

Содержание:

Введение

Ассортиментная политика является одним из главных элементов конкурентной стратегии фирмы. Вопрос о расширении или сужении ассортимента производимой или продаваемой продукции может иметь разные решения в зависимости от единого комплекса определенных условий: отрасль, товарная группа, масштабы предприятия и прочие конъюнктурные детали. Тем не менее, общие правила и зависимости могут и должны быть установлены и сформулированы на базе анализа состояния и развития имеющихся сегментов рынка (внешние факторы) и финансовых изменений внутри фирмы (внутренние факторы).

Согласно правилу ассортимента для каждого типа предприятий розничных продаж продавец устанавливает показатели по минимальному набору ассортиментных позиций товара.

На основе изучения рынка и перспектив его развития предприятие получает исходную информацию для решения вопросов, связанных с формированием ассортимента, его управлением и совершенствованием, поэтому тема анализа ассортимента торгового предприятия очень актуальна.

Управление ассортиментом предполагает координацию взаимосвязанных видов деятельности — комплексного исследования рынка, организации сбыта, сервиса, рекламы, стимулирования спроса. Трудность решения данной задачи состоит в сложности объединения всех этих элементов для достижения конечной цели — оптимизации ассортимента с учетом поставленных предприятием стратегических рыночных целей.

Формирование ассортимента, как свидетельствует практика, может осуществляться различными методами, в зависимости от масштабов торгового предприятия. Вместе с тем, их объединяет то, что управление ассортиментом обычно подчинено руководителю службы маркетинга.

Объект нашего исследования ООО ТД «Арти»- магазин канцтоваров, а **предмет** исследования – анализ ассортимента торгового предприятия. Для достижения этой цели, нужно решить несколько **задач**:

1. рассмотреть сущность и виды ассортимента;
2. изучить методы анализа и управления ассортиментом;
3. рассмотреть управление ассортиментом предприятия ООО ТД «Арти»

Формирование эффективной ассортиментной политики – одна из основных функций любой компании, определяющая ее конкурентоспособность.

Вопрос о расширении (сужении) ассортимента выпускаемой (продаваемой) продукции может решаться по-разному в зависимости от целого комплекса конкретных условий – отрасли, товарной группы, размеров фирмы и прочих конъюнктурных составляющих.

Однако общие правила и зависимости могут и должны быть определены и сформулированы на основании анализа состояния и развития существующих сегментов рынка (внешние факторы) и требований к эффективности ассортимента самой компании (внутренние факторы).

Глава 1. Теоретические основы формирования ассортимента торгового предприятия

1.1. Ассортимент, его классификация и основные показатели

Ассортимент — номенклатурный перечень видов и разновидностей товаров, различаемых по маркетинговым показателям, перечень видов и сортов товара на производственном или в торговом предприятии. Ассортимент — это перечень объектов, предлагаемых к реализации торговым предприятием.[\[1\]](#)

В соответствии с ГОСТ Р 51303-99 «Торговля. Термины. Определения» ассортимент товаров – это набор товаров, объединенных по какому-либо одному или совокупности признаков.

Классификация ассортимента. Ассортимент товаров классифицируется по следующим признакам:

1). По местонахождению ассортимент товаров подразделяется на группы:

- промышленный ассортимент
- торговый ассортимент

Промышленный ассортимент — номенклатурный перечень товаров, выпускаемых отдельной отраслью промышленности. Производственный ассортимент - перечень товаров, находящийся в производственной программе предприятия.

Торговый ассортимент — совокупность товаров, реализуемых в торговой сети, включающий товары производственные товары различных местных производителей и импортируемые товары. Торговый ассортимент, представленный на полках торгового предприятия определяет тип торгового предприятия (универсальное и специальное, торговые предприятия с комбинированным и смешанным ассортиментом) и форму торгового обслуживания. В однотипных магазинах разной торговой площади, ассортимент будет значительно различаться на количество видов товара и товарных групп.

2). В зависимости от широты охвата товаров, т.е. количества групп, подгрупп, видов, разновидностей, марок, типов, наименований ассортимент подразделяется на следующие подгруппы:

Простой ассортимент – это ассортимент товаров, представленный такими видами, которые классифицируются не более чем по трем признакам

Сложный ассортимент – это ассортимент товаров, представленный такими видами, которые классифицируются более чем по трем признакам (обувь, одежда).

Укрупненный ассортимент – это ассортимент товаров, которые объединены по общим признакам в определенные совокупности товаров. Наиболее часто в качестве общего признака выступают функциональное или социальное назначение.

Видовой ассортимент – это набор товаров различных видов и наименований, которые удовлетворяют аналогичные потребности. Он является составной частью укрупненного ассортимента. Например, обувь детская является составной частью укрупненного ассортимента обувных товаров.

Марочный ассортимент – это набор товаров одного вида, марочных наименований или относящихся к группе марочных. Такие товары удовлетворяют физиологические потребности и в значительной мере нацелены на удовлетворение

социальных и психологических потребностей. Например, престижные марки одежды, обуви, духов, автомобилей, вин и т.п.

Развернутый ассортимент – это ассортимент товаров, представленный разновидностями товаров. Разновидность – это совокупность товаров определенного вида, выделенных по ряду частных признаков. Так, признаками деления видов одежды на разновидности являются фасон, сложность обработки.

3). В зависимости от специализации и внимания продавца к определенным товарным группам, ассортимент подразделяют:

Основной ассортимент – номенклатурный перечень видов и разновидностей товаров определенный продавцом в качестве профильного для организации и ориентированный на выбранную компанией целевую группу покупателей, являющиеся прибыль-образующим для компании.

Сопутствующий ассортимент – это набор товаров, которые выполняют вспомогательные функции и не относятся к основным для данной организации. Так, для обувного магазина сопутствующий ассортимент – это предметы ухода за обувью, в продовольственном – спички, мыло и другие хозяйственные товары.

Смешанный ассортимент – это набор товаров разных групп, видов, наименований, отличающихся большим разнообразием функционального назначения. Смешанный ассортимент характерен для магазинов, которые торгуют продовольственными и непродовольственными товарами и ориентированными на разнообразные потребительские предпочтения и целевые группы.

4). По степени удовлетворения потребностей различают следующие виды ассортимента:

Рациональный ассортимент – это набор товаров, который наиболее полно удовлетворяет реально обоснованные потребности, которые обеспечивают максимальное качество жизни при определенном уровне развития науки, техники, технологии.

Оптимальный ассортимент – это набор товаров, удовлетворяющий реальные потребности с максимально полезным эффектом для потребителей при минимальных затратах на их проектирование, разработку производства и доведение до потребителей.

