

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Главная цель коммерческой деятельности – получение прибыли через удовлетворение покупательского спроса при высокой культуре торгового обслуживания – требует гибкого реагирования на изменения, происходящие на рынке. Продавать товары надо так, чтобы любая коммерческая операция обеспечивала предельно возможный уровень рентабельности, торговый риск был сведен к минимуму, постоянно укреплялось положение торгового предприятия на рынке и росло доверие к нему со стороны деловых партнеров. Эффективная коммерческая деятельность обеспечивает устойчивое финансовое состояние предприятия, его конкурентоспособность.

А для того, чтобы эта деятельность была эффективной, предприятия должны уметь выявлять все недостатки торгово-технологического и организационного процесса и устранять их. Фирмы не могут вечно полагаться на существующее состояние этого процесса, он должен постоянно совершенствоваться. Одним из составляющих этого процесса является формирование ассортимента и товарных запасов. От рациональности, полноты и устойчивости ассортимента зависит стабильность всего предприятия розничной торговли.

Стабильность торговой деятельности определяется рациональностью, полнотой и устойчивостью ассортимента товаров. От состава и обновляемости ассортимента непосредственно зависят рост товарооборота и ускорение реализации товаров. Отсутствие в торговле нужных товаров, их узкий, нестабильный или несоответствующий запросам потребителей ассортимент отрицательно сказывается на эффективности торговли.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что роль процесса управления ассортиментом заключается в том, чтобы умело сочетать финансы предприятия с ассортиментной политикой предприятия, обеспечивающей рост прибыли. Тщательно разработанная ассортиментная политика предприятия служит руководству указателем, генеральным курсом которым должно идти предприятие, что в свою очередь позволяет сотрудникам предприятия ориентировать свою работу в наиболее прибыльных направлениях. В связи с этим проблема эффективного управления ассортиментом для торгового предприятия является

всегда актуальной.

Целью данной работы является изучение теоретических и практических основ анализа структуры торгового ассортимента.

Объектом исследования является коммерческая деятельность по формированию ассортимента в розничном торговом предприятии.

Предметом исследования является структура ассортимента табачных изделий в розничном торговом предприятии.

В качестве объекта наблюдения выступает розничное торговое предприятие ООО «Фрион» г. Новосибирска.

В соответствии с поставленной целью были выдвинуты следующие задачи:

- изучение теоретических основ управления ассортиментом в розничных торговых предприятиях;
- анализ управления ассортиментом в розничном торговом предприятии на примере ООО «Фрион» г. Новосибирска;
- разработка рекомендаций по совершенствованию управления ассортиментом в ООО «Фрион» г. Новосибирска.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили современные отечественные и зарубежные научные разработки по вопросам торгового менеджмента, маркетинга и коммерции.

Методы исследования базируются на общенаучных методах познания: анализе и системном подходе, комплексной сравнительной оценке, экономико-статистических методах, сводке и группировке данных, изучение динамики их взаимосвязи, наблюдение.

## **Глава 1. Теоретические основы управления ассортиментом розничного торгового предприятия**

### **1.1. Понятие ассортимента розничного торгового предприятия**

Стабильность торговли определяется рациональностью, полнотой и устойчивостью ассортимента товаров. От состава и обновляемости ассортимента непосредственно зависят рост товарооборота и ускорение реализации товаров. Отсутствие в торговле нужных товаров, их узкий, нестабильный или несоответствующий запросам потребителей ассортимент порождает неудовлетворенный спрос, что отрицательно сказывается на эффективности торговли [20, с. 54].

Ассортимент товаров – совокупность видов товаров, разновидностей и сортов, объединенных или сочетающихся по определенному признаку. Основными группировочными признаками являются: производственный, сырьевой и потребительский [15, с. 112].

Торговый ассортимент представляет собой номенклатуру товаров, подлежащих продаже в розничной торговой сети. Он включает ассортимент товаров, выпускаемых многими предприятиями, и подразделяется на две товарные отрасли: продовольственные и непродовольственные товары. Каждая из отраслей делится на товарные группы, в состав которых входят товары, объединенные по ряду признаков (однородности сырья и материалов, потребительскому назначению, степени сложности ассортимента).

Товары классифицируют также и по таким признакам, как частота спроса на товары, а также стабильность и характер предъявляемого спроса.

По частоте спроса товары подразделяются на три группы:

- повседневного спроса;
- периодического спроса;
- редкого спроса [7, с. 21].

Таким образом, группа товаров, тесно связанных между собой сходными принципами функционирования, продажей одинаковым группам покупателей, маркетинговым способом продвижения на рынок или принадлежностью к одному и тому же диапазону цен, называется товарным ассортиментом.

Формирование товарного ассортимента – это разработка и установление в определенном порядке номенклатуры товаров, образующих необходимую совокупность для торговли [3, с. 63].

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 их деятельности.

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

Важнейшим принципом формирования ассортимента товаров является обеспечение его соответствия характеру спроса, предъявляемого избранными для обслуживания контингентами покупателей. Так как успешное проникновение и закрепление торгового предприятия на потребительском рынке связано с поиском и полнотой освоения той или иной ниши, формированию конкретного ассортимента товаров, соответствующему параметрам этой ниши, отводится первостепенная роль.

С учетом сложности ассортимента различают товары простого и сложного ассортимента. К товарам простого ассортимента относят товары, состоящие из небольшого количества видов или сортов (овощи, поваренная соль, хозяйственное мыло и т.д.). Товары, имеющие в пределах одного вида внутреннюю классификацию по различным признакам (фасон, размер и т.д.), относятся к товарам сложного ассортимента (обувь, одежда и т.д.).

Товарные группы делятся на товарные подгруппы, в состав которых входят однородные по признаку единства производственного происхождения товары.

Каждая подгруппа складывается из товаров различных видов. Под видом товара понимают одинаковые товары разнообразного назначения. Внутри каждого вида товары могут отличаться друг от друга по особым признакам, т.е. подразделяться на разновидности.

Перечень основных групп и подгрупп товаров, реализуемых в магазине, зависит от формы его товарной специализации и специфики обслуживаемого контингента покупателей.

С учетом деления на группы, подгруппы и виды принято выделять групповой и внутригрупповой (развернутый) ассортимент товаров. Групповой ассортимент – это перечень товарных групп, включенных в номенклатуру. Внутригрупповой ассортимент представляет собой детализацию группового ассортимента по конкретным видам и разновидностям товаров. Эти два понятия, в свою очередь, тесно связаны с понятием широты и глубины ассортимента. Широта ассортимента

товаров определяется количеством товарных групп и наименований, а глубина – количеством разновидностей товаров [17, с. 25].

Одним из важных принципов формирования ассортимента товаров является обеспечение его устойчивости. При реализации товаров повседневного спроса соблюдение этого принципа имеет первостепенное значение.

Устойчивый ассортимент товаров в магазине обуславливает 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.

Фактическая полнота ассортимента и ее динамика могут служить свидетельством грамотной ассортиментной политики. Полнота ассортимента зависит не только от торговой площади магазина, объемов товарооборота. Важными факторами, обеспечивающими полноту ассортимента, по нашему мнению, являются финансовая устойчивость и авторитет предприятия на рынке товаров и услуг.

Расчеты устойчивости ассортимента позволяют судить об отсутствии перебоев в продаже отдельных товаров. Анализ стабильности реализации товара с колеблющимся, неравномерным качеством покупок в течение дня, поможет не только проанализировать эффективность организации товароснабжения, но и определить рациональность ассортиментной структуры и эффективность ассортиментной политики торгового предприятия [5, с. 112].

Из изложенного можно сделать вывод, что необходимо придерживаться одинаковой системы показателей эффективности ассортимента товаров и его формирования. Выделяют следующие показатели: широту ассортимента, глубину, коэффициент обновления и коэффициент устойчивости ассортимента.

