

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ  
Кафедра «Учет, анализ и аудит»

**Формирование ассортимента на предприятии розничной торговли**

**Выпускная квалификационная работа  
(бакалаврская работа)**

**обучающегося очной формы обучения  
направления подготовки 38.03.01 Экономика  
профиль «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»  
4 курса группы 06001314  
Дунешенко Ольги Сергеевны**

Научный руководитель  
к.э.н, доцент  
Нфедова Е. А.

**БЕЛГОРОД, 2017**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	1
ГЛАВА 1. ФОРМИРОВАНИЕ АССОРТИМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ .....	6
1.1. Классификация основных показателей товарного ассортимента предприятия.....	6
1.2. Факторы повышения эффективности коммерческой деятельности по закупкам товаров. ....	12
1.3. Формирование ассортимента товаров в магазине .....	19
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ АССОРТИМЕНТА ООО «СПУТНИК» .....	26
2.1. Организационная характеристика предприятия.....	26
2.2. Анализ основных экономических показателей эффективности коммерческой деятельности ООО «Спутник» .....	36
2.3. Анализ внешней и внутренней среды предприятия.....	46
2.4. Анализ товарного ассортимента с применением ABC-XYZ- анализа для управления товарными запасами .....	51
ГЛАВА. 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ АССОРТИМЕНТА НА ТОРГОВОМ ПРЕДПРИЯТИИ И ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	60
3.1 . Разработка положения об ассортиментной политике .....	60
3.2 . Организация мерчендайзинга и планограмма торгового предприятия.....	64
3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	76
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	78
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	82
ПРИЛОЖЕНИЯ	

## **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность дипломной работы заключается в том, что сегодня в России насчитывается более 1 млн. торговых предприятий, от уличных продавцов хот- догов, до сетей супермаркетов. Каждый из них выживает и процветает благодаря тому, что более эффективно, в сравнении с конкурентами, удовлетворяет запросы определенных групп потребителей.

Для этого менеджерам торговых предприятий приходится принимать сложные решения, касающиеся разработки стратегий, выбора и формирования торгового ассортимента, вопросов ценообразования, продвижения и представления товаров в магазине. Эта совокупность действий, предпринимаемых торговыми предприятиями для удовлетворения потребностей покупателей и влияния на их решения о покупке, и составляет предмет управления торговым ассортиментом.

В условиях рыночной экономики ассортиментная политика является важной частью общей стратегии торговли. Ассортиментная политика - это заранее определенный курс действий или обдуманых принципов, по которым осуществляется формирование товарного ассортимента. Под товарным ассортиментом понимается набор связанных между собой товаров, объединение которых при продаже способно принести предприятию дополнительный эффект. Предприниматели при формировании ассортимента руководствуются, прежде всего, стремлением получить прибыль. С одной стороны расширение ассортимента обеспечивает магазину рост товарооборота и прибыли, с другой - неминуемо увеличивает товарные запасы и замедляет оборачиваемость средств, а это увеличивает издержки обращения и снижает прибыль.

Формирование ассортимента на предприятии охватывает обширную сферу деятельности, начиная от стратегического планирования на всех стадиях развития фирмы, заканчивая тонкостями выкладки товара на витрине, и вовлекает в работу многие службы предприятия. При формировании ассортиментной политики фирме не только приходится

оптимизировать величину полноты и устойчивости ассортимента, но и осуществлять ценовую политику, определять рентабельные и прибыльные номенклатурные группы продукции, искать выгодные рынки сбыта для них.

Таким образом, основными задачами ассортиментной политики являются:

- обеспечение соответствия товарного ассортимента характеру спроса;
- оптимизация ассортимента на основе спроса, анализ продаж и прибыльности товаров и категорий в целом;
- определение оптимальной наценки; планирование размещения товаров в зале и на полках в соответствии с принципами мерчандайзинга;
- организация мероприятий по продвижению товара;
- обеспечение экономической эффективности (рентабельности) работы магазина.

В современных экономических условиях ассортиментная политика важная часть общей стратегии торговли, она позволяет гибче подходить к удовлетворению потребностей покупателей.

Целью дипломной работы является оценка формирования товарного ассортимента торгового предприятия и разработка направлений совершенствования ассортиментной политики.

Задачами исследования являются:

- рассмотреть понятие о товарном ассортименте, классификацию ассортимента товаров и услуг предприятия;
- охарактеризовать принципы и этапы формирования ассортимента в организациях торговли;
- провести оценку предпринимательской деятельности и ассортимента розничного торгового предприятия;
- разработать направления повышения эффективности коммерческой деятельности по оптимизации формирования торгового ассортимента на предприятии.

Объектом исследования является предприятие розничной торговли ООО «Спутник»

Предметом исследования является формирование товарного ассортимента торгового предприятия. Правильно определить стратегию ассортиментной политики можно лишь при налаженной системе анализа реализации продукции. Конкуренция по ассортименту, ценам, качеству стимулирует предприятие к рациональному использованию ресурсов, снижению издержек, увеличению прибылей.

Теоретической и методологической основой дипломной работы являются научные работы Д.В. Кадацкая, Т.А. Железова, М.А. Николаевой, Е.А. Еремина, Е.В. Исаенко, В.К. Памбухчиянц, О.В. Памбухчиянц, Л.А. Карабан и др.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, и библиографического списка.

В первой части работы раскрываются теоретические и методические основы формирования ассортимента.

Во второй части дипломной работы проводится оценка предпринимательской деятельности и ассортимента торгового предприятия.

В третьей части даются рекомендации по повышению эффективности коммерческой деятельности по оптимизации формирования торгового ассортимента на предприятии.

# **ГЛАВА 1. ФОРМИРОВАНИЕ АССОРТИМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ**

## **1.1. Классификация основных показателей товарного ассортимента предприятия**

На рынки товаров и услуг ежегодно выходят новые предприятия, расширяется перечень товаров, предлагаемых покупателям. Для повышения конкурентоспособности предприятия особое значение имеет правильное формирование товарного ассортимента товаров. Их многообразие и качественные характеристики обуславливают необходимость тщательного и обоснованного планирования. Слишком широкий ряд продукции приводит к конкуренции между марками, слишком узкий – к потере части рынка. Принятию управленческого решения о формировании либо изменении товарного ассортимента предприятия предшествует длительная работа, связанная с анализом рынка, вкусов потребителей, условий поставки сырья и материалов, планированием и прогнозированием результатов изменения товарного ассортимента [1, с. 12].

Планирование товара начинается с маркетинговой деятельности, выявления сегментов рынка, которые отвечают стратегическим задачам предприятия. Потребительские профили дают возможность выявить основные позиции и поведение потребителей, которые определяют состав товарного ассортимента. В процессе планирования переходят от широко определенных товарных категорий к детализации ассортимента и линий отдельной продукции и заканчивают отдельными единицами товара. Стабильность планов продукции зависит от сферы деятельности и от темпов изменения востребованности товара [39, с. 153].

Присутствие товара в ассортименте зависит от объема его продаж и уровня прибыльности, а также от положения данного товара на рынке. Устойчивое положение товара в ассортименте будет способствовать более продолжительной жизни товара [32, с. 101].

Ассортиментная политика – это сфера деятельности руководителя и специалистов предприятия, представляющая собой совокупность принципов, стратегий и методик, с помощью которых возможно создание оптимальной структуры ассортимента, отвечающей потребностям покупателей и позволяющей повысить эффективность деятельности организации в целом [5, с. 116].

Ассортимент товаров, согласно ГОСТ Р51303-2013, – это набор товаров, объединенных по какому-либо одному или совокупности признаков.

Товарный ассортимент - 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. Товарная номенклатура – это совокупность всех ассортиментных групп товаров и товарных единиц, предлагаемых покупателям конкретным продавцом. (Рис 1)

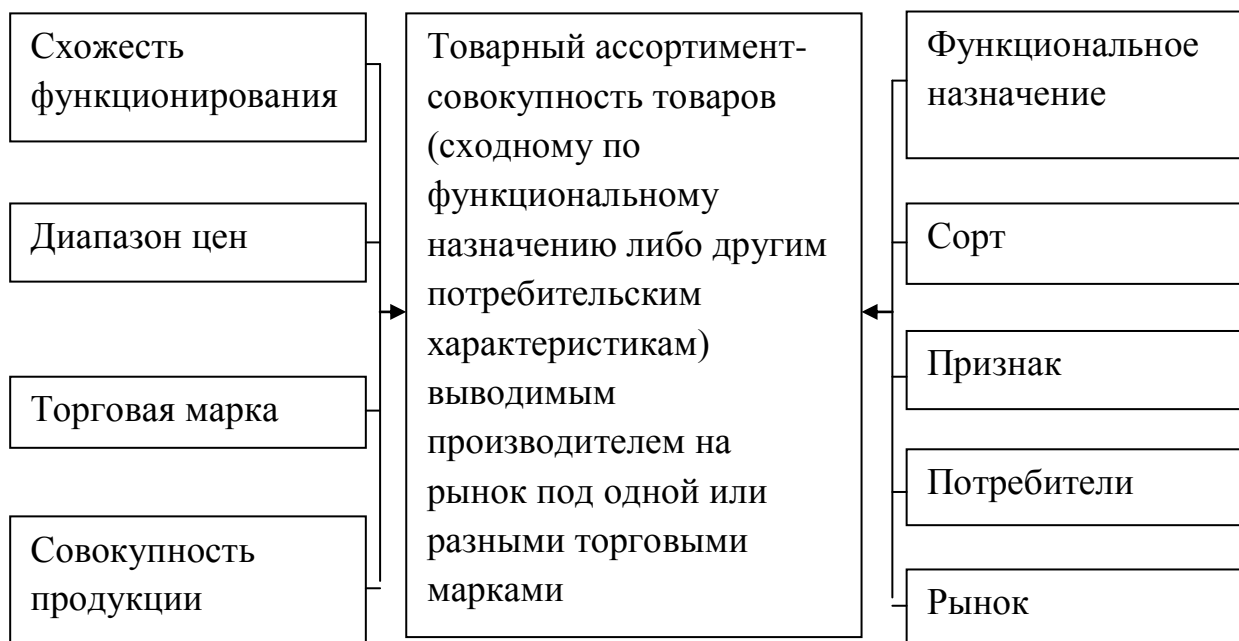


Рис. 1 Определение понятия «товарный ассортимент»

