

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

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

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

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

Целью курсовой работы является анализ и разработка рекомендаций по совершенствованию мер по управлению торговым ассортиментом предприятия на примере ООО «Ажна».

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- раскрыть теоретические аспекты анализа структуры торгового ассортимента;

- привести организационно-экономическую характеристику предприятия;
- провести анализ структуры и эффективности управления торговым ассортиментом в ООО «Ажна»;
- разработать рекомендации по совершенствованию управления торговым ассортиментом;
- определить эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования является ассортимент товаров ООО «Ажна».

Предметом исследования является управление структурой товарного ассортимента на предприятии.

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

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

Структура работы: работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Глава 1. Теоретические аспекты анализа структуры товарного ассортимента

1.1. Понятие и классификация ассортимента товаров в торговой организации

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

рассмотрим понятие и классификацию ассортимента.

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

Похожего мнения придерживается Л.А. Полонская утверждая, что «Товарный ассортимент – это ассортимент товаров, представленный в торговой сети. В отличие от промышленного, товарный ассортимент включает, как правило, товары разных изготовителей. Исключение составляют фирменные магазины организаций-изготовителей, стратегия которых основывается на сбыте товаров только конкретной фирмы» [15, с. 9].

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

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

Общей целью использования любого из предложенных подходов является повышение эффективности ассортиментной политики, а непосредственный выбор наиболее целесообразного (приоритетного) подхода будет зависеть от наличия определенных условий для его применения и учета ограничивающих факторов. Причем под условиями в контексте данного этапа исследования следует понимать наличие обстоятельств, при которых использование того или иного подхода должно считаться более оправданным, а ограничивающими факторами в данном случае будут выступать те силы, которые способны создать препятствия для

эффективной реализации выбранной ассортиментной политики торгового предприятия [14, с. 50].

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

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

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

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

Производитель сможет определить ассортимент продукции оптимальным при следующих условиях:

- обеспечение оптимальных затрат ресурсов на производство и реализацию продукции;
- обеспечение повышения эффективности производства в расчете именно на востребованный товар;

- экономическая целесообразность выпуска продукции и тому подобное [1, с. 12].

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

Классификация ассортимента товаров предприятия представлена ниже на рисунке 1.

Классификация ассортимента товаров

По местонахождению товаров

промышленный

торговый

Подгруппа ассортимента по широте охвата товаров

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

Виды по степени удовлетворения потребителей

рациональный

оптимальный

Разновидности ас. по характеру потребностей

реальный

прогнозируемый

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

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

В зависимости от широты охвата товаров различают следующие виды ассортимента:

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

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

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

Развернутый ассортимент – ассортимент товаров, представленный их разновидностями.

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

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

По степени удовлетворения потребностей бывают рациональный и оптимальный ассортимент.

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

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

В зависимости от характера потребностей ассортимент бывает реальным, прогнозируемым.

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

Прогнозируемый ассортимент – совокупности товаров, удовлетворяющие предполагаемые потребности.

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

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

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

- расширение связано с диверсификацией;
- сужение может быть вызвано необходимостью (целесообразностью) интеграции, как вертикальной, так и горизонтальной [5, с. 57].

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

1.2. Методические подходы к анализу товарного ассортимента

Главный критерий оценки решения по реализации новой продукции (не важно, что это – новый товар или имиджевый продукт) или по сокращению существующей товарной номенклатуры состоит в изучении денежных потоков и финансовых

результатов, которые получены в связи с такими изменениями [4, с. 784].

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

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

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

Алгоритм осуществления «ABC-анализ» следующий:

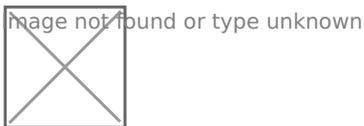
1. Определение цели анализа, которую преследует организация, подразделяя запасы на группы.
2. Выявление классификационного признака. Также это может быть не один, а несколько критериев, что позволяет провести более глубокий, комплексный анализ.
3. Определение удельного веса каждой позиции в общем значении признака.
4. Расположение значений удельных весов в порядке убывания.
5. Нахождение удельного веса нарастающим итогом.
6. Деление номенклатуры на классы «А», «В», «С» [7, с. 202].

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

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

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

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



Доли в ассортименте групп товаров, размещенных в порядке убывания их веса в объеме продаж, нарастающим итогом, в %

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

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

прибылей.

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

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

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

$$ДПр = ДД - ДР, (1)$$

где $ДПр$ - изменение прибыли;

$ДД$ - изменение дохода;

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

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

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

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

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

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

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

- коэффициент использования торговой площади;
- количество товарных единиц в расчете на 1 м² торговой площади;
- количество товарных единиц на 1 м² складской площади;
- прибыль на 1м² торговой площади;

- расходы на хранение товарной единицы на 1 м² складской площади;
- наличие дополнительной демонстрационной площади [12, с. 35].

