

## **Содержание:**

# **Введение**

Ассортиментная политика - наиболее важный из всех инструментов, с помощью которых любое предприятие должно действовать на постоянно меняющемся рынке. В современных условиях конкуренции рынок определяет необходимый ему ассортимент, поэтому задача предприятия - удовлетворить спрос лучше и эффективнее, чем конкуренты. При нерациональной структуре ассортимента происходит снижение как потенциального, так и реального уровня прибыли предприятия, потеря конкурентных позиций на перспективных потребительских и товарных рынках. Обоснованность принимаемых решений по вносимым изменениям в структуру розничного ассортимента на предприятиях сферы торговли во многом зависит от правильности разработки и реализации их ассортиментной политики. Формирование ассортимента составляет основу товарной политики предприятия. Товарная политика имеет экономическое и социальное значение. Экономическая важность заключается в том, что умелое управление ассортиментом товаров позволит предприятию выжить в условиях жесткой конкуренции и стать преуспевающим. С социальной стороны управление ассортиментом воспитывает у потребителей вкусы, формирует потребности, и наоборот, вкусы и потребности потребителей оказывают большое влияние на товарную политику.

Ассортиментная политика приобретает особую значимость в нынешних условиях, когда к товару со стороны потребителя предъявляются повышенные требования по ассортименту и качеству, и от эффективности работы предприятия с производимым товаром зависят его экономические показатели. Как свидетельствует мировой опыт, лидерство в конкурентной борьбе получает тот, кто наиболее компетентен в товарно-ассортиментной политике, владеет методами её реализации и максимально эффективно управляет ею.

Вышеизложенное подтверждает актуальность исследуемой темы.

Объектом исследования в данном проекте выступает торговая компания «Светелком», которая осуществляет розничную продажу товаров.

В розничной торговле, как ни в одной другой отрасли хозяйственной системы, сформировалась богатая конкурентная среда. Предпринимательская и инвестиционная активность в этой сфере самая высокая.

Современный рынок товаров отличается относительно высокой насыщенностью, товарного дефицита фактически нет. Бюрократическая система распределения товаров полностью заменена отношениями свободной купли-продажи.

Предметом исследования является ассортиментная политика компании «Светелком».

Целью работы является разработка мероприятий по совершенствованию ассортиментной политики компании «Светелком».

Для достижения поставленной цели в работе выделены следующие задачи:

раскрыть теоретические подходы к формированию товарно- ассортиментной политики предприятия;

провести анализ хозяйственной деятельности и ассортиментной политики компании «Светелком»;

разработать мероприятия по совершенствованию товарно-ассортиментной политики магазина «Светелком»;

При выполнении работы будут использованы следующие методы

исследования: изучение научной и учебной литературы, полевые исследования, а также сравнительный метод. В ходе работы будет изучена организационная структура компании, отдела маркетинга и их должностные обязанности.

## **Глава 1. Теоретические основы формирования товарно-ассортиментной политики торговой компании**

## 1.1 Факторы формирующие структуру торгового ассортимента

Торговый ассортимент - товары, реализуемые в торговой сети. Торговая сеть - это количество всех торговых предприятий (розничных и оптовых), которые занимаются реализацией товаров. Торговый ассортимент включает товары, выпускаемых как зарубежными, так и отечественными производителями[1].

В торговом предприятии представленный ассортимент товаров определяет форму и тип торгового обслуживания (универсам, универмаг). Также в магазинах одного типа, но различной торговой площади, ассортимент по видам товаров и количеству групп будет отличаться. В таком случае предприятия будут подразделяться на специализированные и универсальные, магазины со смешанным и комбинированным ассортиментом. Различают сложный и простой ассортимент товаров.

Сложный ассортимент - это набор товаров, состоящий из большого количества товарных видов, групп, наименований и разновидностей товаров, которые удовлетворяют потребности потребителя[2].

Простой ассортимент - это набор товаров, состоящий из небольшого количества товарных видов, групп и наименований изделий, направленный на удовлетворение малого количества потребностей (товары повседневного спроса).

От правильного формирования ассортимента товаров в магазине зависят основные экономические показатели деятельности предприятия, а также уровень обслуживания покупателей. Процесс формирования ассортимента представляет собой подбор для реализации групп товаров и их разновидностей по всем отличительным признакам. В зависимости от формы товарной специализации и размера торговой площади идет формирование товарного ассортимента. Он направлен на удовлетворение спроса покупателей.

Актуальность темы работы обусловлена тем, что формирование ассортимента реализуемых товаров, его глубины, широты и структуры является одной из задач любого торгового предприятия. Важнейшее направление в развитии экономики является улучшение качества предоставляемых предприятием услуг. Так как выживаемость фирмы зависит от устойчивого положения на рынке товаров и услуг, в свою очередь они определяются конкурентоспособностью. Это понятие означает -

соответствие товара требованиям потребителей, условиям рынка. Конкурентоспособность является сложным, многогранным экономическим понятием, без изучения которого невозможно существование успешного предприятия.

Цель исследования: рассмотреть факторы формирования ассортимента.

Формирование ассортимента товаров постоянно во всех звеньях - от производства до потребления, оно связано с определенным предприятием и определяется его ассортиментной политикой. При формировании ассортимента используют различные принципы: потребительский, функциональный, сбытовой, ценовой.

Влияющие основные факторы на формирование ассортимента - это спрос и рентабельность, а также сырьевая база, материально-техническая база, достижения научно-технического прогресса, специализация торгового предприятия, каналы распределения товаров, стимулирование сбыта.

Ассортимент товаров формируется из двух этапов. Первый этап определяет перечень основных групп и подгрупп реализуемых товаров. Втором этап определяет количество реализуемых разновидностей товаров по каждому наименованию[3].

Для формирования ассортимента существует ряд приемом, учитывающих взаимовлияние разных товаров друг на друга. Расположение рядом взаимодополняющих товаров очень выгодно, например, чипсы и пиво или приправы и мясо. Это позволяет добиваться большего оборота одних товаров благодаря другим. Здесь необходимо разработать карту прямой прибыльности тех или иных товаров исходя из занимаемой ими площади. Также большое влияние оказывают уровень цен, упаковка и размещение.

В большинство магазинах в настоящее время за каждой категории товаров закрепляется менеджер, который следит и занимается закупкой. На основании полученных данных от менеджеров определяются стабильные, перспективные и не имеющие будущего группы товаров. Для упрощения работы и оптимального соотношения различных групп существует ABC-анализ, матрица БКГ. Они позволяют наглядно ранжирование любых ресурсов с точки зрения их вклада в прибыль или продажи, благодаря этому можно правильно расставить приоритеты деятельности предприятия.

Формирование ассортимента в розничной торговой сети является важной составляющей самого торгового предприятия. Регулирование перечисленных выше

факторов составляет управление ассортиментом и позволяет обеспечить удовлетворение покупательского спроса.

## 1.2 Оценка ассортиментной политики в розничной торговле

Содержание процесса выстраивания ассортиментной политики в розничной торговле сводится к формированию торгового ассортимента в соответствии с конъюнктурой рынка и стратегическими целями предприятия[4].

Прямое воздействие на процесс формирования ассортиментной политики в розничной торговле оказывают факторы микроуровня (покупатели, поставщики, конкуренты), косвенное воздействие - факторы макроуровня (политико-правовые, социально-экономические, наугнотехнические, природно-климатические, демографические).

Все мероприятия по оценке ассортиментной политики можно объединить в пять этапов (таблица 1).

### Таблица 1

#### Схема оценки ассортиментной политики в розничной торговле

Анализ показателей торгового ассортимента	Показатели оценки ассортиментной политики
---	---

1 этап: Определение динамики продаж товаров

1. Распределение товаров на группы в соответствии с частотой спроса: повседневного спроса, периодического спроса, импульсного спроса.
2. Рейтинговый анализ товаров в соответствии с их удельным весом в общем объеме реализации.

Коэффициент корреляции ранга по удельному весу в объеме реализации и ранга в рентабельности.

## 2 этап: Оценка состояния розничной торговли

1. Анализ состояния и использования материально-технической базы розничной торговли.

1. Общие показатели состояния основных фондов и их развития.

- Показатели использования торговой площади и торгового оборудования.
- Показатели эффективности торгового процесса.

## 3 этап: Определение количественных и качественных показателей состояния торгового ассортимента товаров

1. Расчет количественных показателей.  
2. Расчет качественных показателей.

Определение интегрального показателя.

## 4 этап: Маркетинговый анализ торгового ассортимента товаров

1. ABC-анализ.
2. XY2-анализ.
3. Совмещенный ABC и XYZ-анализ.
4. Анализ структуры торгового ассортимента товаров с использованием матричного метода.

Мониторинг результатов анализа.