Товарный ассортимент формируется на предприятии в результате совместной работы различных подразделений: отдела маркетинга, отдела сбыта, планово-экономического отдела, финансового отдела [2, с.109].

Факторы, которые требуют анализа во внешней и внутренней среде, приведены в таблице 1.1.1.

Таблица 1.1.1

Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на формирование товарного ассортимента

Факторы внешней среды	Факторы внутренней среды
Социальные и демографические: возрастные, трудовые группы населения; доходы населения; вкусы и предпочтения; структура потребления в городах и в селах.	Кадровые факторы: наличие и стоимость оплаты услуг квалифицированных специалистов для вывода на рынок обновленных товарных групп; оплата услуг маркетологов.
Политические: состояние рынков; стабильность развития рынка; изменения законодательства.	Технологические: наличие технологических мощностей для обновления производства; условия хранения для нового товара.
Экономические: цены на ресурсы и энергоносители; лицензирование определенных видов деятельности и производства; цены на оборудование; налоговая нагрузка на предприятие; отношения с контрагентами; стоимость кредитных и инвестиционных ресурсов; логистическая составляющая.	Финансово-экономические: наличие собственных либо заемных финансовых ресурсов для обновления ассортимента; экономическая целесообразность нового товара (ожидаемый финансовый результат); оценка затрат на продвижение товара на рынок; совокупная экономическая оценка целесообразности нового ассортимента.
Рыночные: доля рынка у производителя; концентрация конкурентов; наличие свободных ниш на рынке.	Инфраструктурные: наличие подготовленной системы обновления ассортимента (от приобретения ресурсов до реализации).
Технологические: наличие технологий и оборудования на рынке для производства определенных групп товаров.	Сбытовые: наличие налаженных каналов сбыта продукции, оптовых покупателей.

Приведенные в таблице 1.1 факторы требуют детального анализа в процессе формирования либо обновления товарного ассортимента [9, с. 136]. Следует учитывать, что обновление товарного ассортимента не всегда предполагает его расширение и выпуск дополнительных товаров - возможно



также сокращение ассортимента и отказ от производства определенных товаров. И здесь возникает понятие оптимального ассортимента, который далеко не всегда является наиболее полным. Оптимальный ассортимент - набор товаров, удовлетворяющий реальные потребности с максимальной полезностью для потребителей и минимальными затратами для производителя [23, с. 41].

Таким образом, после обновления товарного ассортимента возникает необходимость оценки его экономической целесообразности.

Основные показатели товарного ассортимента предприятия:

1. Ширина. Число товаров, представленных в виде классификационной группировки;
2. Насыщенность (полнота). Общее количество составляющих ассортимента конкретных товаров. Она характеризует степень или плотность заполнения марками товара внутри товарной линии;
3. Новизна. Способность ассортимента удовлетворять потребности за счет новых товаров;
4. Стабильность. Способность набора товаров удовлетворять спрос на одни и те же товары в течении длительного времени;
5. Рациональность. Способность набора товаров наиболее полно удовлетворять реально обоснованные потребности различных сегментов потребителей;
6. Структура ассортимента. Количественное соотношение товарных групп, подгрупп, видов, наименований отдельных товаров в общем наборе товаров;
7. Глубина. Варианты предложения каждого отдельного товара в рамках группы;
8. Гармоничность ассортимента. Свойство товаров разных групп, характеризующее степень близости использования (сопутствующие товары).

Показатели финансовых результатов товарного ассортимента:

- Уровень окупаемости. Определение продолжительности периода, в течение которого будет работать для покрытия расходов на создание и введение нового товара;

- Прибуток по товарной категории. Доля в общей выручке предприятия по конкретному товару;

- Точка безубыточности. Характеризует объем продаж, при котором выручка от продаж равна издержкам производства;

- Запас финансовой прочности. Показывает величину сокращения объема продаж до достижения точки безубыточности.

Показатели оптимальности структуры ассортимента:

1. Ограничение по объему продаж. Фиксирования крайних значений максимально возможного и минимально необходимого объема продаж;

2. Ограничение по производственным мощностям. Выбор оптимальной производственной программы должен основываться на знании спроса на конкретные виды товаров и услуг;

3. Ограничения по доступности ресурсов. Потребность компании в денежных и материальных ресурсах;

4. Ограничения по цене. Для получения прибыли цена товаров не может быть установлена ниже себестоимости и выше возможностей покупателей;

5. Критерий оптимизации для разработки ограничений. Определение предельного дохода, который может получить предприятие от производства и продажи каждого вида продукта;

6. Ограничение по товарным запасам. Определяет необходимое количество поставок сырья для бесперебойной работы производства;

7. Ритмичность реализации товаров. Показатель характеризует бесперебойность работы предприятия без потерь в товарообороте.

Регламентирующие показатели ассортимента. Показатели, позволяющие определить, соответствует ли изделие нормам, стандартам и правилам:

- Соответствие продукции стандартам;
- Органолептические показатели;
- Показатели безопасности.

Качественные показатели рыночной адекватности товаров:

1. Определение силы марки. Степень популярности, восприятие, ознакомления, преимущества и лояльности марке со стороны конечных потребителей;

2. Соответствие предпочтениям потребителей. Определение характеристик товара, которые имеют наибольшую важность для потребителей;

3. Соответствие предпочтениям розничной торговли. Оценка текущего состояния положение товаров или марок в розничной торговле и анализ предъявляемых требований к ним;

4. Этапы жизненного цикла товаров (ЖЦТ). Формирование стратегии для товаров, находящихся на разных этапах жизненного цикла товаров;

5. Конкурентоспособность товара. Выявление черт и характеристик товара, делающих его уникальным по отношению к другим товаров, представленных на рынке;

6. Положение в матрице БКГ. Определение стратегических позиций фирмы, а также распределение стратегических ресурсов на ближайшую перспективу.

Предложенный перечень показателей позволяет сделать комплексную, многокритериальную оценку существующего товарного ассортимента на предприятии с точки зрения его разноплановости как для производства, так и для требований рынка [4, с.203].

## **1.2. Факторы повышения эффективности коммерческой деятельности по закупкам товаров.**

В условиях экономического кризиса для хозяйствующих субъектов рынка становятся актуальными задачи минимизации затрат и поиска резервов повышения прибыли. Одним из способов решения указанных задач является совершенствование коммерческой деятельности товаров, включая процесс формирования хозяйственных связей с поставщиками [39, с. 153].

Выбор поставщиков, предлагающих наиболее выгодные условия поставок, является важным этапом при формировании хозяйственных связей. Работа с постоянными поставщиками позволяет устанавливать взаимовыгодные отношения, получать скидки при закупке крупных партий товаров, оперативно решать вопросы по расширению ассортимента и повышению качества товаров, поставке и т.д. [8, с. 26].

Преимущества работы с постоянными поставщиками заключаются в следующем:

- конкуренция между поставщиками в процессе установления хозяйственных связей приводит к снижению цен;
- обеспечивается регулярность и бесперебойность поставок;
- появляется возможность оперативно управлять ассортиментом товаров с учетом изменения потребностей и спроса населения [1, с.13].

Проблемы совершенствования коммерческой деятельности, в том числе по закупкам товаров, рассматривались в трудах ученых: О.В. Памбухчиянц, Е.Е. Тарасовой, Е.В. Матузенко, С.И. Шиленко. Вопросам обоснования выбора поставщиков посвящены труды Т.И. Климовой, Е.А. Ереминой, Д.Н. Ведерникова, О.Н. Липатовой. Указанные авторы предлагают модели оценки поставщиков, основанные на формировании портфеля поставок; описывают информационные системы, используемые при выборе поставщика; рассматривают выбор поставщиков на основе коммерческого предложения.

Для повышения коммерческой деятельности по закупкам товаров следует выработать единый подход к формированию основных и дополнительных критериев выбора поставщиков. Кроме того, для обеспечения конкурентоспособности торговым организациям необходимо иметь базу данных о поставщиках [33, с. 130].

