

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночной экономики ассортиментная политика является важной частью общей стратегии торговли. Ассортиментная политика - это заранее определенный курс действий или обдуманных принципов, по которым осуществляется формирование товарного ассортимента.

Под товарным ассортиментом понимается набор связанных между собой товаров, объединение которых при продаже способно принести предприятию дополнительный эффект. Предприниматели при формировании ассортимента руководствуются, прежде всего, стремлением получить прибыль.

С одной стороны, расширение ассортимента обеспечивает рост товарооборота и прибыли, с другой - неминуемо увеличивает товарные запасы и замедляет оборачиваемость средств, а это увеличивает издержки обращения и снижает прибыль. Формирование ассортимента на предприятии охватывает обширную сферу деятельности, начиная от стратегического планирования на всех стадиях развития фирмы, заканчивая тонкостями выкладки товара на витрине, и вовлекает в работу многие службы предприятия. При формировании ассортиментной политики фирме не только приходится оптимизировать величину полноты и устойчивости ассортимента, но и осуществлять ценовую политику, определять рентабельные и прибыльные номенклатурные группы продукции, искать выгодные рынки сбыта для них.

Таким образом, основными задачами ассортиментной политики являются: обеспечение соответствия товарного ассортимента характеру спроса; оптимизация ассортимента на основе спроса, анализ продаж и прибыльности товаров и категорий в целом; определение оптимальной наценки; планирование размещения товаров в зале и на полках в соответствии с принципами мерчандайзинга; организация мероприятий по продвижению товара; обеспечение экономической эффективности (рентабельности) работы магазина. В современных экономических условиях ассортиментная политика важная часть общей стратегии торговли, она позволяет гибче подходить к удовлетворению потребностей покупателей. Целью дипломной работы является оценка формирования товарного ассортимента

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

Объектом исследования является ООО «ПрофХолод». Предметом исследования является анализ структуры торгового ассортимента предприятия.

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

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

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ АССОРТИМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Основные характеристики торгового ассортимента

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

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

ассортимент идей и т.д.

Слово «ассортимент» является словом французского происхождения. Каждый автор трактует его по-своему. Ассортимент является набором различных сортов и видов товара в каком-либо торговом учреждении либо набором изделий на производственной организации [12].

Значение слова ассортимент по Ожегову: ассортимент является наличием, подбором каких-либо товаров, предметов либо их сортов. Попов Е.В. определяет значение слова ассортимент как, перечень продаваемых товаров в магазине, составляемых по сортам, типам, видам, размерам и торговым маркам.

Значение слова ассортимент по Артемьевой О.А. «Ассортимент является набором товаров, которые объединены по какому-то одному или нескольким признакам. Значение слова ассортимент по Виноградовой: ассортимент является отражением межотраслевых и отраслевых пропорций, которые находятся в составе товарного предложения».

Ассортимент более полно может характеризовать результаты деятельности организации, а также отраслей, которые производят товары народного потребления, и торговли по организации производства данных товаров и необходимо рассматривать его как один из самых важных факторов, которые определяют такие понятия, как степень сбалансированности предложения и спроса на определенном товарном рынке [10].

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

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

Производственный ассортимент товаров является перечнем товаров, которые выпускаются определенными предприятиями, которые объединены или отраслями промышленности либо сельского хозяйства [8].

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

промышленности, а также сельского хозяйства.

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

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

Маркетинговые подходы, направленные на формирование ассортиментной политики торговой организации должны быть основаны на предпочтениях потребителей, а также им необходимо обеспечить достаточный уровень рентабельности фирмы, которая имеет возможность выбрать из широкого спектра продукции, предлагаемой как самим производителем, так и мелкими и крупными оптовиками [9].

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

Формирование ассортиментной политики и ее реализация нужны для того, чтобы управлять объемом прибыли, определять условия безубыточной работы фирмы, а также для того, чтобы прогнозировать собственные инвестиции в развитии бизнеса [6].

Формирование ассортиментной политики и ее реализация начинают иметь особое значение тогда, когда имеется свобода выбора определенной деятельности. Ассортиментная политика подразумевает наличие информации о динамике цен, о характеристике товаров, сегментов рынков, об уровне внешнеэкономических связей с зарубежными странами, макроэкономических тенденций. Все эти факторы являются необходимыми для определения условий безубыточного управления массой прибыли и безубыточной работы с такой целью, как оптимизация налогообложения, прогнозирование возможных вложений собственных средств для развития бизнеса [4].

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

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

Следующий шаг - это удаление еще и условно-постоянных затрат. Данный показатель называется «порог рентабельности» - это выручка, обеспечивающая полное покрытие всех затрат. Здесь имеет место быть нулевая прибыль [12].

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

Признаками классификации ассортимента являются такие факторы, как местонахождение товаров в торговле либо промышленности, широта охвата товаров, а также степень удовлетворения потребностей и так далее.

Необходимо различать торговый ассортимент, ассортимент товаров и товарную номенклатуру. В широком смысле под номенклатурой понимается перечень терминов, названий или категорий, которые употребляются в какой-либо отрасли техники, либо науки и прочее.

Классификация ассортимента товаров выглядит следующим образом [14]:

1. по местонахождению товаров:

а) промышленный ассортимент является набором товаров, которые выпускаются изготовителем согласно его производственным возможностям;

б) торговый ассортимент является набором товаров, формируемый торговыми и предприятиями с учетом их потребительского спроса, специализации и материальнотехнической базы;

в) ассортимент услуг является набором услуг, предлагаемый потребителям. По степени детализации данный вид ассортимента, как и ассортимент товаров,

подразделяется на три вида: видовой, групповой и внутривидовой.

1. по широте охвата товаров:

а) простой ассортимент является набором товаров, представленных небольшим количеством видов, групп, а также наименований, удовлетворяющих ограниченное число потребностей;

б) сложный ассортимент является набором товаров, представленных значительным количеством видов, групп, разновидностей и наименований товаров, отличающихся конструкцией, исходными материалами, а также другими признаками и удовлетворяющих всевозможные человеческие потребности;

в) развернутый ассортимент является набором товаров, включающий большое количество видов, подгрупп, разновидностей, а также наименований, которые относятся к группе однородных, но отличающихся определенными индивидуальными признаками;

г) смешанный ассортимент является набором разных видов, групп, наименований, которые отличаются большим разнообразием функционального назначения.

1. по степени удовлетворения потребностей:

а) рациональный ассортимент является набором товаров, наиболее полно удовлетворяющих реально обоснованные потребности, обеспечивающие максимальное качество жизни при определенном уровне развития науки и техники;

б) оптимальный ассортимент является набором товаров, удовлетворяющих реальные потребности с получением максимального полезного эффекта для потребителя при минимальных затратах на разработку производства, проектирование и доведение до потребителя.

