на 1,24% до 25,9% или же до 38,4 млрд. рублей. Прирост валовой прибыли был достигнут благодаря улучшениям, полученным в управлении товарным ассортиментом, в частности, за счет роста продаж малой бытовой техники, имеющей более высокую рентабельность, а также различных дополнительных услуг и сервисов; кроме того, на улучшение показателя валовой прибыли оказали влияние некоторая экономия на логистических издержках и снижение резервов под обесценение товарно-материальных запасов. В условиях высокой конкуренции и снижающихся рыночных цен, Компания активно сотрудничала с поставщиками и производителями продукции, минимизируя возникающий негативный эффект для валовой прибыли. В частности, Компания активно привлекала поставщиков к проведению промо-акций, компенсируя часть выпадающих доходов.

Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы в 2017 году увеличились на 14,3% до 33,6 млрд. рублей против 29,4 млрд. рублей годом ранее. Как процент от выручки эти расходы выросли на 0,7% с 22% в 2016 году до 22,7% в

2017 г.

В целом рост коммерческих, общехозяйственных и административных расходов в 2017 году был связан с увеличением расходов на складские расходы, доставку клиентам, амортизацию и, в меньшей степени, расходов на аренду. Подробнее данные отражены в таб.6

Таблица 6

Коммерческие, общие и административные расходы в 2016-2017 гг., млн. руб. и как % от чистой выручки

Г од, завершившийся

	31 декабря 2017 г.		31 декабря 2016 г.	
Заработная плата и соответствующие налоги	9 678	6,5%	8 742	6,5%
Арендные расходы (за вычетом доходов от субаренды)	7 422	5,0%	6 480	4,9%
Расходы на рекламу и продвижение товаров	3 942	2,7%	3 665	2,7%
Складские расходы	2 204	1,5%	1 757	1,3%
Оплата коммунальных услуг	1 491	1,0%	1 331	1,0%
Банковские услуги	1 034	0,7%	779	0,6%
Доставка клиентам	984	0,7%	754	0,6%

Прочие издержки реализации, общие и административные расходы *	4 178	2,8%	3 715	2,8%
Обесценение и амортизация	2 633	1,8%	2 153	1,6%
Итого	33 566	22,7%	29 376	22,0%

Под знаком «*» подразумеваются услуги охраны, центр обслуживания, ремонт и техническое обслуживание, банковские сборы, упаковочные материалы и сырье, консультационные услуги, командировочные расходы и т.п.

Расходы по заработной плате и соответствующим налогам практически не увеличились как процент от выручки, оставшись на прошлогоднем уровне. В абсолютном выражении рост затрат был обусловлен открытием новых магазинов, в то время как расходы на штат центрального офиса оставались под контролем и не превысили уровня прошлого года. Тем не менее, при росте продаж сопоставимых магазинов всего на уровне 1%, достигнутая экономия была нивелирована зарплатной инфляцией.

Расходы на аренду торговых площадей и коммунальные услуги незначительно увеличились на 0,17% как процент от выручки в 2017 году. Причиной тому стали следующие факторы. Ежегодная индексация оказалась выше продаж сопоставимых магазинов в 2017 году. Кроме того, на арендные расходы повлияло обесценение российского рубля в течение года, т.к. около 40% арендных ставок номинированы в различных валютах.

Расходы на рекламу и продвижение в 2017 году немного снизились в процентах от выручки; Компания продолжает оптимизировать издержки в этом направлении, как с точки зрения объема затрат, так и эффективности рекламных носителей.

Складские расходы в 2017 году росли в связи с ростом стоимости складского обслуживания и увеличением объема проходящих через склады товаров из-за изменений ассортимента в пользу увеличения доли бытовой техники (white goods). Объемы хранения в 2017 году выросли на 13% против предыдущего года. Кроме того, Компания открыла новый Центральный Распределительный Центр в Московской области.

Рост расходов на банковское обслуживание в 2017 году был обусловлен увеличением использования покупателями кредитных/дебитных карт при оплате покупок. В начале 2016 года примерно 9% выручки формировалось за счет карточных платежей, но уже к концу того года их доля в продажах выросла до 26%. Этот же уровень сохранялся и в течение 2017 года. Рост карточных платежей до текущих 26% от выручки связан с запуском программ лояльности рядом российских банков: покупатели предпочитают совершить платеж картой, с тем, чтобы иметь возможность копить бонусные баллы, а не снимать наличные в банкомате, как это было ранее.

Среди прочих коммерческих, общехозяйственных и административных расходов затраты на безопасность, а также на реконструкцию магазинов показали умеренно позитивную динамику, так как Компания особо фокусировалась на экономии в данных сферах в ходе бюджетного процесса.

Обесценение и амортизация выросли в 2017 году в связи с запуском нескольких ИТ-проектов в 2016-2017 гг., а также реконструкцией существующих магазинов.

