

## **Содержание:**

# **Введение**

Актуальность дипломной работы заключается в том, что сегодня в России насчитывается более 1 млн. торговых предприятий, от уличных продавцов хот-догов, до сетей супермаркетов, таких как «Абрикос», «Искра», «Радуга вкуса». Каждый из них выживает и процветает благодаря тому, что более эффективно, в сравнении с конкурентами, удовлетворяет запросы определенных групп потребителей. Для этого менеджерам торговых предприятий приходится принимать сложные решения, касающиеся разработки стратегий, выбора и формирования торгового ассортимента, вопросов ценообразования, продвижения и представления товаров в магазине. Эта совокупность действий, предпринимаемых торговыми предприятиями для удовлетворения потребностей покупателей и влияния на их решения о покупке, и составляет предмет управления торговым ассортиментом.

В условиях рыночной экономики ассортиментная политика является важной частью общей стратегии торговли. Ассортиментная политика - это заранее определенный курс действий или обдуманных принципов, по которым осуществляется формирование товарного ассортимента. Под товарным ассортиментом понимается набор связанных между собой товаров, объединение которых при продаже способно принести предприятию дополнительный эффект. Предприниматели при формировании ассортимента руководствуются, прежде всего, стремлением получить прибыль. С одной стороны расширение ассортимента обеспечивает магазину рост товарооборота и прибыли, с другой - неминуемо увеличивает товарные запасы и замедляет оборачиваемость средств, а это увеличивает издержки обращения и снижает прибыль.

Формирование ассортимента на предприятии охватывает обширную сферу деятельности, начиная от стратегического планирования на всех стадиях развития фирмы, заканчивая тонкостями выкладки товара на витрине, и вовлекает в работу многие службы предприятия. При формировании

ассортиментной политики фирме не только приходится оптимизировать величину полноты и устойчивости ассортимента, но и осуществлять ценовую политику,

определять рентабельные и прибыльные номенклатурные группы продукции, искать выгодные рынки сбыта для них.

Таким образом, основными задачами ассортиментной политики являются: обеспечение соответствия товарного ассортимента характеру спроса; оптимизация ассортимента на основе спроса, анализ продаж и прибыльности товаров и категорий в целом; определение оптимальной наценки; планирование размещения товаров в зале и на полках в соответствии с принципами мерчандайзинга; организация мероприятий по продвижению товара; обеспечение экономической эффективности (рентабельности) работы магазина.

В современных экономических условиях ассортиментная политика важная часть общей стратегии торговли, она позволяет гибче подходить к удовлетворению потребностей покупателей.

Целью работы является оценка формирования товарного ассортимента торгового предприятия и разработка направлений совершенствования ассортиментной политики.

Задачами исследования являются:

- рассмотреть понятие о товарном ассортименте, классификацию ассортимента товаров и услуг предприятия;
- охарактеризовать принципы и этапы формирования ассортимента в организациях торговли;
- провести оценку предпринимательской деятельности и ассортимента розничного торгового предприятия;
- разработать направления повышения эффективности коммерческой деятельности по оптимизации формирования торгового ассортимента на предприятии.

Объектом исследования является Томский филиал АО «ДМС».

Предметом исследования является формирование товарного ассортимента торгового предприятия.

Правильно определить стратегию ассортиментной политики можно лишь при налаженной системе анализа реализации продукции. Конкуренция по ассортименту, ценам, качеству стимулирует предприятие к рациональному использованию ресурсов, снижению издержек, увеличению прибылей.

Теоретической и методологической основой дипломной работы являются научные работы Ю.А. Елагина, Т.П. Николаевой, Н.А. Николаевой, С.Н. Виноградовой, Л.П. Дашкова, В.К. Памбухчиянц, О.В. Памбухчиянц, А. Жигульского, Л.И. Кравченко и др.

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

## **Глава 1. Теоритические основы формирования ассортимента торгового предприятия**

### **1.1. Основные характеристики торгового ассортимента и факторы, на него влияющие**

Множество товаров, которые представлены на рынке, а также классифицированы с помощью признака потребительского назначения или производственного происхождения называют ассортиментом.

Ассортимент может отражать различия, которые существуют между услугами и товарами. Ассортимент является логическим распределением любого множества, образованного по различным признакам, на категории различного уровня или на отдельные звенья. Кроме ассортимента товаров, также бывает ассортимент услуг, ассортимент идей и т.д. [1, с. 12]

Слово «ассортимент» является словом французского происхождения. Каждый автор трактует его по-своему. Например, значение слова ассортимент согласно Сурай Н.М. «Ассортимент является набором различных сортов и видов товара в каком-либо торговом учреждении либо набором изделий на производственной организации» [26, с. 153]. Значение слова ассортимент по Ожегову: ассортимент является наличием, подбором каких-либо товаров, предметов либо их сортов. Попов Е.В. определяет значение слова ассортимент как, перечень продаваемых товаров в магазине, составляемых по сортам, типам, видам, размерам и торговым маркам [32, с. 101].

Значение слова ассортимент по Артемьевой О.А. «Ассортимент является набором товаров, которые объединены по какому-то одному или нескольким признакам.

Значение слова ассортимент по Виноградовой: ассортимент является отражением межотраслевых и отраслевых пропорций, которые находятся в составе товарного предложения» [4, с. 116].

Ассортимент более полно может характеризовать результаты деятельности организации, а также отраслей, которые производят товары народного потребления, и торговли по организации производства данных товаров и необходимо рассматривать его как один из самых важных факторов, которые определяют такие понятия, как степень сбалансированности предложения и спроса на определенном товарном рынке.

Товарный ассортимент является набором товаров, которые объединены или сочетаются по определенному признаку или совокупности признаков, это могут быть: цвет, вид, размер и так далее.

В зависимости от товаров народного потребления можно выделить два вида ассортимента товаров: торговый и производственный.

Производственный ассортимент товаров является перечнем товаров, которые выпускаются определенными предприятиями, которые объединены или отраслями промышленности либо сельского хозяйства.

Торговый ассортимент является перечнем товаров, которые были подобраны для реализации на предприятии торговли. Данный ассортимент включает в себя множество различных наименований, а также разновидностей продукции, которая выпускается непосредственно организациями всевозможных отраслей промышленности, а также сельского хозяйства [2, с. 109].

Доля всевозможных товаров в структуре ассортимента торгового предприятия определяется специализацией фирмы, его потребительским спросом, материально-технической базой, а также другими факторами. По этой причине считается, что торговый ассортимент является набором товаров, которые сформированы по определенным признакам и призван удовлетворять спрос в определенный момент времени [1, с. 13].

Обеспечение должного уровня обслуживания потребителей, а также роста экономических показателей деятельности торговой фирмы в значительной степени зависит от верного формирования ассортимента.

