

## **Содержание:**

# **Введение**

Одной из важных задач функционирования предприятия в условиях рыночной экономики является удовлетворение спроса потребителей на необходимые им товары, что приводит к повышению прибыли предприятия и устойчивой конкурентоспособности последнего на рынке.

Поэтому значимость ассортиментной политики предприятия очевидна. Ассортиментная политика предприятия является ключевым элементом в его деятельности и базой для укрепления положения предприятия в конкурентной среде. Ассортимент продукции предприятия непосредственно влияет на все остальные аспекты его деятельности: организацию производства, структуру затрат, финансовое состояние, потребность в персонале и является центральным элементом коммерческой стратегии предприятия на рынке.

Нет единых стандартов по управлению ассортиментом продукции, каждое предприятие выстраивает свою ассортиментную политику в зависимости от различных факторов и условий функционирования предприятия. В условиях кризиса, вероятность невостребованности продукции промышленного предприятия резко возрастает. К внутренним причинам данного явления относятся: неверно составленный прогноз спроса на продукцию предприятия, неправильная ценовая политика, низкое качество сырья, оборудование, отсталая технология, низкая квалификация персонала, неэффективная организация сбыта и рекламы продукции. Внешние причины обусловлены неплатёжеспособностью покупателей; повышением процентных ставок по вкладам; социально-экономические факторы и др. [11]. Знания методологических аспектов ассортиментной политики предприятия позволит грамотно её осуществлять в период кризисных явлений.

Цель данной работы – рассмотреть формирование оптимального ассортимента, как основу эффективной коммерческой деятельности предприятия и предложить рекомендации по его совершенствованию.

Наиболее эффективное удовлетворение спроса становится основной задачей предприятия в современных условиях рыночной конкуренции. Рынок определяет спрос на определённый ассортимент. Поэтому для схожих предприятий

ассортимент является ключевым элементом в конкурентной борьбе. Грамотное формирование оптимального ассортимента обеспечит почву для продуктивной деятельности предприятия, будет способствовать сохранению желаемой прибыли.

Исходя из цели, задачами работы являются:

- рассмотреть сущность и основные качественные показатели товарного ассортимента;
- изучить формирование и управление ассортиментом, определить место новых товаров в его структуре;
- охарактеризовать риск, связанный с разработкой новой продукции;
- \_ дать общую маркетинговую характеристику исследуемому предприятию и провести комплексный анализ его финансового состояния;
- \_ произвести оценку товарного ассортимента ОАО «Орелоблхлеб» и его маркетинговых составляющих;
- представить процедуру формирования оптимального ассортимента и мероприятий по его совершенствованию на предприятии.

Для рыночной экономики характерна свободная конкуренция практически на всех рынках, основной характеристикой которой является возможность покупателя выбирать из множества товаров и услуг оптимальный для себя продукт. В таких условиях предприятию необходимо уделять большое внимание товарному ассортименту. Дифференциация ассортимента и формирование рационального ассортимента – одно из основных направлений товарной политики предприятия, формирование которой с учетом инфраструктуры рынка и потребностей потребителя позволяет достичь стабильного развития предприятия.

Практическая глава написана с использованием статистических и аналитических данных ОАО «Орелоблхлеб» за последние 2016-2018 годы, с учетом данных бухгалтерской отчетности.

## **1 Сущность и значение товарного ассортимента в системе управления на предприятии**

# 1.1 Понятие товара в рамках концепции маркетинга

В системе маркетинга вопросы производства продукции имеют не меньшее значение, чем вопросы сбыта, так как достижение конечной цели реализации товара в значительной мере связано с его потребительскими свойствами, обусловлено его соответствием запросам покупателей. Философия маркетинга помимо традиционного стремления «протолкнуть» изготовленный продукт на рынок предлагает учет обратного воздействия спроса на производства, определение образа продукта, его параметров, на основе результатов анализа рынка.

Ассортиментная политика – один из главных элементов конкурентной стратегии предприятия. В определении товарной номенклатуры с учётом ряда принципов, возможностей и ограничений заключается суть ассортиментной политики. В зависимости от изменений на рынке встаёт вопрос о корректировке ассортимента продукции. Решение принимают продавец и поставщик индивидуально для каждой ситуации.

Ассортиментная политика предполагает проведение маркетинговых исследований для выявления товаров имеющих наибольший спрос. На основе этих исследований формируется оптимальный набор продукции. Выделяют следующие факторы, влияющие на формирование ассортимента:

- 1) Общие факторы: спрос; рентабельность.
- 2) Специфические факторы: сфера деятельности предприятия; специализация предприятия; возможности производства и импорта; состояние материально-технической базы предприятия.

Основой для выбора ассортиментной стратегии должны являться оценка изменений денежных потоков, вследствие изменения ассортимента, а также перспективы состояния денежных потоков.

Именно товар должен удовлетворять реальные нужды и потребности человека, а маркетинг призван помочь каждому производителю выявить эти нужды и потребности и способствовать их наилучшему удовлетворению благодаря организации производства необходимого товара.

Понятие товара очень сильно варьируется в зависимости от того, кто и в каком контексте его рассматривает, а также в зависимости от того, к каким видам продукции оно применяется. Однако все руководства по маркетингу подчеркивают не столько роль товара в его обмене на деньги, сколько возможность его использовать, потреблять.

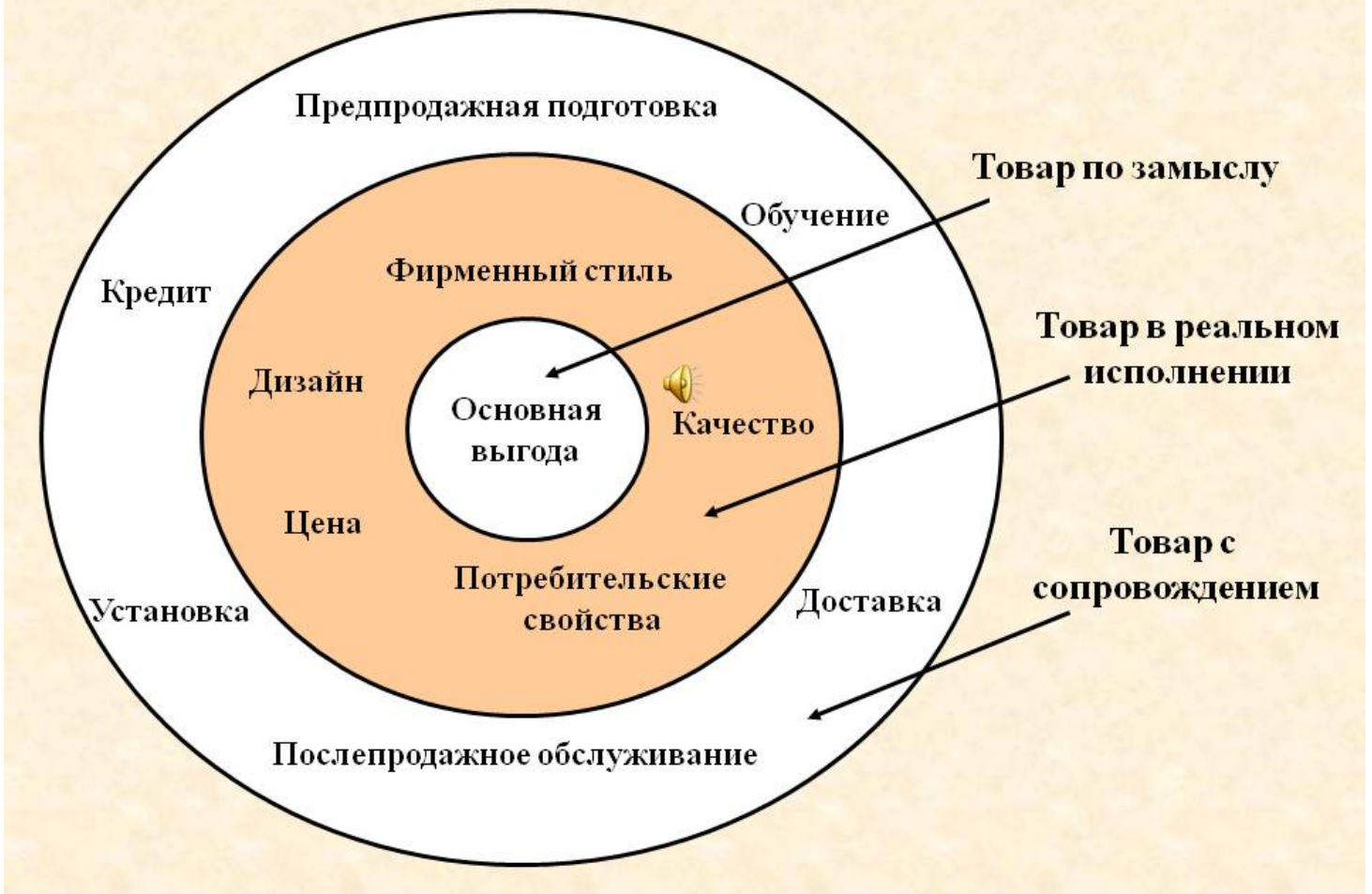
По Котлеру, товар – все, что может удовлетворять нужду или потребность и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления. Это могут быть физические объекты, услуги, лица, места, организации и идеи [19].

Для стратегического управления принципиальное значение имеют три следующих взгляда на продукт:

- как на средство удовлетворения потребностей клиентов;
- как на развивающееся явление, которое рождается, растет и умирает;
- как на основное средство конкурентной борьбы.

Для понимания возможностей продукта как товара производителю следует рассматривать и оценивать его с точки зрения трех уровней [19], представленных на рисунке 1.

# Уровни товара



**Рисунок 1 - Понятие товара**

Товар по замыслу – это та основная услуга, которую в действительности приобретает покупатель.

Товар в реальном исполнении – это предлагаемый на продажу товар с определенным набором свойств, внешним оформлением, уровнем качества, марочным названием и упаковкой.

Товар с подкреплением – это товар в реальном исполнении вместе с сопровождающими его услугами, такими, как гарантия, установка или монтаж, профилактическое обслуживание и бесплатная доставка.

Среди товаров личного пользования можно выделить три группы:

- изделия длительного пользования, приобретаемые сравнительно редко;

- изделия краткосрочного пользования;

- услуги – действие, результатом которого является либо какое-либо изделие, либо тот или иной полезный эффект.

Товары производственного назначения можно классифицировать на основе того, в какой мере участвуют они в процессе производства и по их относительной ценности. Три основные группы промышленных товаров представлены на рисунке 2.



**Рисунок 2 - Классификация товаров**

Возможны и иные способы классификации товаров, однако всегда основой такой классификации является удовлетворение потребностей: оно выглядит конечным итогом в характеристике потребительских свойств товара.

Совершенно очевидно, что покупателя интересуют те функциональные свойства и качества продукта, которые позволяют ему удовлетворять определенные потребности. Совокупность потребительских характеристик распадается на две подгруппы. Первая подгруппа – это потребительские функции и свойства товара, которые определяют вид товара, его принадлежность к определенной товарной группе, имеющей общее функциональное предназначение. Вторую подгруппу составляют те потребительские характеристики и свойства товара, которые имеют особый потребительский смысл для покупателя.

Поэтому для успешного функционирования фирма должна все более и более рассматривать потребительские качества своей продукции так, как их воспринимает потребитель. Таким образом, содержание продукта начинает дополняться еще несколькими существенными составляющими.

Во-первых, это марка продукта.

Марка продукта – это название, знак, символ, композиция или их определенная комбинация, которые используются для того, чтобы идентифицировать товары, услуги одного или нескольких продавцов, чтобы отделить свои товары от товаров конкурентов [10].

При этом марка выполняет ряд существенных функций:

1. Марка выступает для покупателей гарантом определенного уровня и содержания потребительских свойств покупаемой им вещи или услуги.
2. Покупка продуктов определенной марки позволяет клиенту облегчить процесс их использования.
3. Покупая продукт определенной марки, клиент включается в соответствующую систему обслуживания, ремонта и замены продукта.
4. Марка облегчает для покупателя позиционирование товара.
5. Товары целого ряда марок покупаются только из-за того, что они обладают повышенной престижностью.
6. Марка выступает как ориентир при поиске и выборе продукта, тем самым, облегчая покупателю процедуру покупки.