Прочие операционные доходы (за вычетом расходов) возросли на 10% с 1,8 млрд. рублей в 2016 году до 2 млрд. рублей в 2017 г. Прочие операционные доходы включают комиссии от банков за выдачу потребительских кредитов в магазинах сети, доходы от доставки на дом и доходы от рекламы поставщиков в магазинах. Стоимость доставки для клиента не покрывает все издержки Компании по предоставлению данной услуги, однако в целом, благодаря росту Интернет-продаж, необходимо отметить заметное увеличение дохода от доставки товаров на дом.

Операционная прибыль выросла на 26% с 5,4 млрд. рублей в 2016 году до 6,8 млрд. рублей в 2017 г. Рост операционной и чистой прибыли был прямо обусловлен улучшением валовой рентабельности, что частично компенсировалось ростом коммерческих, общехозяйственных и административных расходов, в т.ч. амортизации. Кроме того, благодаря росту операционной прибыли было достигнуто улучшение эффективной налоговой ставки.

В 2017 году Компания получила чистый финансовый доход третий год подряд. В течение последних лет «М - Видео» не привлекала кредитов, номинированных в иностранных валютах, осуществляя только краткосрочные заимствования для открытия новых магазинов, что позволило Компании иметь на конец каждого отчетного периода чистый доход от финансовых операций.

В 2017 году чистые финансовые расходы или процентные расходы незначительно снизились, так как Компания перенесла выплату годовых дивидендов на конец года в связи с планированием сделки по поглощению конкурирующей сети. Средства, предназначенные для выплаты дивидендов, находились в течение этого времени на банковских депозитах, приносящих процентный доход.

Эффективная ставка налога на прибыль в 2017 году снизилась до 23,1% в сравнении с 25% в 2016 году. Снижение эффективной ставки налога было достигнуто за счет контроля за необлагаемыми статьями расхода на фоне роста прибыли до налогообложения в 2017 году на 26%.

Чистая прибыль за год увеличилась на 39%, с 4,1 млрд. рублей в 2016 году до 5,7 млрд. рублей в 2017 году.

Показатель EBITDA увеличился на 25% с 7,5 млрд. рублей в 2016 году до 9,4 млрд. рублей в 2017 году. Рентабельность по EBITDA улучшилась до 6,3% против 5,6% годом ранее. Без учета эффекта единовременного влияния на выручку изменения оценки отложенной выручки по картам лояльности, Компания достигла поставленной перед собой цели - показать рентабельность по EBITDA на уровне 6% в 2017 году.

Как и в предыдущие годы, в 2017 году Компания располагала прозрачным консолидированным балансом, в котором единственными крупными позициями среди активов были «Основные средства», «Товарно-материальные запасы», «Денежные средства и их эквиваленты», а среди пассивов - «Торговая кредиторская задолженность».

Рост основных средств был обусловлен расширением сети и реконструкцией существующих магазинов, в то время как нематериальных активов - запуском ИТ-проектов. Инвестиции в совершенствование ИТ-системы Компании будут продолжены и в будущем.

Управление уровнем оборотного капитала в 2017 году оставалось в фокусе внимания менеджмента Компании. В работе с поставщиками «М - Видео» продолжает придерживаться паритета между кредиторской задолженностью и товарно-материальными запасами, достигнутого в 2009 году. Это обеспечивает финансовую устойчивость бизнес-модели «М - Видео» при наличии достаточных денежных средств на балансе и чистого дохода от финансовых операций. Текущее отношение кредиторской задолженности к товарно-материальным запасам составляет 1,14 против 1,10 в 2016 г.

Денежные средства и их эквиваленты увеличились в отчетном году на 4 млрд. до 11,5 млрд. рублей против 7,6 млрд. рублей в 2016 г.

«М.видео» продолжает генерировать существенный поток наличности от операционной деятельности. В 2017 году Компания увеличила поступление денежных средств от операционной деятельности на 6,7 млрд. рублей благодаря позитивным изменениям в оборотном капитале.

Почти 10,5 млрд. рублей денежных средств от операционной деятельности, наряду с 4 млрд. рублей чистых активов позволяют Компании направлять значительные средства на выплату дивидендов.

В 2017 году Компания инвестировала 4,4 млрд. рублей в рамках программ капитальных затрат, на 400 млн. рублей больше, чем в 2016 году. Как и в предыдущем году, основными капитальными затратами стали инвестиции в открытие новых магазинов и оптимизацию цепочки поставок.

В 2017 году чистые денежные средства, использованные в финансовой деятельности, включали в себя выплаченные дивиденды в размере 2,5 млрд. рублей против 6,3 млрд. рублей годом ранее.

Показатель "Чистый оборотный капитал" за 2015г. составил 595 518 тыс.руб., за 2016г. увеличился до 6 818 520 тыс.руб. Чистый оборотный капитал эмитента признается достаточным для исполнения краткосрочных обязательств и покрытия текущих операционных расходов эмитента.

Показатель "Коэффициент текущей ликвидности" показывает отношение текущих активов эмитента к его текущим обязательствам и определяет общий уровень платежеспособности предприятия. Нормативное значение коэффициента текущей ликвидности - не менее 2. Показатель "Коэффициент текущей ликвидности" по итогам работы за 2015г. составляет 187,2, за 2016г. - 925.