1. по состоянию в конкретный момент времени:

а) реальный ассортимент является набором товаров, имеющих в конкретной фирме продавца либо производителя;

б) прогнозируемый ассортимент является набором товаров, которым в будущем удовлетворять предполагаемые потребности.

1. по характеру удовлетворяемых потребностей:

а) основной ассортимент является набором товаров, ориентированных на обычные потребности основных групп потребителей;

1. сопутствующий ассортимент является набором товаров, выполняющих вспомогательные функции и не относящийся к основным для данного предприятия.

б) по структуре ассортимента:

а) групповой ассортимент товаров состоит из перечня товарных групп, которые сформулированы по признаку однородности сырья, из которого они были изготовлены, также по способу производства и потребительскому назначению;

б) групповой ассортимент состоит из перечня отдельных крупноагрегированных видов услуг: здравоохранения, образования, услуг жилищно-коммунального хозяйства, дошкольных учреждений, связи, транспорта, бытовых услуг и так далее;

в) внутригрупповой ассортимент это набор однородных товаров, которые объединены общностью признаков и удовлетворяют аналогичные потребности. Это детализация группового ассортимента;

г) видовой ассортимент товаров является набором товаров различных наименований и видов, удовлетворяющих аналогичные потребности;

д) видовой ассортимент услуг является детализацией крупноагрегированных видов услуг;

е) внутривидовой ассортимент товаров является ассортиментом, в который входят разновидности товаров внутри отдельных видов;

ж) внутривидовой ассортимент услуг состоит из перечня конкретных работ, выполняющихся в рамках определенного вида услуг [1, с.13].

На показатели, характеризующие ассортимент определенного предприятия либо магазина оказывают влияние множество факторов.

Изучение влияния вышеперечисленных факторов осуществляется в процессе исследования рынка специалистами-маркетологами, а также специалистами коммерческого отдела торговой фирмы. Все факторы принято разделять на общие специфические.

Попов Н.Л. считает, что общие факторы не зависят от определенных условий деятельности фирмы. Общие факторы делятся на [7]:

1. социальные. В их число входят социальный состав населения, уровень культуры, социальное обеспечение населения, характер трудовой деятельности;
2. экономические. В их число входят развитие производства товаров, уровень доходов населения и источники их образования, развитие экономики района деятельности, цена на товары и другое;
3. демографический. В их число входят половозрастной состав, количество и структура семей, профессиональный состав населения и другое;
4. национальнобытовые. В их число входят национальный состав населения, традиции, нравы и обычаи;
5. природноклиматические. В их число входят географическое расположение (города, села), климат, природные ресурсы и другое [33, с. 130].

Специфические факторы отражают конкретные условия работы фирмы. Учитываемые при определении широты ассортимента:

1. роль данного магазина в системе торгового обслуживания;
2. наличие других магазинов в зоне деятельности и их специализация;
3. тип и мощность фирмы;
4. характеристика сегментов;
5. транспортные связи.

Учитываемые при определении глубины ассортимента:

1. уровень доходов по сегментам;
2. специфика спроса внутри сегментов;
3. размер торговой площади и характеристики, параметры оборудования.

Также оказывает свое влияние и такой фактор, как спрос. Но для начала, коммерческому аппарату необходимо определиться, на каких сегментах будет работать эта организация торговли. Такая работа проводится специалистами и маркетингового отдела, а также специалистами и коммерсантами в процессе маркетингового исследования на основе результатов комплексного исследования торговых предприятий определенного региона [4].

Именно поэтому необходимо при формировании ассортимента товаров на рынке обладать достоверной информацией о структуре спроса, его объеме, динамике

его развития, особенностях и характере спроса на отдельные товары и у различных контингентов покупателей.

Также необходимо периодически мониторинг среды деятельности предприятия, а также его организационно-торговую. Это нужно для того, чтобы своевременно можно было внести изменения либо как-то коррективы в процесс формирования ассортимента определенного предприятия или розничного, либо оптового магазина.

1.2 Показатели ассортимента и факторы, влияющие на них

Ассортимент любого предприятия, любого как розничного, так и оптового магазина можно охарактеризовать благодаря системе показателей. Данный подход необходим для осуществления процесса управления ассортиментом на научной основе, а именно организовывать его формирование, планировать, а также регулировать ассортимент, стимулировать продажи и мотивировать продавцов. [8]

Широта ассортимента является количеством групп и подгрупп товаров, которые включены в ассортимент магазина. В товарообороте по их удельному весу в запасах различают ассортиментную структуру универсальных, а также специализированных магазинов.

Глубина ассортимента является количеством видов и разновидностей, а также наименований данных товаров внутри определенных групп и подгрупп в ассортименте магазина.

Глубина и широта ассортимента необходимы для того, чтобы сформировать предложение и распределение степени риска. Это изображено в таблице 1.

При широком ассортименте у покупателя складывается впечатление разнообразия многочисленной продукции. Именно это привлекает различные категории потребителей. Располагая таким ассортиментом, предприятие может лучше приспособиться к постоянным изменениям рыночного спроса. Однако управлять этим сложно, так как незамеченными могут остаться изделия, которые пользуются малым спросом.

Простота является основным преимуществом узкого ассортимента.

Таблица 1 Альтернативы торгового ассортимента по широте и глубине

		Глубина	
		Неглубокая	Глубокая
Широта	Узкая	Одна модель групп продукции для каждой из аналогичных	Много моделей групп продукции для каждой из аналогичных
	Широкая	Одна модель групп продукции для каждой из нескольких различающихся	Много моделей групп продукции для каждой из нескольких различающихся

Как широта, так и глубина ассортимента должны быть выбраны с учётом целей и задач, поставленных перед собой розничным предприятием [6].

В среднем, российский потребитель приобретает примерно 150 наименований товаров, однако, он хочет выбирать эти товары из большого количества различных родственных товаров и надеется на то, что появятся новые, более качественные товары. Если в магазине имеются все группы товаров, то создаётся впечатление изобилия, но это не гарантирует высокие продажи.

Глубина торгового ассортимента может являться избыточной. Иногда избыток наименований в одной товарной группе может усложнить принятие решения о покупке.

К показателям ассортимента также относится и его устойчивость.

Устойчивый ассортимент продукции в магазине приводит к сокращению затрат времени клиентов на поиск продукции, помогает при стандартизации всех торговотехнологических процессов и операций. Устойчивость можно определить по следующей формуле [14]:

$$K_y = 1 - O_n/n^a, \quad (1)$$

где K_y коэффициент устойчивого ассортимента товаров в определённом периоде;

O1, O2,... On количество разновидностей товаров, отсутствующих в продаже в момент проверки;

a количество разновидностей товара, который предусмотрен разработанным ассортиментным перечнем; п количество проверок.

