

## **Содержание:**

# **Введение**

Розничная торговля является одной из важнейших сфер обеспечения населения жизненно важными товарами. На предприятиях розничной торговли завершается процесс кругооборота средств, вложенных изначально в производство, происходит превращение товарной формы стоимости в денежную и создается экономическая основа для возобновления производства товаров. В условиях функционирования в рыночной экономике у розничных предприятий возникает постоянная потребность в новых подходах к организации и технологии торговых процессов, к широкому развитию частной инициативы и предпринимательства. Высокий уровень конкуренции предъявляет все новые требования к формированию и обеспечению устойчивости ассортимента торговых розничных организаций.

Цель данной работы - обеспечения устойчивости ассортимента розничной организации.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы формирования товарного ассортимента в розничной организации;
- выполнить анализ формирования товарного ассортимента и обеспечения его устойчивости на примере розничной организации ОАО «Компания «М - Видео»»;
- выявить и обосновать мероприятия по повышению эффективности формирования и обеспечения устойчивости ассортимента в розничной организации ОАО «Компания «М - Видео»».

Объект данного исследования - формирование торгового ассортимента.

Предмет исследования - анализ структуры торгового ассортимента (на примере ОАО «Компания «М-Видео»» в г. Новосибирске).

# **1. Теоретические основы формирования товарного ассортимента розничной организации**

## **1.1. Сущность и содержание розничной организации**

Розничная торговля является завершающим уровнем канала распределения потребительских товаров. Розничная торговля представляет собой все виды предпринимательской деятельности по продаже товаров и услуг непосредственно конечным потребителям для их личного, а не производственного потребления.

Согласно Федерального Закона «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» розничная торговля - вид торговой деятельности, связанный с приобретением и продажей товаров для использования их в личных, семейных, домашних и иных целях, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности [1].

Филип Котлер в своей книге «Маркетинг менеджмент» определяет розничную организацию как любую коммерческую организацию, основная часть прибыли которой образуется за счет розничных продаж. Любая организация, работающая с конечными потребителями, будь то производитель, оптовик или розничный продавец, ведет розничную торговлю. При этом не имеет значения, как именно продаются товары или услуги (лично, по почте, по телефону, через торговый автомат или Интернет) и где это происходит (в магазине, на улице, на дому у потребителя) [15, с.10].

Торговая сфера сегодня — один из наиболее динамично развивающихся секторов российского хозяйства. К середине первого десятилетия нового века сразу более десятка торговых компаний преодолели по объему годовой чистой выручки миллиардный рубеж в долларовом исчислении, а оборот отдельных крупных магазинов стал сопоставим с объемами производства солидных промышленных предприятий.

Сфера торговли оказывает возрастающее влияние на другие отрасли, работающие по всей цепи товародвижения, включая закупщиков, дистрибьюторов и производителей.

В текущем столетии темпы роста розничной торговли в России в 1,5 раза опережали темпы роста валового внутреннего продукта. При этом розничная торговля растет быстрее, чем реальные доходы населения, которые ежегодно повышались на 10-11%.оборот розничной торговли в 2008 г. на 8,0% больше, чем за соответствующий период предыдущего года. Этому способствовал прирост финансовых активов граждан России: поданным ЦБ России, в 2008 г. объем банковских вкладов населения составил 261,1 млрд руб. на депозитных счетах и 5479 млрд руб. — на корреспондентских счетах. Эти данные позволяют сделать вывод о наличии объективных условий для дальнейшего развития розничной торговли в стране [12, с.12].

По прогнозам аналитиков, рост оборота розничной торговли в России не опустится ниже 10% как минимум до 2017 г. — в связи с наличием перспектив развития данного сектора [12, с.11].

В ходе одного из круглых столов на Сочинском инвестиционном форуме глава ведомства Антон Силуанов отметил, что за семь месяцев текущего года общее число зарегистрированных индивидуальных предпринимателей выросло до 3 млн 549 тыс человек, а за период после вступления в силу законов, оптимизирующих процедуру регистрации бизнеса, то есть с мая по июль, количество зарегистрированных ИП по сравнению с аналогичным периодом 2017 года увеличилось на 41,21 тысяч, что составляет 44,4% роста числа индивидуальных предпринимателей [17].

В настоящее время в России действуют пять основных форматов розничной торговли, принятых компаниями, специализирующимися в основном на продаже продуктов питания (Таблица 1)

Таблица 1

Основные форматы розничной торговли в России

Формат	Высота помещения	Требования к отделке	Логистика потоков
--------	------------------	----------------------	-------------------

Гипермаркет	10 м (обусловлена необходимостью организации вторых и третьих ярусов стеллажей для хранения товарных запасов)	Средние	Отличная транспортная доступность, большая парковка
Супермаркет	3,5*5 м (необходима хдя создания комфортной атмосферы)	Высокие	Хорошая транспортная доступность, наличие парковки, наличие пешеходных потоков
Дискаунтер	2,5-3,5 м (стандартная высота торговых помещений среднего класса)	Ниже среднего	Большие пешеходные потоки, наличие парковки
Магазину дома	2,5-3,5 м (стандартная высота торговых помещений среднего класса)	Средние	Проходное место, наличие парковки не принципиально

Описывая данный рисунок, стоит отметить, что гипермаркеты и мелкооптовые предприятия розничной торговли cash & carry, предложенные западными сетями, работают в среднем и экономичном сегментах рынков, но более демократичны по сравнению с супермаркетами. Экономичный супермаркет делится на категории по ценовому признаку или дополняется новым видом магазина - «у дома».

Магазин «у дома» представляет собой продовольственный розничный магазин, который расположен в удобном месте, имеет удлинённый рабочий день, в нем реализуется ограниченный ассортимент товаров повседневного спроса.

Дискаунтеры привлекают потребителей не только с низким уровнем дохода, как было раньше, но и со средним и высоким доходом, подстраиваясь под актуальные нужды потребителей.

Новые форматы объединяет использование таких приемов организации торговли и сбыта, как самообслуживание потребителей, предложение смешанного ассортимента товаров, объединение в сети под едиными торговыми марками, использование эффекта сетевой организации [16, с. 20 - 21].

В основе данной классификации лежат следующие критерии: ассортимент, форма торгового обслуживания, цена, расположение, атмосфера, продвижение и целевая группа потребителей. О таком важном критерии, как ассортимент подробнее будет рассказано во втором параграфе ниже.

## 1.2. Управление формированием товарного ассортимента розничной торговли

Формирование товарного ассортимента в значительной степени определяется характером предъявляемого спроса, который может быть (Рис.1):

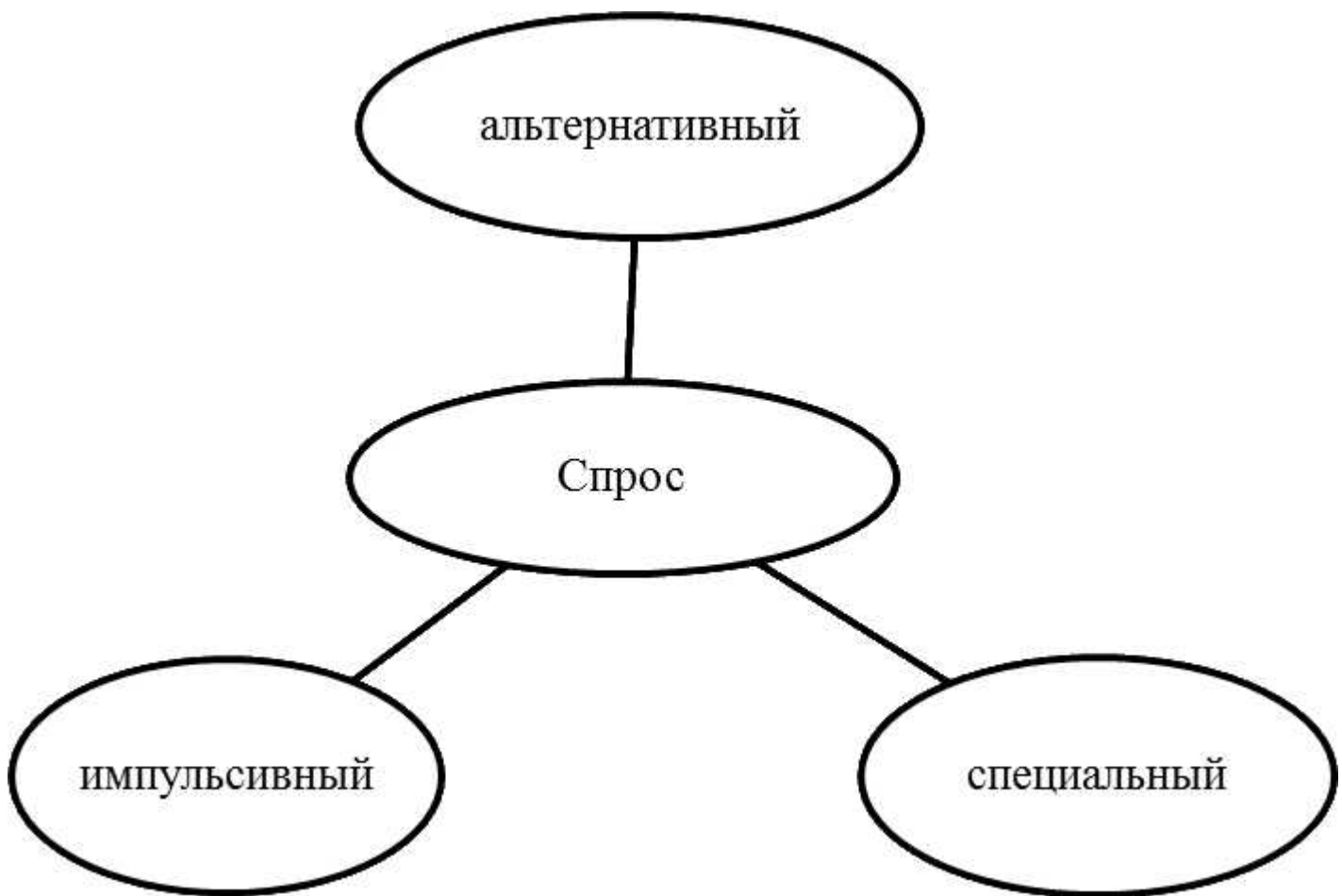


Рис.1. Виды спроса

Говоря о видах спроса, стоит отметить, что специальным является вид спроса на определенный товар или его разновидность, не допускающий замены каким-либо другим, даже однородным товаром; импульсивным - спрос, появляющийся и формирующийся под влиянием побуждений, предложения (рекламы, выкладки);

альтернативным - спрос, окончательно формирующийся в процессе выбора товаров, ознакомления с предложенным ассортиментом [9, с.156].

Оптимальный ассортиментный набор предусматривает стабильный состав товаров специального (твердо сформулированного) спроса, возможность введения в ассортимент изделий импульсивного и обновления товаров альтернативного спроса.

Обеспечение необходимого уровня обслуживания покупателей и роста основных экономических показателей деятельности торгового предприятия в значительной степени зависит от правильного формирования ассортимента товаров в магазинах. Формирование ассортимента представляет собой процесс подбора для реализации в магазине различных групп товаров, их видов и разновидностей, дифференцированных по всем отличительным признакам.

Процесс формирования товарного ассортимента в магазине должен исходить из формы его товарной специализации и размера торговой площади и быть направлен на удовлетворение спроса обслуживаемых контингентов покупателей и обеспечение высокой прибыльности его деятельности.