Основные показатели ассортимента:

1. полнота ассортимента;
2. глубина ассортимента;
3. устойчивость ассортимента;
4. новизна ассортимента;
5. широта ассортимента;
6. структура ассортимента;
7. ассортиментный перечень;
8. рациональность ассортимента;
9. гармоничность ассортимента.

Полнота ассортимента – это соответствие фактического наличия видов товаров существующему спросу, это способность товаров однородной группы удовлетворять схожие потребности.

Глубина ассортимента -- количество сортов на один артикул товара, количество изделий в одной ассортиментной группе.

Устойчивость ассортимента – это показатель, характеризующий колебания

Новизна (обновление) ассортимента – это способность ассортимента удовлетворять изменившиеся потребности за счет новых товаров. Новизна ассортимента характеризуется двумя показателями: действительным обновлением и степенью обновления.

Широта ассортимента – это количество видов, разновидностей и наименований однородных и разнородных групп.

Структура ассортимента – это соотношение групп, подгрупп, видов и разновидностей товаров в ассортименте магазина. Структура ассортимента характеризуется показателями широты и глубины. Структура ассортимента имеет определяющее значение при организации его формирования в магазине.

Ассортиментный перечень – это минимально допустимое количество видов товаров повседневного спроса, определяющих профиль розничной торговой организации.

Рациональность ассортимента – это способность набора товаров наиболее полно удовлетворять реально обоснованные потребности разных сегментов потребителей.[\[2\]](#)

1.2 Формирование ассортимента, прядок, факторы, принципы и цели

Всегда существует неопределённость коммерческих результатов, поэтому необходимо тщательно прорабатывать всю деятельность предприятия, связанную с формированием ассортимента. Основной проблемой в данной области является необходимость решения вопросов формирования ассортимента в тесной связи с запросами потребителей, требованиями рынка и действиями конкурентов.

Содержание
Порядок формирования ассортимента
Факторы формирования ассортимента
Цели формирования ассортимента
Принципы формирования ассортимента
Повышение эффективности формирования ассортимента
Типовые решения по формированию ассортимента

Порядок формирования ассортимента. Ассортимент – это структурированный набор или перечень товаров, объединенных по какому-либо признаку и удовлетворяющие определенные потребности человека.

Ассортимент представляет собой сложную, иерархически построенную структуру, а его формирование является структурным управленческим процессом. Отсутствие долговременной стратегии формирования ассортимента продукции может стать причиной принятия неправильных решений, нецеленаправленного использования средств и т.п. Ассортимент представляет собой состав и структурное соотношение различных видов продукции, реализуемых на предприятии, и характеризуется показателями широты, полноты, устойчивости и новизны.

Ассортиментная политика – это технология формирования ассортимента продукции в зависимости от потребностей рынка, финансового состояния предприятия и его стратегических целей.

Сюда относится любая деятельность по формированию и оптимизации ассортимента для достижения целей предприятия, которые определяются его сферой деятельности, формой организации и воздействием факторов внешней среды.

На предприятиях ассортиментная политика находится под непосредственным влиянием спроса населения на те или иные потребительские товары. При этом под спросом следует понимать желание и потребности, которые подкреплены покупательской способностью.

Жизненный цикл товаров также оказывает определенное влияние на ассортимент розничных предприятий. Каждый товар имеет свой собственный жизненный цикл, который состоит из четырех стадий: начало продаж, рост, зрелость и спад.

1. На стадии начала продаж спрос незначителен, но постоянно растет;
2. На стадии роста спрос резко возрастает, увеличивается объем реализации и прибыль;
3. На стадии зрелости объем реализации максимален, затем начинает снижаться;
4. На стадии спада объем реализации продолжает сокращаться до нуля.

Поэтому формирование ассортимента должно учитывать товары, находящихся на различных стадиях жизненного цикла. Новые товары должны сочетаться с уже хорошо известными продуктами. Задача формирования ассортимента – определение оптимальной совокупности товаров, которые максимально полно удовлетворят потребности одной или нескольких категорий клиентов, соответствуют профилю деятельности предприятия и имеют одну систему сбыта. Формирование ассортимента – это процесс по подбору групп, видов, сортов и разновидностей продукции на основе спроса потребителей для его полного удовлетворения.

Руководство предприятия должно четко определить цели формирования ассортимента в долгосрочной перспективе. При формировании ассортимента необходимо учитывать как текущее состояние спроса, так и возможное развитие рыночных тенденций в будущем, а также реально оценивать свои возможности и ресурсы в настоящее время и в будущем.

Торговый ассортимент распределяется в зависимости от групп товаров, в которые входят товары, которые объединяются по ряду общих признаков. По потребительскому назначению все товары подразделяются на продовольственные, хозяйственные, спортивные, одежду, обувь, музыкальные, канцелярские и другие группы товаров.

Особые свойства, которыми обладают товары, также являются довольно важным признаком их классификации. Например, с учетом ограниченных сроков продажи, необходимости поддержания специальных режимов хранения все товары подразделяются на скоропортящиеся товары и не скоропортящиеся.

По сложности ассортимента товары бывают простого ассортимента и сложного. Товарами простого ассортимента являются те, которые состоят из небольшого числа сортов или видов. Товары, которые имеют в пределах одного их вида расширенную внутреннюю классификацию по разным признакам.

Формирование ассортимента можно расценивать как процесс подбора и установки той номенклатуры товаров, которая соответствует текущему спросу покупателей и обеспечивает высокую прибыльность предпринимательской деятельности торгового предприятия. Формирование оптимального и сбалансированного ассортимента товаров на предприятиях розничной торговли выступает одним из непреложных условий бесперебойной и стабильной коммерческой деятельности с таким ассортиментом товаров, который всемерно и полно удовлетворяет запросы и требования конечных потребителей.

Факторы формирования ассортимента. Непосредственно на формирование ассортимента оказывают влияние функциональные, экономические и количественные факторы.

Функциональные факторы формирования ассортимента:

1. Цена.
2. Вкус.
3. Внешний вид.
4. Срок годности.
5. Производитель.
6. Материал, из которого изготовлен товар.
7. Фасовка.
8. Упаковка товара.
9. Условия хранения.
10. Место продажи.

В соответствии с функциональными факторами, при формировании товарного ассортимента возникает проблема установления цен на выпускаемую продукцию, качества товара, гарантийного и сервисного обслуживания. Этому предшествует разработка ассортиментной концепции, т.е. построение ассортиментной структуры, за основу которой принимаются потребительские требования при условии обеспечения наиболее эффективного использования материальных, финансовых и технических возможностей предприятия.