Роль марки, как составляющей продукта все время растет. Вкладывая большие деньги в марку, фирма создает себе конкурентные преимущества. При этом фирмы уделяют большое внимание защите своей марки, как от незаконного использования, так и от действий могущих нанести ей ущерб.

Второй важной составляющей продукта, которая выходит за рамки его функциональных потребительских свойств, является имидж продукта, т.е. распространенное и достаточно устойчивое представление об отличительных (исключительных) характеристиках продукта, придающих продукту особое своеобразие и выделяющих его из ряда аналогичных товаров

Приобретая товар, имеющий определенный имидж, осуществляя дополнительную плату за этот имидж, покупатель оплачивает ассоциации связанные с этим товаром, приобретает как бы особое место этого товара в окружающей среде.

Имидж продукта отражает одно из свойств, либо же комбинацию следующих свойств продукта [24]:

- продукт наделен особыми качествами;
- продукт наделен лучшими качествами, чем аналогичная продукция других фирм;
- продукт отражает статус покупателя;
- продукт обладает исключительной отличительной особенностью;
- продукт связан с особой ситуацией, либо ассоциируется с отдельными людьми.

Третьей составляющей являются упаковка и этикетка. Они иногда становятся символами товара, позволяющими распознать его на различных рынках, увеличивать возможности использовать товар по прямому назначению и даже расширить его потребительские функции.

Упаковка обычно связана с реализацией одной или нескольких следующих функций [9].

1. Упаковка является емкостью, в которой находится продукт, обеспечивая при этом его сохранность, и несет на себе необходимую информацию о нем.
2. Упаковка и этикетка являются средством привлечения внимания покупателя, вызывая у него интерес к товару.
3. С помощью упаковки и этикетки фирма рекламирует марку и создает имидж товару.
4. Упаковка находит дополнительное применение после приобретения товара покупателем, является инструментом использования продукта, что часто считается очень важным фактором при покупке.



При разработке упаковки и этикетки важно учитывать и то, что будет помещаться в упаковку, в каких условиях будет храниться продукт, как будет транспортироваться, в каких условиях, для каких целей и кем будет потребляться.

Четвертой составляющей являются гарантии. Гарантии – это обязательства фирмы в отношении ее продукта, которые она принимает перед покупателем и берется выполнять после того, как продукт был продан.

Систему гарантий, входящих в содержание товара можно разбить на несколько групп, в зависимости от вида обязательств фирмы по отношению к покупателю. При этом необходимо подчеркнуть, что чаще всего используются комплексные гарантии, предлагающие покупателю целый спектр обязательств фирмы. Это могут быть [15]:

- а) гарантии определенного качества продукта;
- б) гарантийное обслуживание или ремонт в случае поломки продукта;
- в) гарантии связанные с ценой товара (возможность получить скидку с цены в случае ее последующего снижения);
- г) гарантии на возврат купленного продукта в независимости от того, соответствует или нет товар объявленным качествам или же произошли какие – либо поломки.

Подводя краткий итог, схематически структуру продукта можно представить следующим образом:

- ядро продукта – функциональные потребительские свойства продукта;
- отличительная фирменная оболочка продукта – марка, имидж, упаковка и этикетка, гарантии.

Фирма затрачивает средства не только на создание ядра, но и на создание оболочки продукта, ибо покупатель платит не только исходя из функциональных качеств, но и в первую очередь в зависимости от состояния его оболочки. Поэтому при разработке стратегии продукт должен рассматриваться только как единство всех его пяти составляющих.

Таким образом, хорошо продуманная товарная политика не только позволяет оптимизировать процесс обновления товарного ассортимента, но и служит для

руководства предприятия своего рода указателем общей направленности действий, способных скорректировать текущие ситуации.

Товарная политика предусматривает продуманное на длительную перспективу решение таких проблем, как: оптимизация ассортимента (номенклатуры) производимых изделий с учетом их потребительских характеристик и особенностей технологии производства; темпы обновления продукции с учетом жизненного цикла; соотношение новых и «старых» изделий в программе, выход на рынок с принципиально новыми видами продукции. Эти вопросы решаются в тесной привязке к рынку, его требованиям, к поведению конкурентов и покупателей.

## **1.2 Основы формирования и управления ассортиментом продукции, его структурные составляющие**

С целью выявления характерных особенностей ассортиментной политики определим сущность данного понятия с позиции различных авторов.

Сущность ассортиментной политики предприятия.

Толковый словарь русского языка Д.Н.Ушакова определяет термин «политика» как деятельность государственной власти в области управления и международных отношений; деятельность той или иной общественной группировки, партии, класса, определяемая их целями и интересами. Поэтому рассматривать ассортиментную политику следует как деятельность органов управления предприятием в области управления ассортиментом продукции.

Прежде всего, разграничим понятия ассортиментной и товарной политики предприятия.

Товарная политика - элемент маркетинговой деятельности предприятия, направленный на развитие ассортимента, создание новых товаров, исключение из производственной программы товаров, утративших потребительский спрос, улучшение упаковки товара, разработку броского наименования и выразительного товарного знака [25]; включает в себя инновационную политику (нововведения), саму ассортиментную политику, исключение из производственной деятельности

выпуска товаров, потерявших потребительский спрос, совершенствование товаров, тары, упаковки и т. д. [23]; определённый набор действий или ранее обдуманых методов и принципов деятельности, благодаря которым обеспечивается преемственность и целенаправленность мер по формированию и управлению ассортиментом товара [13]; маркетинговая деятельность, связанная с планированием и осуществлением совокупности мероприятий и стратегий по формированию конкурентных преимуществ и созданию таких характеристик товара, которые делают его постоянно ценным для потребителя и тем самым удовлетворяют ту или иную потребность, обеспечивая соответствующую прибыль фирме [3]; заранее сформулированный курс действий предприятия, производящего определённый вид товара, основанный как на долгосрочной (3-5 лет) стратегии развития этого предприятия, так и на текущих возможностях, возникающих для него на рынке.

Представленные определения товарной политики позволяют заключить, что товарная политика более общее понятие и включает ассортиментную политику.

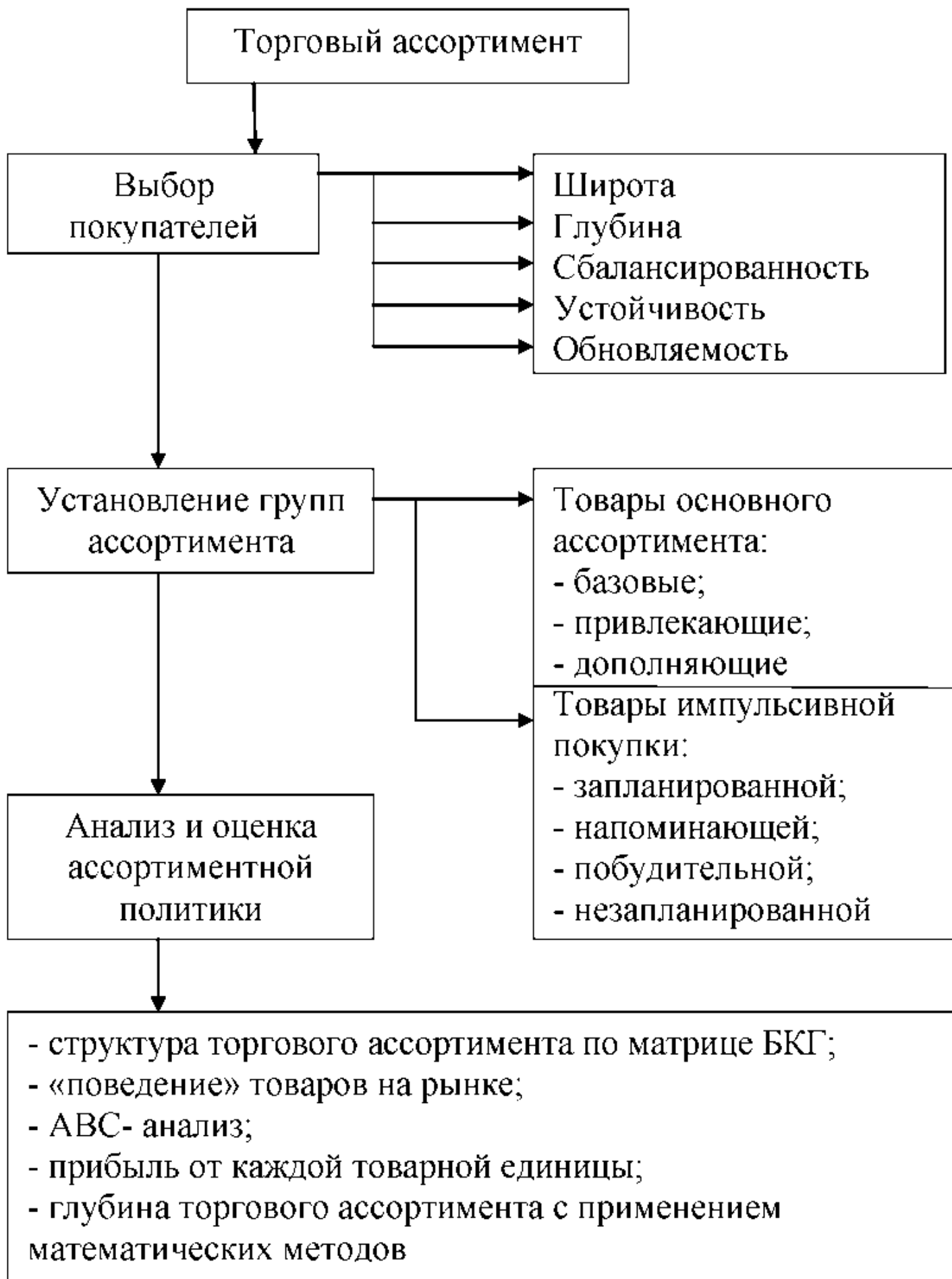
В Словаре бизнес-терминов ассортиментная политика - это определение номенклатуры производимых или реализуемых товаров, продукции с учетом собственных возможностей, возможностей поставщиков и партнеров, потребностей рынка, степени риска, сезонности спроса, конъюнктуры и динамики цен и др. Финансовый словарь определяет ассортиментную политику как формирование ассортимента продукции в зависимости от потребностей рынка, финансового состояния предприятия и его стратегических целей. Причём в словаре отмечается, что, обычно ассортиментная политика преследует долгосрочные цели и является одной из важнейших составляющих конкурентной стратегии компании.

А. М. Ситжанова предлагает рассматривать сущность ассортиментной политики предприятия на трёх уровнях: корпоративном, функциональном и инструментальном [26].

На корпоративном уровне ассортиментная политика предприятия - система мер, направленных на выяснение условий безубыточности работы предприятия, управления объёмом его прибыли с целью оптимизации налогообложения и прогнозирования собственных инвестиций в развитие бизнеса [24]; система мер, обеспечивающих с высокой степенью вероятности экономическую устойчивость функционирования предприятия [19]; систему мер стратегического характера, направленную на формирование конкурентоспособной модели, обеспечивающей устойчивые позиции предприятия на рынке и получение необходимой прибыли

[17]; систему мер, обеспечивающих с высокой степенью вероятности экономическую устойчивость функционирования предприятия и определяющих номенклатуру, ассортимент производимой продукции, время изменений (частичных или радикальных) в существующей номенклатуре, перехода с производства одной ассортиментной позиции на другую, а также объемы выпускаемой продукции [22]; система мер по управлению динамичным набором ассортиментных комплексов маркетинга для разных сегментов рынка, направленную на обеспечение стратегических конкурентных преимуществ предприятия [26]. Данные определения подчёркивают стратегический характер ассортиментной политики предприятия.