В процессе подбора для магазина необходимого ассортимента товаров следует руководствоваться рядом общих принципов:

- соблюдение принципа соответствия ассортимента товаров характеру спроса покупателей;

- обеспечение достаточной широты и глубины ассортимента. Под широтой ассортимента понимают число товарных групп и подгрупп, входящих в формируемый ассортиментный перечень, а под глубиной - число разновидностей товаров по отдельным потребительским или качественным признакам (фасонам, моделям, размерам и другим показателям);

- обеспечение устойчивости товарного ассортимента. Устойчивый ассортимент товаров в магазине обуславливает сокращение затрат времени покупателей на поиск товаров, позволяет стандартизировать все важнейшие торгово-технологические процессы и операции и организовать их выполнение с минимальными затратами трудовых, материальных и финансовых ресурсов;

- обеспечение рентабельности товарного ассортимента. В связи с этим при построении ассортимента необходимо учитывать издержкоемкость и

налогоемкость реализации отдельных групп товаров, возможные размеры торговых надбавок, оборачиваемость запасов и другие экономические факторы [8, 37 - 38].

Наряду с правильным формированием ассортимента товаров важной задачей является обеспечение его устойчивости. Одним из основных показателей ассортимента является его устойчивость. Устойчивость ассортимента — это показатель, характеризующий колебания его полноты и широты в течение определенного промежутка времени.

Устойчивость ассортимента (стабильность ассортимента) характеризует постоянное наличие товара соответствующего вида (разновидности) в продаже. Коэффициент устойчивости ассортимента  $K_y$  определяется по формуле [7, 38 ]:

$$K_y = 1 - (P'ф1 + P'ф2 + \dots + P'фп / P_n \times n)$$

где:

$P'ф1, P'ф2, \dots, P'фП$  — фактическое количество разновидностей (видов) товаров, из предусмотренных ассортиментным перечнем и отсутствующих в продаже в момент отдельных проверок, ед.;

$P_n$  — количество разновидностей (видов) товаров, предусмотренное ассортиментным перечнем, ед.;

$n$  — количество проверок.

Коэффициент устойчивости ассортимента, как правило, определяется за конкретный период (месяц, квартал, год). Установлено, что оптимальный коэффициент устойчивости ассортимента должен выражаться следующими значениями: для универсамов и гастрономов - 0,90; для универмагов - 0,80; для магазинов обуви и одежды - 0,75; для магазинов по продаже культтоваров, спортивных, хозяйственных, галантерейных товаров - 0,85 [7, с.30].

Устойчивость ассортимента - главный ориентир для покупателя. Устойчивый ассортимент товаров в магазине означает для покупателя возможность покупки товаров устойчивого спроса, сокращение затрат времени покупателей на поиск товаров, позволяет стандартизировать все важнейшие торгово-технологические процессы и операции, организовывать их выполнение с минимальными затратами трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

### 1.3. Показатели и методы расчёта эффективности формирования товарного ассортимента

Одним из важнейших свойств ассортимента является его рациональность, которая выражает способность ассортимента наиболее полно удовлетворять потребности различных сегментов покупателей. Рациональность ассортимента, по сути, включает в себя все важнейшие показатели ассортимента — широту, глубину, устойчивость и новизну — и зависит от формата и концепции развития магазина (таб.2) [9, 39 - 40].

Таблица 2.

Показатели эффективности формирования ассортимента

Свойства	Показатели	Расчет коэффициента
Глубина - действительная; - базовая	Фактическое количество подгрупп и товарных категорий в однородной товарной группе (Пд);	$K_g = \frac{Пд}{ПБ} * 100\%$
	Базовое количество подгрупп и товарных категорий в однородной товарной группе (ПБ);	
	Коэффициент глубины ( $K_g$ ).	
Широта -действительная; - базовая	Количество видов, разновидностей, наименований, имеющих в продаже (Шд)	$K_w = \frac{Шд}{ШБ} * 100\%$
	Базовое количество видов, разновидностей, наименований товара (ШБ)	
	Коэффициент широты ( $K_w$ )	



Новизна	Количество новых видов и наименований товаров	$K_n = H / Шд *$
	(Н)	100%
	Степень (коэффициент) обновления (Кн)	
Устойчивость	Количество видов и наименований товаров, пользующихся устойчивым спросом (У)	$K_u = У / Шд * 100\%$
	Коэффициент устойчивости (Ку)	
	Коэффициент рациональности (Кр)	
Рациональность	ВГ, ВШ, ВУ, ВН — коэффициенты весомости показателей глубины, широты, новизны, устойчивости ассортимента.	$K_r = (K_g * ВГ + K_{ш} * ВШ + K_n * ВН + K_u * ВУ) / 4$

Также, стоит упомянуть о таком показателе, как структура ассортимента, которая представляет собой процентное соотношение определенных совокупностей изделий к их общему количеству. Показатели структуры ассортимента чаще выражают в процентах. Например, процентное соотношение юбок, платьев и других изделий определяет видовую структуру ассортимента в магазине женской одежды.

Показатели ассортимента оказывают влияние на степень удовлетворенности покупателей и в целом на коммерческие результаты деятельности магазина.

Так, по широте ассортимента можно судить о степени насыщения рынка товарами, при этом, чем больше широта ассортимента, тем больше насыщенность рынка. Широта ассортимента магазина должна соответствовать уровню спроса.

В условиях дефицита товаров, когда спрос превышает предложение, магазинам выгодно иметь узкий ассортимент, так как более широкий ассортимент требует дополнительных затрат. Широкий ассортимент требует дополнительных торговых и складских площадей, транспортных расходов и т.д. Такую ситуацию можно было

наблюдать в условиях командно-административной экономической системы, когда ассортимент советских магазинов в период тотального дефицита был крайне узким.

Формирование ассортимента - направленное построение оптимальной ассортиментной структуры, товарного предложения, при этом за основу принимаются, с одной стороны, потребительские требования определенных групп, а с другой - необходимость обеспечить наиболее эффективное использование предприятием сырьевых, технологических, финансовых и иных ресурсов, с тем, чтобы производить товары с низкими издержками [7, с. 27].

Суть проблемы формирования ассортимента состоит в планировании фактически всех видов деятельности, направленных на отбор товаров для будущего производства и реализации на рынке и на приведение характеристик этих товаров в соответствие с требованиями потребителей. Формирование на основе планирования ассортимента товаров - непрерывный процесс, продолжающийся в течение всего жизненного цикла товара, начиная с момента зарождения замысла и его создания и кончая изъятием из товарной программы.

Система формирования ассортимента включает следующие основные моменты:

- 1 Определение текущих и перспективных потребностей покупателей, анализ способов использования данной продукции и особенностей покупательского поведения на соответствующих рынках.
- 2 Оценка существующих аналогов конкурентов по тем же направлениям.
- 3 Критическая оценка выпускаемых предприятием изделий в том же ассортименте, что и в п. 1 и 2, но уже с позиции покупателя.
- 4 Решение вопросов, какие продукты следует добавить в ассортимент, а какие исключить из него из-за изменений в уровне конкурентоспособности; следует ли диверсифицировать продукцию за счет других направлений производства предприятия, выходящих за рамки его сложившегося профиля.
- 5 Рассмотрение предложений о создании новых продуктов, усовершенствование существующих, а также о новых способах и областях применения товаров.
- 6 Разработка спецификаций новых или улучшенных продуктов в соответствии с требованиями покупателей.

7 Изучение возможности производства новых или усовершенствование продуктов, включая вопросы цен, себестоимости и рентабельности.

8 Проведение испытаний (тестирование) продуктов с учетом потенциальных потребителей с целью выяснения их приемлемости по основным показателям.

9 Разработка специальных рекомендаций для производственных подразделений предприятия относительно качества, фасона, цены, наименования, упаковки, сервиса и т. д. в соответствии с результатами проведенных испытаний, подтверждающих приемлемость характеристик изделия или предопределивших необходимость их изменения.

10 Оценка и пересмотр всего ассортимента.

Планирование и управление ассортиментом - неотъемлемая часть маркетинга. Даже хорошо продуманные планы сбыта и рекламы не смогут нейтрализовать последствия ошибок, допущенных ранее при планировании ассортимента.

## **2. Анализ формирования товарного ассортимента розничной организации и обеспечения его устойчивости на примере ОАО «Компания «М-Видео»»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика организации розничной торговли на примере ОАО «Компания «М-Видео»»**

«М - Видео» - крупнейшая розничная сеть по объемам продаж электроники и бытовой техники в России, осуществляющая свою деятельность с 1993 года. По состоянию на 30 сентября 2014 г. сеть «М - Видео» включает 358 магазинов в 153 городах Российской Федерации. Торговая площадь магазинов «М - Видео» составляет 617 тыс. м кв., общая площадь - 830 тыс. м кв [20].

Открытое акционерное общество ОАО «Компания «М-Видео»» было создано путем реорганизации компании Общества с ограниченной ответственностью ООО

«Компания «М-Видео»». Номер свидетельства о государственной регистрации (иного документа о государственной регистрации Общества): серия 77 № 008748648. Основной государственный регистрационный номер - 5067746789248. Орган, осуществивший государственную регистрацию: Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №46 по г. Москве (далее МИФНС).

Согласно Уставу ОАО «Компания «М - Видео»» целью деятельности Общества является удовлетворение существующих общественных потребностей в товарах, продукции, работах и услугах Общества и получение прибыли в интересах акционеров.

Предметом деятельности Общества являются любые виды хозяйственной деятельности, если они не запрещены законодательством Российской Федерации и соответствуют целям деятельности Общества, предусмотренным Уставом [3].

Основными видами деятельности Общества являются:

- деятельность по управлению финансово - промышленными группами;
- деятельность по управлению - дочерними и зависимыми компаниями и иными обществами, входящими в группу Общества;
- консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления;
- исследование конъюнктуры рынка и выявление общественного мнения;
- предоставление прочих услуг;
- иная деятельность, отвечающая целям деятельности Общества и не противоречащая действующему законодательству Российской Федерации [3].

Согласно статье 9 Устава ОАО «Компания «М - Видео»» органами управления Общества являются: Общее собрание акционеров; Совет директоров; Генеральный директор (единоличный исполнительный орган); Правление (коллегиальный исполнительный орган) (в случае его создания).

Органом управления Общества, находящегося в стадии ликвидации, является его ликвидационная комиссия, назначенная решением Общего собрания акционеров, принявшим решение о ликвидации, или - решением суда (арбитражного суда).

Органом контроля за финансово-хозяйственной деятельностью и имущественным положением Общества является ревизионная комиссия.

Общее собрание акционеров является высшим органом управления Общества. Совет директоров избирается годовым Общим собранием акционеров сроком до следующего годового общего собрания акционеров в порядке, предусмотренном настоящим Уставом [3].

Ревизионная комиссия избирается годовым Общим собранием акционеров сроком на 1 год. Генеральный директор и Правление (в случае его создания) руководят текущей деятельностью Общества

Рассмотрим организационную структуру «М - Видео » на примере розничного магазина г. Новосибирска, находящегося по адресу: ул. Немировича-Данченко, 142[Приложение 4, Рис.1].

Также, рассмотрим основную стратегическую ориентацию организационной структуры розничного магазина «М - Видео» Новосибирск (Таб.3).

Таблица 3

Основная стратегическая ориентация организационной структуры розничного магазина «М - Видео», г. Новосибирск

Функциональная область	Основная стратегическая ориентация
	Аппарат управления
Директор (1 чел.)	Управленческие решения
Бухгалтерия (2 чел.)	Финансовый, бухгалтерский учет, прогнозирование, анализ текущей деятельности, определение структуры затрат, определение прибыльности или убыточности проектов бизнес - проектов
	Отдел продаж
Продавцы (13 чел.)	Работа с покупателями и работниками склада

Старший продавец Работа с крупными покупателями и продавцами

Менеджер по рекламе Учет продаж, обеспечение рекламной деятельности

Техническая служба

Работники склада (3 чел.) Техническая работа по сбору товара Отдел программирования

Системный администратор Конфигурирование и контроль за работой бухгалтерской программы

Обеспечение работы персональных компьютеров

Согласно статье 24 «Трудовые отношения» Устава ОАО «Компания «М - Видео»» трудовые отношения, включая вопросы найма и увольнения, режима труда и отдыха, условий оплаты труда, гарантии и компенсации в Обществе регулируются действующим трудовым законодательством Российской Федерации и индивидуальными трудовыми договорами (контрактами), внутренними документами (локальными актами) Общества.