## 5 этап: Принятие управленческих решений

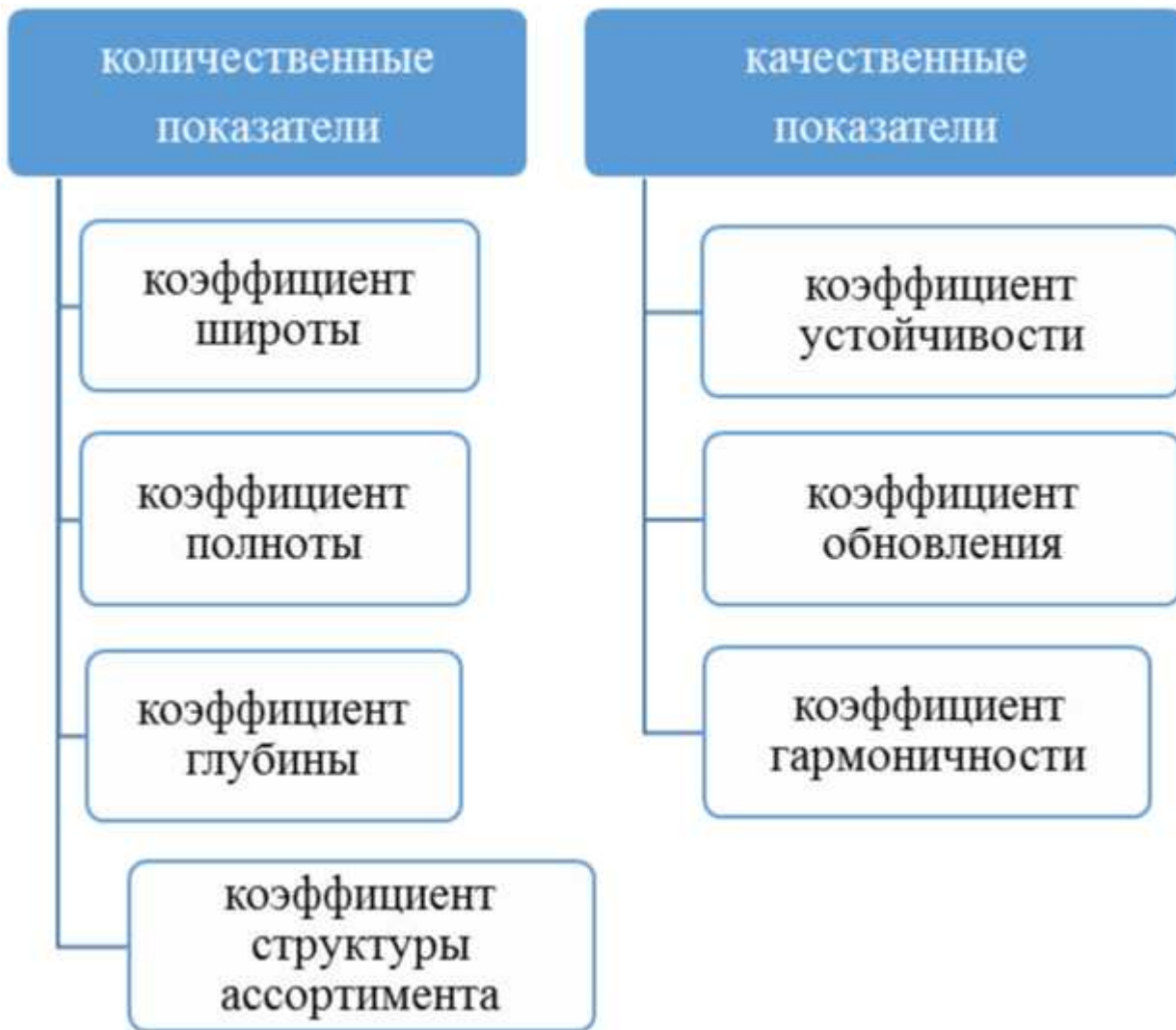
1. Включение в торговый ассортимент товаров новых разновидностей.
  2. Исключение из торгового ассортимента товаров «слабых» разновидностей.
  3. Осуществление закупок с учетом сезонности спроса на отдельные группы продовольственных и непродовольственных товаров.
- Принятие управленческих решений по совершенствованию торгового ассортимента товаров.

Как видно из таблицы 1, на первом этапе анализируется динамика продаж. При этом выделяются товары повседневного, периодического и импульсного спроса.

Рейтинговый анализ предусматривает ранжирование товаров по показателю рентабельности и удельному весу в объеме реализации.

Второй этап оценки ассортиментной политики - оценка состояния и фактических возможностей розничной торговли по реализации различных категорий товаров.

Третий этап оценки ассортиментной политики розничного торгового предприятия - определение показателей ассортимента товаров (рисунок 1).



**Рисунок 1- Показатели ассортимента товаров**

Положительная связь между рангом объема реализации товаров и рангом рентабельности свидетельствует о рациональности торгового ассортимента:

Количественные показатели ассортимента определяют изменение числа товарных категорий в структуре торгового ассортимента как в целом, так и по отдельным категориям. Структура торгового ассортимента свидетельствует о результативности коммерческой деятельности коммерческой службы предприятия торговли в целом[5].

Качественные показатели дают возможность определить основные тенденции развития торгового ассортимента.

Расчетным методом определены рекомендуемые значения показателей ассортимента товаров для магазинов по торговле культтоварами, спортивными,



хозяйственными и галантерейными товарами: коэффициент устойчивости - 0,85; полноты - 0,9; обновления - 0,015-0,02.

Расчет коэффициентов ассортимента рекомендуется проводить как в целом по предприятию, так и по отдельным товарным категориям с учетом частоты (сезонности) продажи товаров.

Четвертый этап оценки ассортиментной политики в розничной торговле - использование методов ABC-анализа, XYZ-анализа и совмещенного ABC- и XYZ-анализа, а также матричного анализа торгового ассортимента товаров.

В основе ABC-анализа лежит принцип Парето - 20% всех товаров формирует 80% оборота. Суть ABC-метода - ранжирование торгового ассортимента товаров по различным параметрам: поставщики, товарные запасы, длительность периодов продаж товаров.

XYZ-анализ - метод анализа стабильности конкретного бизнес-процесса.

Совмещенный ABC- и XYZ-анализ выявляет среди товаров безусловных лидеров - группа AX и аутсайдеров - CZ. При проведении данного анализа проводится группировка товаров в 9 групп: AX, XY, AZ; BX, BY, BZ; CX, CY, CZ .

В группе X - товары с колебаниями продаж в течение года от 5 до 15%, в группе Y - от 15 до 50%, в группе Z - товары с непредсказуемыми колебаниями продаж.

Таким образом, ABC-анализ позволяет провести оценку вклада каждого товара в структуру оборота (прибыли), а XYZ-анализ - оценить колебания продаж товаров (его нестабильность)[\[6\]](#).

В некоторых ситуациях применение ABC и XYZ-анализа ограничено (таблица 2).

## **Таблица 2**

### **Ограничения в применении методов анализа торгового ассортимента**

Недостатки методов анализа торгового ассортимента

ABC-анализ

XYZ-анализ

Не позволяет оценивать сезонные колебания продаж.

При ежемесячном обновлении ассортимента - не применим по товарным позициям.

Требуются статистические данные не менее чем за 3 месяца.

Товары должны учитываться по товарному классификатору.

Число товарных позиций должно быть значительным (более 10).

Период, взятый для анализа, должен превышать оборачиваемость товара в днях.

Не применяется для ассортимента часто обновляемого (отсутствует группа X).

Анализ по непродуктивным товарам - только по торговым маркам или поставщикам.

Не применим в случае поставки товаров с нарушением договорных обязательств.

Следующий метод оценки ассортиментной политики - матричный, преимуществом которого является маркетинговый анализ торгового ассортимента по нескольким параметрам одновременно (оборот, количество, товарный запас, прибыль, цена и др.).

Недостатки матричного метода анализа ассортиментной политики розничной торговли: не учитываются такие показатели, как затраты на приобретение товаров и стимулирование продаж;

применяется для определения только показателя доли рынка; товары, находящиеся в серединной позиции, остаются не оцененными; невозможность применения в случае отсутствия возможностей роста; не учитывается совокупный объем поступления денежных средств[7].

Пятый (завершающий) этап оценки ассортиментной политики - принятие управленческих решений. Особенность данного этапа - комплексное направление изменений торгового ассортимента товаров, которое реализуется за счет сокращения, расширения и (или) обновления ассортимента товаров с целью формирования рационального торгового ассортимента.

Таким образом, на основании анализа состояния и развития сегментов рынка (внешние факторы) и финансовых изменений, происходящих внутри организации (внутренние факторы), определяются правила оптимизации торгового

ассортимента в предприятиях розничной торговли. К ним относятся: сокращение торгового ассортимента товаров, расширение торгового ассортимента товаров, стабилизация торгового ассортимента товаров, обновление торгового ассортимента товаров и совершенствование торгового ассортимента товаров.

Нами предлагается система показателей для оценки ассортиментной политики в розничной торговле, которая представлена в таблице 3.

**Таблица 3**

**Оценка ассортиментной политики в розничной торговле**

Операции по реализации ассортиментной политики	Показатели оценки ассортиментной политики	Информационное обеспечение
Стратегический уровень	Динамика оборота розничной торговли в целом, в том числе по продовольственным и непродовольственным товарам	Внешняя вторичная информация: данные Росстата и его территориальных органов, официальная статистическая отчетность, информация СМИ, информационные ресурсы, информация периодических специализированных изданий
Выбор ассортиментного направления	Динамика оборота розничной торговли на душу населения	
	Динамика численности обслуживаемого населения	
	Динамика количества и типов предприятий розничной торговли	

Степень охвата  
покупательских  
фондов

Динамика заключенных  
договоров на поставку, в  
том числе с новыми  
поставщиками

Закупка товаров

Доля поставки отдельных  
поставщиков в общем  
объеме

Ожидаемая прибыль от  
наличия хозяйственных  
связей с новыми  
поставщиками

Тактический уровень

Уровень издержек  
обращения, рентабельности

Формирование тор-  
гового  
ассортимента  
товаров

Динамика валовой прибыли,  
прибыли от продаж, чистой  
прибыли

Размер товарных запасов с  
учетом времени, необходи-  
мого на закупку товаров

1. Внешняя вторичная информация: официальная статистическая отчетность, информация периодических специализированных изданий
2. Внутренняя вторичная информация: статистическая и бухгалтерская отчетность

Оборачиваемость  
товарных запасов в  
днях и размах

Прибыль на ед.  
средних товарных  
запасов

Ассортиментная  
структура продаж  
отдельных видов  
товаров

Уд. вес товарных  
групп в структуре  
торгового ассор-  
тимента, товарных  
запасов с  
замедленным  
сроком реализации,  
товарных запасов с  
максимально  
быстрым сроком  
реализации

Уровень доходов, издержек  
обращения, прибыли при  
покупке товаров у  
различных поставщиков

Доставка товаров

Прибыль, коммерческие  
расходы, рентабельность  
сделки

Степень  
выполнения плана  
закупок,  
выполнения дого-  
ворных  
обязательств,  
надежности  
поставщика, соблю-  
дения условий  
договора по  
ассортименту

Коэффициент  
равномерности  
поступления  
товаров

Оперативный уровень

Позиционирование товаров в торговом зале	Динамика однодневного оборота магазина в целом, по продовольственным товарам, непродовольственным товарам, по товарным группам, прибыли	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Внешняя первичная информация: опросы покупателей, анкетирование, беседы</li><li>2. Внутренняя первичная информация: данные с использованием компьютернокассовых систем</li><li>3. Внутренняя вторичная информация</li><li>4. Статистическая и бухгалтерская отчетность</li></ol>
	Остаток товарных запасов в целом, по продовольственным товарам, по непродовольственным товарам, по товарным группам	

Динамика средней  
суммы покупки и  
количества покупок  
по дням недели

Расширение торгового ассортимента проводится за счет роста показателей широты, полноты и обновления. Причинами расширения торгового ассортимента могут быть увеличение спроса и предложения, высокая рентабельность реализации товаров, поступление новых товаров.

Стабилизация торгового ассортимента характеризуется высокой устойчивостью и низкой степенью обновления.