На функциональном уровне ассортиментная политика представляет собой: совокупность товаров как комплексов маркетинга [26]; разработку и внедрение в производство конкретной номенклатуры изделий, их разновидностей, объединенных в товарные группы по какому-либо определенному признаку; процессы формирования оптимальной структуры ассортимента организаций различных форм собственности и отраслевой принадлежности [14]; определение номенклатуры производимых или реализуемых им товаров, продукции (услуг) с учётом собственных возможностей, возможностей поставщиков и партнёров, потребностей рынка, степени риска, сезонности спроса, конъюнктуры, динамики цен и других факторов [27]; постоянное пополнение ассортимента новым продуктом с учётом наличия в продукте инновационных качеств, отличающих его от других, имеющих на рынке» [7].



### **Рисунок 3 - Формирование товарного ассортимента**

Маркетинговый аспект ассортиментной политики связан с основным рыночным принципом - удовлетворение потребностей общества. Воплощение этого рыночного принципа опирается на так называемую ассортиментную концепцию, которая предшествует формированию ассортимента продукции. Целью ассортиментной концепции является поиск ориентиров по выпуску товаров, наиболее соответствующих структуре спроса конкретных покупателей. Ассортиментная концепция выражается в виде системы показателей, характеризующих возможности оптимального развития производственного ассортимента той или иной продукции: разнообразие видов и разновидностей товаров; уровень и частота обновления ассортимента; уровень и соотношение цен на товары данного вида [12]. Подкрепленная мерами организационного и иного характера ассортиментная концепция может рассматриваться как своего рода программа по управлению развитием реализацией соответствующих товаров. Ассортиментная концепция состоит из двух частей: целевой и программной. Целевой раздел включает принципы разработки оптимальной структуры ассортимента, а программный — систему мер по достижению этой структуры за определенный период. Этой программе придает комплексный характер включение в нее вопросов, связанных с оптимизацией ассортимента. В качестве критериев оптимальности выступают требования потребителей к ассортименту и качеству товаров, ресурсные возможности, социальные установки [19].

Сущность планирования, формирования и управления ассортиментом заключается в том, чтобы товаропроизводитель своевременно предлагал определенную совокупность товаров, которые бы, соответствуя в целом профилю его производственной деятельности, наиболее полно удовлетворяли требованиям определенных категорий покупателей.

Любое расширение ассортимента обязательно влечет за собой рост расходов. Кроме того, производитель должен принять определенные решения относительно товарного ассортимента.

Со временем фирма обычно расширяет свой товарный ассортимент. Существует два способа для расширения товарного ассортимента: наращивание или насыщение.

1. Наращивание товарного ассортимента. Наращивание ассортимента происходит тогда, когда фирма выходит за пределы того, что производит в настоящее время.

2. Насыщение товарного ассортимента. Увеличение товарного ассортимента за счет добавления новых моделей в его существующих рамках.

Причины, по которым прибегают к насыщению ассортимента:

- 1) Получение дополнительной прибыли;
- 3) Задействование неиспользуемых производственных мощностей;
- 4) Стремление стать лидирующей фирмой с исчерпывающим ассортиментом;
- 5) Ликвидация пробелов с целью недопущения конкурентов.

Для того чтобы потребители не оказались сбиты с толку из-за перенасыщения ассортимента и фирма не лишилась прибыли, при создании нового товара необходимо убедиться, что новинка существенно отличается от уже имеющихся моделей, иначе это приведёт к подрыву сбыта товаров друг другом.

Если фирма выпускает несколько товарных ассортиментных групп товаров, то говорят о товарной номенклатуре. Товарная номенклатура – совокупность всех ассортиментных групп товаров, предлагаемых покупателям на определённых рынках.

Товарный ассортимент – это группа товаров, тесно связанных между собой либо в силу схожести их функционирования, либо в силу того, что их продают одним и тем же группам клиентов, или через одни и те же типы торговых заведений, или в рамках одного и того же диапазона цен [21].

Он включает различные виды товаров. Вид товара делится на ассортиментные группы (типы) в соответствии с функциональными особенностями, качеством, ценой. Каждая группа состоит из ассортиментных позиций (разновидностей или марок), которые образуют низшую ступень классификации.

Внутри каждого вида товаров по ряду частных признаков выделяют их разновидности. Разновидность товаров представлена конкретными марками, моделями, артикулами, сортами. Ассортимент товаров, представленный их разновидностями, называется развернутым. Если же товары объединены по общим признакам в классы, группы или по видам, то такой ассортимент является укрупненным. Соотношение выделенных по определённому признаку совокупностей товара в наборе представляет собой структуру ассортимента товаров. Как правило, для наглядности структура ассортимента выражается в

процентах.

Товарный ассортимент характеризуется широтой (количеством ассортиментных групп) и сопоставимостью (соотношением между предлагаемыми ассортиментными группами с точки зрения общности потребителей конечного пользования, каналов распределения, цен).

Ассортимент продукции буквально означает подбор предметов, совокупность их наименований по каким-либо признакам. С этой точки зрения ассортимент может быть простым или сложным, узким или широким. Такая классификация предусматривает выделение групп однородной продукции или товаров по признаку вида, сорта, марки и т.п.

Формирование ассортимента – проблема конкретных товаров, их отдельных серий, определения соотношений между «старыми» и «новыми» товарами, товарами единичного и серийного производства, «научными» и «обычными» товарами, овециественными товарами и или лицензиями и «ноу-хау». При формировании ассортимента возникают проблемы цен, качества, гарантий, сервиса, собирается ли производитель играть роль лидера в создании принципиально новых видов продуктов или вынужден следовать за другими изготовителями.

Формированию ассортимента предшествует разработка предприятием ассортиментной концепции. Она представляет собой направленное построение оптимальной ассортиментной структуры, товарного предложения, при этом за основу принимаются, с одной стороны, потребительские требования сегментов рынка, а с другой – необходимость обеспечить наиболее эффективное использование предприятием сырьевых, технологических, финансовых и иных ресурсов с тем, чтобы производить изделия с низкими издержками.

Цель ассортиментной концепции – сориентировать предприятие на выпуск товаров наиболее соответствующих структуре и разнообразию спроса конкретных покупателей.

Таким образом, суть проблемы формирования ассортимента состоит в планировании фактически всех видов деятельности, начиная с момента зарождения замысла о создании продукта и кончая изъятием из товарной программы.

Процесс формирования товарного ассортимента сводится к следующим последовательным операциям:



- анализ потребительского спроса на конкретном рынке продукции;
- анализ конкурентной составляющей и ассортимента конкурирующих магазинов;
- анализ технических возможностей магазина для обеспечения полноты ассортимента;
- оценка ассортимента с позиции покупателя, определение уникальных предложений;
- формирование ассортимента с учетом полученных данных;
- разработка и утверждение ассортиментного минимума;
- определение необходимости ротации групп или видов товаров на основании данных анализа продаж;
- управление товарным ассортиментом и товарными запасами.

Ассортиментная концепция, подкрепленная мерами организационного и иного характера по обеспечению выпуска продукции в предусмотренных структуре и наборе, может рассматриваться как своего рода программа по управлению развитием производства и реализацией соответствующих товаров. Целевая ее часть включает требования к оптимальной структуре ассортимента, а программная – систему мер по ее достижению за определенный период. Этой программе придает комплексный характер включение в нее вопросов, связанных с оптимизацией ассортимента. В качестве критериев оптимальности выступают требования потребителей к ассортименту и качеству товаров, ресурсные возможности, социальные установки.

Достижение соответствия между структурно-ассортиментным предложением товаров предприятием и спросом на них связано с определением и прогнозированием структуры ассортимента. Прогноз структуры ассортимента на долгосрочный период, в котором были бы учтены такие важные для потребителя признаки товара, как эстетические характеристики, точные размеры, конкретная цена, маловероятен. Дело не в детализации ассортимента по потребительским свойствам (например, по цветовой гамме, размерам изделий, соотношению цен), а, к примеру, в оптимальном разнообразии ассортимента по определенным признакам (типы телевизоров, наборы предметов кухонного обихода, целесообразные градации цен и т.д.) с расчетом на конкретные группы (сегменты) потребителей. Прогнозируется лишь тенденция развития ассортимента (а более

точно – ассортиментная структура спроса и товарного предложения).

## Основные принципы формирования товарного ассортимента

Наиболее важными принципами формирования товарного ассортимента для магазина считаются следующие:

Товарный ассортимент должен соответствовать потребительскому спросу. Не пользующиеся спросом товары должны быть заменены более актуальными, поскольку могут привести к убыткам, при этом неликвидная продукция обязательно должна присутствовать на витрине.

При учете товарного ассортимента необходимо правильно рассчитывать его структуру, которая выражается, как правило, в процентном соотношении количественных показателей различных групп товаров к общему объему продукции магазина. Для обеспечения хорошего товарного оборота % конкретной продукции на витрине должен соответствовать % прибыли, получаемой от реализации данного товара.

Товарный ассортимент магазина должен быть представлен достаточной широтой и полнотой. Избыточность товара в торговой точке может столь же отрицательно повлиять на продажи, как и его недостаток. Если в товарный ассортимент магазина входит несколько групп товаров (широта ассортимента), нужно следить за тем, чтобы каждая из этих групп была представлена как можно более полно (полнота ассортимента).

Товарный ассортимент должен быть устойчивым. Если покупатель знает, где продается конкретный товар, он пойдет именно туда. Колебания широты и полноты ассортимента допустимы при наличии утвержденного ассортиментного минимума — перечня товаров, которые обязаны всегда быть в наличии.

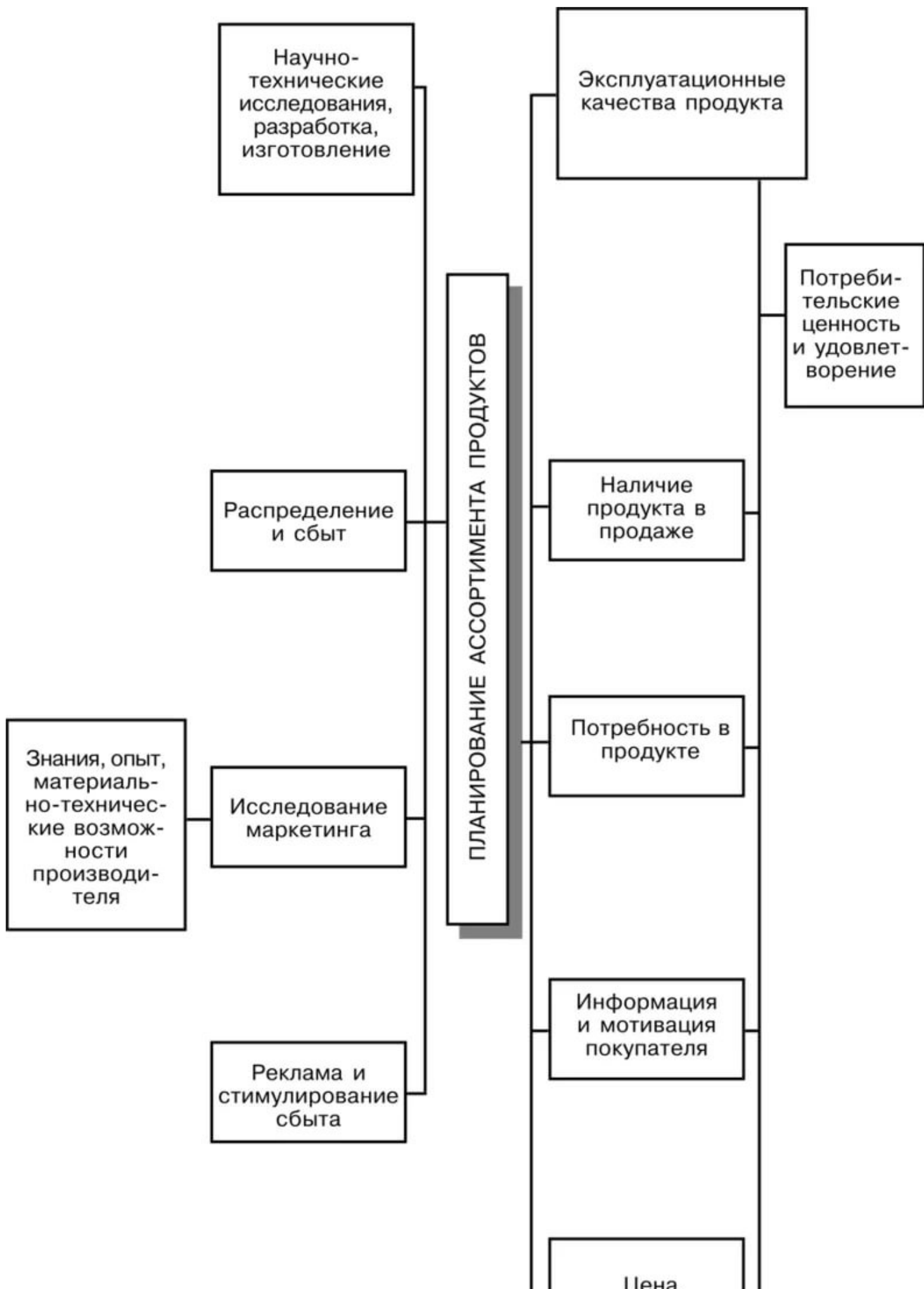
Ассортимент должен периодически обновляться. Даже ассортиментный перечень требует актуализации на основе данных анализа продаж и потребительского спроса.

