

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ.....	5
1.1 Ассортиментная политика, ее содержание, цели и задачи.....	5
1.2 Основные методы анализа товарного ассортимента.....	8
1.3 Особенности организации и совершенствования товарной политики предприятий.....	12
2 АНАЛИЗ ФОРМИРОВАНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ООО «ХЛЕБОКОМБИНАТ АФИПСКИЙ».....	16
2.1 Общая характеристика предприятия.....	16
2.2 Анализ ассортимента в ООО «Хлебокомбинат Афипский».....	19
2.3 Совершенствование ассортиментной политики ООО «Хлебокомбинат Афипский».....	23
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	28
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	30

ВВЕДЕНИЕ

Прибыльность бизнеса определяется несколькими факторами, среди них один из ведущих – ассортимент. Именно он становится источником прибыли и от него зависит, насколько будут удовлетворены потребности покупателей, их лояльное отношение и стремление делать покупки в отдельном конкретном магазине. Работа над ассортиментом позволяет влиять на потребительское поведение за счет добавления новых позиций, которые будут пользоваться повышенным спросом, и убирать не приносящие прибыли.

Ассортиментная политика – определение ассортимента, наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего экономическую эффективность деятельности предприятия в целом.

В настоящее время ни одно предприятие в системе рыночных отношений не может нормально функционировать без определения ассортиментной политики. Это происходит, потому что потребности людей безграничны, а ресурсы предприятия ограничены.

В нынешней экономической ситуации выживает то предприятие, которое может наиболее точно выделять и улавливать разнообразие вкусов, поэтому тема применения методов анализа ассортимента товаров на предприятиях является актуальной.

Вопросы формирования товарной политики широко освещены в научной литературе по маркетингу. Вместе с тем разработка товарной политики должна осуществляться индивидуально для каждого предприятия, что обуславливает практическую значимость выбранной темы. Экономическая эффективность совершенствования товарной политики заключается в приросте выручки от реализации и увеличении прибыли предприятия.

Целью дипломной работы является разработка предложений по

совершенствованию товарной политики ООО «Хлебокомбинат Афипский». Для достижения названной цели поставлены следующие задачи:

- исследование товарной политики, ее основное содержание;
- изучение концепции жизненного цикла товара, ее значение для формирования и реализации товарной политики;
- анализ вопросов оптимизации товарного ассортимента.

Объектом исследования является ассортиментная политика ООО «Хлебокомбинат Афипский», всю выпускаемую продукцию которого можно разделить на следующие ассортиментные группы: хлеб, мелкоштучная продукция, кондитерская продукция, сухие хлебобулочные изделия, безалкогольные напитки.

Научные методы написания дипломной работы:

- совокупность диалектических методов (частное – особенное, количество – качество, дедукция, индукция, система часть системы, положительное – отрицательное и др.);
- методы обобщения практического опыта (сопоставление, количественная оценка, анализ временных рядов, финансового анализа, экономико-математические методы и др.);
- методы обработки информации (редактирование, выделение главного и др.)
- методы наблюдения и опроса.

Теоретической базой исследования являются: нормативно-правовые акты Российской Федерации, научно-учебные пособия и монографии, публикации специализированной периодической печати.

Дипломный проект состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ

1.1 Ассортиментная политика, ее содержание, цели и задачи

Разработка ассортиментной политики — ключевое направление в работе предприятия. Плохо продуманная политика в отношении ассортимента опасна скоплением товаров и уменьшением рентабельности. Для предотвращения финансовых потерь и формируют ассортиментную политику компании.

Ассортимент - это состав и соотношение различных видов продукции, товаров, услуг в производственном и торговом предприятиях; перечень видов и разновидностей продукции и товаров, различаемых по отдельным показателям.

Товарный ассортимент классифицируется по следующим признакам:

- ✓ широта (число ассортиментных групп);
- ✓ глубина (числа позиций в каждой ассортиментной группе);
- ✓ сопоставимость (соотношение между предлагаемыми ассортиментными группами с точки зрения общности удовлетворяемых потребностей, конечного использования, цены);
- ✓ полнота (способность совокупности товаров однотипной группы удовлетворять схожие потребности);
- ✓ устойчивость (способность совокупности товаров удовлетворять спрос на одни и те же товары);
- ✓ новизна (способность совокупности товаров удовлетворять изменившиеся потребности за счет производства и реализации новых товаров).

Разработка ассортиментной политики — ключевое направление в работе предприятия. Плохо продуманная политика в отношении

ассортимента опасна скоплением товаров и уменьшением рентабельности. Для предотвращения финансовых потерь и формируют ассортиментную политику компании.

Товарная, она же и ассортиментная, политика – это метод управления ассортиментом.

Ассортиментная политика предприятия, магазина основывается на:

- ✓ знании потребностей клиентов;
- ✓ состоянии бизнеса;
- ✓ стратегических целях.

Формирование ассортиментной политики торгового предприятия может показаться неким теоретическим, академическим вопросом. Тем не менее, совершенствование ассортиментной политики напрямую влияет на прибыль компании, поэтому стоит уделить ассортименту пристальное внимание.