Критерием обновления торгового ассортимента товаров является удовлетворение новых постоянно изменяющихся потребностей, повышение конкурентоспособности, стремление изготовителей и продавцов стимулировать спрос для удовлетворения всевозможных потребностей (функциональных, социальных и психологических).

Совершенствование торгового ассортимента реализуется за счет сокращения, расширения и/или обновления ассортимента товаров для формирования рационального торгового ассортимента товаров[8].

Таким образом, для оценки ассортиментной политики в розничной торговле необходимо применять систему показателей в соответствии с выделенными уровнями (стратегический, тактический, оперативный).

Для наглядности все свойства и показатели ассортимента представлены в таблице 4.

#### **Таблица 4**

##### **Свойства и показатели ассортимента**

Свойства

Показатели

Широта	Количество видов, разновидностей, наименований, имеющих в продаже ( $Ш_{д}$ )
-действительная; - базовая	Базовое количество видов, разновидностей, наименований товара ( $Ш_{б}$ )
	Коэффициент широты ( $Кш$ )
Полнота -	Количество видов, разновидностей и наименований товаров однородной группы ( $Пд$ )
действительная; - базовая	Базовое количество видов, разновидностей, наименований товара ( $Пб$ )
	Коэффициент широты ( $Кп$ )
Глубина -	Фактическое количество подгрупп и товарных категорий в однородной товарной группе ( $Гд$ )
действительная; - базовая	Базовое количество подгрупп и товарных категорий в однородной товарной группе ( $Гб$ )
	Коэффициент глубины ( $Кг$ )
	Отношение количества отдельных товаров к суммарному количеству всех товаров ( $S$ ), входящих в ассортимент.
Структура	$C_i$ - относительный показатель структуры отдельных товаров ( $i$ );
ассортимента	$A_i$ - количество отдельного ( $i$ -го) товара в натуральном или денежном выражении;
	$S_i$ - суммарное количество всех товаров, имеющих в наличии в натуральном или денежном выражении.



Устойчивость	Количество видов и наименований товаров, пользующихся устойчивым спросом (У) Коэффициент устойчивости ( $K_U$ )
Новизна	Количество новых видов и наименований товаров (Н) Степень (коэффициент) обновления ( $K_H$ )
Гармоничность	Гармоничность ассортимента - свойство набора товаров разных групп, характеризующее степень их близости по обеспечению рационального товародвижения, реализации и/или использования. Гармоничность обеспечивает качественную характеристику ассортимента и не измеряется количественно, вследствие чего это свойство носит описательный характер.

Интегральный показатель можно рассчитывать как по всему торговому ассортименту, так и отдельно по товарам повседневного, периодического и импульсивного спроса.

В результате теоретических исследований можно сделать следующие выводы:

-Для определения ассортиментной политики в розничной торговле как единого комплекса мероприятий по проведению маркетинговых и коммерческих операций и возможности ее выстраивания целесообразно выделить три уровня формирования ассортиментной политики - стратегический, тактический и оперативный.

-Информационная база для выстраивания ассортиментной политики в розничной торговле по отношению к торговой организации зависит от характеризующего объекта и охвата информации.

-Оценка политики по формированию ассортимента в розничной торговле для принятия корректирующих решений - многогранный процесс, который необходимо проводить в определенной последовательности в рамках пяти этапов: определение динамики продаж товаров; оценка состояния розничной торговли; определение количественных и качественных показателей ассортимента товаров; маркетинговый анализ торгового процесса в организации; принятие управленческих решений.

## **Глава 2 Общая характеристика и анализ деятельности торговой компании «Светелком»**

### **2.1 Характеристика деятельности торговой компании «Светелком»**

ИП Харитонов В.П. имеет свидетельство о регистрации №002345827 от 05.2005 г. Юридический адрес: 428000, г.Чебоксары, ул. Университетская, д.7, кв. 34.

ИП Харитонов В.П. открыл расчетный счет в Чувашском филиале ОАО банк «Чувашкредитпромбанк» г.Чебоксары. Расчеты с заказчиками и покупателями ведутся как по безналичным платежам, так и за наличные деньги.

Для исчисления налогообложения ИП Харитонов применяет Единый налог на вмененный доход (ЕНВД).

ИП Харитонов В.П. в соответствии со сроками установленными государством предоставляет информацию о балансе и статистическую отчетность.

ИП Харитонов В.П. осуществляет свою деятельность под торговым названием «Светелком». У организации имеется 6 специализированных мест торговли. Все магазины осуществляют деятельность от имени компании. Также у магазина имеется свой собственный склад для хранения товаров.

Торговая компания «Светелком» была основана в 2005 году. Компания специализируется на розничной торговле светотехнических и электроустановочных изделиях. В ассортименте магазина более тысячи различных товаров. Это светильники различного назначения, источники света (лампы), электроустановочные изделия (розетки, выключатели и пр.). Компания продает только качественные товары. «Светелком» предлагает широкий ассортиментный ряд товаров и взаимовыгодные условия сотрудничества с поставщиками.

Сотрудничество осуществляется в рамках заключенных договоров, оплата товара производится согласно выставленным счетам с банковского счета ИП Харитонов.

Покупателями продукции ИП Харитонов являются частные лица, которые покупают товары в специализированных точках торговли. Целью деятельности предпринимателя является получение прибыли, как ключевого показателя эффективности работы фирмы, а также удовлетворение общественной потребности в товарах. Прибыль от деятельности используется на возмещение материальных затрат, осуществление обязательных платежей и отчислений (уплату налогов, оплату труда работнику и т.д.). Оставшаяся чистая прибыль направляется на развитие и расширение предприятия, и другие цели по усмотрению предпринимателя.

На сегодняшний день компания предлагает в розницу широкий спектр светотехнических товаров и разнообразные электроустановочные изделия.

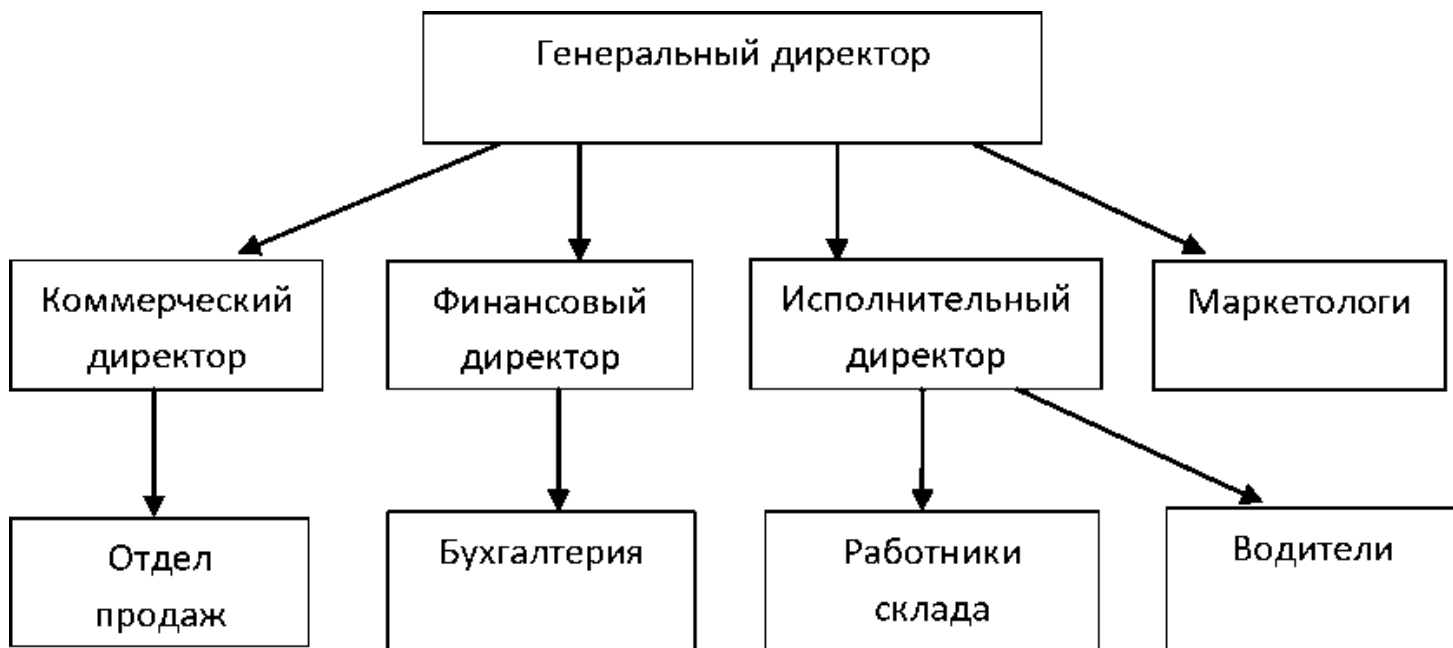
Ассортимент компании пополняется ежедневно. Поэтому сотрудники компании сосредоточены на том, чтобы прогнозировать спрос, пополнять ассортимент товара на складе, отслеживать колебания цен. Кроме того, руководство заинтересовано, чтобы в компании были представлены самые востребованные товары по самым интересным ценам.

На сегодняшний день в компании работает 25 человек (из них 12 продавцы-кассиры, работающие в торговых точках). Организационная структура предприятия представлена на рисунке 2

Руководитель организации в лице Генерального директора осуществляет представительские функции и функции контроля за деятельностью своих подчинённых, а также некоторые функции отдела маркетинга. Все сделки осуществляются Генеральным директором.

Финансовый директор - лицо, которое ответственно за бухгалтерский учёт в компании. Ему подчиняются 2 бухгалтера.

Коммерческий директор - специалист по управлению продажами товаров, организует работу продавцов. В компании работают 12 продавцов.



**Рисунок 2- Организационная структура компании «Светелком»**

Продавцы-кассиры - должностные лица, заведующее кассой, занимающееся выдачей и приемом денег и продающие продукцию, отвечающие за порядок в торговом зале, выкладку и учёт продукции (в торговых точках компании).

В подчинении исполнительного директора находятся работники склада и водители.

В компании работает 2 маркетолога, которые подчиняются напрямую директору. В целом отдел маркетинга имеет общие задачи:

мониторинг цен конкурентов;

оценка конкурентоспособности товаров;

определение и анализ предпочтений потребителей;

разработка и исполнение плана маркетинговых мероприятий;

верстка бюджета маркетинговых кампаний;

разработка и реализация маркетинговых акций, нацеленных на продвижение товарных категорий, рост товарооборота;

изучение перспективных рынков сбыта;

прогнозирование продаж компании и др.