В результате планирования ассортимента рекомендуется осуществлять на основе следующего подхода. Целесообразно весь ассортимент продукции, планируемый к продаже, разбить на следующие ассортиментные группы:

- основную, включающую товары, находящиеся в стадии роста и приносящие основную долю прибыли;

- поддерживающую, состоящую из товаров, стабилизирующих доходы от продаж и находящихся в стадии зрелости;
- стратегическую, включающую товары, призванные обеспечить будущие доходы предприятия;
- тактическую, охватывающую товары, призванные стимулировать продажи основных товарных групп и находящиеся в стадии роста и зрелости;
- снимаемую с продажи и включающую товары, находящиеся в стадии насыщения и спада.

Управление ассортиментом предполагает координацию взаимосвязанных видов деятельности – научно-технической и проектной, 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 стратегических рыночных целей предприятием. Если этого достигнуть не удастся, то может получиться, что в ассортимент начнут включаться изделия, разработанные скорее для удобства производственных подразделений предприятия, нежели для потребителя.



## **Рисунок 4 - Планирование ассортимента продукции**

С точки зрения концепции маркетинга – это прямо противоречит тому, что необходимо действительно делать. Задачи планирования и формирования ассортимента состоят, прежде всего, в том, чтобы подготовить «потребительскую» спецификацию на изделие, передать ее проектному (конструкторскому) отделу, а затем проследить, чтобы опытный образец был испытан, при необходимости модифицирован и доведен до уровня требований потребителей. Иначе говоря, в формировании ассортимента решающее слово должно принадлежать руководителям службы маркетинга предприятия, которые должны решать вопрос о том, когда более целесообразно вложить средства в модификацию изделия, а не нести дополнительные возрастающие расходы по рекламе и реализации устаревающего товара или снижать цену на него. Именно руководитель службы маркетинга предприятия должен решать, настало ли время ввести в ассортимент новые продукты взамен существующих или в дополнение к ним.

Система формирования ассортимента:

1. Определение текущей и перспективных потребностей потребителей, анализ способов использования продукции и особенностей покупательского поведения на различных рынках;
2. Оценка конкурирующих товаров;
3. Оценка собственных товаров с позиции потребителя;
4. Принятие решения о добавлении или исключении товаров из ассортимента.
5. Анализ предложений о создании новых товаров, усовершенствовании существующих;
6. Поиск новых областей и способов применения товаров;
8. Разработка новых или улучшение уже существующих товаров в зависимости от спроса;
9. Изучение возможностей производства товаров;
10. «Полевые» испытания продукции;
11. Разработка рекомендаций по производству, упаковке, цене и сервису;

## 12. Анализ рентабельности.

После оценки качества показателей товаров на каждом из рынков необходимо изъять нерентабельные товары. При этом необходимо учитывать объединенную информацию со всех рынков, где они реализуются, чтобы установить реальный объем продаж и уровень экономической эффективности в динамике, которые обеспечивают изготовителю каждый из его товаров. Изыматься могут товары, морально устаревшие и экономически неэффективные, хотя и, возможно, пользующиеся некоторым спросом. Главный вывод из выше сказанного относительно своевременного изъятия товара из ассортимента состоит в том, что изготовитель должен организовать систематический контроль за поведением товара на рынке, за его жизненным циклом. Только при таком условии будет получена полная и достоверная информация, позволяющая принимать верные решения.

Необходима разработка ассортиментной концепции, чтобы сориентировать предприятие на выпуск товаров, наиболее полно соответствующих структуре и разнообразию спроса.

Формирование ассортиментной политики можно считать доминирующим элементом внутреннего управления. От правильности принимаемых решений по формированию ассортиментной политики во многом зависит будущее функционирование и развитие предприятия.

## **1.3 Новые товары и их место в товарном ассортименте**

Рассмотрение ряда аспектов формирования ассортимента приводит к выводу, что его эффективность зависит, прежде всего, от количества новых товаров, находящихся в портфеле ноу-хау предприятия. На постоянное обновление продукции предприятие толкает конкурентная борьба, грозящая отставшему финансовыми потерями. Опыт показывает, что внедриться на рынок с новинкой больше шансов, чем потеснить производителя известного товара.

По поводу понятия «новый товар» у специалистов нет единого мнения. Одни считают, что «новым» является такой товар, который призван выполнять совершенно новую функцию или вносит радикальные изменения в характер

выполнения уже существующих функций.

Более распространенной является трактовка, согласно которой товар не только физическая вещь определенного назначения, но и совокупность внешнего оформления, упаковки, цены, обслуживания, методов рекламы и продажи.

«Новыми» считаются товары, у которых претерпел изменение хотя бы один из перечисленных элементов, причем это имеет значение для потребителя и может повлиять на предпочтение им товаров данной фирмы.

Дифференциация, или модификация, товара позволяет более полно использовать «поглощающие» возможности рынков с учетом специфики их требований в отдельных регионах страны и зарубежных странах, заполнять те товарные ниши, где нет конкуренции или она незначительна. Однако определение такого направления в ассортиментной стратегии – дорогостоящее дело, связанное с необходимостью модернизации и расширения производственных мощностей, диверсификации и перестройки сбытовой сети и, конечно, расширения комплекса маркетинга. В конечном счете, использование стандартизации, дифференциации или их сочетания зависит от конкретных условий деятельности изготовителя и определяется конечным результатом – уровнем экономической эффективности сбыта и его объемом, достигаемых с помощью этих методов.

Новизна товара рассматривается по отношению к новой потребности, к новому потребителю, к старому товару и новому рынку. Исходя из сказанного, при планировании портфеля заказов предприятием, может применяться следующая классификация новых товаров [15]:

1) качественно новый товар (не имеющий до его появления аналогов на рынке). Создание таких товаров производится на базе новых открытий и изобретений, полученных в ходе фундаментальных исследований;

2) усовершенствованный (модифицированный) товар, имеющий на рынке товар – аналог. Такие товары осваиваются в ходе проведения прикладных НИОКР. Они удовлетворяют те же потребности, что и существующие до их появления товары – аналоги, но на принципиально иной технико-технологической базе;

3) частично усовершенствованный товар с принципиально не измененными характеристиками (изменяется стиль товара, его внешнее оформление, упаковка и т.п.);

4) товар рыночной новизны – который, является старым товаром для прежних рынков, но новым для планируемого к освоению рынка;

5) товар новой сферы применения – товар, предполагающий новые цели и новые способы применения и лишь потенциально имеющий своих потребителей.

Что же вызывает необходимость создания новых изделий? Во-первых, борьба за потребителя, когда нужно не только снижать издержки производства, но и создавать принципиально новые изделия с более высокими потребительскими характеристиками.

Во-вторых, потребность более рационального использования отходов производства и более полного – производственных мощностей, что обусловлено дефицитом производственных ресурсов.

Таким образом, внедряя на рынок новый товар, предприятие обычно пытается достичь сразу нескольких целей. Самые важные из них: расширить сбыт и увеличить прибыль; уменьшить зависимость фирмы от хода реализации какого – либо одного товара или ассортиментной группы; эффективнее использовать существующую систему товародвижения, а также создать и поддержать образ инновационной фирмы.

При планировании сроков вывода товаров на рынок решающими могут быть следующие обстоятельства. Нельзя приступать к разработке нового товара лишь только после того, как покупатель отказывается покупать устаревшую продукцию. В этом случае велика опасность, потерять рынок. Новый товар следует выводить на рынок в момент затухания спроса. Во многих случаях сроки выведения товара на рынок обуславливаются необходимостью создания конкурентных барьеров и борьбы с товарами конкурентов. Однако, в этом случае необходимо принять во внимание, что новый товар борется не только с аналогичным товаром конкурента, но и с прежним собственным товаром, реализуемом на рынке, что в целом может уменьшить объем продаж.

В то же время именно новые товары позволяют своевременно изменить структуру ассортимента и поддержать объем продаж на уровне, обеспечивающим стабильное финансовое положение предприятия. Отсюда возникает другая относительно самостоятельная, но связанная с формированием ассортимента, проблема планирования освоения нового продукта, которая включает не только техническую разработку изделия, но и комплекс организационно – экономических мер, способствующих удовлетворению запросов потребителей и увеличению



рентабельности предприятия.

Заключительный вывод о целесообразности массового производства нового товара делается на основе итогов его пробного маркетинга. Пробные продажи позволяют более реально оценить возможный успех или неуспех продукции, уточнить прогноз его реализации, уровень прибыли, глубже изучить потребителей данного товара, выявить необходимые изменения в его конструкции, оформлении, уточнить формы сбыта, сравнить действенность различных приемов рекламы.



**Рисунок 5 - Управление товарным ассортиментом**

При планировании ассортимента обычно считается, что разработка новой модели продукта является мероприятием, связанным с малым риском, особенно если она разрабатывается на основе уже хорошо известного продукта, на готовой производственной линии, и совершенно ясно, что данное изменение необходимо и приемлемо для покупателей. Риск будет увеличиваться в прямой зависимости от степени новизны продукта и от того, насколько технология его производства и распределения отличается от опыта предприятия в этой области.

Особое внимание при создании нового товара следует уделять выявлению факторов его успеха. Специалисты по маркетингу, основываясь на результатах исследований в данной области, предлагают совокупность ключевых факторов успешного управления разработкой нового изделия. Конкретизация общих факторов успеха обычно осуществляется в направлении получения количественных оценок, характеризующих их относительную роль.

Для упорядочения и координации работ по выводу нового товара на рынок должно быть проведено планирование всей деятельности. Наиболее часто для этих целей используется метод сетевого планирования. Сущность сетевого планирования заключается в составлении сетевого графика всех возможных работ в период с момента появления замысла до проведения пробных продаж и вывода товара на рынок, с указанием затрат времени и других ресурсов по их выполнению, поиски критического пути, который показывает продолжительность выполнения всех видов работ. Оценка критического пути, его реальности и продолжительности служит основой для прогноза времени и принятия мер по устранению причин, задерживающих выведение нового товара на рынок.

Какое бы огромное значение ни имело внедрение новой продукции для долгосрочного развития предприятия, оно остаётся крайне рискованным делом. Зарубежные специалисты подсчитали, что, в среднем, удельный вес неудачных нововведений в различных товарных группах колеблется между 50 и 90%.

Каким же образом риск, связанный с новой продукцией, может быть снижен до приемлемого уровня?

Во-первых, предприятие может добиться этого систематическим планированием ассортимента продукции, включающим все проверочные этапы – испытание продукции, исследования рынка и пробную продажу, а так же решением всех вопросов, пока продукция ещё находится в стадии планирования. Действуя таким образом, оно обеспечивает себе гарантию того, что её решения будут основываться не на догадках, а на знании фактов при условии, что эти факты могут быть получены своевременно и ценой приемлемых издержек.