Показатель "Коэффициент быстрой ликвидности" - это отношение наиболее ликвидных активов компании, налога на добавленную стоимость по приобретенным ценностям, долгосрочной дебиторской задолженности к текущим обязательствам эмитента. Данный коэффициент отражает платежные возможности предприятия для своевременного и быстрого погашения своей задолженности. Данный показатель за 3 кв.2015г. составил 185,4, за 3 кв.2016г. - 924, что свидетельствует о высокой платежеспособности эмитента.

Значения показателей "Коэффициента текущей ликвидности" и "Коэффициента быстрой ликвидности" за весь рассматриваемый период незначительно увеличились.

За анализируемый период у эмитента отсутствует просроченная задолженность.

Показатели рентабельности указаны в таблице ниже.

Таблица 7

Показатели рентабельности компании «М - Видео»

Наименование показателя	На 30.06.2015г.	На 30.06.2016 г.
Норма чистой прибыли, %	0.02	0.02
Коэффициент оборачиваемости активов, раз	1.28	1.17
Рентабельность активов, %	2.15	2.41
Рентабельность собственного капитала, %	7.57	9.34
Сумма непокрытого убытка на отчетную дату	0	0
Соотношение непокрытого убытка на отчетную дату и балансовой стоимости активов, %	0	0

Показатель «Норма чистой прибыли» за 2015г. составил 126,7% , за 2016г.- 11 451,4 %. В 2016г. предприятие работает стабильно, с прибылью, вследствие доходов от участия в других организациях. Показатель «Коэффициент оборачиваемости активов» за 2015г. составил 0,006, за 2016г. - 0,0039. Показатель «Рентабельность активов» за 2015г. составил 0,8093%, за 2016г. - 44,45 %. Данный показатель характеризует устойчивость финансового состояния эмитента в отчетном периоде. Показатель «Рентабельность собственного капитала» за 2015г. составил 0,8097%,

за 2016г. - 44,47 %. Данный показатель свидетельствует об эффективности использования собственного капитала эмитентом, сколько рублей прибыли приносит каждый рубль вложенных собственных средств. Показатель «Норма чистой прибыли» за 2015г. составил 0,02% , 2016г. составил 0,02%. Предприятие работает стабильно, с прибылью. Показатель «Коэффициент оборачиваемости активов» за 2015г. составил 1,28, за 2016г. составил 1,17 . Эти показатели достаточно стабильны.

Показатель «Рентабельность активов» за 2015г. составил 2,15%, за 2016г. 2,41%. Данный показатель увеличился в 2016г., что характеризует устойчивость финансового состояния эмитента в отчетном периоде. Показатель «Рентабельность собственного капитала» за 2015г. составил 7,57%, за 2016г. 9,34%. Данный показатель увеличился в 2016г., что свидетельствует об эффективности использования собственного капитала эмитентом. Анализ динамики показателей свидетельствует о хорошем уровне прибыльности эмитента.

Подводя итоги финансово - хозяйственной деятельности «Компании «М - Видео»», стоит отметить, что Компания увеличила показатель чистого денежного баланса на 4 млрд. рублей с 7,5 млрд. рублей в 2016 году до 11,5 млрд. рублей в 2017 году в связи с положительными изменениями в оборотном капитале.

2.3 Анализ и оценка формирования товарного ассортимента розничной организации ОАО «Компании «М - Видео»» и обеспечения его устойчивости

Показатель ассортимента - количественное выражение свойств ассортимента, при этом измерению подлежит количество видов и наименований товаров. При формировании ассортимента в «М - Видео» по адресу г. Брянск, просп. Станке Димитрова, 26 осуществляется регулирование комплекса свойств и показателей ассортимента, что требует от специалиста понимания их сути и знания номенклатуры показателей ассортимента.

Широта ассортимента определяется числом товарных групп, подгрупп и наименований товаров, включенных в номенклатуру. Можно провести анализ широты ассортимента розничного магазина «М - Видео» по просп. Станке

Димитрова, 26, г. Брянск на примере ассортимента видеокамер.

Известно, что видеокамеры характеризуются следующими показателями: типом матрицы, разрешением (мпикселей), аудио системой, типом источника.

Поступающие аппараты могут быть по типу матрицы

CCD,CMOS,HDV/DV,DVCAM. По разрешению (мпикселей) делятся от 0,8 до 2,39.

Аудио системы DolbyDigital2 канала,MPЕ01АиёюБауег11. Тип источника в основном это тип аккумулятора Li-Ion. Отсюда базовая широта по ряду классификационных признаков будет равна 4, 5,1, 1.

На период исследования в магазине были предложены видеокамеры со следующими показателями фактической широты по вышеназванным классификационным признакам. Приняв все признаки анализируемого ассортимента за равнозначные, то групповой показатель широты определим как среднее из значений единичных показателей.