К основным критериям можно отнести:

- 1) гибкость ценовой политики и возможность предоставления скидок;
- 2) качество товара;
- 3) внешний вид упаковки товара;
- 4) имидж организации и ее репутация на рынке;
- 5) территориальная удаленность поставщика;
- 6) технический потенциал поставщика.

К числу дополнительных критериев, оказывающих влияние на выбор поставщиков, можно выделить следующие:

- 1) широта ассортимента;
- 2) финансовая стабильность;
- 3) условия платежа и поставки;
- 4) бесперебойность поставок и возможность организации срочной поставки;
- 5) доступность и наличие объективной информации о товаре;
- 6) рекламирование товара поставщиком;
- 7) оказание дополнительных услуг;
- 8) организационная культура.

Таким образом, поставщики должны обеспечивать необходимое качество товара и привлекательный внешний вид упаковки, иметь гибкую ценовую политику и возможность предоставления скидок. Особое внимание при выборе поставщика следует обратить на его имидж и репутацию на рынке [43, с. 165].

Информация о положении организации на существующем рынке включает опыт работы, известность поставщика, контингент основных заказчиков, размеры рынка сбыта в настоящий момент и планы на будущее. Важное значение при выборе поставщика отводится его территориальной удаленности и техническому потенциалу. Учет данных критериев позволит сократить затраты на транспортировку товаров и планировать расширение ассортимента. При выборе поставщика можно выделить два основных подхода: аналитический и экспертный. Аналитический подход предполагает выбор поставщиков с использованием формул, которые включают ряд параметров, характеризующих поставщиков [10, с.21].

В основу экспертного подхода положены оценки специалистов-экспертов параметрам, характеризующим поставщиков. В экономической литературе предлагаются различные модели выбора оптимальных поставщиков товаров, которые основаны на сравнении интегральных показателей и их эталонных значений. В их числе модель выбора поставщиков с использованием информационной системы на основе нечеткого логического вывода, категорийная модель, модель взвешенных оценок, модель сравнительных издержек и др [44, с.83].

Например, многоцелевая модель выбора поставщиков товаров, включающая следующие этапы: изучение рынка товаров; формирование базы данных о поставщиках; выбор методов оценки поставщиков; определение основных и дополнительных критериев выбора поставщиков в зависимости от приоритетных целей; выбор и расчет релейных показателей оценки по набору критериев в зависимости от поставленных целей; определение основных поставщиков посредством ранжирования; документальное оформление хозяйственных связей с выбранными поставщиками (рис. 2).

На первоначальном этапе предполагается исследование рынка товаров, реализация концепции «Make-or-buy» («сделать и купить»), основанной на принятии решения в закупочной логистике.



Рис. 2. Многоцелевая модель выбора поставщиков

Как правило, основным критерием оптимальности при решении данной задачи выступает максимизация прибыли. Поэтому для принятия обоснованного решения необходимо сравнить расходы на собственное производство с расходами на их закупку. В случае если предприятие принимает решение о закупке товаров, проводится анализ рынка, изучение спроса и предложения, основных производителей, устанавливаются необходимые объемы для закупки товаров, выявляются потребности. На основании проведенных исследований формируется база данных о поставщиках.

На третьем этапе осуществляется выбор методов оценки поставщиков. При этом рекомендуется дифференцированный подход по выбору методов оценки для имеющихся и потенциальных поставщиков. В таблице 1 представлены основные методы оценки выбора поставщиков и дана их характеристика.

Четвертый этап реализации предложенной многоцелевой модели выбора поставщиков предполагает определение выделенных основных и дополнительных критериев в зависимости от приоритетных целей организации. В условиях кризиса главная цель хозяйствующих субъектов – минимизация затрат и увеличение прибыли. В случае если на предприятии особое внимание уделяется качеству продукции, поставщиков необходимо выбирать, основываясь на критериях, удовлетворяющих условиям обеспечения качества и широты ассортимента, внешнего вида упаковки, учитывать имеющийся технический потенциал, гибкость ценовой политики и др.

Обеспечение бесперебойного товародвижения в большинстве случаев является приоритетной целью организаций розничной торговли, для которых необходимо оперативно обеспечивать наличие соответствующего ассортимента в зависимости от спроса потребителей. В данном случае при выборе поставщиков необходимо учитывать их территориальную



удаленность, бесперебойность поставок и возможность организации срочной поставки товаров, технический потенциал поставщика.

Пятый этап предполагает выбор и расчет релейных показателей оценки по набору критериев в зависимости от поставленных целей. Оценка поставщиков по релейным показателям («да»/ «нет») позволяет провести их предварительный отбор по установленным критериям, с помощью которых возможно выявить поставщиков, не соответствующих основным критериям, тем самым уменьшив анализируемую базу.

Шестой этап предложенной многоцелевой модели выбора поставщиков предполагает их определение посредством ранжирования, в рамках которого рекомендуется определить значение рангов по основным критериям выбора для оставшихся поставщиков. Ранги определяются экспертным путем персоналом организации, который на протяжении определенного периода времени взаимодействовал с поставщиками, и имеет достаточный опыт работы.

Седьмой этап предполагает документационное оформление хозяйственных связей с выбранными поставщиками [13, с. 62].

Таблица 1.1.2

Методы оценки имеющихся и потенциальных поставщиков

Наименование	Характеристика	Преимущества	Недостатки
Методы оценки имеющихся поставщиков			
Метод рейтинговых оценок	Выбираются основные критерии отбора поставщиков в зависимости от целей организации. Далее работниками коммерческой службы или привлеченными экспертами устанавливается их значимость экспертным путем. Сравнивая полученные значения рейтинга для разных поставщиков, определяют наилучшего партнера. Если рейтинговая оценка дает одинаковые результаты для двух и более поставщиков по основным критериям, то процедуру повторяют с использованием дополнительных критериев	Простой и быстрый расчет показателей	Наличие субъективного фактора
Метод доминирующих	Сущность метода состоит в сосредоточении на одном выбранном критерии (качество товара, гибкость ценовой политики и	Простота использования, определение	Невозможность проведения

характеристик	возможность предоставления скидок, территориальная удаленность поставщика и т.д.)	основного критерия выбора поставщика	комплексной оценки поставщиков
Методы оценки потенциальных поставщиков			
Метод оценки затрат	Рассматриваются несколько вариантов поставок и для каждого рассчитываются все расходы и доходы. В результате получают данные для сравнения и выбора вариантов решений. При этом для каждого поставщика рассчитываются все возможные издержки и доходы, учитываются логистические риски. Затем из набора вариантов выбирается наиболее выгодный вариант (по критерию общей прибыли)	Учитывает всевозможные затраты по каждому поставщику	Анализ поставщиков производится только по величине затрат, другие критерии не учитываются
Метод анализа иерархий	Предполагает поэтапное решение следующих взаимосвязанных частных задач: построение иерархической структуры показателей (признаков); оценивание значимости отдельных частных показателей для каждого уровня иерархии; сравнение имеющихся альтернатив и выбор наилучшей из них. В результате должна быть выявлена относительная степень (интенсивность) взаимодействия элементов в иерархии. Метод анализа иерархии включает процедуры синтеза множественных суждений, базирующихся на результатах парных сравнений, которые затем выражаются численно, и проводятся процедуры оценки приоритетности (важности) критериев (отдельных показателей), а также оценки альтернативных решений и нахождения наилучшего из них. Полученные результирующие значения являются оценками в шкале отношений	Комплексная достоверная оценка поставщиков	Сложные расчеты и необходимость большого объема информации

Таким образом, многоцелевая модель выбора поставщиков товаров, включающая семь основных этапов, позволяет выявить преимущества и недостатки имеющихся и потенциальных поставщиков и будет способствовать повышению эффективности коммерческой деятельности по закупкам товаров.

### **1.3. Формирование ассортимента товаров в магазине**

На сегодняшний день, в условиях развития рыночных отношений и усиления конкуренции производственным предприятиям необходимо искать новые подходы к осуществлению своей деятельности. Такие подходы должны быть ориентированы на повышение прибыли и конкурентоспособности предприятия. Обеспечение конкурентоспособности и прибыльности предприятия определяется способностью произведенного ассортимента товаров предприятия отвечать текущему потребительскому спросу как на качественном, так и на количественном уровнях. Поэтому, формирование эффективной ассортиментной политики предприятия является актуальной задачей в современных условиях хозяйствования [34, с. 127].

На развитие розничной торговли существенное влияние оказали преобразования, произошедшие в рыночной экономике. На современном этапе розничная торговля активно влияет на развитие экономики и рыночных процессов, способствует привлечению инвестиций и развитию инфраструктуры регионов РФ, повышению качества и уровня жизни населения, содействует удовлетворению спроса населения на товары и услуги. [16]. В то же время настоящий период характеризуется ужесточением конкурентной борьбы между торговыми организациями. Коммерческий успех предприятий розничной торговли во многом зависит от результатов этой борьбы. Возможность товарного ассортимента торгового предприятия адекватно отвечать потребительскому спросу способствует обеспечению конкурентоспособности и прибыльности компании [27, с. 54]. Предприятия розничной торговли регулярно сталкиваются с необходимостью быстрого реагирования на каждое изменение рыночной ситуации, что в первую очередь влияет и на ассортиментный перечень товаров. Повышение эффективности управления товарным ассортиментом предприятия является одним из основных составляющих системы управления в розничной торговле, так как именно отношение потребителей к продукции определяет

возможности существования и развития предприятия. Способность компании эффективно сформировать товарный ассортимент является одним из определяющих факторов в достижении ею конкурентного рыночного преимущества[29, с. 117].