Полный размер зарегистрированного в соответствии с законодательством РФ уставного капитала 1 797 682 270 рублей, который сформирован за счет размещения среди акционеров 179 768 227 обыкновенных именных бездокументарных акций номинальной стоимостью 10 рублей. Уставный капитал Общества оплачен полностью. Дата государственной регистрации ОАО «Компания «М-Видео»» -25.09.2006 [3].

ОАО «Компания «М - Видео»» выполняет функции холдинговой Компании, обществ, организующих и обеспечивающих деятельность торговой розничной сети «М - Видео». Также, Компания является правообладателем основного торгового знака «М - Видео».

Приоритетные направления в деятельности Компании:

- расширение розничной сети. В 2017 году Компания открыла 40 новых магазинов в 18 новых городах (Адлер, Ангарск, Апатиты, Дербент, Жуковский, Ивантеевка, Калининград, Камышин, Краснотурьинск, Кропоткин, Новочеркасск, Смоленск, Ревда, Чехов, Шахты, Щербинка), что на 12, 5 % больше чем в 2017 году;

- развитие интегрированных продаж (стратегия объединения розничной и интернет - торговли). В рамках данной стратегии было открыто более 35 новых интернет - магазинов;

- развитие цепочки продаж. Цепь поставок представляет собой одноуровневую дистрибуционную сеть. Закупки осуществляются на три Центральные распределительных склада, а далее товары распределяются по региональным отделениям «М - Видео». Стратегия логистики Компании заключается в сбалансированном управлении запасами, затратами на хранение и транспортировку, а также сервисом для покупателей;

- предложение новинок;

- повышение качества сервиса [3].

«М - Видео» конкурирует как с национальными, так и с региональными компаниями розничной бытовой техники и электроники по всей России. В 2017 году конкурирующие федеральные сети розничной торговли были представлены тремя компаниями [5]. При росте продаж практически на 11% в сравнении с ростом рынка на 2,4% (по данным исследования GfK) в 2017 году, «М - видео» укрепила лидерские позиции в сегменте специализированных сетей (Consumer Electronics Specialists, CES), торгующих широким спектром домашней техники и электроники, а также на рынке БТИЭ в целом. Рыночная доля «М - видео» выросла с 12,4% в 2016 году до 13,3% в 2017 году; в сегменте CES эта доля увеличилась с 23,1% в 2016 году до 24,7% в 2017 году [Приложение 1, Рис.1].

В очередной раз Компания подтвердила свою репутацию лидера продаж в таких товарных категориях, как стиральные машины, холодильники, телевизоры с плоским экраном (Flat TV), аудиосистемы Hi-Fi и кофе-машины, значительно увеличив свою долю в таких сегментах рынка, как ноутбуки, цифровые фотоаппараты со сменной оптикой и зеркальные фотокамеры. Рост продаж «М - видео» в таких категориях, как смартфоны, планшетные компьютеры и Смарт-ТВ, в 2017 году также заметно опережал средний по рынку.

«М - видео» и впредь намерена предлагать своим покупателям самые модные новинки и другую высококачественную продукцию во всех магазинах сети, где бы они ни находились, поддерживая уверенность потребителей в том, что «М - видео» - лучшее место для встречи людей и электроники в России. Ориентация на нужды потребителя остается главным приоритетом для всех сотрудников Компании.

## **2.2. Анализ финансово - хозяйственной деятельности организации ОАО «Компания «М-Видео»»**

Анализируя финансово - хозяйственную деятельность организации ОАО «Компания «М - Видео»», берутся в расчет следующие показатели: чистая выручка; валовая прибыль; коммерческие, общехозяйственные и административные расходы; прочие операционные доходы и расходы; операционная прибыль; чистый финансовый доход; расход по налогу на прибыль; чистая прибыль за год; активы и пассивы; движение денежных средств.

Также, в приложениях представлены бухгалтерский баланс,

Финансово - хозяйственный анализ будет осуществляться за 2017, 2016, 2015 года.

Таблица 4

Основные финансовые показатели «М - Видео» в 2015-2017 гг.

Млн. руб. без НДС	2017	2016	2015
Чистая выручка	148 042	133 593	111 937
Валовая прибыль	38 360	32 955	27 537
% от чистой выручки	25,91 %	24,67%	24,60%
Операционные расходы	31 593	27 583	22 936



% от чистой выручки	21,34%	20,65%	20,49%
Операционная прибыль (ЕБИТ)	6 767	5 372	4 601
% от чистой выручки	4,57%	4,02%	4,11%
ЕБИТДА	9 400	7 525	6 239
% от чистой выручки	6,35%	5,63%	5,57%
Чистая прибыль	5 729	4 141	3 374
% от чистой выручки	3,87%	3,10%	3,01%

Чистая выручка «М - Видео» возросла в 2016 году на 10,8% до 148 млрд. рублей в результате открытия новых магазинов и расширения географии интернет-продаж, а также роста выручки реконструированных магазинов.

Открытие 42 новых магазинов в 2016 году, 40 новых магазинов в 2017 году, открытие 35 новых интернет-городов - все это способствовало позитивной динамике выручки Компании в 2017 году.

Позитивное единовременное влияние на выручку в размере 536 млн. рублей оказало также изменение оценки отложенной выручки по картам лояльности «М - Видео Бонус» в первой половине 2017 года. В предыдущие периоды Компания не могла оценить однозначно процент неиспользования участниками программы начисляемых бонусных рублей для целей учета, однако в 2017 году необходимая для этого информация была накоплена. Речь идет о неиспользованных бонусных баллах, «сгоравших» до того, как покупатель накапливал определенное количество баллов, необходимых для совершения покупки. Данный эффект переоценки также имел позитивное влияние на валовую рентабельность, показатель ЕБИТДА и, за вычетом налогов, в размере примерно 400 млн. рублей, на чистую прибыль 2017 года.

Валовая прибыль «М - Видео» выросла на 1,24% до 25,9% или же до 38,4 млрд. рублей. Прирост валовой прибыли был достигнут благодаря улучшениям, полученным в управлении товарным ассортиментом, в частности, за счет роста продаж малой бытовой техники, имеющей более высокую рентабельность, а также различных дополнительных услуг и сервисов; кроме того, на улучшение показателя валовой прибыли оказали влияние некоторая экономия на логистических издержках и снижение резервов под обесценение товарно-материальных запасов. В условиях высокой конкуренции и снижающихся рыночных цен, Компания активно сотрудничала с поставщиками и производителями продукции, минимизируя возникающий негативный эффект для валовой прибыли. В частности, Компания активно привлекала поставщиков к проведению промо-акций, компенсируя часть выпадающих доходов.

Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы в 2017 году увеличились на 14,3% до 33,6 млрд. рублей против 29,4 млрд. рублей годом ранее. Как процент от выручки эти расходы выросли на 0,7% с 22% в 2016 году до 22,7% в 2017 г.

В целом рост коммерческих, общехозяйственных и административных расходов в 2017 году был связан с увеличением расходов на складские расходы, доставку клиентам, амортизацию и, в меньшей степени, расходов на аренду. Подробнее данные отражены в таб.5

#### Таблица 5

Коммерческие, общие и административные расходы в 2016-2017 гг., млн. руб. и как % от чистой выручки

Г од, завершившийся

	31 декабря 2017 г.		31 декабря 2016 г.	
Заработная плата и соответствующие налоги	9 678	6,5%	8 742	6,5%

Арендные расходы (за вычетом доходов от субаренды)	7 422	5,0%	6 480	4,9%
Расходы на рекламу и продвижение товаров	3 942	2,7%	3 665	2,7%
Складские расходы	2 204	1,5%	1 757	1,3%
Оплата коммунальных услуг	1 491	1,0%	1 331	1,0%
Банковские услуги	1 034	0,7%	779	0,6%
Доставка клиентам	984	0,7%	754	0,6%
Прочие издержки реализации, общие и административные расходы *	4 178	2,8%	3 715	2,8%
Обесценение и амортизация	2 633	1,8%	2 153	1,6%
Итого	33 566	22,7%	29 376	22,0%

Под знаком «\*» подразумеваются услуги охраны, центр обслуживания, ремонт и техническое обслуживание, банковские сборы, упаковочные материалы и сырье, консультационные услуги, командировочные расходы и т.п.

Расходы по заработной плате и соответствующим налогам практически не увеличились как процент от выручки, оставшись на прошлогоднем уровне. В абсолютном выражении рост затрат был обусловлен открытием новых магазинов, в то время как расходы на штат центрального офиса оставались под контролем и не превысили уровня прошлого года. Тем не менее, при росте продаж сопоставимых магазинов всего на уровне 1%, достигнутая экономия была нивелирована зарплатной инфляцией.

Расходы на аренду торговых площадей и коммунальные услуги незначительно увеличились на 0,17% как процент от выручки в 2017 году. Причиной тому стали следующие факторы. Ежегодная индексация оказалась выше продаж сопоставимых магазинов в 2017 году. Кроме того, на арендные расходы повлияло обесценение российского рубля в течение года, т.к. около 40% арендных ставок номинированы в различных валютах.

Расходы на рекламу и продвижение в 2017 году немного снизились в процентах от выручки; Компания продолжает оптимизировать издержки в этом направлении, как с точки зрения объема затрат, так и эффективности рекламных носителей.

Складские расходы в 2017 году росли в связи с ростом стоимости складского обслуживания и увеличением объема проходящих через склады товаров из-за изменений ассортимента в пользу увеличения доли бытовой техники (white goods). Объемы хранения в 2017 году выросли на 13% против предыдущего года. Кроме того, Компания открыла новый Центральный Распределительный Центр в Московской области.

Рост расходов на банковское обслуживание в 2017 году был обусловлен увеличением использования покупателями кредитных/дебитных карт при оплате покупок. В начале 2016 года примерно 9% выручки формировалось за счет карточных платежей, но уже к концу того года их доля в продажах выросла до 26%. Этот же уровень сохранялся и в течение 2017 года. Рост карточных платежей до текущих 26% от выручки связан с запуском программ лояльности рядом российских банков: покупатели предпочитают совершить платеж картой, с тем, чтобы иметь возможность копить бонусные баллы, а не снимать наличные в банкомате, как это было ранее.

Среди прочих коммерческих, общехозяйственных и административных расходов затраты на безопасность, а также на реконструкцию магазинов показали умеренно позитивную динамику, так как Компания особо фокусировалась на экономии в данных сферах в ходе бюджетного процесса.

Обесценение и амортизация выросли в 2017 году в связи с запуском нескольких ИТ-проектов в 2016-2017 гг., а также реконструкцией существующих магазинов.

Прочие операционные доходы (за вычетом расходов) возросли на 10% с 1,8 млрд. рублей в 2016 году до 2 млрд. рублей в 2017 г. Прочие операционные доходы включают комиссии от банков за выдачу потребительских кредитов в магазинах сети, доходы от доставки на дом и доходы от рекламы поставщиков в магазинах.

Стоимость доставки для клиента не покрывает все издержки Компании по предоставлению данной услуги, однако в целом, благодаря росту Интернет-продаж, необходимо отметить заметное увеличение дохода от доставки товаров на дом.

Операционная прибыль выросла на 26% с 5,4 млрд. рублей в 2016 году до 6,8 млрд. рублей в 2017 г. Рост операционной и чистой прибыли был прямо обусловлен улучшением валовой рентабельности, что частично компенсировалось ростом коммерческих, общехозяйственных и административных расходов, в т.ч. амортизации. Кроме того, благодаря росту операционной прибыли было достигнуто улучшение эффективной налоговой ставки.

В 2017 году Компания получила чистый финансовый доход третий год подряд. В течение последних лет «М - Видео» не привлекала кредитов, номинированных в иностранных валютах, осуществляя только краткосрочные заимствования для открытия новых магазинов, что позволило Компании иметь на конец каждого отчетного периода чистый доход от финансовых операций.

В 2017 году чистые финансовые расходы или процентные расходы незначительно снизились, так как Компания перенесла выплату годовых дивидендов на конец года в связи с планированием сделки по поглощению конкурирующей сети. Средства, предназначенные для выплаты дивидендов, находились в течение этого времени на банковских депозитах, приносящих процентный доход.