Во-вторых, они могут сократить риск, анализируя опыт свой и других предприятий, обеспечивших успех внедрения новой продукции на рынок, выявляя закономерности успеха, где это возможно, и, используя знания этих закономерностей в своей работе.

В любом случае перед предприятием стоит задача повышения конкурентоспособности своей продукции. Она должна тщательно прорабатываться на стадии планирования продукции, в особенности при формировании перспективного ассортимента, быть опережающей и долговременной.

В практической главе изучается структура товарного ассортимента хлебопекарного предприятия и ее влияние на конкурентоспособность. В условиях все возрастающей конкуренции предприятие должно определить для себя такой товарный ассортимент, который будет пользоваться спросом у покупателей и позволит ему стать успешным на рынке. Данную цель можно достичь путем реализации комплекса мероприятий, составляющих ассортиментную политику предприятия.

## **2 Практика формирования и управления товарным ассортиментом ОАО «Орелоблхлеб» и разработка рекомендаций по его оптимизации**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Орелоблхлеб»**

Предприятие является филиалом акционерного общества «Орелоблхлеб». Предприятие филиал – «Ливенский хлебокомбинат» входящее в открытое акционерное общество «Орелоблхлеб», является его обособленным подразделением и именуется «Филиал». Предприятие вошло в Общество на правах его обособленного структурного подразделения и находится по адресу 303800, г. Ливны, ул. Железнодорожная, 4.

Ливенский филиал ОАО «Орелоблхлеб» расположен на территории г. Ливны и занимает площадь 2 га. Хлебокомбинат имеет основной производственный корпус в одноэтажном исполнении с торцевой трехэтажной надстройкой, здание механических мастерских, гараж, здание материального склада, соляной склад, трансформаторная подстанция, компрессорная, проходная.

В основном производственном корпусе располагается производство хлебобулочных изделий. В трехэтажной торцевой надстройке располагается производство

кондитерских и бараночных изделий, служба управлением предприятием, санитарно-бытовые помещения.

На предприятии имеется 10 печей: 1 ХПА – 40 для выпуска хлеба формового, 2 печи ПХС – 25 и ПХФ – 21 для выпуска булочных изделий, хлеба подового, 1 электропечь П – 119 для производства бараночных изделий и печенья, 1 печь РТ – 150 для производства сдобных и мелкоштучных булочных изделий, 3 печи ПКЭ – 9 для производства сдобных булочных изделий, 2 печи ПКЭ – 9 для производства кондитерских изделий. Имеющиеся на предприятии производственные мощности используются на 70%.

Основным видом деятельности хлебокомбината является производство хлебобулочных и кондитерских изделий. Кроме того, предприятие занимается торговой деятельностью, имеет 6 стационарных точек, 2 «Тонара», 3 а/фургона «Хлеб», реализующих продукцию хлебокомбината в Ливенском и других районах Орловской области. Хлебокомбинатом дополнительно приобретено 4 автофургона «Хлеб», для оказания платных услуг торговым организациям по доставке хлебобулочных и кондитерских изделий.

Для предприятия наиболее важным условием является: производство и сбыт продукции, снижение себестоимости выпускаемой продукции (повышение конкурентоспособности по цене) с одновременным увеличением объема сбыта.

Основной целью деятельности ОАО «Орелоблхлеб» является получение прибыли. Для достижения своей цели Филиал самостоятельно осуществляет следующие виды деятельности:

- развитие производства конкурентоспособных хлебобулочных, кондитерских и других товаров народного потребления, выполнение платных услуг;
- организацию сбыта готовой продукции;
- повышение эффективности использования материальных, финансовых и прочих ресурсов;
- обеспечение надежной и взаимовыгодной кооперации производства, рациональных хозяйственных связей с поставщиками и потребителями;
- освоение новых видов конкурентоспособных продовольственных и других товаров, внедрение новых прогрессивных технологий;

- изучение покупательского спроса и конъюнктуры рынка, проведение анализа экономической и производственно-хозяйственной деятельности;
- посредническую и торгово-закупочную деятельность;
- обеспечение природоохранных мероприятий;
- техническое перевооружение производства.

Предприятие как производственная система представляет собой обособившуюся в результате общественного разделения труда часть производственного процесса, способную самостоятельно или во взаимодействии с аналогичными системами удовлетворять те или иные нужды и потребности потребителей с помощью производимой предприятием системой товаров и услуг, способных выполнять определенную функцию при их потреблении.

Возникновение той или иной производственной системы (предприятия, организации, фирмы и т. п.) обусловлено возникновением на рынке спроса на продукцию этой системы, способную удовлетворять требования потребителей. Поэтому, чтобы существовать и развиваться производственная система (предприятие) должна быть сформулирована и приспособлена к длительному удовлетворению спроса своих потенциальных и существующих потребителей.

В состав производственной системы любого уровня управления (предприятие, цех, участок, рабочее место) традиционно включают следующие ресурсы:

- технические ресурсы (особенности производственного оборудования, инвентаря, основных и вспомогательных материалов и т.п.);
- технологические ресурсы (технологические методы);
- организация НИОКР (наличие собственной системы конструкторской подготовки производства новых товаров, конкурентоспособных идей, научных заделов в области создания новой продукции);
- пространственные ресурсы (характер территории предприятия, производственных помещений, коммуникаций, возможность расширения и пр.);
- маркетинговые и экономические ресурсы (наличие службы маркетинга, способной изучению рынка, наличие нужной ценовой стратегии, система распределения и сбыта, система маркетинговых коммуникаций, бухгалтерии и планового

(финансового отдела).

В 2004 году была пущена в работу линия отечественного производства, которая позволяет изготавливать батоны, мелкоштучные изделия-булочки, пряники, сухари, сушки. В настоящее время среднесуточная выработка хлебобулочного цеха составляет: в зимний период 22-24 тонн; в летний период до 36 тонн.

Рассмотрим внешнюю среду предприятия, т.е. непосредственное окружение и среда его существования, заметно влияющую на его деятельность.

Основные поставщики ОАО «Орелоблхлеб» являются ОАО Агрокомбинат – мука, АО Этанол - дрожжи, Евдаковский жирокombинат г. Ефремов (маргарин, жир), ППК «Орловский» (яйцо), ООО «Варион» г. Лиски (растительное масло).

Основными потребителями ОАО «Орелоблхлеб» являются сеть магазинов «Сберегайка», ТОО «Меркурий», ООО «Исполин», ТЦ «Заливенский».

Основными конкурентами хлебокомбината являются Ливенская Кондитерская фабрика, ООО «Катюша», ЛМК «Ливенский», ООО «Долгое - Хлеб», ООО «Ливенский Хлеб».

Предприятие имеет четыре собственных фирменных магазина (розничная торговля). Доставки продукции в магазины (розничная торговля) осуществляется кольцевым развозом автотранспортом предприятия. Для этого диспетчер отдела сбыта принимает заявки (по телефону или через менеджеров по работе с магазинами города) и формирует три рейса по городу (одна машина на два района города). Развозку продукции осуществляют грузчики-экспедиторы и водители транспортного отдела.

Частные предприниматели (розничной торговли) приобретают продукцию самовывозом на предприятии. Оптовые (крупно-мелкооптовые) предприятия (независимые посредники) города, области и других областей приобретают продукции самовывозом на предприятии.

Организационная структура предприятия представлена линейно- функциональным управлением (Приложение Д).

Предприятие осуществляет доставку продукция своим транспортом в Московскую, Орловскую, Тульскую, Брянскую, Курскую область.

Объем продаж в магазины города (кольцевой развоз) составляет 24% общего объема реализации, что свидетельствует о недостаточно эффективной работе менеджеров по работе с магазинами города. Емкость рынка города составляет приблизительно 1,5 млн. руб./мес. Однако для увеличения объёма продаж существуют реальные препятствия:

- высокая цена продукции по сравнению с конкурентами (высокая себестоимость);
  - сильная конкуренция на рынке;
  - несоответствие качества продукции её цене;
  - слабая профессиональная подготовка менеджеров по работе с магазинами.
- 74% объема продаж предприятия выполняют оптовые посредники (20% в городе, 54% в других областях). В сложившейся ситуации на предприятии, целесообразно сделать акцент на развитие именно этого канала распределения, т.к. данный вид канала связан с наименьшими издержками для предприятия.

Основным конкурентом ОАО «Орелоблхлеб» по производству кондитерских изделий является Ливенский ГорПищекомбинат его мощности по сравнению хлебокомбинатом очень велики.

В 2012 году предприятие включилось в реализацию государственной программы «Здоровье через хлеб», в основе которой лежит концепция здорового и безопасного питания. И в 2013 году была введена в работу линия по производству хлеба лечебно – профилактического действия с такими названиями, как «Богатырский», «Фитнес», «7 злаков», «Лучик», «Облепиховый».

В настоящее время в ассортименте ОАО «Орелоблхлеб» около 40 видов формового хлеба и батонных изделий, 10 видов сдобных изделий, более 50 видов тортов, пирожных и других мучнистых кондитерских изделий, 10 наименований бараночных изделий (сушки, бублики). Для народных праздников, семейных торжеств предприятие выпекает караваи, куличи, калачи.

## **2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности исследуемого предприятия**

Анализ финансового состояния — более подробная характеристика имущественного и финансового положения хозяйствующего субъекта, результатов его деятельности в истекшем отчетном периоде, а также возможностей развития субъекта на перспективу.

Основные технико-экономические показатели функционирования ОАО «Орелоблхлеб» представлены в приложении Е.

Основными источниками информации для анализа финансового состояния ОАО «Орелоблхлеб» послужили отчетный бухгалтерский баланс, отчеты о прибылях и убытках, о движении капитала, о движении денежных средств и другие формы отчетности, данные первичного и аналитического бухгалтерского учета, которые расшифровывают и детализируют отдельные статьи баланса.

Из приведенных данных видно, что за анализируемый период возросла сумма средств, находящихся в распоряжении предприятия с 2015 до 2016 г. на 120,26 %, и снизилась с 2016 на 2017 г. на 105 %. Доля основных средств имеет тенденцию роста в среднем с 99,66 до 113,99 %, что должно, безусловно, рассматриваться как положительный момент в развитии материально технической базы предприятия. Структура основных средств изменилась за счет приобретения нового оборудования, а коэффициент изношенности с 2015 по 2016 гг. равен 65,6 %, а 2017 г. - 95,62 %. Доля финансовых ресурсов, направленных на основные средства предприятия, пойдут на замену изношенных основных средств.

Оценка ликвидности и платежеспособности.

Приведенные данные в таблице 2 свидетельствуют о положительной работе предприятия в отношении коэффициентов ликвидности - повышение значений всех коэффициентов. Платежная готовность достаточно высока: на что, в частности указывают высокие значения коэффициентов абсолютной ликвидности и маневренности собственных оборотных средств.

Таблица 2 - Характеристика ликвидности и платежеспособности ОАО «Орелоблхлеб»



Наименование показателя	Период (базовый) 2016 г.	Период 2017 г.	Абсолютное отклонение	Темп роста, в % к базисному периоду	Период 2018 г.	Абсолютное отклонение	Темп роста, в % к базисному периоду
Величина собственных оборотных средств	2509	2852	343	113,6	3902	1050	136,81
Маневренность собственных оборотных средств	2509	2862	+353	114,06	3815	+953	133,29
Коэффициент текущей ликвидности	1,881	1,827	-0,054	97,12	2,53	+0,703	138,47
Коэффициент быстрой ликвидности	96,4	73,2	-23,2	75,93	104	+30,8	142,07
Коэффициент абсолютной ликвидности	41,32	38,34	-2,98	92,7	71,93	+33,59	187,61
Доля оборотных средств в активах	54,26	54,12	-0,14	99,7	51,55	-2,57	95,25

Доля собственных оборотных средств	46,85	45,26	-1,59	96,6	60,49	+15,26	133,56
Доля запасов в оборотных активах	58,95	59,93	0,98	101,6	58,76	-11,7	98,04
Доля собственных оборотных средств в покрытии запасов	79,47	75,5	-3,95	95,02	102,9	+27,38	136,25
Коэффициент покрытия запасов	97,78	124	26,22	126,8	133,8	+9,8	107,5

Для торгового предприятия, которым является исследуемый филиал «Орелоблхлеб», из приведенной совокупности показателей текущей деятельности наиболее важными являются показатели оборачиваемости. Данное предприятие имеет высокие коэффициенты оборачиваемости и темпы роста. Рост доли собственных средств в покрытии запасов составил 33,8 за 2015 г. и 7,5 за 2017 г. Следует заметить, что снижение оборотных средств в активах незначительно.