Оптимальное формирование ассортиментной структуры приводит к эффективному управлению товарными запасами, что является важным условием повышения эффективности работы кооперативной организации в целом. Актуальности управление запасами товаров обусловлено тем что их состояние оказывают влияние на результаты деятельности организации: обороты, доходы и прибыль [28, с. 41]. Эффективность деятельности организации существенно зависят от величины товарных запасов. Малый объем товарных запасов затрудняет деятельность торгового предприятия, а чрезмерно большой приводит к большим издержкам, на сквозные операции. Следовательно, возникает проблема оптимального управления товарными запасами. Тот факт, что товарные запасы находятся в постоянном движении, создает сложность в управлении. Многообразие реальных ситуаций требует большого числа вариантов планирования уровня запасов, размера партии поставки и других характеристик. Методы статистического изучения закономерностей дают возможность оптимизировать уровень запаса, то есть определять при какой их величине спрос будет удовлетворен, а совокупные издержки станут минимальными. Целью исследования является определение оптимальной ассортиментной структуры организации потребительской кооперации, путем применения современных экономико-математических методов[34, с. 128].

В современной литературе существуют восемь известных методов анализа ассортимента: ABC-анализ, XYZ-анализ, FSN/FNS/FMR-анализ, RFM-анализ, VED/VEN-анализ, QRS-анализ, SDE-анализ, HML-анализ.

Классический ABC-анализ позволяет распределить (проранжировать) все товарные позиции (категории) группы по значимости на три класса по какому-либо критерию [32, с. 101]. Это могут быть следующие критерии:

объем продаж; скорость оборота, выраженная коэффициентом оборачиваемости, коэффициентом использования или коэффициентом длительность оборота; рентабельность различного типа; цены за единицу товара; издержкостность и многие другие.

XYZ-анализ отражает изменения ассортимента в определенный период времени и показывает колебания ассортимента в зависимости от его спроса, который может быть постоянным, сезонным или случайным.

FSN/FNS/FMR-анализ используется в розничной торговле для выявления наименее запрашиваемых и покупаемых ассортиментных позиций и потребителями, позиционирование этих позиций в ассортиментной матрице розничного предприятия.

RFM-анализ разбивает потребителей компании по их лояльности к какому-либо товару.

VED/VEN-анализ используется чаще всего на специализированных розничных предприятиях, например аптеке, или на узкоспециализированных промышленных предприятиях. Основопологающим критерием метода VED/VEN-анализ служит выявление жизненно важных товаров, необходимых и второстепенных товаров.

QRS-анализ - анализ, при котором соотносятся ресурсы и инвестиции предприятия и товарный ассортимент. При использовании данного метода возможно определить, какие инвестиционные ресурсы вкладываются заказчиком того или иного поставщика и в поддержку объема продаж товаров.

HML-анализ основан на цене/весе товара за штуку. Данный анализ похож на анализ, только критерием выступает цена/вес вместо использования значения. элементы анализа делятся на 3 группы: высокий показатель, низкий показатель и средний. Управления определяет частоту отсечки линий или цены/веса на три категории. Этот анализ помогает сохранить контроль над потреблением в соответствии с ценой/весом,

помогают оценить затраты на хранение и обеспечить определенные требования для продажи товаров.

SDE-анализ позволяет ранжировать товары на дефицитные для приобретения, мало- и труднодоступные, легкодоступные. Данный анализ является стратегически важным при принятии решения о покупке того или иного товара. Классификация товаров осуществляется на основе уровня сложности в поиске нужных. SDE-анализ позволяет устранить проблемы в области закупок. Согласно классификации выявленных проблем с приобретением каждой группы товаров формулируется стратегии закупок, способы устранения проблем, намечается план работы с поставщиками [18, с. 74].

Анализ помогает установить взаимосвязи и зависимость между экономическими процессами и явлениями. Применение анализа позволяют установить зависимость между формированием оптимальной ассортиментной структурой и величиной товарного запаса по каждой товарной группе, что влияет на оборачиваемость товарных запасов [35, с. 90].

Экономико-математические методы являются одними из наиболее распространенных методов исследования проблем экономики. Они позволяют выявлять причины, последствия, закономерности процессов. Необходимость поиска новых методов, способствующей грамотному формированию ассортиментной структуры, определению оптимальной величины товарных запасов, вызванная замедлением оборачиваемости. Продолжительность времени обращения товаров оказывает существенное влияние на финансовые результаты хозяйственной деятельности организации, способствуя либо получению дополнительной прибыли в случае ускорения оборачиваемости, либо вызывая определенные потери в случае ее замедления. Причиной замедления оборачиваемости является необоснованное увеличение средней величины товарных запасов, что является следствием недостаточно эффективной ассортиментной политики, в том числе и в организациях кооперации. В условиях

конкуренции любое торговое предприятие нуждается в укреплении конкурентных позиций, в том числе и в части управления товарными запасами, что позволит улучшить основные показатели финансово-хозяйственной деятельности и преодолеть убыточность. Таким средством могут служить инновации. Для оценки инновационного потенциала в управлении запасами можно применить показатели эффективности использования запасов и оборотных средств.

Эффективность вложений в развитие данной товарной категории целесообразно оценивать не только с позиции полученной прибыли, но и принимая в расчет количество привлеченных покупателей и частоту совершаемых ими покупок [32, с. 103].

Работа над оптимизацией ассортимента во многом зависит от формата торгового предприятия и определяется тем, в какой нише (для мало-, средне- или высоко- обеспеченных покупателей) оно работает [28, с. 42].

Определение роли товарной категории в ассортименте магазина заключается в том, что каждой товарной категории присваивается особая роль, которая определяет ценовую и коммуникационную политику в отношении данной категории. Кроме того, товары, выполняющие разные роли, требуют специальных методов управления и разработки специальных маркетинговых программ [34, с. 130].

На этапе определения критериев для оценки эффективности товарной категории оценивается эффективность как товарной категории в целом, так и отдельных ее составляющих – подкатегорий, сегментов, подсегментов и т. д. Оценка эффективности предполагает в первую очередь определение вклада всех уровней товарной категории в общий объем продаж и прибыль магазина. Кроме того, оценка эффективности позволяет своевременно разработать способы улучшения показателей товарной категории [22, с. 87].

С позиции оценки эффективности товарной категории основной целью разработки стратегии товарной категории является увеличение количества удовлетворенных покупателей из числа целевых. Правильно разработанная

стратегия развития товарной категории обеспечивает стабильный приток денежных средств за счет роста числа лояльных и приверженных покупателей [20, с. 44].

Для разработки стратегии товарной категории анализируются стратегические характеристики товаров, входящих в состав категории. Результаты подобного анализа составляют основу разработки стратегии и оценки ее эффективности. Такой подход к анализу стратегических характеристик товара позволяет своевременно оптимизировать структуру товарной категории и осуществлять эффективное управление [2, с. 23].

Разработка тактики товарной категории. Тактическая работа – это повседневная работа по реализации мероприятий, разработанных в рамках стратегии развития товарной категории. В частности, при исполнении тактики категории определяется ассортиментная структура категории, устанавливается цена на товары, разрабатываются методы продвижения товаров, а также определяются способы выкладки товара на полках и стеллажах магазина и формируется план заказа и поставок товаров в магазин.

Говоря о рыночном подходе, следует отметить, что при разработке стратегии ценообразования компания учитывает тот факт, что покупатель в большинстве случаев делает покупку в ассортименте. Например, устанавливают низкие цены на один товар с расчетом, что одновременно будут куплены другие товары по достаточно высоким ценам. Цена товара должна обеспечить: реализацию товара, его конкурентоспособность, соответствие его ценности, рентабельность предприятия [29, с. 121].

Важной составляющей ассортиментной политики предприятия является анализ эффективности товарного ассортимента предприятия. В процессе анализа товарного ассортимента прежде всего целесообразно обращать внимание на такие его характеристики, как широта и глубина. Широта ассортимента определяется количеством товарных групп. Глубина ассортимента определяется количеством видов и разновидностей товаров внутри каждой группы. основополагающими документами в этом случае



являются отчеты о номенклатуре реализованной продукции за исследуемый период. По данным анализа объема реализованной продукции можно сделать вывод, каким образом в анализируемом периоде по каждой группе происходит увеличение сбыта продукции. Далее целесообразно проанализировать, какую долю в ассортименте составляет каждая ассортиментная группа. Затем следует провести сравнительный анализ объема реализованной продукции по группам ассортиментных позиций с ассортиментным перечнем товаров. Полученные результаты позволят получить информацию о том, соответствуют ли объемы продаж по отдельным ассортиментным группам количеству их наименований в ассортименте [30, с. 72].