Но, несмотря на то, что изучение ассортимента товаров – очень важная проблема, до сих пор нет стандартов, регламентирующих его показатели. Специалисты и научные работники торговли еще не пришли к единому взгляду на номенклатуру и сущность показателей ассортимента товаров.

Поэтому в торговле формирование ассортимента является прерогативой самого торгового предприятия. В основу действующих в магазинах ассортиментных перечней положен производственно-технический признак ассортимента товаров, который не позволяет с достаточной полнотой учесть комплектность спроса, взаимную дополняемость товаров, сезонные особенности развития спроса и другие

условия.

Для характеристики ассортимента розничного предприятия и определения результативности ассортиментной политики, анализ структуры ассортимента, его широта и частично глубина позволяют охарактеризовать лишь фактическую структуру ассортимента товаров в магазинах, так как сведений о предпочтительном ассортименте работники не имеют, а изучение спроса сводится в основном к элементарному учету реализации, причем чаще по групповому ассортименту на предприятиях розничной торговли анализ ассортимента товаров не проводится.

Фактическая полнота ассортимента и ее динамика могут служить свидетельством грамотной ассортиментной политики. Полнота ассортимента зависит не только от торговой площади магазина, объемов товарооборота. Важными факторами, обеспечивающими полноту ассортимента, по нашему мнению, являются финансовая устойчивость и авторитет предприятия на рынке товаров и услуг. Большим доверием у поставщиков товаров пользуются магазины которые принимают товар крупными партиями, своевременно производят расчеты, имеют высокую степень надежности.

## **1.2. Методы анализа ассортимента товаров**

Эффективное управление товарным ассортиментом позволяет торговой организации:

- сократить количество продаж, утраченных вследствие отсутствия необходимых товаров;
- ускорить товарооборачиваемость;
- уменьшить излишки товаров;
- снизить риск списания товаров в связи с окончанием срока годности;
- минимизировать суммарные затраты, связанные с запасами.

С точки зрения логистики, управление товарными запасами - это процесс балансирования между двумя взаимоисключающими тенденциями: сокращением суммарных затрат, направленных на содержание запасов, и обеспечением наличия запасов, достаточных для безотказной реализации. При этом увеличение товарных запасов по качеству и количеству целесообразно до тех пор, пока экономический эффект превышает затраты на содержание дополнительных запасов и отвлечение оборотных средств.

Для реализации ассортиментной политики необходимо постоянно осуществлять контроль товарных запасов. Он состоит в подсчете имеющихся в конкретном месте запасов, а также в отслеживании процесса их увеличения или уменьшения.

С целью осуществления желаемой политики управления товарными запасами необходимо разработать процедуры контроля. Они должны определять частоту проверок, уровень запасов и сравнение с параметрами запасов, которые, в свою очередь, будут влиять на время и объем повторного заказа.

Как наиболее доступный метод мониторинга товарного ассортимента может быть использован логистический подход, базирующийся на классификации товарооборота и товарных запасов, измеряемых в единицах реализации или запаса (ABC-анализ), и их классификации по структуре потребления (XYZ-анализ) [5, с. 214].

ABC-анализ основывается на так называемом принципе Парето, говорящем о том, что за 20% последствий отвечает 80% причин. На самом деле, основателем идеи явился доктор Джозеф Джуран, обнаруживший универсальный принцип, который он назвал «vital few and trivial many» (важного - мало, обычного - много). Правило 20/80 означает, что в любом процессе малое число причин (20%) жизненно важны, а 80% не оказывают существенного влияния на результат.

Управленцы и люди творческих профессий знают, что 20% результатов (первые и последние 10%) отнимают 80% времени и сил. Принцип Парето можно применить практически к любой сфере бизнеса:

- 80% материальных благ приходятся на 20% населения (соответственно, остальные 80% людей довольствуются 1/5 частью материальных богатств, имеющихся у человечества).
- за 20% рабочего времени делается 80% работы
- 20% клиентов приносят компании 80% дохода
- 80% товарных запасов поставляются 20% поставщиков,
- 20% товарных запасов занимают 80% склада,
- 80% объема продаж обеспечивается 20% продавцов и т.д.

Важно, что данное правило является эмпирическим - конкретная пропорция может оказаться иной - не 80/20, а, например, 90/10 или 67,48/32,52. Правило Парето указывает именно на значительное отклонение от пропорции 50/50 в различных системах, а не конкретную величину отклонения. Но пропорция «20/80» все же является универсальным термином и мы примем ее для простоты формулировки.

Для нас ценность правила Парето заключается в том, что эта идея позволяет сосредоточиться на тех 20%, которые действительно важны. Из этих 20% проистекает 80% будущих результатов. И метод ABC-анализа позволяет определить наиболее приоритетные позиции, «звезды» в ассортименте компании или магазина, выделить аутсайдеров и показать, что является базовым ассортиментом.

По сути, ABC-анализ – это ранжирование ассортимента по разным параметрам. Мы далее будем говорить об ассортименте компании. Однако ранжировать таким образом можно и поставщиков, и складские запасы, и покупателей, и длительные периоды продаж – все, что имеет достаточное количество статистических данных.

В рамках общего рейтингового списка выделяют три группы объектов – А, В и С, которые отличаются по своей значимости и вкладу в оборот или прибыль магазина (в зависимости от выбранного результата. Под словом «результат» мы в дальнейшем будем подразумевать или прибыль, или оборот):

Товары А – самые важные товары, приносящие первые 50% результата.

Товары В – «средние» по важности, приносящие еще 30% результата.

Товары С – «проблемные» товары, приносящие остальные 20% результата.

Параллельно с ABC-анализом необходимо проводить XYZ-анализ, сущность которого в структуризации потребления фармацевтических товаров по фактору стабильности потребления и возможности его предвидения.

XYZ-анализ является инструментом, позволяющим классифицировать различные объекты по тем или иным позициям в зависимости от характера их потребления, от возможности прогнозирования спроса на эти объекты в динамике.

Другими словами, с помощью XYZ-анализа можно выявить колебания в значениях анализируемых объектов (товарных групп, клиентов и других) за разные периоды.

XYZ-анализ дает возможность сделать выводы о том, насколько стабильны продажи, выявить те или иные отклонения. В конечном результате – классифицировать товары, клиентов в зависимости от равномерности продаж или покупок.

Данный анализ проводится в следующей последовательности:



1. Необходимо определить коэффициенты вариации для исследуемых признаков (коэффициент вариации характеризует отклонение значения того или иного признака от среднеарифметического значения этого признака за период).
2. Ранжировать объекты по возрастанию этих коэффициентов
3. Провести распределение по группам X, Y и Z

В классическом подходе в группу X попадают объекты с коэффициентом вариации до 10% - это продукты, характеризующиеся стабильностью продаж и возможностью точного прогнозирования их потребления.

Группа Y - коэффициент вариации со значением от 10 до 25 % - продукты, потребление которых более сложно прогнозировать, но проявляются некоторые тенденции (сезонные колебания).

Группу Z формируют товары, не имеющие каких-либо тенденций в потреблении, потребляемые нерегулярно. Значения коэффициента вариации более 25 %. Матричное изображение интегрированного ABC и XYZ-анализа представлено в таблице 1.

Исходя из ее данных, важнейшими для закупки являются составные ячейки с параметрами AX, AY, AZ, BX, BY и CX, поскольку годовую или на другой период потребность большинства из них можно со статистической достоверностью предусмотреть. При этом поле AZ включено в порядке исключения, благодаря высокой стоимости, хотя и характеризуется стохастическим потреблением.

