

## **Содержание:**

# **Введение**

В связи с переходом предприятий розничной торговли на рыночную систему развития, изменилась их оценка целевой функции, что привело к изменению системы экономических показателей, которые характеризуют хозяйственный процесс. Изначально, это имеет отношение к показателям товарооборота. Главная цель предприятий торговли в наше время, это получение максимально возможной прибыли, а товароборот является важнейшим и необходимым условием для достижения этой цели. В связи с тем, что торговые предприятия получают определенную прибыль с каждого рубля проданных товаров, то задача максимального увеличения прибыли требует необходимости регулярного увеличения объема товарооборота как главную причину роста доходов и прибыли, уменьшения издержек в обращении и расходов на оплату труда. Успех главной цели предприятия розничной торговли зависит от налаженности работы компании, точной организации закупочнобытовой деятельностью, оперативности создания товарных запасов организации. Актуальность выбранной темы курсовой определяется именно этим фактом. В связи с тем, что отсутствует научный подход при расчетах количества запаса товаров на складах предприятия и нехватки методик подходящих для рыночных условий управления запасами товаров происходит необоснованный экономический рост запасов на торговых предприятиях. Это приводит к увеличению издержек на хранение запасов на складах, отвлечению свободных денежных средств из реального сектора экономики, снижению рентабельности деятельности торговли и, снижению национального дохода.

Цель курсовой работы - исследование организации розничной торговли с целью формирования мероприятий по совершенствованию её ассортиментной политики.

Для достижения поставленных целей были поставлены и решены следующие задачи:

1. Исследование и изучение теоретических положений управления товарным ассортиментом на предприятии розничной торговли;
2. Анализ коммерческой деятельности предприятия;

3. Разработка мероприятий по улучшению величины и структуры товарного ассортимента предприятия.

Объект исследования - розничная сеть МТС ЗАО «РТК».

Структура работы: введения, две главы, заключение, список использованной литературы.

Во введении определяются цели, задачи, объект и предмет исследования, характеристика уровня разработанности темы, методическая и информационная база, краткое описание работы.

В работе предложен ряд практических предложений по совершенствованию деятельности управления запасами товаров предприятия.

В заключении были рассмотрены главные выводы по курсовой работе бакалавра, уровень достижения поставленных во введении целей и задач.

В методической базе курсовой работы представлены методы финансового анализа: методы, приемы и инструменты математической статистики: сбор и группировка статистических данных; анализ рядов динамики; методы нормирования запасов и управления ими.

Практическая значимость курсовой заключается в том, что результаты могут использоваться в реальном управлении деятельности компании с целью уменьшения издержек, благодаря рассмотренной модели систематизации запасов, правильного контроля степени запасов и уменьшения в конечном итоге уровня затрат на рубль товарной продукции.

## **Глава 1 Теоретические основы управления товарным ассортиментом**

### **1.1 Сущность ассортиментной политики**

Ассортиментная политика - комплекс методов, имеющий стратегический характер и направленный на создание

конкурентоспособной модели, которая обеспечит устойчивые позиции на рынке и максимизации прибыли.

Политика товарного ассортимента является главным пунктом коммерческой стратегии компании на рынке. Основной ее целью в условиях современного рынка хозяйствования является определение группы товаров, наиболее подходящих для обслуживаемого сегмента рынка. (22,с.68А)

Товар - сложное понятие, которое включает в себя совокупность многих свойств. Главным из этих свойств является удовлетворение потребительских потребностей. Это способность товара полностью удовлетворить потребность того, кто им владеет.

Общее определение данное товару- «продукт труда, произведенный для продажи» - остается верным и для маркетинга. Но все руководство по маркетингу выделяют не именно роль товара в его обмене на деньги, а возможность его использования и потребления: «товар - это средство, удовлетворяющее определенную потребность» или «товар - это совокупность полезных свойств вещи. В связи с этим он автоматически включает все составные элементы, которые необходимы для материального удовлетворения нужд потребителя».

Потребительская ценность товара определяется как совокупность свойств, напрямую связанных с самим товаром и сопутствующими ему услугами. Данные свойства определяют желание потребителя приобрести товар и стать постоянным клиентом. Для того, что бы компания добилась стабильного успеха на рынке ей нужно следить за такими свойствами товара, как цвет, дизайн, эргономичность упаковки и дополнительное обслуживание товара. То есть, великолепный вид какого либо товара, например, автомобиля или станка не спасет от провала на рынке при плохом техническом обслуживании.

Производителю необходимо рассматривать продукт в трех измерениях, для того, что бы понимать его возможности как товара: конкретно, расширенно и обобщенно.

Конкретный продукт - это базовая физическая сущность, имеющая точные характеристики и предлагается под заданным описанием или кодом модели. Стиль, цвет, вкус, размер, масса, надежность, качество конструкции и эффективность в использовании

- примеры конкретных товарных характеристик.

Как продукт труда товар, который производится для обмена, в маркетинге рассматривается с позиции многоуровневой интегральной модели. Любой товар служит для удовлетворения какой либо потребности человека. В связи с этим у товара есть замысел, который является его сущностью и связан в его основным предназначением. По замыслу товар, его ядро это главная выгода, которая рассматривается с точки зрения удовлетворяемой потребности. На самом деле, люди покупают не сам товара как вещь или услугу, а его функции, его способность удовлетворения их конкретных потребностей. Только поняв, что товар может удовлетворить конкретную потребность, человек становится покупателем. Из этого можно сделать вывод, что для производителей и продавцов большое значение имеет, что товар значит для потребителей, а не для них самих. [23, с. 18]

В связи с тем, что замысел товара представлен как содержательная сторона, то его форма в реальном варианте выступает в роли конкретных свойств, которые позволяют реализовать замысел (удовлетворить какую либо потребность). Исходя из этого, на втором уровне товара рассматриваются полезные для потребителей характеристики: свойства, качество, упаковка, внешнее оформление, товарная марка.

Третий уровень - товар с подкреплением, связан с характеристиками, которые дополняющими потребительную стоимость товара. К ним относится любой сервис и услуги, которые представляются вместе с товаром (гарантии, условия поставки и кредитования, консультации, пред- и послепродажное обслуживание, монтаж и т.д.). В данном случае цена представлена не как маркетинговый инструмент, а характеристикой, присущей товару и отражающей мнение потребителей о достоинстве товаром этой цены.

Это чрезвычайно важно рассматривать товар с позиции многоуровневой модели. Основные идеи многоуровневой модели это теоретические основы для сегментации рынка, позиционирования и разработки соответствующей товарной стратегии.

Для удовлетворения покупательских потребностей существует большое количество разных товаров. Для того что бы выстроить их четкую систему прибегают к разным признакам классификации. Изначально, выделяют товары потребительские и производственные, классифицирую по общему назначению.

Потребительские товары - это товары, приобретаемые для удовлетворения личных потребностей конечных потребителей, семейного или домашнего использования.

Товары производственного назначения используют для производства других товаров.