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

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

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

Комплексное применение методических подходов к определению рациональности и сбалансированности ассортимента повышает обоснованность хозяйственных решений в сфере маркетинговой деятельности торгового предприятия за счет установления корреляционной связи между рентабельностью ассортиментных групп и их удельным весом в объеме производства [18, с. 207].

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

Глава 2. Анализ структуры товарного ассортимента на примере ООО «Ажна»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Практическая часть исследования проводилась базе общества с ограниченной ответственностью «Ажна» (сокращенно – ООО «Ажна»).

Предприятие создано 3 года назад. Дата официальной государственной регистрации - 27.09.2016 г.

ИНН – 5210002010.

КПП – 521001001.

ОКПО – 04740544.

ООО «Ажна» известно как производственно-торговое предприятие, которое реализует сувенирную продукцию. Свое начало организация получила благодаря производству матрешек, которые для иностранцев являются символом России.

Управляющая компания находится в Нижнем Новгороде по адресу: Н.Новгород, Дальняя ул., 8.

Адрес филиала по осуществлению торговли: Россия, г. Москва, Измайловский проезд 18 корпус 2. [20].

Согласно ОКВЭД основной вид деятельности формулируется следующим образом: «Торговля оптовая прочими бытовыми товарами (46.49)».

Директор ООО «Ажна» - Ребежкин Алексей Николаевич.

Для осуществления своей деятельности компания имеет все необходимые разрешительные документы и располагает квалифицированным штатом специалистов.

ООО «Ажна» обладает всеми правами юридического лица, которое может осуществлять свою деятельность на основе Устава, обладать собственным имуществом, иметь собственный баланс и расчетный счет.

Цели предприятия:

- получение прибыли от ведения бизнеса;

- эффективный рост и расширение направлений деятельности;
- сделать бизнес привлекательным для инвесторов и партнеров;
- обеспечить эффективное управление и сильные коммуникации.

Организационная структура управления ООО «Ажна» отображена на рисунке 1.

Рис. 3. Организационная структура управления ООО «Ажна»

Такая структура управления предоставляет оперативную реализацию управленческих решений, повышает эффективность функциональных департаментов. Особенностью линейно-функциональной структуры управления является то, что она наиболее распространенная и применима на предприятиях крупного и среднего бизнеса.

Основными достоинствами линейно-функциональной структуры управления ООО «Ажна» являются: ответственность каждого руководителя за результаты производственной деятельности своего отдела, облегченность процесса контроля за работой подчиненных.

Недостатками структуры управления рассматриваемого предприятия являются: высокая ответственность руководителей, усложнение согласованности действий функциональных отделов, снижения скорости принятия управленческих решений, отсутствие гибкости в управлении.

На основе данных отчета бухгалтерской отчетности рассматриваемого предприятия (см. Приложение 1) проанализируем результаты хозяйственной деятельности ООО «Ажна», которые представлены ниже в таблице 1.

Таблица 1

Результаты хозяйственной деятельности ООО «Ажна»

Показатель	Базисный период (2017 г.)	Отчетный период (2018 г.)	Абсолютное изменение	Темп роста, %
Выручка от продажи, тыс. руб.	333 623	439 806	106183	132

Себестоимость проданных товаров, , тыс. руб.	152 348	198 976	46628	131
Валовая прибыль (валовой доход) , тыс. руб.	181 275	240 830	59555	133
Уровень валового дохода, %	54	55	1	102
Коммерческие расходы, тыс. руб.	85 825	134 209	48384	156
Уровень расходов на продажу, %	26	31	5	119
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	22 642	21 623	-1019	95
Рентабельность продаж, %	7	5	-2	71
Прочие доходы, тыс. руб.	613	1 138	525	186
Прочие расходы, тыс. руб.	5 434	5 990	556	110
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	14298	11 437	-2861	80
Текущий налог на прибыль, тыс. руб.	261	1075	814	412
Чистая прибыль, тыс. руб.	11840	11 966	126	101

Данные таблицы 1 свидетельствуют о том, что за отчетный период предприятие выручило от продажи на 106183 тыс. руб. больше, чем в предыдущем году. И это изменение является позитивным и свидетельствует о росте спроса на продукцию компании.

Рост выручки от продаж позитивно сказался на объеме валовой прибыли, которая выросла на 59555 тыс. руб. А вот прибыль от продаж имеет отрицательную динамику из-за возросших коммерческих расходов.

По итогам отчетного периода чистая прибыль выросла на 126 тыс. руб., что следует оценить положительно.

Таким образом, рассмотренные показатели деятельности ООО «Ажна» свидетельствуют о положительной динамике финансового состояния.