Маркетинговые подходы, направленные на формирование ассортиментной политики торговой организации должны быть основаны на предпочтениях потребителей, а также им необходимо обеспечить достаточный уровень рентабельности фирмы, которая имеет возможность выбрать из широкого спектра продукции, предлагаемой как самим производителем, так и мелкими и крупными оптовиками [23, с. 41].

Ассортиментная политика является формированием ассортимента товаров в зависимости от финансового состояния организации, ее стратегических целей, а также от потребностей рынка. Ассортиментная политика, обычно, преследует долгосрочные цели.

Формирование ассортиментной политики и ее реализация нужны для того, чтобы управлять объемом прибыли, определять условия безубыточной работы фирмы, а также для того, чтобы прогнозировать собственные инвестиции в развитии бизнеса [9, с. 136].

Формирование ассортиментной политики и ее реализация начинают иметь особое значение тогда, когда имеется свобода выбора определенной деятельности. Ассортиментная политика подразумевает наличие информации о динамике цен, о характеристике товаров, сегментов рынков, об уровне внешнеэкономических связей с зарубежными странами, макроэкономических тенденций. Все эти факторы являются необходимыми для определения условий безубыточного управления массой прибыли и безубыточной работы с такой целью, как оптимизация налогообложения, прогнозирование возможных вложений собственных средств для развития бизнеса.

Операционный анализ, являющийся анализом безубыточности - это один из инструментов, с помощью которого можно решить данную задачу. В основе данного анализа лежат действия, которые направлены на определение промежуточных показателей, позволяющих поэтапно отделить друг от друга выручку реализации и затраты фирмы.

Для начала необходимо рассчитать валовую маржу, как сумму выручки от реализации, вычитая переменные затраты. Остаются те величины, которыми можно управлять, а именно - это условно-постоянные затраты и прибыль.

Следующий шаг - это удаление еще и условно-постоянных затрат.

Данный показатель называется «порог рентабельности» - это выручка, обеспечивающая полное покрытие всех затрат. Здесь имеет место быть нулевая прибыль.

Возможность найти порог рентабельности всего предприятия и отдельного вида товаров и услуг существует в рамках осуществления операционного анализа. Именно способность каждой продукции «отвечать» за финансовое состояние положена в основу формирования ассортиментной политики предприятия [4, с.203].

## **1.2. Понятие и составление ассортиментной матрицы на торговом предприятии**

Сформированный оптимально ассортимент повышает доходность торговой организации, влияет на ее дальнейшее развитие, определяет приверженность и лояльность со стороны покупателей. К тому же оптимальный товарный ассортимент является одной из основных составляющих маркетинга, которая прямо воздействует на сбытовую деятельность, что важно для достижения конкурентоспособности на рынке.

Ассортимент даже самой небольшой торговой сети включает более 2 тыс. наименований товаров. При этом за последние 10 лет номенклатура товара значительно расширилась, появились новые категории товаров [4, с.83].

Активно развивающиеся крупные торговые сети, имеющие финансовые ресурсы, могут позволить себе проводить эксперименты по ассортиментному блоку: вводить в ассортимент новые товары в большом объеме, работать с производителями товаров на закупки «ненужного» товара и, руководствуясь собственной сетевой статистикой продаж, формировать ассортиментные матрицы для новых открывающихся торговых точек.

При этом даже крупные торговые сети используют лишь общие принципы при разработке стратегии в ассортиментной политике.

На сегодняшний день встречается много различных концепций, использующихся в той или иной степени при формировании ассортимента. Но ни одна из них не имеет точной и универсальной методики по разработке ассортиментной матрицы, которая бы подходила к любому открываемому торговому предприятию [21, с. 102].

Таким образом, ассортиментная матрица представляется собой своеобразный перечень товаров, реализуемых предприятием в магазине или розничной сети, который был составлен с учетом нюансов данной сети и политикой компании.

Перед началом разработки ассортиментной матрицы следует знать, что этот процесс состоит из целого ряда этапов, после окончания которых руководитель будет иметь на руках составленную таблицу, полностью отражающую суть происходящего.

Чтобы грамотно составить ассортимент торгового предприятия, для начала необходимо определиться с этапами работ. С нашей точки зрения, основными общими этапами при разработке ассортиментной матрицы являются:

1. Типизация торгового предприятия: определение типа торгового предприятия по выделенным параметрам.
  1. Определение портрета покупателя, соответствующего данному типу магазина.
  2. Определение набора товарных категорий будущего ассортимента.
  3. Определение суммы товарного запаса.
  4. Наполнение ассортиментной матрицы [24, с. 127].

Рассмотрим основные этапы создания ассортиментной матрицы

Первый этап. Перед тем как сформировать ассортиментную матрицу необходимо четко понять не только формат и размеры, но и другие мельчайшие особенности помещения, где будет производиться реализация товара. Во время данного этапа обязательно должны быть учтены все факторы выбранного магазина, а именно:

- количество этажей и общая площадь торгового предприятия;
- месторасположение торговой точки, а также наличие в шаговой доступности прямых конкурентов;
- особенности района в социальном и экономическом планах;
- предположительный ассортимент товаров и необходимое для его реализации оборудование.

Именно на основании этих данных и происходит определение формата точки продаж и вырабатывается ее позиционирование.

Второй этап. Сегментирование покупателей, производимое на основании исследований актуального спроса. На данном этапе можно получить данные об

особенностях целевой аудитории точки продаж. При этом также происходит определение способов, которые будут применяться для влияния на потенциальных клиентов, а также концепции маркетинга и рекламы. Основной целью данного этапа работы с ассортиментной матрицей является понимание того, кто является целевой аудиторией компании, и каковы ее ожидания и требования, предъявляемые к товару.

Наиболее важным показателем, определяющим портрет покупателя торгового предприятия, является его месторасположение. Выделяют три основных вида магазинов по месторасположению:

1. Магазины в торговых центрах.
2. Магазины на проходной улице.
3. Магазины в спальных районах города [14].

Магазин в торговом центре. В соответствии с проведенными опросами работников торговых предприятий и исследованиями, портрет покупателя в торговом центре — это люди в возрасте от 25 до 40 лет с доходом выше среднего уровня. Исходя из статистических данных, высокий объем продаж в магазинах, расположенных в торговых центрах, по сравнению с магазинами других типов отмечается по «товарам качества жизни». То есть, покупатели в торговых центрах обладают достаточным доходом, чтобы позволить себе дорогостоящие покупки, но при этом (в силу возраста), как правило, еще не имеют каких-то серьезных предпочтений. Также стоит отметить, что для магазинов в торговых центрах характерен высокий уровень продаж всей группы товаров. Это связано с тем, что достаточно большое число посетителей магазина заходит туда не за конкретным товаром, а просто в рамках посещения различных отделов торгового центра [17, с. 54].