Ассортиментная концепция – формирование оптимальной структуры ассортимента, как комплексного товарного предложения по функциональным факторам. При этом за основу принимаются: с одной стороны, потребительские требования определенных сегментов рынка; с другой стороны, необходимость обеспечения наиболее эффективное использование предприятием сырьевых, технологических,

финансовых и других ресурсов с тем, чтобы производить изделия с низкими издержками.[\[3\]](#)

Экономические факторы формирования ассортимента:

1. Определение потребностей покупателей и особенностей покупательского поведения в торговом предприятии.
2. Оценка конкурентов по тем же направлениям.
3. Критическая оценка реализуемых товаров с позиций покупателя.
4. Решение вопросов, связанных с включением товаров в ассортимент и удалением из него из-за изменений в уровне конкурентоспособности.
5. Диверсификация ассортимента за счет новых товаров.
6. Изучение возможностей реализации новых товаров, включая вопросы цены, себестоимости и рентабельности.
7. Проведение испытаний товаров для выяснения их качества.
8. Оценка и пересмотр всего ассортимента с позиции его рациональности и оптимальности.

Оценка и пересмотр ассортимента торгового предприятия осуществляется в рамках планирования ассортимента продукции, что является основой товарной политики предприятия. Формирование ассортиментной политики розничного предприятия может идти путём расширения товарной номенклатуры за счёт следующих направлений:

- за счёт включения новых ассортиментных групп товаров;
- за счёт достижения гармоничности товаров различных ассортиментных групп;
- за счёт углубления товарной номенклатуры, т.е. увеличения насыщенности уже существующих ассортиментных групп;
- за счёт оптимизации рационального набора товаров, пользующихся спросом.

В соответствии с экономическими факторами формирование ассортимента может осуществляться по одной из трех стратегий:

- создания параметрического ряда – горизонтальная стратегия;
- дифференциации товара, предназначая каждый новый вариант для конкретного рыночного сегмента – концентрическая стратегия;
- диверсификации производства и разработки товарной номенклатуры – конгломератная стратегия.

Количественные факторы формирования ассортимента включают широту, глубину и новизну. Данные характеристики связаны между собой и изменение одного из них всегда влечет изменение других.

Базовый фактор – это широта: широкий ассортимент ориентирован на большее количество покупателей, но требует более высоких затрат; узкий ассортимент охватывает небольшое количество покупателей, но обеспечивает быстрое получение высоких кратковременных доходов.

Расширение товарного ассортимента – увеличивается количество продукции без изъятия старой. Предполагается освоение нового сегмента рынка, поэтому формирование ассортимента не предполагает репрофилирования предприятия, но фирма получает большее количество покупателей.

Углубление ассортимента актуально, если есть неудовлетворенные потребности. Предприятие включает в ассортимент новую продукцию, призванную удовлетворить выявленные потребности. В этом случае формирование ассортимента не должно запутать покупателей, поэтому новая продукция должна значительно отличаться от уже существующих.

Обновление ассортимента производится при необходимости модернизации существующей продукции, либо создании принципиально новых моделей. Не рекомендуется полное обновление ассортимента единомоментно.

Цели формирования ассортимента

Основные цели формирования ассортимента:

1. Увеличение сбыта за счет оптимизации структуры ассортимента;
2. Увеличение оборачиваемости товарных запасов;
3. Достижение конкурентного преимущества за счет более привлекательного ассортимента;
4. Внедрение новых ассортиментных групп в долгосрочной перспективе;
5. Повышение доли наиболее востребованных товаров для снижения издержек, связанных с содержанием ассортимента;
6. Повышение в ассортименте доли товаров, имеющих небольшое время товарооборота.
7. Внедрение позиционирования ассортиментных товарных единиц.

В целом перечисленные цели определяют необходимость производства и реализации продукции надлежащего качества, учета ассортимента товаров и его постоянного обновления. Этот процесс происходит под влиянием научно-технического процесса, сезонных колебаний в спросе и других факторов. Поэтому постоянно проводится работа по формированию спроса путем активного включения новых товаров в предлагаемый ассортимент. Кроме того, в период сезонной торговли следует расширять ассортимент соответствующих товаров.

Основное внимание при этом уделяется вопросам развития ассортимента, которые, прежде всего, связаны с качеством работы предприятия. Развитие ассортимента – это комплексный постоянный процесс повышения эффективности коммерческой деятельности предприятия, улучшения ассортимента продукции на основе результативного и рационального использования имущественного и трудового потенциала предприятия, совершенствования производства, форм и методов продажи товаров.

Принципы формирования ассортимента В процессе оптимизации ассортимента и совершенствования процедур его формирования используются следующие принципы.

Таблица 1

Принципы формирования ассортимента

№ принцип	Характеристика принципа
1 Насыщенность и гармоничность ассортимента	Учитывается общая сумма ассортиментных групп, варианты каждого вида продукции внутри ассортиментных групп, их общее количество и степень близости между товарами разных ассортиментных групп по их функциональному назначению и сфере применения. Данный принцип означает непрерывный характер формирования ассортимента. При этом насыщенный и гармоничный ассортимент не может быть сформирован один раз на весь период функционирования предприятия.

- Данный принцип означает необходимость учитывать объективные и субъективные факторы, влияющие на ассортимент предприятия. К объективным факторам относятся: – месторасположение магазина; – сезонность; – структура спроса; – новая продукция на рынке; – покупательская способность целевых потребителей; К субъективным факторам относятся: – Возможности предприятия (размер, количество персонала, его квалификация, материально-техническая база); – Позиционирование предприятия (например, для розничной торговли: мелкий продуктовый магазин, не сетевой магазин, розничная сеть, гипермаркет, супермаркет и т.д.); – Специализация предприятия (производственное, розничное продовольственное или непродовольственное предприятие и т.д.)
- 2 Рациональность формирования ассортимента
- 3 Объективность ассортиментной политики
- Предприятие должно следовать объективным условиям при формировании ассортимента: – Ассортиментная политика является основным управляемым фактором, влияющим на повышение конкурентоспособности предприятия; – Объективная ассортиментная политика решает задачи, направленные на обеспечение успешной коммерческой работы предприятия; – Ассортиментная стратегия разрабатывается исходя из условий множественности вариантов, основными из которых являются: диверсификация, узкая специализация, дифференциация.

4 Изменение ассортимента

Принцип изменения ассортимента означает, чего его формирование может базироваться на трех моделях: 1. Вертикальное изменение – вертикальная диверсификация ассортимента продукции, которая ранее закупалась у сторонних поставщиков. 2. Горизонтальное изменение – горизонтальная диверсификация ассортимента продукции либо в рамках уже проводимой продукции, либо в аналогичных направлениях, либо выход на новые сегменты рынка без перехода на другие рынки. 3. Комплексное изменение – формирование ассортимента происходит в условиях его диверсификации в обоих направлениях.