2.2. Анализ товарного ассортимента предприятия

Торговый ассортимент в ООО «Ажна» состоит целиком из продукции, изготавливаемой на собственном производстве. На данный момент ассортимент рассматриваемой организации включает более 3,000 артикулов. Основными ассортиментными группами являются следующие:

1. Матрешки.

Семёновская, Полхов-Майдановская роспись, Йошкар-Ола, Сергиев Посад, Вятка, Хохлома, Жостово, Палех, Гжель. Матрешки-животные, матрешки-профессии, сказочные герои. Матрешки-города. Матрешки с иконами. Матрешки-новогодние персонажи. Матрешки с сюжетами сказок. И, конечно же, авторская матрешка во всём её неподражаемом многообразии.

2. Магниты.

Главный интерес туристов. Магниты-матрешки, магниты-города, животные и растения, пейзажи, персонажи, праздники, картины.

3. Аксессуары.

Брелоки и подвески на телефон, серьги, кольца, браслеты, кулоны, броши. Сувенирные ручки и карандаши, подставки для зубочисток, деревянные яйца, ложки. Шапки-ушанки и кокарды к ним. Сувенирные разделочные доски [20].

4. Игрушки.

Игрушки-попрыгунчики на пружинках, клюющие курочки, ёлочные игрушки, куклы, спортсмены, неваляшки, погремушки, художественные наборы, музыкальные игрушки, шахматные фигуры, резные деда морозы, ангелы и даже японские кокешаи.

5. Шкатулки.

С изображениями городов, картин, сюжетов, икон.

6. Заготовки для собственного творчества [20].

Ассортимент предприятия формировался на протяжении всего существования ООО «Ажна». Исследуя потребительские предпочтения и спрос на различные виды сувенирной продукции, руководство организации внедряло в производственный цикл все новые и новые изделия.

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

Таблица 2

Анализ выручки ООО «Ажна» за 2017-2018 гг. в разрезе ассортиментных групп

Ассортиментные группы	2017		2018		2018/2016		Темп изменения ,%
					Отклонение		
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	
Матрёшки	133883	40	159809	36	25926	-4	119
Магниты	61009	18	78565	18	17556	0	129

Аксессуары	31656	9	43229	10	11573	1	137
Игрушки	71550	22	98789	22	27239	0	138
Шкатулки	35525	11	42880	10	3714,4	-1	121
Заготовки для собственного творчества	-	0	16534	4	16534	4	0
Итого	333 623	100	439 806	100	106183	-	132

Согласно представленным в таблице 2 данным можно увидеть, что выручка по реализуемой продукции за анализируемый период выросла на 106183 тыс. руб. или на 32%. Это является позитивным фактором, свидетельствующим об увеличении продаж и росте спроса на реализуемую продукцию.

Рост уровня продаж за анализируемый период произошел по всем товарным группам. При этом наибольший рост продаж показала группа «Игрушки», продажи которой выросли на 38% с 71550 тыс. руб. до 98789 тыс. руб.

Наглядно структуру ассортиментных групп изобразим ниже на рисунке 4.

Рис. 4. Структура ассортиментных групп ООО «Ажна» по полученной выручке, %

Согласно представленным в таблице 2 и изображенным на рисунке 4 данным, можно увидеть, что наибольшая доля в ассортименте рассматриваемого предприятия принадлежит группе «Матрешки». При создании ООО «Ажна» руководство предприятия ориентировалось именно на это изделие и в первое время делался акцент именно на реализации разных модификаций матрешек. В 2017 г. доля данной группы составляла 40%, однако в 2018 г. данный показатель снизился до 36%.

На втором месте в 2017 г. по объему продаж находилась ассортиментная группа «Игрушки», занимавшая 22%. Надо отметить, что доля данной группы и в 2018 г. осталась без изменений.

Также значительным спросом среди покупателей пользуются товары группы «Магниты». В 2017 г. эта группа имела удельный вес в 18%. В 2018 г. доля данной группы осталась на уровне предыдущего года.

Удельный вес группы «Шкатулки» в 2018 г. снизился на 1% по сравнению с 2017 г. с 11% до 10%.

В свою очередь удельный вес группы «Аксессуары» вырос в 2018 г. по сравнению с 2017 г. на 1% с 9% до 10%.

Следует обратить внимание, что в 2018 г. в ассортименте рассматриваемого предприятия появилась новая группа «Заготовки для собственного творчества», при этом ее удельный вес составил 4%. Это свидетельствует о стремлении руководства ООО «Ажна» расширять свой ассортимент и охватывать как можно большую аудиторию потребителей.