Магазин на проходной улице. Такие магазины расположены на улицах с большим пешеходным потоком. Как правило, это наиболее оживленные улицы района или города, улицы с высокой концентрацией офисных помещений, муниципальных учреждений и др.

Портрет покупателя магазина на проходной улице: достаток от среднего и выше. Более точно уровень достатка можно определить по району, в котором расположен магазин. Например, в престижном офисном районе либо в районе расположения модных дорогих магазинов достаток покупателей будет высоким. Возрастной диапазон покупателей достаточно широк, однако молодых людей до 20 лет и пенсионеров здесь, как правило, мало [19, с. 117].

Отличие в объеме продаж в большую сторону, по сравнению с магазинами других типов, отмечается по всей группе товара. Это связано с тем, что большинство покупателей совершают целевые покупки, т.е. приходят за каким-то конкретным товаром.

Магазин в спальном районе города. Такие магазины расположены обычно непосредственно внутри спального района, либо на входе в спальный район, либо рядом с другими магазинами и рынками, ориентированными на данный спальный район.

Портрет покупателя торгового предприятия в спальном районе: достаток ниже среднего за счет большой доли пенсионеров среди покупателей (за исключением элитных спальных районов). Возрастной диапазон различный — от детей школьного возраста до пожилых людей.

Отличие в объеме продаж в большую сторону, по сравнению с магазинами других типов, отмечается на дешевые товары, который связан с большим количеством пожилых покупателей. Высокий спрос на товары для детей определяется тем, что молодые мамы, как правило, совершают покупки в своем спальном районе, гуляя с детьми [18, с. 41].

Описанные выше особенности спроса необходимо четко учитывать при формировании ассортимента торгового предприятия.

Третий этап. Сравнение ассортимента с товарами, предлагаемыми конкурентами. В этом этапе основным вопросом, который необходимо выяснить является понимание того, что собой представляют потенциальные конкуренты компании, и какую позицию следует занять. При этом достаточно выбрать несколько самых явных и четко определить все их достоинства и недостатки. На этом же этапе проводится исследование цен всех совпадающих товарных групп. На основе полученных данных в итоге можно будет разработать действенную стратегию и определить, какие изменения нужно внести в ассортимент.

Четвертый этап. Определяются основные товары, которые будут представлены в точке продажи. Это делается только после того, как будет принято окончательное решение о месторасположении магазина и определены предпочтения целевой аудитории. Итоговым действием данного этапа является определения и фиксация ценовой политики, основанная на текущей политике компании.

Формирование любого ассортимента в торговле, его размещение в сети невозможно осуществлять без использования классификации.

По вопросам классификации товаров ассортимента имеется обширная литература. Известно много формализованных подходов создания группировок товаров по тем или иным признакам, использующихся для разных целей, но единой утвержденной классификации товаров всего ассортимента именно для разработки ассортиментных матриц в торговых предприятиях на данный момент не существует.

Основными требованиями, которым должна удовлетворять классификация товаров в соответствии с правилами категорийного менеджмента, в целях облегчения формирования и дальнейшего управления ассортиментом, являются:

1. Принцип необходимости вхождения товара только в одну товарную группу.
2. Принцип разделения всего ассортимента на схожие товарные категории, опираясь на психологические аспекты совершения покупок [34, с. 128].

Определение будущей структуры ассортимента в разрезе товарных категорий дает возможность составить ассортиментную матрицу, наиболее полно удовлетворяющую запросам и предпочтениям потребителей.

Пятый этап. Разбитие ассортимента по категориям. Данный шаг является наиболее интересным и познавательным для любого маркетолога. Его задачей является изучение предпочтений потенциальных клиентов, а затем разбивка товаров по категориям и подкатегориям, основанная на этих данных. При этом для того, чтобы ассортиментная матрица получилась наиболее точной, маркетолог должен научиться думать, как среднестатистический покупатель, понять его запросы и желания. Благодаря этой методике можно добиться максимальной эффективности торговой точки и обеспечить всех клиентов необходимыми им товарами [12, с. 101].

Как ранее отмечалось, существует много различных принципов формирования ассортимента. Например, некоторые торговые сети формируют ассортимент следующим образом: в качестве базового ассортимента новой торговой сети берется список позиций подходящей по параметрам магазина с наиболее сбалансированным ассортиментом — «эталонная» торговая сеть, в которой согласно стандартам периодически проводятся работы по вводу новинок и выводу неликвидов [18, с.55]. К базовому ассортименту добавляются наиболее продаваемые позиции, выявленные по статистике в торговой сети в целом, проводится проверка, что все позиции из перечня обязательного ассортимента

включены, данный ассортимент адаптирован под торговое оборудование магазина и особенности выкладки. Но у такого способа формирования ассортимента есть определенные недостатки: например, ассортимент формируется из всего списка товаров, представленного в «эталонной» торговой сети, а не в разрезе товарных групп, тем более не исключаются специфичные товары, имеющие высокий рейтинг продаж только в «эталонной» торговой сети.

В результате разработок по формированию ассортиментных матриц в торговых организациях нами установлено, что самым действенным и эффективным способом формирования ассортимента в магазинах является использование модели, основанной на принципе «наполнения товарного ящика». С помощью данной модели возможно не только разработать новый ассортимент, но и оптимизировать текущий [25, с. 90].

Модель включает стратегическое, тактическое и оперативное управление ассортиментом товаров, применение которой позволит торговым организациям адекватно реагировать на изменения во внешней и внутренней среде, принимать упреждающие управленческие решения по снижению риска потери оборота торговли и конкурентоспособности [22, с. 133].

В основе принципа лежит рассмотрение торгового предприятия как большого торгового шкафа, который состоит из множества различных «ящиков» — товарных категорий.

Каждый «ящик» имеет свой индивидуальный набор качественных и количественных характеристик ассортимента: широту, глубину, полноту, устойчивость, новизну, структуру, рациональность и согласованность. Данные характеристики определяются набором параметров, соответствующих конкретному типу магазина.

Кроме вышеописанных характеристик, «товарный ящик» имеет свой размер — максимальное количество наименований, которое возможно разместить в нем, и свой финансовый бюджет.

«Товарный ящик» должен содержать товары:

- обязательного ассортимента;
- выявленные по статистике продаж (в соответствии с данным типом магазина в данном регионе);
- брендовые товары;

- товары сезонного спроса;
- товары из маркетинговых договоров (если такие имеются).

При этом в «товарном ящике» должны находиться товары из разных ценовых диапазонов. Рассмотрение ассортимента с точки зрения присутствия в нем товаров разного диапазона цен становится важным при острой конкурентной борьбе, чтобы удерживать потребителей всех классов, соответствуя их уровню дохода и личным предпочтениям.