Принятие решения о расширении или сужении ассортимента основывается на одном из двух стратегических принципов:

расширение ассортимента должно быть связано с диверсификацией;

сужение ассортимента должно быть вызвано необходимостью или целесообразностью интеграции, как вертикальной, так и горизонтальной.

Оценка эффективности того или иного подхода к формированию ассортимента производится на основе оценке прироста прибыли в связи с изменением ассортимента реализуемой продукции.

Соответствие ассортимента предприятия целевому рынку определяется ассортиментной политикой, в рамках которой оценивается текущее состояние и формируется оптимальный набор товарных групп, который наиболее предпочтителен для осуществления успешной работы на рынке и служит гарантом эффективной экономической деятельности предприятия в целом.

Формирование ассортимента предприятия должно укреплять его рыночные позиции и увеличить объем реализации.

На принципиальные аспекты формирования ассортимента товаров большое влияние оказывает социальная структура целевых потребителей, характер их трудовой деятельности, уровень развития культуры, социальное обеспечение и уровень доходов. Весьма существенным фактором является уровень цен на товары. Кроме этого, учитывается возрастной состав населения, наличие других

предприятий на целевом рынке или его сегментах.

Повышение эффективности формирования ассортимента. Одним из основных направлений совершенствования ассортиментной политики является оптимизация ассортимента товаров в зависимости от их жизненного цикла. Это позволяет определить оптимальное соотношение набора товаров на разных стадиях жизненного цикла, но одновременно находящихся на рынке, и внутренней структуры ассортимента согласно запросом целевых потребителей.

Таким образом, для оптимизации формирования ассортиментной политики необходимо поддерживать ассортимент из товаров, одновременно находящихся на рынке, но различающихся по степени новизны, что позволяет гарантировать предприятию стабильные общие условия обеспечения объемов реализации, покрытия расходов и достижения прибыли.

Другое направление совершенствования формирования ассортимента, исходя из требований, предъявляемых рынком, опирается на тенденции спроса на товары, которые входят в ассортимент предприятия. В этом случае совершенствование ассортиментной политики предприятия обуславливается современными требованиями рынка, актуальным покупательским спросом, темпами реализации продукции, а также доведением ее до потребителей.

Наиболее существенными факторами в этой связи выступают следующие:

- уровень цен на товары,
- эффективность использования трудовых, материальных и товарных ресурсов,
- спрос на товары, структура товарооборота,
- скорость товарного оборота.

Объективным и целесообразным выступает направление совершенствования ассортимента в соответствии с формированием его текущей структуры на основе структуры реализации и спроса на товары. Таким образом, ключевым фактором совершенствования ассортиментной политики выступает повышение эффективности использования товарных ресурсов предприятия, подкрепленное оптимизацией использования трудовых и материальных ресурсов, имеющихся в распоряжении фирмы.

Типовые решения по формированию ассортимента

1. Среднесрочная перспектива:

-необходимо дифференцировать конкретные виды товаров внутри товарных групп в целях повышения товарооборачиваемости;

-следует выявить наиболее востребованные товары внутри каждой товарной группы, и после их дифференциации увеличить их долю внутри товарной группы.

2. Краткосрочная перспектива: с

-снизить долю товаров, не пользующихся спросом;

-внутри товарных групп произвести пересмотр структуры ассортимента и увеличить долю тех видов товаров, которые имеют меньшее время товарооборота.

3. На регулярной основе:

-контролировать товарооборачиваемость, так как в условиях инфляции всякое замедление приводит к тому, что предприятие реально получает лишь часть вложенных средств;

-на предприятии необходимо ввести финансовое планирование, что позволит в процессе разработки и исполнения финансовых планов по обеспечению развития предприятия необходимыми финансовыми ресурсами улучшить состояние и процесс расчетов с кредиторами, а это приведет к повышению эффективности его деятельности в предстоящем периоде.

Данные решения направлены на устранение реальной и потенциальной неритмичности товарооборота по отдельным группам товаров. Как следствие, данные мероприятия позволят повысить уровень рентабельности продаж, что позволит повысить эффективность хозяйственной деятельности предприятия. Для розничных магазинов актуальна также мероприятия по повышению уровня организации торговли и культуры обслуживания покупателей, в частности, следует обеспечить комфорт пребывания в магазине, оформить интерьер магазина и провести работу с торговым персоналом с целью повышения качества обслуживания покупателей.

Глава 2 Анализ и управление ассортиментом ООО ТД «Арти»

2.1. Общая характеристика предприятия ООО ТД «Арти» ООО ТД «Арти» зарегистрировано в качестве хозяйствующего субъекта 17.03.2006 г.

Основными задачами ООО ТД «Арти» являются:

- Организация торговли канцелярскими товарами;
- оптовые закупки и розничная продажа;
- Основной целью работы ООО ТД «Арти» является получение прибыли, как ключевой показатель предприятия.

В организации розничной торговли ООО ТД «Арти» товары поступают от поставщиков. Основными поставщиками продукции являются, такие крупные организации, как: ООО «Рельеф-Центр», ООО «Самсон-Домодедово», ООО «Пробюро», книгоиздательская фирма «Дакс». Поставки оформляются товаросопроводительными документами, предусмотренными условиями поставки товаров и правилами перевозки грузов. К ним относятся: приходные накладные, товарно-транспортные накладные, счет-фактуры. ООО ТД «Арти» представляет широкий ассортимент канцелярских товаров, офисной продукции, учебной литературы, детских развивающих товаров. Весь ассортимент предприятия ООО ТД «Арти» можно разделить на отдельные группы товаров, которые предлагают отечественные и зарубежные производители.

2.2. Анализ ассортимента и структуры товарооборота

Данные анализа (табл.2) показали, что более высокими темпами выросли продажи средств гигиены, деловых аксессуаров и школьных принадлежностей (на 113,29%, 91,39% и 44,09% соответственно).

Увеличилась доля изделий из бумаги и картона, принадлежностей для письма, оргтехники (36,87%, 22,73% и 22,65% соответственно). Средний рост товарооборота по всем товарным группам составил 30,14%. Розничный товароборот в действующих ценах возрос по всем товарным группам.