Эффективная ставка налога на прибыль в 2017 году снизилась до 23,1% в сравнении с 25% в 2016 году. Снижение эффективной ставки налога было достигнуто за счет контроля за необлагаемыми статьями расхода на фоне роста прибыли до налогообложения в 2017 году на 26%. Чистая прибыль за год увеличилась на 39%, с 4,1 млрд. рублей в 2016 году до 5,7 млрд. рублей в 2017 году. Показатель EBITDA увеличился на 25% с 7,5 млрд. рублей в 2016 году до 9,4 млрд. рублей в 2017 году. Рентабельность по EBITDA улучшилась до 6,3% против 5,6% годом ранее. Без учета эффекта единовременного влияния на выручку изменения оценки отложенной выручки по картам лояльности, Компания достигла поставленной перед собой цели - показать рентабельность по EBITDA на уровне 6% в 2017 году [Приложение 1, Рис.2].

Как и в предыдущие годы, в 2017 году Компания располагала прозрачным консолидированным балансом, в котором единственными крупными позициями среди активов были «Основные средства», «Товарно-материальные запасы»,

«Денежные средства и их эквиваленты», а среди пассивов - «Торговая кредиторская задолженность».

Рост основных средств был обусловлен расширением сети и реконструкцией существующих магазинов, в то время как нематериальных активов - запуском ИТ-проектов. Инвестиции в совершенствование ИТ-системы Компании будут продолжены и в будущем.

Управление уровнем оборотного капитала в 2017 году оставалось в фокусе внимания менеджмента Компании. В работе с поставщиками «М - Видео» продолжает придерживаться паритета между кредиторской задолженностью и товарно-материальными запасами, достигнутого в 2009 году. Это обеспечивает финансовую устойчивость бизнес-модели «М - Видео» при наличии достаточных денежных средств на балансе и чистого дохода от финансовых операций. Текущее отношение кредиторской задолженности к товарно-материальным запасам составляет 1,14 против 1,10 в 2016 г. Денежные средства и их эквиваленты увеличились в отчетном году на 4 млрд. до 11,5 млрд. рублей против 7,6 млрд. рублей в 2016 г.

«М-видео» продолжает генерировать существенный поток наличности от операционной деятельности. В 2017 году Компания увеличила поступление денежных средств от операционной деятельности на 6,7 млрд. рублей благодаря позитивным изменениям в оборотном капитале. Почти 10,5 млрд. рублей денежных средств от операционной деятельности, наряду с 4 млрд. рублей чистых активов позволяют Компании направлять значительные средства на выплату дивидендов.

В 2017 году Компания инвестировала 4,4 млрд. рублей в рамках программ капитальных затрат, на 400 млн. рублей больше, чем в 2016 году. Как и в предыдущем году, основными капитальными затратами стали инвестиции в открытие новых магазинов и оптимизацию цепочки поставок. В 2017 году чистые денежные средства, использованные в финансовой деятельности, включали в себя выплаченные дивиденды в размере 2,5 млрд. рублей против 6,3 млрд. рублей годом ранее.

Показатель "Чистый оборотный капитал" за 2015г. составил 595 518 тыс.руб., за 2016г. увеличился до 6 818 520 тыс.руб. Чистый оборотный капитал эмитента признается достаточным для исполнения краткосрочных обязательств и покрытия текущих операционных расходов эмитента.

Показатель "Коэффициент текущей ликвидности" показывает отношение текущих активов эмитента к его текущим обязательствам и определяет общий уровень платежеспособности предприятия. Нормативное значение коэффициента текущей ликвидности - не менее 2. Показатель "Коэффициент текущей ликвидности" по итогам работы за 2015г. составляет 187,2, за 2016г. - 925.

Показатель "Коэффициент быстрой ликвидности" - это отношение наиболее ликвидных активов компании, налога на добавленную стоимость по приобретенным ценностям, долгосрочной дебиторской задолженности к текущим обязательствам эмитента. Данный коэффициент отражает платежные возможности предприятия для своевременного и быстрого погашения своей задолженности. Данный показатель за 3 кв.2015г. составил 185,4, за 3 кв.2016г. - 924, что свидетельствует о высокой платежеспособности эмитента. Значения показателей "Коэффициента текущей ликвидности" и "Коэффициента быстрой ликвидности" за весь рассматриваемый период незначительно увеличились. За анализируемый период у эмитента отсутствует просроченная задолженность. Показатели рентабельности указаны в таблице ниже.

Таблица 6

Показатели рентабельности компании «М - Видео»

Наименование показателя	На 30.06.2015г.	На 30.06.2016 г.
Норма чистой прибыли, %	0.02	0.02
Коэффициент оборачиваемости активов, раз	1.28	1.17
Рентабельность активов, %	2.15	2.41
Рентабельность собственного капитала, %	7.57	9.34
Сумма непокрытого убытка на отчетную дату	0	0

Соотношение непокрытого убытка на отчетную дату и  
балансовой стоимости активов, % 0 0

Показатель «Норма чистой прибыли» за 2015г. составил 126,7% , за 2016г.- 11 451,4 %. В 2016г. предприятие работает стабильно, с прибылью, вследствие доходов от участия в других организациях. Показатель «Коэффициент оборачиваемости активов» за 2015г. составил 0,006, за 2016г. - 0,0039. Показатель «Рентабельность активов» за 2015г. составил 0,8093%, за 2016г. - 44,45 %. Данный показатель характеризует устойчивость финансового состояния эмитента в отчетном периоде. Показатель «Рентабельность собственного капитала» за 2015г. составил 0,8097%, за 2016г. - 44,47 %. Данный показатель свидетельствует об эффективности использования собственного капитала эмитентом, сколько рублей прибыли приносит каждый рубль вложенных собственных средств. Показатель «Норма чистой прибыли» за 2015г. составил 0,02% , 2016г. составил 0,02%. Предприятие работает стабильно, с прибылью. Показатель «Коэффициент оборачиваемости активов» за 2015г. составил 1,28, за 2016г. составил 1,17 . Эти показатели достаточно стабильны.

Показатель «Рентабельность активов» за 2015г. составил 2,15%, за 2016г. 2,41%. Данный показатель увеличился в 2016г., что характеризует устойчивость финансового состояния эмитента в отчетном периоде. Показатель «Рентабельность собственного капитала» за 2015г. составил 7,57%, за 2016г. 9,34%. Данный показатель увеличился в 2016г., что свидетельствует об эффективности использования собственного капитала эмитентом. Анализ динамики показателей свидетельствует о хорошем уровне прибыльности эмитента.

Подводя итоги финансово - хозяйственной деятельности «Компании «М - Видео»», стоит отметить, что Компания увеличила показатель чистого денежного баланса на 4 млрд. рублей с 7,5 млрд. рублей в 2016 году до 11,5 млрд. рублей в 2017 году в связи с положительными изменениями в оборотном капитале.

## **2.3. Анализ и оценка формирования товарного ассортимента розничной организации ОАО «Компании «М - Видео»»**



Показатель ассортимента - количественное выражение свойств ассортимента, при этом измерению подлежит количество видов и наименований товаров. При формировании ассортимента в «М - Видео» по адресу г. Новосибирск, ул. Немировича-Данченко, 142 осуществляется регулирование комплекса свойств и показателей ассортимента, что требует от специалиста понимания их сути и знания номенклатуры показателей ассортимента.

Широта ассортимента определяется числом товарных групп, подгрупп и наименований товаров, включенных в номенклатуру. Можно провести анализ широты ассортимента розничного магазина «М - Видео» по ул. Немировича-Данченко, 142, г. Новосибирск на примере ассортимента видеокамер.

Известно, что видеокамеры характеризуются следующими показателями: типом матрицы, разрешением (мпикселей), аудио системой, типом источника. Поступающие аппараты могут быть по типу матрицы CCD, CMOS, HDV/DV, DVCAM. По разрешению (мпикселей) делятся от 0,8 до 2,39. Аудио системы Dolby Digital 2 канала, MPEG1 AiёюБауег11. Тип источника в основном это тип аккумулятора Li-Ion. Отсюда базовая широта по ряду классификационных признаков будет равна 4, 5, 1, 1.

На период исследования в магазине были предложены видеокамеры со следующими показателями фактической широты по вышеназванным классификационным признакам (таб.7). Приняв все признаки анализируемого ассортимента за равнозначные, то групповой показатель широты определим как среднее из значений единичных показателей. Расчет коэффициента широты производится по формуле, указанной в пункте 1.3. данной работы.

Таблица 7

Анализ широты ассортимента на примере видеокамер розничного магазина «М - Видео» г. Новосибирска

Классификационный признак	Широта фактическая	Широта базовая	Коэффициент широты
Тип матрицы	3	4	0,75

Разрешение (мпикселей)	от 0,8 до 2,39	от 0,8 до 2,39	1
Аудио система	1	2	0,5
Тип источника питания	1	1	1
Итого:			0,8125

Представленные данные свидетельствуют о том, что ассортимент магазина «М - Видео» достаточно широк, так как оптимальные показатели должны быть приближены к единице. Сложившаяся ситуация способствует удовлетворению спроса, а значит ведет к привлечению потенциального покупателя, что положительно отражается на прибыли и рентабельность предприятия. Так же стоит отметить, что широкий выбор позволяет диверсифицировать ассортимент, ориентироваться на различные требования потребителей и стимулировать совершение комплексных покупок в одном месте.

Одним из показателей, характеризующим рациональность ассортимента товаров, является полнота ассортимента. Полный ассортимент способствует удовлетворению нужд многих покупательских групп в одном товаре, оптимизации использования складских и торговых помещений, дает возможность представлять более широкий диапазон цен. Однако он увеличивает расходы на поддержание товарных запасов. Само понятие разновидности достаточно емкое: для видеокамер - это марка. Анализ полноты приведен в таблице ниже. В качестве базовой полноты принять показатель, полученный в результате анализа видового ассортимента видеокамер предприятий - конкурентов. Базовый показатель является усредненным значением.

#### Таблица 8

#### Анализ полноты ассортимента магазина «М - Видео»

Наименование товарной позиции Пб Пф Кп

TM «SONY»	25 6	0,24
TM «PANASONIK»	15 7	0,46
TM «SAMSUNG»	13 5	0,38
TM «JVC»	3 1	0,33
TM «CANON»	11 4	0,36
TM «TOSHIBA	2 -	-
TM «KODAK»	1 -	-
Прочие торговые марки	10 5	0,5
Итого:	80 28	0,28

где Пф - фактическое количество разновидностей товаров в момент отдельных проверок; Пб - количество товаров, определенное на основе анализа видового ассортимента предприятий конкурентов, занявших нишу на данном сегменте рынка; n- количество проверок, равное в нашем случае 8.

Можно сделать вывод, что ассортимент видеокамер в исследуемом магазине является величиной достаточно стабильной, что свидетельствует о хорошей работе персонала по вопросам формирования ассортимента и мониторинга продаж.

Важным качественным показателем, характеризующим ассортимент торгового предприятия, является его структура [Приложение 7, Таб.1]

Из таблицы видно, что наибольший удельный вес по количеству реализуемых товаров занимают телефоны, телевизоры, электрочайники и MP3 плееры, т.к. этот товар пользуется большим спросом у покупателей. Остальные товары применяются в быту, т.к. они чаще всего стационарного предназначения.

В 2014 году планируется открыть 30 новых магазинов, а также распространить услугу онлайн-кредитования еще в 20 городах России.

В отчетном году розничные магазины сети «М - Видео» посетили более 160 миллионов человек. По оценкам Компании, около 20% из них ушли из наших магазинов с покупками. Средняя цена покупки (средний чек) увеличилась до 5 400 рублей (с НДС) по сравнению с 5 300 рублей (с НДС) в 2016 году [Приложение 2, Рис.1].