Этот показатель можно назвать условным, если учесть, что во многих магазинах с товарным ассортиментом в несколько тысяч единиц часто просто невозможно проверить количество отсутствующих товаров [13].

Ещё одним показателем ассортимента является его длина. В связи с тем, что местонаполка магазина ограничено, всегда необходимо поддерживать оптимальное количество товара. Ассортимент считается коротким, если при добавлении новых товарных единиц прибыль увеличивается. Ассортимент считается слишком длинным, если при удалении товарных единиц, прибыль увеличивается.

До сих пор нет стандартов, которые бы регламентировали показатели ассортимента (кроме показателя устойчивости), т. е. показатели не отражают, насколько успешен ассортимент, а только характеризует его фактическую структуру. Поэтому при формировании ассортимента часто используется опыт других компаний [3].

Структура ассортимента является соотношением видов, групп и разновидностей, а также подгрупп товаров, составляющих ассортимент магазина. Структура характеризуется показателями глубины, а также ширины. Она имеет определяющее значение в процессе организации его формирования в каком-то определённом магазине.

Существуют два понятия макро и микроструктуры ассортимента товаров как на предприятии, так и в магазине.

Макроструктура является соотношением между группами товаров непосредственно в общем ассортименте. Микроструктура является соотношением видов, а также разновидностей в каждой товарной группе.

Для поддержания ассортимента продукции в соответствии со спросом населения важную роль играют такие понятия, как стабильность ассортимента товаров в магазине и его полнота.

Полнота ассортимента является соответствием фактического наличия продукции и в магазине, который утверждён согласно ассортиментному перечню.

Полнота ассортимента товаров характеризуется коэффициентом полноты и рассчитывается по формуле:

$$K_p = P_f/P_n, \quad (2)$$

где K_p коэффициент полноты ассортимента магазина на конкретную дату;

P_f фактическое количество разновидностей товаров в момент проверки;

P_n количество разновидностей товаров, которое предусмотрено обязательным ассортиментным перечнем.

Для наиболее объективной оценки товарного ассортимента его полноту необходимо определять за отдельные периоды на основе данных, полученных за несколько проверок ассортимента магазина. Для этого рассчитывают коэффициент устойчивости ассортимента по следующей формуле:

$$K_{уст} = (P_1 + P_2 + P_3 + \dots + P_n) / P_n * n, \quad (3)$$

где $K_{уст}$ коэффициент устойчивости ассортимента товаров в магазине за период (месяц, квартал, год);

P_1, P_2, P_3, P_n фактическое количество разновидностей товаров в момент отдельных проверок;

P_n это количество разновидностей товаров, предусмотренное ассортиментным перечнем;

n количество проверок.

Таким образом, устойчивость или подругому стабильность ассортимента является бесперебойным наличием в продаже товаров по их разновидностям, а также по их видам, которые были заявлены в ассортиментном перечне.

Обновляемость ассортимента представляет собой пополнение ассортимента новейшими видами продукции в соответствии с ассортиментной политикой фирмы. Обновление торгового ассортимента магазина должно быть до 10% в год.

Особое место среди показателей, которые характеризуют состояние ассортимента, занимает показатель его рентабельности.

Рентабельность торгового ассортимента является ассортиментным набором, обеспечивающий в своей совокупности получение хозяйствующим субъектом заранее запланированного размера чистой прибыли, а именно определённого превышения доходов над расходами по реализации товаров и налоговыми и неналоговыми платежами.

Следует заметить тот факт, что положительная оценка состояния ассортимента предприятия или магазина по всем вышеописанным показателям обеспечивает во многом с экономической стороны целесообразную коммерческую деятельность предприятия на розничном рынке.

На показатели, характеризующие ассортимент определённого предприятия либо магазина оказывают влияние множество факторов.

Изучение влияния вышеперечисленных факторов осуществляется в процессе исследования рынка специалистами-маркетологами, а также специалистами коммерческого отдела торговой фирмы. Все факторы принято разделять на общие специфические.

Общие факторы не зависят от определённых условий деятельности фирмы. Общие факторы делятся на:

- 1) социальные. В их число входят социальный состав населения, уровень культуры, социальное обеспечение населения, характер трудовой деятельности;
- 2) экономические. В их число входят развитие производства товаров, уровень доходов населения и источники их образования, развитие экономики района деятельности, цена на товары и другие;
- 3) демографический. В их число входят половозрастной состав, количество и структура семей, профессиональный состав населения и другие;
- 4) национально-бытовые. В их число входят национальный состав населения, традиции, нравы и обычаи;
- 5) природно-климатические. В их число входят географическое расположение (города, сёла), климат, природные ресурсы и другие.

Специфические факторы отражают конкретные условия работы фирмы [11].

Учитываемые при определении широты ассортимента:

- 1) роль данного магазина в системе торгового обслуживания;
- 2) наличие других магазинов в зоне деятельности и их специализация;
- 3) тип и мощность фирмы;
- 4) характеристика сегментов;
- 5) транспортные связи.

Учитываемые при определении глубины ассортимента:

- 1) уровень доходов по сегментам;
- 2) специфика спроса внутри сегментов;
- 3) размер торговой площади и характеристики, параметры оборудования.

Также оказывает своё влияние и такой фактор, как спрос. Но для начала, коммерческому аппарату необходимо определиться, на каких сегментах будет работать эта организация торговли. Такая работа проводится специалистами и маркетингового отдела, а также специалистами и коммерсантами в процессе маркетингового исследования на основе результатов комплексного исследования розничных предприятий определённого региона [10].

Именно поэтому необходимо при формировании ассортимента товаров на розничном рынке обладать достоверной информацией о структуре спроса, его объёме, динамике его развития, особенностях и характере спроса на отдельные товары и у различных контингентов покупателей.

Также необходимо периодически мониторинг среды деятельности предприятия, а также его организации торговли. Это нужно для того, чтобы своевременно можно было внести изменения либо какие-то коррективы в процесс формирования ассортимента определённого предприятия и розничного, либо оптового магазина.

1.3 Методика анализа структуры торгового ассортимента

Структура количественно соотношения товарных групп, подгрупп, видов и разновидностей товаров в товарообороте. Это соотношение регулярно подвергается пересмотру на основе результатов изучения потребности, покупательского спроса, деятельности конкурентов [7].

ABC-анализ ассортимента – это один из ключевых анализов, который распределяет ассортимент любого предприятия, занимающегося торговлей, ранжируя его по степени важности для продаж.

В основе ABC-анализа ассортимента лежит принцип Парето, при котором 20% ассортимента приносят 80% дохода организации, а оставшиеся 80% дают лишь пятую часть продаж.

Классический или стандартный вариант ABC анализа ассортимента компании разбивается следующим образом [6]:

- А – лидирующие позиции – около 80% дохода;
- В – позиции относительно средней доходности – 15% дохода;
- С – наименее доходные позиции, дающие лишь 5% продаж.