Ежемесячно директор ставит задачи перед отделом, далее происходит обсуждение планирования и проведения работ, сроков и затрат на их реализацию. После постановки задач маркетологи согласуют между собой, как необходимо разделить обязанности между собой. В процессе реализации мероприятий сотрудники отдела маркетинга координируют друг с другом свои действия, а директор контролирует их деятельность. К концу поставленных сроков маркетологи отчитываются перед директором о проделанной работе, затем предоставляют свой отчет директору, который, в свою очередь, оценивает, насколько эффективно был реализован поставленный план.

В компании «Светелком» используется линейная организационная структура. Достоинство этой структуры заключается в том, что в организации присутствует единоначалие, то есть руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всех подразделений, в то же время эта структура проста и экономична.

Основными поставщиками магазина «Светелком» являются следующие фирмы: ООО «Ампер» и ООО «Эоланта», которые находятся в г. Москва и Белгород соответственно. Всего у компании около 20 поставщиков.

Проведем анализ основных поставщиков компании. Эксперты (сотрудники компании: Генеральный директор, Финансовый директор, Коммерческий директор, маркетолог) выделили основные критерии для оценки поставщиков (таблица 5). Оценку важности по нижеперечисленным критериям проводили от 1 (совсем неважно) до 10 (очень важно).

## **Таблица 5**

### **Отбор критериев для выбора поставщика**

№	Наименование критерия	Описание критерия
1	Наличие товарного кредита и отсрочки платежа	Отсутствие 100%-ной предоплаты за полученный товар; Возможность осуществления оплаты за полученный товар через определенное время
2	Сроки и условия поставки (объем, цены)	Выгодные условия поставки, наличие доставки

3	Обновление ассортимента	Наличие новых предложений товаров
4	Закупочные цены	Отпускная стоимость единицы товара
5	Рекламации	Наличие возможностей возврата некачественных товаров
6	Гарантийный срок	Срок фирменной гарантии
7	Рекламные материалы	Дополнительные рекламные материалы производителя, средства оформления, буклеты и т.п.

Оценку поставщиков по выбранным критериям проводил Генеральный директор компании. Анализ основных поставщиков представлен в таблице 6

Критерии									
№	Поставщики	1	2	3	4	5	6	7	Результат
1	ООО «Ампер»	8	9	8	7	9	6	8	55
2	ООО «Эоланта»	7	7	9	9	8	9	7	56

Из анализа поставщиков можно сделать вывод, что у каждого поставщика есть свои преимущества, но в целом, они находятся на одном приоритетном уровне для компании.

Основными конкурентами компании выступают фирмы «Юрат», ООО «Чебсвет» и «Июль». Составим профиль конкурентов (таблица 7).

Следует отметить, что в г.Чебоксары компания «Светелком» имеет наибольшее количество торговых точек (6 магазинов), однако регионы сбыта компании меньше

(только г.Чебоксары) по сравнению с основными конкурентами.

## Таблица 7

### Профиль основных конкурентов компании «Светелком»

Название компании	Товарооборот, млн. руб.	Наличие интернет-магазина	Регионы сбыта
«Юрат»	85,6	имеется	Республика Чувашия (г. Чебоксары, г. Новочебоксарск, г. Канаш); Республика Марий Эл (г. Йошкар-Ола)
ООО «Чебсвет»	40,7	нет	Республика Чувашия (г. Чебоксары, г. Новочебоксарск)
«Июль»	34,2	имеется	Республика Чувашия (г. Чебоксары, г. Канаш)

Для анализа конкурентов составим конкурентную карту рынка. Данные для анализа представлены в таблице 7

## Таблица 8

Данные для конкурентного анализа

Название компании	Рыночная доля, 2015 г., %	Рыночная доля, 2014 г., %	Рыночная доля (больше среднего значения)	Рыночная доля (меньше среднего значения)	Темп роста, %
«Светелком»	10	8		X	125

«Юрат»	24	25	X	96
ООО «Чебсвет»	13	15	X	87
«Июль»	9	6	X	150

Для анализа были взяты основные конкуренты компании «Светелком», так как у остальных доля рынка слишком маленькая.

Средний показатель рыночной доли равен 12,75%. Также было посчитано среднеквадратичное отклонение рыночной доли (6,53%), которое совместно с минимальными и максимальными значениями позволило определить границы типологических групп.

На основании полученных результатов оценки распределения рыночной доли и темпов изменения конкурентной позиции анализируемых компаний была построена матрица конкурентной карты рынка (таблица 9).

### Таблица 9

Матрица конкурентной карты карта рынка

Доля рынка	Лидер (>19,28%)	Сильная конкурентная позиция (от 12,75% до 19,28%)	Слабая конкурентная позиция (от 12,75% до 6,22%)	Аутсайдеры (<6,22%)
Быстро растёт (>50%)			«Июль»	
Растёт (<50%)			«Светелком»	



Падает  
(<50%) «Юрат» ООО «Чебсвет»

Быстро  
падает  
(>50%)

Анализ положения на рынке розничной торговли светотехническими изделиями показал, что:

компания «Юрат» (на рынке с 1995 г.) является лидером, но имеет ухудшающуюся конкурентную позицию (снижение рыночной доли на 4%) вследствие появления новых конкурентов на рынке;

ООО «Чебсвет» (на рынке с 2005 г.) является претендентом на лидерство с ухудшающейся конкурентной позицией (снижение темпов прироста на 13%);

«Светелком» относится к категории «последователи» (слабая конкурентная позиция) с улучшающейся конкурентной позицией (темпы роста 125%);

«Июль» (на рынке с 2000 г.) - «последователи» (слабая конкурентная позиция) с быстро улучшающейся конкурентной позицией (темпы роста 150%).

Таким образом, анализ карты показал, что у компании «Светелком» сильные конкуренты, но есть все шансы стать лидером на данном рынке.

Государственное воздействие осуществляется через законодательство и деятельность государственных органов. Законодательно регулируются трудовые отношения между работниками и работодателями, налоговые, таможенные отношения, охрана труда, условия производства определенных видов продукции, защита прав потребителей, экологическая нагрузка на окружающую среду и т.д.

Факторы среды косвенного воздействия имеют более сложную структуру, многоплановый характер. Они в меньшей мере, чем факторы среды прямого воздействия, испытывают влияние организации. Информация о среде косвенного воздействия часто неполная. В условиях усиления воздействия этой среды на конкурентоспособность организации здесь приходится полагаться на субъективные оценки, а не на аналитические данные.

Технологии как фактор среды косвенного воздействия характеризуют общий уровень производительных сил. Это наиболее динамичный фактор данной среды. Уровень и темп изменения технологий в различных отраслях существенно отличаются. Однако наиболее наукоемкие отрасли и производства - компьютерные технологии, системы телекоммуникаций, производство синтетических материалов - оказывают значительное и все возрастающее воздействие на другие организации, эффективность их деятельности.

Темпы инфляции, безработицы, ставки налогов и банковских кредитов, формы и масштабы государственной поддержки бизнеса и т.д. непосредственно воздействуют на взаимосвязи организации с поставщиками и потребителями, на поведение конкурентов. Например, установление налоговых льгот способствует притоку капитала, а, следовательно, облегчает удовлетворение потребности в финансовых ресурсах. Прогноз повышения уровня инфляции побуждает увеличивать материальные запасы, получение кредитов. Возрастание спроса на материальные и финансовые ресурсы также затрудняет их приобретение.

В соответствии с системным подходом организация рассматривается как открытая система, активно взаимодействующая с внешней средой. Поэтому она имеет различные угрозы со стороны конкурентов, поставщиков, государственных органов и других элементов внешней среды, которые могут мешать осуществлению деятельности любой организации, но наряду с угрозами внешняя среда несет и определенные возможности для развития организации и ее подразделений. Поэтому каждой компании необходимо проводить SWOT-анализ. Это анализ сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды.

На первом шаге процедуры экспертами был сформирован набор ключевых элементов матрицы SWOT (описателей компании и внешней среды). Экспертами выступили сотрудники компании «Светелком», а именно: Генеральный директор, коммерческий директор, маркетолог и студент- стажер. На следующем шаге описатели были оценены этими же экспертами. Для оценок использовалась 5 - бальная шкала, где: минимальное значение = 1; максимальное = 5.

## **Таблица 10**

Возможные ключевые факторы успеха

**Возможные ключевые факторы успеха для компании представлены**

Фактор:	Оценки экспертов				
	1	2	3	4	Средняя Оценка
широта ассортимента и наличие популярных товаров	4	4	4	4	4,0
представленность известных брендов и производителей (ООО «Люменхоф», Ningbo Zhengzheng Electric Appliance Co.Ltd и др.)	2	4	4	5	3,75
цены и наличие специальных ценовых акций на популярные товары	3	4	3	3	3,25
удобство расположения для целевого покупателя и уровень географической экспансии	4	4	5	4	4,25
легкость навигации среди ассортимента в магазине (возможность легко найти то, что необходимо)	4	5	5	5	4,75
внешний вид точки - заметность и привлекательность вывески	4	4	5	5	4,5
обстановка торговой точки: чистота, дизайн интерьера, размер торговых площадей, качество выкладки в магазине	3	4	4	4	3,75
комфортность перемещения по торговой точке для покупателя, в том числе с детьми	2	4	2	5	3,25
наличие возможности заказов через интернет (или доставка по телефону)	2	3	5	3	3,25

наличие программ лояльности для постоянных покупателей	5	4	4	5	4,5
квалифицированность персонала и скорость обслуживания	3	3	4	5	3,75
возможные формы оплаты (наличный и безналичный расчет)	4	4	4	4	4,0
гарантия возврата и постпродажный сервис	5	5	5	4	4,75
наличие программ для управления запасами	4	2	3	4	3,25
реклама торговой точки	5	5	4	5	4,75
современные технологии обслуживания (индивидуальный подход)	5	5	5	4	4,75
знание торговой марки компании и доверие к компании	4	3	4	5	4,0

Именно среди данных факторов необходимо искать сильные и слабые стороны компании. Оценку «лучше», «на том же уровне, что и у конкурентов» или «хуже» производили те же эксперты, что и выше (таблица 10 ).