В 2017 году Компании удалось добиться заметного увеличения продаж в таких продуктовых категориях, как телекоммуникационные товары (Telecoms), главным образом, за счет роста продаж смартфонов, а также в мелкой бытовой технике (Small Home Appliances) благодаря росту популярности различных моделей мультиварок (рост продаж год на год 290%), дебютировавших на российском рынке. Смартфоны и гаджеты постепенно вытесняют с рынка такие, прежде весьма востребованные, продукты, как компактные цифровые камеры и некоторые модели автомобильных навигаторов. Кроме того, в прошедшем году снижались продажи в категории товаров для развлечений (Entertainment) в соответствии с общей рыночной тенденцией на приобретение подобной продукции посредством онлайн загрузки файлов.

В целом в 2017 году бытовая техника (крупная бытовая техника, товары для кухни, товары для красоты и здоровья) стала самой крупной товарной категорией в денежном выражении, на долю которой пришлось свыше 35% всех продаж «М-Видео». Доля продаж телевизионной техники и товаров для развлечений снизилась в выручке примерно на 1% соответственно, в то время как доли прочих товарных категорий остались практически без изменений. Продажи различных дополнительных услуг и сервиса (установка техники на дому, сертификаты «Быстросервис», расширенные гарантии и т.п.) увеличились более чем в два раза в 2017 году за счет роста продаж услуги «Цифровой помощник» на фоне увеличения физического объема продаж компьютеров [3].

В 2017 году Компания значительно расширила сферу действия своего интернет-предложения в тех городах, где работают магазины сети. Продажи через Интернет выросли более чем в два раза по сравнению с 2016 годом. К июню 2017 года интернет-магазины «М - Видео» работали в 37 городах, а к концу года их число достигло 52 городов. Открывая интернет-магазин в каком-либо новом городе, Компания предоставляет покупателям возможность выбора, заказа и покупки товаров онлайн и осуществляет доставку по той цене и в те сроки, которые «М -

Видео» и другие продавцы предлагают в данном городе [20].

«М - Видео» и впредь намерена предлагать своим покупателям самые модные новинки и другую высококачественную продукцию во всех магазинах сети, где бы они ни находились, поддерживая уверенность потребителей в том, что «М - Видео» - лучшее место для встречи людей и электроники в России. Ориентация на нужды потребителя остается главным приоритетом для всех сотрудников Компании.

### **3. Повышение эффективности формирования товарного ассортимента розничной организации и на примере розничного магазина «М - Видео»**

#### **3.1. Мероприятия по повышению эффективности формирования товарного ассортимента на примере розничного магазина «М - Видео»**

Ассортимент в магазине «М-Видео» формируется и оптимизируется с учетом закономерностей спроса, предложения поставщиков технологических возможностей предприятия, ассортимента предприятий конкурентов прибыльности продаж. Цель формирования ассортимента в магазине «М-Видео» - наиболее полное удовлетворение покупательского спроса.

Для повышения эффективности формирования товарного ассортимента в магазине «М - Видео» г. Новосибирск, ул. Немировича-Данченко, 142должны быть проведены следующие мероприятия:

- определение текущих и перспективных потребностей покупателей;
- выявление потребностей клиентов очень важный этап продажи; Умение выявлять потребности поможет вам найти индивидуальный подход к каждому клиенту. Ответственными за данное мероприятие должны быть назначены продавцы - консультанты. Процесс определения потребности входит в их обязанности, поэтому продавцам необходимо понять, что именно нужно покупателю. Для этого у покупателя должен быть сформирован интерес и мотивация, тогда он поделится этой информацией. Для каждого конкретного покупателя продавец должен найти

отвечающие его потребностям свойства и конкурентные преимущества товара. В этом случае покупатель признаёт необходимость использования этих преимуществ, быстрее принимает решения о покупке того или иного товара.

Такое определение текущих потребностей должно происходить на протяжении всей работы магазина, а не только в какой-то выделенный интервал времени для получения результатов исследования. Ведь основная цель торговли - продажа товара с целью удовлетворения потребности. Поэтому необходимо предъявлять более высокие требования продавца - консультантам к обслуживанию покупателя и выявления его текущей и перспективной потребности.

Данное действие поможет сформировать в течение года стабильный ассортимент, соответствующий потребности покупателя.

- введение в работу магазина специалистов по маркетингу. Профессиональные маркетологи смогут грамотно расставить приоритеты магазина, анализировать полученные данные по потребностям потребителя, будут принимать решения по изъятию из ассортимента морально устаревших товаров и добавлению новых, со соответствующими техническими характеристиками.

- введение в работу магазина специалистов по маркетингу. Профессиональные маркетологи смогут грамотно расставить приоритеты магазина, анализировать полученные данные по потребностям потребителя, будут принимать решения по изъятию из ассортимента морально устаревших товаров и добавлению новых, со соответствующими техническими характеристиками.

- оценка существующих аналогов конкурентов по тем же направлениям. Работу с конкурентами можно поручить отделу маркетинга. В его обязанности будет входить мониторинг действий конкурентов, то есть акций, скидок, изменений ценовой политики, судебные разбирательства. В настоящее время как было указано выше, у «М - Видео» Новосибирск основными конкурентами являются:

- магазин «Медиа - Маркет»;

- магазин «Эльдорадо»;

- магазин «DNS».

В указанных магазинах ассортимент по своей ширине и глубине, а также ценовая политика находятся примерно на одном уровне с рассматриваемым магазином «М - Видео». Основная конкурентная борьба между ними складывается в основном

между удержанием старых покупателей и привлечением новых.

Отдел маркетинга обязан следить за тем, какие действия выполняют конкуренты для привлечения новых покупателей и удержания старых, предлагать новые меры по аналогичному стимулированию покупателей к покупке, «работать на опережение».

Срок выполнения - постоянный мониторинг.

- решение вопросов, какие продукты следует добавить в ассортимент, а какие исключить из него из-за изменений в уровне конкурентоспособности; следует ли диверсифицировать продукцию за счет других направлений производства предприятия, выходящих за рамки его сложившегося профиля.

Это будет наиболее сложным решением для руководства. Ход выполнения работы будет описан ниже.

На первой этапе после выявления потребности покупателя данные, собранные продавцами - консультантами должны передаваться напрямую директору магазина. Через пробный срок, например, 3 месяца директор должен подвести итоги опросов и принять решение о том, какие товары стоит исключить из ассортимента. В последующие три месяца необходимо исследовать, как исключение данных товаров воздействует на потребителя.

Еще один важный элемент ассортимента и в целом товарной политики «М - Видео» - изъятие из программы неэффективных товаров. Изыматься будут товары, морально устаревшие и экономически, неэффективные, хотя и, возможно, пользующиеся некоторым спросом, например СБ - плееры. При этом необходимо учитывать объединенную информацию со всех рынков, где они реализуются, чтобы установить реальный объем продаж и уровень рентабельности (прибыльности) в динамике. В данном случае будем пользоваться результатами второго этапа, где ответственным будет менеджер по рекламе, который проведет исследование продаж конкурентов.

Главный вывод из относительно своевременного изъятия товара из программы (ассортимента) состоит в том, что изготовитель должен организовать систематический контроль за поведением товара на рынке, за его жизненным циклом. Только при таком условии будет получена полная и достоверная информация, позволяющая принимать верные решения.

Таким образом, обозначим сроки выполнения 6 месяцев, а ответственных лиц - продавцов - консультантов и директора магазина.

- изучение возможностей производства новых или усовершенствованных продуктов, включая вопросы цен, себестоимости и рентабельности.

Обоснование эффективности предложенных мероприятий будет предложено в пункте 3.2.

## **3.2. Обоснование эффективности предложенных мероприятий для магазина «М - Видео»**

Как уже было упомянуто, ассортимент магазина «М - Видео» по адресу г. Новосибирск, ул. Немировича-Данченко, 142 достаточно широк для того, чтобы удовлетворить потребности населения города и области в электро-бытовых товарах. Компания «М - Видео» использует самые современные методики управления ассортиментом и обеспечения его стабильности.

В пункте выше данной курсовой работы мной были предложены и описаны основные мероприятия по повышению эффективности формирования товарного ассортимента и обеспечение его устойчивости. Первая рекомендация касается более тщательного выявления спроса. Необходимо более тщательное наблюдение за тем, какой контингент посещает магазин, а с помощью специальных анкет устанавливать средний возраст покупателя, его привычки, условия жизни, наличие автомобиля и другие детали, которые помогли бы в формировании ассортимента магазина и обеспечении его устойчивости. Ведь если такой анализ покажет, что среди посетителей много автолюбителей, то это поможет расширить ассортимент навигаторов, стерео-систем и других всевозможных гаджетов для автомобилистов, которые, как уже известно, занимают всего 2,5% в структуре ассортимента рассматриваемого магазина. С уверенностью можно сказать, что в данном случае магазин «недополучает» прибыль, которая достается другим магазинам в связи с тем, что там ассортимент этих гаджетов для автомобилистов шире и глубже чем в «М - Видео».

Более детальное изучение расположения магазина позволяет выяснить, что он находится в относительной близости от трех университетов:

СИПУПК - 1,5 км, всего в двух остановках от магазина «М - Видео»;



НГТУ - 783 м;

НГПУ - 682 м.

Такая близость к местам скопления молодежи предполагает, что ассортимент магазина должен быть разнообразен различными смартфонами, игровыми приставками, дисками, гаджетами для эксплуатации смартфона. Однако в настоящее время данная ниша составляет лишь 15% от общей структуры ассортимента. Разнообразие ассортимента, ориентированное на молодежь, поможет увеличить среднегодовую выручку примерно на 10 - 15 %.

Вторая рекомендация касается введения в работу магазина специалистов по маркетингу. Достаточно будет одного специалиста, который будет заниматься рекламой, маркетинговыми мероприятиями магазина. Стоит заменить специалиста по рекламе, который выполняет только узко- специализированные функции, связанные с рекламной деятельностью внутри магазина. Примерно за такой же оклад (около 20000 руб./ месяц) более широкий спектр функций будет выполнять специалист по маркетингу, в том числе и оценку существующих аналогов конкурентов по тем же направлениям.

Последняя рекомендация, касающаяся решения вопросов, какие продукты следует добавить в ассортимент, а какие исключить из него из-за изменений в уровне конкурентоспособности; следует ли диверсифицировать продукцию за счет других направлений производства предприятия, выходящих за рамки его сложившегося профиля, должна выполняться отделом маркетинга и руководством магазина. Если убрать из ассортимента морально устаревшие товары, то это позволит снизить затраты на хранение на 10-15%.

Таким образом, если применять все данные мероприятия в течение года, то станет возможным увеличить общую выручку на 10 -15 %, снизить издержки на содержание морально устаревшего оборудования на 10 %.

Подводя итог, стоит отметить, что при обосновании необходимости проведения каких - либо мероприятий по повышению эффективности управления ассортиментом и обеспечением его устойчивости в розничном магазине необходимо учитывать особенности расположения розничного магазина, средний возраст покупателей, посещающих магазин, сезонность, городские праздники.

Также, стоит повышать квалификацию сотрудников от продавцов - консультантов до работников склада. Важно, чтобы каждый сотрудник понимал важность своих

действий, что также повысит эффективность мероприятий по управлению ассортиментом и обеспечению его устойчивости.

## **Заключение**

Как уже и было упомянуто, розничная торговля является завершающим уровнем канала распределения потребительских товаров. Розничная торговля представляет собой все виды предпринимательской деятельности по продаже товаров и услуг непосредственно конечным потребителям для их личного, а не производственного потребления.

Говоря о видах спроса, стоит отметить, что специальным является вид спроса на определенный товар или его разновидность, не допускающий замены каким-либо другим, даже однородным товаром; импульсивным - спрос, появляющийся и формирующийся под влиянием побуждений, предложения (рекламы, выкладки); альтернативным - спрос, окончательно формирующийся в процессе выбора товаров, ознакомления с предложенным ассортиментом.