Оценка финансовой устойчивости (таблица 3).

Таблица 3 - Оценка финансовой устойчивости ОАО «Орелоблхлеб»

Наименование показателя	Период (базовый) 2016 г.	Период 2017 г.	Абсолютное отклонение	Темп роста, (в % к базисному периоду)	Период 2018 г.	Абсолютное отклонение	Темп роста, (в % к базисному периоду)
Коэффициент концентрации собственного капитала	0,705	0,7037	-0,13	99,81	63,64	6,73	90,43
Коэффициент финансовой зависимости	1,4165	1,4208	0,0048	100,33	1,5712	0,15	110,58
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,3671	0,3481	-0,019	94,82	0,8536	0,505	245,2
Коэффициент концентрации заемного капитал	0,294	0,2962	0,022	100,74	0,2088	0,087	70,49
Коэффициент структуры долгосрочных вложений	0	0	-	-	0,01	-	-

Коэффициент долгосрочных привлечений заемных средств	0	0	-	-	0,0136	-	-
Коэффициент структуры заемного капитала	0	0	-	-	0,0242	-	-
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	0,4165	0,4208	0,0043	101,03	0,1716	-0,249	40,77

Финансовая устойчивость в долгосрочном плане характеризуется, следовательно, соотношением собственных и заемных средств. Однако этот показатель дает лишь общую оценку финансовой устойчивости. Поэтому в мировой и отечественной учетно-аналитической практике разработана система показателей.

К основным показателям этого блока, используемым в странах с рыночной экономикой для характеристики рентабельности вложений в деятельность того или иного вида, относятся рентабельность авансированного капитала и рентабельность собственного капитала. В данном случае главной стратегической задачей является повышение рентабельности основных средств и активов (таблица 4).

Таблица 4 - Оценка рентабельности ОАО «Орелоблхлеб»

Наименование показателя	Период (базовый) 2016 г.	Период 2017 г.	Абсолютное отклонение	Темп роста, (в % к базисному периоду)	Период 2018 г.	Абсолютное отклонение	Темп роста, (в % к базисному периоду)
Рентабельность оборотного капитала	0,57	0,59	0,02	103,5	0,87	0,28	147,4
Рентабельность продаж	0,04	0,05	0,01	125,0	0,05	-	100
Рентабельность продукции %	10,7	10,5	-0,2	98,1	10,4	-0,1	99
Рентабельность активов %	17,9	15,4	-2,5	86,0	9,4	-6,0	61,0
Рентабельность основных средств	20,3	16,8	-3,5	82,8	11,1	-5,7	66,1

Анализ финансовых результатов деятельности предприятия (таблица 5).

Финансовые результаты деятельности предприятия характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности. Прибыль предприятия получают главным образом от реализации продукции, а также от других видов деятельности (сдача в аренду основных фондов, коммерческая деятельность на финансовых и валютных биржах и т.д.). Основную часть прибыли предприятия получают от реализации продукции и услуг. В процессе анализа изучаются динамика, выполнение плана прибыли от реализации продукции и определяются факторы изменения ее суммы.

Структура товарной продукции может оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на сумму прибыли. Если увеличится доля более рентабельных видов продукции в общем объеме ее реализации, то сумма прибыли возрастет и, наоборот, при увеличении удельного веса низкорентабельной или убыточной продукции общая сумма прибыли уменьшится.

Таблица 5 - Анализ финансовых результатов ОАО «Орелоблхлеб»

Наименование показателя	Период (базовый) 2016 г.	Период 2017 г.	Абсолютное отклонение	Темп роста, (в % к базисному периоду)	Период 2018 г.	Абсолютное отклонение	Темп роста, (в % к базисному периоду)
Прибыль от основной реализации	110879	113585	+2706	102,44	102938	- 10647	90,6
Результат от прочей реализации	4488,9	5413	924	120,58	5623	210	103,87
Доходы от внереализационных операций	9,5	2	- 7,5	21,05	4	2	200
Расходы и убытки от внереализационных операций	3,7	422	418,3	1140,5	422	-	-
Балансовая прибыль	4296	5413	1117	126	4864	- 549	89,85

Чистая прибыль	3078	3723	645	120,9	4186	463	112,4
Удельный вес прибыли в балансовой, %	71,64	68,77	-	-	86,06	-	-

Приведенные данные в таблице 5 свидетельствуют о том, что балансовая прибыль увеличилась с 2015 по 2016 гг. на 120,56 % (924 тыс.руб.), а с 2016 по 2017 г. снизилась и составила 90,6%; (1064 тыс. руб.). Рост валовой прибыли в первом периоде с 2015 по 2016 г.г. объясняется увеличением прибыли от реализации, во втором периоде с 2016 по 2017 г.г. небольшое снижение прибыли от реализации.

Отрицательное влияние оказало увеличение убытков от прочей реализации на 400 тыс. руб. в первом периоде и невысокое снижение во втором периоде.

Чистая прибыль акционерного предприятия составила в первом периоде 120,9% (645 тыс.руб.), по сравнению с базовым периодом, во втором периоде снижение составило 112,4% (463 тыс.руб.).

## **2.3 Оценка формирования ассортимента и обеспечения конкурентоспособности товарной продукции ОАО «Орелоблхлеб»**

На практике работа над ассортиментом заключается обычно в следующем: сначала производят группировку товаров по сходным признакам (определяют ассортиментный профиль предприятия); затем определяют количественное соотношение отдельных групп ассортимента, и, наконец, устанавливают внутригрупповой (развернутый) ассортимент (т.е. подбор конкретных разновидностей товаров в пределах одной группы).

Расчет выпуска объема товаров производится на основе предыдущих норм продаж, без учета ситуации и без нацеленности работы предприятия на перспективу.

При этом остальные вопросы, так или иначе связанные с ассортиментом, - рыночные исследования, ценообразование, оценка конкурентоспособности продукции,

оптимизация объемов выпуска, позиционирование товара и т.д. остаются за пределами ассортиментной политики и находятся в ведении других служб или работников предприятия.

Этот подход противоречит рыночным исследованиям, так как не учитывает постоянные изменения внешней среды. Кроме того, на практике концепция повышения прибыли не всегда играет главную роль при решении вопросов, связанных с ассортиментом. Очень часто решение о включении или исключении товара из ассортимента принимают на основе интуиции, в подражание конкурентам и по другим научно необоснованным причинам.

Возникает необходимость в такой системе формирования ассортимента, которая позволила бы обеспечивать производство и реализацию востребованной рынком продукции, быстро принимать решения относительно снятия с производства, модификации или создания товаров. А также осуществлять реализацию и продвижение товаров, с учетом специфики развития рыночных отношений, исследования всей совокупности мер, связанных с товаром (разработкой, созданием, производством, продажей, сервисом, рекламой и т.д.).

В настоящее время в ассортименте ОАО «Орелоблхлеб» около 40 видов формового хлеба и батонных изделий, 10 видов сдобных изделий, более 50 видов тортов, пирожных и других мучнистых кондитерских изделий, 10 наименований бараночных изделий (сушки, бублики). Для народных праздников, семейных торжеств предприятие выпекает караваи, куличи, калачи.

Необходимо отметить, что предприятие реализует товары, которые находятся на разных этапах жизненного цикла. Следовательно, торговля одним товаром может быть достаточно успешной и прибыльной, а другим – приносить лишь убытки. Поэтому необходимо определить, сколько и каких товаров на каждом этапе жизненного цикла следует иметь, чтобы обеспечить эффективную деятельность. Единицей анализа выступают группы продукта, характерными параметрами – удельный вес группы в объеме сбыта и удельный вес группы в темпе изменения объемов реализации (таблица 6).

Таблица 6 - Удельный вес отдельных товарных групп в общем объеме реализации продукции ОАО «Орелоблхлеб», 2018 год



Товарные группы	Объем продаж, тыс. руб.	Удельный вес, %	Темпы изменения объемов реализации в общем объеме, %
Хлеб ржаной	6421,14	24,5	110,34
Хлеб пшеничный	2158,6	7,9	89,99
Кондитерские изделия	2623,1	9,6	91,74
Батоны	6366,49	24,3	113,97
Бараночные изделия	1694,09	6,7	74,98
Сдобные изделия	2131,27	8,8	99,9
Караваи	2158,6	7,9	89,99
Куличи	1256,9	5,6	66,65
Калачи праздничные	1010,9	4,7	122,22
Итого	25822	100	99,99

В настоящее время производством хлеба, хлебобулочных и кондитерских изделий в Ливенском районе занимается ОАО «Орелоблхлеб», работающий в 3 смены и Ливенская Кондитерская фабрика, работающая в 2 смены по 12 часов, также в нашем районе свою продукцию реализуют ООО «Катюша», ЛМК «Ливенский», ООО «Долгое-Хлеб», ООО «Ливенский Хлеб».

Основной вид продукции: ОАО «Орелоблхлеб» – хлеб из ржаной и пшеничной муки, батоны, кондитерские изделия, баранки, сушки.

Ливенская Кондитерская фабрика – кондитерские изделия.

ООО «Долгое-Хлеб» – хлеб из ржаной и пшеничной муки, батоны, редко булки. В связи с вышеуказанным экономически целесообразно будет рассмотреть ситуацию с точки зрения полученной прибыли (таблица 7).

Таблица 7 - Доля в товарообороте хлебобулочной продукции ОАО «Орелоблхлеб» в разрезе групп товаров