Таблица 8

Анализ широты ассортимента на примере видеокамер розничного магазина «М - Видео» г. Брянска

Классификационный признак	Широта фактическая	Широта базовая	Коэффициент широты
Тип матрицы	3	4	0,75
Разрешение (мпикселей) от 0,8 до 2,39		от 0,8 до 2,39	1
Аудио система	1	2	0,5
Тип источника питания	1	1	1
Итого:			0,8125

Представленные данные свидетельствуют о том, что ассортимент магазина «М - Видео» достаточно широк, так как оптимальные показатели должны быть приближены к единице. Сложившаяся ситуация способствует удовлетворению спроса, а значит ведет к привлечению потенциального покупателя, что положительно отражается на прибыли и рентабельность предприятия. Так же стоит отметить, что широкий выбор позволяет диверсифицировать ассортимент, ориентироваться на различные требования потребителей и стимулировать совершение комплексных покупок в одном месте.

Одним из показателей, характеризующим рациональность ассортимента товаров, является полнота ассортимента. Полный ассортимент способствует удовлетворению нужд многих покупательских групп в одном товаре, оптимизации использования складских и торговых помещений, дает возможность представлять более широкий диапазон цен. Однако он увеличивает расходы на поддержание товарных запасов. Само понятие разновидности достаточно емкое: для видеокамер - это марка. Анализ полноты приведен в таблице ниже. В качестве базовой полноты принять показатель, полученный в результате анализа видового ассортимента видеокамер предприятий - конкурентов. Базовый показатель является усредненным значением.

Таблица 9

Анализ полноты ассортимента магазина «М - Видео»

Наименование товарной позиции Пб Пф Кп

ТМ «SONY» 25 6 0,24

ТМ
«PANASONIK» 15 7 0,46

ТМ
«SAMSUNG» 13 5 0,38

ТМ «JVC»	3	1	0,33
ТМ «CANON»	11	4	0,36
ТМ «TOSHIBA	2	-	-
ТМ «KODAK»	1	-	-
Прочие торговые марки	10	5	0,5
Итого:	80	28	0,28

где Пф - фактическое количество разновидностей товаров в момент отдельных проверок; Пб - количество товаров, определенное на основе анализа видового ассортимента предприятий конкурентов, занявших нишу на данном сегменте рынка; n- количество проверок, равное в нашем случае 8.

Можно сделать вывод, что ассортимент видеокамер в исследуемом магазине является величиной достаточно стабильной, что свидетельствует о хорошей работе персонала по вопросам формирования ассортимента и мониторинга продаж.

Важным качественным показателем, характеризующим ассортимент торгового предприятия, является его структура.

Из таблицы видно, что наибольший удельный вес по количеству реализуемых товаров занимают телефоны, телевизоры, электрочайники и MP3 плееры, т.к. этот товар пользуется большим спросом у покупателей. Остальные товары применяются в быту, т.к. они чаще всего стационарного предназначения.

В 2018 году планируется открыть 30 новых магазинов, а также распространить услугу онлайн-кредитования еще в 20 городах России.

В отчетном году розничные магазины сети «М - Видео» посетили более 160 миллионов человек. По оценкам Компании, около 20% из них ушли из наших магазинов с покупками. Средняя цена покупки (средний чек) увеличилась до 5 400 рублей (с НДС) по сравнению с 5 300 рублей (с НДС) в 2016 году.

В 2017 году Компании удалось добиться заметного увеличения продаж в таких продуктовых категориях, как телекоммуникационные товары (Telecoms), главным образом, за счет роста продаж смартфонов, а также в мелкой бытовой технике (Small Home Appliances) благодаря росту популярности различных моделей мультиварок (рост продаж год на год 290%), дебютировавших на российском рынке. Смартфоны и гаджеты постепенно вытесняют с рынка такие, прежде весьма востребованные, продукты, как компактные цифровые камеры и некоторые модели автомобильных навигаторов. Кроме того, в прошедшем году снижались продажи в категории товаров для развлечений (Entertainment) в соответствии с общей рыночной тенденцией на приобретение подобной продукции посредством онлайн загрузки файлов.

В целом в 2017 году бытовая техника (крупная бытовая техника, товары для кухни, товары для красоты и здоровья) стала самой крупной товарной категорией в денежном выражении, на долю которой пришлось свыше 35% всех продаж «М-Видео». Доля продаж телевизионной техники и товаров для развлечений снизилась в выручке примерно на 1% соответственно, в то время как доли прочих товарных категорий остались практически без изменений. Продажи различных дополнительных услуг и сервиса (установка техники на дому, сертификаты «Быстросервис», расширенные гарантии и т.п.) увеличились более чем в два раза в 2017 году за счет роста продаж услуги «Цифровой помощник» на фоне увеличения физического объема продаж компьютеров .