Основные выработанные требования, которые предъявляются к «товарному ящику»:

1. При заданной сумме товарного запаса должен содержать лучший набор товаров с учетом вышеперечисленных условий.
2. Должны быть описаны причины нахождения товаров (ответ на вопрос: почему именно этот товар был включен или оставлен в АМ?).

Универсальность, простота и эффективность — это «три кита», на которых строится описанная модель формирования ассортиментной матрицы в торговых организациях. Важно отметить, что к каждому наполненному товарами «товарному ящику» необходимо применять единый алгоритм управления, включающий совокупность рекомендаций и набор адаптивных методик.

Шестой этап. На данном этапе приходит понимание баланса, присутствующего в ассортименте компании. Перед тем, как составить ассортиментную матрицу специалисту необходимо провести глубокий анализ всех имеющихся в продаже магазина товаров и сбалансировать их по следующим категориям:

- уникальные товары - данная категория обычно работает на имидж предприятия и обычно относится к группе товаров спрос, на которые появляется в результате импульсивного решения. В большинстве случаев к ним относятся различные снеки и напитки, расположенные на пути к кассиру;
- группа приоритетных товаров - дают возможность обеспечить торговой точке максимальный уровень потенциальной прибыли и привлечь основную массу потенциальных клиентов. Именно за товарами из этой группы покупатель может специально прийти на вашу торговую точку. При этом важно понимать, что если он их не найдет, то велика вероятность, что клиент простой уйдет к конкуренту, не купив ни одного предмета;
- группа базовых товаров - они отличаются высоким показателем оборачиваемости. Клиент обязательно придет за ними, если будет знать об их

- наличии на полках магазина;
- группа сезонных товаров - ассортиментная матрица, например в excel, обязательно должна содержать товары данного вида. Они позволяют обогащать и видоизменять ассортимент магазина и привлекать большое количество новых клиентов;
- удобные категории товаров - позволяют сформировать позитивный настрой у посетителей торговой точки [34, с. 130].

Седьмой этап. Финальное составление и полноценный анализ ассортиментной матрицы. Это последний этап, после которого документ вносится в базу данных предприятия и начинает использоваться на практике.

## **2. Анализ ассортиментной политики торгового предприятия АО «ДМС»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия АО «ДМС»**

«Дистрибьюторская Менеджмент Система» — крупная российская торговая компания, дистрибьютор таких компаний как Procter&Gamble, Upesco, MARS, BAGI, ЗМ, «СибЭкоХим», Biosphere, «ПРОМЭКС», «Мастер Пак», Crocsmart, «РОСЭЛ», «Русский продукт», а также других российских и международных поставщиков.

Сегодня ДМС занимает лидирующие позиции по построению дистрибуции на территории, охватывает 38% от всей географии России.

Первое представительство компания ДМС открыла в марте 1996 году в городе Томске, а спустя 7 месяцев город Омск также стал территорией, где компания начала свою работу.

Сегодня офисы и склады компании находятся в Новосибирске, Куйбышеве, Томске, Омске, Тюмени, Ишиме, Барнауле, Славгороде, Рубцовске, Бийске, Кургане, Сургуте, Советском, Нижневартовске, Ноябрьске, Новом Уренгое, Кемерово, Новокузнецке, Красноярске, Абакане, Норильске, Иркутске, Братске, Улан-Удэ, Чите.

В 1996 году компания ДМС одна из первых в России запустила программу «Van Selling» (продажи с фургона) по всем городам присутствия. Программа «Van Selling» предполагает осуществление на одном автомобиле одновременно доставки товара и осуществления бухгалтерских операций. С этого момента компания начала постоянно совершенствовать процесс доставки и поднимать уровень сервиса для своих клиентов.

В 2003 году компания ДМС получила почетное звание Лучшего дистрибьютора года. В последующем компании был присвоен статус Best Beauty Distribution (Лучший дистрибьютор в категории товаров для красоты) за

38

успешную секторизацию и запуск нового бренда Wella&Londa. Именно тогда звезда девятой величины в созвездии Льва стала носить имя ДМС. Этой награды компания была удостоена за лучшие показатели по результатам запуска направления Beauty.

2004 год у компании связан с формированием новой команды ДМС: за счёт новой команды были усилены функции стратегического планирования, развития, продаж и логистики. На сегодняшний день в ДМС трудится более 1600 сотрудников. Это эффективные команды в сфере продаж, логистики, маркетинга, мерчендайзинга, финансов и пр.

За более чем 20 лет успешной работы в дистрибуции ДМС значительно расширила спектр услуг и улучшила их качество и уровень. Обладая большими логистическими мощностями, компания оказывает услуги по транспортировке, хранению и комплектации товаров заказчика. Накопленный совместно с Procter&Gamble опыт в маркетинговой и рекламной деятельности позволяет компании проводить самые сложные и эффективные рекламные драйвы для любых типов товаров и услуг.

Филиал АО «ДМС» в г. Томск расположен по адресу: ул. Ракетная, д. 17, стр. 6.

Оперативное управление и руководство финансовой и производственно-хозяйственной деятельностью АО «ДМС» осуществляет его руководитель.

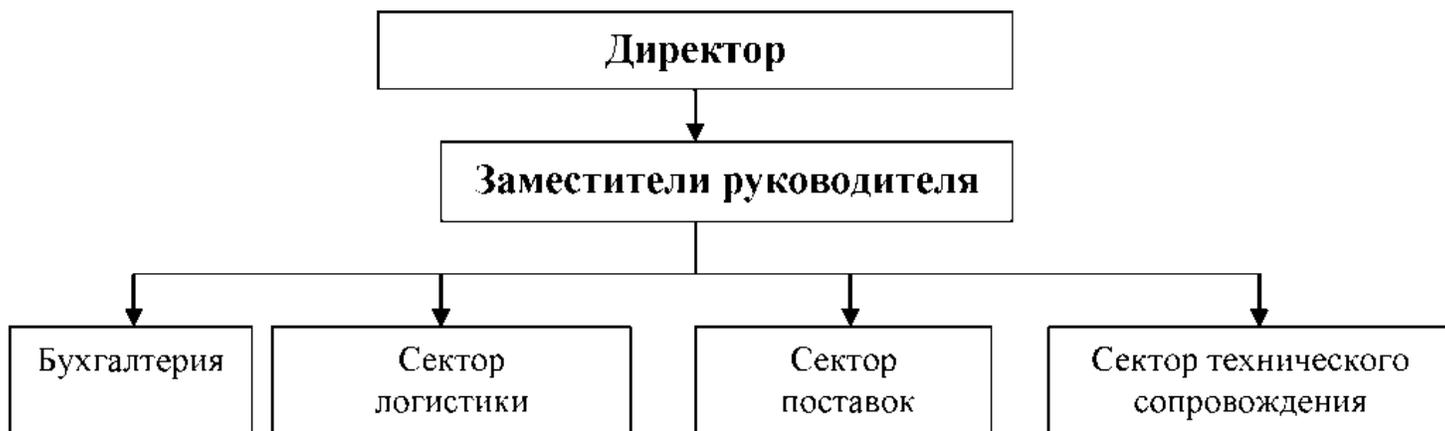


Рисунок 1 – Руководство Томским филиалом АО «ДМС»

В непосредственном подчинении директора находятся структурные подразделения Томского филиала АО «ДМС».