Таблица 2

Анализ структуры товарооборота ООО ТД «Арти»

Товарные группы	2018 г.		2019г.			Изменение в динамике структуры товарооборота, %	Темп в дейс цена
	тыс. руб.	%	в действующих ценах тыс. руб.	%	в сопоставим.ценах тыс. руб.		
Изделия из бумаги и картона	3049.78	27,1	4174.17	28,5	3805.07	1,4	136,8
Принадлежности для письма	2171.98	19,3	2665.61	18,1	2429.91	-1,1	122,7
Школьные принадлежности	945.32	8,4	1362.10	9,3	1241.66	0,9	144,0
Товары офисного назначения	1755.59	15,6	1860.07	12,7	1695.59	-2,9	105,9
Деловые аксессуары	191.31	1,7	366.16	2,5	333.78	0,8	191,3
Оргтехника	2734.67	24,3	3353.98	22,9	3057.41	-1,4	122,6
Средства гигиены	405.14	3,6	864.13	5,9	787.72	2,3	213,2

Итого

11253.80 100 14646.20 100 13351.20

-

130,1

Далее проведем факторный анализ товарооборота. На изменение товарооборота влияют следующие факторы: цены, обеспеченность трудовыми ресурсами и эффективность труда торговых работников; состояние и эффективность использования материально – технической базы предприятия.

Для расчета влияния цен на объем товарооборота рассчитывается сопоставимый товарооборот в ценах прошлого года по формуле:

$$T_c = T_f : J_{цен}$$

где T_c – товарооборот в сопоставимых ценах;

T_f – товарооборот в фактических ценах;

$J_{цен}$ – индекс цен, $J_{цен}$ в 2019 г. = 1,097

$$T_c = 13351,20 / 1,097 = 14646,20 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{Влияние изменения цен} = 14646,20 - 13351,20 = 1295 \text{ тыс. руб.}$$

В том числе за счет изменения физического объема товарооборота:

$$13351,20 - 11253,80 = 2097,40 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{Итого товарооборот увеличился на : } 1295 + 2097,40 = 3392,40 \text{ тыс. руб.}$$

2.3. Совмещенная ассортиментная матрица ABC и XYZ

Ассортиментная матрица - это перечень всех товарных позиций, включая и сезонные товары, которые могут временно отсутствовать в магазине. Но это не просто список товаров - матрица строится на основе классификатора и является результатом структурирования ассортимента. Для каждой компании существует своя матрица, отвечающая задачам конкретного магазина со своими конкретными клиентами. Ассортиментная матрица является результатом изучения и учета таких факторов, как:

- покупательский спрос (кто наш основной потребитель - возраст, уровень доходов, семейное положение, образование, как отдыхает, что покупает чаще всего, зачем совершает покупки в нашем магазине, что хочет получить, какие

- услуги ожидает от нас или конкурентов);
- ассортимент конкурентов (кто из конкурентов присутствует, какие преимущества имеет, какой уровень цен у конкурентов, какие услуги предлагают, кто из других сетей еще собирается «прийти»);
 - специфика региона или города (город с развитой инфраструктурой, промышленный, город-порт или областной центр, столица региона или окраина);
 - особенности местоположения (спальный район, центр города, возле оживленной трассы, рядом рынок и т. п.);
 - требования к формату (магазин самообслуживания или торговля через прилавок, мини-маркет, супермаркет, дискаунтер или бутик и т. п.). [\[4\]](#)

На основе существующей ассортиментной матрицы составляется ассортиментный минимум - перечень товарных позиций, которые должны постоянно присутствовать в магазине в определенный период времени. Опять же ассортиментный минимум зависит от сезонных колебаний спроса и других факторов, связанных со спецификой магазина, - режим работы (круглосуточно или традиционно с перерывом на обед), расположение магазина (в престижном центре, в спальном районе, на оживленной пригородной трассе), основные клиенты (бабушки-пенсионерки или работающие молодые люди, не имеющие еще семьи и детей) и т. д.

Также можно говорить о таких понятиях, как:

- ширина ассортимента - это общее количество различных товарных категорий, входящих в ассортимент.
- глубина ассортимента - общее количество товарных позиций внутри каждой товарной категории в ассортименте. Иначе говоря, чем глубже представлена категория, тем лучше мы сможем угадать потребности нашего покупателя, тем больший выбор мы ему предоставим. Если мы имеем дело со специализированным магазином, например «Компьютеры», то покупатель справедливо полагает, что ассортимент в таком магазине будет не очень широкий, но зато достаточно глубокий, т. е. там будут только компьютеры, но зато различных брендов, моделей и вариантов. Чем глубже ассортимент, тем выше специализация магазина.

ABC-анализ позволяет выделить наиболее и наименее пользующиеся спросом товары.

А XYZ-анализ позволяет дать оценку стабильности прогнозирования продаж по той или иной группе товаров. Консолидация обоих методик позволяет дать практически полную характеристику эффективности вашей ассортиментной политике.

Однако здесь стоит учитывать погрешности данных анализов – зачастую они дают усредненную оценку. Для повышения качества выдаваемых результатов эксперты советуют более тщательно изучить проблемы формирования ассортимента и ввести в анализы дополнительные критерии. Но об этом ниже. А пока рассмотрим базовые варианты проведения ABC и XYZ-анализов.

Рассмотрим применение данных методик на примере анализа товарооборота магазина канцелярских товаров. Объектом анализа могут выступать данные об объеме продаж в стоимостном выражении по различным группам товаров.

ABC-анализ строится на основе принципа Парето и позволяет определить доходность товара: за большинство возможных результатов (80%) отвечает относительно небольшое число причин (20%), т.е. 80% объема продаж обеспечивают 20% ассортимента. Товары подразделяются на 3 категории:

- Группа А включает ограниченное количество наиболее ценных видов позиций, которые требуют тщательного планирования, постоянного (возможно, даже ежедневного) учета и контроля. Товарные позиции этой группы - основные в работе компании. Они обеспечивают 80% объема продаж и занимают до 50% от оборота
- Группа В составлена из того ассортимента, который в меньшей степени важен для компании, чем категории А, и требует обычного контроля, налаженного учета (возможно, ежемесячного). Они обеспечивают 15% объема продаж и занимают от 50% до 80% от оборота
- Группа С включает широкий ассортимент оставшихся малоценных позиций, характеризующихся упрощенными методами планирования, учета и контроля. Они обеспечивают 5% объема продаж и занимают от 80% до 100% от оборота.

Наш пример- это магазин канцелярских товаров, ассортимент которых очень большой и поэтому мы их объединим в укрупненные товарные группы.

Таблица 3

ABC анализ (укрупненные товарные группы)

Показатель	Изделия						Средства гигиены
	из бумаги и картона	Принадл. для письма	Школьные принадл.	Товары офисного назн.	Деловые аксессуары	Оргтехника	
1	2	3	4	5	6	7	
Выручка	4174,17	2665,61	1362,10	1860,07	366,16	3353,98	864
Себестоимость товаров	3965.30	2531.75	1225.80	651.00	146.46	2347.10	734
Рентабельность %	5	5	10	35	40	30	15

Сортировка объектов анализа по возрастанию коэффициента рентабельности продаж :

5,0 - изделия из бумаги и принадлежности для письма;

10,0-школьные принадлежности;

15,0-средства гигиены;

30,0-оргтехника;

35,0-товары офисного назначения;

40,0- деловые аксессуары.