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

Таблица 3

Анализ устойчивости ассортимента продукции в ООО «Ажна»

Ассортиментные группы	Среднее кол-во видов продукции, находящееся в реализации, ед.	Уд. вес, %	Фактическое кол-во видов продукции, находящееся в реализации	
			2017 г.	2018 г.
Матрёшки	17	32	15	17
Магниты	7	13	6	7
Аксессуары	12	23	10	12

Игрушки	13	24	10	12
Шкатулки	4	8	4	4
Итого	53	100,00	45	52

Согласно данным таблицы 3 в составе каждой товарной группы имеется значительное количество разновидностей продукции, что привлекает покупателей, так как дает им возможность выбора. Среднее количество разновидностей товаров, которое должно быть представлено в данном предприятии торговли (на основании ассортиментного перечня) составляет 53 вида. Фактическое количество разновидностей продукции, находящейся в реализации составляло 45 вида товаров на конец 2017 года и 52 вида на конец 2018 года.

Рассматривая широту ассортимента ООО «Ажна» по товарным группам, можно заметить, что она будет равна 1, так как при проверке было выявлено, что каждая товарная группа находится в наличии. То есть в ассортименте предприятия можно выявить 7 ассортиментных групп (группа «Заготовки для собственного творчества» появилась только в 2018 г., поэтому в таблице не представлена) и все они имелись в наличии на момент проверки. Соответственно коэффициент широты ассортимента равен 1,0:

$$K_{ш} = 6/6 = 1,0.$$

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

$$K_{п.} = 52/53 = 0,98.$$

Коэффициент полноты ассортимента составляет 0,98 и показывает, что ассортимент товаров, представленный в продаже на момент последней проверки достаточно полный, так как рассчитанный показатель высок. Данный ассортимент может удовлетворить спрос широкой аудитории различных покупателей.

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

Ку. = = = 0,92.

Расчет коэффициента устойчивости, который составил 0,92, позволяет сделать вывод, что ассортимент, реализуемых товаров, достаточно устойчивый, однако не всегда соответствует утверждённому ассортиментному перечню. В ООО «Ажна» производится постоянное пополнение ассортимента товаров, в виду чего ассортимент представленных к продаже товаров очень широкий.

Следует отметить, что в некоторых группах присутствует фактор сезонности, что означает рост продаж в строго определенные периоды года. Например, ассортиментные группы «Магниты», «Игрушки» и «Заготовки для собственного творчества» пользуются стабильным и равномерным спросом. А вот группы «Матрёшки», «Аксессуары» и «Шкатулки» лучше начинают продаваться в зимнее время года и достигают пика к новогодним праздникам. К тому же и многие иностранные туристы, которые являются значительной потребительской категорией, предпочитают посещать нашу страну именно в зимнее время года.

Проведем анализ ассортимента, реализуемого ООО «Ажна» с использованием ABC-анализ ассортимента (см. табл. 4-5).

Таблица 4

Итоги проведения ABC-анализа ассортимента за 2017 год

Группы	Удельный вес в объеме реализации, %	Категория
Матрёшки	40	A
Магниты	18	B
Аксессуары	9	C
Игрушки	22	B
Шкатулки	11	C

В 2017 году к группе «А» отнесена только группа «Матрешки», удельный вес в товарообороте которой составляет 40%. К группе «В» относятся группы «Магниты» и «Игрушки». Остальные ассортиментные группы относятся к группе «С».

Таблица 5

Итоги проведения ABC-анализа ассортимента за 2018 год

Группы	Удельный вес в объеме реализации, %	Категория
Матрёшки	36	A
Магниты	18	A
Аксессуары	10	B
Игрушки	22	A
Шкатулки	10	B
Заготовки для собственного творчества	4	C

Итоги проведения ABC-анализа ассортимента в 2018 году определили, что к группе «А» уже были отнесены три ассортиментные группы: «Матрешки», «Магниты» и «Игрушки». К группе «В» относятся группы «Аксессуары» и «Шкатулки». Новую ассортиментную группу «Заготовки для собственного творчества» следует отнести к группе «С».

Далее проведем анализ ассортимента рассматриваемого предприятия с помощью матрицы БКГ.

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

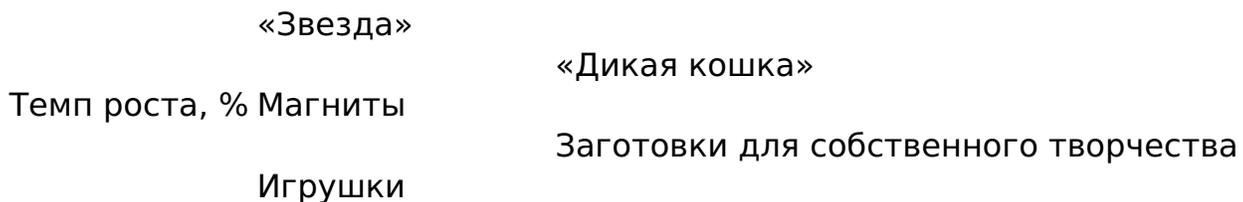
Исходные данные для построения матрицы БКГ ООО «Ажна» представлены в таблице 6.