## Таблица 11

Определение сильных и слабых сторон компании

Внутренние факторы	Лучше, чем у конкурентов - сильные стороны	Хуже, чем у конкурентов - слабые стороны	На том же уровне, что и у конкурентов	Комментарии

Широта ассортимента	X		Широкий выбор и представленность всех категорий светотехнических изделий	
Наличие популярных товаров		X	Низкий уровень работы с ассортиментом приводит к временному отсутствию популярных категорий товаров	
Представленность известных брендов, эксклюзивных товаров		X	Конкурененты имеют более широкую представленность известных брендов	
Цены			X	Нет существенного разброса цен с конкурентами
Наличие акций для покупателей		X		Не проводятся акции для покупателей на фоне активной акционной активности конкурентов (акции с возвратом денежных средств, купонные акции)
Удобство расположения магазинов	X			Присутствие торговых точек во всех ключевых специализированных торговых центрах города.

Наличие интернет-магазина	X		Отсутствие возможности заказов через интернет
Легкость навигации	X		Необходимый товар сложнее найти, чем у конкурентов
Внешний вид торговой точки (ТТ)		X	Существенных отличий внешнего вида торговых точек по сравнению с конкурентами нет
Внутренняя обстановка ТТ		X	Особых различий не наблюдается
Комфортность перемещения по ТТ		X	Особых различий не наблюдается
Программы лояльности для постоянных клиентов	X		Самые выгодные предложения по картам лояльности постоянного покупателя
Персонал		X	На конкурентном уровне, не хуже и не значительно лучше конкурентов
Возможные формы оплаты	X		Наличие всех форм оплаты (наличный и безналичный расчет)

Гарантия и постпродажный сервис	X		Возврат любого купленного товара в течение 14 дней
Реклама		X	Отсутствие рекламной поддержки на фоне конкурентов и недостаточность ресурсов для крупномасштабной рекламы
Технологии обслуживания			X
			На конкурентном уровне, не хуже и не значительно лучше конкурентов

Основные возможности роста для компании:

новые потребители на новых рынках и географическая экспансия: новые рынки сбыта (оптовые продажи), новые регионы продаж (Нижегородская область, Республика Марий Эл, Республика Татарстан) охват новых видов товарных категорий или услуг;

новые потребители на существующих рынках: охват новых покупателей, на которые в настоящий момент компания не смогла выйти (крупные клиенты);

удовлетворение новой потребности потребителя за счет расширения ассортиментной группы;

ослабление регулирования отрасли со стороны государства, прогнозируемое введение налоговых льгот;

выход крупных игроков с рынка и прочее улучшение конкурентной среды для компании;

выход на интернет-аудиторию (как один из способов привлечения новых покупателей);

увеличение трафика на 1 торговую точку;

увеличение объема покупки на покупателя (с помощью акций, спецпредложений, активных продаж).

введение программ, позволяющих снизить затраты компании (поиск и отслеживание способов снижения стоимости аренды, стоимости затрат на хранение товара, на ведение бухгалтерии, на персонал и прочие организационные расходы).

Возможные угрозы для продаж и роста прибыли бизнеса:

ужесточение регулирования со стороны государства и введение правовых норм, повышающих затраты на существование в отрасли;

рост затрат на реализацию и поддержку товара, превышающий возможное повышение цен;

снижение дохода у целевой аудитории, как следствие экономического спада или нестабильности в экономике;

увеличение затрат на арендную плату и затрат на поддержку торговой марки в большем размере, чем потенциальный рост продаж;

в настоящее время на компанию «Светелком» влияет изменение курса доллара, так как он напрямую влияет на закупочную стоимость у поставщиков;

негативное влияние может оказать повышающийся уровень безработицы в России (с начала осени 2015 года и до начала 2016 года наблюдался рост безработицы);

появление конкурентов, продающих сопоставимый товар или более дешевые товары-заменители.

Объединим полученные результаты в SWOT-матрицу (таблица 12.).

## **Таблица 12**

### **WOT-анализ компании «Светелком»**



## Strengths (Сильные стороны)

Широкий выбор и представленность всех категорий светотехнических изделий

Присутствие торговых точек во всех ключевых специализированных торговых центрах города

Выгодные условия оплаты с поставщиками (с отсрочкой платежа, оплата частями)

Наличие всех форм оплаты

Возврат любого купленного товара в течение 14 дней

## Opportunities (Возможности)

Использование Интернета, как канала для новых покупателей

Выход в близлежащие города

Введение новых категорий товаров

Рост объема покупки на 1 покупателя с помощью выгодных акций на дополняемые товары

Переход на электронную бухгалтерию

## Weaknesses (Слабые стороны)

Низкий уровень работы с ассортиментом («застой» товара)

Низкое качество выкладки товара и слабая навигация в торговых точках

Отсутствие интернет-магазина

Отсутствие акций для покупателей

Недостаточное присутствие эксклюзивных товаров, известных брендов (глубина товарных линий).

Невозможность инвестировать в рекламу на уровне крупных конкурентов

## Threats (Угрозы)

Агрессивный рост крупных сетей

Снижение фактических располагаемых средств у покупателя

Рост отпускных цен на товары

Увеличение затрат на арендную плату

Результатом проведения SWOT-анализа является краткий план действий компании (таблица13.).

**Таблица 13**

**План действий компании**

Мероприятие, программа	Цель	Сроки выполнения
Ввести систему управления товарным запасом	Обеспечить постоянное наличие популярных товаров, исключить «застой» товара	Август, 2015
Ввести обязанность продавцов следить за выкладкой товара (зависимость от зарплаты)	Улучшение качества выкладки	Июнь, 2015
Запустить интернет-магазин	Рост объема продаж и количества покупателей	Август, 2015
Увеличить ассортимент известных брендов	Конкурентоспособность по ассортименту	Октябрь, 2015
Открыть по 1 торговой точке в близлежащих городах	Рост продаж	Декабрь, 2015

## **2.2 Анализ товарно-ассортиментной политики торговой компании «Светелком»**

Оптимальный ассортимент, количество позиций в продаже, а также ширина и глубина ассортимента формируется для удовлетворения нужд целевой аудитории потребительского рынка. Профиль потребителя представлен в таблице 10.

Таким образом, целевая аудитория компании «Светелком» включает людей как мужского, так и женского пола в возрасте от 30 до 50 лет со средним уровнем

достатка независимо от образования, рода занятий, национальности, религиозных убеждений, проживающих в г.Чебоксары и ближайших населенных пунктах.

Сотрудниками компании проводится еженедельный мониторинг появления на рынке самых дешевых и качественных товаров-субститутов.

Товарная политика «Светелком» включает следующие направления:

поддержка основного ассортимента:

особое внимание уделяется позиционированию сети «Светелком» как магазинов с качественными товарами по приемлемым ценам;

постоянное обновление ассортиментных позиций исходя из сезонности, появления на рынке более дешевых и качественных товаров- субститутов, экономических факторов и др.

разработка и внедрение нового товара:

отдельное внимание новым товарам в сети - выделение новинок специальными POS-материалами;

тщательное планирование введения нового товара в сети «Светелком» - место, цена, продвижение, упаковка.

## **Таблица 14**

### **Профиль потребителя компании «Светелком»**

Факторы	Описание
Месторасположение и размер региона	Приволжский федеральный округ - Республика Чувашия (18 300 км <sup>2</sup> ) - г. Чебоксары (233 км <sup>2</sup> )
Географический принцип	численность г. Чебоксары -
Численность и плотность населения	474 025 чел.; плотность населения - 1947 чел./км <sup>2</sup>

Природноклиматические условия	умеренно-континентальный	
	Пол	мужской и женский
	Возраст	30-50 лет
	Род занятий	не влияет
	Образование	не влияет
Демографический принцип	Уровень доходов	средний уровень (24 618 руб./мес.)
	Религиозные убеждения	не влияет
	Национальность	не влияет
	Социальный статус	состоят в браке (женатые люди)
Психографический принцип	Образ жизни	Здоровый, городской
	Искомые выгоды	качественный товар по выгодной цене
Поведенческий принцип	Повод для совершения покупки	смена предпочтений, поломка старого товара

Осведомленность о товаре осведомлены

Отношение к товару положительное

В настоящее время «Светелком» занимается реализацией непродовольственных товаров. Следует отметить, что структура ассортимента в разрезе основных товарных групп не менялась в течение последних трех лет. Структура ассортимента товаров отражена в таблице 10.

Из данных таблицы 15. видно, что в 2016 году основную долю в ассортименте товаров компании занимают следующие товарные категории: люстры (23,98%); точечные светильники (17,1%) и потолочные светильники (15,98%). Рост товарооборота наблюдается у всех товарных категорий, кроме: настенных светильников, источников света (лампы), изделий для наружного монтажа (темпы прироста 98,8%, 97,8%, 72,86% соответственно).

## Таблица 15

### Структура ассортимента товаров

Наименование товарной группы	Товарооборот, млн. руб.		Удельный вес по годам, %		Отклонение 2016 г. от 2015 г.		Темпы роста 2016г. / 2015 г., %
	2015 г.	2016 г.	2015 г.	2016 г.	к 2015 г.	%	

1) Точечные светильники	5063,5	6363,8	15,51	17,10	1300,2	1,59	125,68	
2) Торшеры	2373,4	2571,6	7,27	6,91	198,2	-0,36	108,35	
3) Люстры	7791,9	8924,2	23,87	23,98	1132,3	0,11	114,53	
Светотехнические изделия	4) Потолочные светильники	5187,6	5946,9	15,89	15,98	759,3	0,09	114,64
5) Настенные светильники	3431,2	3390,3	10,61	9,11	-40,9	-1,5	98,8	
6) Источники света (лампы)	2298,3	2247,8	7,04	6,04	-50,5	-1,0	97,8	
7) Настольные лампы	1371,2	2061,7	4,3	5,54	690,5	1,24	150,36	
Изделия электротехниче- ские	8) Изделия для скрытого монтажа	2350,6	2976,9	7,4	8,0	626,3	0,6	126,64
9) Аксессуары для электроустановочных изделий	1436,5	1637,5	4,5	5,09	237	0,59	116,49	

10)								
Изделия								
для	1149,2	837,27	3,59	2,25	-311,9	-1,34	72,86	
наружного								
монтажа								
Итого								
товаро		32427	37157	100	100	4730	0,00	114,59
в								

Источник: собственная разработка на основе данных компании

Оптимальная структура товарного ассортимента должна учитывать фазу жизненного цикла товаров с точки зрения темпов роста объема их продаж на данном рынке и долю объемов продаж этих товаров по отношению к доле конкурента. Для такого анализа иногда привлекается матричная Бостонская модель. Для компании «Светелком» предлагается способ построения модифицированной матрицы BCG Рыбальченко, основанный исключительно на внутренней информации предприятия. Единицей анализа выступает «категория продукта», характерными параметрами - удельный вес товарной категории в объеме сбыта и удельный вес товарной категории в темпе изменения объемов сбыта (по линейному тренду). Ассортиментный анализ проводится путем размещения товара в одну из четырех полей матрицы.