Ассортиментная политика любого предприятия строится исходя из различных способов анализа товарного ассортимента, но по общепризнанной схеме (рис. 1)

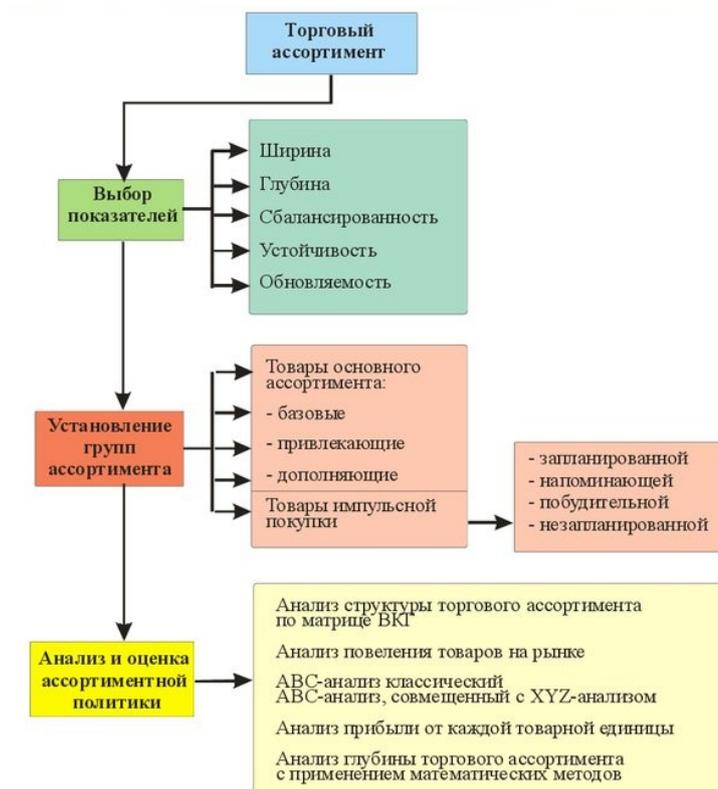


Рисунок 1 - Формирование товарного ассортимента

Главными направлениями в реализации ассортиментной политики являются:

- ✓ расширение ассортимента через внедрение новых позиций и увеличение наиболее популярных;
- ✓ обновление ассортимента путем устранения не актуальных товаров;
- ✓ стабилизация положения через формирование политики, которая обеспечивает постоянство основных показателей продаж;
- ✓ совершенствование ассортимента.

За научными словами «анализ» и «ассортиментная политика» скрывается всего лишь умение понять, чего хотят покупатели и насколько возможности предприятия отвечают их потребностям. Если ассортиментная политика организации оптимальна, то:

- ✓ она не останется без клиентов;

- ✓ компания потратит ресурсы на ту продукцию, которая приносит прибыль;
- ✓ предприятие не сработает в убыток.

Основными целями ассортиментной политики являются:

- ✓ удовлетворение покупательской потребности;
- ✓ улучшение позиций компании среди конкурентов;
- ✓ обеспечение соответствующего уровня доходности.

Главное желание любого предпринимателя - это стремление, не выходя за пределы своих возможностей, дать клиенту все, что он хочет и точно купит, с нужной рентабельностью и прибылью. На это и работает ассортиментная политика. Поэтому ассортимент должен быть полным и гибким. Гибкость подразумевает возможность водить новые наименования в товарную номенклатуру, не нарушая общей системы классификации товаров. И это напрямую связано с полнотой ассортимента.

По сути, ассортиментная политика решает такие задачи, как:

- ✓ модернизация производства;
- ✓ модификация продуктов для улучшения их качеств и свойств;
- ✓ разработка новых товарных линеек;
- ✓ формирование преимуществ продукции;
- ✓ продажа товара высокого качества по ценам аналогов с более низким качеством.

Ассортиментная политика предприятия — это основная составляющая производственной, экономической и маркетинговой сфер. Благодаря правильной стратегии и предварительному анализу, компания получит доход и определит покупательские потребности в рыночном сегменте.

1.2 Основные методы анализа товарного ассортимента

Ассортиментная политика – одна из основных составляющей экономической стратегии на предприятии. От спланированного ассортимента продукции в будущем будет зависеть прибыль предприятия, поэтому так важно использовать эффективнее методы планирования и анализа ассортимента. В практике анализа ассортиментной политики известны различные методы и подходы к анализу ассортимента, различающиеся по приемам анализа, форме конечных результатов и по предмету анализа.

На сегодняшний день наиболее перспективными можно назвать методы, основанные на маржинальном подходе. Рассмотрим некоторые широко распространенные методы анализа ассортимента.

1. Метод анализа ассортимента на основе матрицы «продукт-рынок» Ансоффа

Суть матрицы Ансоффа заключается в выборе одной из четырех базовых стратегий компанией на рынке (табл. 1).

Таблица 1 - Матрица Ансоффа продукт/ рынок

Продукт/Рынок	Действующий	Новый продукт
Действующий	Расширение на рынке	Развитие продукта
Новый рынок	Развитие рынка	Диверсификация

Метод анализа ассортимента на основе матрицы «конкурентоспособность – стадия жизненного цикла»

Данная матрица является инструментом анализа стратегических хозяйственных единиц, хозяйственного и продуктового портфелей организации, используемым для определения зоны выбора стратегии (табл.2).

Белые ячейки – широкий диапазон выбора стратегий; темно серые ячейки – осторожное выборочное развитие; светло серые ячейки – опасность: уход в рыночную нишу, отказ от рынка или ликвидация бизнеса.

Таблица 2 - Матрица «конкурентоспособность – стадия жизненного цикла»

Конкурентоспособность	Зарождение	Рост	Зрелость	Старение
Доминирование				
Сильная позиция				
Благоприятная позиция				
Прочная позиция				
Слабая позиция				
Нежизнеспособная позиция				

Анализируемые продукты могут попасть в одну из трех зон выбора стратегий. Наиболее широкий диапазон выбора стратегий имеют «молодые» продукты, занимающие доминирующие позиции на рынке. «Старые», неконкурентоспособные продукты, расположенные в правом нижнем углу матрицы, требуют наиболее радикальных решений, связанных с резким сокращением или ликвидацией данного бизнеса.