Кратко определены ABC анализ ассортимента можно дать следующим образом – это ранжирование ключевых показателей по определенным параметрам. Зачастую, за основу берут именно ассортимент, однако ABC анализ можно проводить и по поставщикам, покупателям, затратам и т.д.

Первым шагом в проведении ABC — анализа перечисление всех анализируемых позиций.

В зависимости от вида ABC-анализа это может быть: список ассортимента, список сырья, список клиентов или потребительских групп, список персонала, список статей бюджета.

Определить показатель, по которому отсортировать позиции. Это может быть: объем продаж или прибыли, стоимость закупки сырья, затраты на человека или прибыль/продажи с подразделения, уровень инвестиций.

1.Отсортируйте все позиции по убыванию продаж/прибыли.

2. Определит е долю (вклад) каждой позиции.

Данное действие выражается в делении суммы отдельной позиции на общую сумму продаж.

3. В отдельном столбце рассчитывается совокупный процент.

Совокупный процент считается накопительно, начиная с верхних строк таблицы.

4. Необходимо присвоить каждой позиции соответствующую группу А, В или С.

Выделите группы согласно ABC методу по каждой позиции на основе столбца «Накопительный вклад» [11].

- Все позиции от начала таблицы до границы 80% — категория А
- Все позиции от границы 80% до границы 95% — категория В
- Все позиции от границы 95% до границы 100% — категория С

Расчет ABC-анализа позволяет только обобщить имеющуюся информацию и представить ее в удобном виде. Он является одним из инструментов при разработке портфельной стратегии компании.

1 Группа А – самые важные ресурсы, локомотивы компании, приносят максимальную прибыль и продажи. Компания будет нести большие потери при резком снижении эффективности данной группы ресурсов.

Ресурсы группы А должны жестко контролироваться, четко прогнозироваться, часто мониториться, быть максимально конкурентоспособными и не терять свои сильные стороны. На данную группу ресурсов должны быть выделены максимальные инвестиции, лучшие ресурсы. Успехи группы А должны быть проанализированы и максимально транслироваться на другие категории.

2 группа В – группа ресурсов, которые обеспечивают хорошие стабильные продажи/прибыль компании.

Данные ресурсы также важны для компании, но могут модерироваться более спокойными и умеренными темпами. Данные ресурсы обычно являются «дойными коровами», относительно стабильны в краткосрочной перспективе. Инвестиции в данный вид ресурсов компании незначительны и необходимы только для поддержания существующего уровня.

З группа С – наименее важная группа в кампании. К такой группе могут относиться: ресурсы, от которых необходимо избавиться, которые необходимо изменить, улучшить.

При анализе данной группы необходимо быть очень внимательным и в первую очередь понять причину низкого вклада.

Например, при анализе ассортимента товаров и услуг могут быть следующие варианты попадания товара в группу С:

- Товар не востребован покупателем, не продается и имеет низкую ликвидность в сравнении с другим ассортиментом. В таком случае он должен быть снят с производства или улучшен.
- Товар только выпущен, находится на стадии внедрения на рынок, его продажи имеют положительную динамику продаж.
- Продажи, которые показывает товар – максимальные, но он является стратегически важным для кампании, так как удовлетворяет потребности отдельного рынка (возможно, более маленького), подчеркивает позиционирование марки и т.д.

В сравнении с ABC XYZ-анализ подразумевает деление всего имеющегося в наличии ассортимента на условные группы, главное различие которых – предсказуемость спроса. В то время как ABC-анализ определяет самый продаваемый товар, XYZ-анализ может показать равномерность спроса на всю продукцию. Чтобы провести полноценный и точный XYZ-анализ, нужно составить подробный перечень товаров, находящихся на реализации, а также собрать информацию об объемах продаж.

Полученные данные нужно занести в таблицу Microsoft Office Excel и найти коэффициент вариации для каждой позиции при помощи стандартных инструментов программы. Затем список сортируется по степени роста коэффициентов и разделяется на три группы – X, Y, Z. Коэффициент вариации колеблется между 0 и 1. В состав группы X входят те товары, спрос на которые находится между 0 и 0,1. Группа Y – для товаров с коэффициентом 0,10,25. Все остальные товары (с коэффициентом выше 0,25) относятся к группе Z.

В категории X находится продукция с наименьшим показателем коэффициента вариации (КВ). Иными словами, спрос на такие товары практически не изменяется с течением времени. Объем их продаж спрогнозировать очень просто. Исходя из текущих показателей продаж, можно быть смело уверенным, что

в следующем месяцы объёмы (а соответственно и доход) будут теми же.

Категорию Y занимают товары с так называемым «сезонным» спросом. Их востребованность регулярно изменяется, но не существенно и с течением времени всё возвращается. Спрос на эту группу товаров можно спрогнозировать примерно (опираясь на внешние факторы).

В категории Z собраны товары с самым непредсказуемым спросом, который практически невозможно предугадать. Если в текущем месяце реализовали n единиц такого товара, то в следующем может продать как в двое больше, так и вообще ни одной. С такой продукцией весьма сложно иметь дело и, во избежание убытков, лучше проредить её ассортимент.

XYZ-анализ включает в себя несколько обязательных этапов, несоблюдение которых приведёт к неточным результатам и искажённой картине ожидаемой прибыли.

1. Выбор объекта.
2. Установление параметров – количество реализованных за месяц единиц продукции.
3. Определиться с периодом. Больше всего для анализа подходят данные за год. Чем больше период, тем точнее будут результаты анализа.
4. Вычисление коэффициента вариации для каждой позиции из списка. КВ – это величина, наглядно показывающая различия между месячным и продажам и определённой продукции и среднестатистическим показателям продаж за взятый период времени.

2. АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ ТОРГОВОГО АССОРТИМЕНТА ООО «ПРОФХОЛОД»

2.1 Организационно экономическая характеристика организации

ООО «ПрофХолод» — крупнейший в России производитель сэндвичпанелей с инновационным утеплителем из полиуретана. ООО «ПрофХолод» — лидер

российского рынка по объему производства сэндвичпанелей PIR, PUR.

Юридический адрес 141108, Московская обл., Щелковский рн, г. Щелково, территория Агрохим, стр.58.

Предметом деятельности ООО «ПрофХолод» является осуществление предпринимательской и иной хозяйственной деятельности в целях извлечения прибыли. Целью деятельности ООО «ПрофХолод» является осуществление предпринимательской деятельности, удовлетворения общественных потребностей и получение прибыли, за счет объединения научнопроизводственных, финансовых и иных возможностей учредителей для достижения максимальной эффективности хозяйственной и коммерческой деятельности, высокоэффективной работы на основе использования передовых методов организации производства и современной технологии.