Все вышесказанное позволяет сделать следующий вывод: одной из главных задач ассортиментной политики предприятия розничной торговли является его оптимизация. Формирование товарного ассортимента предполагает разработку и установление в определенном порядке ассортиментного перечня товаров, составляющих необходимую совокупность для торговли. Эффективным способом работы с ассортиментом является категорийный менеджмент, в процессе которого каждая категория товара рассматривается предприятием розничной торговли как самостоятельная бизнес-единица [19, с. 43].

Выделяют пять основных видов ролей товарных категорий: генераторы прибыли, создатели потока покупателей, генераторы наличности, защитники, создатели имиджа, тестовые товары. Эффективными способами определения основной группы товаров, способствующих формированию прибыли предприятия розничной торговли, являются анализ и оценка эффективности товарного ассортимента предприятия. Результаты анализа и оценки ассортимента компании в случае получения неудовлетворительных результатов позволяют выбрать направления для корректировки товарной категории.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ АССОРТИМЕНТА ООО «СПУТНИК»**

### **2.1. Организационная характеристика предприятия**

Объектом исследования в работе является предприятие розничной торговли ООО «Спутник».

Организация действует с 18 августа 1994 г., ОГРН присвоен 16 октября 2002 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 11 по Ставропольскому краю. Форма ответственности объекта исследования - общество с ограниченной ответственностью. ООО «Спутник» является юридическим лицом по законодательству Российской Федерации. Общество приобретает права юридического лица с момента его государственной регистрации. Директор организации – Ксенжик Надежда Ивановна. Компания ООО "Спутник" находится по юридическому адресу 357108, Ставропольский край, город Невинномысск, улица Павлова, 21. Организация имеет четыре магазина. Основным видом деятельности является «Торговля розничная алкогольными напитками, кроме пива, в специализированных магазинах», зарегистрировано 16 дополнительных видов деятельности.

Единственным учредителем является Михаил Викторович Хвалынский. ООО "Спутник" располагает одной лицензией. Уставный капитал составлял 200 тыс. руб. Уставный капитал общества составляется из стоимости вклада его участника и не может быть меньше размера, предусмотренного ФЗ "Об обществе с ограниченной ответственностью". Его уставный капитал определяет минимальный размер имущества, гарантирующего интересы кредиторов. Увеличение уставного капитала общества может осуществляться за счет имущества, дополнительных вкладов участника, а также за счет вкладов третьих лиц, принимаемых в общество. Увеличение уставного капитала общества за счет его имущества осуществляется по решению участника общества. Уменьшение уставного общества может

осуществляться путем уменьшения номинальной стоимости доли участника в уставном капитале и погашения долей, принадлежащих обществу.

Компания является субъектом Малого и Среднего Предпринимательства, категория: малое предприятие, дата включения в реестр: 1 августа 2016 г.

Общество создано для осуществления предпринимательской деятельности и извлечения прибыли. Целью деятельности ООО «Спутник» является удовлетворение общественных потребностей в его работе, товаров и услугах, реализация на основании полученной прибыли социальных и экономических интересов участников общества. Организация самостоятельно планирует производственную программу. Финансовая и производственная деятельность общества осуществляется в соответствии с производственными, финансовыми и другими планами общества на основе полного хозрасчета, самофинансирования и самоокупаемости (в том числе и в иностранной валюте). Общество с ограниченной ответственностью «Спутник» является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс. А также организация независимо определяет направления хозяйственной деятельности, распоряжается произведенной продукцией и полученными доходами.

Участники общества, выполняющие свои обязательства, устанавливаемые Уставом и договором об учреждении, обладают правами и обязанностями, которые вытекают из Устава. Все данные об участниках общества вносятся в единый государственный реестр юридических лиц, которые определяются исходя из положений договора об учреждении общества или решения единственного учредителя общества. Общество ведет и хранит список участников общества с указанием сведений о каждом участнике общества (размер доли в уставном капитале, ее оплате), а также о размере долей принадлежащих обществу, датах их перехода к обществу или приобретения обществом. ООО «Спутник» имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе,

может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Организация имеет круглую печать, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации. Она сама определяет направление своей деятельности, объем и структуру производства.

Имущество организации формируется за счет вкладов участников, полученных доходов и других законных источников деятельности (кредитов, взносов, процентов и др.). Осуществляется управление, пользование и распоряжение своим имуществом в соответствии с целями своей деятельности и назначения имущества. Имущество организации учитывается на его балансе в размере и по ценам, утверждаемым собранием участников. Для обеспечения деятельности организации за счет вкладов участников образован Уставной капитал в размере 200 000 рублей. Сведения о размере и номинальной стоимости доли каждого участника организации внесены в государственный реестр юридических лиц, которые определяются исходя из положений договора об учреждении общества или решения единственного учредителя общества. Увеличение или уменьшение уставного капитала допускается только после полной его оплаты. Сумма, на которую увеличивается уставной капитал за счет имущества общества, не должна превышать разницу между стоимостью чистых активов общества суммой уставного капитала и резервного фонда предприятия. При увеличении уставного капитала - пропорционально увеличивается номинальная стоимость доли участника общества. ООО «Спутник» вправе, а в случаях предусмотренных Федеральным законом, обязано уменьшить свой уставной капитал.

ООО «Спутник» осуществляет свои снабженческие и сбытовые операции в форме бартерных сделок, как на внутреннем так и на внешнем рынках, руководствуясь действующим законодательством. Организация самостоятельно расходует свои денежные средства, зачисляемые на его

рублевый и валютный счет. Общество организует и ведет бухгалтерский учет и статистическую отчетность согласно действующего законодательства. Для контроля за деятельностью общества проводятся ревизии. Ревизия проводится по решению общего собрания участников. Ревизор избирается на общем собрании участников общества из числа участников общества сроком на один год. Проверка деятельности общества производится ревизором не реже одного раза в год. Общее собрание участников общества не вправе утверждать годовые отчеты и бухгалтерские балансы общества при отсутствии заключения ревизионной комиссии общества.

Производственно-хозяйственные отношения с поставщиком сырья, потребителями товаров и услуг осуществляется путем заключения договоров. Договор является основным правовым и экономическим документом, регулирующим производственные и хозяйственные отношения.

ООО «Спутник» выполняет требования законодательства об Архивном фонде Российской Федерации по учету, сохранности, использованию архивных документов. Документы общества хранятся по месту нахождения его единоличного исполнительного органа. Организация выполняет требования техники безопасности, промсанитарии, пожаробезопасности и гражданской обороны согласно действующему законодательству.

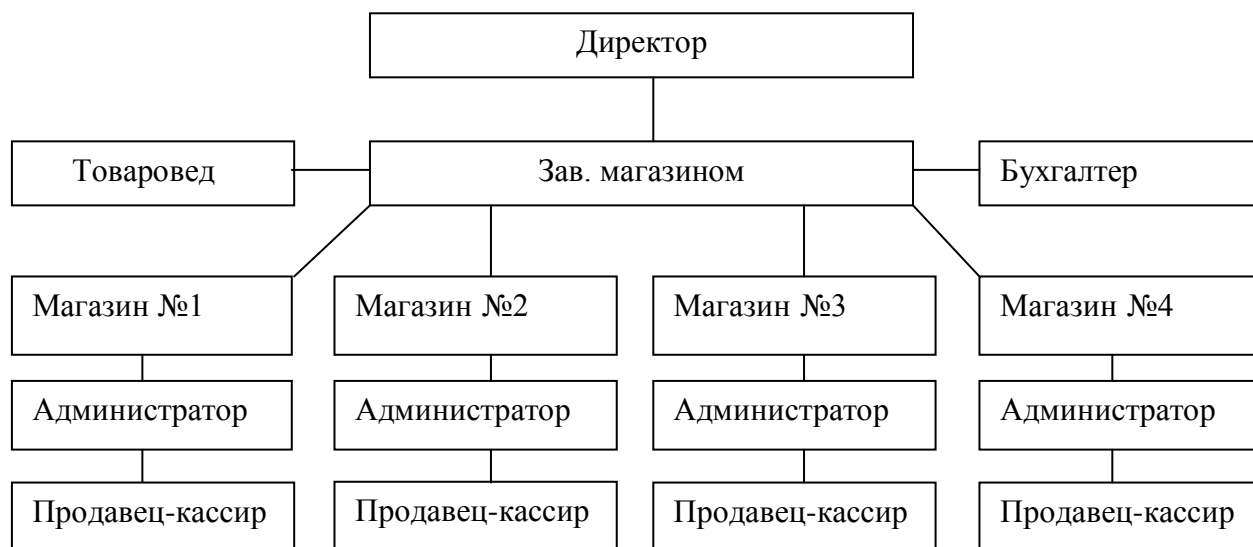


Рис. 3 Организационная структура ООО «Спутник».

Высшим органом управления обществом является общее собрание участников общества. Каждый участник имеет количество голосов, пропорционально вкладу в Уставной капитал. Для руководства текущей работой избирается единоличный исполнительный орган общества (директор), который решает все вопросы деятельности организации.