2. Метод анализа ассортимента на основе матрицы «рост/доля»

Данный метод подразумевает способ построения стратегической матрицы, основанный на внутренней информации предприятия. Единицей анализа выступает «группа продукта», под которой подразумевается часть линии продукта (товара или услуги), ориентированного, с одной стороны, на удовлетворение схожей по природе потребности, а с другой стороны, рассчитанного на потребление определенным сегментом рынка. Для каждой группы продукта строится пространство координат, в котором отражается доля каждой группы в объеме сбыта («доля рынка») и доля в темпе изменения объема сбыта («рост рынка»), причем значения координат для каждой группы поддаются точному вычислению на основании данных о реализации предприятия за некоторый период. Вычислив эти значения для каждой группы продукта и представив их графически, можно

получить параметрический график (стратегическая матрица), характеризующий каждую группу продуктов ассортимента.

3. ABC-анализ ассортимента

Это метод, позволяющий классифицировать ассортиментные позиции по степени их важности в ассортименте. В его основе лежит принцип Парето, продукция разделяется на категории А, В и С, составляющие в структуре продаж 80, 15 и 5%, соответственно метод предполагает различные подходы к управлению этими категориями ассортиментных позиций. Позиции в категории А несомненно стоит оставить в ассортименте, а вот ассортиментные позиции категории В и особенно С должны быть тщательно проанализированы на предмет того, стоит их оставить в ассортименте или же исключить.

4. Достаточно известный метод анализа ассортимента был предложен Ф. Котлером.

Метод основывается на изучении особенностей товарной линии и состоит из двух этапов:

1) анализ товарной линии – этап, включающий в себя постоянный сбор информации об объеме продаж и прибыли по каждой товарной единице, а также определение долей отдельных товарных единиц в объеме продаж и прибыли товарной линии. Высокая доля объема продаж, приходящаяся на несколько товарных единиц, означает уязвимость товарной линии. На данном этапе также определяется рыночный профиль товарной линии, для этого строится карта позиционирования, которая отражает позиции товарной линии предприятия по отношению к продукции конкурентов.

2) принятие решения о длине товарной линии, необходимости обновления, корректировке или сокращении. Критерием оптимальной длины является операционная прибыль предприятия. Товарная линия считается короткой, если добавив к ней новые товарные единицы,

можно увеличить прибыль, и слишком длинной, если сокращение числа товарных единиц ведет к росту прибыли.

6. Так же известен метод анализа и планирования ассортимента путем оптимизации ключевых финансовых показателей. Данный метод предполагает несколько этапов планирования и основывается на определении ключевых финансовых показателей при наилучшем варианте производственной структуры, оценке влияния производственных факторов на финансовые показатели и определении себестоимости единицы каждого вида продукции.

Расчеты проводятся по следующим этапам: формирование «портфеля заказов»; планирование себестоимости каждого вида продукции; определение маржинального дохода предприятия; оценка влияния уровня организации производства и труда на маржинальный доход и прибыль предприятия.

Описанные методы анализа ассортимента позволяют проводить сравнение различных альтернатив, позволяют упростить процесс принятия решения, так как исключают из рассмотрения незначительные детали, а это способствует изучению проблем, что помогает понять и оценить стратегические альтернативы.

Предложенные методы практичны, просты, информативны и очень активно применяются многими успешными компаниями. С их помощью можно анализировать такие параметры ассортимента, как вклад товара в результат работы магазина, стабильность продаж товара, статус каждого товара в ассортиментной матрице и закупочную политику в отношении каждого вида товара. Также можно определить положение нового товара в общем ассортименте, определить необходимость вложения оборотных средств и определить метод подсчета товарных запасов с целью оптимизации налогообложения.

1.3 Особенности организации и совершенствования товарной политики предприятий

Процесс обновления товарного ассортимента предприятия предполагает разработку комплексной системы, включающей инновационную стратегию, направления модификации, вариации и дифференцирования.

Одним из коренных вопросов ассортиментной политики является определение совокупности товарных групп, наиболее предпочтительной для успешной работы предприятия на рынке и обеспечивающей экономическую эффективность его деятельности в целом. Ассортиментная политика предполагает также решение вопроса о происхождении товаров - производимых предприятием или приобретаемых им от внешних источников.

В рамках ассортиментной политики можно решить следующие важные задачи предприятия:

- ✓ удовлетворение запросов потребителей;
- ✓ оптимальное использование технологических знаний и опыта предприятия;
- ✓ оптимизация финансовых результатов предприятия, когда формирование ассортимента основывается на ожидаемой рентабельности и объеме прибыли;
- ✓ завоевание новых сегментов рынка путем расширения сферы применения существующей производственной программы;
- ✓ соблюдение принципа гибкости за счет диверсификации сфер деятельности предприятия и включения нетрадиционных для него отраслей в портфель стратегических зон хозяйствования;
- ✓ соблюдение принципа синергизма, предполагающего расширение областей производства и услуг предприятия, связанных между собой

определенной технологией, единой квалификацией кадров и другой логической зависимостью, дающей значительную экономию затрат.

Для совершенствования товарной политики используются следующие основные направления:

- ✓ расширение товарной номенклатуры за счет включения новых ассортиментных групп товаров;
- ✓ достижение гармоничности товаров различных ассортиментных групп;
- ✓ углубление товарной номенклатуры, т.е. увеличение насыщенности уже существующих ассортиментных групп;
- ✓ оптимизация имеющегося ассортимента.

Выбор в пользу того, в каком направлении оптимизировать ассортимент, во многом зависит от социально-экономических условий в стране. В условиях позитивного экономического развития ассортимент магазина, как правило, оптимизируется за счет его расширения и частых обновлений. В условиях кризиса, наоборот, ассортимент оптимизируется за счет сокращения и довольно редких обновлений.

Такой подход к оптимизации ассортимента магазинов объясняется тем, что в условиях стабильного экономического развития и экономического роста, которые сопровождаются увеличением доходов населения и доходов корпораций, покупательская способность как населения, так и предприятий растет, что требует от магазинов расширения ассортимента с целью удовлетворения растущего спроса.