ООО «ПрофХолод» создает уникальные новые продукты для управления теплом на основе мирового опыта и используя лучшие зарубежные материалы.

Основные принципы работы:

- использовать инновационные технологии в производстве,
- предлагать продукцию по конкурентным ценам,
- стремиться удовлетворить все потребности заказчика,
- обеспечивать высокие стандарты качества в обслуживании клиентов.

На заводе «ПрофХолод» в Московской области установлены линии по производству:

- стеновых и кровельных сэндвичпанелей с наполнителем из пенополиуретана, ППУ или PUR, и огнестойкого полиизоцианурата, ПИР или PIR, из лучших зарубежных компонентов
- холодильных и технологических дверей на фурнитуре ведущих европейских производителей;
- дверей для холодильных и морозильных камер;
- фасонных, доборных, элементов;
- универсального энергоэффективного утеплителя «PIR ПЛИТА».

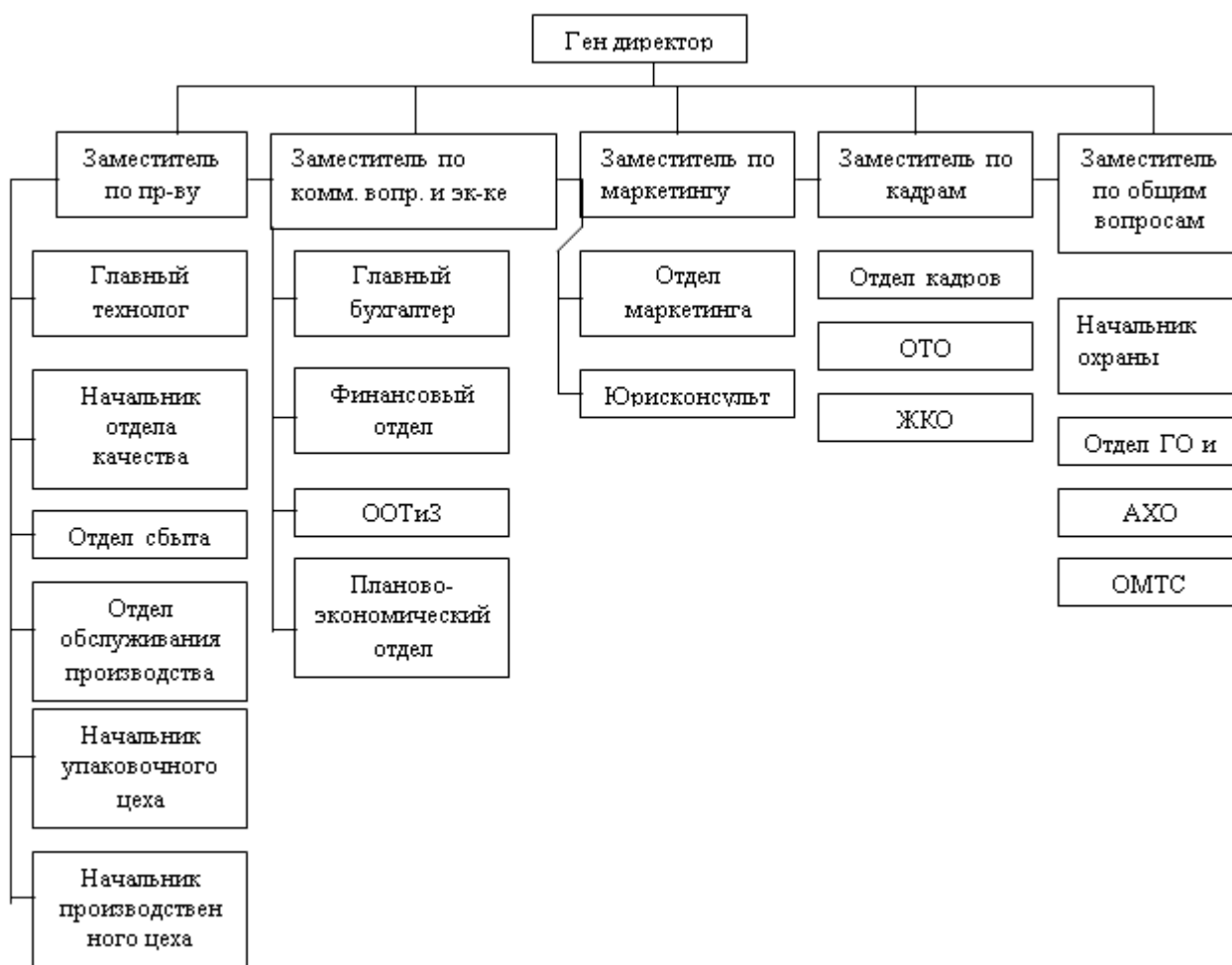
Залогом успеха ООО «ПрофХолод» является комплексный подход:

- высокотехнологичное оборудование от европейских производителей,
- собственный научноисследовательский центр,

- высоки й профессионализм специалистов,
- постоянно е усовершенствовани е продукции и расширени е ассортимента,
- работ а по индивидуальны м запроса м и размер ам,
- возможность использовать нестандартны е материалы по вашему выбору,
- гибкая ценовая политика.

Достижени ю поставленны х в организаци и целей способствует линейнофункциональна я структура управлени я ООО «ПрофХол од» .

Линейнофункциональны е структуры в настояще е время являютс я основны м базовы м типом структур. Они особенн о эффективны при решени и повторяющихс я, неизменны х в течени е длительног о времени задач, обеспечиваю т максимальну ю стабильност ь организации, создаю т наиболее благоприятну ю основу для формально й регламентаци и полномочи й и ответственнос ти.



Рисун о к 1 - Структур а управлени я ООО «ПрофХол од»

Однако они не всегда обладают необходимой гибкостью и приспособляемостью при возникновении новых задач, не обеспечивают координацию деятельности по внедрению новых программ.

Особенность данного типа структур заключается в том, что возглавляет работу организации линейный руководитель. Ему в разработке и осуществлении соответствующих решений помогает специальный аппарат, который состоит из подразделений. В данном случае функциональные структурные подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они проводят в жизнь либо через главного руководителя, либо непосредственно через соответствующих руководителей отделов.

Высшим органом управления ООО «ПрофХолд» является Общее собрание его участников, которое состоит из участников учредительного договора или их представителей и действует на основании Устава. Общее собрание Участников Общества вправе решать все вопросы деятельности организации. Собрание участников правомочно решать вопросы деятельности организации, если в нем участвуют Участники, обладающие не менее двух третей голосов от общего числа голосов участников Общества. Каждый участник организации имеет на общем собрании участников общества число голосов, пропорциональное его доле в Уставном капитале организации. Руководство текущей деятельностью осуществляет генеральный директор.