Потребительские товары и товары производственного назначения требуют применения разных способов маркетинга. [24, с 245]

Любое предприятие желает создать товар, которые сможет занять первые позиции на рынке. Для этого фирмы ежегодно тратят огромные суммы денег. При этом, не все созданные товара достигают этой цели, а лишь немногие. Придумать, создать и произвести отличный товар очень трудно. Для этого необходимо производить научные исследования и творческий подход. Для осуществления этих процессов многие компании организуют отдельные коллективы, которые будут специализироваться на этом и будут призваны обеспечивать создание ведущих новых товар и разработку маркетингового обеспечения.

Поиск предложений о новом товаре

Прежде чем создавать новый товар нужно собрать вторичную информацию, которая будет касаться конкретно создаваемого товара, и провести ее анализ. После таких манипуляций уже можно сформулировать определенные предложения о товаре, о том каким он должен быть. Для этого стоит использовать три способа сбора вторичной информации:

- опрос потенциальных покупателей;
- опрос посредников;
- исследования целевого рынка.

Так же, необходимо учесть мнения торговых агентов, коммивояжеров, изобретателей, представителей патентного отдела и других работников, которые имеют непосредственное отношение к производству и реализации товаров.

Отбор наилучших идей о товаре

Второй этап заключается в том, что выбираются наилучшие предложения из всех возможных для коммерческой деятельности предприятия. Данные предложения и выбираются для последующей экспериментальной обработки. Далее, при использовании такой обработки происходит анализ технических возможностей конструирования и производства новых товаров, рассматриваются проблемы обеспечения производства исходными материалами, необходимыми ему, правовые аспекты производства и продажи новых товаров.

## Анализ возможных продаж и экономический анализ

Третий этап:

- исследование физических характеристик нового

изделия;

- определение затрат на производство единицы изделия;
- исследование потребительских свойств нового товара;
- определение возможных объемов продаж;
- установление возможной прибыли.

На третьем этапе организуют создание некрупных партий нового товара в лабораторных условиях. Это позволяет дать оценку параметров, которые характеризуют качество выпускаемого изделия и определить затраты на единицу продукции. Перед тем, как начать поставлять товар покупателям делают оценку его потребительских качеств. Анализируют спрос на новый товар, возможные объемы продаж и прибыли.

### Разработка товара

На этом этапе проверяют конструкцию изделия, учитывают все замечания, советы и предложения, которые были сделаны на предыдущем этапе. На основе этих данных фирма создает упаковку товара и логотип, если такой необходим. Так же следует делать всю необходимую документацию для патента на товар, если она нужна организации. Происходит разработка системы качества управления новым товаром и рассмотрение возможностей ее работоспособности на этапе опытного и массового производства.

### Опытное производство товара и его продажа

На данном этапе уделяется внимание маркетинговому исследованию нового товара. Чтобы его осуществить, фирма выставляет товар по определенной цене на нескольких сегментах целевого рынка. Происходит изучение того, как потенциальные покупатели относятся к товару, каковы их предложения и замечания. При этом устанавливается объем продаж и возможная прибыль.

Одна из главных задач этого этапа - установление приемлемости технологии производства новых изделий.

Вся информация, которая собирается на этом этапе, проходит изучение и анализ. Далее, на основе всех этих данных создается доклад о возможном переходе к массовому выпуску нового товара и дается на согласование руководящему составу предприятия.

## Производство и коммерческое освоение нового товара

Этот этап, пятый - завершающий. Предприятие начинает массовое производство нового товара. Разрабатывается политика распределения товара. Одновременно с этим компания определяет цену и политику продвижения нового товара на рынок.

При налаживании производства фирма должна сделать решение, где, кому, как и когда предлагать новый товар.

Вначале нужно дать ответ на вопрос «когда?», ответ на этот вопрос покажет о лучшем времени выпуска нового товара на рынок. Далее следует вопрос «где?», которые покажет предприятию в скольких регионах выпускать товар и делать ли его национальным или международным. Затем, отвечая на вопрос «кому?», фирма должна выбрать лучший среди осваиваемых рынков. Нужно делать акцент, прежде всего, на сегментах рынка активных покупателей. И в конце, что бы ответить на вопрос «как?» организация должна составить план выхода товара на рынок и разработать комплекс мероприятий маркетинга.

С точки зрения экономики ассортимент - это отражение отраслевой и межотраслевой пропорции в составе товарного предложения, характеризующееся результатами деятельности предприятий.

Товарный ассортимент - это группа товаров, которые выполняют одинаковые функции, предназначаются одним и тем же клиентам в конкретном ценовом диапазоне.

Товарная номенклатура - это все ассортиментные группы и товарные единицы, которые предлагаются конкретным предприятием.

Ассортимент товаров является сложной системой. Товары различаются множеством естественных, природных и потребительских свойств, особенностей назначения, характера использования, участия в удовлетворении потребностей, эффекта потребления. Различают также по исходным материалам, конструктивным решениям и технологиям изготовления, объемным, линейным и габаритным размерным показателям, сохранности, срокам потребления и множеству других

особенностей.

Всеобщая система товаров состоит из различных подсистем в соответствии с этапами общего воспроизводства и их структурными формированиями. Выделяют промышленный (производственный) ассортимент это совокупность товаров, которые образуют систему, которая в свою очередь вырабатывается предприятиями отраслей производств. Ассортимент промышленных товаров составляет материальную основу удовлетворения потребностей населения и, обеспечивая постоянность общественного воспроизводства, он создает товарное предложение, которое выступает главным элементом рынка.

Торговый ассортимент товара это совокупность материальных благ, которые реализуются в торговле. Он работает в структурах торговли и может анализироваться по формам торговли (оптовая, розничная), формам собственности, видам организации, предприятий, а также по ряду многих различных признаков.

Из более универсальных параметров, которые характеризуют торговый ассортимент, применяют такие как: широта, глубина (длина), насыщенность и рациональность, гармоничность.

Под широтой понимается общая численность ассортиментных групп товаров, которые предлагаются фирмой. Производители часто не могут предложить разнообразие вариантов товара. Из за этого параметр широты ассортиментной группы представляется в 3 - 4 позициях, когда в торговле широта представлена в несколько раз выше.

Глубиной (длиной) является количество разнообразных вариантов осуществления товара в рамках определенной ассортиментной группы, которая имеет всеобщую базовую функцию, и отличается функциональными характеристиками, качеством, набором добавленных характеристик.

Насыщенность товарного ассортимента - это число товарных единиц, которые представлены по каждому варианту исполнения отдельного товара предприятия.

Рациональность - это умение набора товаров более полно удовлетворять потребность покупателя.

Гармоничность - это уровень близости между товарами разных ассортиментных групп с точки зрения их предназначения, каналов распределения и продвижения. Что бы добиться высоких позиций в какой либо одной сфере, предприятие может

целенаправленно стремиться к большей гармоничности между разными ассортиментными группами. Но если предприятие наоборот стремиться реализовываться сразу в нескольких направлениях, то гармоничность будет наименьшей.

Главной целью организации в управлении товарным ассортиментом является создание реального или прогнозируемого ассортимента, который максимально приближен к целесообразному и для удовлетворения как можно большего количества постоянно увеличивающихся потребностей и обеспечения более высоких, чем у конкурентов темпов развития организации.