Таблица 6

Исходные данные для построения матрицы БКГ ООО «Ажна»

	2017	2018	2018/2017, %
Ассортиментные группы	Уд. вес, %	Уд. вес, %	Темп роста, %
Матрёшки	40	36	90
Магниты	18	18	100
Аксессуары	9	10	111
Игрушки	22	22	100
Шкатулки	11	10	91
Заготовки для собственного творчества -		4	-

Матрицу БКГ ООО «Ажна» представим на рисунке 5.



«Дойная корова»	«Собака»
	Аксессуары
Матрёшки	Шкатулки

Доля в обороте, %

Рис. 5. Матрица БКГ

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

Товары «Дойные коровы» - характеризуются высокой долей, но низким ростом продаж. «Дойных коров» необходимо беречь и максимально контролировать. Находясь в данной позиции необходимо производить инвестиции в «звезд» и «дойных коров». Это такая товарная группа, как «Матрёшки».

Товары «Собаки» - характеризуются низким темпом ростом и низкой долей. Такой группой является группа «Аксессуары», «Шкатулки», которые пусть и не приносят предприятию дохода, но позволяет поддерживать более широкий ассортимент.

Товары «Дикие кошки» необходимо изучать. В перспективе они могут стать как звездами, так и собаками. Если существует возможность перевода в «звезды», то необходимо в них инвестировать, иначе избавляться. К данной категории относится группа «Заготовки для собственного творчества».

Для выявления действенного механизма влияния на потребительское необходимо регулярное проведение исследования поведения потребителей и их отношения к продукции предприятия. С этой целью был проведен опрос среди посетителей магазина и оптовых заказчиков. Опрос проводился на основе небольшой анкеты, ознакомиться с которой можно в Приложении 2.

В опросе приняли участие 10 человек. Результаты проведенного опроса потребителей об отношении к имеющемуся на предприятии ассортименту представлены ниже в таблице 7.

На вопрос «Легко ли вам было сделать выбор при покупке?» 7 человек ответили утвердительно. При этом лишь у 2 сделать выбор вызвало трудности.

На вопрос «Нравится ли вам качество товара из представленного ассортимента?» также 7 ответили утвердительно. Не понравилось качество лишь одному из десяти.

Таблица 7

Результаты проведенного опроса потребителей об отношении к имеющемуся на предприятии ассортименту

Вопрос	Варианты ответов				
	7	2	1		
Легко ли вам было сделать выбор при покупке?	7	2	1		
Нравится ли вам качество товара из представленного ассортимента?	7	1	2		
Соответствует ли уровень цен качеству товара?	6	2	2		
Как вы думаете, нужно ли расширять ассортимент?	5	3	2		
Какую оценку вы бы поставили существующему ассортименту по пятибальной шкале?	0	0	3	4	3

На вопрос «Соответствует ли уровень цен качеству товара?» большая часть опрошенных (6 человек) сказали «да». Лишь 2 из 10 ответили на этот вопрос отрицательно.

На вопрос «Как вы думаете, нужно ли расширять ассортимент?» пятеро ответили утвердительно, что свидетельствует о неполном охвате сегмента сувенирных изделий в своем ассортименте.

Трое поставили наивысшую оценку ассортименту ООО «Ажна». Однако большинство (4 человека) отдали свои голоса за оценку «4» (хорошо). Трое оценили ассортимент предприятия на «3».

Итак, в целом рассматриваемое предприятие имеет достаточно большой и хороший торговый ассортимент, однако также имеет задел для роста и развития.

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

Глава 3. Пути повышения эффективности управления торговым ассортиментом в ООО «Ажна»

3.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию управления торговым ассортиментом

В ходе проведенного анализа торгового ассортимента в ООО «Ажна» были обозначены следующие проблемы:

- наличие сезонности реализации некоторых ассортиментных групп товаров;
- неудовлетворенность потребителей ценами на отдельные товарные группы.

Для устранения данных недостатков далее разработаем соответствующие рекомендации.

Для решения проблемы сезонности реализации отдельных ассортиментных групп в практической деятельности ООО «Ажна» предлагается ввести в договор маркетинга, который в обязательном порядке заключается при подписании договора поставки оптовым покупателям, пункта касающегося продвижения продукции при отсутствии положительной динамики продаж или наличии избыточных остатков.

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

В таблице 8 наглядно представлен рекомендуемый график проведения промо-акций и стимулирующих мероприятий по торговой продукции, отличающейся

сезонным спросом и по продукции, требующей инвестирования.

Таблица 8

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

Товарная группа / мероприятие	Месяцы											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Матрёшки

Промо-акции

Скидки

Аксессуары

Промо-акции

Скидки

Шкатулки

Промо-акции

Скидки

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

определенные периоды времени года.

Все данные мероприятия будут финансироваться оптовыми закупщиками (посредниками) и не повлекут дополнительных затрат для ООО «Ажна».