В условиях кризиса наблюдаются обратные процессы: доходы населения, прибыль предприятий и инвестиционные бюджеты сокращаются, потребительский спрос падает, поэтому магазины сталкиваются с проблемой продажи товаров. В таких условиях многие предприятия, чтобы пережить кризис и остаться на рынке, вынуждены сокращать свой ассортимент и не могут позволить себе часто обновлять

его, так как введение в структуру ассортимента новых товаров - это всегда риск, и в условиях ограниченных финансовых ресурсов магазины опасаются идти на риск.

Существует четыре основных принципа формирования ассортимента продукции:

- ✓ функциональные (в непосредственной близости от выполняемых функций) - бытовая техника, кухонная мебель, наборы посуды, руководства и т. д.;

- ✓ потребитель (по группам потребителей) - товары для детей, молодежи, пожилых людей и т. д.;

- ✓ продажи (по типу посредника, торговых организаций или по стилю продажи) - товары, продаваемые в супермаркете, супермаркете, гостиничном киоске;

- ✓ цена (уровень цен) - цены на товары, товары со скидкой, товары одной цены.

Оптимизация ассортимента продукции - это непрерывный процесс, который осуществляется с учетом жизненного цикла продукции.

В маркетинговой практике используются следующие способы оптимизации ассортимента продукции:

- ✓ расширение (увеличение) ассортимента продукции - включение в ассортимент продукции новых товарных групп;

- ✓ увеличение насыщенности товарного ассортимента за счет выпуска новых товаров в рамках существующих товарных групп;

- ✓ углубление (дифференциация) ассортимента продукции путем предложения потребителю большего количества вариантов (модификаций) каждого товара; ассортиментная политика маркетинг товарный

- ✓ изменение гармонии между товарами разных ассортиментных групп;

- ✓ упорядочение ассортимента продукции, что обычно выражается в концентрации усилий на производстве части существующего ассортимента. Эта необходимость может быть обусловлена рядом факторов, в том числе: увеличением затрат и рисков, связанных с хранением продукции на складе и с ее реализацией; колебание спроса; ухудшение конъюнктуры рынка.

Оптимальный ассортимент продукции хозяйствующего субъекта, как правило, включает в себя:

- ✓ товар-лидеры, которые определяют успех организации (предприятия), широкую клиентуру, прибыль. Обычно они появляются как новые продукты.

- ✓ товары-локомотивы, которые тянут другие продукты предприятия и способствуют утверждению бренда;

- ✓ стимулирующие («вызывающие») товары, которые привлекают покупателей по более низким ценам. Это известные продукты. Их низкие цены покупатель распространяет и на другие товары предприятия;

- ✓ тактические товары, которые дополняют существующий ассортимент, чтобы клиент не обращался к конкуренту. Это рентабельное производство;

- ✓ внедрены продукты, которые нуждаются в поддержке и благоприятном моменте для выхода на рынок;

- ✓ устаревший продукт (уход с рынка), который требует модификации или ухода с рынка.

Задача маркетологов - выбрать наиболее подходящее соотношение между этими типами продуктов.

В заключение первой главы можно сделать выводы о том, что

товарная политика - это совокупность маркетинговых принципов, методов и действий, связанных с формированием и управлением товарным портфелем компании. Жизненный цикл товара представляет собой период времени от идеи товара до прекращения его реализации на целевом рынке и описывается изменениями показателей продаж и прибыли с течением времени на разных его этапах. Оптимизация ассортимента продукции осуществляется с учетом жизненного цикла. Оптимизация ассортимента продукции может быть осуществлена за счет: расширения (увеличения) ассортимента, увеличения насыщенности, углубления (дифференциации) ассортимента и т. д.

2 АНАЛИЗ ФОРМИРОВАНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ООО «ХЛЕБОКОМБИНАТ АФИПСКИЙ»

2.1 Общая характеристика предприятия

ООО «Хлебокомбинат Афипский» состоит из двух Хлебокомбинатов: в посёлке Черноморском и головной — в п. Афипском Северского района. Несмотря на времена перестройки, непростые 90-е, кризисы 2000-х, предприятие выстояло, сохранив своё «лицо» и коллектив.

ООО «Хлебокомбинат Афипский» возглавляет генеральный директор Тишковский Дмитрий Васильевич — Компании уже более сорока лет, что говорит о стабильной деятельности.

На сегодняшний день Афипский Хлебокомбинат включает в себя два цеха — хлебобулочный, где выпекают не только буханки, но и мелкоштучный товар, кондитерский — «царство» тортов, эклеров, трубочек с кремом, а так же безалкогольных напитков.

Виды деятельности лицензированы, и включают в себя:

- ✓ Производство хлеба и мучных кондитерских изделий, тортов и пирожных недлительного хранения
- ✓ Производство хлеба и хлебобулочных изделий недлительного хранения
- ✓ Производство сухарей, печенья и прочих сухарных хлебобулочных изделий, производство мучных кондитерских изделий, тортов, пирожных, пирогов и бисквитов, предназначенных для длительного хранения
- ✓ Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств
- ✓ Деятельность агентов по оптовой торговле пищевыми продуктами
- ✓ Торговля розничная хлебом и хлебобулочными изделиями и кондитерскими изделиями в специализированных магазинах
- ✓ Торговля розничная прочими пищевыми продуктами в специализированных магазинах
- ✓ Перевозка прочих грузов
- ✓ Деятельность автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам
- ✓ Деятельность автомобильного грузового транспорта
- ✓ Перевозка грузов специализированными автотранспортными средствами
- ✓ Перевозка грузов неспециализированными автотранспортными средствами
- ✓ Деятельность по складированию и хранению
- ✓ Хранение и складирование замороженных или охлажденных грузов

География поставок продукции комбината не ограничена Северским районом. Хлеб предприятия поставляется в республику Адыгея, Краснодар, Абинский, Крымский, Славянский,

Красноармейский районы и Анапу. В ближайшей перспективе — выход на Новороссийск.