В Томском филиале АО «ДМС» в структуре используется вертикальная организация.

**Таблица 1 - Количество штатных единиц Томского филиала АО «ДМС» в 2016 году**

Наименование показателя	Значение показателя (чел.)		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Штатная численность	50	53	53
Фактическая численность	43	44	48

Человеческий ресурс является одним из наиболее значимых ресурсов учреждения, управление персоналом требует тщательного анализа. В АО «ДМС» он приобретает особое значение, т.к. от качества его работы зависит успешность всего предприятия. На 01 января 2016 года общая численность сотрудников филиала фактически составляет 48 человек (таблица 1).

Анализ таблицы 1 показал, что за период с 2014 по 2016 гг. фактическая численность персонала на предприятии повысилась на 5 человек с 43 работников в

2014 году до 48 - в 2015 году.

Проведем анализ финансовых показателей деятельности предприятия за период с 2014-2016 годы.

Как видно из представленных в таблице 2 данных за период с 2014-2016 годы доходы от реализации товара Томского филиала АО «ДМС» увеличились на сумму 4613 тыс. руб. или 3,5%.

**Таблица 2 - Динамика финансовых показателей Томского филиала АО «ДМС» за 2014-2016 годы**

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	Темп роста	
				2015 г.к 2014г.	2016г.к 2015г.
Выручка от реализации товаров, работ и услуг, тыс. руб.	131470	136083	126067	3,5	-7,4
Себестоимость реализованных товаров, работ и услуг, тыс. руб.	126590	135931	123394	7,4	-9,2
Валовая прибыль, тыс. руб.	4880	152	2673	-96,9	1658,6
Коммерческие расходы, тыс. руб.	25	0	0	-100	-
Прибыль от продаж, тыс. руб.	4855	152	2673	-96,9	1658,6
Чистая прибыль, тыс. руб.	1756	-1261	679	-171,8	-46,2
Затраты на 1 рубль выручки от продажи, коп.	96,31	99,9	97,88	3,7	-2,0

Рентабельность продаж, %	3,8	0,11	2,17	-97,1	1872,7
--------------------------	-----	------	------	-------	--------

Поскольку темпы роста себестоимости реализованных товаров, работ и услуг растут более быстрыми темпами чем выручка от ее реализации, уровень затрат на 1 рубль выручки в 2015 году резко увеличился на 3,59 коп. Данное изменение привело к существенному снижению размера прибыли от продаж на 4703,0 тыс. руб. или 96,9%. При этом чистая прибыль сократилась на 171,8%. Об ухудшении деятельности Томского филиала АО «ДМС» свидетельствует также показатель рентабельности продаж, значение которого составило 0,11% в 2015 году против 3,8% в 2014 году.

Финансовое состояние предприятия зависит не только от финансовых результатов, но и от структуры имущества и источников их формирования. В этих целях в таблице 6 будет проведен анализ имущества Томского филиала АО «ДМС» и источников его формирования.

**Таблица 3 - Динамика состава и структуры баланса Томского филиала АО «ДМС» за 2014 - 2016 годы**

Актив	Сумма тыс. руб.			Отклонение 2015 / 2016		Доля актива, %	
	2014	2015	2016	(+;-)	%	2015	2016
<b>АКТИВ</b>							
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>							
Основные средства	46950	47100	65100	18000	38,2	74,34	78,04
Незавершенное строительство			253	253			0,3
<b>ИТОГО по разделу I</b>	<b>46950</b>	<b>47100</b>	<b>65353</b>	<b>18253</b>	<b>38,8</b>	<b>74,34</b>	<b>78,34</b>

II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ Запасы	1385	1480	1853	373	25,2	2,32	2,22
В том числе:							
Сырье и материалы	1028	1049	1320	271	25,8	1,65	1,58
НДС по приобретенным ценностям	286	291	129	-162	-55,7	0,46	0,16
Дебиторская задолженность (платежи в течение 12 месяцев)	14528	14535	15663	1128	7,8	22,56	18,78
Денежные средства	124	78	291	213	273,1	0,12	0,35
Прочие оборотные активы	127	127	127	0	0	0,20	0,15
ИТОГО по разделу II	16450	16511	18064	1553	9,4	25,66	21,66
БАЛАНС	63400	63611	83417	19806	31,1	100,0	100,0
ПАССИВ							
Уставный капитал	10	10	10	0	0	0,02	0,01
Нераспределенная прибыль (убыток)	2239	2359	2996	637	27	3,7	3,59
ИТОГО по III разделу	2239	2369	3006	637	26,9	3,7	3,6
IV. Долгосрочные обязательства	42441	42417	58591	16174	38,1	66,68	70,23
ИТОГО по ГУразделу	42441	42417	58591	16174	38,1	66,68	70,23

## V. Краткосрочные обязательства

### Займы и кредиты

Кредиторская задолженность в том числе:

	18720	18825	18767	-58	-0,3	29,62	22,50
-поставщики и подрядчики - задолженность перед	10825	11528	12716	1188	10,3	18,12	15,24
персоналом организации - задолженность перед	1247	1399	2725	1326	94,8	2,2	3,27
гос.внебюджетными фондами - задолженность по налогам и сборам	515	692	745	53	7,6	1,1	0,89
-прочие кредиторы Резервы предстоящих расходов	3114	3157	1415	-1742	-55,2	4,96	1,70
	1871	2050	1166	-884	-43,1	3,22	1,4
			3053	3053			3,7
ИТОГО по Уразделу	18720	18825	21820	2995	15,9	29,62	26,17
БАЛАНС	63400	63611	83417	19806	31,1	100,0	100,0

Как видно из таблицы имущество АО «ДМС» в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилось на сумму 19806 тыс. руб. или 31,1%. Это произошло главным образом за счет увеличения величины внеоборотных активов, в частности основных средств, которые выросли с 2014 года 2015 года на 18000 тыс. руб.

## 2.2. Анализ ассортимента и ценовой политики торгового предприятия АО «ДМС»

АО «ДМС» является дистрибьютором таких компаний как Procter&Gamble, Упесо, MARS, BAGI, ЗМ, «СибЭкоХим», Biosphere, «ПРОМЭКС», «Мастер Пак», Crocsmart,

«РОСЭЛ», «Русский продукт», а также других российских и международных поставщиков.