В качестве второй рекомендации предлагается ввести в штат ООО «Ажна» должность категорийного менеджера, в функциональные обязанности которого будет входить решения вопросов именно в области управления ассортиментом товаров.

О категорийном менеджменте, как об оригинальной идее в управлении ассортиментом товаров, впервые заговорили в США несколько десятилетий назад. Опыт американцев вскоре взяли на вооружение крупные игроки западноевропейского рынка розницы.

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

- формирование ассортиментной матрицы в рамках определенных товарных категорий;
- ценообразование и формирование прайс-листов (предложений для оптовых клиентов компании);
- координация работ по разработке, внедрению и поддержанию системы мерчандайзинга;
- разработка маркетинговых мероприятий для поддержки и стимулирования продаж товаров категории;
- поиск и установление связей с поставщиками, проведение переговоров;
- организация закупок товаров, их доставки и хранения;
- мониторинг ассортимента, цен и технологий работы с категорией у конкурентов;
- участие в формировании планов совместно с директорами магазинов и филиалов по реализации категории товара;
- анализ продаж и прибыльности отдельных товаров и категории в целом;

□ руководство и координация сотрудников сбытовой деятельности с целью обеспечения максимальных плановых показателей по всему ассортименту товаров.

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

Категорийный менеджер будет подчиняться заместителю директора по продажам.

Далее осуществим расчет экономической эффективности предлагаемых рекомендаций.

3.2. Расчет экономической эффективности предлагаемых рекомендаций

Первым этапом оценки эффективности рекомендаций рассмотрим как изменится структура выручки предприятия при осуществлении рекомендаций по продвижению ассортиментных групп в не самый удачный сезон. По экспертным оценкам ожидается, что оборот по данным товарным группам за счет активизации маркетинга возрастет в среднем на 5%.

Расчет эффекта от осуществления мероприятий представлен ниже в таблице 9.

Таблица 9

Анализ выручки ООО «Ажна» в плановом году с учетом проведения предложенного мероприятия

Ассортиментные группы	2018	Плановый период с учетом рекомендаций	Отклонение	Темп изменения,
	сумма, тыс. руб.	сумма, тыс. руб.	сумма, тыс. руб.	%
Матрешки	159809	167799	7990	105

Аксессуары	43229	45390	2161	105
Шкатулки	42880	49312	2144	105
Итого	245918	262501	12295	105

На основе представленных в таблице 9 данных можно сделать вывод, что в результате осуществления рекомендаций, оборот предприятия возрастет и на основе повышения эффективности продвижения перечисленных в таблице ассортиментных групп удастся добиться увеличения выручки на 12295 тыс. руб. до 262501 тыс. руб.

Для того чтобы определить экономическую эффективность предложений по внедрению в штат новой должности категорийного менеджера необходимо определить затраты на оснащение рабочего места и постоянные затраты на мероприятия по совершенствованию деятельности, а также необходимо определить прогнозируемую дополнительную прибыль, которая появится у компании в результате деятельности категорийного менеджера.

Бюджет должности категорийного менеджера складывается из затрат на оборудование рабочего места и постоянных затрат на содержание специалиста в данной должности компании.

Для того чтобы категорийный менеджер компании мог эффективно работать и оперативно получать информацию рабочее место необходимо оснастить оборудованием, информация о котором представлена в таблице 10. Бюджет создания новой должности в организационной структуре ООО «Ажна» складывается из затрат на оборудование рабочего места и постоянных затрат на содержание категорийного менеджера.

Таблица 10

Затраты на оборудование рабочего места категорийного менеджера ООО «Ажна»

Вид затрат

Количество Стоимость, руб.

Набор мебели офисной	1	40000
Компьютер	1	80000
Лазерный принтер + факс	1	20000
Телефон	1	7000
Установка программы «ABC-анализ продаж»	1	10000
Итого	-	157000

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

«ABC-анализ продаж» – инструмент оперативного управления, используемый для определения ключевых клиентов, поставщиков, услуг, товарных групп с целью анализа, мониторинга и разработки эффективных бизнес-решений. Результаты анализа позволяют принимать бизнес-решения по оптимизации работы системы продаж на предприятии, контролировать эффективность маркетинговых действий. Стоимость данной программы и лицензии на любое количество компьютеров составляет 10000 руб.

Далее следует рассчитать постоянные затраты предприятия на содержание новой должности категорийного менеджера на год, что показано ниже в таблице 11.

Таблица 11

Постоянные затраты на содержание должности категорийного менеджера ООО «Ажна» на год

Вид затрат	Количество	Цена, руб.	Затраты за год, тыс. руб.
------------	------------	------------	---------------------------

Заработная плата и отчисления на социальные нужды	12мес.	50000	600
Канцелярские расходы	12 мес.	1000	12
Затраты на мобильную связь (безлимит)	12 мес.	1000	12
Представительские расходы		2000	24
Подписка на периодические издания	3-4 издания	250	2
ИТОГО	-	-	650

Согласно представленным в таблице 11 данным постоянные затраты на содержание должности категорийного менеджера ООО «Ажна» за год составят 650 тыс. руб.