В первой главе данной работы были рассмотрены теоретические основы формирования товарного ассортимента розничной организации и обеспечение его устойчивости. Были проанализированы сущность и содержание розничной организации. Также, рассмотрены аспекты управления формированием товарного ассортимента розничной торговли и обеспечение его устойчивости. В третьем пункте первой главы были выведены показатели и методы расчёта эффективности формирования товарного ассортимента и устойчивости .

Во второй главе был проведен тщательный анализ финансово - хозяйственной деятельности предприятия ОАО «Компания «М - Видео»» за последние 3 года. Таким образом, чистая выручка за 2017 год - 148 042 000 2016 год - 133 593 000 , за 2015 год - 111 937 000 рублей. Валовая прибыль 38 360 000 за 2017 г, за 2016 - 32 955 000 , за 2015 год - 27 537 000 рублей, что от чистой выручки составляет 25,91 % в 2017, в 2016 - 24,67%, в 2015 - 24,60%. У предприятия хорошие показатели ликвидности и рентабельности, что говорит о способности быстро оплатить свои краткосрочные обязательства, и о прибыльности предприятия. Показатели чистого оборотного капитала также удовлетворительные, что является показателем престижа компании. Высокий показатель чистого оборотного капитала свидетельствует об умении и практических навыках управлять ресурсами компании. Данный показатель играет важную роль при определении VIP - статуса

клиента банка.

Третья глава рассматривает вопросы повышения эффективности формирования товарного ассортимента розничной организации и обеспечение его устойчивости на примере розничного магазина «М - Видео», расположенного по адресу г. Новосибирск, ул. Немировича-Данченко, 142. Были предложены методы повышения эффективности управления ассортиментом и обеспечения его устойчивости. В основу данных методов были положены в основном методы повышения квалификации сотрудников и мониторинг качества продукции.

В целом, повышение эффективности управления ассортиментом и обеспечение его устойчивости является целесообразным, так как всегда есть куда стремиться. «М - Видео» и впредь намерена предлагать своим покупателям самые модные новинки и другую высококачественную продукцию во всех магазинах сети, где бы они ни находились, поддерживая уверенность потребителей в том, что «М - видео» - лучшее место для встречи людей и электроники в России. Ориентация на нужды потребителя остается главным приоритетом для всех сотрудников Компании.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

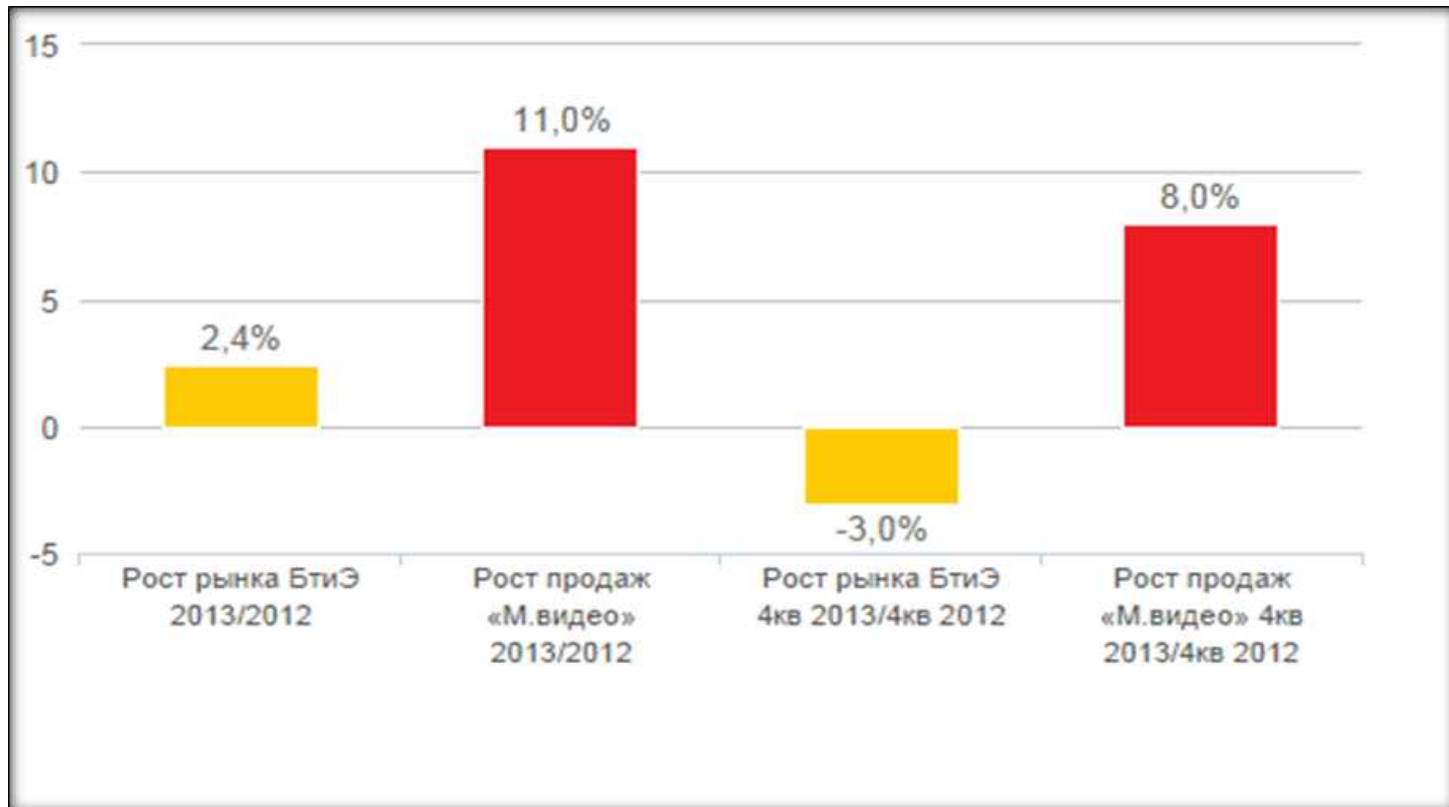
1. Федеральный Закон «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» от 25.12.2009// [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_156770/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156770/).
2. Федеральный Закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 N 208, действующая редакция от 21.07.2014// [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_123455/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_123455/).
3. Устав ОАО «Компания «М - Видео». 8-я редакция, 2017// <http://invest.mvideo.ru/disclosure/internaldocs/index.shtml>.
4. Годовой отчет ОАО «Компания «М - Видео» за 2017 год (на основе данных финансовой отчетности по РСБУ), 2017// <http://invest.mvideo.ru/disclosure/annual/index.shtml>.
5. Сообщение о существенном факте о сведениях, оказывающих, по мнению ОАО «Компания «М - Видео», существенное влияние на стоимость его эмиссионных ценных бумаг, 2017//<http://invest.mvideo.ru/disclosure/information/index.shtml>.
6. Алексина, С. Б. Мерчандайзинг как инструмент стимулирования продаж в розничном торговом предприятии : конспект лекций // -М.: ГОУ ВПО «РЭА имени Г. В. Плеханова», 2010. - 36 с.

7. Баженов, Ю.К. Доходы, расходы и прибыль в организациях торговли: учебное пособие // Ю.К. Баженов, Г.Г. Иванов. - М. : ИД - ФОРУМ , 2014. - 96 с.
8. Брагин, Л. А. Торговля: состояние и перспективы развития: Сборник научных статей и докладов на научно-практических конференциях. Часть I // Л.А. Брагин, Г.Г. Иванов, И.Б. Стукалова, А.О. Зверева, В.П. Куренкова. - М.: Спутник +, 2015. - 272 с.
9. Брагин, Л. А.. Розничная торговля: современные тенденции и перспективы развития.// Л.А. Брагин, Г. Г. Иванов, И. Б. Стукалова. - М. : ГОУ ВПО «РЭА им. Г. В. Плеханова», 2010.- 236 с.
10. Иванов, Г.Г. Экономика торгового предприятия: учебник // Г. Г. Иванов. — М.: Академия, 2010. - 320 с.
11. Иванов, Г. Г. Коммерция : учебное пособие.// Г.Г. Иванов, Е.С. Холин.
12. М.: ГОУ ВПО «РЭУ им.Г. В. Плеханова», 2015. - 88 с.
13. Иванов, Г.Г. Управление торговой организацией : учебник // Г.Г. Иванов, И.С. Лебедева, Т.В. Панкина. - М.: ФОРУМ, 2017. - 368 с.
14. Иванов, Г.Г. Розничная торговля: учебное пособие // Г.Г. Иванов, А.Ф. Никишин, С.С. Шипилова. - М. : ФОРУМ, 2017. - 96 с.
15. Иванов, Г. Г. Организация и технология коммерческой деятельности . учеб. пособие для студ. учреждений сред. проф. образования // Г.Г. Иванов. 2-е изд. М. : Академия, 2010. - 272 с.
16. Каращук, О.С. Управление качеством услуг розничного торгового предприятия.// О. С. Каращук, С.С Шипилова. - М. : ГОУ ВПО «РЭУ им.Г. В. Плеханова», 2015. - 78 с.
17. Котлер, Ф. Менеджмент маркетинг: 12- е издание // Котлер Ф., Келлер К.Л. - М.: Питер, 2015. - 816 с.
18. Шипилова, С. С. Розничная торговая сеть: лекция. С.С. Шипилова.- М.: ГОУ ВПО «РЭА им. Г. В. Плеханова», 2010. - 52 с.
19. Агентство Экономической информации «Прайм» Минфин РФ отметил рост числа индивидуальных предпринимателей. 20. 11.2014. //http://www. 1prime.ru/
20. Ищенко, Н. «М - Видео» намерена войти в пятерку крупнейших онлайн-ритейлеров // Ведомости . 17.11.2014.  
<http://www.vedomosti.ru/companies/news/36051111/televizor-v-internete-luchshe-prodaetsya>.
21. Каримов, Л. «М- Видео» хотят стать самыми-самыми // Оборот.ру. 18.11.2014.  
<http://oborot.ru/news/15133/24> .
22. Официальный сайт компании «М - Видео» <http://www.mvideo.ru/news> .

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение 1

Рис.1. Рост выручки "М-видео" в сравнении с ростом рынка БТиЭ в 2017 г.



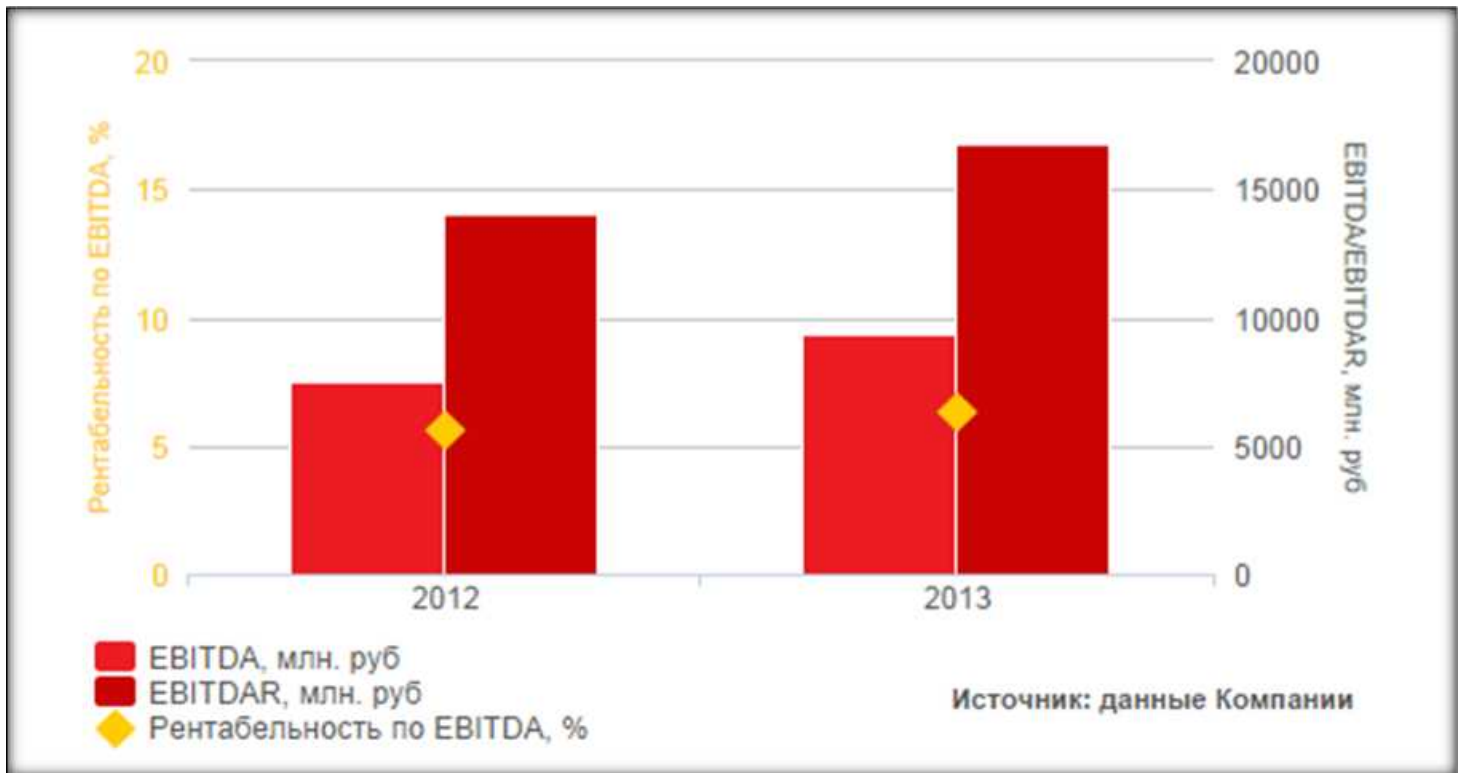


Рис. 2. Динамика EBITDA/EBITDAR в 2016-2017 гг.