Томский филиал АО «ДМС» - это, прежде всего две серии - красота и чистота.

Чистота:

Моющие и чистящие средства

А) Стиральный порошок «Ariel»

Б) Стиральный порошок «Tide»

В) Кондиционер для белья Lenor

Был представлен в России в 1997 году.

Г) Средство для деликатной стирки Dreft

Д) Чистящее средство Comet

Ж) Моющее средство Fairy

З) Стиральный порошок «Миф»

И) Детские подгузники.

Детские подгузники Pampers ACTIVE BABY

- Детские подгузники Pampers LET'S GO
- Детские подгузники Pampers

Л) Средства ухода за волосами

М) Средства ухода за телом

Н) Средства ухода за полостью рта

О) Косметические средства

П) Элементы питания

Цена является одним из основных факторов, влияющих на размер получаемой прибыли, а также на ряд других количественных и качественных показателей

работы предприятия: рентабельность, оборот,

конкурентоспособность, долю рынка и т.д. Более того, устанавливая тот или иной уровень цены, предприятие может достичь различных целей в зависимости от сложившейся ситуации на рынке: выживаемость фирмы, максимизация темпов роста, увеличение объемов продаж, стабилизация или рост рыночной доли и т.д.

Сущность метода прямых затрат, который используется в Томском филиале АО «ДМС» состоит в установлении цены путем добавления к переменным затратам определенной надбавки — прибыли. При этом постоянные расходы, как расходы предприятия в целом, не распределяются по отдельным товарам, а погашаются из разницы между суммой цен реализации и переменными затратами на производство продукции. Эта разница получила название «добавленной», или «маржинальной».

Формирование торгового ассортимента - это одна из основных функций организации торговли, определяющая его конкурентоспособность.

Далее рассмотрим структуру ассортимента АО «ДМС». Исследование показало, что основную часть ассортимента составляют: моющие и чистящие средства; детские подгузники; средства женской гигиены; средства ухода за волосами; средства ухода за телом; средства ухода за полостью рта; косметические средства; элементы питания

Далее необходимо выделить группы классификации по принципу Парето, где 20% качественного критерия определяет 80% количества выбранной совокупности объектов (группа А); группа В - до 15% в объеме прибыли и оставшаяся часть - блок С. Деление может быть и другим в зависимости от потребностей анализа.

Из таблицы видно, что наибольшую долю в реализации и доходах имеют товары из блока А: стиральный порошок, косметические средства, средства по уходу за волосами - 80%. Во вторую группу входят 5 товарных подгрупп: средства женской гигиены, моющие средства, средства для деликатной стирки, чистящие средства, средства по уходу за телом.

Усилия предприятия должны быть сосредоточены на товарах из подгрупп, вошедших в блоки А и В, по ним целесообразно тщательно отслеживать динамику продаж, колебания спроса, широту и глубину ассортимента по товарным группам и маркам, миграцию отдельных товаров и торговых марок из группы в группу, отслеживать влияние различных маркетинговых мероприятий на темпы продаж. Для товаров группы В, обеспечивающих средний вклад в совокупный доход (около

15%), усилия должны быть сосредоточены на переводе в более доходную группу. В отношении блока С рационально производить политику его сокращения с целью уменьшения малопроизводительных затрат за счет удаления из ассортимента товаров, находящихся в стадии упадка своего жизненного цикла.

#### **Таблица 4 - Структура ассортимента товара**

**за период 2015 - 2016 гг.**

№ Номенклатура	Товарооборот, тыс. руб. Уд. вес (%)				Группа
	2015 г.	2016 г.	2015 г.	2016 г.	
	1 Стиральный порошок	79241,1	69841,1	58,23	
2 Средства по уходу за волосами	15581,5	17939,3	11,45	14,23	A
3 Косметические средства	14315,9	14964,2	10,52	11,87	A
4 Средства женской гигиены	6858,6	6895,9	5,04	5,47	B
5 Моющие средства	4164,1	3920,7	3,06	3,11	B
6 Средства по уходу за телом	4722,1	3832,4	3,47	3,04	B
7 Средства для деликатной стирки	2544,8	655,6	1,87	0,52	B
8 Чистящие средства	2463,1	1815,4	1,81	1,44	B
9 Средства детской гигиены	1687,4	1386,7	1,24	1,10	C
10 Средства ухода за полостью рта	1510,5	1399,3	1,11	1,11	C

11 Детские подгузники	1496,9	1563,2	1,10	1,24	С
12 Кондиционер для белья	898,2	832,0	0,66	0,66	С
13 Элементы питания	598,8	1021,1	0,44	0,81	С
14 Итого:	136083	126067	100	100	

ABC - анализ позволяет оптимизировать товарный ассортимент на ближайшую перспективу, а для устойчивого положения на рынке любой компании необходимо иметь портфель товаров, сбалансированный таким образом, чтобы в нем находились товары с различными этапами своего жизненного цикла.

Далее проанализируем развитие товарооборота в динамике (таблица 5).

#### **Таблица 5 - Развитие товарооборота в динамике**

№ Номенклатура	Товарооборот, тыс.руб. Прирост			
	2015 г.	2016 г.	Тыс. руб.	%
1 Стиральный порошок	79241,1	69841,1	-9400	88,1
2 Средства по уходу за волосами	15581,5	17939,3	2357,8	115,1
3 Косметические средства	14315,9	14964,2	648,3	104,5
4 Средства женской гигиены	6858,6	6895,9	37,3	100,5
5 Моющие средства	4164,1	3920,7	-243,4	94,2

6 Средства по уходу за телом	4722,1	3832,4	-889,7	81,2
7 Средства для деликатной стирки	2544,8	655,6	-1889,2	25,8
8 Чистящие средства	2463,1	1815,4	-647,7	73,7
9 Средства детской гигиены	1687,4	1386,7	-300,7	82,2
10 Средства ухода за полостью рта	1510,5	1399,3	-111,2	92,6
11 Детские подгузники	1496,9	1563,2	66,3	104,4
12 Кондиционер для белья	898,2	832,0	-66,2	92,6
13 Элементы питания	598,8	1021,1	422,3	170,5
14 Итого:	136083	126067	-10016	92,6

В соответствии с таблицей 5 данные об объеме товарооборота АО «ДМС» в действующих ценах свидетельствуют о его снижении, что в стоимостном выражении составляет 10016 тыс. руб. вследствие изменения количества реализованных товаров (физического объема товарооборота). Отмечено снижение продаж по таким товарным группам: средства по уходу за телом, средства для деликатной стирки, кондиционер для белья, средства по уходу за волосами, моющие средства, стиральный порошок и средства женской гигиены.