Во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками, сосредоточивающим в своих руках все функции управления. Сам руководитель находится в непосредственном подчинении руководителя высшего уровня.

ООО «ПрофХолд» предлагает:

- качественную сертифицированную продукцию,
 - надежный, удобный сервис,
 - четкие сроки исполнения заказа,
 - удобную систему логистики,
 - профессиональное информационное сопровождение заказа на всех стадиях.
- От расчета и проектирования до монтажа.

В 2018 году ООО «ПрофХолд» произвел более 2 млн квадратных метров сэндвичпанелей и более 7 тысяч холодильных дверей для более чем 2000

заказчиков в России, США, Армении, Беларуси, Казахстане, Кыргызстане, Узбекистане, всего более 12 стран мира.

Компания ООО «ПрофХолод» производит промышленные холодильные и морозильные камеры, а также комплектующие (трехслойные панели, холодильные двери, фасонные элементы и т.д.). Наше главное преимущество — современная производственная база и профессионализм работников. Благодаря обширному опыту в профильной сфере и применению самой современной технологии производства удается выпускать качественные агрегаты и устанавливать на них оптимальные цены.

Производство — это:

- Непрерывная линия изготовления трехслойных панелей. Итальянский агрегат РuMа длиной 180 метров позволяет в автоматическом режиме создавать высококачественные изделия. С его помощью удается производить до 15 метров трехслойных панелей толщиной от 40 до 200 мм в минуту. При этом работники никак не способны повлиять на конечное качество продукции: они лишь обслуживают оборудование, загружают сырье и забирают готовую продукцию.
- Цех по созданию изделий из полиуретана. В нем установлен комплекс оборудования итальянского бренда SAI P — лидера профильного рынка. В данном цехе специалисты создают теплоизоляционные панели. Их длина — до 9,3 метров, а толщина — от 40 до 200 мм. Возможно создание продукции с гладкой или профилированной поверхностью. Производственные агрегаты имеют высокую эффективность и берут на себя самые важные процессы.
- Цех порошковой окраски. При правильном нанесении порошковая краска защищает готовые изделия от негативных атмосферных влияний, коррозии, абразивных повреждений, агрессивной химии. У нас установлены камеры и покрасочное оборудование ведущих европейских производителей. Агрегаты позволяют нанести покрытие любого цвета и из представленных в каталоге RAL. Поэтому в ассортименте «ПрофХолод» можно найти холодильник и под любой дизайн помещения.
- Участок гибки, резки, сварки металла. Здесь установлено оборудование итальянского производителя FUTURA. Благодаря современному оснащению мы можем создавать фасонные металлические элементы любых форм длиной до 2,5 метров. При этом работа выполняется максимально быстро и с минимальными погрешностями в размерах.

2.2 Анализ структуры торгового ассортимента ООО «ПрофХолод»

Большое влияние на результаты хозяйственной деятельности оказывают ассортимент и структура производства и реализации продукции и структура производства и реализации продукции.

Таблица 2 – Динамика продаж продукции ООО «ПрофХолод»

Наименование	2017 г	2018 г	2019 г	Темпы прироста	
				2017-2018 гг, %	2018-2019 гг, %
Холодильные камеры, тыс. ед.	15 40	13 40	15 60	12,99	16,42
Холодильные двери, тыс. ед.	8 10	7 35	8 40	0,09	14,29
Сэндвичпанели, тыс. м.	6 60	6 50	6 77	0,02	4,15
PIR плиты, тыс. ед.	6 42	6 22	6 50	0,03	4,50
Противопожарные двери	1 73	1 76	1 91	0,02	8,52
Итого	38 25	35 23	39 18	0,08	11,21

Анализируя данные, представленные в таблице, можно отметить, что наибольшую долю в структуре ассортимента занимает производство холодильных камер (39,8%), на протяжении 3 лет его удельный вес незначительно колеблется.

Таблица 3 – Структура ассортимента ООО «ПрофХолд»

Наименование	2017 г		2018 г		2019 г	
	тыс.	шт. %	тыс.	шт. %	тыс.	шт. %
Холодильные камеры,	15 40	40,3	13 40	38	15 60	39,8
Холодильные двери,	8 10	21,2	7 35	20,9	8 40	21,4
Сэндвичпанели, тыс. м.	6 60	17,2	6 50	18,4	6 77	17,3
PIR плиты, тыс. ед.	6 42	16,8	6 22	17,6	6 50	16,6
Противопожарные двери	1 73	4,5	1 76	5,1	1 91	4,9
Итого	38 25	100	35 23	100	39 18	100

Темпы выпуска холодильных камер значительно выше роста выпуска других изделий. На втором месте после камер находятся холодильные двери (21,4%), остальные ассортиментные группы занимают менее 20%.

Анализируя динамику изменения ассортиментных групп, следует отметить, что наблюдаются значительные изменения в структуре ассортимента. Если увеличивается удельный вес более дорогой продукции (например, Сэндвич-панелей), то объем ее выпуска в стоимостном выражении возрастает.

Проанализируем структуру продаж в разрезе каждой обозначенной ассортиментной группы.

Рисунок 2 – Структура продаж холодильных камер в 2019г., %

Как следует из рисунка 2, наибольший удельный вес составляют среднетемпературные камеры, для шоковой заморозки и морозильные камеры.

Рисунок 3 – Структура продаж холодильных камер в 2019г., %

В структуре холодильных камер наибольший вес составляют двустворчатые, распашные и откатные двери.

Рисунок 4 – Структура продаж сэндвичпанелей в 2019г., %

В структуре продаж сэндвичпанелей наибольший вес составил панели из пенополиуретана PUR Classic.

Рисунок 5 – Структура продаж ПИР плиты в 2019г., %

В структуре плит согласно рисунку 5 преобладают ПИР ПЛИТА Glass 350 и ПИР ПЛИТА Пленка.

При анализе ассортимента продукции необходимо провести оценку выполнения плана по ассортименту (таблица 4).

Таблица 4–Выполнение плана по номенклатуре продукции и предприятия ООО «ПрофХолод» за 2019 год

Тип продукции	Объем производства в запланированных ценах, млн. руб.	Выпуск, зачтенный в выполнении плана по ассортименту, млн. руб.	Выпуск, зачтенный в выполнении плана по ассортименту, тыс. шт.	Выполнение плана, %
Холодильные камеры,	333 96	388 79	15 60	1 16,42
Холодильные двери,	103 43	118 21	8 40	1 13,3
Сэндвич-панели, тыс. м.	73 58	76 64	6 77	1 04,16

Продолжение таблицы 4

PIR плиты, тыс. ед. 54 75 57 22 6 50 1 04,51

Противопожарные двери 12 14 13 18 1 91 1 08,57

Всего 577 87 654 03 39 18 1 13,18

Данные о выполнении плана по ассортименту, показывают, что план по ассортименту продукции перевыполнен на 13,18% $((654\ 03/577\ 87) \times 100 - 100)$.