В 2017 году Компания значительно расширила сферу действия своего интернет-предложения в тех городах, где работают магазины сети. Продажи через Интернет выросли более чем в два раза по сравнению с 2016 годом. К июню 2017 года интернет-магазины «М - .Видео» работали в 37 городах, а к концу года их число достигло 52 городов. Открывая интернет-магазин в каком-либо новом городе, Компания предоставляет покупателям возможность выбора, заказа и покупки товаров онлайн и осуществляет доставку по той цене и в те сроки, которые «М - Видео» и другие продавцы предлагают в данном городе.

«М - Видео» и впредь намерена предлагать своим покупателям самые модные новинки и другую высококачественную продукцию во всех магазинах сети, где бы они ни находились, поддерживая уверенность потребителей в том, что «М - Видео» - лучшее место для встречи людей и электроники в России. Ориентация на нужды потребителя остается главным приоритетом для всех сотрудников Компании.

Глава 3. Повышение эффективности формирования товарного ассортимента розничной организации и обеспечение его устойчивости на примере розничного магазина «М - Видео»

3.1. Мероприятия по повышению эффективности формирования товарного ассортимента и обеспечение его устойчивости на примере розничного магазина «М - Видео»

Ассортимент в магазине «М-Видео» формируется и оптимизируется с учетом закономерностей спроса, предложения поставщиков технологических возможностей предприятия, ассортимента предприятий конкурентов прибыльности продаж. Цель формирования ассортимента в магазине «М-Видео» - наиболее полное удовлетворение покупательского спроса.

Для повышения эффективности формирования товарного ассортимента в магазине «М - Видео» г. Брянск, просп. Станке Димитрова, 26 должны быть проведены следующие мероприятия:

- определение текущих и перспективных потребностей покупателей. Выявление потребностей клиентов очень важный этап продажи. Умение выявлять потребности поможет вам найти индивидуальный подход к каждому клиенту. Ответственными за данное мероприятие должны быть назначены продавцы - консультанты. Процесс определения потребности входит в их обязанности, поэтому продавцам необходимо понять, что именно нужно покупателю. Для этого у покупателя должен быть сформирован интерес и мотивация, тогда он поделится этой информацией.

Для каждого конкретного покупателя продавец должен найти отвечающие его потребностям свойства и конкурентные преимущества товара. В этом случае покупатель признаёт необходимость использования этих преимуществ, быстрее принимает решения о покупке того или иного товара.

Такое определение текущих потребностей должно происходить на протяжении всей работы магазина, а не только в какой-то выделенный интервал времени для получения результатов исследования. Ведь основная цель торговли - продажа товара с целью удовлетворения потребности. Поэтому необходимо предъявлять более высокие требования продавца - консультантам к обслуживанию покупателя и выявления его текущей и перспективной потребности.

Данное действие поможет сформировать в течение года стабильный ассортимент, соответствующий потребности покупателя.

-введение в работу магазина специалистов по маркетингу. Профессиональные маркетологи смогут грамотно расставить приоритеты магазина, анализировать полученные данные по потребностям потребителя, будут принимать решения по изъятию из ассортимента морально устаревших товаров и добавлению новых, со соответствующими техническими характеристиками.

-введение в работу магазина специалистов по маркетингу. Профессиональные маркетологи смогут грамотно расставить приоритеты магазина, анализировать полученные данные по потребностям потребителя, будут принимать решения по изъятию из ассортимента морально устаревших товаров и добавлению новых, со соответствующими техническими характеристиками.

- оценка существующих аналогов конкурентов по тем же направлениям. Работу с конкурентами можно поручить отделу маркетинга. В его обязанности будет входить мониторинг действий конкурентов, то есть акций, скидок, изменений ценовой политики, судебные разбирательства. В настоящее время как было указано выше, у «М - Видео» Брянск основными конкурентами являются:

-магазин «Медиа - Маркт»;

-магазин «Эльдорадо»;

-магазин «DNS».

В указанных магазинах ассортимент по своей ширине и глубине, а также ценовая политика находятся примерно на одном уровне с рассматриваемым магазином «М -

Видео». Основная конкурентная борьба между ними складывается в основном между удержанием старых покупателей и привлечением новых.

Отдел маркетинга обязан следить за тем, какие действия выполняют конкуренты для привлечения новых покупателей и удержания старых, предлагать новые меры по аналогичному стимулированию покупателей к покупке, «работать на опережение».

Срок выполнения - постоянный мониторинг.

- решение вопросов, какие продукты следует добавить в ассортимент, а какие исключить из него из-за изменений в уровне конкурентоспособности; следует ли диверсифицировать продукцию за счет других направлений производства предприятия, выходящих за рамки его сложившегося профиля.

Это будет наиболее сложным решением для руководства. Ход выполнения работы будет описан ниже.

На первой этапе после выявления потребности покупателя данные, собранные продавцами - консультантами должны передаваться напрямую директору магазина. Через пробный срок, например, 3 месяца директор должен подвести итоги опросов и принять решение о том, какие товары стоит исключить из ассортимента. В последующие три месяца необходимо исследовать, как исключение данных товаров воздействует на потребителя.