Таблица 1

Матричная проекция интегрированного ABC и XYZ-анализа товарооборота посреднического предприятия

AX	AY	AZ
(высокая потребительская стоимость, высокая степень надежности прогноза вследствие стабильности потребления)	(высокая потребительская стоимость, средняя степень надежности прогноза вследствие нестабильности потребления )	(высокая потребительская стоимость, низкая степень надежности прогноза вследствие стохастического потребления)

<b>ВХ</b> (средняя потребительская стоимость, высокая степень надежности прогноза вследствие стабильности потребления )	<b>ВУ</b> (средняя потребительская стоимость, средняя степень надежности прогноза вследствие нестабильности потребления)	<b>ВZ</b> (средняя потребительская стоимость, низкая степень надежности прогноза вследствие стохастического потребления)
<b>СХ</b> (низкая потребительская стоимость, высокая степень надежности прогноза вследствие стабильности потребления )	<b>СУ</b> (низкая потребительская стоимость, средняя степень надежности прогноза вследствие нестабильности потребления)	<b>СZ</b> (низкая потребительская стоимость, низкая степень надежности прогноза вследствие стохастического потребления)

Аналогичный интегрированный анализ необходимо проводить для товарных запасов по данным инвентаризации. Периодическое сравнение результатов ABC и XYZ-анализа товарооборота и товарных запасов даст возможность торговой организации оптимизировать товарные запасы в объеме, достаточном для эффективной реализации, предотвратить чрезмерные запасы и увеличение риска «замораживания» оборотных средств, а также списания товаров в связи с окончанием срока годности.

Таким образом, внедрение интегрированного ABC и XYZ-анализа в практику работы торговой организации обеспечит эффективное управление товарным ассортиментом, что в свою очередь будет способствовать сокращению количества утраченных продаж, ускорению товарооборачиваемости, уменьшению излишков товаров, снижению риска их списания, минимизации суммарных затрат, связанных с запасами.

## **Глава 2. Анализ структуры ассортимента табачных изделий в ООО «Фрион» г. Новосибирска**

## 2.1. Характеристика розничного торгового предприятия

Розничное торговое предприятие ООО «Фрион», расположенное по адресу 630001, г. Новосибирск, ул. Холодильная, д.16, было образовано в 1994 году 3 соучредителями. Многие покупатели, а также поставщики ошибочно считают, что название «Фрион» происходит от газа, которым наполняют холодильные установки, так как магазин расположен на улице Холодильная.

Настоящая история образования названия магазина заключается в том, что изначально соучредителей торгового предприятия было 3 или Three (Фри) по-английски, так как все учредители были мужчинами, соответственно появилось ОН (мужской род). Таким образом, появилось название магазина «Фрион».

В 1997 году соучредители приняли решение продать данное предприятие. Так, у розничного магазина появился новый хозяин, но название он менять не стал. В народе данный магазин называют «Овощной», так как еще в советские времена в данном магазине располагался овощной магазин, и все жители близлежащих домов обслуживались в нем.

Магазин расположен на первом этаже жилого 5 этажного дома, на пересечении улиц Дуси Ковальчук и Холодильной. В этом же здании находятся отделение почты и детская поликлиника.

Перед магазином организована парковка для автомобилей. Прилегающая территория облагорожена 2-мя большими елями, а напротив магазина расположилась Аллея Памяти Призывников.

Розничная торговая организация ООО «Фрион» помимо исследуемого магазина, расположенного по адресу Холодильная, 16 имеет еще 2 вино-водочных отдела, расположенных в ТЦ Вереница по адресам ул. Дуси Ковальчук 75/3 и ул. Кропоткина 130/7.

Штат сотрудников ООО «Фрион» состоит из 19 человек: директор, бухгалтер, 2 товароведа, 12 продавцов, 2 грузчика и уборщица.

Структура розничного магазина ООО «Фрион» представлена на рис. 1.

Директор

Бухгалтерия

Товароведы

Продавцы

Грузчики, уборщица

*Рисунок 1. Организационная структура управления ООО «Фрион»*

Организационные взаимосвязи в организации сформированы таким образом, что директору напрямую подчиняются все: бухгалтер, товароведы, продавцы, грузчики и уборщица.

Бухгалтер подчиняется только директору и никому больше, а вот ему никто не подчиняется, так как бухгалтер в единственном числе и не имеет подчиненных.

Товароведы подчиняются непосредственно директору и управляют продавцами. В одном из магазинов (Холодильная, 16) товаровед управляет также деятельностью грузчиков и техническим персоналом. В вино-водочных отделах, расположенных в ТЦ «Вереница», грузчики и уборщицы отсутствуют, эти функции выполняют персонал рынка «Вереница».

Продавцы, грузчики и уборщица подотчетны товароведам и директору и не имеют подчиненных, то есть они являются самым низким звеном структуры организации.

Коммерческие функции директора заключаются в руководстве коллективом, а также в формировании и управлении ассортиментом алкогольной продукции. Директор ООО «Фрион» обладает большим опытом работы с поставщиками алкогольной продукции, добивается наилучших условий поставки и снижение цены, принимает решения по участию в акциях, предлагаемых поставщиками, а также принимает решения о проведении акций в магазинах ООО «Фрион».

Коммерческие функции бухгалтерии заключаются в оперативной работе по расчетам с поставщиками, с сотрудниками магазина, а также полное ведение финансов организации.

Наибольший вклад в коммерческую работу вносит товаровед. Коммерческие функции товароведа заключаются в изучении коммерческих предложений поставщиков продукции, в анализе наиболее выгодных предложений по цене, по условиям поставки, по возможности возврата продукции поставщику, в формировании и управлении ассортимента магазина, за исключением алкогольной

продукции, а также руководство коллективом продавцов, грузчиков и уборщицы. Также к коммерческим функциям товароведа относится еженедельный учет товарных остатков в магазине, товарных запасов на складе магазина, проведение инвентаризаций.

К коммерческим функциям продавцов относится работа с покупателями - реализация товаров, сбор информации о потребностях покупателей, формирование предложения для товароведа о введении или исключении из ассортимента товаров.

Состояние материально-технической базы предприятия, характеризуют такие показатели как: занимаемая площадь, оборудование, средства механизации и оргтехники, которые используются руководителями и специалистами в процессе выполнения своих функций, для достижения поставленных целей.

В организации имеется необходимая материальная база: компьютеры, оргтехника, программное обеспечение – 1С «Предприятие», которая обеспечивает работу сотрудников бухгалтерии, товароведа и руководителя.

Техническая база магазина включает в себя: помещения (торговый зал, склад, кабинет директора, кабинет товароведа, кабинет бухгалтера, коридоры, помещение для приемки товара, оборудованная кухня и санузел); грузовой лифт; холодильное оборудование для хранения и реализации колбасных изделий, молочных изделий, рыбной продукции, кондитерских изделий, продукции глубокой заморозки (пельмени, манты, блины, овощи и ягоды), а также слабоалкогольных напитков, соков и лимонадов); весо-измерительные приборы (для приемки товаров по весу и для реализации товаров по весу); кассовый аппарат ККМ «Орион» -100К.

Исследуемый магазин ООО «Фрион» (Холодильная, 16) является розничным торговым предприятием с широким продовольственным ассортиментом товаров. Метод продаж в магазине через прилавок. Ассортимент магазина представлен такими группами товаров, как:

- хлеб и хлебобулочные изделия,
- молоко и молочная продукция,
- кондитерские изделия,
- мучные изделия,
- алкогольные и слабоалкогольные товары,
- табачные изделия,
- безалкогольные напитки и соки,

- снековая продукция,
- консервация,
- майонезная группа товаров,
- корма для животных.

Цены на товары в данном магазине являются средними, а на некоторые товары значительно ниже, чем в аналогичных магазинах. Например, цена на хлеб занижена, так как низкая цена хлеба привлекает большой поток покупателей со средними и ниже средних уровнями дохода.