На сегодняшний день хлебокомбинат производит около 18 тонн продукции в сутки. По сравнению с прошлогодними 24 тоннами объёмы заметно снизились. Причина в выходе на кубанский рынок конкурентов из Ростовской области. Из соседнего региона хлебобулочные изделия на наши прилавки везут целыми фурами.

На территории завода расположены: административно – бытовой корпус; производственное здание, которое включает в себя: хлебобулочный цех, кондитерский цех, мини-пекарню, сырьевой склад и склад готовой продукции, слесарное отделение, технологические и бытовые комнаты; котельная; гараж с механической мастерской. Территория завода и подъездные пути к нему заасфальтированы.

Общую структуру деятельности ООО «Хлебокомбинат Афицкий» составляет промышленная, вместе с торговой.

Промышленная структура включает в себя производство основных видов продуктов.

Торговая структура обеспечивает рекламу и реализацию произведённой продукции на рынки Краснодарского края и Адыгеи.

В настоящее время на предприятии применяют линейно-функциональную структуру управления. Сущность ее заключается в том, что весь аппарат управления по его вертикали делится на ступени, а его горизонтали на каждой ступени образуют звенья управления (рис. 2).



Рисунок 2 - Линейно функциональная структура управления предприятием

В основу организации ступеней управления положен производственно – территориальный принцип. Ступени управления показывают последовательность получения органов управления снизу доверху. Каждую ступень управления возглавляет линейный руководитель, осуществляющий общее руководство. Он, являясь единоначальником на данном участке подчинен руководителю и получает задания и распоряжения только от него.

На предприятии различают следующие функции управления: общее руководство, техническая подготовка производства, технико – экономическое планирование, организация труда и заработной платы, энергетическое и ремонтное обслуживание, бухгалтерский учет и финансовая деятельность, сырьевое и материально техническое обслуживание, сбыт готовой продукции, комплектование и подготовка кадров, общее делопроизводство и хозяйственное обслуживание, контроль качества сырья и готовой продукции.

Основными конкурентами завода являются: краснодарские Хлебокомбинаты № 1, 2, 6.

Рынок сбыта включает в себя почти все продуктовые магазины города и районов, а также собственные торговые точки.

Таблица 3 - Анализ размеров производства

Показатель	2020г.	2021г.	2022г.	2022г. в % к 2020г.
Валовая продукция хозяйства, тыс.руб.:				
хлебобулочные	3572,0	4988,0	5188,5	69
кондитерские	3261,4	4102,32	4137,68	79
Товарная продукция, тыс.руб.	310,6	885,68	1050,82	29,5
	3572,0	4988,0	5188,5	69
Полная себестоимость продукции	27507,0	29375,0	27510,0	99,9
Среднегодовая стоимость основных средств предприятия	59893,28	58213,28	63254,28	94,68
Прибыль	1613,0	1574,0	1758,0	91,7
Среднегодовая численность работников, чел.	272,17	331,83	336,3	81
Фондоотдача	0,06	0,085	0,082	73,2
Производственная площадь предприятия, м.кв.	2050	2050	2120	96,7

Анализируя таблицу 3 можно сделать вывод, что рост валовой продукции обусловлен ростом цен на завозную продукцию и сырье, а также ростом цен на выпускаемую продукцию и энергоресурсы. Среднегодовая численность работников возросла незначительно. Рост товарной продукции объясняется общим в стране ростом цен на все виды продукции и рост увеличения объема производства в натуральном выражении.

2.2 Анализ ассортимента в ООО «Хлебокомбинат Афипский»

Ассортимент, вырабатываемый на хлебокомбинате, насчитывает более 150 наименований. Помимо популярного «кирпичика», именуемого «Екатеринодарским», здесь выпекают несколько сортов

ржаного хлеба «Бородинский», «Дарницкий» (особенно популярный в меню для диабетиков), «Владимирский» и «Купеческий» с изюмом на Хлебокомбинате №1. Есть и диетические сорта с отрубями — «Нежный», «Русь». Перечислять ассортимент кондитерского цеха можно бесконечно, но знаменитые слойки с джемом и кремовые трубочки любимы многими поколениями жителей Северского района.

При производстве любого объема хлеба и хлебобулочной продукции необходимо тщательно соблюдать технологию производства, для того чтобы обеспечить хорошие потребительские качества продукции.

В прошлом году в хлебобулочном цеху запустили новую линию по производству подовых сортов хлеба. В планах у предприятия запустить выработку нарезных сортов хлеба, провести модернизацию упаковочной линии.

Основными свойствами ассортимента являются его широта, полнота, устойчивость и новизна. В соответствии с этими свойствами существуют и коэффициенты, их подсчитывающие.

Для того чтобы понять, реализация каких ассортиментных групп наиболее эффективна и приносит максимальную и стабильную прибыль, а на чем не стоит делать акцент, необходимо провести анализ структуры ассортимента и стабильности продаж.

Широкое распространение в практике проведения анализа ассортиментной политики получил анализ структуры ассортимента (ABC-анализ) — метод, позволяющий классифицировать товары предприятия по степени их значимости в части получения организацией выручки и прибыли. На основании имеющихся данных проведем ABC-анализ ассортимента ООО «Хлебокомбинат Афицкий» по объему выручки, учитывая следующие рекомендованные значения: группа А —

80% выручки, 20% наименований; группа В – 15% выручки, 30% наименований; группа С – 5% выручки, 50% наименований (табл. 4).