## Приложение 2

- LHA, SHA
- ТВ, Фото, Видео
- Компьютерная техника
- Развлечение
- Аксессуары
- Услуги

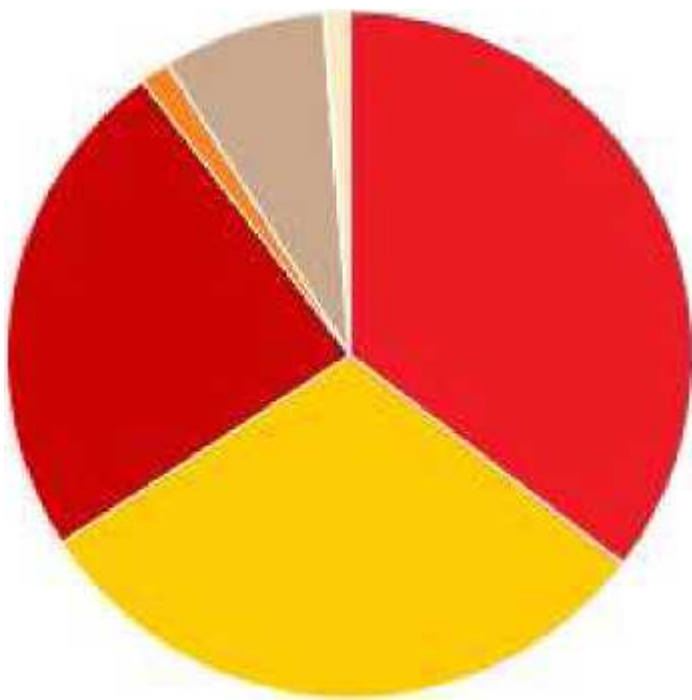


Рис.1. Динамика выручки и продаж сопоставимых магазинов в 1-м - 4-м кв. 2017 г.

Рис.2. Выручка по важнейшим товарным категориям в 2017 г.

Приложение 3

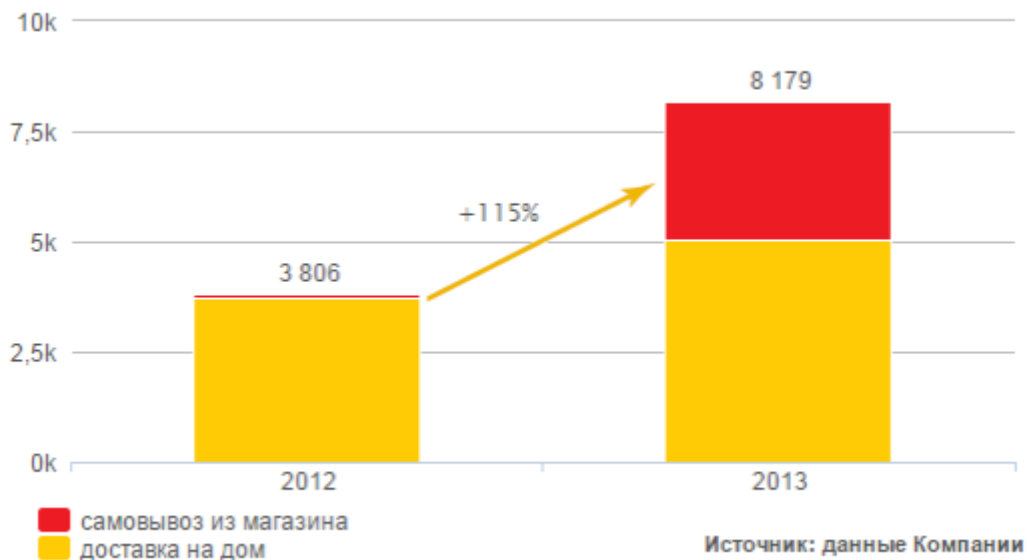


Рис.1. Продажи через Интернет (доставка на дом + самовывоз из магазина), млн руб.

Приложение 4

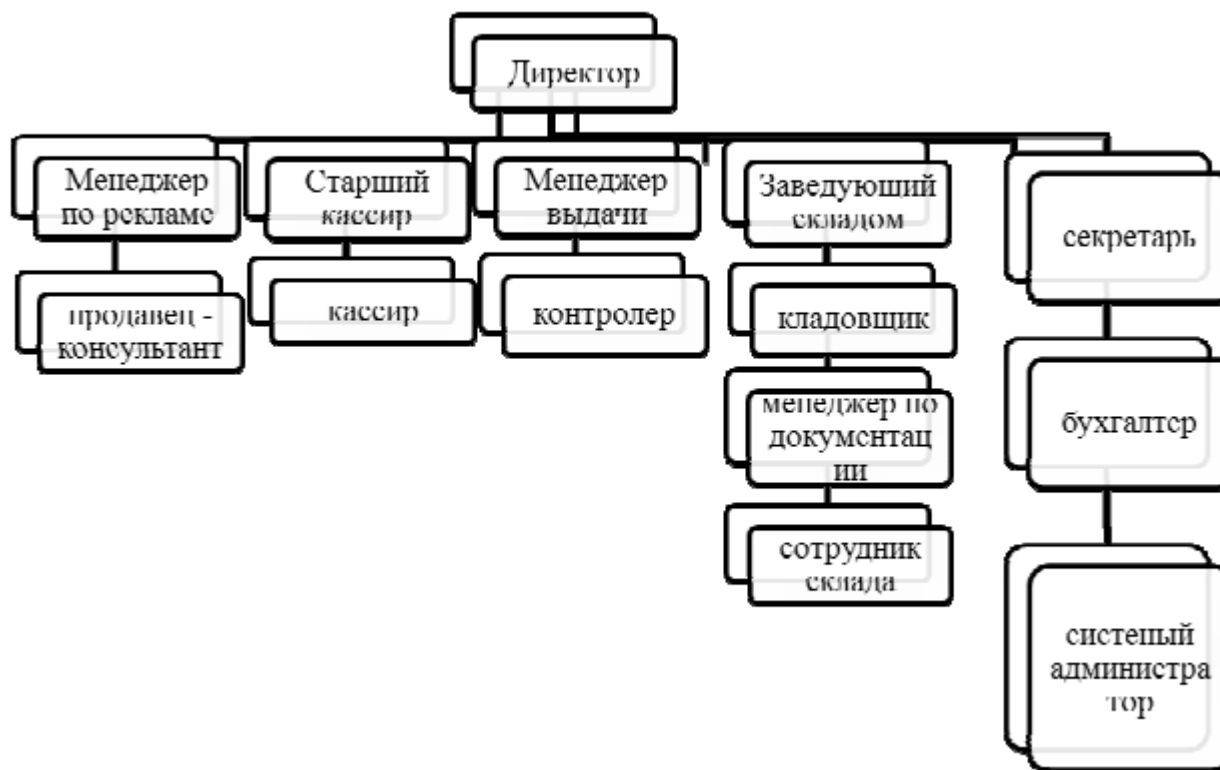


Рис.1. Схема организационной структуры в розничном магазине «М - Видео», г. Новосибирск



## Приложение 5

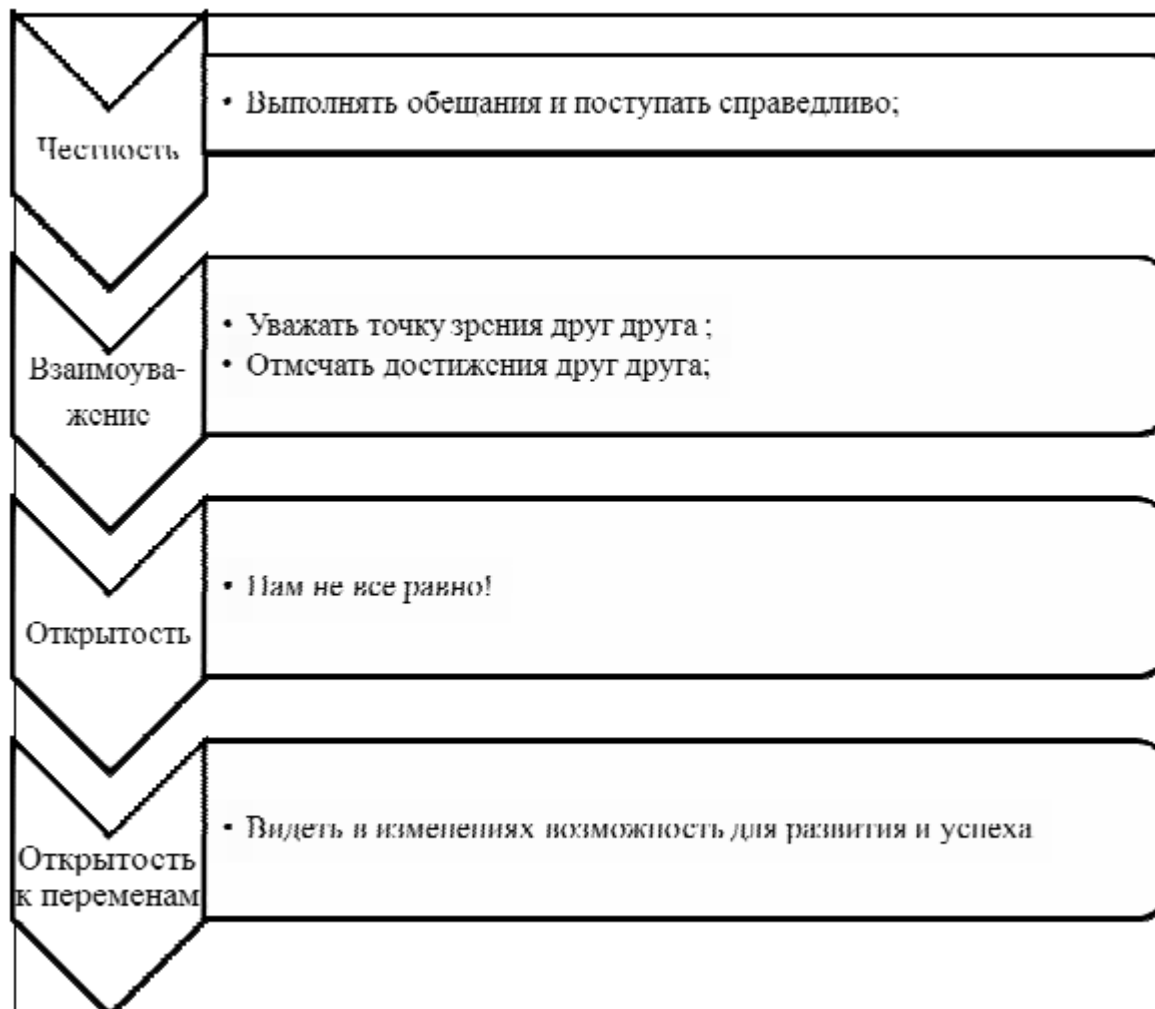


Рис.1 Ценности ОАО «Компания «М - Видео»»