Цена алкогольной продукции также намного ниже магазинов аналогов, так как данная категория товаров позволяет вести эффективную работу с поставщиками. Приобретая большие партии алкогольной продукции, магазин получает дополнительные скидки на товар, количественные бонусы в виде подарочных единиц продукции, участвует в различных акциях, проводимых алкогольными компаниями. Низкая цена алкогольной продукции обеспечивает увеличенную оборачиваемость данных товаров.

Оценка конкурентной среды. Деятельность розничного магазина ООО «Фрион» происходит в очень насыщенной конкурентной среде. Рядом с магазином располагаются такие крупные конкуренты, как гипермаркет «O`key», ТЦ «Вереница», универсам «Дружба».

Открытие гипермаркета «O`key» в 2019 году сильно повлияло на оборот предприятия, ежедневная выручка снизилась на 20-30%, так как гипермаркет может предложить покупателям более низкие цены, чем ООО «Фрион».

Заметно снизились продажи по хлебобулочным изделиям, по молочной группе, по кондитерской группе, слабоалкогольной и безалкогольной группам.

Для анализа конкурентов было проведено исследование методом опроса покупателей и выставление покупателями балльных оценок по исследуемым показателям. Критериями оценки являлись баллы, выставленные покупателями данным торговым организациям, так балл 5 означает «отлично, полностью устраивает», балл 4 – «хорошо, не все устраивает», балл 3 – «удовлетворительно, большинство критериев не устраивает», балл 2 – «неудовлетворительно, большинство критериев не устраивает», балл 1 – «полностью все устраивает».

Конкурентами магазина ООО «Фрион» являются такие близлежащие предприятия розничной торговли как:

1. ТЦ «Вереница», расположенный по адресу Дуси Ковальчук 75/3
2. Гипермаркет «O`key», расположенный по адресу Дуси Ковальчук 1/1;
3. Универсам «Дружба», расположенный по адресу Дуси Ковальчук 18.

Сравнительный анализ конкурентов представлен в таблице 2.

Таблица 2

Сравнительный анализ конкурентов магазина ООО «Фрион»

Наименование показателя	ООО «Фрион»	ТЦ «Вереница»	Гипермаркет «O`key»,	Универсам «Дружба»	Коэффициент весомости показателя, балл
Удобство расположения	5	4	5	4	1
Ассортимент товаров	3	5	5	3	3
Ценовая политика	4	5	5	4	4
Качество товаров	5	4	4	5	5
Качество обслуживания	5	4	4	5	2
Итого	22	22	23	21	

Наиболее важным показателям для покупателей является качество товаров, на втором месте оказался ценовой показатель, показатель широты и глубины ассортимента оказался наименее важным для покупателей, чем качество товаров и их цена. Таким образом, можно сделать вывод, что покупатели близ лежащих домов от ООО «Фрион» желают приобретать качественные товары по низким ценам.

На основе оценок, выставленных покупателями, ООО «Фрион» набрал 22 балла, что равно количеству баллов у ТЦ «Вереница», на 1 балл больше, чем у Универсама «Дружба» и на 1 балл меньше, чем у гипермаркета «O`key».

Слабыми местами среди конкурентов в магазине ООО «Фрион» является ассортимент товаров, так как данный показатель получил только 3 балла и ценовая политика (4 балла), по остальным показателям покупатели поставили по 5 баллов за каждый.

Анализируя конкурентов, можно сделать вывод, что лидером является гипермаркет «O`key», покупателей полностью устраивает его расположение, ассортимент товаров, ценовая политика, по данным показателям покупатели поставили высший балл 5. Показатели качества товаров и качества обслуживания получили по 4 балла, что свойственно для супермаркетов и гипермаркетов (в большом объеме товаров, покупателей, сотрудников качество товаров и торгового обслуживания не редко теряется).

Так как наиболее важным для покупателей оказался показатель качества товаров, то ООО «Фрион» смело может конкурировать с остальными магазинами. Конкурентоспособность ООО «Фрион» также обусловлена уже имеющимися в арсенале методами сниженной цены на алкогольную продукцию, внедряются методы стимулирования сбыта – проводятся акции, дегустации, раздача подарков за совершенные покупки.

Основные экономические показатели, характеризующие коммерческую деятельность ООО «Фрион» представлены в таблице 3.

Таблица 3

Основные показатели, характеризующие эффективность коммерческой деятельности ООО «Фрион» за 2018-2019гг.

Показатели	Годы		Отклонение	
	2018	2019	В сумме	В %
Оборот розничной торговли, тыс. руб.	20800	23400	2600,00	12,50



Затраты, т.р	14600	15420	820	5,62
Валовой доход, тыс. руб.	6200	7980	1780,00	28,71
Уровень валового дохода, %	30%	34%		
Издержки обращения, тыс. руб.	2059	2675	616,00	29,92
Уровень издержек обращения, %	9,90	11,43		1,53
Прибыль от продаж, тыс. руб.	4141,00	5305,00	1164,00	28,11
Прочие расходы, тыс. руб.	835,00	1012,00	177,00	21,20
Чистая прибыль, тыс. руб.	3306,00	4293,00	987,00	29,85
Рентабельность, %.	15,89	18,35		2,45
Рентабельность продаж, %	19,91	22,67		2,76
Численность, чел.	19,00	19,00		
Размер торговой площади, м <sup>2</sup>	50	50		
Прибыль на 1 работника организации, тыс. руб.	174	225,95	51,95	29,85
Оборот торговли на 1 м <sup>2</sup> торговой площади, тыс. рублей	416	468	52	11,25

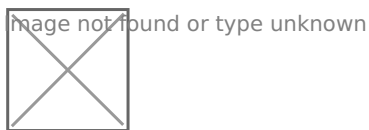
Как видно из таблицы 3 оборот розничной торговли за 2019 года увеличился по сравнению с аналогичным периодом 2018 года на 12,5% и составил 23400 тыс. руб.

Затраты на приобретение товаров за 9 месяцев 2019 года тоже показали увеличение на 5,62%, при этом валовый доход увеличился на 28,71% по сравнению с данными за 9 месяцев 2018 года и составил 7980 тыс. руб.

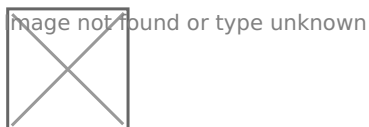
Издержки обращения за 2019 года возросли на 29,92% или на 616 тыс. руб. и составили 2675 тыс. руб., при этом уровень издержек обращения увеличился в 2019 году на 1,53%.

Значительный рост показала и прибыль от продаж, так за 2019 года она составила 5305 тыс. руб., что на 28,11% больше чем за аналогичный период 2018 года. Рентабельность продаж за 2019 года составила 22,67%, в аналогичном периоде 2018 года она составляла 19,91%, таким образом, рост рентабельности от продаж составил 2,76%.

Чистая прибыль по итогам 2019 года значительно увеличилась, на 29,85%, это связано с незначительным ростом издержек обращения, всего на 5,62% (рис. 2). Рентабельность ООО «Фрион» за 2019 года также показывает увеличение на 2,45% и составляет 18,35% (рис. 3).



*Рисунок 2. Динамика основных показателей эффективности коммерческой деятельности ООО «Фрион» за 2018-2019 г.г., тыс. руб.*



*Рисунок 3. Динамика показателей рентабельности ООО «Фрион» за 2018-2019 гг., в %*

Численность работников, как и размер торговой площади в исследуемых периодах не изменялся, но за счет увеличения оборота розничной торговли и чистой прибыли в 2019 году, показатели прибыль на 1 работника организации и оборот торговли на 1 м<sup>2</sup> показали рост по сравнению с аналогичным периодом 2018 года. Так прибыль на 1 работника организации за 2019 года увеличилась на 29,85% или 51,95 тыс. руб. и составила 225,95 тыс. руб., оборот торговли на 1 м<sup>2</sup> за 2019 года возрос на 11,25% или на 52 тыс. руб. (рис. 4)

image not found or type unknown



*Рисунок 4. Динамика показателей прибыли на 1 работника и оборота торговли на 1 м<sup>2</sup> за 2018-2019 гг., в тыс. руб.*

Таким образом, можно уверенно сказать, что ООО «Фрион» является прибыльным и рентабельным предприятием, не смотря на высокий уровень конкуренции на рынке продовольственных товаров. Цены на товар имеют средний уровень, а по некоторым товарам значительно ниже аналогичных предприятий.