Таблица 4 - ABC-анализ ассортимента ООО «Хлебокомбинат Афипский»

Ассортиментная группа	Выручка за 2016 г., тыс. руб.	Удельный вес ассортиментной группы, %	Удельный вес нарастающим итогом, %	Категория
Хлеб	34870	28,9	28,9	А
Кондитерская продукция	32800	27,2	56,1	А
Сухие хлебобулочные изделия	22001	18,2	74,3	В
Мелкоштучная продукция	21882	18,1	92,4	В
Безалкогольные напитки	9200	7,6	100	С
Итого	120753	100		

Ассортиментные группы расположим в порядке убывания объема выручки и рассчитаем общую сумму выручки по всем товарам. Цель анализа стабильности продаж (XYZ-анализа) – дифференциация товаров в ассортименте по группам в зависимости от равномерности спроса и точности прогнозирования. На основании имеющихся данных проведем XYZ-анализ ООО «Хлебокомбинат Афипский» по объему выручки (табл. 5).

Таблица 5 - XYZ-анализ ассортимента ООО «Хлебокомбинат Афипский»

Ассортиментная группа	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	Выручка за 2016г., тыс. руб.	Среднее значение, тыс.руб.	Коэффициент	Категория
Хлеб	8845,3	8510,5	8732,8	8781,4	34870	8717,5	2,9	X
Кондитерская продукция	8103	8947,4	7979,6	7770	32800	8200	10,9	Y
Сухие хлебобулочные	5545,2	5495,1	5379,5	5581,2	22001	5500,25	2,8	X

изделия								
Мелкоштучная продукция	5300,5	4978,5	5137	6466	21882	5470,5	21,4	Y
Безалкогольные напитки	2101	1095	3567	2437	9200	2300	76,7	Z
Итого	29895	29026,5	30795,9	31035,6	120753	30188,25		

Рассчитаем коэффициент вариации v для каждого анализируемого объекта. В категорию X включаются товары со стабильной продажей с коэффициентом вариации от 0% до 10%, в категории Y более значительные отклонения с коэффициентом вариации от 10% до 25%, в категории Z оказываются товары, продажи которых точно прогнозировать невозможно, их коэффициент вариации от 25% и выше. Эффективнее применить XYZ-анализ в сочетании с ABC-анализом. В таблице 6 дается характеристика товаров и отдельных позиций ассортиментной политики для разных клеток совмещенной матрицы.

Таблица 6 - Характеристика категорий интегрированного ABC- и XYZ-анализа

Группа	X	Y	Z
A	Высокий вклад в сбыт, высокая степень надежности прогноза, стабильное потребление.	Высокий вклад в сбыт, средняя степень надежности прогноза, нестабильное потребление.	Высокий вклад в сбыт, низкая степень надежности прогноза, неравномерное (стахостическое) потребление.
B	Средний вклад в сбыт, высокая степень надежности прогноза, стабильное потребление.	Средний вклад в сбыт, средняя степень надежности прогноза, нестабильное потребление.	Средний вклад в сбыт, низкая степень надежности прогноза, неравномерное (стахостическое) потребление.
C	Низкий вклад в сбыт, высокая степень надежности прогноза, стабильное потребление.	Низкий вклад в сбыт, средняя степень надежности прогноза, нестабильное потребление.	Низкий вклад в сбыт, низкая степень надежности прогноза, неравномерное (стахостическое) потребление.

Обозначим в матрице расположение анализируемых ассортиментных групп по результатам ABC- и XYZ-анализов (табл. 7).

Таблица 7 - Нанесение результатов интегрированного ABC- и XYZ-анализа на матрицу

Группа	X	Y	Z
A	Хлеб	Кондитерские изделия	AZ
B	Сухие хлебобулочные изделия	Мелкоштучная продукция	BZ
C	CX	CY	Безалкогольные напитки

В результате проведенного ассортиментного анализа можно сделать вывод, что хлеб и сухие хлебобулочные изделия (товары группы AX и BX) отличает высокий товарооборот и стабильность. Необходимо обеспечить постоянное наличие товара, но для этого не нужно создавать избыточный страховой запас. Расход товаров этой группы стабилен и хорошо прогнозируется.

Кондитерские изделия (товары группы AY) и мелкоштучная продукция (товары группы BY) при высоком товарообороте имеют недостаточную стабильность продаж, и, как следствие, для того чтобы обеспечить их постоянное наличие, нужно увеличить страховой запас.

Что касается безалкогольных напитков (группы товаров CZ), рекомендуется не концентрироваться на данной группе товаров, но исключать ее не целесообразно, т.к. она приносит регулярный дополнительный доход предприятию.

В целом использование интегрированного ABC- и XYZ-анализа ассортиментной политики предприятия позволяет повысить эффективность системы управления товарными ресурсами, повысить долю высокоприбыльных товаров без нарушения принципов ассортиментной политики, выявить ключевые товары и причины, влияющие на количество товаров, хранящихся на складе, перераспределить усилия персонала в зависимости от его квалификации и имеющегося опыта.

2.3 Совершенствование ассортиментной политики ООО «Хлебокомбинат Афипский»

Исходя из проведенного анализа, одним из направлений повышения эффективности коммерческой деятельности предприятия может стать реструктуризация отдела маркетинга. Для дальнейшего развития предприятие ставит перед собой ряд важнейших целей:

- 1) расширение ассортимента за счет выпуска востребованных на рынке новых товаров;
- 2) развитие новых рынков, которое предполагает их глубокое изучение и исследование;
- 3) увеличение доли компании на рынке безалкогольных напитков, что предполагает периодически и комплексные маркетинговые исследования, и грамотное планирование деятельности предприятия для достижения вышеуказанных целей.

Рекомендуемая структура отдела маркетинга должна выглядеть следующим образом: (рис. 3).