Еще один важный элемент ассортимента и в целом товарной политики «М - Видео» - изъятие из программы неэффективных товаров. Изыматься будут товары, морально устаревшие и экономически, неэффективные, хотя и, возможно, пользующиеся некоторым спросом, например СБ - плееры. При этом необходимо учитывать объединенную информацию со всех рынков, где они реализуются, чтобы установить реальный объем продаж и уровень рентабельности (прибыльности) в динамике. В данном случае будем пользоваться результатами второго этапа, где ответственным будет менеджер по рекламе, который проведет исследование продаж конкурентов.

Главный вывод из относительно своевременного изъятия товара из программы (ассортимента) состоит в том, что изготовитель должен организовать систематический контроль за поведением товара на рынке, за его жизненным циклом. Только при таком условии будет получена полная и достоверная информация, позволяющая принимать верные решения.

Таким образом, обозначим сроки выполнения 6 месяцев, а ответственных лиц - продавцов - консультантов и директора магазина.

-изучение возможностей производства новых или усовершенствованных продуктов, включая вопросы цен, себестоимости и рентабельности.

Обоснование эффективности предложенных мероприятий будет предложено в пункте 3.2.

3.2 Обоснование эффективности предложенных мероприятий для магазина «М - Видео»

Как уже было упомянуто, ассортимент магазина «М - Видео» по адресу г. Брянск, просп. Станке Димитрова, 26 достаточно широк для того, чтобы удовлетворить потребности населения города и области в электро-бытовых товарах. Компания «М - Видео» использует самые современные методики управления ассортиментом и обеспечения его стабильности.

В пункте выше данной курсовой работы мной были предложены и описаны основные мероприятия по повышению эффективности формирования товарного ассортимента и обеспечение его устойчивости. Первая рекомендация касается более тщательного выявления спроса. Необходимо более тщательное наблюдение за тем, какой контингент посещает магазин, а с помощью специальных анкет устанавливать средний возраст покупателя, его привычки, условия жизни, наличие автомобиля и другие детали, которые помогли бы в формировании ассортимента магазина и обеспечении его устойчивости. Ведь если такой анализ покажет, что среди посетителей много автолюбителей, то это поможет расширить ассортимент навигаторов, стерео-систем и других всевозможных гаджетов для автомобилистов, которые, как уже известно, занимают всего 2,5% в структуре ассортимента рассматриваемого магазина. С уверенностью можно сказать, что в данном случае магазин «недополучает» прибыль, которая достается другим магазинам в связи с тем, что там ассортимент этих гаджетов для автомобилистов шире и глубже чем в «М - Видео».

Более детальное изучение расположения магазина позволяет выяснить, что он находится в относительной близости от трех университетов:

- РЭУ им. Г.В. Плеханова - 1,5 км, всего в двух остановках от магазина «М - Видео»;

- БИУБ - 783 м;

- БГИТА - 682 м.

Такая близость к местам скопления молодежи предполагает, что ассортимент магазина должен быть разнообразен различными смартфонами, игровыми приставками, дисками, гаджетами для эксплуатации смартфона. Однако в настоящее время данная ниша составляет лишь 15% от общей структуры ассортимента. Разнообразие ассортимента, ориентированное на молодежь, поможет увеличить среднегодовую выручку примерно на 10 - 15 %.

Вторая рекомендация касается введения в работу магазина специалистов по маркетингу. Достаточно будет одного специалиста, который будет заниматься рекламой, маркетинговыми мероприятиями магазина. Стоит заменить специалиста по рекламе, который выполняет только узко специализированные функции, связанные с рекламной деятельностью внутри магазина. Примерно за такой же оклад (около 20000 руб./ месяц) более широкий спектр функций будет выполнять специалист по маркетингу, в том числе и оценку существующих аналогов конкурентов по тем же направлениям.

Последняя рекомендация, касающаяся решения вопросов, какие продукты следует добавить в ассортимент, а какие исключить из него из-за изменений в уровне конкурентоспособности; следует ли диверсифицировать продукцию за счет других направлений производства предприятия, выходящих за рамки его сложившегося профиля, должна выполняться отделом маркетинга и руководством магазина. Если убрать из ассортимента морально устаревшие товары, то это позволит снизить затраты на хранение на 10-15%.

Таким образом, если применять все данные мероприятия в течение года, то станет возможным увеличить общую выручку на 10 -15 %, снизить издержки на содержание морально устаревшего оборудования на 10 %.

Подводя итог, стоит отметить, что при обосновании необходимости проведения каких - либо мероприятий по повышению эффективности управления ассортиментом и обеспечением его устойчивости в розничном магазине необходимо учитывать особенности расположения розничного магазина, средний возраст покупателей, посещающих магазин, сезонность, городские праздники.

Также, стоит повышать квалификацию сотрудников от продавцов - консультантов до работников склада. Важно, чтобы каждый сотрудник понимал важность своих

действий, что также повысит эффективность мероприятий по управлению ассортиментом и обеспечению его устойчивости.