Компетенция директора ООО «Спутник»:

- без доверенности действует от имени предприятия, в т.ч. представляет его интересы и совершает сделки;

- выдает доверенности на право представительства от имени предприятия, в т.ч. доверенности с право передоверия:

- издает приказы о назначении на должности работников организации, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;

- осуществляет иные полномочия, не отнесенные Федеральным законом к компетенции общего собрания участников общества.

Администратор непосредственно подчиняется заведующему магазином и директору Общества. Администратор торгового зала относится к категории специалистов, назначается и освобождается от должности директором Общества по представлению заведующего магазином. На должность Администратора назначаются лица, имеющие среднее образование и стаж работы по специальности не менее 2-х лет.

Администратор должен знать:

- постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы, касающиеся работы предприятия;

- ассортимент, классификацию, характеристики, назначение и розничные цены товаров;

- устройство и правила эксплуатации торгово-технологического оборудования;

- порядок приема товаров от поставщиков;

- основных поставщиков и особенности ассортимента и качества их продукции;

- порядок проведения инвентаризации.

Администратор обязан:

- своевременно проходить медицинский осмотр;

- выходить на работу, заступать в смену строго в соответствии с индивидуальным графиком работы. Все подмены должны быть согласованы с заведующим магазином;

- находится на рабочем месте в чистой форменной одежде, с наличием бейджика;

- контролировать поток покупателей;

- знать и в случае необходимости уметь пояснить покупателю информацию о товаре (изготовитель, свойства товара, пищевая ценность, сроки реализации, расфасовка, цена);

- принимать меры по предотвращению и ликвидации конфликтных ситуаций в магазине;

- информировать руководство о имеющихся недостатках в обслуживании покупателей, принимаемых мерах по их ликвидации;

- разрешать спорные вопросы с покупателями в отсутствие руководства;

- подменять продавца-кассира на кассе в случае необходимости;

- обеспечивать чистоту и порядок в помещении и на прилегающей территории;

- контролировать соблюдение персоналом магазина трудовой дисциплины, правил внутреннего распорядка, правил и норм охраны труда, требований санитарных норм и гигиены;

- обеспечивать исполнение персоналом распоряжений руководства;

- контролировать за производством продавцом нарезки, взвешивания и упаковки товаров, подсчет стоимости покупки и выдачу суммы причитающейся сдачи;

- осуществлять контроль за своевременным пополнением товаров в торговом зале, следить его сохранностью и правильной эксплуатацией торгово-технологического оборудования, чистотой и порядком на рабочем месте;

- контролировать оформление витрин, размещение и выкладку товара по группам, видам и сортам с учетом товарного соседства, частоты спроса и удобства работы;

- контролировать наличие и соответствие ценников товару;

- изучать спрос покупателей;

- принимать товар по количеству и качеству, проверять сроки годности поставляемой продукции;

- составлять заявки на ремонт оборудования;

- осуществлять подсчет выручки и сдачу ее в установленном порядке;

- при передаче смены, передавать вновь заступающему в смену Администратору товар, имеющийся в наличии;

- сообщать товароведу о необходимости обновления или пополнения ассортимента товара;

- бережно относиться к переданным ему для продажи товарно-материальным ценностям, и нести за них материальную ответственность;

- принимать участие в проведении инвентаризации;

- соблюдать правила охраны труда, техники безопасности, пожарной безопасности;

- при осуществлении деятельности, руководствоваться ФЗ РФ «О защите прав потребителей»;

- в случае проведения проверки какими-либо органами, немедленно информировать об этом администрацию Общества, требовать у проверяющих предоставления удостоверения личности;

- постоянно повышать свои профессиональные качества;

- в случае обнаружения нарушений, допущенных персоналом, а так же иных происшествий, информировать об этом администрацию Общества.



Администратору запрещено:

- выходить в смену при отсутствии надлежаще оформленной медицинской книжки;
- использовать рабочее место в личных целях;
- заниматься в течение смены посторонними делами, не относящимися к исполнению непосредственных обязанностей;
- покидать рабочее место без разрешения директора-заведующего магазином;
- производить обмен валюты;
- реализовывать товар, не отраженный в накладных поставщиков и Общества, а так же изменять наценку на реализуемые товары. Нарушение этих положений относится к грубейшему нарушению трудовой дисциплины, которое ведет к немедленному увольнению.

Продавец-кассир непосредственно подчиняется заведующему магазином, директору Общества. Продавец-кассир назначается на должность и освобождается от должности директором Общества. На должность Продавца-кассира назначаются лица, имеющие среднее образование.

Продавец-кассир обязан:

- своевременно проходить медицинский осмотр;
- выходить на работу, заступать в смену строго в соответствии с индивидуальным графиком работы. Все подмены должны быть согласованы с заведующим магазином;
- находится на рабочем месте в чистой форменной одежде, головном уборе;
- знать и в случае необходимости уметь пояснить покупателю информацию о товаре (изготовитель, свойства товара, пищевая ценность, сроки реализации, расфасовка, цена);
- после подсчета четко назвать покупателю стоимость покупки и сумму причитающейся сдачи;

- сдачу – бумажные, металлические деньги и кассовый чек следует отдавать покупателю одновременно, самостоятельно заменять закончившуюся кассовую ленту;

- в свободное от обслуживания покупателей время производить подготовку, расфасовку, упаковку, выкладку товара, оформлять ценники, пополнять витрины и прилавки;

- принимая смену, сверить соответствие цен на ценниках;

- после гашения кассы сдавать выручку;

- взвешивать товар так, чтобы покупатель мог видеть весь процесс взвешивания;

- при передаче смены, передавать вновь заступающему в смену продавцу товар, имеющийся в наличии;

- сообщать товароведу о необходимости обновления или пополнения ассортимента товара;

- принимать товар по количеству и качеству;

- проверять срок годности поставляемой продукции;

- бережно относиться к переданным ему для продажи товарно-материальным ценностям, и нести за них материальную ответственность;

- поддерживать порядок и чистоту на рабочем месте в течение всей смены;

- соблюдать правила охраны труда, техники безопасности, пожарной безопасности;

- при осуществлении деятельности, руководствоваться ФЗ РФ «О защите прав потребителей»;

- в случае проведения проверки какими-либо органами, немедленно информировать об этом администрацию Общества, требовать у проверяющих предоставления удостоверения личности;

- постоянно повышать свои профессиональные качества;

- в случае обнаружения нарушений, допущенных персоналом, а так же иных происшествий, информировать об этом администрацию Общества

Организация в соответствии с законодательством Российской Федерации принимает решение о распределении своей чистой прибыли между участниками общества. Решение об определении части прибыли общества, распределяемой между участниками общества, принимается общим собранием участников общества. Часть прибыли общества, предназначенная для распределения между его участниками, распределяется пропорционально их долям в Уставном капитале общества. Порядок распределения прибыли определяется собранием участников с учетом результатов трудовой деятельности отдельных работников и структурных подразделений. Прибыль используется на создание фондов, расширение производства, на материальное стимулирование и другие цели по усмотрению участников.

Финансовые ресурсы предприятия формируются за счет выручки от реализации продукции, работ и услуг, вкладов, кредитов и других источников поступления. Организация использует финансовые ресурсы на производственное и социальное развитие без ограничения и независимо от источника образования. ООО "Спутник" уплачивает установленные действующим законодательством налоги, а также отчисления в пенсионный фонд, на социальное и медицинское страхование. Организация создает резервный фонд. Создаются следующие фонды:

- фонд развития производства, науки и техники;
- фонд потребления.

Могут быть созданы другие фонды, повышающие эффективность деятельности общества. Фонды находятся в полном распоряжении общества. Обязательные отчисления в резервный фонд осуществляется ежегодно в размере не менее 5% от чистой прибыли и продолжается до тех пор, пока он не будет равен 25% Уставного фонда. Обязательные отчисления возобновляется, если резервный фонд будет израсходован полностью или частично. Резервный фонд предназначается на покрытие непредвиденных убытков.

## **2.2. Анализ основных экономических показателей эффективности коммерческой деятельности ООО «Спутник»**

Основным видом деятельности торгового предприятия ООО «Спутник» является торговля продовольственными товарами. Развитие розничной реализации за анализируемые три года характеризуется следующими данными (табл. 2.1.1).

Рассматривая данные, отражающие результат проведенного анализа основных показателей финансово-хозяйственной деятельности торгового предприятия – ООО «Спутник» в динамике трех лет можно сделать следующие выводы.

Выручка данного предприятия в отчетном году составил 87203 тыс.руб., что по сравнению с прошлым годом больше на 4449 тыс.руб., т.е. увеличение составляет 5,37%. Путь развития предприятия экстенсивный и оценивается неудовлетворительно, так как сумма товарооборота растёт в основном за счёт количественного фактора (среднесписочной численности работников) при достаточном снижении эффективности использования материальных ресурсов. Объем товарооборота является основным валовым показателем деятельности торгового предприятия, который характеризует результат его деятельности. Именно реализация определенной массы товаров создает экономическое основание для получения определенного объема доходов и прибылей, то есть формирует предпосылки для реализации стратегических целей деятельности предприятия.