Рисунок 3 - Предлагаемая организационная структура отдела маркетинга

ООО «Хлебокомбинат Афипский» по функциональному типу

Предлагаемая структура отдела маркетинга позволит компании:

- ✓ сбалансировать объем задач для специалистов-маркетологов;
- ✓ расширить сферу их производственной деятельности;
- ✓ сэкономить средства на привлечение специализированных консалтинговых организаций и пр.

В целом при построении организационных структур важно соблюдать основные принципы, используемые современными рыночно-ориентированными фирмами:

- ✓ баланс ответственности и прав;
- ✓ единство, четкость постановки, доступность и понятность финансовых и рыночных, маркетинговых целей по всей структуре;
- ✓ простота структуры, в том числе малоизвенность и четкость построения и управления;
- ✓ эффективная система связей с другими подразделениями, включая обратную связь;
- ✓ координация ответственности – на высшем уровне управления компанией;
- ✓ гибкость, приспособляемость структуры в соответствии с динамикой рынка и стратегией фирмы.

Данное предложение по усовершенствованию маркетинговой деятельности ООО «Хлебокомбинат Афипский» предусматривает увеличение штата отдела маркетинга на 2 человека:

- 1– специалист по маркетинговому анализу и планированию;
- 2 – специалист по новым разработкам.

Далее приведем расчет затрат на внедрение данного предложения
таблица 8.

Таблица 8 - Расчет заработной платы дополнительных

специалистов отдела маркетинга ООО «Хлебокомбинат Афипский» на 2023г

Наименование	З/п в месяц с учетом отчислений ФСЗН, руб.	З/п в г. с учетом отчислений ФСЗН, руб.
Специалист по маркетинговому анализу и планированию	30 000	360 000
Специалист по новым разработкам	25000	300 000
Итого, руб.:	55000	660 000

Кроме того, товарная политика предприятия в 2023-2025гг. должна основываться на непрерывном улучшении качества основных видов продукции. Также при осуществлении стратегии роста необходима политика расширения товарного портфеля за счет вывода новых продуктов, востребованных на рынке.

При плановом расширении ассортимента продукт с дополнительными качествами рекомендуется выводить под существующим брендом, при этом в полной мере используя его сильные качества. Такая политика дает объективные преимущества:

- ✓ экономия бюджета на рекламу и продвижение;
- ✓ дополнительная прибыль, эффект капитализации;
- ✓ усиление позиции бренда, доверие со стороны потребителя и со стороны дилеров;
- ✓ упрощение дистрибуции, дополнительная площадь на торговых полках;
- ✓ представленность бренда во всех товарных категориях по воде;
- ✓ уменьшение риска в конкурентной борьбе;
- ✓ устойчивость к изменениям на рынке;
- ✓ сильный «зонтик» оптимизирует маркетинговый бюджет.

Исходя из выявленных предпочтений и специфики рыночного спроса, можно сформулировать рекомендации по расширению, обновлению и совершенствованию товарного ассортимента за счет

добавления новой группы хлеба и хлебобулочных изделий «Здоровое питание», направленной на удовлетворение потребительских потребностей детей и людей, которые страдают разными заболеваниями, а также тех, которые предпочитают здоровый образ жизни.

Предлагается добавление новой группы хлеба и хлебобулочных изделий серии «Здоровое питание», направленной на удовлетворение потребительских потребностей детей и людей, которые страдают разными заболеваниями, а также тех, которые предпочитают здоровый образ жизни.

Исходя из этого, предлагаются следующие виды продукции:

- ✓ ржаные лепешки «Тверские» (ржаные лепешки с добавлением полезных злаков: кукуруза, овес, лен, подсолнечник);

- ✓ ржаной хлеб «Калязинский» (ржаной хлеб с добавлением корицы и яблока). Содержащийся в ржаном хлебе бета-каротин (провитамин А) должен способствовать улучшению обменных процессов в организме, что очень важно для людей, ведущих здоровый образ жизни, принимает участие в синтезе зрительного пигмента сетчатки и восприятии глазом света. Это, может сделать употребление данного продукта подростками в свою очередь, делает его потребление актуальным для подростков.

- ✓ хлеб с пшеничными отрубями «Российский», который предназначается для осуществления профилактики разных заболеваний желудочно-кишечного тракта. Помимо витаминов, основным достоинством данного продукта заключается в повышенном содержании клетчатки, улучшающем процессы кишечной перистальтики, способствующем очищению всего организма от вредных токсинов;

- ✓ хлеб «Здоровый», содержащий пророщенное осолодованное ржаное зерно, имеющее в своей структуре особые минералы, антиоксиданты, витамины и полисахариды, которые способствуют

улучшению обменных процессов, сердечной деятельности, снижению уровня холестерина в крови;

✓ хлеб «Тыквенный», содержащий сочетание ржаных хлопьев и тыквенных семечек, обеспечивающих организм человека витаминами и клетчаткой, укрепляющий кровеносную систему и нервную систему.

Данные виды изделий предлагается продавать в розницу, в прозрачной упаковке, весом 250 г, по доступной цене.

Позиционирование новой группы хлебобулочных изделий заключается в том, что сегодня на первое место выходит здоровое питание, люди стараются следить за своим весом, за здоровьем, в популярности спортивные и тренажерные залы, фитнес клубы, поэтому хлеб, а если он еще и будет диетически включать здоровые микроэлементы найдет своего потребителя.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ассортиментная политика представляет собой явление, сущность которой заключается в определении перечня производимых или реализуемых товаров, продукции или услуг, учитывая объем собственных возможностей, возможностей поставщиков и партнеров, потребностей рынка, уровня риска, сезонности спроса, конъюнктуры, динамики цен и иных факторов. Группа товаров, которые тесно связаны между собой аналогичными принципами функционирования, реализацией одинаковых групп покупателей, маркетинговым способом продвижения на рынке или принадлежностью к одному и тому же балансу цен, называется товарным ассортиментом.