Исходя из поставленных целей, вытекают следующие задачи управления товарным ассортиментом:

1. Создание условий для более глубокого удовлетворения нужд и потребностей покупателей. Эта задача будет реализована с помощью проведения предприятием разных исследований, который направлены на выяснение ситуации, складывающейся на рынке и на выявление причин, лежащих в основе решений покупателей при приобретении товара.
2. Обнаружение и исследование потенциальных источников поступления товаров, которые отвечают потребностям населения, проведение анализа по оценке допустимых возможностей сотрудничества с ними.
3. Устойчивый и регулярный контроль за деятельностью конкурентов, которые осуществляют торговлю похожими товарами, в обслуживаемом торговом предприятием регионе.
4. Обеспечение постоянства ассортимента товаров, продаваемых организацией. Эта задача выполняется путем составления вышестоящими предприятиями неизменных ассортиментных перечней для организаций всех форм собственности. Неизменность ассортимента товаров объединена косвенным образом со значительной степенью торгового обслуживания покупателей. Значительная степень торгового обслуживания можно обеспечить за счет исследования и непрерывного совершенствования факторов, которые влияют на процесс реализации товара.
5. Непрерывный контроль за работой по созданию и реализацией определенных групп, подгрупп и разновидностей товаров, который направлен на обеспечение наиболее полного удовлетворения спроса и получение максимального размера прибыли по сравнению со сходными предприятиями конкурентами.

Все задачи управления ассортиментом тесно связаны между собой. Обеспечение постоянства ассортимента товаров и формирование обстоятельств для более глубокого удовлетворения спроса потребителей помогут создать торговый ассортимент, который рассчитан на покупателей с разнообразным уровнем доходов. Выработанный таким образом ассортимент будет содействовать приобретению больших производственно-финансовых результатов, предоставляющих предприятию потенциал для совершенствования своих позиций на рынке.

Процессу управления ассортиментом принято носить циклический характер. Цикличность состоит из повторяемости определенных процедур - это постановка целей и задач, сбор, обработка и рассмотрение информации, разработка и оценка методов решений, принятие конечного решения и контроль за его выполнением.

Управление товарным ассортиментом основывается на трёх принципах. К этим принципам можно отнести:

- системность, в соответствии с этим принципом все функции управления ассортиментом рассматриваются во взаимосвязи;
- комплексность, которая предполагает учет факторов, которые влияют на процесс управления товарным ассортиментом;
- эффективность, которая подразумевает экономию на пути к формированию ассортимента способного к конкуренции;
- гибкость и динамизм, у которых главными требованиями являются оперативность в реагировании на изменяющуюся конъюнктуру рынка и экономико-политическую ситуацию в стране;
- научность, предполагающая, что управленческие решения сравнительно ассортимента должны основываться на точной, полной и достоверной информации о состоянии и перспективах формирования потребности и потенциалах по ее удовлетворению.

Нынешняя ассортиментная политика организаций требует, чтобы в ассортиментную модель товаров включались товары, которые находятся на различных этапах жизненного цикла в определенном соотношении. Такой подход позволит предприятию уменьшить коммерческий риск, который связан с неполучением или недополучением прибыли от продажи товаров, которые находятся на первоначальных этапах жизненного цикла, а также присутствием в ассортименте зрелых и стареющих товаров в долгосрочном периоде времени и таким образом гарантировать предприятию относительно устойчивые объемы

продаж и стабильное положение на рынке.

Для выделения такого наилучшего набора отсутствуют единственные назначения, но при этом важно соотношение данных групп и их доли на рынке. Первая группа, группа А, захватывает максимальный удельный вес в общем объеме и обеспечивает максимальную долю оборота. Вторая группа В, содержит товары, которые стабилизируют выручку от продаж. Третья группа С содержит виды продукции, которые оказались в периоде спада.

Продукты, которые попали в группу С, могут быть исключены из номенклатуры, если это не повлияет на другие интересы предприятия, такие как ассортимент, клиенты и связи между продуктами.

При отсутствии ассортиментной политики происходит неустойчивость структуры ассортимента из-за влияния случайных или переходящих текущих факторов, потере контроля над конкурентоспособностью и коммерческой результативностью товаров. Отлично продуманная ассортиментная политика промышленного или торгового предприятия является гарантом не только создания наилучшей ассортиментной модели, но и сохранения позиций на рынке, воздействует на создание внешнего вида организации.

## **1.2 Методы анализа и формирования ассортиментной политики**

Главной задачей предприятия является удовлетворение спроса лучше и действеннее чем у конкурентов и это связано с тем, что в современных условиях рынок определяет нужный ему ассортимент. При неоптимальной структуре ассортимента происходит уменьшение потенциального и реального уровня прибыли, потеря конкурентных позиций на перспективных потребительских и товарных рынках и, как следствие этого, отмечается уменьшение экономической устойчивости фирмы. В связи с этим довольно актуально создание оптимального ассортимента, который будет способствовать оптимизации прибыли, сохранению желаемой прибыли на долгий срок, для предприятий, который стремятся быть конкурентоспособными. Более подробно рассмотрим основные принципы создания ассортимента.

Для того, что бы проанализировать методы формирования товарного ассортимента, рассмотрим метода, которые были предложены такими авторами, Ф. Котлер, Е. Дихтль и Х. Хершген, П. С. Завьялов, при этом также будет интересно проанализировать матрицу Маркона. Все эти методы различаются между собой, соответственно дают довольно глубокое представление о методах и способах создания товарного ассортимента. Далее будут выделены их преимущества и недостатки.

Управления ассортиментом, по методу Ф. Котлера, происходит в два этапа:

1. Анализ товарной линии - это этап, который включает в себя регулярный сбор информации об объеме продаж и прибыли по каждой товарной единице, установление долей конкретных товарных единиц в объеме продаж и прибыли товарной линии. Товарная линия является уязвимой, когда на нескольких товарных единицах приходится высокая доля объема продаж. На этой стадии определяется рыночный профиль товарной линии. Для этого создаётся карта позиционирования, отражающая позиции товарной линии фирмы по отношению к конкурентной продукции.
2. На втором этапе принимаются решения о длине товарной линии, необходимости обновления, корректировке или сокращении. На основе конечных данных анализа принимается решение о длине товарной линии. Общая прибыль организации - это критерий оптимальной длины. Товарная линия является короткой, когда к ней добавляются новые товарные единицы, можно повысить прибыль, и излишне длинной, когда уменьшение числа товарных единиц приводит к увеличению прибыли.

Преимущество методики Ф. Котлера - карта позиционирования, строящаяся на этапе анализа товарной линии, отображает позиции товарной линии организации по отношению к конкурентной продукции, тем самым полезна для выработки рыночной стратегии товарной линии. Недостаток метода - при наполнении товарной линии возникает риск вытеснения одних товаров другими и введение в некое заблуждение клиентов компании. В связи с этим для того, что бы избежать нежелательного эффекта от взаимодействия товаров-субститутов нужно придавать каждой товарной единице четко различимые особенности, помимо того анализируемой методике присуще отсутствие количественных оценок.