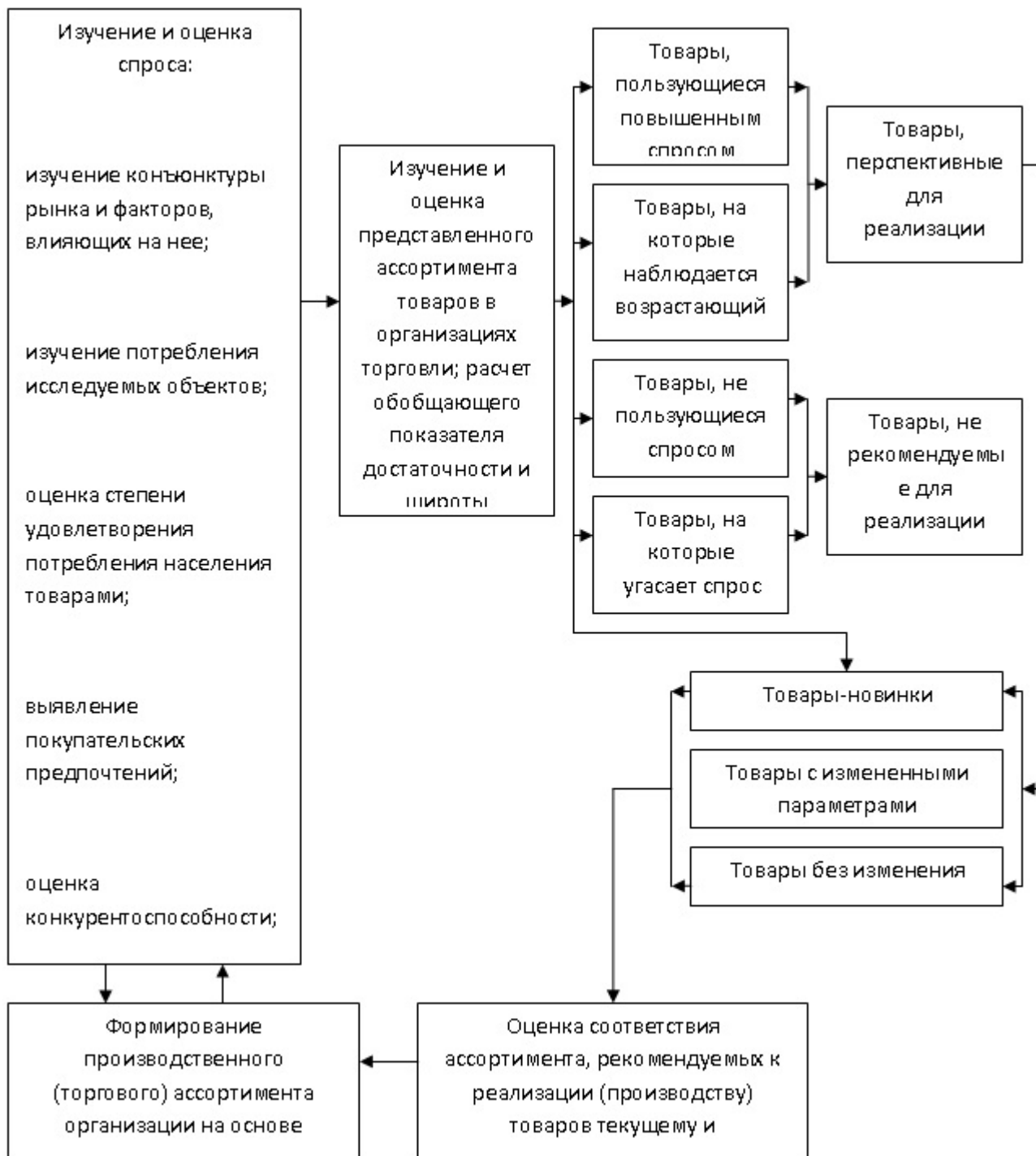
Группа	Прибыль от реализации 2018 г., тыс. руб.	Доля в товарообороте, %	Темп роста в общем объеме темпов роста, %
Хлеб ржаной	352	25,4	115
Хлеб пшеничный	54,24	3,9	83
Кондитерские изделия	218	15,7	101
Батоны	82,2	5,9	100
Бараночные изделия	452	33,3	108
Сдобные изделия	4,68	0,4	70
Караваи	213,2	15,4	98

Куличи, калачи праздничные	2,11	0,1	65
ИТОГО:	1384,39	100	-

Товарная политика предприятия определяет оптимальное соотношение товаров, разных по стадиям жизненного цикла, одновременно находящихся на рынке. Для удержания своего положения на рынке, осуществляя стратегию роста предприятию ОАО «Орелоблхлеб» необходимо реализовать политику товарной дифференциации.

Процесс формирования товарного ассортимента на предприятии ОАО «Орелоблхлеб» состоит из следующих основных этапов:

- Анализируется фактически выпускаемый ассортимент продукции на основе использования различных классификаций и АВС-анализа, который позволяет анализировать ассортиментную структуру предприятия на основании данных в стоимостном выражении.
- Анализируются изменения во внутренней и внешней среде предприятия, такие как кадровые изменения, наличие оборотных средств, достижения НТП, изменение продукции предприятий-конкурентов, изменение спроса на товары (в целом по продукции предприятия, в разрезе ассортиментных групп, рынков, основных покупателей, по годам, кварталам, месяцам).
- Разрабатывается предварительный план ассортимента продукции, в основе которого лежат требования рынка, а также идеи, поступившие из внутренних и внешних источников.
- Анализируются финансовые и производственные возможности предприятия.
- Принятие решений по трем важнейшим направлениям: о запуске в производство новой продукции; производстве модернизированных изделий; исключении из производственной программы устаревших изделий.
- Определяются плановые объемы производства традиционной продукции, новой и модифицированной.



**Рисунок 6 - Формирование товарного ассортимента**

Таким образом, действующая система планирования на предприятии позволяет решать такие основные задачи, как обеспечение постоянного совершенствования и обновления продукции предприятия; принятие обоснованных решений о снятии из производственной программы изделий, теряющих рыночные позиции; разработка мер по производству продукции и оказанию услуг, которые находят наибольший

спрос и рынок сбыта.

ОАО «Орелоблхлеб» – ведущее предприятие города и района по производству хлеба и кондитерских изделий. Начиная с 2005 года предприятие производит замену устаревшего оборудования новым. Средний стаж работы персонала составляет 15 – 20 лет. Основной рынок сбыта – г. Ливны и Ливенский район. Сильные стороны:

- широкий ассортимент;
- большой выбор мелкоштучных изделий;
- высокое качество.

Ливенская Кондитерская фабрика – частное предприятие, основанное в 1990 году. Специализируется на выпуске кондитерских изделий. Использует традиционное сырье, оборудование мини – пекарни. Ежегодно персонал проходит курсы повышения квалификации. Является основным конкурентом ОАО «Орелоблхлеб» по кондитерским изделиям.

Сильные стороны:

широкий ассортимент кондитерских изделий;

гибкая адаптация к запросам потребителей и изменение ориентации производства в зависимости от изменения потребностей рынка.

ООО «Долгое-Хлеб» ориентировано главным образом на производство сортов 1 – го сорта, пшеничного 2 – го сорта, мелкоштучной сдобы в широком ассортименте, батончиков, кондитерских изделий. Основной рынок сбыта – Ливенский район (23%). 69 % устаревшего оборудования.

Сильные стороны:

- широкий ассортимент мелкоштучных изделий;
- высокое качество.

По результатам маркетинговых исследований на первое полугодие 2014 года можно составить таблицу 8 по оценке конкурентоспособности продукции ОАО «Орелоблхлеб» в сравнении с ее аналогичной продукцией заводов-конкурентов. Анализ проводится по 10 бальной шкале.

Таблица 8 - Сравнительный анализ конкурентных преимуществ ОАО «Орелоблхлеб»

Показатели	ОАО «Орелоблхлеб»	ООО «Долгое- Хлеб»	Ливенская Кондитерская фабрика
Уровень технической оснащённости	8	7	10
Квалификация персонала	9	9	7
Сегмент рынка сбыта	7	3	6
Широта ассортимента	8	8	8
Наличие собственных точек сбыта (количество)	5	-	1
Качество продукции	6	6	8
Возможность быстрого изменения ассортимента	9	8	9

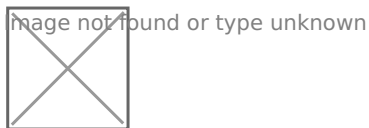
По уровню технической оснащённости у Ливенской Кондитерской фабрики самый высокий балл. Это связано с тем, что предприятие основано сравнительно не давно и при открытии предприятия всё оборудование соответствовало последним тенденциям. ОАО «Орелоблхлеб» по уровню технической оснащённости занимает второе место. С 2010 года предприятие производит замену старого оборудования новым и на 2017 год было заменено 44% устаревшего оборудования на новое, которое отвечает современным требованиям.

На ООО «Долгое-Хлеб» замена оборудования началась с 2015 года и на 2017 год только 31 % заменено на современное.

На ОАО «Орелоблхлеб» средний стаж работы сотрудников составляет 15 – 20 лет. Это квалифицированный и добросовестный персонал, который хорошо знает весь

процесс производства выпускаемой продукции. На предприятии ООО «Долгое-Хлеб» 41% составляют выпускники профессионально-технических училищ, не имеющих достаточного опыта работы в данной сфере производства..

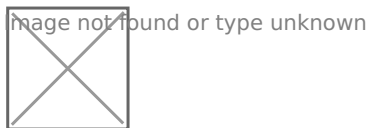
По хлебобулочным изделиям ОАО «Орелоблхлеб» охватывает 80 % рынка сбыта (рисунок 7). Основным конкурентом по кондитерским изделиям является Ливенская кондитерская фабрика (рисунок 3).



- ОАО «Орелоблхлеб»; 2 - ООО «Долгое-хлеб»; 3 - другие

### **Рисунок 7 - Сегментация рынка по объемам продаж хлебобулочных изделий**

Вся продукция Ливенской Кондитерской фабрики реализуется в герметичной упаковке, в результате чего продукция сохраняет свои полезные свойства. ОАО «Орелоблхлеб» и ООО «Долгое-Хлеб» не используют герметичную упаковку при реализации своей продукции или используют ее частично.



1 - ОАО «Орелоблхлеб»; 2 - Ливенская кондитерская фабрика; 3 - другие

### **Рисунок 8 - Сегментация рынка по объемам продаж кондитерских изделий**

Оборудование и технологии, используемые на ОАО «Орелоблхлеб» и Ливенской кондитерской фабрике, позволяют этим предприятиям своевременно реагировать на изменения, происходящие на рынке хлебобулочных изделий. В результате предприятие имеет возможность расширить ассортимент выпускаемой продукции.

Таким образом, исходя из приведенной таблицы 8, можно сделать вывод, что ОАО «Орелоблхлеб» занимает далеко не последнее место среди конкурентов по основным факторам конкурентоспособности, но не следует забывать, что для стабильного поддержания такого положения предприятия на рынке необходимо опережать конкурентов в разработке и освоении новой продукции, технологии, дизайна, нового уровня издержек производства, цен, нововведений в системе распределения и сбыта. Так достигается сразу несколько параметров конкурентного превосходства.

В части определения (выявления) слабых и сильных сторон конкурирующих фирм отдел маркетинга ОАО «Орелоблхлеб» уделяет серьезное внимание рекламной информации конкурентов, а также их участию в выставочных мероприятиях, т.е., непосредственное ознакомление с их изделиями на стендах, а так же – описание и технологические характеристики. Немало важным фактором определения положения конкурентов на рынке является анализ информации по «Интернет» (торговые площадки, прайс-листы, реклама и т.п.).

Итак, можно сделать вывод, что продукция ОАО «Орелоблхлеб» является конкурентоспособной по экономическим и техническим показателям конкурентоспособности, таким как: качество, возможность быстрого изменения ассортимента, квалификация персонала, наличие собственных торговых точек. Но это не означает, что предприятие должно останавливаться на достигнутом, необходимо проводить дальнейшее совершенствование хлебобулочной продукции и самой маркетинговой деятельности предприятия, от которой на прямую зависит эффективность деятельности всего предприятия. Выпуск товара на предприятии напрямую связан с проблемой состояния рыночного спроса и определения целевого рынка.

Проведение эффективного управления ассортиментом ОАО «Орелоблхлеб» связано с двумя крупными проблемами. Во-первых, предприятие должно рационально организовать работу в рамках имеющейся номенклатуры товаров с учетом стадий жизненного цикла; во-вторых, - заблаговременно осуществлять разработку новых товаров для замены товаров, подлежащих снятию с производства и выводу с рынка.

Таким образом, ОАО «Орелоблхлеб» необходимо иметь и постоянно совершенствовать товарную стратегию, что позволит ей обеспечить устойчивую структуру ассортимента, постоянный сбыт и стабильную прибыль.

Конкретный перечень целей предприятия в области управления ассортиментом и качеством товара зависит от стоящих перед ним проблем. Поскольку поставленные цели предопределяют намечаемые действия, постольку они сами являются критериями оценки достигнутых результатов. Поэтому они должны быть четко сформулированными; реально выполнимыми; указывающими направления действий; обеспечивающими сосредоточение материальных, трудовых и финансовых ресурсов.



## Заключение

Управление ассортиментом товара - деятельность, направленная на достижение требований рациональности ассортимента. Основными элементами управления являются установление требований к рациональности ассортимента, определение ассортиментной политики организации и формирование ассортимента, Установление требований к рациональности начинается с выявления запросов потребителей к товарам к товарам определенной ассортиментной принадлежности. Для этого могут быть использованы такие методы, как социологический (опрос) и регистрационный (наблюдение). Кроме того, организации, применяющие стратегию активного маркетинга, сами формируют спрос с помощью рекламы, выставок-продаж, презентаций. Требования к рациональности ассортимента измеряются в зависимости от конъюнктуры рынка (платежеспособности покупателя, социально-экономических, социально-культурных, правовых характеристик окружающей среды организации). Основные направления формирования - это сокращение, расширение, углубление, обновление, совершенствование, гармонизация.