Для эффективного функционирования предприятия в условиях рыночных отношений первостепенное значение имеет выявление резервов увеличения объема продукции, снижение себестоимости продукции, услуг, роста прибыли, повышение качества продукции. Резервы роста прибыли для предприятий, производящих продукцию первой необходимости (хлебобулочные изделия) практически неисчерпаемы. Их выявление имеет первостепенное значение для развития рыночных отношений, ликвидации кризисных явлений в экономике, экономическому процветанию предприятий.

Товарный ассортимент ООО «Хлебокомбинат Афипский» пользуется высоким спросом, так как полученное в ходе расчетов значение коэффициента реализуемости продукции (2,55%) в существенной степени ниже порогового уровня, определяющего данный уровень спроса.

Исходя из выявленных предпочтений и специфики рыночного спроса, сформулированы рекомендации по совершенствованию товарной политики рассматриваемого предприятия.

Решены задачи, поставленные перед началом работы над дипломным проектом, а именно: ООО «Хлебокомбинат Афипский» рекомендуется реструктуризация отдела маркетинга. Так же будет полезным пересмотр ассортиментной политики, В частности, рекомендуется наладить производство и продажу хлебобулочных изделий диетического направления с различными добавками.

Оценка товарной политики, реализуемой на предприятии, позволила сделать вывод о необходимости и целесообразности использования стратегии насыщения товарного ассортимента, предполагающей добавление новых товаров в рамках существующего ценового диапазона. Это будет способствовать оптимизации товарного ассортимента предприятия.

Товарная политика ООО «Хлебокомбинат Афипский» разработана довольно грамотно, но в настоящих условиях она требует постоянного совершенствования. В совершенствование товарной политики данного предприятия, на наш взгляд, должен входить ряд направлений, работа в которых позволит предприятию быть наиболее конкурентным на рынке, увеличить товарооборот, следовательно, увеличить прибыль.

ООО «Хлебокомбинат Афипский» обладает оптимальными условиями для реализации ассортиментной стратегии, которая предложена. Это продиктовано высокой долей рынка, которую занимает предприятие – 10,9%, при средней интенсивности конкуренции. Предприятие обладает устойчивым ростом объемов продаж при повышенном спросе на производимую продукцию.

На наш взгляд, в данном исследовании была достигнута поставленная цель, проведен анализ современного ассортимента продукции предприятия, разработаны предложения по совершенствованию товарной политики ООО «Хлебокомбинат Афипский».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Российская Федерация. Конституция (1993). Конституция Российской Федерации: офиц. текст. – М.: Юристъ, 2019.
2. Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы: учебник / Г.Л. Азоев. – М.: Инфра-М, 2020.
3. Акулич, И.Г. Маркетинг. Практикум: учебник / И.Г. Акулич. – Мн.: Высшая школа, 2020.
4. Армстронг, Г. Введение в маркетинг: учебник / Г. Армстронг. – М.: Вильямс, 2021.
5. Афанасьев С.В. Метод треугольника в ABC-анализе / С.В. Афанасьев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2019. – №2.
6. Акмаева, Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент.: учебник. – М.: Финансы и статистика, 2021.
7. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Под ред. А.Д. Иванова. – М.: Крокус, 2020.
8. Арустамов, Э.А. Организация предпринимательской деятельности / Э.А. Арустамов, Р.С. Андреева. – М.: Дашков и К, 2021.
9. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: учебник / В.А. Баринов. – М.: Инфра-М, 2020.
10. Власова, В.М. Основы предпринимательской деятельности / В.М. Власова. – М.: Финансы и статистика, 2020.
11. Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.Н. Наумов. – М.: Высшая школа, 2021.
12. Гейлер, Г.В. Ассортиментная политика на рынке товаров народного потребления: учебник / Г.В. Гейлер. – М.: КЭкН., 2021.
13. Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.П. Голубков. – М.: Финпресс, 2020.

14. Дашков Л.П. Коммерция и технология торговли / Л.П. Дашков. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 2021.
15. Завьялов, П.С. Формула успеха: маркетинг: учебник / П.С. Завьялов. – М.: Международные отношения, 2019.
16. Зотов, В.В. Ассортиментная политика фирмы: учебник / В.В. Зотов. – М.: Эксмо, 2019.
17. Иванова, В.И. Управление ассортиментной политикой предприятия: учебник: / В.И. Иванова. – М.: : Инфра-М, 2019.
18. Ковалев, А.И. Маркетинговый анализ: учебник / А.И. Ковалев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2019.
19. Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения: учебник/ Б.Г. Литвак. – М.: Дело, 2020.
20. Минаев, Д.В. Маркетинг в схемах и моделях: учебник / Д.В. Минаев. – Ростов н/Д.: Феникс, 2020.
21. Николаева, М.А. Маркетинг товаров и услуг / М.А. Николаева. – М.: Деловая литература, 2019.
22. Памбухчиянц, О.В. Коммерция и технология торговли / О.В. Памбухчиянц. – М.: Маркетинг, 2020.
23. Панкратов, Ф.Г. Коммерция и технология торговли: учеб. пособие. – М.: Маркетинг, 2019.
24. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность: учеб. пособие. – М.: Маркетинг, 2019.
25. Симонова, А.П. Ассортиментная политика фирмы: учебник / А.П. Симонова. – М.: Маркетинг, 2021.
26. Токарев, Б.Н. Маркетинговые исследования: учебник: / Б.Н. Токарев. – М.: Экономистъ, 2020.
27. Формирование ассортиментной политики предприятия [Электронный ресурс] / Режим доступа:

<https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-assortimentnoy-politiki-predpriyatiya>

28. Ассортимент и ассортиментная политика предприятия//[Электронный ресурс] / Режим доступа:

<https://sprintinvest.ru/assortiment-i-assortimentnaya-politika-predpriyatiya>