Е. Дихтль и Х. Хершген предлагают создавать ассортимент с учетом экономических целей организации, на основе критериев увеличения прибыли, повышения объема сбыта и других. В их методике различаются два способа оценки товаров:

1. Количественная оценка, которая основывается на учетной информации и состоит из анализа структуры сбыта, показывающий полное и относительное значение отдельных товаров и ассортиментных групп во всеобщем объеме сбыта. Также показывает отклонение от плановых уровней и показателей за предыдущие периоды времени, анализа покрытия затрат, анализа товарооборачиваемости, то есть скорости обращения товаров или времени, в течение которого реализуются товарные запасы. Ускорение товарооборачиваемости является основным критерием оценки работы торгового предприятия, так как означает сокращение времени нахождения товаров в сфере обращения.
2. Оценка, базирующаяся на информации о внешней среде. То есть исследования рыночного восприятия ассортимента.

Е. Дихтль и Х. Хершген помимо оценки товаров с точки зрения экономических целей фирмы предлагают применять оценку продукта на основе суждений потребителей. Также они анализируют применение способов стратегического анализа продуктов, при помощи которых можно решить вопросы создания и управления ассортиментом. К этим методам следует отнести: анализ жизненного цикла продукта и портфолио - анализ.

Основное преимущество концепции это, что с её помощью можно проверить структуру товарного ассортимента. Недостатком является то, что авторы уделяли большее внимание элементам внутренней среды, при этом оставили без особого внимания многие факторы внешней среды, например, поставщиков, конкуренцию, экономическую ситуацию на рынке, научно-технический прогресс, рассматривая только одну составляющую внешнего окружения - потребителей.

В методике Завьялова П. С. по созданию ассортимента разбираются необходимые составляющие системы создания ассортимента: выявление потребностей покупателей текущих и прогнозируемых), особенности поведения покупателей, оценка существующих товаров-аналогов, которые выпускаются конкурентами, критическая оценка выпускаемых предприятием товаров с позиции покупателя, решение вопросов о расширении или сужении ассортимента, анализ предложений о формировании новых товаров и улучшении имеющихся, тестирования товаров, разработка особых рекомендаций для производственных структур, оценка и пересмотр всего ассортимента, меры по уменьшению издержек на производство, распределение, сбыт и обслуживание, уменьшение срока окупаемости капиталовложений.

Преимущество методики - конкретизация необходимых составляющих системы создания товарного ассортимента.

Создание и осуществление ассортиментной политики в особенности значительны при наличии независимости выбора окружение и направления деятельности. Для создания ассортиментной политики нужна информация о характеристиках сегментов рынков, товаров, покупательских предпочтений, динамики цен, эти данные требуются для выявления условий безубыточной работы и управления совокупной прибылью для оптимизации налогообложения, а также прогнозирования потенциальных вложений собственных средств компании в развитие бизнеса. В основе создания ассортиментной политики предприятия лежит тот факт, что каждый товар в ассортименте в той или иной степени показывает влияние на финансовое состояние предприятия.

В рамках ассортиментной политики можно предложить алгоритм формирования товарного ассортимента для торговых предприятий



Рисунок 1 - Алгоритм формирования товарного ассортимента

## Глава 2. Анализ управления товарным ассортиментом на примере предприятия «Русская Телефонная Компания» (РТК)

## **2.1 Общая характеристика предприятия «Русская Телефонная Компания»**

«Русская Телефонная Компания» (РТК) основана в конце 2001 года. На 100% принадлежит ОАО "Мобильные ТелеСистемы" (МТС), являясь её дочерней компанией. Родом её деятельности является управление розничным бизнесом МТС. В 2012 году её переименовали в "Розничную сеть "МТС". Главным видом деятельности компании является Розничная торговля бытовыми электротоварами, радио- и телеаппаратурой. Также Русская Телефонная Компания, ЗАО работает еще по 28 направлениям. Размер уставного капитала 2 120 210 000 руб.

Безусловно, как любая коммерческая организация «РТК» ставит целью получение прибыли. В настоящее время компания уже твердо стоит на рынке розничной торговли и прочно занимает свою нишу. Несмотря на это, руководство уделяет большое внимание сокращению различного рода затрат, используя для этого разные виды маркетинга.

Основание и деятельность организации совершаются в определённой обстановке, которая определяет картину данной организации и порядок её функционирования. На каждую организацию влияют внешние и внутренние факторы. То, что влияет на организацию изнутри и является её собственной частью, называется внутренней средой, а то, что воздействует на организацию извне, относится к внешней среде.

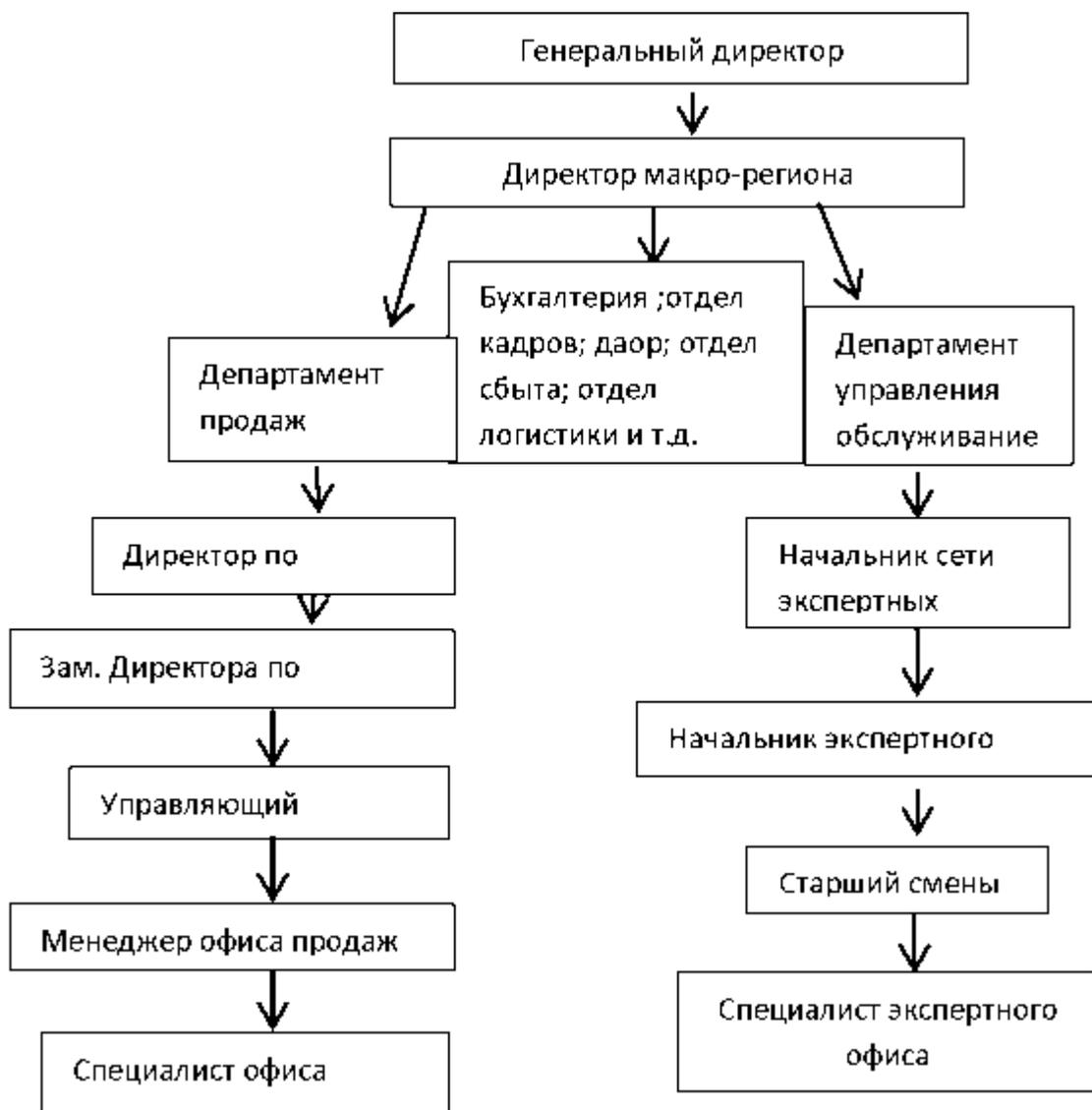
Внутренняя среда организации определяется её структурой. Структура управления это взаимное расположение её компонентов и характер отношений между ними. Имеется три существенные, принципиально различающиеся организационные структуры: линейная, функциональная и целевая.