Для более наглядного анализа ассортимента товаров в таблице 16. приведена характеристика ассортимента по жизненному циклу, а также по секторам матрицы Бостонской консалтинговой группы.

### **Таблица 16**

Анализ ассортимента товаров с кривой жизненного цикла и матрицы BCG

Наименование товарной категории	Уд. вес В 2015 г., %	Темп прироста 2016г. / 2013г., %	Характеристика доли ассорт. позиции (> или <средне й)	Ассортиментная позиция	
				ЖЦТ	БКГ
1) Точечные светильники	17,10	25,68	>	рост	звезды
2) Торшеры	6,91	8,35	<	зрелость	собака
3) Люстры	23,98	14,53	>	рост	звезды
4) Потолочные светильники	15,98	14,64	>	рост	звезды
5) Настенные светильники	9,11	-1,2	>	зрелость	дойная корова
6) Источники света (лампы)	6,04	-2,2	<	зрелость	собака
7) Настольные лампы	5,54	50,36	<	рост	вопрос
8) Изделия для скрытого монтажа	8,00	26,64	<	рост	вопрос
9) Аксессуары для электроустановочных изделий	5,09	16,49	<	рост	вопрос



10) Изделия для наружного монтажа	2,25	-27,14	<	спад	собака
--------------------------------------	------	--------	---	------	--------

Итого товаров: 100,00 14,59

Из данных таблицы 16. видно, что ассортиментными категориями, имеющие преимущество по объемам продаж (звезда по матрице BCG и рост по кривой ЖЦТ), являются: точечные светильники, люстры, потолочные светильники. Наиболее проблемными ассортиментными позициями (собака по матрице BCG и спад по кривой ЖЦТ) являются изделия для наружного монтажа.

В таблице 17 представлен краткий план работы с товарными категориями по матрице BCG.

### **Таблица 17**

Краткий план работы с группами матрицы BCG

«Вопрос»

Существующие товарные категории № 7,9,8  
развивать по схеме: создание конкурентных  
преимуществ - рост дистрибуции - поддержка

«Собака»

«Звезды»

Товарные категории № 1,3,4 -  
рыночные лидеры. Необходимо  
постоянно финансировать  
данные категории для  
поддержания высокой доли на  
рынке

«Дойная корова»

Компания должна решить, что делать с категориями товаров № 2,6,10 (убрать из ассортимента или попробовать перевести в категорию «дойная корова» - тогда необходимы программы по репозиционированию или улучшению товара)

Сделать основной акцент на поддержку товарной категории №5 - обеспечивает основную долю продаж. Цель - удержать положение

Далее проведем анализ ассортимента товаров компании, согласно основным коэффициентам (широты, полноты, устойчивости, соответствия ассортимента спросу, обновления).

Широта ассортимента определяется количеством товарных групп. Полнота ассортимента - это соответствие фактического наличия видов товаров разработанному ассортиментному перечню, существующему спросу. Глубина ассортимента определяется числом разновидностей товаров по каждому наименованию. Устойчивость (стабильность) характеризует постоянное наличие товара соответствующего вида (разновидности) в продаже.

При расчете показателей структуры ассортимента было произведено исследование ассортимента магазина «Светелком» в торгово-развлекательном центре "МТВ-центр". Этот магазин является одной из 6 торговых точек компании.

## Таблица 18

### Показатели структуры ассортимента компании «Светелком»

Коэффициент	Значение	Комментарии
Кш (широты)	$9/10 = 0,9$	За базовую широту было взято количество товарных категорий, предусмотренных ассортиментным перечнем. Полученное значение свидетельствует о достаточно широком ассортименте товаров в торговой точке.

Кп (полноты)	$13/15 = 0,86$	За базовую полноту приняли количество товарных линий категории настольные лампы, предусмотренных ассортиментным перечнем. Полнота ассортимента по значению ближе к 1, значит, высока вероятность, что спрос потребителей удовлетворен.
Кг (глубины)	$35/50 = 0,70$	За базовую глубину приняли количество товарных линий категории источники света (лампочки), предусмотренных ассортиментным перечнем.
Ку (устойчивости)	$4/9 = 0,44$	Количество товарных категорий в группе светотехнических изделий, пользующихся устойчивым спросом равно 4. Действительная широта ассортимента равна 9. Полученное значение свидетельствует о том, что 44% всех представленных точечных светильников пользуются устойчивым спросом у покупателей.
Ко (обновления)	0	В анализируемый период компания «Светелком» не проводила активной политики по обновлению ассортимента.

Компания осуществляет ежедневный контроль за наличием товаров и соблюдением обязательного ассортиментного перечня. Заявки составляются по установленной форме в двух экземплярах. В заявке указываются наименование товаров и краткая характеристика единицы измерения, количество товара, остаток единиц товара на предприятии, отметка базы об исполнении заявки.

Важной задачей является упорядочение ассортимента. Для этого применяют разные методы, например, ABC-анализ. Данные для анализа представлены в таблице 19.

## **Таблица 19**

### **ABC-анализ ассортимента компании «Светелком»**

Наименование товарной группы	Выручка, 2014 г., тыс. руб.	Удельный вес, 2014, %	Удельный вес нарастающим итогом, 2014, %	Принадлежность к группе (А, В, С)
3) Люстры	8924,2	23,98	23,98	А
1) Точечные светильники	6363,8	17,10	41,08	А
4) Потолочные светильники	5946,9	15,98	57,06	А
5) Настенные светильники	3390,3	9,11	66,17	В
8) Изделия для скрытого монтажа	2976,9	8,0	74,17	В
2) Торшеры	2571,6	6,91	81,08	С
6) Источники света (лампы)	2247,8	6,04	87,12	С
7) Настольные лампы	2061,7	5,54	93,66	С
9) Аксессуары для электроустановочных изделий	1637,5	5,09	98,75	С

10) Изделия для наружного монтажа	837,27	2,25	100,00	С
-----------------------------------	--------	------	--------	---

Как показал анализ, две группы товаров формируют 80% всей маржинальной прибыли компании. Именно эти категории являются ключевыми для финансового результата и поэтому требуют наиболее пристального внимания. Товары группы «Потолочные светильники», «Настенные светильники» и «Люстры» формируют 10% маржи. Оставшиеся 10% принадлежат пяти товарным группам, которые являются наименее значимыми с точки зрения формирования прибыли.

XYZ-анализ продаж проводится с целью изучения стабильности продаж. Он позволяет произвести классификацию продуктов компании в зависимости от характера их сбыта и точности прогнозирования изменений в их потребности.

В результате проведения данного анализа весь ассортимент подразделяется на три категории:

категория X — коэффициент вариации до 10%, товары со стабильным потреблением, высокой точностью прогноза продаж, высокой оборачиваемостью;

категория Y — коэффициент вариации от 10% до 25%, товары с известными тенденциями определения потребности в них, средней возможностью прогноза продаж;

категория Z — коэффициент вариации свыше 25%, потребление ресурсов нерегулярно, точность прогнозирования продаж невысокая.

Для проведения XYZ-анализа проанализируем данные о продажах товаров за полгода (таблица 20).

## **Таблица 20**

**Выручка от реализации товарных групп за 2015 г., тыс. руб.**

Наименование товарной группы	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
1)Точечные светильники	541,3	548,5	445,3	365,1	517,5	210,5	317,5	205,2	245,3	334,2	335,1	
2)Торшеры	159,3	295,2	267,1	159,2	271,1	155,2	204,2	215,2	210,2	295,1	18,2	217,8
3)Люстры	870,4	775,7	958,2	579,9	610,6	220,6	215,7	308,9	416,4	1,3	20,2	
4)Потолочные светильники	417,4	494,4	694,6	550,4	495,5	301,4	483,4	381,4	99,5	305,5	27,6	
5)Настенные светильники	214,1	295,3	332,4	431,5	321,7	319,2	194,2	275,2	265,2	260,2	95,3	
6)Источники света (лампы)	183,4	182,1	286,1	198,1	190,1	179,1	189,1	178,1	191,1	188,1	195,1	182,9

7) Настольные лампы	195,6	140,181,158,165,160,157,155,176,170,196,204,5
8) Изделия для скрытого монтажа		285,259,202,286,227,130,226,130,230,356,365,274,3
9) Аксессуары для электроустановочных изделий	104,171,151,137,224,105,128,112,100,130,150,221,4	
10) Изделия для наружного монтажа	60,665,971,575,372,276,771,773,669,272,965,762,1	

В таблице 21 представлены расчеты для коэффициента вариации.

## Таблица 21

### XYZ-анализ ассортимента компании «Светелком»

Наименование товарной группы	Стандартное отклонение	Среднее значение	Коэффициент вариации, %	Принадлежность к группе (X, Y, Z)
1) Точечные светильники	11,89393467	530,275	2,2	X
2) Торшеры	58,84585411	214,3	27,5	Z
3) Люстры	108,783144	743,6833333	14,6	Y

4) Потолочные светильники	26,90111381	488,9083333	5,5	X
5) Настенные светильники	36,07835224	282,525	12,7	Y
6) Источники света (лампы)	6,328698464	187,3166667	3,4	X
7) Настольные лампы	19,41135836	171,8083333	11,3	Y
8) Изделия для скрытого монтажа	73,89458247	248,075	29,8	Z
9) Аксессуары для электроустановочных изделий	35,23692429	136,4583333	25,8	Z
10) Изделия для наружного монтажа	5,138771224	69,78333333	7,4	X

Анализ показал, что большая часть ассортимента магазина «Светелком» состоит из товаров со стабильным спросом, на которые можно сделать относительно точный прогноз продаж.

Для более подробного анализа многие организации применяют комбинированный ABC- и XYZ-анализ ассортимента компании «Светелком»

## Таблица 22

комбинирование ABC- и XYZ-анализов.