Представим все на графике для наглядности:

Рисунок 1. Доля в обороте и рентабельность товаров

Распределение групп А,В,С.

Группа А- 18-25% и более, В- 10-18%, С- менее 10%.

XYZ анализ. Категория X - ресурсы характеризуются стабильной величиной потребления, незначительными колебаниями в их расходе и высокой точностью прогноза.

Категория Y - ресурсы характеризуются известными тенденциями определения потребности в них (например, сезонными колебаниями) и средними возможностями их прогнозирования.

Категория Z - потребление ресурсов нерегулярно, какие-либо тенденции отсутствуют, точность прогнозирования невысокая.

Сортировка объектов анализа по возрастанию значения коэффициента вариации:

4,3- товары офисного назначения;

10,10 -принадлежности для письма;

10,30- оргтехника;

13,60-изделия из бумаги и картона;

15,20-школьные принадлежности;

25,90 предметы гигиены;

46,10 деловые аксессуары;

Таблица 4

XYZ анализ ассортимента

Показатель, год	Изделия из бумаги и картона	Принадл для письма	Школьн. принадл.	Товары офисного назначения	Деловые аксессуары	Оргтехник	Средств гигиены
1	2	3	4	5	6	7	8

Объем
продаж, тыс.
руб.

2017	3805.07	2429.91	1241.66	1695.59	333.78	3057.41	787.72
2018	3049.78	2171.98	945,32	1755,59	191,31	2734,67	405,14
2019	4174,17	2665,61	1362,10	1860,07	366,16	3353,98	864,13

Средний
объем
продаж, тыс.
руб.

3676,34	2422,50	1183,03	1770,42	297,08	3048,69	686,66
---------	---------	---------	---------	--------	---------	--------

Отклонение
от средней,
тыс. руб.

2017	128,73	7,41	58,63	74,83	136,70	8,72	101,06
2018	626,56	250,52	237,71	14,83	5,77	314,20	281,52
2019	497,83	243,11	179,07	89,65	169,08	305,29	177,47

Коэффициент
вариации, %

13,60	10,10	15,20	4,3	46,10	10,30	25,90
-------	-------	-------	-----	-------	-------	-------

Распределение групп X, Y и Z.

Рекомендуемое распределение:

Группа X – объекты, коэффициент вариации значение по которым не превышает 10%.

Группа Y – объекты, коэффициент вариации по которым составляет 10% - 25%.

Группа Z – объекты, коэффициент вариации по которым превышает 25%.

Из таблицы анализа видим, что низкорентабельные группы товаров - бумага и письменные принадлежности – стабильны по объему продаж, пользуются постоянным спросом и имеют значительную долю в общей выручке -46,7% (6838,75 тыс. руб.).

Школьные принадлежности (рентабельность 10 %) также пользуются постоянным спросом и их доля в выручке 9,3% (1361,9 тыс. руб.) А вот офисные товары пользуются стабильно повышенным спросом и имеют высокую рентабельность 35 %. Их доля в выручке составляет 12,7 % (1860 тыс. руб.). Далее совмещаем результаты ABC и XYZ- анализов.

Таблица 5

ABC- анализ и XYZ- анализ

Товарная подгруппа	ABC- анализ			XYZ- анализ		
	Показатель: рентабельность			Показатель: стабильность по объему продаж		
	A	B	C	X	Y	Z
	18-25%	10-18%	До 10%	Высокая	Средняя	Низкая
1	2	3	4	5	6	7
Изделия из бумаги и картона			5,0		13,6	

Принадлежности для письма		5,0	10,10
Школьные принадлежности		10	15,2
Товары офисного назначения	35	4,3	
Деловые аксессуары	40,0		46,10
Оргтехника	30,0		10,30
Средства гигиены		15,0	25,90

Постоянным устойчивым спросом пользуется оргтехника- высокорентабельный товар (30 %), его доля в выручке 22,9 % (3280 тыс.руб). Устойчивым и постоянным спросом пользуются и товары личной гигиены- 15 % рентабельность и 5,9 % (864 тыс. руб.).

Нестабилен спрос на высокорентабельную группу- деловые аксессуары (40%). Это, как правило дорогая подарочная продукция и доля ее невелика, всего 2,5%. Таким образом видим, что доля высокорентабельной (38 %) и низкорентабельной (46,7 %) продукции приблизительно равны.

Сейчас в торговле канцтоваров наметилась тенденция повышенного спроса на офисные товары. Из нашей ассортиментной матрицы видно, что на офисные товары спрос высокий, а доля в обороте недостаточно высока -12,7 %, значит надо поднять долю этого товара и снизить долю низкорентабельной бумажной продукции.

Получается матрица по количеству позиций :

AX AY AZ

BX BY BZ

CX CY CZ

Для товарных позиций, входящих в группы AX, AY, AZ, выбирают индивидуальные технологии управления запасами.

AX – рассчитывается оптимальный размер заказа и по возможности применять технологию доставки «точно в срок».

AZ – контролируется ежедневно (еженедельно) и устанавливается страховой запас в связи с большими колебаниями спроса.

BX, BY и BZ – управляется, как правило, по одинаковым технологиям, зависящим от сроков планирования и способов доставки.

CX, CY и CZ – планирование осуществляется на более длительный период, например, на квартал, с еженедельной (ежемесячной) проверкой наличия запаса на складе.

К исключению товаров из ассортимента относиться очень осторожно. Есть товары, которые может и в небольших объемах продаются, но они важны для некоторых покупателей.

Таблица 6

На нашем примере получается следующая раскладка:

№	Наименование	ABC	XYZ	Стратегия ассортимента
1	Изделия из бумаги и картона	C	Y	Планирование на длительный период. Контроль склада.
2	Принадлежности для письма	C	Y	Планирование на длительный период. Контроль склада.

3	Школьные принадлежности	B	Y	Планирование на среднесрочный период. Контроль поставок.
4	Товары офисного назначения	A	X	Постоянный контроль оптимального запаса. Доставка точно в срок.
5	Деловые аксессуары	A	Z	Контролируется ежедневно (еженедельно) и устанавливается страховой запас в связи с большими колебаниями спроса.
6	Оргтехника	A	Y	Постоянный контроль оптимального запаса. Доставка точно в срок.
7	Средства гигиены	B	Y	Планирование на среднесрочный период. Контроль поставок.

Увеличивать наценку не имеет смысла, так как объемы не те. Но вот если его не продавать, то покупатель уйдет в другую торговую сеть. То есть при принятии решения об исключении товара из ассортимента, стоит обратить внимание на клиентов, кот его покупают постоянно – возможно этот товар для них очень важен. А затраты на закупку и хранение такого товара ничтожны по сравнению с доходом, который приносит клиент, покупающий их. Чтобы анализ был более качественным, схема ранжирования должна учитывать большее количество параметров.