Заключение

Как уже и было упомянуто, розничная торговля является завершающим уровнем канала распределения потребительских товаров. Розничная торговля представляет собой все виды предпринимательской деятельности по продаже товаров и услуг непосредственно конечным потребителям для их личного, а не производственного потребления.

Говоря о видах спроса, стоит отметить, что специальным является вид спроса на определенный товар или его разновидность, не допускающий замены каким-либо другим, даже однородным товаром; импульсивным - спрос, появляющийся и формирующийся под влиянием побуждений, предложения (рекламы, выкладки); альтернативным - спрос, окончательно формирующийся в процессе выбора товаров, ознакомления с предложенным ассортиментом.

В первой главе данной работы были рассмотрены теоретические основы формирования товарного ассортимента розничной организации и обеспечение его устойчивости. Были проанализированы сущность и содержание розничной организации. Также, рассмотрены аспекты управления формированием товарного ассортимента розничной торговли и обеспечение его устойчивости. В третьем пункте первой главы были выведены показатели и методы расчёта эффективности формирования товарного ассортимента и устойчивости .

Во второй главе был проведен тщательный анализ финансово - хозяйственной деятельности предприятия ОАО «Компания «М - Видео»» за последние 3 года. Таким образом, чистая выручка за 2017 год - 148 042 000 2016 год - 133 593 000 , за 2015 год - 111 937 000 рублей. Валовая прибыль 38 360 000 за 2017 г, за 2016 - 32 955 000 , за 2015 год - 27 537 000 рублей, что от чистой выручки составляет 25,91 % в 2017, в 2016 - 24,67%, в 2015 - 24,60%. У предприятия хорошие показатели ликвидности и рентабельности, что говорит о способности быстро оплатить свои краткосрочные обязательства, и о прибыльности предприятия. Показатели чистого оборотного капитала также удовлетворительные, что является показателем престижа компании. Высокий показатель чистого оборотного капитала свидетельствует об умении и практических навыках управлять ресурсами

компании. Данный показатель играет важную роль при определении VIP - статуса клиента банка.

Третья глава рассматривает вопросы повышения эффективности формирования товарного ассортимента розничной организации и обеспечение его устойчивости на примере розничного магазина «М - Видео», расположенного по адресу г. Брянск, просп. Станке Димитрова, 26. Были предложены методы повышения эффективности управления ассортиментом и обеспечения его устойчивости. В основу данных методов были положены в основном методы повышения квалификации сотрудников и мониторинг качества продукции.

В целом, повышение эффективности управления ассортиментом и обеспечение его устойчивости является целесообразным, так как всегда есть куда стремиться. «М - Видео» и впредь намерена предлагать своим покупателям самые модные новинки и другую высококачественную продукцию во всех магазинах сети, где бы они ни находились, поддерживая уверенность потребителей в том, что «М - видео» - лучшее место для встречи людей и электроники в России. Ориентация на нужды потребителя остается главным приоритетом для всех сотрудников Компании.

Список использованной литературы

1. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 28.12.2016) «Об обществах с ограниченной ответственностью» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.07.2017)
2. ГОСТ Р 51303-2013. Национальный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения (утв. Приказом Росстандарта от 28.08.2013 № 582-ст) (ред. от 29.03.2016)
3. Азарова О.В. Современные стратегии формирования ассортиментной политики в практической деятельности // Вестник магистратуры. — 2013. — № 8(23). — С. 4—6.
4. Алексина, С. Б. Мерчандайзинг как инструмент стимулирования продаж в розничном торговом предприятии : конспект лекций // -М.: ГОУ ВПО «РЭА имени Г. В. Плеханова», 2010. - 36 с.
5. Баженов, Ю.К. Доходы, расходы и прибыль в организациях торговли : учебное пособие // Ю.К. Баженов, Г.Г. Иванов. - М. : ИД - ФОРУМ , 2014. - 96 с.
6. Барышев А.Ф. Маркетинг: Учебник. - 9-е изд. - М.: Academia, 2012. - 224 с.
7. Брагин, Л. А. Торговля: состояние и перспективы развития: Сборник научных статей и докладов на научно-практических конференциях. Часть I // Л.А.