В ЗАО «РТК» используется линейная система управления. Линейная система обеспечивает управление по линии прямого подчинения - сверху - вниз. Через такую систему руководители доводят до каждого исполнителя свои распоряжения и осуществляют контроль над их выполнением.

Организационная структура предприятия включает: руководство компании; бухгалтерию, отдел сбыта, отдел снабжения, отдел кадров, отдел коммуникаций, отдел товародвижением, ДАОР, департамент управления обслуживанием и департамент продаж. Организационная структура компании представлена на рис 4.

Любому человеку или предприятию необходимо использование электробытовых товаров, радио- и теле оборудования. Заниматься данным видом деятельности в наше время довольно выгодно, соответственно существует большое количество фирм, предлагающих свои услуги в данной сфере. Конкуренция довольно жёсткая, занять свою нишу не так просто. Ужесточение конкурентной войны, ускорение изменений в окружающей среде, динамизм изменений запросов потребителей, непредсказуемость некоторых факторов внешней среды (экономических, политических и др.) - всё это прямо отображается на политике фирмы.

Таким образом, организационная структура компании ЗАО «РТК» имеет линейно-функциональный вид.



**Рисунок 2 - Организационная структура ЗАО РТК**

## 2.2 Анализ управления ассортиментом в ЗАО РТК

Ассортиментная политика во многом зависит от стоящих перед предприятием проблем. Поэтому организацией отслеживается наиболее привлекательный товар, позиции, не пользующиеся спросом, незамедлительно убираются. Поскольку поставленные цели определяют планируемые действия, постольку они сами являются мерами оценки достигнутых итогов. Поэтому они должны быть четко выраженными; реально выполнимыми; указывающими направления воздействия; обеспечивающими концентрацию материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Ассортиментная политика также должна выполняться на основе:

- определения перспективных и текущих потребностей;
- изучения требований потребителей к ассортименту и качеству товаров;
- изучения закономерностей поведения и мотивации закупок покупателей;
- исследование типологии потребителей и сегментации рынка;
- изучения конкурентоспособности товаров и потребительских характеристик;
- изучения жизненного цикла изделий;
- изучения стандартов качества;
- изучения товарных запасов;
- исследования дефектной продукции, отбракованной в процессе оптовой и розничной реализации;
- изучения реакции рынка на новый товар;
- анализа информации о качестве и ассортименте реализуемых товаров, полученной от потребителей по «обратной связи».

На сегодняшний момент в розничной сети МТС представлен большой ассортимент по смартфонам, телефонам, планшетами, портативной техники и аксессуаров к ним. Продаются такие фирмы как Samsung, Apple, Microsoft, Sony, Alcatel, Philips, Lenovo, Ark, ZTE и многие другие. Так же под брендом МТС выпускаются самостоятельные аппараты, планшеты и аксессуары, на них у компании цены на много дешевле.

Проведя анализ продаж за май 2015 г. были сделаны выводы о том, чего именно не хватает компании по ассортименту и на чём можно сэкономить. Вывод был сделан, путем анализа листов продаж за месяц и остатков товаров по трем основным ассортиментным группам, таким как GSM (телефоны), планшетные компьютеры и аксессуары. В свою очередь телефоны и аксессуары так же были поделены на подгруппы для более конкретного анализа.

Телефоны были распределены по стоимости:

- до 1000 р.
- от 1000 - 5000 р.
- от 5000 - 15000 р.
- от 15000 р. и выше

Аксессуары:

- Fashion (сумки/чехлы)
- Электрика (СЗУ/АЗУ, адаптеры, аккумуляторы, защитные

пленки/стекла, ВТ гарнитуры, дата-кабели, авто-держатели)

- Носители данных (карты памяти, usb flash накопители)
- Для портативной техники ( транзиттеры, колонки, мыши,

усилители сигнала, переходники, разветвители, наушники,

чистящие средства для мониторов/экранов).

Данные остатков товаров одной торговой точки ЗАО «РТК».

### **Таблица 1**

#### **Данные остатков товаров одной торговой точки ЗАО «РТК»**

Наименование	Кол-во (шт)
--------------	-------------

Телефоны	
----------	--

До 1000 руб.	90
--------------	----

1000 - 5000 руб.	101
------------------	-----

5000-15000 руб.	93
-----------------	----

От 15 000 руб.	70
----------------	----

Планшеты	55
----------	----

Акс. Fashion	379
--------------	-----

Электрика	277
-----------	-----

Носители данных	66
-----------------	----

Акс. для порт.	115
----------------	-----

Далее рассмотрим количество проданного товара за месяц.

## **Таблица 2**

### **Количество проданного товара за месяц**

Наименование	Кол-во (шт)
--------------	-------------

Телефоны	
----------	--

До 1000 руб.	63
--------------	----

1000-5000 руб.	88
----------------	----

5000-15000 руб.	50
-----------------	----

От 15000 руб.	50
---------------	----

Планшеты	40
----------	----

Акс. Fashion	97
Электрика	149
Носители данных	44
Акс. для порт.	69

Составим таблицу соотношения проданного товара от количества, имеющегося на складе.

### **Таблица 3**

Соотношение проданного товара от количества, имеющегося на складе

Наименование	Доля %
Телефоны	
До 1000 руб.	70%
1000-5000 руб.	87 %
5000-15000 руб.	53 %
От 15000 руб.	71 %
Планшеты	72 %
Акс. Fashion	25%

Электрика 53%

Носители данных 66%

Акс. для порт. 60%

По данным таблиц видно, что среди телефонов большой спрос имеется на бюджетные телефоны стоимостью от 1000 до 5000 руб., при этом количество проданных телефонов составляет 87% от общего количества, хранящегося на складе. В связи с этим компании следует расширить ассортимент данного вида товара, как общим количеством, так и разными видами моделей. По данным мониторинга рынка, в конкурирующих сетях продается более 25 различных моделей и фирм телефонов в данной ценовой категории.

Рассматривая позицию по планшетах, ситуация аналогичная, как и с телефонами категории от 1000-5000 руб. Спрос на планшеты оказывается больше, чем его предложение. Так как оставшиеся 28% планшетов на складах, являются не востребованными моделями и могут храниться долгое время. Для этого нужно анализировать продажи, какие модели лучше продаются и дополнять ассортимент именно ими.