Динамика продаж в натуральных показателях привела к незначительному изменению в структуре товарооборота, которая характеризуется удельным весом отдельных товарных групп и товаров в общем объеме товарооборота. В частности возросла доля в товарообороте продажи косметических средств, средств женской гигиены и чистящих средств в натуральном выражении и стоимостном. Снизились продажи стирального порошка и других товаров.

## **2.3. Рекомендации по совершенствованию ассортимента на торговом предприятии АО «ДМС»**

Формирование ассортимента АО «ДМС» подразумевает разработку стратегии продукта, основная цель которой выбор наиболее оптимального ассортимента, который бы соответствовал всем запросам покупателей и давал прибыль.

В связи с тем, что АО «ДМС» обладает статус официального представителя Procter&Gamble, Upeco, MARS, BAGI, ЗМ, «СибЭкоХим», Biosphere, «ПРОМЭКС», «Мастер Пак», Crocsmart, «РОСЭЛ», «Русский продукт», а также иных поставщиков, то он должен соответствовать статус официального поставщика и в его наличии должен быть как можно более широкий и насыщенный.

В первую очередь в в продаже должны быть всегда товары первой необходимости: стиральные порошок и чистящие средства. В ассортимент торговой организации также входят группы товаров, которые потребители чаще всего приобретают на продовольственных рынках или микрорынках. Это, как правило, косметические средства. Данные группы товаров в ассортименте и в наличии в АО «ДМС», должны быть представлены в небольшом количестве.

Также в наличии и в продаже АО «ДМС» должны имеется продукты которые относятся к категории элитных. Данные товары обладают высокой ценой и довольно медленно продаются, но наличие этих товаров является строго обязательным, так как они поднимают престиж АО «ДМС» в глазах покупателей и позволяют привлекать не только на средние слои населения, но также и потребителей ориентирующихся на более дорогие товары. Данные товары в ассортименте АО «ДМС» должны быть представлены в ограниченном количестве, так как они обладают спецификой и являются дорогостоящими и соответственно и долго ждут своего покупателя. Небольшой ассортимент и количество данного товара позволит избежать дополнительных издержек на хранение и реализацию.

В ассортименте АО «ДМС» следует также расширить разнообразие сопутствующего ассортимента, например, кондиционеры для белья, которые в магазине, как правило, располагаются на пути к основному товару.

В отношении группы товаров связанных с питанием то можно порекомендовать следующее: выделять данную группу товаров ценниками другого цвета, при этом для удобства покупателей разместить их объединить их на отдельном стеллаже

или полке, установить специальные указатели для удобства покупателей.

При проведении анализа динамики продаж было выявлено, что такие ассортиментные группы, как стиральный порошок, средства по уходу за волосами и чистящие средства имеют быстрый оборот. К данной товарной группе необходимо применить стратегию диверсификации, сделав ассортимент данной группы еще более разнообразным за счет расширения их широты, глубины (разные емкости, массы, разных видов упаковки) и насыщенности (новые марки, разновидности продуктов), чтобы в ситуации когда упадет спроса или отсутствует определенный продукт, покупатель имел возможность приобрести практически аналогичный товар.

В АО «ДМС» ассортимент средств детской гигиены достаточно узок и не глубок. Для данного торгового предприятия есть необходимость сделать его как можно более насыщенным.

Также по результатам исследования было выявлено, что покупатели отдают предпочтение товарам российского производства. Особенно данное правило действует в отношении товаров первой необходимости (стиральный порошок и чистящие средства). Данное положение связано с тем, что в настоящее время ассортимент импортных товаров этих групп невелик, а также в последнее время сложилось мнение, что отечественные товары не содержат различных вредных химикатов и добавок, в связи с тем, что не требуют того, чтобы в них добавлялись вещества, способствующие долгому хранению и являются экологически чистыми и натуральными. Поэтому надо расширять ассортимент продуктов отечественного производства, в частности, по таким товарным группам, как шампуни, детские подгузники, косметические средства. Нужно разнообразить ассортимент стирального порошка отечественного производства. Их ассортимент довольно насыщен, но очень много импортных марок, а отечественные практически отсутствуют.

В ассортиментной группе товаров по уходу за волосами отмечается недовольство покупателей высокой ценой и узостью ассортимента. Необходимо найти выгодных поставщиков шампуня, позволяющих снизить цены.

Для выявления неудовлетворенного спроса и необходимо дать задание кассирам фиксировать данные о том, какие товары покупатели спрашивают часто, и что они желали бы приобрести (какой массы, емкости, в какой упаковке). В конце месяца предоставлять управляющему магазином список таких товаров. Который в свою

очередь анализирует и учитывает полученную информацию при формировании ассортимента АО «ДМС» на следующий месяц, включая определенные товарные группы в заявки на поставку или устанавливая новые связи с поставщиками.

## **Заключение**

В заключение исследования можно сделать вывод о том, что одним из наиболее важных условий качественного снабжения розничной торговой сети и обеспечения достаточного уровня обслуживания покупателей является создание наиболее оптимального ассортимента товаров, который удовлетворит различные запросы конечного потребителя.

Поэтому одним из главных направлений коммерческой деятельности торгового предприятия является формирование ассортимента товаров.

Формирование ассортимента это деятельность, направленная на подбор групп, видов и разновидностей товаров соответственно спросу потребителей, с целью наиболее полного его удовлетворения. Ассортимент представляет собой набор товаров, способный удовлетворить реальные или прогнозируемые потребности населения и обеспечить высокую прибыль организации.

Формирование ассортимента товаров осуществляется непрерывно, начиная от производства и заканчивая потреблением, оно связано с определенным предприятием и обуславливается ассортиментной политикой этого предприятия.

Ассортиментная политика предполагает определение

Руководством компании целей, задач и основных направлений формирования ассортимента товара.

Основные направления формирования ассортимента:

1. Сокращение ассортимента применяется при снижении спроса, низкая прибыльность или убыточность при реализации товара. В основном проводится качественное и количественное изменение набора товаров, т.е. уменьшается его широта и полнота.
2. Расширение ассортимента применяется при увеличении спроса или высокой прибыльности при реализации товара. В основном проводится качественное и

количественное изменение набора товаров, т.е. увеличивается его широта, полнота и новизна.

3. Стабилизация ассортимента применяется при устойчивом спросе товаров, в основном повседневного потребления.
4. Обновление ассортимента применяется при изменившемся спросе, появлении новых товаров, потребностей. Проводится количественное и качественное изменение набора товаров, а так же замена морально устаревшего товара, стимулирования спроса.
5. Совершенствование ассортимента применяется для удовлетворения потребностей разных групп потребителей, проводится качественное и количественное изменение набора товаров для повышения его рациональности.
6. Гармонизация ассортимента применяется для специализированных магазинов и отдельных секций, проводится качественное и количественное изменение набора товаров, которое отражает приближенность реального ассортимента к оптимальному.