Оптимизация ассортиментных групп способна снизить коммерческие расходы на 2%. С учетом того, что в 2018 г. данная группа затрат на предприятии составила 134 209 тыс. руб., то при введения новой должности категорийного менеджера удастся снизить расходы на $134209 * 0,02 = 2684$ тыс.

Экономический эффект рассчитывается как разность между вложениями (затратами) на реализацию мероприятия и ожидаемым доходом. В данном случае под доходом следует понимать сокращение коммерческих затрат. Таким образом, экономический эффект от реализации данного мероприятия составит:

$$\text{Эф.} = 2684 - 650 = 2034 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект больше нуля, а значит реализацию данного мероприятия в практической деятельности ООО «Ажна» следует признать целесообразным.

В следующей таблице представим сводный экономический эффект от реализации предложенных мероприятий (см. табл. 12).

Таблица 12

Сводный экономический эффект от реализации предложенных мероприятий

Наименование	Затраты, тыс. руб.	Доход, тыс. руб.	Экономический эффект, тыс. руб.
Повышение эффективности сбыта товарных групп с учетом сезонности	-	12295	12295
Введение новой должности категорийного менеджера	650	2684	2034
Итого	650	14979	14329

Согласно представленным в таблице данным общий экономический эффект от реализации двух предложенных мероприятий составит 14329 тыс. руб., что подтверждает целесообразность их реализации в практической деятельности ООО «Ажна».

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

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение необходимо подвести итоги и сформулировать завершающие выводы.

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

начинать его анализ.

Объектом практического исследования является общество с ограниченной ответственностью «Ажна», которое известно как производственно-торговое предприятие, которое реализует сувенирную продукцию. Торговый ассортимент в ООО «Ажна» состоит целиком из продукции, изготавливаемой на собственном производстве. На данный момент ассортимент рассматриваемой организации включает более 3,000 артикулов, распределенных по 6 ассортиментным группам.

Наибольшая доля в ассортименте рассматриваемого предприятия принадлежит группе «Матрешки». При создании ООО «Ажна» руководство предприятия ориентировалось именно на это изделие и в первое время делался акцент именно на реализации разных модификаций матрешек. В 2017 г. доля данной группы составляла 40%, однако в 2018 г. данный показатель снизился до 36%. На втором месте в 2017 г. по объему продаж находилась ассортиментная группа «Игрушки», занимавшая 22%. Также значительным спросом пользуются товары группы «Магниты».

Рассматривая широту ассортимента ООО «Ажна» по товарным группам, можно заметить, что она будет равна 1, так как при проверке было выявлено, что каждая товарная группа находится в наличии. То есть в ассортименте предприятия можно выявить 7 ассортиментных групп (группа «Заготовки для собственного творчества» появилась только в 2018 г., поэтому в таблице не представлена) и все они имелись в наличии на момент проверки. Соответственно коэффициент широты ассортимента равен 1,0.

Коэффициент полноты ассортимента составляет 0,98 и показывает, что ассортимент товаров, представленный в продаже на момент последней проверки достаточно полный, так как рассчитанный показатель высок.

Расчет коэффициента устойчивости, который составил 0,92, позволяет сделать вывод, что ассортимент, реализуемых товаров, достаточно устойчивый, однако не всегда соответствует утверждённому ассортиментному перечню.

По результатам анкетирования был сделан вывод, что в целом рассматриваемое предприятие имеет достаточно большой и хороший ассортимент, однако также имеет задел для роста и развития.

Для решения проблемы сезонности реализации отдельных ассортиментных групп было предложено ввести в договор маркетинга, который в обязательном порядке заключается при подписании договора поставки, пункта касающегося

продвижения продукции при отсутствии положительной динамики продаж или наличии избыточных остатков. Таким образом, рассматриваемое предприятие сможет гарантировать наличие различных стимулирующих акций в периоды «не сезона продаж» и переложит расходы по их организации и проведению на плечи оптовых посредников.

В качестве второй рекомендации предлагается ввести в штат ООО «Ажна» должность категорийного менеджера, в функциональные обязанности которого будет входить решения вопросов именно в области управления ассортиментом товаров.