Самыми востребованными товарами группы аксессуаров, является электрика и продается около 53% от имеющегося на складе остатка, что является хорошим показателем и не требует определенных вмешательств, так же это касается групп носителей данных и аксессуаров для портативной техники.

Рассмотрим группу аксессуаров для телефонов fashion. Продажи по этой группе хорошие, так как к ней относятся сумки и чехлы для телефонов, на первый взгляд самый востребованный товар. Это действительно так, люди готовы покупать чехлы к своим телефонам и планшетах за любую стоимость, при том, если будут удовлетворены их потребности. Главными потребностями считаются внешний вид чехла, удобство и надежность. В салонах ЗАО РТК продаются в основном аксессуары для топовых брендов и ограниченном цветовом решении (черный/белый/серый цвет). В настоящий момент, многие люди, около 30% всех пользователей телефонов, используют модели менее известных фирм, так как они стоят меньше и по качеству не отличаются от популярных моделей. В связи с этим

компания ЗАО РТК каждый день теряет около 30% продаж аксессуаров, при этом имея самую большую выручку по этому показателю. Следовательно, для решения этой проблемы стоит усовершенствовать ассортимент товара по аксессуарам fashion в ширину, закупая товар, для различных моделей телефонов и в глубину, разнообразив дизайном и материалами.

### **2.3 Рекомендации по совершенствованию управления ассортиментной политикой ЗАО «РТК»**

Был рассмотрен анализ ассортимента и ассортиментная политика предприятия, что позволило выдвинуть некоторые предложения по совершенствованию, углублению и расширению ассортиментной политики.

Поскольку, на рынке существует сильная конкуренция, то в связи с её обострением, многие фирмы активно проводят политику направленную не только на продажи, но и на сервисное обслуживание. При этом компания имеет двойную выгоду: во-первых, устанавливаются хорошие взаимоотношения с потребителями, делая их лояльными по отношению к своей компании, укрепляя этим свою репутацию; во-вторых, предоставление услуг является дополнительным, а зачастую и главным источником доходов компании.

В связи с тем, что ЗАО «РТК» является дочерней организацией ПАО МТС, крупнейшего оператора сотовой связи РФ и стран СНГ, следовательно главный акцент, за счёт чего улучшаются продажи, является сервисное обслуживание. Департамент управления обслуживанием считает, что чем лучше качество обслуживания, тем выше продажи. Так как большинство клиентов являются абонентами МТС, то из за хорошего обслуживания многие будут менять оператора и поток клиентов в офисы продаж увеличится.

При увеличении потока клиентов, им необходимо предоставить широкий выбор продукции. Так как основная проблема состоит в небольшом ассортименте бюджетных смартфонов, нужно налаживать контакты и договариваться с новыми поставщиками малоизвестных фирм.

Проведя мониторинг интернет магазинов основных конкурентов, таких как «Связной», «Мегафон», «Билайн» и «Евросеть», выяснилось, что наша фирма может докупить более 50 моделей различных телефонов, которых у нас не продаются, что намного повысит доход компании.

Товарный ассортимент как розничного, так и оптового торговца должен отвечать ожиданиям потребителей целевого рынка. Именно товарный ассортимент становится ключевым фактором в конкурентной борьбе между аналогичными розничными или оптовыми торговцами.

Розничному торговцу предстоит принять решение о широте и глубине товарного ассортимента, об обеспечении высокого качества предлагаемых товаров, о комплексе предоставляемых услуг.

Услуги, предоставляемые розничными фирмами. Можно разделить на три основных вида:

- Предпродажные (приём заказов по телефону и т. д.)
- Послепродажные (доставка, упаковка, разрешение на

возврат и т. д.)

- Дополнительные услуги (Доп. Гарантия, платные настройки, страхование)

Оптовики с полным циклом обслуживания предоставляют такие услуги, как хранение товарных запасов, обеспечение доставки, предоставление технической информации и т. д. При принятии решения о комплексе услуг необходимо знать, что нужно потребителю и какие услуги предоставляют конкуренты.

Для того, что бы разработать ассортиментную стратегию и выработать эффективную ассортиментную политику часто используют к объемно-стоимостной анализ, то есть разделению товарной номенклатуры на группы в соответствии с объемами производства/реализации по товарным позициям. Во многих случаях объемно-стоимостной анализ показывает, что основной объем реализации (приблизительно 80 %) обеспечивается малыми

номенклатурными позициями (приблизительно 20 % от общего количества).

Это свойство ассортимента позволяет применять при управлении им принцип Парето. Согласно этому принципу, сначала контролю подлежат позиции, которые обладают более большим объемом реализации, или наибольшей рублевой активностью. Когда проводится объемно-стоимостного анализ вся товарная номенклатура делится на две группы: группы товаров с высокой рублевой активностью, которые обеспечивают основной объем реализации (группа А) и

группы товаров с низкой рублевой активностью (группы В и С).

В соответствии с принципом Парето, товары группы А подлежат более тщательному учету и более частой инвентаризации, спрос на них прогнозируется с помощью более сложных методик и более часто, внимательно контролируется своевременное пополнение запасов этих товаров, в то время, как потребность в малоактивных товарах может определяться менее точным и более дешевым способом учета прошлого опыта. [2]

Рассмотрим анализ ABC на примере конкретных товаров. ЗАО «РТК» предлагает своим клиентам более 250 разновидностей товаров. В нашем случае будет рассмотрена часть товаров, от всего ассортимента пропорционально возьмём пятую часть. Данные приведены в таблице 4

#### **Таблица 4**

##### **Товарная выручка**

Товарная группа	Выручка, тыс. руб. Доля выручки	
Телефоны		
- до 1000 руб.		
Nokia 105	182400	2,09%
Samsung GT-E1200 Eider Black	182400	2,09%
LEXAND LPH1 Mini Dual Sim	170880	1,96%
- от 1000 до 5000 руб.		
Samsung GALAXY Ace 4 Lite SM-G313H	459840	5,27%

Nokia X2 Dual Sim Orange	328608	3,76%
Alcatel One Touch POP C5 5036D	516960	5,92%
- от 5000 до 15000 руб.		
Samsung GALAXY SIII Duos GT-I9300I 16GB	589920	6,75%
Sony D2303 Xperia M2 LTE	345312	3,95%
ARK Benefit M6 Dual	273120	3,13%
- от 15 000 руб.		
Samsung GALAXY S6 Edge SM-G925F 32Gb LTE	2303520	26,38%
Apple iPhone 4s 8GB	796320	9,12%
Sony Xperia Z3 Compact D5803 LTE	1103520	12,64%
Планшеты		
Digma Optima 7.12 4Gb Wi-Fi	319968	3,66%
Lenovo IdeaTab 10.1" A7600 16Gb 3G	402912	4,61%
Samsung Galaxy Tab S 10.5" SM-T800 16Gb	259104	2,97%
Аксессуары Fashion		

чехол-книжка Cellularline Samsung Galaxy S6	62010	0,71%
сумка Dimanche эволюция L	65022	0,74%
чехол-книжка Gresso Монако Iphone 5	1942	0,02%
Аксессуары Электрика		
АЗУ Depra Samsung Galaxy S4	35061	0,40%
Внешний аккумулятор Ibox Power R-4000mAh	79922	0,92%
Пленка защитная Red Line Iphone 5/5 s	46722	0,53%
Носители данных		
USB flash накопитель 4ГБ	62244	0,71%
Карта памяти 16 ГБ	70122	0,80%
Карта памяти 128ГБ	21762	0,25%
Аксессуары для порт техники		
Наушники Gal MPR-770	42822	0,49%
Влажные салфетки для ноутбуков	1544	0,02%
Мышь Canyon CNE- CMSW2	9344	0,11%