В курсовой работе было проанализирован АО «ДМС.» . «Дистрибьюторская Менеджмент Система» — крупная российская торговая компания, дистрибьютор таких компаний как Procter&Gamble, Упесо, MARS, BAGI, ЗМ, «СибЭкоХим», Biosphere, «ПРОМЭКС», «Мастер Пак», Crocsmart, «РОСЭЛ», «Русский продукт», а также других российских и международных поставщиков.

Сегодня ДМС занимает лидирующие позиции по построению дистрибуции на территории, охватывает 38% от всей географии России.

Первое представительство компания ДМС открыла в марте 1996 году в городе Томске, а спустя 7 месяцев город Омск также стал территорией, где компания начала свою работу.

Наибольшую долю в реализации и доходах имеют товары из блока А: стиральный порошок, косметические средства, средства по уходу за волосами - 80%. Во вторую группу входят 5 товарных подгрупп: средства женской гигиены, моющие средства, средства для деликатной стирки, чистящие средства, средства по уходу за телом.

Данные об объеме товарооборота АО «ДМС» в действующих ценах свидетельствуют о его снижении, что в стоимостном выражении составляет 10016 тыс. руб. вследствие изменения количества реализованных товаров (физического объема товарооборота). Отмечено снижение продаж по таким товарным группам:

средства по уходу за телом, средства для деликатной стирки, кондиционер для белья, средства по уходу за волосами, моющие средства, стиральный порошок и средства женской гигиены.

Динамика продаж в натуральных показателях привела к незначительному изменению в структуре товарооборота, которая характеризуется удельным весом отдельных товарных групп и товаров в общем объёме товарооборота. В частности возросла доля в товарообороте продажи косметических средств, средств женской гигиены и чистящих средств в натуральном выражении и стоимостном. Снизились продажи стирального порошка и других товаров.

Для формирования ассортимента и повышению эффективности сбытовой деятельности предприятия в работе предложены следующие направления:  
Формирование ассортимента АО «ДМС» - разработка стратегии продукта, основная цель которой выбор оптимального ассортимента, удовлетворяющего потребности покупателей и дающего прибыль.

## **Список использованных источников**

1. Алексеев А.В. Развитие оптового и розничного рынка в России. //Маркетинг. - 2012. - № 1. - С. 12-14.
2. Афанасьев М.П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы. - М.: Финстатинформ, 2012. - 322с.
3. Абрютина А.В. Экономический анализ торговой деятельности. М, «Финансы и статистика. 2012. - 416с.
4. Артемьева О.А. Финансовый маркетинг: Теория и практика: Учебник для магистров / О.А. Артемьева; Под общ. ред. С.В. Карпова. - М.: Юрайт, 2016. - 424 с.
5. Балакирев С. Управление товарным ассортиментом // Современная торговля. - 2014. - N 2. - С. 26-33.
6. Белоусова С.Н. Маркетинг: Учебное пособие. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. - 314 с.
7. Беспалюк К. М. Вариация научных подходов к управлению бизнеспортфелем предприятия / К. М. Беспалюк, И. В. Парий // Экономика и предпринимательство. - 2013. - № 10. - С. 411-416.
8. Виноградова С. Н. Организация и технология торговли: Учебник. - Мн.: Выш.школа, 2010. - 223 с.

9. Данько Т.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 416 с.
10. Гарифулин А.Ф. Эффективное управление ассортиментом организации // ПЭО: планово-экон. отдел. - 2015. - № 6.
11. Гордеев Д. Управление ассортиментом в современных экономических условиях // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2015. - № 2. - Ч. 1. - С. 59-63.
12. Дашков Л.П. Памбухчиянц В.К. Коммерция и технология торговли. - М.: Маркетинг, 2014. - 481 с.
13. Елкин С.Е. Вопросы теории управления товарным ассортиментом // Сибирский торгово-экономический журнал. - 2015. - № 9. - С. 48-55.
14. Ерохина Л.И. Экономика предприятия (в сфере товарного обращения): учебник / Л.И. Ерохина, Е.В. Башмачникова, Т.И. Марченко. — М.: КНОРУС, 2016.— 298 с.
15. Капнин Г.М. Оптимальное управление ассортиментным портфелем / Г. М. Капнин, А. В. Лури // Вестн. транспорта. - 2016. - № 2. - С. 42-44.
16. Козлова О.А., Нечаева Е.В. Анализ эффективности товарного ассортимента предприятия с помощью двухфакторной модели // Экономический анализ: теория и практика, 2014, № 33. - С. 44 - 49.
17. Кудряшов С.Н. Как правила торговли в жизни приживались // Актуальные вопросы бухгалтерского учета и налогообложения. 2015. - № 20. - С. 87 - 98.
18. Лисовский П. Управленческие перспективы планирования ассортимента в розничной сети // Справочник экономиста. - 2013. - № 7. - С. 5466.
19. Новикова Н. Г. Логистический подход к управлению торговым ассортиментом и конкурентная стратегия торговой организации // Известия Иркутской государственной экономической академии. - 2015. - № 5. - С. 40-45.
20. Парамонова Т.Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли: учебное пособие / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк. — М.: КНОРУС, 2016. — 120 с
21. Попов Е.В. Ассортиментная матрица - основа для формирования ассортиментной политики // Известия Уральского государственного экономического университета. - 2015. - N 5. - С. 101-110.
22. Попов Н.Л. Управление ассортиментным портфелем на предприятиях в условиях кризиса / Н. Л. Попов, Е. А. Попова // Изв. С.-Петерб. гос. экон. унта. - 2015. - № 5 (95). - С. 130-133.
23. Прокопчук А.А. Современные подходы к формированию оптимальной структуры товарного ассортимента торговой организации // Этап: экономическая теория, анализ, практика. - 2014. - № 5. - С. 127-132.

24. Сандракова И. В. Практический подход к оценке ассортимента розничной торговой сети // Практический маркетинг. - 2012. - № 3. - С. 31-35.
25. Слащёв Е. В. Оценка эффективности управления товарным ассортиментом предприятия как часть системы стратегического управления // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. - 2014. - № 2. - С. 83-89.
26. Сурай Н. М. Механизм формирования и управления товарным ассортиментом / Н. М. Сурай, И. В. Ковалева // Вестн. Алт. гос. аграр. ун-та. - 2015. - № 8. - С. 153-160.
27. Юрова Н.А. Управление ассортиментом как функциональный аспект коммерческой деятельности // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. - 2015. - № 3. - С. 83-89.
28. Якубова Э.В. Розничная и оптовая торговля. Состояние и перспективы. Ставрополь, 2012. - 90с.