Согласно проведенным расчетам экономический эффект от реализации двух предложенных мероприятий составит 14329 тыс. руб., что подтверждает целесообразность их реализации в практической деятельности ООО «Ажна».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бузукова Е.А. Закупки и поставщики. Курс управления ассортиментом в рознице / Е.А. Бузукова. – СПб.: Питер, 2015. – 416 с.
2. Гарифулин А.Ф. Эффективное управление ассортиментом организации // ПЭО: планово-экон. отдел. – 2015. – № 6. – С. 21-25.
3. Гордеев Д. Управление ассортиментом в современных экономических условиях // РИСК. – 2015. – № 2. – Ч. 1. – С. 59-63.
4. Вейнбендер Т.Л. Формирование рациональной структуры ассортимента продукции // Экономика и предпринимательство. - 2015. - № 12-3 (65). - С. 784-788.
5. Демина Н.В. Сущность и содержание ассортиментной политики в розничной торговле // Новая наука: Опыт, традиции, инновации. - 2016. - № 4 - 1. - С. 56-59.
6. Елкин С.Е. Вопросы теории управления товарным ассортиментом // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2015. – № 9. – С. 48-55.
7. Завьялова Ж. Ассортимент товаров. Специализированный бизнес-тренинг / Ж. Завьялова. - М.: Речь, 2016. - 629 с.
8. Капнин Г.М. Оптимальное управление ассортиментным портфелем // Вестн. транспорта. – 2016. – № 2. – С. 42-44.

9. Карташова Л.В. Управление ассортиментом товаров / Л.В. Карташова. - М.: Академия, 2017. - 288с.
10. Карташова Л.В. Управление ассортиментом товаров/ Л.В. Карташова. - М.: Академия, 2017. - 304с.
11. Куликова Н.Р. Управление ассортиментом товаров / Н.Р. Куликова. - М.: Альфа – М, 2016. - 312 с.
12. Львова Т.Н. Использование категорийного менеджмента в управлении ассортиментом торгового предприятия // Вестник Удмуртского университета. - 2015. - №5. - С. 33-35.
13. Новикова Н. Г. Логистический подход к управлению торговым ассортиментом и конкурентная стратегия торговой организации // Известия ИГЭА. - 2015. - № 5. - С. 40-45.
14. Олейник К. Все об управлении продажами / К.Олейник. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. - 331 с.
15. Полонская Л.А. Формирование ассортимента товаров в розничной торговле / Л.А. Полонская- К.: Техника, 2116. - 96 с.
16. Прокопчук А.А. Современные подходы к формированию оптимальной структуры товарного ассортимента торговой организации // Этап: экономическая теория, анализ, практика. - 2014. - № 5. - С. 127-132.
17. Саркисян И.Г. Понятие, содержание и структура товарного ассортимента // Новая наука: Стратегии и векторы развития. - 2017. - Т. 1. - № 3. - С. 139-141.
18. Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям / Снегирева В. - СПб: Питер, 2015. - 411 с.
19. Сомова В. Объем, структура спроса и ассортиментная политика // Современная торговля. - 2015. - №7. - С.21-24.
20. Официальный сайт ООО «Ажна» [Электронный ресурс] – URL: <https://azhna.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Отчет о финансовых результатах				
за		год	20 18 г.	
			Форма по ОКУД	0710002
			Дата (число, месяц, год)	31 12 2018
Организация ООО "Ажна"			по ОКПО	04740544
Идентификационный номер налогоплательщика			ИНН	5210002010
Вид экономической деятельности			по ОКВЭД	46.49
Организационно-правовая форма/форма собственности				
Общество с ограниченной ответственностью			по ОКОПФ/ОКФС	
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)			по ОКЕИ	384 (385)
Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	за	за
			20 18 г.	20 17 г.
	Выручка ⁵	2110	439806	333623
	Себестоимость продаж	2120	(198976)	(152348)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	240830	181275
	Коммерческие расходы	2210	(134209)	(85825)
	Управленческие расходы	2220	(84998)	(72808)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	21623	22642
	Доходы от участия в других организациях	2310		
	Проценты к получению	2320	21	5
	Проценты к уплате	2330	(5355)	(3528)
	Прочие доходы	2340	1138	613
	Прочие расходы	2350	(5990)	(5434)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	11437	14298
	Текущий налог на прибыль	2410	(1075)	(261)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421		
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	1607	-2195
	Изменение отложенных налоговых активов	2450		
	Прочее	2460	3	-2
	Чистая прибыль (убыток)	2400	11972	11840
Форма 0710002 с. 2				

Приложение 2

Анкета-опрос потребителей об отношении к имеющемуся на предприятии торговому ассортименту

Вопрос

Варианты
ответов

Легко ли вам было сделать выбор при покупке?	Да	Нет	Не знаю		
Нравится ли вам качество товара из представленного ассортимента?	Да	Нет	Не знаю		
Соответствует ли уровень цен качеству товара ?	Да	Нет	Не знаю		
Как вы думаете, нужно ли расширять ассортимент?	Да	Нет	Не знаю		
Какую оценку вы бы поставили существующему ассортименту по пятибальной шкале?	1	2	3	4	5