8733301

100%

Стоимость товаров После того как вычислили долю выручки по каждому товару в общей сумме выручки, группируем товары по доле выручки от максимального к минимальному и вычисляем для каждого товара долю нарастающим итогом. Подробно описание приведено ниже в таблице 5

## Таблица 5

### Выручка нарастающим итогом

Товарная группа	Выручка, тыс. Доля		
	руб.	выручки	
Телефоны			
- до 1000 руб.			
Nokia 105	182400	2,09%	2,09%
Samsung GT-E1200 Eider Black	182400	2,09%	4,18%
LEXAND LPH1 Mini Dual Sim	170880	1,96%	6,13%
- от 1000 до 5000 руб.			
Alcatel One Touch POP C5 5036D	516960	5,92%	12,05%
Samsung GALAXY Ace 4 Lite SM-G313H	459840	5,27%	17,32%

Nokia X2 Dual Sim Orange	328608	3,76%	21,08%
--------------------------	--------	-------	--------

- от 5000 до 15000

руб.

Samsung GALAXY SIII Duos GT-I9300I 16GB	589920	6,75%	27,84%
---	--------	-------	--------

Sony D2303 Xperia M2 LTE	345312	3,95%	31,79%
--------------------------	--------	-------	--------

ARK Benefit M6 Dual	273120	3,13%	34,92%
---------------------	--------	-------	--------

- от 15 000 руб.

Samsung GALAXY S6 Edge SM-G925F 32Gb LTE	2303520	26,38%	61,29%
--	---------	--------	--------

Sony Xperia Z3 Compact D5803 LTE	1103520	12,64%	73,93%
----------------------------------	---------	--------	--------

Apple iPhone 4s 8GB	796320	9,12%	83,05%
---------------------	--------	-------	--------

Планшеты

Lenovo IdeaTab 10.1" A7600 16Gb 3G	402912	4,61%	87,66%
------------------------------------	--------	-------	--------

Digma Optima 7.12 4Gb Wi-Fi	319968	3,66%	91,32%
-----------------------------	--------	-------	--------

Samsung Galaxy Tab S 10.5" SM-T800 16Gb	259104	2,97%	94,29%
---	--------	-------	--------

Аксессуары

Fashion

сумка Dimanche эволюция L	65022	0,74%	95,04%
чехол-книжка Cellularline Samsung Galaxy S6	62010	0,71%	95,75%
чехол-книжка Gresso Монако Iphone 5	1942	0,02%	95,77%
Аксессуары			
Электрика			
Внешний аккумулятор Ibox Power R-4000mAh	79922	0,92%	96,68%
Пленка защитная Red Line Iphone 5/5s	46722	0,53%	97,22%
АЗУ Depra Samsung Galaxy S4	35061	0,40%	97,62%
Носители данных			
Карта памяти 16 ГБ	70122	0,80%	98,42%
USB flash накопитель 4ГБ	62244	0,71%	99,14%
Карта памяти 128ГБ	21762	0,25%	99,38%
Аксессуары для порт техники			
Наушники Gal MPR-770	42822	0,49%	99,88%
Мышь Canyon CNE-CMSW2	9344	0,11%	99,98%

Влажные салфетки для ноутбуков	1544	0,02%	100,00%
	8733301	100%	

После того как все данные занесены в таблицу, находим товар, для которого доля нарастающим итогом ближе всего к 80%, это будет нижняя граница группы А, затем находим товар, для которого доля нарастающим итогом ближе всего к 95% (80%+15%) , это нижняя граница группы В, всё что ниже будет относиться к группе С.

Подсчитываем количество товара в каждой группе, таблица 6

## Таблица 6

### Процентное соотношение товаров

Группа Количество товаров Доля количества наименований в каждой группе

А	11	41%
В	4	15%
С	12	44%

Теперь у нас есть возможность сравнить полученный анализ с рекомендуемыми значениями.

Рекомендуемые:

- Группа А — 80% выручки, 20% наименований
- Группа В — 15% выручки, 30% наименований
- Группа С — 5% выручки, 50% наименований В нашем случае получилось:
- Группа А — 73,93% выручки, 41% наименований
- Группа В — 11,24% выручки, 15% наименований

- Группа С — 4,96% выручки, 44% наименований Одним из самых главных преимуществ ABC-анализа является

простота. Чем проще метод, тем он надежней. Так как он простой, его легко можно приспособить к различным ситуациям. Так же на обучение ему не нужно тратить много времени.

Чем проще, тем надежней, но также и понятней. Любой этап анализа можно проследить и, если нужно, подкорректировать. Толкование расчетов не вызывает проблем. Сложные статистические методы таким преимуществом не обладают.

Еще одно важное преимущество - это почти полная универсальность. С помощью ABC - метода можно анализировать хоть товароборот, хоть деньги, что угодно, что можно разделить на составляющие элементы. Перед ABC - анализом все равны. Приоритетность (различие вклада в общий результат) наблюдается почти везде. [3]

Успешное использование ABC - анализа позволяет сократить и высвободить огромное количество временных и трудовых ресурсов. Это достигается путем скопления работы над наиболее важными элементами и, наоборот, экономия ресурсов на менее приоритетных составляющих.

Оценив результаты анализа ABC, весь представленный ассортимент товара можно разделить на группы. Таблица 7

## **Таблица 7**

### **Деление ассортимента на группы**

Товарная группа	группа
Телефоны	A
Телефоны от 15000 руб. и планшеты	B
Аксессуары	C

Таким образом, наибольший удельный вес в общем объеме реализации занимают: товары группы А (смартфоны и планшеты). Согласно условиям Парето, в целях обеспечения максимизации прибыли, необходимо, прежде всего обеспечить рост производства и продаж товаров данной группы, то есть в качестве ассортиментной стратегии использовать стратегию расширения имеющейся доли рынка.

## **2.4 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий в ЗАО «РТК»**

ABC анализ - наиболее популярный метод исследования, который способствует оптимизации ассортимента в розничной торговле. Увеличение продаж и повышение результативности ассортимента напрямую зависят от правильной оценки прибыльности каждой товарной позиции, отсутствия «залеживающихся товаров» и товаров, затраты на который не окупаются. Проведя ABC анализ в фирме ЗАО «РТК» стало ясно какие именно товары относятся к каким группам, за счёт каких продуктов фирма получает большую прибыль, а какие несут лишь незначительный доход.

Благодаря проведённому ABC анализу стало ясно что товары группы А приносят организации почти 80% доходов и не нуждаются в существенных доработках. Так же ассортимент группы С не представляется возможным существенно поменять, в связи с его непосредственной связью с продуктами группы А. Было принято решение об усовершенствовании группы В.