При этом план по производству холодильных камер перевыполнен на 16,42%, а по холодильным дверям на 13,3. Показатели панелей, плит и противопожарных дверей не превысили 9%.

Наиболее низкий показатель выполнения плана – производство гардеробных, которое составило всего 89,42% от запланированного объема.

Основными причинами невыполнения плана по отдельным позициям ассортимента предприятия могли послужить изменение спроса и недостаточная работа по продвижению отдельных направлений производства мебели.

Данные о выполнении плана по ассортименту, показывают, что план по ассортименту продукции перевыполнен на 13,18% $((654\ 03/577\ 87) \times 100 - 100)$.

Основными причинами невыполнения плана по отдельным позициям ассортимента предприятия могли послужить изменение спроса и недостаточная работа по продвижению отдельных направлений производства.

2.3 Направления оптимизации структуры торгового ассортимента в ООО «ПрофХолод»

В целях организации системного контроля предприятию ООО «ПрофХолод» рекомендуется использовать программный продукт KonSi Assortment Optimization, основанный на методике ABCи XYZ анализа, дополненный разработанной «Assortment Analysis» на базе приложения Microsoft Excel. Программа представляет

собой систему комплексного интеллектуального анализа ассортимента продукции.

Преимуществом программы «Assortment Analysis» является то, что управление ассортиментом продукции ориентировано на достижение целей предприятия и реализацию его стратегий, при соблюдении общей сбалансированности портфеля заказов. Использование разработанной программы обеспечит соблюдение требований и характеристик, предъявляемых к ассортименту, формирование и корректировка будет осуществляться на основе оценки его эффективности.

Разработанная программа логически встраивается в систему управленческого и бухгалтерского учета, самостоятельно анализирует основные экономические показатели, характеризующие выпуск отдельных видов продукции и оценивает эффективность управленческих решений, связанных с изменением ассортимента, на основе анализа финансовых показателей.

Основные области применения программы «Assortment Analysis»:

1. Анализ имеющегося ассортимента продукции, на основе комплексного системного подхода:

■

матрицы БКГ, которая способствует принятию решений о снятии

или развитию тех или иных продуктов и позволяет правильно распределить ресурсы между имеющимся ассортиментом;

■

жизненного цикла продукции, позволяющего определить период

времени, в течение которого товар обладает жизнеспособностью, пользуется спросом, приносит доход производителям и объяснить поведение товара на рынке;

анализа чувствительности с последующим ранжированием отдельных видов продукции.

1. Расчет финансовых показателей, как деятельности предприятия (прибыль, рентабельность производства, рентабельность продаж, операционный рычаг, запас финансовой прочности) в целом, так и по отдельным группам ассортимента.
2. Выявление сомнительного товара, то есть товары занимающие последнее место в рейтинге.
3. Разработка рекомендаций по совершенствованию ассортимента.
4. Оценка финансовых показателей, ожидаемых после предложенных мероприятий.

Оптимизация ассортиментной политики предприятия – это количественные и качественные изменения в структуре ассортимента магазина с целью повышения его рациональности.

Для проведения комплексного анализа можно совместить несколько известных и универсальных методов, возможных для адаптации к ситуации на конкретном предприятии. От портфеля заказов зависят производственная мощность предприятия и степень ее использования в процессе дальнейшей деятельности. В бакалаврской работе предложена процедура анализа ассортимента продукции, позволяющая как осуществить оперативное управление, так принять решения, связанные со стратегическими изменениями.

Для обобщения результатов анализа сгруппируем товары в рамках ассортимента по вкладу в формирование выручки. Для этого используем принципы ABC – анализа, который предусматривает ранжирование товаров по принципу убывания параметра (таблица 5).

Данные ABC – анализа, представленного в таблице 5, показывают, что в группу «А», формирующую 78,11% выручки от реализации продукции или 51086,28 млн. руб., входят среднетемпературные камеры, морозильные камеры, камеры шоковой заморозки, камеры для цветов, с солнечными панелями, распашные двери, двустворчатые двери. Всего в группе «А» 7 товарных групп, обеспечивающих стабильную выручку и прибыль предприятию.

Таблица 5 – Ранжированный список продукции по методу ABC- анализа

Товарные группы	Выручка, млн. руб.	Доля в выручке	Накопленная доля	Доля позиции	Кумулятивная доля	Группа
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
среднетемпературные камеры	15003,45	22,94%	25%	0,05	0,05	
морозильные камеры	15271,60	23,35%	50%	0,05	0,1	
камеры шоковой заморозки	6546,84	10,01%	61%	0,05	0,15	
камеры для цветов	4074,61	6,23%	66%	0,05	0,2	A
с солнечными панелями	3656,03	5,59%	72%	0,05	0,25	
Распашные двери	3420,58	5,23%	76%	0,05	0,3	
Двустворчатые двери	3113,18	4,76%	81%	0,05	0,35	
Откатные двери	3080,48	4,71%	85%	0,05	0,4	
Маятниковые двери	2583,42	3,95%	89%	0,05	0,45	B
Технологические двери	2256,40	3,45%	91%	0,05	0,5	

Плиты из пенополиуретана PUR Classic	1569,67	2,40%	93%	0,05	0,55
Плиты пенополиизоцианурата PIR Premier	1419,25	2,17%	95%	0,05	0,6
Плиты минеральной ваты	1255,74	1,92%	97%	0,05	0,65
SIP панели	640,95	0,98%	98%	0,05	0,7
PIR ПЛИТА Бумага	529,76	0,81%	99%	0,05	0,75
PIR ПЛИТА Пленка	353,18	0,54%	99%	0,05	0,8
PIR ПЛИТА Фольга	248,53	0,38%	99%	0,05	0,85
PIR ПЛИТА Glass 350	189,67	0,29%	99%	0,05	0,9
Противопожарные двери	111,19	0,17%	99%	0,05	0,95
Прочее	58,86	0,09%	99%	0,05	1
Итого	65403	100,0%	100%	1	

С

В группу «В», формирующую 18,6% выручки 12164,96 тыс. руб., входит большая часть откатные двери, маятниковые двери, технологические двери, плиты из пенополиуретана PUR Classic, плиты пенополиизоцианурата PIR Premier.

Группа «С» – включает 8 групп. Указанная продукция обеспечивает предприятию всего 3,26% выручки.

Следует отметить, что системы для хранения сравнительно недавно вошли в ассортимент продукции предприятия, соответственно данное направление имеет потенциал для развития и роста продаж. Данные анализа подтвердили выводы.

Результаты ABC-анализа показывают, какие группы продукции являются наиболее выгодными для предприятия, а какие менее выгодны и, может быть, нежелательны в ассортименте.