Анализ товарооборота предприятия и контроль за достижением разработанных планов выступает не только в качестве инструмента оценки деятельности персонала предприятия, а также – для принятия необходимых мер по корректировке товарной стратегии предприятия, его ассортиментной, ценовой, маркетинговой политике, политике закупки и др.

Таблица 2.1.1

**Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО  
«Спутник»**

№ п/п	Показатели	Годы			Отклонение			
		2014	2015	2016	Абсолютное(+,-)		Относительное(%)	
					2015 г от 2014г	2016.г от 2015г	2015г к 2014г	2016г к 2015г
1	Выручка от продажи продукции ( работ, услуг), тыс. руб.	83 244	82 754	87 203	-490	4449	99,41	105,37
2	Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	2 969	2 937	2 593	-32	-344	98,92	88,28
3	Среднегодовая стоимость дебиторской задолженности, тыс.руб.	3 163	2 784	4 004	-379	1220	88,01	143,82
4	Среднегодовая стоимость кредиторской задолженности, тыс. руб.	1 245	1 260	1 971	15	711	101,2	156,42
5	Себестоимость продукции (работ, услуг), тыс. руб.	69 240	68 487	73 243	-753	4756	98,91	106,94
6	Прибыль от продажи продукции, тыс. руб.	1 545	3 259	3 640	1714	381	210,9	111,69
7	Чистая прибыль, тыс. руб.	433	2 879	3 752	2446	873	664,9	130,32
8	Фондоотдача, руб.	28,03	28,2	33,6	0,17	5,4	100,6	119,14
9	Фондоёмкость, руб.	0,036	0,035	0,029	-0,001	-0,006	97,2	82,85
10	Уровень рентабельности,%	20,2	20,6	21,3	0,4	0,7	101,9	103,39
11	Рентабельность продаж,%	0,02	3,5	4,3	3,48	0,8	17500	122,85

Фондоёмкость уменьшилась на 2,8% к 2015году, а к 2016 году на 17,15%, а фондоотдача увеличилась на 0,6% и 19,14% соответственно. Это говорит об эффективном использовании основных средств. Рост

фондоотдачи ведет к относительной экономии использования основных средств и увеличению объема продукции.

Рост прибыли от продаж в отчетном году сопровождается некоторым повышением и снижением показателей прибыли. По основной деятельности наблюдается увеличение финансового результата, о чём свидетельствует увеличение прибыли от продаж на 11,69% (в отчетном году она составила 3640 тыс.руб.)

Совокупное влияние всех факторов привело к значительному увеличению чистой прибыли на 564,9% в 2015 году и на 30,32% в отчетном. В отчетном году сумма чистой прибыли составила 3752 тыс.руб. Следует сказать, что прибыль от продаж повысилась быстрыми темпами, в результате чего рентабельность производственной деятельности увеличилась на 17400% в 2015 году и на 22,85% в 2016 году, это свидетельствует об улучшении конечных финансовых результатов.

В целом за данный период предприятие имеет тенденцию к дальнейшему развитию – расширению размеров производства. Об этом свидетельствует привлечение дополнительной рабочей силы, а также выпуска и реализации товарной продукции.

В таблице 2.2.2 рассмотрим основные показатели финансового состояния предприятия.

На основе анализа показателей финансового состояния предприятия можно сделать следующие выводы.

Размер собственного капитала с каждым годом растет, что позволяет предприятию иметь больше возможностей для достижения намеченных целей и повысить финансовую устойчивость.

Показатель краткосрочных обязательств так же растет за счет увеличения задолженностей по расчетам с поставщиками и подрядчиками.

Таблица 2.2.2

Показатели финансового состояния ООО «Спутник»

№ п/п	Показатели	Нормативное значение	Годы			Отклонение (+;-)	
			2014	2015	2016	2015г. от 2014г.	2016г. от 2015 г.
1	Собственный капитал, тыс. руб.		13 167	16 046	19 798	2879	3752
2	Долгосрочные обязательства, тыс. руб.		-	-	-	-	-
3	Краткосрочные обязательства, тыс. руб.		1 245	1 260	1 971	14	711
4	Внеоборотные активы, тыс. руб.		2 969	2 937	2 593	-32	-344
5	Оборотные активы, тыс. руб.		11 443	14 369	19 176	2926	4807
6	Валюта баланса, тыс. руб.		14 412	17 306	21 769	2894	4463
7	Коэффициент финансовой независимости (автономии)	$\geq 0,4-0,6$	0,91	0,92	0,90	0,01	-0,02
8	Коэффициент финансовой устойчивости	$\geq 0,6$	0,91	0,92	0,90	0,01	-0,02
9	Коэффициент финансирования	$\geq 0,7$	10,57	12,73	10,04	2,16	-2,69
10	Коэффициент финансовой зависимости		0,08	0,07	0,09	-0,01	0,02
11	Коэффициент маневренности	$\geq 0,5$	0,77	0,81	0,86	0,04	0,05
12	Коэффициент постоянного актива	-	0,22	0,18	0,13	-0,04	-0,05
13	Коэффициент финансового левериджа		0,09	0,07	0,09	-0,02	0,02
14	Коэффициент инвестирования		1,15	1,11	1,03	-0,04	-0,08

Валюта баланса увеличивается, что свидетельствует о расширении объема хозяйственной деятельности предприятия.

Коэффициент автономии в данном случае превышает нормативное значение, что говорит о финансовой зависимости предприятия, не смотря на небольшое отклонение на 0,02 в 2016 году.

Коэффициент финансирования имеет хорошее значение на 2014 год. Коэффициент увеличился в 2015 году на 2,16, но в 2016 году снова уменьшается на 2,69. Изменения данного показателя влияют на уровень риска банкротства предприятия. Так увеличение доли заемного капитала приводит к увеличению финансовой зависимости от кредиторов и увеличению [риска неплатежеспособности](#).

Коэффициент финансовой зависимости оценивает, как предприятие зависимо от внешних привлеченных средств. На 2015 год показатель находится в норме, но на 2016 год увеличивается на 0,02. Исходя из полученных данных, можно сделать вывод о зависимости предприятия от внешних денежных средств (обязательств).

Коэффициент маневренности превышает нормативное значение и имеет тенденцию к увеличению с каждым годом. Следовательно, Предприятие финансово зависимо, высокий риск неплатежеспособности перед кредиторами.

Коэффициент финансового левериджа меньше 1, таким образом, предприятие финансирует свои активы за счет собственных средств.

Коэффициент инвестирования больше 1, а значит предприятие располагает достаточным объемом собственного капитала, что обеспечивает платежеспособность. Но по показателям можно увидеть, что с 2014 по 2016 год имеется тенденция к уменьшению данного показателя.

В общем, из анализа показателей финансового состояния предприятия можно сделать вывод, что предприятие платежеспособно, платежеспособно, финансово независимо от кредиторов и финансирует свои активы за счет



собственных средств, но есть небольшой риск зависимости от кредиторов и неплатежеспособности предприятия.

Для дальнейшего анализа рассмотрим динамику оборотных средств торгового предприятия – ООО «Спутник» за отчетный год (таблица 2.2.3).

Таблица 2.2.3

Анализ финансовой независимости ООО «Спутник»

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение значений, +/-	
	2014	2015	2016	2015 г. от 2014	2016 г. от 2015
Запасы и затраты	7 045	6 092	5 837	-953	-255
Наличие собственных оборотных средств	10 198	13 109	17 205	2 911	4 096
Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов (функционирующий капитал)	23 365	29 155	37 003	5 790	7 848
Общая величина основных источников формирования запасов	24 610	30 415	38 974	5 805	8 559
Излишек или недостаток собственных оборотных средств	3 153	7 017	11 368	3 864	4 351
Излишек или недостаток собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов	16 320	23 063	31 166	6 743	8 103
Излишек или недостаток общей величины основных источников для формирования запасов	17 565	24 323	33 137	6 758	8 814

В результате проведенного анализа динамики оборотных средств можно сказать, что оборотные средства ООО «Спутник» в отчетном году у предприятия возросли на 33,45%; в том числе запасы предприятия в отчетном году уменьшились на 4,19%, что оценивается положительно,

денежные средства предприятия также в динамике лет увеличились, что оценивается положительно.

В общем, по предприятию можно отметить, что оборотные средства влияют на финансовый результат положительно.

В таблице 2.2.3 проанализируем финансовую независимость ООО «Спутник».

Из таблицы можно сделать следующие выводы. Запасы и затраты уменьшаются к отчетному периоду. На 2015 год запасы уменьшаются на 953 тыс. руб., а на 2016 год на 255 тыс. руб. Наличие собственных оборотных средств характеризует чистый оборотный капитал.

В данном случае происходит увеличение показателей в отчетном году, по сравнению с предыдущим. В 2015 году на 2911 тыс. руб., а в 2016 году на 4096 тыс. руб.

Это свидетельствует о дальнейшем развитии деятельности предприятия, а также о замедлении их оборота. Собственные и долгосрочные заемные источники формирования запасов также увеличиваются к отчетному периоду. Это говорит о финансировании внеоборотных активов за счет собственных средств организации и долгосрочных кредитов, а также о финансовой устойчивости предприятия. Общая величина основных источников формирования запасов также увеличивается на отчетный год, по сравнению с предыдущим. В 2015 году повышается на 5 805 тыс. руб., в 2016 году 8559 тыс. руб.