## **2.2. Анализ структуры ассортимента табачных изделий в розничной торговой организации ООО «Фрион»**

В магазине «Фрион» имеется широкий ассортимент табачных изделий.

Особенно много в продаже табачных изделий самых востребованных марок – Винстон, Парламент, Мальборо, Кент, Честерфилд и другие.

Ассортимент табачных изделий выложен по названиям, в специальном лайт-боксе, что облегчает покупателю выбор нужного продукта.

Витрина лайт-бокс освещается, так что все табачные изделия хорошо видны покупателю.

Управлением ассортиментом табачных изделий в магазине «Фрион» занимаются товароведы. Товаровед полностью берет на себя функции организации, координации ассортимента и контроля ассортимента. Контроль ассортимента осуществляется по данным товарного учета, который проводится еженедельно.

Управление ассортиментов табачных изделий в ООО «Фрион» включает работу с поставщиками табачных изделий, формирование ассортимента, регулирование товарных запасов и контроль продаж.

Так как магазин ООО «Фрион» осуществляет свою деятельность достаточно давно, то имеет прочные и долгосрочные коммерческие связи с поставщиками табачных изделий.

Стоит отметить, что в городе Новосибирске имеются 2 крупных поставщика табачных изделий – ООО «СНС-Новосибирск» и ООО «Мегаполис». Все известные и продаваемые марки табачных изделий сосредоточены в ассортименте этих двух компаний.

Ассортимент предлагаемых табачных изделий ООО «Мегаполис» значительно шире, чем у ООО «СНС-Новосибирск», в него входят такие известные марки табачных изделий, как Винстон, парламент, Петр I, Русский стиль, Честерфилд, Мальборо и другие.

Ассортимент ООО «СНС-Новосибирск» содержит такие марки, как Кент, Пэлл Мэлл, Золотая Ява, Некст.

Формирование ассортимента заключается в отборе позиций для внесения их в ассортимент магазина.

В номенклатуре (базе) табачных изделий содержатся примерно 120 наименований товаров, которые постоянно имеются в продаже. Список постепенно пополняется.

Ассортимент табачных изделий в магазине пополняется еженедельно. При вводе в ассортимент нового товара продавцов информируют о его качествах и особенностях, для того чтобы они могли проконсультировать покупателя. Новинкой товар считается в течение месяца с момента своего появления в магазине.

Каждый вид табачных изделий выставлен в лайт-бокс и имеет ценник, новинки выделяются ценниками другого цвета.

Рассмотрим широту и глубину ассортимента табачных изделий в ООО «Фрион» на примере продукции, поставляемой ООО «Мегаполис» (приложение А)

Как видно из приложения А, ассортимент табачных изделий в ООО «Фрион» широкий (включает множество марок), а так же глубокий (состоит из нескольких видов и разновидностей).

Самый широкий ассортимент табачных изделий имеет марка Винстон. В ООО «Фрион» она представлена 4 видами и 13 разновидностями. Такое количество видов и разновидностей диктует покупательский спрос. Ценовая категория данной марки является доступной для большинства населения. В среднем цена за единицу товара марки Винстон составляет 54 рубля, в то время, как цена за единицу Парламента составляет 82 рубля.

Стоит отметить, что цена на табачные изделия определяется в соответствии с МРЦ (Максимальная розничная цена). На каждой пачке табачных изделий производителем прописана МРЦ и дата изготовления данного экземпляра.

Розничные магазины могут продавать товар по цене ниже МРЦ, тем самым повышая конкурентоспособность, но как правило все розничные магазины выставляют цену за единицу товара равной МРЦ.

Такое решение розничных магазинов связано с тем, что закупочные цены за единицу товара достаточно высоки, а розничные цены ограничены законодательством. Розничные предприятия оказались ограниченными в правах самостоятельно устанавливать торговую наценку.

Стоит также отметить, что торговая наценка в настоящее время составляет всего 12-17%, в то время как основная торговая наценка по магазину составляет 25-30%.

Кому-то может показаться, что при такой низкой торговой наценке, табачные изделия не выгодны магазину. Это совсем не так. Приведем пример на основе торговой наценки других товаров данного магазина (таблица 4)

Таблица 4

Расчет прибыли на основе торговой наценки

Наименование	Цена	Товарная наценка	Прибыль
Винстон	54	14,5%	7,83
Парламент	82	16%	13,12
Шоколад Аленка 45		30%	13,5
Рулет кондитер.	29	30%	8,7
Водка Абсолют	255	25%	63,75

Как видно из таблицы 2.4 прибыль от продажи единицы табачных изделий зависит от их розничной цены. Прибыль от продажи единицы товара марки Парламент (МРЦ=82 руб.) с наценкой 16% больше прибыли от продажи единицы товара Шоколада Аленка (цена 45руб и торговая наценка 30%).

Но стоит отметить, что и затраты на закупку шоколада Аленка значительно ниже, чем затраты на приобретение табачных изделий, а прибыль они дают одинаковую. Только вот оборот табачных изделий значительно выше, чем у шоколада. Так по данным отчета за неделю в магазине ООО «Фрион» было продано табачных изделий в количестве 712 пачек, а шоколада – 39 штук.

Таким образом, одним из главных критериев при формировании ассортимента в ООО «Фрион» является оборачиваемость товара.

Анализ ассортимента табачных изделий дает наиболее точные данные только при использовании различных методик анализа. Поэтому проведем ABC и XYZ анализ комплексно.

#### Таблица 5

Объем продаж табачных изделий ООО «Фрион» за 2019 г.

Марка табачных изделий Объем продаж, тыс. руб. Удельный вес, %

Parliament	303	15,59
Marlboro	102	5,25
EVE	24	1,23
Chesterfield	89	4,58
Muratti	43	2,21
L&M	56	2,88

Camel	45	2,31
Русский Стиль	76	3,91
Winston	357	18,36
Glamour	24	1,23
Пётр I	104	5,35
LD	121	6,22
West Classic	72	3,70
Максим	164	8,44
Ява Золотая	152	7,82
Кент	148	7,61
Пэлл Мэлл	64	3,29
Всего:	1944	100

Таблица 6

ABC-анализ ассортимента табачных изделий по объему продаж

Марка табачных изделий	Доля в товарообороте в порядке убывания	Доля в товарообороте нарастающим итогом	Группа
------------------------	---	---	--------

Winston	18,36	18,36	A
Parliament	15,59	33,95	A
Максим	8,44	42,39	A
Ява Золотая	7,82	50,21	B
Кент	7,61	57,82	B
LD	6,22	64,04	B
Пётр I	5,35	69,39	B
Marlboro	5,25	74,64	B
Chesterfield	4,58	79,22	B
Русский Стиль	3,91	83,13	C
West Classic	3,70	86,83	C
Пэлл Мэлл	3,29	90,12	C
L&M	2,88	93,00	C
Camel	2,31	95,32	C
Muratti	2,21	97,53	C



EVE	1,23	98,77	C
Glamour	1,23	100	C
Всего	100		

Применяя ABC - анализ к ассортименту табачных изделий ООО «Фрион», получаем следующее распределение групп:

Группа А – табачные изделия марок Winston, Parliament, Максим.

Группа В – табачные изделия таких марок, как Ява Золотая, Кент, LD, Пётр I, Marlboro, Chesterfield.