В пункте 1 главы 3 был изучен ассортимент, а так же внесены предложения по его усовершенствованию. Мною было предложено увеличить ассортимент товаров группы аксессуаров. Были введены предложения по внедрению новых позиций к уже существующим. Так же был рассмотрен коэффициент устойчивости по группе аксессуаров, который составил 1,11%. После внедрения рекомендованных продуктов коэффициент изменится в лучшую сторону.

После внедрения рекомендуемых изменений в ассортимент количество групп увеличивается примерно до 20.

Рассчитаем коэффициент устойчивости:

$$K_y = \text{---} \times 100\% = 4,17\%$$

Исходя из этого мы видим что устойчивость товаров группы В повысилась более чем в 4 раза.

Поэтому, на, самым рациональным предложением было увеличение товаров группы В, которое в свою очередь создаёт высокий коэффициент устойчивости, что является основной задачей организации. Поэтому можно сказать, что предложения по совершенствованию ассортиментной политики проделаны грамотно и привели к необходимым результатам.

## **Заключение**

Товарный ассортимент это номенклатура товаров, которые подлежат продаже в торговой сети. Формирование ассортимента - это процесс подбора групп, видов и различных видов товаров в соответствии со спросом населения с целью его абсолютного удовлетворения.

На предприятиях розничной торговли завершается процесс кругооборота средств, которые являются вложенными в производственные предметы потребления, происходит превращение товарной формы стоимости в денежную и создается экономическая основа для возобновления производства товаров. Здесь происходят постоянные количественные и качественные изменения, вызванные применением передовой технологии, совершенствованием техники и оборудования, методов управления, которые обеспечивают улучшение эффективности работы торговых предприятий и повышение культуры в торговле.

В торговых организациях внимание постоянно должно быть нацелено на создание товарного ассортимента, который должен развиваться как номенклатура товара, которая будет удовлетворять товарную структуру спроса. Создание товарного ассортимента - это разработка и установление в определенном порядке номенклатуры товаров, которые образуют требуемую совокупность для торговли.

Один из главных принципов создания ассортимента товаров это обеспечение его устойчивости. Когда реализуется товар повседневного спроса, этот принцип имеет лидирующее значение. Устойчивый ассортимент товаров приводит к сокращению затрат времени покупателей на поиск товаров, позволяет привести к стандарту все главные торгово-технологические процессы и операции, организовывать их выполнение с минимальными затратами трудовых, материальных и финансовых

ресурсов.

Цель исследования заключалась в создании предложений по оптимизации ассортимента торговой организации по критерию прибыли. Для этого был проведён ABC анализ, по данным которого весь ассортимент был разбит на три группы, выяснилось, что большую прибыль приносят товары группы А, это смартфоны и планшеты, они составляют 20% товаров и приносят около 80% прибыли.

На основании анализа ABC и спроса покупателей, было предложено расширить ассортимент товаров группы В, поскольку в эту группу попали аксессуары, было принято решение о внедрении новых единиц продукции в подгруппу аксессуаров. Так же был рассчитан коэффициент устойчивости, который составил 1,11%. После рекомендуемых изменений, добавления в ассортимент новых видов принтеров, коэффициент устойчивости составил 4%, что позволит компании укрепить свои позиции и чувствовать себя намного увереннее на рынке.

Итак, цель, поставленная в начале написания работы, выполнена. Организации предложен оптимальный план совершенствования ассортиментной политики, без лишних затрат, с учётом пожеланий клиентов, наиболее приемлемый для руководства и направленный на увеличение прибыли.

## **Список использованных источников:**

1. Астраханцева И., Одинцова Е. Разработка ассортиментной политики// Консультант директора. - 2015. - №23. - С. 70.
2. Балакирев С. Управление товарным ассортиментом // Современная торговля. - 2014. - N 2. - С. 26-33.
3. Бузукова Е. Ассортимент розничного магазина. Методы анализа и практические советы. М., Спб., Харьков, Питер, 2016, - 174 с..
4. Варли, Рафик.- Основы управления розничной торговлей. М., изд. Дом Гребенникова, 2016. - 454 с.
5. Виноградова С. Н. Организация и технология торговли: Учебник. - Мн.: Выш.школа, 2010. - 223 с.
6. Гарифулин А.Ф. Эффективное управление ассортиментом организации // ПЭО: планово-экон. отдел. - 2015. - № 6.
7. Гордеев Д. Управление ассортиментом в современных экономических условиях // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2015. - № 2. - Ч. 1. -

С. 59-63.

8. Дашков Л.П. Памбухчиянц В.К. Коммерция и технология торговли. - М.: Маркетинг, 2014. - 481 с.
9. Елкин С.Е. Вопросы теории управления товарным ассортиментом // Сибирский торгово-экономический журнал. - 2015. - № 9. - С. 48-55.
10. Ерохина Л.И. Экономика предприятия (в сфере товарного обращения): учебник / Л.И. Ерохина, Е.В. Башмачникова, Т.И. Марченко. — М.: КНОРУС, 2016.— 298 с.
11. Капнин Г.М. Оптимальное управление ассортиментным портфелем / Г. М. Капнин, А. В. Лури // Вестн. транспорта. - 2016. - № 2. - С. 42-44.
12. Кент Т., Омар О. Розничная торговля. М., ЮНИТИ, 2015, - 701 с.
13. Книга директора магазина: практические рекомендации / Под ред, С.Сысоевой.- СПб.: Питер, 2016.-165 с.
14. Козлова О.А., Нечаева Е.В. Анализ эффективности товарного ассортимента предприятия с помощью двухфакторной модели // Экономический анализ: теория и практика, 2014, № 33. - С. 44 - 49.
15. Кондрашов, В.М. Менеджмент продаж. Учебное пособие. - М.: Проспект, 2014. - 309 с.
16. Леви, М., Вейтц Б.А. Основы розничной торговли. - СПб.: Питер, 2008. - 448 с.
17. Леонов А. И. Управление ассортиментной политикой предприятия. Монография. - М., 2014. - 208 с.
18. Неверов А.Н., Чалых Т.И., Пехташева Е.Л.Товароведение и организация торговли непродовольственными товарами - М.: ПрофОбрИздат, 2012. - 464 с.
19. Организация и управление торговым предприятием. Учебник под редакцией Брагина Л.А., Данько Т.П., М., ИНФРА-М, 2015.- 303 с..
20. Памбухчиянц О.В., Дашков Л.П. Коммерция и технология торговли. - М.: Маркетинг, 2016.- 276 с.
21. Пигунова, О. Ассортиментная концепция предприятия торговли // Маркетинг. - 2015. - №1. - С.68-74.
22. Попов Н.Л. Управление ассортиментным портфелем на предприятиях в условиях кризиса / Н. Л. Попов, Е. А. Попова // Изв. С.-Петербург. гос. экон. унта. - 2015. - № 5 (95). - С. 130-133.
23. Сандракова И. В. Практический подход к оценке ассортимента розничной торговой сети // Практический маркетинг. - 2012. - № 3. - С. 31-35.
24. Спиро Р.Л., Стэнтон У.Д. Управление продажами. М., Изд. Дом Гребенникова. 2014.- 699 с.
25. Торговое дело: экономика и организация / Под ред. Брагина Л.А., Данько Т.П. - М.: Инфра-М, 2015. - 344с.

26. Хамлова О. ABC-анализ: методика проведения // Управление компанией. - 2016.  
- № 10.- С. 14-19