- Брагин, Г.Г, Иванов, И.Б. Стукалова, А.О. Зверева, В.П. Куренкова. - М.: Спутник +, 2011. - 272 с.
8. Брагин, Л. А.. Розничная торговля: современные тенденции и перспективы развития.// Л.А. Брагин, Г. Г. Иванов, И. Б. Стукалова. - М. : ГОУ ВПО «РЭА им. Г. В. Плеханова», 2010.- 236 с.
 9. Бузукова Е.А. Ассортимент розничного магазина. Методы анализа и практические советы. - СПб.: Питер, 2007. - 176 с.
 10. Быховец С.Н. Управление ассортиментом в системе маркетинга производственного предприятия // Маркетинг и маркетинговые исследования. - 2011. - № 01 (67). - С. 4-11
 11. Веселова А.И. Товарная политика предприятий: анализ основных взглядов и методов оценки// Маркетинг в России и за рубежом. - 2011. - № 11. - С. 103 - 114
 12. Горин С.Н. Ассортиментная политика организации. - Ростов н/Д.: Феникс, 2009. - 280 с.
 13. Дашков Л.П., Памбухчиянц В.К., Памбухчиянц О.В. Коммерция и технология торговли: Учебник. - 11-е изд., перераб. и доп. - М.: Дашков и Ко, 2014. - 692 с.
 14. Дмитриченко М.И., Зыбин О.С., Киятов А.Л. Управление ассортиментом товаров на торговых предприятия современного формата // Техничко-технологические проблемы сервиса. - 2013. - № 4 (26). - С. 75-80
 15. Елкин С.Е. Вопросы теории управления товарным ассортиментом // Сибирский торгово-экономический журнал. - 2009. - № 2. - С. 11-19
 16. Иванов, Г. Г. Коммерция : учебное пособие.// Г.Г. Иванов, Е.С. Холин.
 17. Иванов, Г. Г. Организация и технология коммерческой деятельности . учеб. пособие для студ. учреждений сред. проф. образования // Г.Г. Иванов.
 18. Иванов, Г.Г. Розничная торговля: учебное пособие // Г.Г. Иванов, А.Ф. Никишин, С.С. Шипилова. - М. : ФОРУМ, 2013. - 96 с.
 19. Иванов, Г.Г. Управление торговой организацией : учебник // Г.Г. Иванов, И.С. Лебедева, Т.В. Панкина. - М.: ФОРУМ, 2013. - 368 с.
 20. Иванов, Г.Г. Экономика торгового предприятия: учебник // Г. Г. Иванов. — М.: Академия, 2010. - 320 с.
 21. Каращук, О.С. Управление качеством услуг розничного торгового предприятия.// О. С. Каращук, С.С Шипилова. - М. : ГОУ ВПО «РЭУ им.Г. В. Плеханова», 2011. - 78 с.
 22. Карпова С.В. Маркетинг: Теория и практика: Учебное пособие. - М.: Юрайт, 2017. - 416 с.

23. Колюжная Н.Я., Якобсон А.Я. Маркетинг: общий курс: Учебное пособие. - М.: Омега-Л, 2014. - 476 с.
24. Коротков А.В. Маркетинговые исследования: Учебник. - М.: Юрайт, 2016. - 608 с.
25. Котлер Ф. Основы маркетинга. - СПб. : Питер, 2013. -1056 с.
26. Котлер, Ф. Менеджмент маркетинг: 12- е издание // Котлер Ф., Келлер К.Л. - М.: Питер, 2011. - 816 с.
27. Кузьмина Е.Е. Маркетинг: Учебник и практикум. - М.: Юрайт, 2016. - 384 с.
28. Кутузова Т.Ю. Управление маркетингом. - М.: Весь Мир, 2013. - 256 с.
29. Мухина М.М., Никишин А.Ф. Формирование ассортимента торговых организаций на основе товарных брендов // Современные научные исследования и инновации. - 2015. - № 12. - режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2015/12/61026>
30. Наумов В.Н. Маркетинг: Научно-методическое пособие - СПб: СПбГУЭФ, 2009. - 84 с.
31. Пакрухин А.П. Маркетинг: Учебник. - М.: Омега-Л, 2010. - 656 с.
32. Райкова Е.Ю. Теоретические основы товароведения и экспертизы. Учебник для бакалавров. - М.: Дашков и Ко, 2013. - 412 с.
33. Романенкова О.Н. Маркетинговые исследования. Теория и практика: Учебник. - М.: Юрайт, 2016. - 320 с.
34. Сафронова Н.Б., Корнеева И.Е. Маркетинговые исследования: Учебное пособие. - М.: Дашков и Ко, 2013. - 296 с.
35. Сысоева С., Крок Г. Большая книга директора магазина 2.0 Новые технологии. - СПб.: Питер, 2016. - 464 с.
36. Шипилова, С. С. Розничная торговая сеть: лекция. С.С. Шипилова.- М.: ГОУ ВПО «РЭА им. Г. В. Плеханова», 2010. - 52 с.

1. Котлер Ф. Основы маркетинга. - СПб. : Питер, 2013. С. 705 [↑](#)

2. Кузьмина Е.Е. Маркетинг: Учебник и практикум. - М.: Юрайт, 2016. С. 67 [↑](#)

3. Сысоева С., Крок Г. Большая книга директора магазина 2.0 Новые технологии. - СПб.: Питер, 2016. С.78 [↑](#)

4. Быховец С.Н. Управление ассортиментом в системе маркетинга производственного предприятия // Маркетинг и маркетинговые исследования.

- 2015. - № 01 (67). - С. 8 [↑](#)

5. Азарова О.В. Современные стратегии формирования ассортиментной политики в практической деятельности // Вестник магистратуры. — 2017. — № 8(23). — С. 5 [↑](#)
6. Азарова О.В. Современные стратегии формирования ассортиментной политики в практической деятельности // Вестник магистратуры. — 2017. — № 8(23). — С. 5 [↑](#)