Группа С – включает табачные изделия марок Русский Стиль, West Classic, Пэлл Мэлл, L&M, Camel, Muratti, EVE, Glamour.

Таким образом, в соответствии с данным распределением, табачные изделия группы А подлежат более тщательному учету и более частой инвентаризации. Группы В и С могут иметь менее жесткий управленческий контроль.

Выявим наиболее стабильные товарные торговые марки ассортимента табачных изделий. Для этого проведем его XYZ- анализ.

Первый шаг - определение объектов анализа: торговые марки ассортимента табачных изделий.

Второй шаг - определение параметра, по которому будет проводиться анализ объекта: объем продаж, тыс. руб.

Третий шаг - определение периода, по которому будет проводиться анализ: 3 квартала 2019 года.

Четвертый шаг: определение коэффициента вариации для каждого объекта анализа (табл. 7).

Таблица 7

XYZ-анализ ассортимента табачных изделий ООО «Фрион»

Марка табачных изделий	Объем продаж, тыс. руб.				Средние продажи за квартал	Коэффициент вариации, %	Группа
	1 кв. 2019	2 кв. 2019	3 кв. 2019	4 кв. 2019			
Winston	87,3	89,1	90,4	90,2	89,25	5,37	X
Parliament	76,2	76,6	75,4	74,8	75,75	1,27	X
Максим	41,4	41,1	40,2	41,3	41	0,83	X
Ява Золотая	38,9	39,4	39,3	39,4	39,25	0,15	X
Кент	36,7	36,4	37,4	36,5	36,75	0,56	X
LD	29,7	30,8	29,4	31,1	30,25	1,51	X
Пётр I	24,4	25,1	26,8	27,7	26	4,73	X
Marlboro	25,3	24,4	27,9	24,4	25,5	7,31	X
Chesterfield	22,4	21,5	21,8	23,3	22,25	1,06	X
Русский Стиль	17,3	18,4	20,4	19,9	19	5,41	X
West Classic	16,3	17,8	18,4	19,5	18	3,65	X
Пэлл Мэлл	16,2	15,4	16,2	16,2	16	0,45	X
L&M	10,8	14,6	12,2	16,4	13,5	12,29	Y

Camel	11,2	11,5	11,1	11,2	11,25	0,09	X
Muratti	8,4	11,6	11,4	11,6	10,75	6,85	X
EVE	3,9	5,4	7,3	7,4	6	6,95	X
Glamour	3,8	5,5	7,4	7,3	6	7,47	X

Как видно из таблицы 7 практически все марки табачных изделий в ассортименте ООО «Фрион» относятся к группе X, кроме L&M (группа Y), к группе Z не относится ни одна марка табачных изделий.

Следовательно, товары группы X характеризуются стабильностью продаж и, как следствие, высокими возможностями прогноза продаж. Коэффициент вариации не превышает 10%, спрос на эти товары устойчив, а значит по этим товарам можно делать оптимальные запасы и использовать математические методы прогноза спроса и оптимального запаса.

Товары группы Y имеют колебания в спросе и как следствие, средний прогноз продаж.

Если объединить результаты этих 2х методик, можно получить выводы о том, какие табачные изделия являются не только самыми доходными, но и насколько часто они пользуются спросом.

В общем, использование ABC-XYZ-анализа позволяет:

- Эффективно управлять товарными ресурсами (базой клиентов).
- Корректировать ассортиментную политику, повышая долю наиболее доходных и (или) востребованных товаров (тоже с клиентами).
- Эффективно планировать и грамотно распределять трудовые ресурсы.

Объединение результатов ABC и XYZ-анализа удобно реализовывать в наглядной форме матрицы, состоящей из 9-ти категорий (табл.8).

Таблица 8

Матрица ABC-XYZ

AX	AY	AZ
Winston, Parliament, Максим	-	-
BX	BY	BZ
Ява Золотая, Кент, LD, Пётр I, Marlboro, Chesterfield.	-	-
CX	CY	CZ

Русский Стиль, West Classic, Пэлл Мэлл, Camel, Muratti, EVE, Glamour L&M -

Основываясь на данных матрицы ABC-XYZ можно сделать вывод, что табачные изделия Winston, Parliament, Максим имеют высокую потребительскую стоимость, высокую степень надежности прогноза вследствие стабильности потребления. Табачные изделия Ява Золотая, Кент, LD, Пётр I, Marlboro, Chesterfield имеют среднюю потребительскую стоимость, но высокую степень надежности прогноза вследствие стабильности потребления. Табачные изделия Русский Стиль, West Classic, Пэлл Мэлл, Camel, Muratti, EVE, Glamour имеют низкую потребительскую стоимость, но высокую степень стабильности потребления. Табачные изделия L&M имеют низкую потребительскую стоимость и нестабильное потребление, поэтому данная марка табачных изделий имеет среднюю степень надежности прогноза.

Таким образом, методом наблюдения и методом ABC и XYZ анализа выявили, что лидерами среди табачных изделий являются Winston, Parliament, Максим, именно эти марки табачных изделий дают 80% прибыли от реализации всех табачных изделий, именно этим маркам стоит уделить пристальное внимание, обеспечивать постоянный оптимальный запас.

Таким образом, управление ассортиментом табачных изделий в ООО «Фрион» заключается в работе с поставщиками; в формировании ассортимента на основе еженедельных данных учета количественных остатков товарных запасов; в его анализе, в контроле и регулировании товарных запасов табачных изделий, а также в их оптимизации с учетом изменения покупательской способности или ситуации.

Лидерами продаж среди табачных изделий являются Winston, Parliament, Максим, именно эти марки табачных изделий дают 80% прибыли от реализации всех табачных изделий, именно этим маркам стоит уделить пристальное внимание, обеспечивать постоянный оптимальный запас.

## **2.3. Пути совершенствования управления ассортиментом табачных изделий в ООО «Фрион»**

В ходе анализа управления ассортиментом табачных изделий в розничном торговом предприятии ООО «Фрион» особых проблем и не совершенствований не выявлено.

Но в современное время всегда появляются новые пути развития и совершенствования управления ассортиментом.

На основе проведенного исследования руководству магазина ООО «Фрион» было предложено:

- Ввести в ассортимент сигары, табак для кальяна и уголь;
- Разработать матрицу закупа табачных изделий;
- Применить методы, стимулирующие продажи.

Большое количество новинок табачных изделий даст покупателям наибольший выбор товаров, они смогут более полноценно удовлетворить свои потребности, а ООО «Фрион» получит дополнительную прибыль.

Рассчитаем экономический эффект от введения в ассортимент магазина сигар, табака и угля для кальяна (таблица 9)

Таблица 9

Планируемый доход от включения в ассортимент сигар, табака для кальяна и угля за 1 календарный месяц

Товар	Цена за ед., руб.	Кол-во, шт.	Объем продаж за 1 месяц, руб.
Сигары	100	30	3000,0

Табак для кальяна 200	30	6000,0
Уголь для кальяна 80	30	2400,0
Итого		11400,0

Как видно из таблицы 9 при включении в ассортимент сигар, табака для кальяна и угля для кальяна и продаже за 1 месяц в количестве 30 единиц каждого вида, объем продаж магазина возрастет на 11400 рублей. А так как покупательская аудитория магазина ООО «Фрион» достаточно широкая, то можно смело прогнозировать увеличение количества продаваемых единиц товаров, а соответственно и рост доходов.

Предложение разработать матрицу закупа табачных изделий является актуальным для ООО «Фрион», так как закупочная деятельность ведется на основе данных еженедельного учета. В процессе деятельности в ООО «Фрион» наблюдались случаи, когда еженедельный учет откладывался на неделю или даже 2 недели. В таких случаях товаровед вынужден самостоятельно пересчитывать товарные остатки и уже на основе этих данных проводить закупочную деятельность, а это отнимает много времени. Пример закупочной матрицы на основе проведенных ABC и XYZ анализов представлен в табл. 10.