Группа товаров	Наименование ассортиментной категории	Характеристика группы товаров
АХ	Точечные светильники; Потолочные светильники	Большой вклад в финансовые результаты, высокая степень надежности прогноза вследствие стабильности потребления
АУ	Люстры	Большой вклад в финансовые результаты, средняя степень надежности прогноза вследствие нестабильности потребления
АЗ		Большой вклад в финансовые результаты, низкая степень надежности прогноза вследствие крайне нерегулярного потребления
ВХ		Средний вклад в финансовые результаты, высокая степень надежности прогноза вследствие стабильности потребления
ВУ	Настенные светильники	Средний вклад в финансовые результаты, средняя степень надежности прогноза вследствие нестабильности потребления

BZ	Изделия для скрытого монтажа	Средний вклад в финансовые результаты, низкая степень надежности прогноза вследствие крайне нерегулярного потребления
CX	Торшеры; Источники света (лампы); изделия для наружного монтажа	Низкий вклад в финансовые результаты, высокая степень надежности прогноза вследствие стабильности потребления
CY	Настольные лампы	Низкий вклад в финансовые результаты, средняя степень надежности прогноза вследствие нестабильности потребления
CZ	Аксессуары для электроустановочных изделий	Низкий вклад в финансовые результаты, низкая степень надежности прогноза вследствие крайне нерегулярного потребления

Товары групп AX и VX требуют постоянного их наличия, при этом не требуется излишний страховой запас - потребление данных групп хорошо прогнозируется.

Группы AY и VY с высоким и средним уровнем товарооборота, наоборот, требуют увеличения страхового запаса, т.к. имеют недостаточную стабильность потребления.

## **2.3 Совершенствование ассортиментной политики торговой компании «Светелком»**

Оценка товарно-ассортиментной политики торговой компании «Светелком»: достоинства и недостатки

При изучении организационно-экономической характеристики компании «Светелком», а также состояния ее коммерческой деятельности по формированию

ассортимента непродовольственных товаров, были выявлены достоинства и недостатки.

Положительные результаты: ежегодно растет товарооборот, прибыль, увеличивается численность обслуживаемого населения и др.

Отрицательные результаты: нестабильное социально-экономическое состояние, сверхнормативные товарные запасы, изучение покупательского спроса не на должном уровне.

Для повышения эффективности коммерческой деятельности компании «Светелком» необходимо постоянно следить за состоянием рынка (его конъюнктуры, потребителя, конкурентов); необходимо производить мониторинг рынка и на основе полученных результатов принимать решения о том, в каких товарах нуждается потребитель, и только после этого заключать договора.

В целях своевременного наличия приоритетов и эффективной стратегии, в наибольшей степени, соответствующей тенденциям развития рыночной ситуации и основанной на сильных сторонах деятельности предприятия, любая фирма должна постоянно осуществлять текущий контроль и анализ конкурентного преимущества (превосходства) на рынке.

Такой анализ как процесс выявления сильных и слабых сторон, как своей коммерческой деятельности, так и деятельности предприятий- конкурентов, дает возможность избежать конфликтов в процессе взаимодействия конкурентов и более эффективно планировать, и использовать свои силы и ресурсы.

Проведенный анализ товарно-ассортиментной политики «Светелком» позволил выделить ее достоинства и недостатки.

Достоинства:

широкий выбор и представленность всех категорий светотехнических изделий;

постоянное обновление товарных позиций исходя из появления на рынке более дешевых и качественных товаров-субститутов;

отдельное внимание новым товарам в сети - выделение новинок специальными POS-материалами;

основную долю в ассортименте товаров занимают категории:

люстры (удельный вес 23,98%) - группа АХ (комбинированный анализ) - наиболее важная категория с точки зрения формирования прибыли со стабильным потреблением, «звезды» по матрице BCG - рыночный лидер;

точечные светильники (удельный вес 17,1%) - группа АХ (комбинированный анализ) - наиболее важная категория с точки зрения формирования прибыли со стабильным потреблением, «звезды» по матрице BCG - рыночный лидер;

потолочные светильники (удельный вес 15,98%) - группа ВХ (комбинированный анализ) - формирует 10% прибыли, стабильное потребление, «звезды» по матрице BCG - рыночный лидер.

согласно основным коэффициентам ассортимента товаров: ассортимент товаров широк в торговой точке, высока вероятность, что спрос потребителей удовлетворен.

Недостатки:

в товарной группе светотехнические изделия не представлены товары известных брендов в отличие от конкурентов;

«застой» товара, недостаточность популярного ассортимента вследствие недостаточного мониторинга рынка;

низкий уровень выкладки товара;

уровень использования информационных технологий в системе управления ассортиментной политикой и планирования ассортимента является низким.

5) структура ассортимента в разрезе основных товарных групп не менялась в течение последних трех лет.

Мероприятия по совершенствованию товарно-ассортиментной политики торговой компании «Светелком»

В результате изучения этапов формирования и управления товарным ассортиментом, также его структуры предлагаются следующие мероприятия по оптимизации ассортимента:

расширить ассортимент светотехнических изделий путем добавления товарной категории «комплектующие для светотехнических изделий» (добавление к основному ассортименту вспомогательного);

расширить по глубине ассортимент светотехнических изделий;

организовать работу по проведению опроса населения с целью выяснения его предпочтений по насыщенности и глубине ассортимента;

вести в компании должность маркетолога-аналитика;

пригласить профессионального мерчендайзера (аутсорсинг) для повышения уровня организации торговых точек компании; ввести ответственность продавцов за выкладку товара;

внедрение программы 1С: Управление торговлей 8 для повышения уровня управления ассортиментной политикой и в целом бизнеса

Далее рассмотрим каждый пункт более подробно.

Во-первых, рассмотрим мероприятия по расширению и углублению ассортимента. Работа над товарным ассортиментом предполагает принятие решений о широте ассортимента, о его наращивании, а также о его насыщении. В стратегическом плане товарный ассортимент имеет тенденцию к расширению. Существует два пути расширения ассортимента: наращивание и насыщение.

Предлагаются мероприятия по насыщению товарного ассортимента компании. Основной ассортимент компании «Светелком» - группа светотехнических изделий, в которую входят категории: точечные светильники, люстры, торшеры, потолочные светильники и др. Для расширения ассортимента необходимо ввести категорию «комплектующие светотехнических изделий», как вспомогательный ассортимент (группы, поддерживающие продажи основного ассортимента) - сопутствующие товары.

Это предложение способствует поддержанию продаж основного ассортимента, привлечению внимания к основному ассортименту и наиболее полному удовлетворению потребностей потребителей.

Наращивание ассортимента, как правило, связано с изменением стоимости и качества товаров и может производиться следующими тремя способами:

путем включения в ассортимент товаров более низкой ценовой группы и соответственно - более низкого качества (так называемое наращивание «вниз»);

путем включения в ассортимент более дорогих товаров более высокого качества (наращивание «вверх»);

одновременное расширение ассортимента «вверх» и «вниз».

На данном этапе для компании «Светелком» предлагается расширение ассортимента путем включения в ассортимент более дорогих товаров более высокого качества (наращивание «вверх»), так как было выявлено, что по сравнению с конкурентами не хватает именно продукции известных брендов. Предлагаются товары брендов «Globo» (Австрия), «Odeon» (Италия), «Mantra» (Испания), «DeMarkt» (Германия). Это поможет расширить целевую аудиторию компании и, следовательно, долю рынка.

Нарращивание «вверх» является целесообразным, когда фирма имеет достаточно ресурсов и стремится к более широкому охвату всего возможного диапазона состоятельных покупателей данной группы товаров и предоставления им наиболее полного выбора.

Во-вторых, для выявления предпочтений покупателей предлагается провести опрос (в формате анкетирования потребителей). На подготовительной стадии проекта изучения потребителей ставятся следующие задачи:

разработка анкеты для проведения опроса;

договоренность с сетью супермаркетов о проведении опроса на их территории (где находятся 4 магазина компании);

выбор интервьюера, проведение инструктажа и тренинг интервьюера.

На стадии проведения опроса потребителей:

проведение опроса 200 посетителей на предмет их потребительских предпочтений по изучаемой продуктовой категории;

подготовка отчета в табличной форме для дальнейшего анализа и обработки.

Цели проведения исследования:

портрет целевого потребителя (целевая аудитория);

восприятие продукта категории;

мотивы и факторы принятия решения о покупке;  
оптимальное для покупателя место приобретения продукта;  
предпочитаемый продукт (форма, содержание, упаковка);  
оптимальная структура ассортимента;  
восприятие и реакция на рекламу подобной продукции.

Результаты данного опроса должны помочь компании выявить предпочтения покупателей и улучшить свой ассортимент товаров.

В-третьих, в ходе анализа товарно-ассортиментной политики были выявлены проблемы «застоя» товара, а также недостаток популярного ассортимента вследствие недостаточного мониторинга рынка. Хороший рыночный мониторинг по определению позволяет эффективно прогнозировать движение рынка, распознавая угрозы и возможности. Для решения проблемы недостаточности мониторинга рынка предлагается ввести в компанию должность маркетолога-аналитика.

Функциональные обязанности маркетолога-аналитика:

осуществлять поиск, сбор и анализ маркетинговой информации;

изучать рынок аналогичных товаров и услуг (анализ спроса и потребления, деятельности конкурентов) и тенденций его развития;

вести информационные базы данных по рыночным показателям, тенденциям рынка, потребления, деятельности конкурентов;

подготавливать еженедельный новостной блок информации;

обеспечивать документальное оформление информации;

контролировать процесс проведения маркетинговых исследований, участвовать в обработке их результатов, и подготавливать результаты отчетов;

консультировать персонал компании по вопросам интерпретации маркетинговых показателей, используемых в отчетности, маркетинговых исследованиях.

Результат хорошего рыночного мониторинга - уметь предвосхитить событие, принять соответствующие меры и распределить ресурсы, опережая конкурентов.

Таким образом, компания получает фору над конкурентами, более крупную долю рынка и более высокие прибыли. К этому нужно стремиться компании «Светелком» в будущем.

В-четвертых, решить проблему низкого уровня выкладки товаров предлагается решить в 2 этапа. На первом этапе пригласить профессионального мерчендайзера (это специалист, который создает «импульсы покупок», т.е. обеспечивает нужный товар, в нужном месте, в нужное время, по нужной цене, в нужном количестве и состоянии). Имея такого специалиста, руководитель может смело планировать увеличение розничных продаж на:

15-20% только за счет правильной экспозиции товаров;

еще на 5-10% за счет создания оптимальной психологической атмосферы в магазине;

еще на 7-8% за счет программы мотивации постоянных клиентов.

В мерчендайзинг розничного торговца входит: планировка магазина,

выкладка товара (категорийный мерчендайзинг), нейромаркетинг, поведение продавцов в торговом зале, витрины, освещение и др.