## Приложение 6

Наименование показателя	Код показателя	2кл. 2013	1кл. 2013	4кл. 2012	3кл. 2012	2кл. 2012	1кл. 2012	4кл. 2011	3кл. 2011	2кл. 2011	1кл. 2011
<b>АКТИВ</b>											
<b>I. Внеоборотные активы</b>											
Нематериальные активы	1110	11 685	11 206	8 599	9 023	9 459	9 895	10 331	10 209	10 467	10 559
Результаты исследований и разработок	1120	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Основные средства	1150	107	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Доходные вложения в материальные ценности	1160	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Финансовые вложения	1170	5 413 648	5 413 647	5 413 647	5 413 647	5 563 657	5 563 657	5 653 657	6 059 657	6 059 657	6 059 657
Отложенные налоговые активы	1180	3 210	3 210	3 284	0	0	0	0	0	0	0
Прочие внеоборотные активы	1190	3 658	4 585	5 254	3 750	3 990	3 939	1 371	179 245	166 763	125 714
<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>5 432 308</b>	<b>5 432 648</b>	<b>5 430 784</b>	<b>5 426 420</b>	<b>5 577 106</b>	<b>5 577 491</b>	<b>5 665 359</b>	<b>6 249 111</b>	<b>6 236 887</b>	<b>6 195 930</b>
<b>II. Оборотные активы</b>											
Заласы	1210	0	0	0	0	0	0	0	4	7	11
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	275	362	444	5 847	5 846	5 836	5 810	5 843	5 825	5 830
Дебиторская задолженность	1230	1 401 321	1 384 390	1 369 391	5 468 154	1 096 348	1 077 349	1 054 788	157 060	127 676	898 730
Финансовые вложения	1240	1 351 000	1 351 000	1 351 000	1 351 000	811 000	811 000	721 000	401 000	401 000	401 000
Денежные средства	1250	17 206	938	7 310	893	544 588	396 014	397 129	34 809	750 827	1 247
Прочие оборотные активы	1260	64	14	1	5	9	12	16	0	0	0
<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>2 769 866</b>	<b>2 746 704</b>	<b>2 728 146</b>	<b>6 825 899</b>	<b>2 457 791</b>	<b>2 290 202</b>	<b>2 178 734</b>	<b>598 716</b>	<b>1 285 335</b>	<b>1 306 818</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>8 202 174</b>	<b>8 179 352</b>	<b>8 158 930</b>	<b>12 252 319</b>	<b>8 034 897</b>	<b>7 867 693</b>	<b>7 844 093</b>	<b>6 838 827</b>	<b>7 522 222</b>	<b>7 502 748</b>
<b>ПАССИВ</b>											
<b>III. Капиталы и резервы</b>											
Уставный капитал (складочный капитал, уставный капитал, вклады товарищей)	1310	1 797 682	1 797 682	1 797 682	1 797 682	1 797 682	1 797 682	1 797 682	1 797 682	1 797 682	1 797 682
Собственные акции выкупленные у акционеров	1320	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Переоценка внеоборотных активов	1340	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	4 648 903	4 648 903	4 648 903	4 648 903	4 648 903	4 648 903	4 648 903	4 648 903	4 648 903	4 648 903
Резервный капитал	1360	269 652	269 652	269 652	125 474	125 474	125 474	125 474	72 405	72 405	72 405
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1 464 973	1 443 382	1 423 898	5 672 881	265 739	1 286 129	1 269 605	316 639	297 625	979 861
<b>Итого по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>8 181 210</b>	<b>8 159 619</b>	<b>8 139 935</b>	<b>12 244 940</b>	<b>6 837 798</b>	<b>7 860 188</b>	<b>7 841 664</b>	<b>6 835 629</b>	<b>6 816 615</b>	<b>7 498 851</b>
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>											
Заемные средства	1410	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Отложенные налоговые обязательства	1420	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Резервы под условные обязательства	1430	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прочие обязательства	1450	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Итого по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>											
Заемные средства	1510	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Кредиторская задолженность	1520	4 915	3 684	2 576	7 379	1 197 099	7 505	2 429	3 198	705 607	3 897
Доходы будущих периодов	1530	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Резервы предстоящих расходов	1540	16 049	16 049	16 419	0	0	0	0	0	0	0
Прочие обязательства	1550	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Итого по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>20 964</b>	<b>19 733</b>	<b>18 995</b>	<b>7 379</b>	<b>1 197 099</b>	<b>7 505</b>	<b>2 429</b>	<b>3 198</b>	<b>705 607</b>	<b>3 897</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>8 202 174</b>	<b>8 179 352</b>	<b>8 158 930</b>	<b>12 252 319</b>	<b>8 034 897</b>	<b>7 867 693</b>	<b>7 844 093</b>	<b>6 838 827</b>	<b>7 522 222</b>	<b>7 502 748</b>

Рис.1. Бухгалтерский баланс компании «М - Видео»2015 – 2017 г.

Выручка	2110	40 364	20 149	63 574	47 557	31 541	15 526	58 269	43 686	29 114	14 547
Себестоимость продаж	2120	-906	-464	-1 991	-1 400	-964	-469	-1 963	-1 571	-1 036	-400
Валовая прибыль (убыток)	2180	39 378	19 685	61 583	46 157	30 577	15 057	56 297	42 117	28 078	14 147
Коммерческие расходы	2210	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Управленческие расходы	2220	-26 179	-7 500	-48 466	-37 428	-28 708	-6 711	-31 993	-24 597	-18 508	-6 267
Прибыль (убыток) от продаж	2280	13 199	12 185	13 117	8 729	1 869	8 346	24 304	17 520	9 570	7 880
Доходы от участия в других организациях	2310	13 000	0	6 714 000	5 414 000	24 000	0	1 019 000	19 000	19 000	0
Проценты к получению	2320	66 396	34 196	151 055	111 388	70 165	36 171	140 192	105 367	66 934	32 873
Проценты к уплате	2330	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прочие доходы	2340	291	0	4 774	152 966	2	1	41	33	5	2
Прочие расходы	2350	-35 388	-17 315	-118 997	-217 275	-42 817	-16 938	-93 941	-65 239	-46 453	-14 855
Прибыль (убыток) до налогообложения	2380	57 498	29 066	6 763 949	5 469 728	53 219	27 580	1 089 596	76 681	49 056	25 900
Текущий налог на прибыль	2410	-16 149	-9 380	-33 259	-23 797	-14 429	-9 056	-26 216	-21 336	-12 725	-8 429
- в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	4 176	3 569	-1 322 815	-1 079 149	3 785	3 540	189 703	6 800	2 914	3 250
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-74	-74	3 284	0	0	0	0	0	0	0
Прочее	2460	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Чистая прибыль (убыток)	2400	41 275	19 684	6 733 974	5 445 931	38 790	18 524	1 061 380	55 345	36 331	17 471
<b>СПРАВОЧНО</b>											
Результат по переоценке внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	2510	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Результат от прочих операций, не включаемых в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Совокупный финансовый результат периода	2500	41 275	19 684	6 733 974	5 445 931	38 790	18 524	1 061 380	55 345	36 331	17 471
Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Рис.2. Отчёт о финансовых результатах РСБУ (нов.форма) (тыс. руб.)  
2015 – 2017 г


	Примечания	2013	2012
<b>ДВИЖЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОТ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:</b>			
Итого совокупный доход за год		5 729	4 141
<i>Корректировки:</i>			
Расходы по налогу на прибыль	15	1 151	1 413
Амортизация основных средств и нематериальных активов	22	2 633	2 153
Изменение в резерве по сомнительной дебиторской задолженности, авансам, выданным по договорам аренды и расходам будущих периодов	8,10	5	(54)
Вознаграждение в форме акций	27	43	72
Изменение в резерве на устаревшие и неходовые товарно-материальные запасы и потери товарно-материальных запасов, за вычетом излишков	9	433	702
Прочие неденежные операции, нетто		546	554
<b>Денежные средства, полученные от операционной деятельности до изменений в оборотном капитале</b>		<b>10 540</b>	<b>8 981</b>
Увеличение товарно-материальных запасов		(2 380)	(8 502)
Уменьшение(увеличение) дебиторской задолженности и расходов будущих периодов		380	(255)
Уменьшение(увеличение) дебиторской задолженности по прочим налогам		472	(640)
Увеличение торговой кредиторской задолженности		3 573	2 913
Увеличение прочей кредиторской задолженности и начисленных расходов		286	375
(Уменьшение)увеличение отложенной выручки		(132)	2 132
Увеличение авансов полученных		146	185
Прочие изменения в оборотном капитале, нетто		(401)	323
<b>Денежные средства, полученные от операционной деятельности</b>		<b>12 484</b>	<b>5 512</b>
Уплаченный налог на прибыль		(2 131)	(1 613)
Уплаченные проценты		(26)	(113)
Расчеты по форвардным контрактам		16	(167)
<b>Чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности</b>		<b>10 343</b>	<b>3 619</b>

	Примечания	2013	2012
<b>ДВИЖЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОТ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:</b>			
Приобретение основных средств		(2 308)	(2 523)
Краткосрочные инвестиции, размещенные в банках		981	(981)
Приобретение нематериальных активов		(1 689)	(756)
Проценты полученные		156	290
<b>Чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности</b>		<b>(2 860)</b>	<b>(3 970)</b>
<b>ДВИЖЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОТ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:</b>			
Дивиденды выплаченные		(2 462)	(6 348)
Поступления от краткосрочных кредитов		3 742	11 987
Погашение краткосрочных кредитов		(3 742)	(11 987)
<b>Чистые денежные средства, использованные в финансовой деятельности</b>		<b>(2 462)</b>	<b>(6 348)</b>
<b>ЧИСТОЕ УВЕЛИЧЕНИЕ/(УМЕНЬШЕНИЕ) ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ И ИХ ЭКВИВАЛЕНТОВ</b>		<b>5 021</b>	<b>(6 699)</b>
<b>ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ на начало года</b>		<b>6 521</b>	<b>13 220</b>
<b>ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ на конец года</b>		<b>11 542</b>	<b>6 521</b>

Для более детальной информации по неденежным операциям см. Примечания 6, 7, 8, 10, 14, 16 и 20.

Примечания на стр. 9-55 являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчетности. Заключение независимого аудитора представлено на стр. 2-3.

Подписано от имени Совета Директоров: 26 марта 2014 года.

  
 \_\_\_\_\_  
**А. Тынкован**  
 Президент

  
 \_\_\_\_\_  
**К. Парк**  
 Финансовый директор

Рис.1. Консолидированный отчет о движении денежных средств за 2017 – 2016 г., млн. руб.

Приложение 7

Наименование	Количество торговых марок	Удельный вес%
Телевизоры	40	9
Холодильники	20	4
Стиральные машины	25	5
Микроволновые печи	30	7
Электрочайники	35	8
Электрические плиты	18	4
Газовые плиты	12	3
Кондиционеры	20	4
Пылесосы	25	5
Утюги	15	3
Миксеры	45	10
Кофеварки	15	3
Видеокамеры	20	4
Цифровые фотоаппараты	30	7
Компьютеры	30	7
Телефоны	45	10
Навигаторы	10	2
MP3- плееры	35	8
Музыкальные центры	10	2
Игровые приставки	15	3
Итого	180	100

Таб.1. Ассортимент розничного магазина «М - Видео» г. Новосибирск на октябрь 2014