Таблица 10

#### Закупочная матрица табачных изделий

Марка табачных изделий ТЗ, дни ТЗ, ед. Ост. 1 Заказ 1 Ост. 2 Заказ 2

Winston	8	173
Parliament	8	101
Максим	8	168

Ява Золотая	8	106
Кент	8	74
LD	8	70
Пётр I	8	65
Marlboro	8	40
Chesterfield	8	40
Русский Стиль	8	33
West Classic	8	42
Пэлл Мэлл	8	34
L&M	8	36
Camel	8	21
Muratti	8	24
EVE	8	12
Glamour	8	15

С учетом проведенных ABC и XYZ анализов, в предлагаемой матрице табачные изделия разделены на группы. По результатам инвентаризации в матрицу заносятся остатки товарных запасов, сумма отклонения от рассчитанного

оптимального значения и будет составлять величину заказа. Если сумма отклонений будет равна величине оптимального товарного запаса, то значит увеличилось потребление определенной марки табачных изделий, а следовательно стоит рассчитать новый оптимальный запас и внести изменения в матрицу.

Использование предложенной матрицы значительно облегчит коммерческую работу товароведу по заказам табачных изделий, а также будет являться неоспоримым помощником в том случае, когда в организации учет товарных остатков отложен на неделю или две.

Рекомендуемые методы стимулирования продаж заключаются в проведении акций:

- Подарок за покупку. Например, при покупке блока (10 единиц табачных изделий) дарить покупателю зажигалку.
- Снижение цены при покупке нескольких единиц товара.

В данном случае покупатель приобретает выгоду – он получает несколько единиц товара по сниженной цене. Выгода магазина заключается в том, что средства покупателя, которые он планировал потратить на приобретение, допустим, 3х единиц товара достаются единовременно магазину, а не распределяются между разными магазинами.

Таким образом, предложенные мероприятия привлекут в ООО «Фрион» новых покупателей, что приведет к дополнительному обороту продаж, предложенная матрица заказов существенно облегчит работу товароведа, стимулирование продаж будет воздействовать на покупателей и принесет дополнительный доход магазину.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Рассмотрев и изучив поставленные задачи, была достигнута цель данной курсовой работы - изучение управления ассортиментом табачных изделий в розничной торговой организации.

Проанализировав полученную информацию, можно сделать следующие выводы:

Ассортимент товаров – это совокупность видов товаров, разновидностей и сортов, объединенных или сочетающихся по определенному признаку. Выделяют производственный, сырьевой и потребительский ассортимент.



В розничных торговых предприятиях используется потребительский ассортимент.

Сущность ассортиментной политики заключается в формировании ассортимента продукции в зависимости от потребностей рынка, финансового состояния предприятия и его стратегических целей. Ассортиментная политика обычно преследует долгосрочные цели.

Формирование и реализация ассортиментной политики необходимы для определения условий безубыточной работы предприятия, управления объемом прибыли с целью оптимизации налогообложения и прогнозирования собственных инвестиций в развитие бизнеса.

Управление ассортиментом предприятия представляет собой комплексный процесс, включающий основные классические функции управления: планирование, в процессе которого изучается спрос на товары, проводятся маркетинговые исследования, организацию, которая подразумевает создание коммуникационной системы по формированию ассортимента, координацию, в процессе которой осуществляется разработка ассортиментного портфеля организации, вырабатывается ассортиментная стратегия (выделяются стратегические группы товаров, определяются методы и принципы формирования торговых надбавок) и контроль, который включает анализ ассортимента (его широты и глубины, прибыльности отдельных видов и групп товаров), а также анализ влияния политики управления товарными запасами предприятия, политики поставок на товарный ассортимент.

Объектом исследования для изучения управления ассортиментом табачных изделий послужил магазин розничной торговли продуктами питания ООО «Фрион».

Данный магазин расположен по адресу ул. Холодильная, д.16, имеет большой поток покупателей, широкий и глубокий ассортимент товаров, цены в данном магазине учитываются как средние.

Основными конкурентами ООО «Фрион» являются гипермаркет «O`key», ТЦ «Вереница», универсам «Дружба». Анализ конкурентов показал, что лидером является гипермаркет «O`key», он может предложить покупателям более широкий ассортимент товаров, более низкие цены. ООО «Фрион» может конкурировать с данным гипермаркетом на основе качества товаров. Покупатели отметили, что в ООО «Фрион» качество товаров лучше, чем в гипермаркете «O`key», а это существенное конкурентное преимущество, так как показатель качества товаров является наиболее важным для покупателей.

На основе проведенной оценки основных экономических показателей, было выявлено, что магазин ООО «Фрион» является прибыльным и рентабельным – за 2019 года оборот розничной торговли увеличился на 12,5% и составил 23400 тыс. руб. Чистая прибыль по итогам 2019 года значительно увеличилась, на 29,85%, это связано с незначительным ростом издержек обращения, всего на 5,62%. Рентабельность ООО «Фрион» за 2019 года также показывает увеличение на 2,45% и составляет 18,35%.

Процесс управления ассортиментом табачных изделий в ООО «Фрион» включает работу с поставщиками табачных изделий, формирование ассортимента, регулирование товарных запасов и контроль продаж.

Управлением ассортиментом табачных изделий в магазине «Фрион» занимаются товароведы. Товаровед полностью берет на себя функции организации, координации ассортимента и контроля ассортимента. Контроль ассортимента осуществляется по данным товарного учета, который проводится еженедельно.

Поставщиками табачных изделий в ООО «Фрион» являются ООО «СНС-Новосибирск» и ООО «Мегаполис».

Ассортимент табачных изделий в магазине пополняется еженедельно.

Каждый вид табачных изделий выставлен в лайт-бокс и имеет ценник, новинки выделяются ценниками другого цвета.

Самый широкий ассортимент табачных изделий имеет марка Винстон. В ООО «Фрион» она представлена 4 видами и 13 разновидностями. Такое количество видов и разновидностей диктует покупательский спрос. Ценовая категория данной марки является доступной для большинства населения.

ABC - анализ ассортимента табачных изделий ООО «Фрион» показал, что к группе А относятся табачные изделия марок Winston, Parliament, Максим; к группе В – Ява Золотая, Кент, LD, Пётр I, Marlboro, Chesterfield; к группе С –Русский Стиль, West Classic, Пэлл Мэлл, L&M, Camel, Muratti, EVE, Glamour.

XYZ-анализ ассортимента табачных изделий ООО «Фрион» показал, что практически все марки табачных изделий в ассортименте ООО «Фрион» относятся к группе X, кроме L&M (группа Y), к группе Z не относится ни одна марка табачных изделий.

Таким образом, табачные изделия Winston, Parliament, Максим имеют высокую потребительскую стоимость, высокую степень надежности прогноза вследствие стабильности потребления, они являются лидерами среди табачных изделий, именно эти марки табачных изделий дают 80% прибыли от реализации всех табачных изделий, именно этим маркам стоит уделить пристальное внимание, обеспечивать постоянный оптимальный запас.

Анализ товарных запасов показал, что товарные запасы в днях составляют от 6 до 9 дней. Наибольшие товарные запасы в сумме оказались у Winston и Parliament. Наименьшие товарные запасы в сумме у Glamour и EVE. Товарные запасы в днях самые большие у West Classic (9,12 дней), Winston (9,03 дней), самый маленький товарный запас в днях у Максим (6,82 дней), Кент (7,02 дней), Пётр I (7,05 дней).

В ходе анализа управления ассортиментом табачных изделий в розничном торговом предприятии ООО «Фрион» особых проблем и не совершенствований не выявлено, но руководству магазина было предложено:

- Ввести в ассортимент сигары, табак для кальяна и уголь;
- Разработать матрицу закупок табачных изделий;
- Применить методы, стимулирующие продажи.

Расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий по совершенствованию процесса управления ассортиментом показал, что при включении в ассортимент сигар, табака для кальяна и угля для кальяна, объем продаж магазина возрастет на 11400 рублей за месяц при продаже по 30 единиц каждого товара.

На основе проведенных ABC и XYZ анализов разработана матрица заказов табачных изделий. В данной матрице табачные изделия разделены на группы, рассчитан оптимальный товарный запас на рабочую неделю.

Цель данной матрицы – облегчить работу товароведов по заказам табачных изделий. По результатам инвентаризации в матрицу заносятся остатки товарных запасов, сумма отклонения от рассчитанного оптимального значения и будет составлять величину заказа.

Так же руководству магазина было предложено проводить стимулирующие продажи мероприятия: подарок за покупку и снижение цены при покупке нескольких единиц товара.

Рекомендованные пути совершенствования управления ассортиментом табачных изделий в ООО «Фрион» имеют практическую значимость и могут применяться в данном магазине на практике.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Адамов В.Е., Ильенкова С.Д. и др. Экономика и статистика фирм. Учебник для вузов. – М. Финансы и статистика, 2017. – 294 с.
2. Афанасьева О. Разработка деятельности предприятия торговли // Маркетинг. – 2017. – №1. – с. 91-96.
3. Башлачева Е.А. Оптимизация товарного ассортимента. Маркетинг и маркетинговые исследования в России, №7, 2011. – 124 с.
4. Белобтецкий И.А. Прибыль предприятия // Финансы, 2014. – № 1. – с. 40 – 47.
5. Бланк И.А. Управление торговым предприятием / И.А. Бланк. – М.: ЭКМОС, 2018. – 416 с.
6. Бородачев К.И. Ассортимент: стратегия и тактика большого магазина // Торговое оборудование. – 2017. – № 7. – С. 15-19.
7. Голубков Е. П. Основы маркетинга. – М., Дело и Сервис, 2017. – 541 с.
8. Гольдштейн Г.Я. Маркетинг / Г.Я. Гольдштейн, А.В. Катаев – (<http://www.aup.ru>)
9. Дашков Л.П. Коммерция и технология торговли. Учебник для студентов высших учебных заведений. – 9-е изд., перераб. и доп. / Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц. – М.: Дашков и Ко, 2018. – 696 с.
10. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учебник / А.И. Ильин. – Мн.: Новое знание, 2017. – 279 с.
11. Киселева Е.Н., Буданова О.Г. Организация коммерческой деятельности по отраслям и сферам применения: учеб. пособие / Е.Н. Киселева, О.Г. Буданова. – М.: Вузовский учебник, 2017. – 192 с.
12. Комаха А. Ассортиментная политика. – (<http://marketing.spb.ru>)
13. Крылов А.В. Место продажи. Подсказки «немного продавца» // Управление каналами дистрибуции. – 2017. – №1. – с. 34-37.
14. Леви М.В. Основы розничной торговли / М.В. Леви, Б. А. Вейтц. – СПб.: Изд-во Питер, 2018. – 412 с.
15. Лукичева Л.И. Управление организацией: учебное пособие / Л.И. Лукичева. – М.: Омега-Л, 2017. – 367 с.
16. Менеджмент: учебник / под ред. В.В. Томилова. – М.: Юрайт-Издат, 2017. – 468 с.

17. Муратов К.В. Методы эффективной торговли. Опыт «Лучшей торговой фирмы года» / К.В. Муратов. - М.: Экономика, 2017 – 245 с.
18. Памбухчиянц О.В. Организация и технология коммерческой деятельности: учебник / О.В. Памбухчиянц. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2017. – 700 с.
19. Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность: учебное пособие / Ф.Г. Панкратов. – М.: Дашков и К<sup>о</sup>, 2018. – 503 с.
20. Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность: учебник / Ф.Г. Панкратов, Н.Ф. Солдатова. – М.: Дашков и К, 2018 - 500 с.
21. Петров П.В. Экономика товарного обращения: учебник для вузов / П.В. Петров, А.Н. Соломатин. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 430 с.
22. Платонов, В.Н. Организация торговли: учеб. пособие / Н.В. Платонов. – Минск: БГЭУ, 2018. – 87с.
23. Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность: учебник для вузов / Ф.П. Половцева. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 268 с.
24. Румянцева З.П. Общее управление организацией; принципы и процессы / З.П. Румянцева. – М.; ИНФРА - М, 2017. – 312 с.
25. Сысоева С.В. Мерчендайзинг. Курс управления ассортиментом в рознице / С.В. Сысоева, Е.А. Бузукова. – СПб.: Питер, 2016. – 256 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Структура ассортимент табачных товаров в ООО «Фрион»

Марка табачных изделий	Виды табачных изделий	Разновидность табачных изделий
Parliament	Parliament	Parliament Night Blue
		Parliament Aqua Blue
		Parliament Silver Blue
		Parliament Platinum Blue

	Parliament Super Slims	Parliament Super Slims King Size Parliament Super Slims 100
	Marlboro	Marlboro Original Marlboro Lights
Marlboro	Marlboro Filter Plus	Marlboro ClearTaste STD 6mg Marlboro ClearTaste STD 4mg Marlboro ClearTaste Touch 6mg Marlboro ClearTaste Touch 4mg
EVE	EVE Premium Super Slims	EVE Premium Super Slims EVE Premium Red EVE Premium Blue EVE Premium Mint
Chesterfield	Chesterfield	Chesterfield Red Chesterfield Blue Chesterfield Silver
	Chesterfield Super Slims	Chesterfield Slims Blue
Muratti	Muratti Super Slims	Muratti Rosso Muratti Violetto Muratti Bianco

Muratti KS	Muratti Blu KS	
	Muratti Azzurro KS	
		L&M Red Label
		L&M Blue Label
L&M	L&M	L&M Silver Label
		L&M Green Label
		L&M White Label
	L&M Lounge	L&M Lounge Blue
		Camel Black
		Camel White
Camel	Camel	Camel Filters
		Camel Blue
		Camel Silver
		Русский Стиль Красные
Русский Стиль	Русский Стиль	Русский Стиль Синие
		Русский Стиль Белые
		Winston Classic
Winston	Winston	Winston Blue
		Winston Silver
		Winston White

	Winston XStyle Blue	
Winston XStyle	Winston XStyle Silver	
	Winston XStyle ChillOut	
	Winston XS Blue	
Winston XS	Winston XS Silver	
	Winston XS ChillOut	
		Winston Super Slims Blue
	Winston Superslims	Winston Super Slims Silver
		Winston Super Slims Fresh Menthol
		Glamour Lilac Superslims
	Glamour Superslims	Glamour Azure Superslims
Glamour		Glamour Amber Superslims
		Glamour Menthol Superslims
		Glamour Minislms Violet
	Glamour Minislms	Glamour Minislms Pearl
		Пётр I Золотая серия Классика
Пётр I	Пётр I	Пётр I Золотая серия Баланс
		Пётр I Золотая серия Эталон
		LD Red
LD	LD Base	LD Blue



LD Club	LD Club Lounge Superslims	
	LD Club Gold	
	LD Club Platinum	
LD Superslims	LD Blue Superslims	
	LD Pink Superslims	
West Classic	West Classic	West Red Classic
		West Blue Classic
		West Silver Classic
	West Compact	West Compact Red
		West Compact Blue
		Максим в пачке красного цвета
Максим	Максим	Максим в пачке синего цвета
		Максим в пачке серого цвета
		Maxim Premium в пачке красного цвета
	Maxim Premium	Maxim Premium в пачке синего цвета
		Maxim Premium в пачке серого цвета