На втором этапе после работы с мерчендайзером, который обучит продавцов, как вести себя в торговом зале, внести ответственность продавцов за выкладку товара (штрафы и вычеты из премии за неправильное оформление, бонусы в конце года за хорошую работу).

При правильной выкладке:

все товары хорошо видны на прилавке;

представляют собой единую систему, гамму;

каждый товар выложен в самом выгодном и привлекательном для покупателя виде;

рекламные материалы и аксессуары дополнительно привлекают внимание и создают положительный эмоциональный настрой;

покупателю легко осуществить покупки.



В-пятых, для повышения уровня управления ассортиментной политикой и планирования ассортимента рекомендуется ввести программу 1С:Управление торговлей.

Для розничной торговли данной программой поддерживается как оперативное отражение розничной реализации, так и отражение продаж по результатам инвентаризации. Товары в рознице могут учитываться по покупным или по продажным ценам. В программе ведется ежедневная регистрация проданных товаров. Контрольно-кассовые машины связаны с информационной базой, ведется оперативный учет отпуска товаров покупателям.

Регламентные операции, выполняемые по окончании месяца, проводятся автоматически с помощью регламентных операций мастера закрытия месяца.

На основании полученных в отчетах данных, заведующие секциями могут проводить анализ ассортиментных позиций и конкретных видов товаров, выявлять товары, не пользующиеся спросом и формировать ассортиментную стратегию на предстоящий период.

AZ и BZ: обеспечение наличия данных групп за счет увеличения страхового запаса приведет к значительному повышению запаса складского, что влечет за собой дополнительные издержки, связанные с хранением. Решений данной проблемы может быть несколько: необходимо работать с поставщиками, которые могут в короткие сроки обеспечить товаром данной категории фирму, обеспечить более частые поставки, осуществлять постоянный контроль. Еще один из вариантов - поставлять данные продукты под заказ.

Категория СХ: для данных товаров нужно определить необходимую периодичность поставок, для того, чтобы не держать их на складе.

Товары категорий СУ и CZ необходимо выводить из оборота, но при этом провести дополнительный анализ и разобраться, на каком этапе жизненного цикла находится тот или иной продукт, какой товар является сопутствующим для продуктов других категорий, какой перспективным.

## **Заключение**

Ассортиментная политика является одним из главных элементов конкурентной стратегии фирмы и представляет собой установление оптимальной номенклатуры изготавливаемых и реализуемых изделий посредством модернизации товаров, создания новых товаров, исключения из торговой программы «неперспективных» с маркетинговой точки зрения товаров и т.п.

В теоретической части работы автором было проанализировано определение ассортимента товара - это совокупность разнообразных товаров и установление в определенном порядке их номенклатуры. Формирование ассортимента торгового предприятия проходит в 4 этапа и осуществляется под воздействием таких факторов, как покупательский спрос, производство товаров, тип магазина и его оснащенность, условия товароснабжения, численность и состав обслуживаемого населения, транспортные условия, наличие конкурентов в зоне деятельности магазина. Было рассмотрено, из каких элементов состоит ассортимент товаров (группы, категории, линии, единицы). Основными показателями ассортимента являются структура, широта, полнота, длина, глубина, устойчивость, новизна, насыщенность и согласованность. Для анализа методов формирования товарного ассортимента были рассмотрены методы, предложенные такими авторами, как, Ф. Котлер, Е. Дихтль и Х. Хершген, П. С. Завьялов, а также матрицы Маркона.

Далее были изучены сущность, задачи и основные цели товарноассортиментной политики. В управлении товарно-ассортиментной политикой выделяются 4 основные функции управления (планирование, организация, координация ассортимента и его контроль). Были описаны основные принципы управления товарно-ассортиментной политикой.

Управление ассортиментом товаров торгового предприятия осуществляется с целью увеличения объема продаж за счет своевременного предложения определенной совокупности товаров, наиболее полно удовлетворяющих требования покупателей. Для управления ассортиментом товаров используют такие методы, как ABC-анализ, XYZ-анализ, комбинированный ABC- и XYZ-анализ, матрица BCG, жизненный цикл товаров и другие.

В работе рассматривались также основные ошибки в управлении ассортиментом (недостаточный мониторинг изменений на рынке, чрезмерное расширение ассортимента и др.).

ИП Харитонов В.П. осуществляет свою деятельность под торговым названием «Светелком». Была описана организационная структура компании, должностные

обязанности отделов.

Также был составлен профиль основных конкурентов и поставщиков компании и конкурентная карта рынка. В итоге был сделан SWOT-анализ сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды, предложен краткий план действий компании.

Перед анализом товарно-ассортиментной политики был составлен профиль потребителя компании «Светелком». Был проведен анализ структуры и динамики ассортимента товаров компании «Светелком». Анализ товарного ассортимента компании «Светелком» показал, что основную долю в ассортименте товаров занимают следующие товарные категории: люстры; точечные светильники и потолочные светильники. Также проводился анализ ассортимента товаров с кривой жизненного цикла и матрицы BCG, дан краткий план работы с группами матрицы BCG. Из показателей структуры ассортимента были проанализированы коэффициенты широты, полноты, глубины, устойчивости.

Кроме того, был сделан ABC- и XYZ-анализ товарного ассортимента компании, и для более подробного анализа комбинированный ABC- и XYZ- анализ и план действий с конкретными группами.

В результате анализа товарно-ассортиментной политики торговой компании «Светелком» были предложены мероприятия по ее совершенствованию.

Проанализировав предложенные мероприятия по совершенствованию товарно-ассортиментной политики компании «Светелком», а также эффект от них и затраты, можно сделать вывод, что расширение ассортимента, проведение опроса и добавление в штат нового сотрудника является эффективным. Компании следует рассмотреть возможность реализации этих проектов.

#### **Список использованных источников:**

1. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг. -М.: Экономика 2-е изд., перераб. и доп. -, 2015. – 718с.
2. Божук С., Ковалик Л., Маслова Т., Розова Н. Маркетинг. - Спб.: Питер, 2012. – 448с.
3. Бузукова Е. Ассортимент розничного магазина. Методы анализа и практические советы. М., Спб., Харьков, Питер, 2016, - 174 с..

4. Вабищевич С.С., Маньковский И.А.. Хозяйственное право. - 5 е изд., перераб. и доп. - Мн: Молодежное, 2014. - 415 с.
5. Варли, Рафик.- Основы управления розничной торговлей. М., изд. Дом Гребенникова, 2016. - 454 с.
6. Ильин А.И. Планирование на предприятии-М.: Новое знание, 2013, - 279 с.
7. Кондрашов, В.М. Менеджмент продаж. Учебное пособие. - М.: Проспект, 2014. - 309 с.
8. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. - 12-е изд. - Спб.: Питер, 2015. - 815 с.
9. Кент Т., Омар О. Розничная торговля. М., ЮНИТИ, 2015, - 701 с.
10. Книга директора магазина: практические рекомендации / Под ред, С.Сысоевой.- СПб.: Питер, 2016.-165 с.
11. Леви, М., Вейтц Б.А. Основы розничной торговли. - СПб.: Питер, 2008. - 448 с.
12. Леонов А. И. Управление ассортиментной политикой предприятия. Монография. - М., 2014. - 208 с.
13. Маркетинг: Учебник под ред. А.Н. Романова. - М.: ЮНИТИ, 2016. - 284с.
14. Неверов А.Н., Чалых Т.И., Пехташева Е.Л. Товароведение и организация торговли непродовольственными товарами - М.: ПрофОбрИздат, 2012. - 464 с.
15. Николаева М.А. Маркетинг товаров и услуг. М.: Деловая литература. - 2011. - 448 с.
16. Организация и управление торговым предприятием. Учебник под редакцией Брагина Л.А., Данько Т.П., М., ИНФРА-М, 2015.- 303 с..
17. Организация коммерческой деятельности: Справ. Пособие / С.Н. Виноградова, С.П. Гурская, О.В. Пигунова и др.; Под общ. Ред. С.Н. Виноградовой. - Минск: Высшая школа, 2015. - 278с.
18. Памбухчиянц О.В., Дашков Л.П. Коммерция и технология торговли. - М.: Маркетинг, 2016.- 276 с.
19. Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2013. - С.188
20. Спиро Р.Л., Стэнтон У.Д. Управление продажами. М., Изд. Дом Гребенникова. 2014.- 699 с.
21. Торговое дело: экономика и организация / Под ред. Брагина Л.А., Данько Т.П. - М.: Инфра-М, 2015. - 344с.
22. Шершнев А.А. Методы оценки экономической эффективности ресурсов и затрат в условиях рыночной экономики. - Москва, 2009. - 218с.
23. Экономический анализ: Учебник для вузов / Под ред. Л.Т. Гиляровской. - 2-е изд., доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 503с.

24. Юлдашева О.У. Основы маркетинга. Учебные презентации
25. Астраханцева И., Одинцова Е. Разработка ассортиментной политики// Консультант директора. - 2015. - №23. - С. 70.
26. Магомедов Ш., Беспалова Г. Ассортимент как инструмент - Современная торговля- 2009, №1.
27. Пигунова, О. Ассортиментная концепция предприятия торговли // Маркетинг. - 2015. - №1. - С.68-74.
28. Хамлова О. ABC-анализ: методика проведения // Управление компанией. - 2016. - № 10

1. Бузукова Е. Ассортимент розничного магазина. Методы анализа и практические советы. М., Спб., Харьков, Питер, 2016, С. 81 [↑](#)
2. Астраханцева И., Одинцова Е. Разработка ассортиментной политики// Консультант директора. - 2015. - №23. - С. 70. [↑](#)
3. Вабищевич С.С., Маньковский И.А.. Хозяйственное право. - 5 е изд., перераб. и доп. - Мн: Молодежное, 2014. с .208 [↑](#)
4. Неверов А.Н., Чалых Т.И., Пехташева Е.Л. Товароведение и организация торговли непродовольственными товарами - М.: ПрофОбрИздат, 2012. С. 214 [↑](#)
5. Памбухчиянц О.В., Дашков Л.П. Коммерция и технология торговли. - М.: Маркетинг, 2016. С. 95 [↑](#)
6. Хамлова О. ABC-анализ: методика проведения // Управление компанией. - 2016. - № 10 С. 18 [↑](#)
7. Организация и управление торговым предприятием. Учебник под редакцией Брагина Л.А., Данько Т.П., М., ИНФРА-М, 2015.С. 174 [↑](#)
8. Леонов А. И. Управление ассортиментной политикой предприятия. Монография. - М., 2014. С. 63 [↑](#)