2.4. Расчет ассортимента по адаптированной Бостонской матрице BCG

Часто бывает невозможно построить классическую матрицу BCG, по причине отсутствия необходимых данных и возникновения сложностей в определении доли рынка конкурентов и т.д. Адаптированная матрица строится на основании внутренней информации компании и позволяет сделать полноценный анализ и выводы. [\[5\]](#)

По результатам построения матрицы BCG выделяются четыре группы товаров (в соответствии с попаданием конкретного товара в соответствующий квадрант): «звезды», «дойные коровы», «дикие кошки», «собаки». Для каждой из этих групп

существует приоритетная стратегия.

Таблица 7

Группировка ассортимента по доле в обороте

Рентабельность(доходность)	Доля в обороте в %	Доля в выручке
5,0%	46,70 «Дойная корова»	6838,75
10-15%	15,20 «Дикая кошка» или « ? »	2225,89
30-35%	35,60 «Звезды»	5213,26
40%	2,50 «Собаки»	366,10
Низкий Темп роста рынка	Звезды	Дикие кошки
Высокий	Дойные коровы	Собаки
	Высокая Низкая	Относительная доля рынка

Рисунок 2. Адаптированная бостонская матрица товарных групп в общем обороте

«Звезды»- Высокий рост объёма продаж и высокая доля рынка. Долю рынка необходимо сохранять и увеличивать. «Звезды» приносят очень большую прибыль.

«Дойные коровы» («Денежные мешки»)

Высокая доля на рынке, но низкий рост темпа объёма продаж. «Дойных коров» необходимо беречь и максимально контролировать.

«Собаки» («Хромые утки»)

Темп роста низкий, часть рынка низкая, продукт как правило низкого уровня рентабельности и требует большого внимания со стороны управляющего.

«Дикие кошки» («Темные лошадки», «Знаки вопроса», «Мертвый груз»)

Низкая доля рынка, но высокие темпы роста. «Диких кошек» необходимо изучать. В перспективе они могут стать как звездами, так и собаками. Если существует возможность перевода в звезды, то нужно инвестировать, иначе - избавляться.[\[6\]](#)

Глава 3. Методы оптимизации управления ассортиментом

3.1 Оптимизация ассортимента торгового предприятия

Оптимизация структуры ассортимента- один из способов повысить эффективность работы торгового предприятия. Только исключение из ассортимента нерентабельных и малорентабельных изделий может увеличить общую прибыль на 20-50%. Между тем определение рационального ассортимента не является простой задачей. Так, сделав ставку лишь на наиболее прибыльные товарные позиции, можно упустить возможность закрепиться на привлекательном рынке, что негативно скажется в будущем.

Формирование оптимальной структуры ассортимента - это прежде всего правильный выбор: какие наименования, в каком объеме и по какой цене продавать. Ответ на эти вопросы предполагает принятие компромиссного решения, которое наиболее полно учитывает сложившуюся ситуацию на рынке,

финансовые ожидания, а также доступность ресурсов и производственные возможности торгового предприятия.[\[7\]](#)

Работа по оптимизации ассортимента начинается с маркетингового анализа. Маркетинговое подразделение оценивает общее состояние рынка, проводит анализ динамики продаж и уровня цен по товарным группам (отдельным товарам), выясняет расклад сил по компаниям конкурентов.

Анализируя ситуацию на рынке, важно понять, каковы основные тенденции развития отрасли, спрос на какие наименования будет расти, на какие падать или оставаться на прежнем уровне. В зависимости от возможностей предприятия можно провести как полномасштабное исследование спроса, так и ограничиться экспресс-анализом открытых источников (деловые и отраслевые СМИ, Интернет, данные опубликованных исследований). При этом важно учитывать не только отраслевые, но и общеэкономические, политические, демографические, социально-культурные тенденции.

Далее необходимо сопоставить данные о продажах по каждому наименованию с тенденциями общего спроса на продукцию.

Важно проанализировать уровень цен на каждую группу товаров, сравнить со среднерыночной. Если цена на рассматриваемом предприятии превышает этот уровень, необходимо дополнительное ее обоснование (лучший сервис, удобная упаковка, более высокое качество и т.д.). Также следует выявить, как ведут себя конкуренты, какова их ассортиментная политика.

На основании полученной информации специалисты по маркетингу готовят варианты решений по изменению структуры ассортимента, нацеленные на повышение удовлетворенности потребителей, укрепление конкурентной позиции компании и увеличение доли рынка.[\[8\]](#)

После того как проведен маркетинговый анализ и рассчитаны финансовые показатели для каждого вида продукции, можно принимать решения по тем или иным ассортиментным позициям.

Сформулируем основные положения оптимизации ассортимента.

Сокращению подлежат позиции:

- с отрицательной рентабельностью, низким вкладом на покрытие и низким или падающим спросом;

- с отрицательной рентабельностью, высоким вкладом на покрытие и низким спросом, не позволяющим повысить объем реализации хотя бы до уровня точки безубыточности;

- с отрицательной рентабельностью и высоким уровнем операционного рычага.

Плановые объемы реализации следует увеличить для позиций:

- имеющих отрицательную рентабельность, высокий вклад на покрытие и устойчивый или растущий спрос (а также колеблющийся спрос) - не ниже чем до уровня точки безубыточности;

- имеющих положительную рентабельность, высокий вклад на покрытие, высокий уровень операционного рычага - до максимально возможного уровня, определяемого спросом.

Увеличение цены актуально для позиций:

- имеющих отрицательную рентабельность, невысокий вклад на покрытие и растущий спрос - до достижения минимального положительного уровня рентабельности;

- имеющих невысокий вклад на покрытие и неэластичный спрос по цене (при неэластичном спросе повышение цены увеличивает выручку от реализации).

Снижение цены следует провести для позиций, имеющих положительную рентабельность, высокий запас финансовой прочности и снижающийся спрос при наличии устойчивой эластичности спроса по цене (при эластичном спросе снижение цены увеличивает выручку от реализации).

Важно отметить, что весьма часто спрос на некоторые малорентабельные позиции является катализатором для реализации остальной продукции. Отказ от таких товарных позиций может привести к потере клиентов, которым удобнее сделать закупку в одном месте. В такой ситуации может оказаться выгодным продолжать продавать не особенно прибыльный товар, а общую рентабельность получать за счет других позиций.