При этом оптимизация ассортимента может осуществляться по следующим направлениям:

- сокращение ассортимента;
- расширение ассортимента;
- обновление ассортимента.

В качестве основных направлений оптимизации ассортимента можно рекомендовать:

- пересмотреть и сократить производство товаров группы С;
- стимулировать реализацию товаров группы В и С.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ООО «ПрофХолод» — крупнейший в России производитель сэндвич-панелей с инновационным утеплителем из полиуретана. ООО «ПрофХолод» — лидер российского рынка по объему производства сэндвич-панелей PIR, PUR.

В 2018 году ООО «ПрофХолод» произвел более 2 млн квадратных метров сэндвич-панелей и более 7 тысяч холодильных дверей для более чем 2000 заказчиков в России, США, Армении, Беларуси, Казахстане, Кыргызстане, Узбекистане, всего более 12 стран мира.

Компания ООО «ПрофХолод» производит промышленные холодильные и морозильные камеры, а также комплектующие (трехслойные панели, холодильные

двери, фасонные элементы и т.д.). Наше главное преимущество — современная производственная база и профессионализм работников. Благодаря обширному опыту в профильной сфере и применению самой современной технологии производства удастся выпускать качественные агрегаты и устанавливать на них оптимальные цены.

Наибольшую долю в структуре ассортимента занимает производство холодильных камер (39,8%), на протяжении 3 лет его удельный вес незначительно колеблется.

Наибольший удельный вес составляют среднетемпературные камеры, для шоковой заморозки и морозильные камеры.

В структуре холодильных дверей наибольший вес составляют двустворчатые, распашные и откатные двери. В структуре продаж сэндвич панелей наибольший вес составили панели из пенополиуретана PUR Classic. В структуре плит согласно рисунку 5 преобладают PIR ПЛИТА Glass 350 и PIR ПЛИТА Пленка.

Данные о выполнении плана по ассортименту, показывают, что план по ассортименту продукции перевыполнен на 13,18% $((65403/57787) \times 100 - 100)$.

При этом план по производству холодильных камер перевыполнен на 16,42%, а по холодильным дверям на 13,3. Показатели панелей, плит и противопожарных дверей не превысили 9%.

Наиболее низкий показатель выполнения плана – производство гардеробных, которое составило всего 89,42% от запланированного объема.

Основными причинами невыполнения плана по отдельным позициям ассортимента предприятия могли послужить изменение спроса и недостаточная работа по продвижению отдельных направлений производства мебели.

Данные о выполнении плана по ассортименту, показывают, что план по ассортименту продукции перевыполнен на 13,18% $((65403/57787) \times 100 - 100)$.

Основными причинами невыполнения плана по отдельным позициям ассортимента предприятия могли послужить изменение спроса и недостаточная работа по продвижению отдельных направлений производства.

В целях организации системного контроля предприятию ООО «ПрофХолод» рекомендуется использовать программный продукт KonSi Assortment Optimization, основанный на методике ABCи XYZ анализа, дополненный разработанной

«Assortment Analysis» на базе приложения Microsoft Excel. Программа представляет собой систему комплексного интеллектуального анализа ассортимента продукции.

Данные ABC – анализа показывают, что в группу «А», формирующую 78,11% выручки от реализации продукции или 51086,28 млн. руб., входят среднетемпературные камеры, морозильные камеры, камеры шоковой заморозки, камеры для цветов, с солнечными панелями, распашные двери, двустворчатые двери. Всего в группе «А» 7 товарных групп, обеспечивающих стабильную выручку и прибыль предприятию.

В группу «В», формирующую 18,6% выручки 12164,96 тыс. руб., входит большая часть откатные двери, маятниковые двери, технологические двери, плиты из пенополиуретана PUR Classic, плиты пенополиизоцианурата PIR Premier.

Группа «С» – включает 8 групп. Указанная продукция обеспечивает предприятию всего 3,26% выручки.

В качестве основных направлений оптимизации ассортимента можно рекомендовать:

- пересмотреть и сократить производство товаров группы С;
- стимулировать реализацию товаров группы В и С.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 N 14-ФЗ (в редакции от 23.04.2018 N 87-ФЗ).
2. Абдукаримов, И.Т. Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций (анализ деловой активности): Учебное пособие / И.Т. Абдукаримов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
3. Алексейчева, Е.Ю. Экономика организации (предприятия): Учебник для бакалавров / Е.Ю. Алексейчева, М. Магомедов. - М.: Дашков и К, 2016. - 292 с.
4. Арзуманова, Т.И. Экономика организации: Учебник / Т.И. Арзуманова, М.Ш. Мачабели. - М.: Дашков и К, 2016. - 240 с.
5. Баскакова, О.В. Экономика предприятия (организации): Учебник / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. - М.: Дашков и К, 2015. - 372 с.
6. Горемыкин, В.А. Планирование на предприятии: Учебник и практикум / В.А. Горемыкин. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 857 с.

7. Клочкова, Е.Н. Экономика организации: Учебник для СПО / Е.Н. Клочкова, В.И. Кузнецов, Т.Е. Платонова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 447 с.
8. Кнышова, Е.Н. Экономика организации: Учебник / Е.Н. Кнышова, Е.Е. Панфилова. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
9. Ковалев, В.В. Основы теории финансового менеджмента / В.В. Ковалев. - М.: Проспект, 2015. - 544 с.
10. Коршунов, В.В. Экономика организации (предприятия): Учебник и практикум для прикладного бакалавриата / В.В. Коршунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 407 с.
11. Коршунов, В.В. Экономика организации (предприятия): Учебник и практикум / В.В. Коршунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 407 с.
12. Косолапова, М.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник / М.В. Косолапова, В.А. Свободин. - М.: Дашков и К, 2016. - 248 с.
13. Мокий, М.С. Экономика организации: Учебник и практикум. / М.С. Мокий. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 334 с.
14. Сергеев, И.В. Экономика организации (предприятия): Учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 511 с.
15. Чайников, В.В. Экономика предприятия (организации): Учебное пособие / В.В. Чайников, Д.Г. Лапин. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 439 с.
16. Шемякина Т.Ю. Производственный менеджмент: управление качеством: учебное пособие / Т.Ю. Шемякина - М.: Альфа-М, НИЦ ИНФРА-М, 2015. 272 с.
17. Шемякина, Т.Ю. Производственный менеджмент: управление качеством (в строительстве): Учебное пособие / Т.Ю. Шемякина, М.Ю. Селивохин. - М.: Альфа-М, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 272 с.
18. Экономика и управление на предприятии: учебник / А.П. Агарков, Р.С. Голов, В.Ю. Теплышев, Е.А. Ерохина ; ред. А.П. Агаркова. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 400 с.