Указанные направления взаимосвязаны, в значительной мере дополняют друг друга и определяются рядом факторов. Факторы:

- 1) сокращение ассортимента - количественные и качественные изменения ассортимента дешевых, некачественных товаров, не пользующихся спросом у потребителей. Причинами сокращения ассортимента могут быть падение спроса, недостаточность предложений, убыточность или низкая прибыльность при производстве или реализации отдельных товаров;
- 2) расширение ассортимента - количественные и качественные изменения набора товаров за счет увеличения показателей широты, полноты, глубины и новизны выпуска новых товаров. Причинами, способствующими расширению ассортимента, являются увеличение спроса и предложения; высокая рентабельность производства и реализации товаров; внедрение на рынок новых товаров;
- 3) углубление ассортимента - количественные и качественные изменения ассортимента товаров за счет разработки и предложения новых торговых марок или их модификации. Основанием для выбора этого направления служит высокая насыщенность рынка, стремление снизить риск при выпуске товаров незначительной новизны, наличие известных, пользующихся спросом торговых

марок отсутствие возможности у организации выпускать товары новых видов;

4) стабилизация ассортимента - состояние набора товаров, характеризующееся высокой устойчивостью и низкой степенью обновления. Это достаточно редкое состояние ассортимента, присущее в основном ассортименту пищевых продуктов повседневного спроса;

5) обновление ассортимента - количественные и качественные изменения состояния набора товаров, характеризующиеся увеличением показателей новизны;

6) совершенствование ассортимента - количественные и качественные изменения состояния набора товаров для повышения его рациональности;

7) гармонизация ассортимента - отражает степень близости реального ассортимента к лучшим отечественным, либо зарубежным аналогам.

Главная цель формирования ассортимента - наиболее полное удовлетворение покупательского спроса. Различают общие и специальные факторы формирования ассортимента. Общие факторы, влияющие на формирование промышленного и торгового ассортимента, являются спрос и рентабельность. Специальными факторами формирования промышленного ассортимента является сырьевая и материально-техническая база производства, достижение научно-технического прогресса.

Практическая часть выполнена на материалах Ливенского филиала ОАО «Орелоблхлеб».

Управление ассортиментом на ОАО «Орелоблхлеб» предполагает координацию взаимосвязанных видов деятельности — научно-технической и проектной, 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 стратегических рыночных целей предприятием.

Все товары, реализуемые ОАО «Орелоблхлеб» разбиты на группы по принципу схожести их составов. Эти группы товаров являются ассортиментными и в совокупности представляют товарную номенклатуру.

Насыщенность товарной номенклатуры от 2-х до 6-ти позиций в каждой ассортиментной группе. Наибольшую долю в объёме прибыли занимает

хлебобулочные изделия, второе место занимают примерно одинаковые по показателям прибыли кондитерские изделия и торты, остальные группы продукции занимают меньшее место и составляют 3% - 6% в общем объеме прибыли.

В результате была проведена сравнительная характеристика по основным конкурентам ОАО «Орелоблхлеб» - это Ливенская Кондитерская фабрика, ЛМК «Ливенский», ООО «Долгое-Хлеб», ООО «Ливенский Хлеб».

Объем продаж в магазины города составляет 24% общего объема реализации, что свидетельствует о недостаточно эффективной работе менеджеров по работе с магазинами города. Емкость рынка города составляет приблизительно 1,5 млн. руб. в месяц. Однако для увеличения объема продаж существуют реальные препятствия:

- высокая себестоимость продукции по сравнению с конкурентами;
- сильная конкуренция на рынке;
- слабая профессиональная подготовка менеджеров по работе с магазинами.
- 74% объема продаж предприятия выполняют оптовые посредники (20% в городе, 54% в районах по Орловской области).

В сложившейся ситуации на предприятии, целесообразно сделать акцент на развитие именно этого канала распределения, т.к. данный вид канала связан с наименьшими издержками для предприятия.

По результатам маркетинговых исследований за 2018 год был проведен анализ по оценке конкурентоспособности продукции ОАО «Орелоблхлеб» в сравнении с ее аналогичной продукцией заводов-конкурентов по 10 бальной шкале и сегментации рынка хлебобулочных и кондитерских изделий.

На основании чего, можно сделать вывод, что продукция ОАО «Орелоблхлеб» является конкурентоспособной по экономическим и техническим показателям конкурентоспособности, таким как: качество, возможность быстрого изменения ассортимента, квалификация персонала, наличие собственных торговых точек. Но это не означает, что предприятие должно останавливаться на достигнутом, необходимо проводить дальнейшее совершенствование хлебобулочной продукции и самой маркетинговой деятельности предприятия, от которой на прямую зависит эффективность деятельности всего предприятия.

В связи с этим, предлагаются следующие мероприятия по повышению конкурентоспособности продукции ОАО «Орелоблхлеб»:

1. Расширение ассортимента продукции (выпуск хлебобулочных изделий с лечебными свойствами). Общая прибыль от продажи хлеба «Славянский» составит 2 158 576,00 руб.

2. Улучшение качества продукции: введение в эксплуатацию линии, по герметичной упаковке хлебобулочных изделий, что позволит увеличить свежесть продукции до 72 часов. По статистике ОАО «Орелоблхлеб» возвратность хлебобулочных изделий без упаковки составляет 15 % от объёма отгрузки, а при внедрении данного мероприятия в среднем процент возврата снизится до 7 % .

Дополнительная прибыль предприятия в данном случае составит 6 965 120,13 руб. и проект окупится в течение года.

Предложенные мероприятия будут способствовать увеличению прибыли предприятия и улучшению финансовой устойчивости, что находит свое подтверждение в полученном экономическом эффекте для ОАО «Орелоблхлеб».

## **Список использованных источников**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: Часть первая от 30.11.1994 № 51-ФЗ, действующая редакция от 05.05.2014; Часть вторая от 26.01.1996 № 14-ФЗ, действующая редакция от 28.12.2013 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс», 2014.
2. Об акционерных обществах: Федеральный закон от 26.12.1995 г. №208-ФЗ (с изменениями и дополнениями от 28.12.2013) [Электронный ресурс] //Справочная правовая система «Гарант». – Режим доступа: <http://www.garant.ru>
3. Азоев, Г.А., Конкуренция: анализ, стратегия и практика [Текст] / Г.А. Азоев. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2016. – 341с.
4. Акулич, И.А., Демченко, Е.В., Основы маркетинга [Текст]: Учебное пособие / И.А. Акулич, Е.В. Демченко. – СПб.: Высшая школа, 2018. – 215с.
5. Ансофф, И., Стратегическое управление [Текст]: Учебник/ перевод Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 2015. – 450с.

6. Архипова, Л.В. и др. Маркетинг [Текст]: Учебное пособие / Л.В. Архипова. – М.: МОРУ, 2018. –156с.
7. Багиев, Г.Л., Маркетинг [Текст]: Учебник для ВУЗов / Г.Л. Багиев. – М.: ОАО «Издательство Экономика», 2017. – 703с.
8. Басовский, Л.Е., Маркетинг [Текст]: Курс лекций / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА – М, 2018. – 219с.
9. Берлин, А. Функциональная перестройка управления сбытом готовой продукции на крупном промышленном предприятии [Текст] //«Вопросы экономики».- 2018. - № 7- М.
10. Болотов, С.П., Разработка стратегии предприятия [Текст]: Учебное пособие / С.П. Болотов. Сыктывкар, 2015.- 347с.
11. Браверманн, А.А., Маркетинг в российской экономике переходного периода: методология и практика [Текст] / А.А. Браверманн. - М.: Экономика, 2016. – 215с.
12. Брыскин, В.В., Математические модели маркетинга [Текст]/ред. Берсенов В.Л. - Новосибирск: ВО «Наука», 2016. – 198с.
13. Босатко, А.Н., Основы экономического анализа хозяйствующего субъекта [Текст]/ А.Н. Босатко. - М.: Финансы и статистика, 2017. – 640с.
14. Вигдорчик, Е.А., Российские предприятия: трудный поиск конкурентных стратегий [Текст] // «ЭКО». – 2018. - № 11 - М.
15. Виханский, О.С., Стратегическое управление [Текст]: учебник / О.С. Виханский. – М.: Гардарика, 2018. – 296с.
16. Герасименко, В.В., Основы маркетинга [Текст] / В.В. Герасименко. – М.: ТЕИС, 2018.- 780с.
17. Голубков, Е.П., Маркетинговые исследования: теория, методология, практика [Текст] / Е.П. Голубков. – М.: Финпресс, 2017. – 464с.
18. Голубков, Е.П., Основы маркетинга [Текст]: Учебник / Е.П. Колубков. – М.: Финпресс, 2018. – 656с.
19. Дорошев, В.И., Введение в теорию маркетинга [Текст]: Учебное пособие / В.И. Дорошев. – М.: ИНФРА-М, 2016.- 285с.
20. Ильин, А.И., Сеница, Л.М., Планирование на предприятии [Текст]: Учебное пособие в 2 частях. Ч.2 Тактическое планирование / А.И. Ильин и др. – Мн.: ООО «Новое знание» 2015. – 416с.
21. Информационные технологии в маркетинге [Текст]: учебник для ВУЗов / Под ред. проф. Г.А.Титоренко - М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2017. – 335с.
22. Казанцев, А.К. и др. Практический менеджмент [Текст]: Учебное пособие / А.К. Казанцев. – М.: ИНФРА – М, 2016. – 367с.
23. Костоглодов, Д.Д., Саввиди, И.И., Маркетинг предприятия [Текст] / Д.Д. Костоглодов и др. – М.: Контур, 2017. – 112с.

24. Котлер, Ф., Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер. – М.: Бизнес – книга, 2018. – 702с.
25. Крылов, И.В., Маркетинг [Текст]: учебник / И.В. Крылов. – М.: Центр, 2016. - 256с.
26. Крылова, Г.Д., Соколова, М.И., Маркетинг. Теория и 86 ситуаций [Текст]: учебное пособие для ВУЗов / Г.Д. Крылова и др. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2017. – 519с.
27. Маркетинг. Принципы и технология маркетинга в свободной рыночной системе [Текст]: Учебник для вузов/ Под ред. Н.Д. Эриашвили. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2018. – 255с.
28. Маркетинг [Текст]: Учебник / Под ред. А.Н.Романова и др. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ , 2017. – 560с.
29. Маркетинг [Текст]: Учебник для вузов / Под редакцией Н.Д. Эриашвили – М.: ЮНИТИ – ДАНА , 2017. – 623с.
30. Маркетинговый анализ [Текст]: Учебник/ Под ред. А.И.Ковалева и др. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 345с.
31. Нагапетьянц, Н.А., Прикладной маркетинг [Текст]: учебное пособие для ВУЗов / Н.А. нагапетьянц. – М.: ЮНИТИ – ДАНА , 2015. - 272с.
32. Рыночная экономика [Текст]: Учебник: Т.2 , Ч.2 Основы бизнеса – М.: СОМИНТЭК , 2017. -155с.
33. Фатхутдинов, Р.А., Стратегический маркетинг [Текст]: Учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2016. – 640с.
34. Эванс, Дж., Бергман, Б., Маркетинг [Текст]: учебное пособие. – М.: Экономика , 2015. – 335с.
35. Экономика предприятия [Текст]: Учебник / под редакцией Семенова В.М. – М.: Центр экономики и маркетинга , 2018. – 312с.
36. Экономическая стратегия фирмы [Текст]: Учебное пособие / под редакцией А.П. Градова. - СПб.: Специальная литература, 2018. – 589с.
37. Экономико-математические методы и прикладные модели [Текст]: Учебное пособие для ВУЗов / Под редакцией В.В.Федосеева – М.:ЮНИТИ , 2017. – 391 с.