Согласование окончательного варианта решения по оптимизации ассортимента продукции компании осуществляется в рамках рабочей группы, в состав которой входят специалисты маркетингового, экономического и других подразделений (производство, закупки, логистика).[\[9\]](#)

В заключение следует отметить, что оптимизация структуры ассортимента не будет эффективна, если она осуществляется на нерегулярной основе. Практика показывает, что оценка структуры ассортимента должна проводиться примерно раз в полгода (эта цифра может варьироваться в зависимости от отрасли и динамики рынка), а при смене маркетинговой политики - немедленно. Тем не менее, слишком частый пересмотр структуры ассортимента и его состава также нежелателен - любой новый ассортимент должен себя «показать». В противном случае, объективные выводы сделать будет очень сложно.[\[10\]](#)

Заключение

Чтобы качественно провести анализ ассортимента, определить ассортиментную политику и добиться, чтобы ее реализация приносила реальные дивиденды необходимо применять различные методы. То есть работа по оптимизации ассортимента - это обязательно совместная работа многих специалистов предприятия.

И идеале, процесс управления структурой ассортимента должен быть регламентирован. Нужно создавать специальные документы, регламентирующие работу по оптимизации ассортимента.

Задача эффективного управления ассортиментом является ключевой задачей на предприятии. Колебание хотя бы одного из следующих параметров приводит к необходимости постоянно ею заниматься: колебание спроса на продукцию, сроков выпуска и поставки продукции, колебание темпов производства, наличие некоторых издержек, связанных с колебанием численности рабочей силы, определенные условия спроса и производительности оборудования, требующие выпуска продукции партиями, наличие некоторых издержек, связанных с дефицитом или запаздыванием доставки. Все эти проблемы приводят к созданию запасов, которыми необходимо эффективно управлять.

Если у предприятия отсутствуют запасы на складе готовой продукции, то можно потерять клиентов, которые не захотят ждать, пока будет произведена продукция. Если же, с другой стороны, у предприятия слишком много продукции, то это - омертвленные деньги, которые не участвуют в обороте, и поэтому возникает упущенная выгода. Более того, в условиях недостатка оборотных средств излишняя «запасливость» смертельно опасна для предприятия.

Во время довольно большого роста цен или при наличии определенных изменений издержек, а так же при возможности изменения сбыта в пределах обозримого времени имеет исключительно важное значение зависимость решений, принимаемых при управлении ассортиментом, от времени. Это требует рассмотрения в явном виде издержек, связанных с созданием запасов, так как всегда может оказаться, что если учесть условно называемую стоимость хранения в товаре, то станет невыгодно ждать более высоких цен или повышенного спроса. По сути, в задаче управления ассортиментом требуется ответить на следующие вопросы: сколько и когда производить и закупать, как распределять средства условиях их постоянного дефицита? Ведь если руководствоваться только принципами эффективности, то у предприятия может произойти уменьшение ассортимента до узкой группы высокоэффективных товаров. Но если вы перестанете выпускать определенную продукцию, вы потеряете определенного клиента, который уйдет к вашему конкуренту. А этот клиент, возможно, купил бы у вас и более эффективную продукцию.

Помимо эффективности, важную роль играет такой показатель, как широта ассортимента. При учете данного показателя структура ассортимента становится жестко закрепленной, поэтому предприятию не грозит его сокращение в погоне за эффективностью.

Список использованной литературы

1. Абрамова Л.А., Останкова В.Р. Содержательная интерпретация алгоритма формирования ассортиментной политики на предприятии//Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. 2019, №6. С. 85-87.
2. Березин И. Маркетинговый анализ. Рынок. Фирма. Товар. Продвижение. М.: Вершина, 2017, 480 с.
3. Березина Е.А. Методы оценки этапа жизненного цикла товара. Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. 2019. № 17. С. 126-132.
4. Варламов А.С. Совершенствование управления ассортиментом на современных производственных предприятиях//Экономика и менеджмент. -2019. -№ 2. С. 37-38.
5. Веллхофф, А. Мерчандайзинг: эффективные инструменты и управление товарными категориями / А. Веллхофф. - М.: Гребенников, 2017. - 277 с.

6. Ермолович Л.Л. Стратегическое планирование на предприятии. -Мн.: БГЭУ, 2018. – 210с.
7. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Товарная логистика: учебник. -М.: Проспект, 2017.
8. Маракулина И.В. Управление товарным ассортиментом//автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук/Вятская государственная сельскохозяйственная академия. Киров, 2019. – 451с.
9. Сидоров П.А. Формирования ассортиментной политики / Интернет-журнал Науковедение. 2019. Т. 8. № 4 (35). С. 27.
10. Снегирева Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям / Снегирева, Виктория. - М.: СПб: Питер, 2017. - 411 с.
11. Юрова Н.А. Инструменты и методы управления ассортиментом товаров в ритейле/Вестник сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева. 2018, №1. С. 165-170.
12. www.finanalysis.ru
13. www.apl.ru
14. www.rbk.ru
15. www.marketologi.ru
16. www.marketing.spb.ru
17. www.axima-consult.ru

1. Абрамова Л.А., Останкова В.Р. Содержательная интерпретация алгоритма формирования ассортиментной политики на предприятии/Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. 2019, №6. С. 85-87. [↑](#)
2. Абрамова Л.А., Останкова В.Р. Содержательная интерпретация алгоритма формирования ассортиментной политики на предприятии/Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. 2019, №6. С. 85-87. [↑](#)
3. Абрамова Л.А., Останкова В.Р. Содержательная интерпретация алгоритма формирования ассортиментной политики на предприятии/Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. 2019, №6. С. 85-87. [↑](#)
4. Сидоров П.А. Формирования ассортиментной политики / Интернет-журнал Науковедение. 2019. Т. 8. № 4 (35). С. 27. [↑](#)

5. Горина, Т.Ю. Стратегический анализ на основе матрицы BOSTON CONSULTING GROUP [Текст] / Изв. Самар. науч. центра Российской академии наук. Спец. вып. «Безопасность. Технологии. Управление»: в 3 т. Т.3. – Самара: Самар. научный центр РАН, 2018. – С. 127-131. – 0,5 печ.л. [↑](#)
6. Сидоров П.А. Формирования ассортиментной политики / Интернет-журнал Науковедение. 2019. Т. 8. № 4 (35). С. 27. [↑](#)
7. Горшкова Л.А. Теория бизнес-анализа: Учебное пособие. - Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2009. - 293 с. С.69 [↑](#)
8. Снегирева Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям / Снегирева, Виктория. - М.: СПб: Питер, 2017. - 411 с. [↑](#)
9. Снегирева Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям / Снегирева, Виктория. - М.: СПб: Питер, 2017. - 411 с. [↑](#)
10. Лавренова Г.А. Анализ деятельности предприятия в условиях рыночной экономики: учеб. пособие - Воронеж, Воронеж. гос. техн. ун-т. 2009 [↑](#)