Излишек собственных оборотных средств составляет на 2014 год 3153 тыс. руб., на 2015- 7017 тыс. руб., на 2016- 11368 тыс. руб. Излишек собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов составляет на 2014 год 1 320 тыс.руб., на 2015- 26063 тыс. руб., на 2016- 31166 тыс .руб. Излишек общей величины основных источников составляет на 2014 год 17565 тыс.руб., на 2015- 24323 тыс. руб., на 2016- 33137 тыс.руб.

Все три показателя увеличиваются на отчетный год по сравнению с предыдущим, это свидетельствует о обеспеченности запасов источниками их формирования.

Таблица 2.2.4.

Анализ динамики оборотных средств ООО «Спутник»

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонения (+,-)	
	стоимость тыс.руб.	стоимость тыс.руб.	стоимость, тыс.руб.	2015 к 2014 году	2016 к 2015 году
Оборотные средства, всего	11 443	14 369	19 176	2 926	4 807
В т.ч.-запасы	7 045	6 092	5 837	-953	-255
-денежные средства	989	5 292	8 860	4 303	3 568
-дебиторская задолженность	3 163	2 784	4 004	-379	1 220
-прочие активы	246	201	475	-45	274

В результате анализа можно сделать следующие выводы, что доходы ООО «Спутник» в отчетном году увеличились на 2,5%, что в сумме составляет 370 тыс.руб. в том числе проценты к получению и прочие доходы. Валовая прибыль снизилась на 2,2%.

Для целей управления на предприятии организуется учёт расходов по статьям затрат. Перечень статей затрат устанавливается организацией самостоятельно.

Далее проанализируем динамику состава и структуры доходов и расходов торгового предприятия ООО «Спутник» (таблица 2.2.5).

Проанализировав доходы и расходы торгового предприятия ООО «Спутник» можно сделать следующие выводы. Расходы по торговому предприятию в отчетном году по сравнению с прошлым годом уменьшились на 4,99%, что в сумме составляет 552 тыс.руб.; коммерческие расходы уменьшились на 6,25%; налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи увеличились на 215,87%, что в сумме составляет 136 тыс.руб.

Далее проанализируем развитие товарооборота в динамике (Таблица 2.2.6.)

Таблица 2.2.5

Анализ состава и структуры доходов и расходов ООО «Спутник»

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонение (+,-)	
	сумма, тыс.ру.	сумма, тыс.руб.	сумма, тыс.руб.	2015 к 2014 году	2016 к 2015 году
Доходы, всего	14 207	14 584	14 954	377	370
В том числе:					
-валовая прибыль	14 004	14 267	13 960	263	-307
-проценты к получению	-	158	736	-	578
-прочие доходы	203	159	258	-44	99
Расходы всего, в т.ч	12 491	11071	10519	-1 420	-552
-коммерческие расходы	12 459	11008	10320	-1 487	-688
-текущий налог на прибыль	32	63	199	31	136

Анализируя данные таблицы, можно сделать следующие выводы. На 2015 год, по отношению к предыдущему оборот розничной торговли снижается на 490 тыс. руб. вследствие изменения количества реализованных товаров. Отмечено снижение продаж по таким товарным группам: молочные продукты, хлеб и хлебобулочные изделия, макаронные изделия, свежие овощи, свежие фрукты и свежий картофель. Реализация остальных товарных групп незначительно увеличилась.

На 2015 год по отношению к 2014 товарооборот снижается на 490 тыс. руб. В 2016 году в сравнении с 2015 г. товарооборот увеличивается на 4449 тыс. руб.

Таблица 2.2.6.

## Развитие товарооборота в динамике

Ассортиментная группа	Товарооборот, тыс. руб.			Относительное отклонение, +/-	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
Молочные продукты	17 700	16 000	20 400	-1 700	4 400
Прочие продовольственные товары	7 904	8 354	9 413	450	1 059
Алкогольная продукция	6 800	9 400	9 200	3 570	-200
Мясо, продукты и консервы из мяса	5 830	9 300	8 800	3 470	-500
Безалкогольные напитки	4 600	8 000	7 500	3 400	-500
Пищевые масла и жиры	5 050	5 700	7 100	650	1 400
Рыба и морепродукты	5 470	6 700	5 400	1 230	-1 300
Кондитерские изделия	3 000	4 000	4 500	1 000	500
Хлеб и хлебобулочные изделия	4 100	2 400	2 700	-1 700	300
Макаронные изделия	1 700	1 400	1 400	-300	0
Свежие овощи	2 200	1 300	1 400	-900	100
Яйцо птицы	930	1 300	1 300	370	0
Мороженое и замороженные десерты	450	1 100	1 300	650	200
Свежие фрукты	2 300	1 400	1 200	-900	-200
Крупа	1 000	1 200	1 100	200	-100
Сахар	960	1 400	1 100	440	-300
Чай, кофе, какао	1 400	1 400	1 100	0	-300
Мука	750	800	950	50	150
Свежий картофель	1 400	900	800	500	-100
Соль	500	700	540	200	-160
Итого:	83 244	82 754	87 203	-490	4 449

Отмечено значительное увеличение продаж следующих ассортиментных групп: молочные продукты, прочие продовольственные товары, пищевые масла и жиры, кондитерские изделия, хлеб и хлебобулочные изделия, свежие овощи, мороженое и замороженные десерты, мука. Изменения реализации таких ассортиментных групп, как макаронные изделия и яйцо птицы, не произошло. Остальные товарные группы в незначительной степени уменьшились, что не повлияло на уменьшение оборота розничной торговли.

### **2.3. Анализ внешней и внутренней среды предприятия**

Маркетинговая среда ООО «Спутник» является совокупностью, которая включает в себя субъекты и силы, которые действуют за пределами организации и влияют на ее возможности, устанавливающие и поддерживающие с потребителями успешные отношения. Управление внутри предприятия, а также управление предприятием в роли субъекта рынка является двумя ступенями в иерархии управления. Они находятся в жесткой связи между собой. Связь при этом находит отражение в диалектическом единстве внутренней и внешней среды предприятия. Внешняя среда предприятия - это что-то, что является заданным. Внутренняя среда предприятия - это реакция на внешнюю среду. В состав внешней среды входят все факторы, оказывающие прямое влияние на деятельность фирмы. Внешняя среда представляет собой совокупность факторов, в число которых входят экономические, демографические, политические, природные, культурные и технические факторы.

Приспособление предприятия к постоянному изменению внешних условий, при том, что имеются внутренние возможности - это и является сущностью маркетингового управления фирмой.

В состав внутренней среды маркетинга входят характеристики и элементы, находящиеся внутри самой фирмы. Это:

- 1) квалификация персонала и его состав;
- 2) финансовые возможности;
- 3) навыки и компетенция руководства;
- 4) использование технологии;
- 5) имидж предприятия;
- 6) опыт работы фирмы на рынке.

Характеристика маркетинговых возможностей - это одна из самых важных частей внутренней среды. Внутренняя среда ООО «Спутник»:

- 1) квалификация персонала и его состав.

2) финансовые возможности: выручка за 2016 год составила 87203 тыс.рублей.

3) опыт работы фирмы на рынке: фирма существует и развивается уже более 20 лет.

4) внешняя среда ООО «Спутник»: рынок для ООО «Спутник» представляет собой основную внешнюю среду. Она состоит из конкурентов и клиентов, продукции, поэтому предприятие приняло определенные принципы:

1) реализовывать товары, отвечающие потребностям, а также ожиданиям рынка;

2) необходимо постоянно изучать конкурентов;

4) необходимо постоянно приспосабливаться к изменению среды.

Потребности потенциальных клиентов:

1) качество обслуживания;

2) качество товара;

3) достойное и понимающее обращение работников;

4) приемлемые цены.

После рассмотрения внешней, а также внутренней среды фирмы, необходимо составить SWOT-анализ, который поможет определить как сильные, так и слабые стороны фирмы. Он представлен в таблице 2.3.1. На сегодняшний день маркетинг требует намного большего, чем просто создать товар, который бы удовлетворял все потребности клиента, подходящим образом оценить предлагаемый, а также обеспечить его доступность для целевых потребителей. Предприятия осуществляют коммуникацию со своими потребителями и клиентами, а точнее не теряют с ними связь. При этом всем в содержании всех коммуникаций определенной фирмы не должно быть ничего лишнего и случайного, так как в противном случае, предприятие может получить опасность уменьшения прибыли по причине больших расходов на осуществление коммуникации, из-за ущерба, который был нанесен имиджу предприятия.

На первом этапе выявим основные факторы: силы (Strengths), слабости (Weaknesses), возможности (Opportunities), угрозы (Threats).

Таблица 2.3.1

SWOT-анализ ООО «Спутник»

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
1) качественная реклама 2) достаточная известность, а также высокая квалификация персонала фирмы; 3) контроль за качеством, неудачное поведение конкурентных предприятий может дать возможность успеть за ростом рынка.	1) персонал (высокая текучесть кадров); 2) имидж; 3) неучастие персонала в принятии решений
Возможности (O)	Угрозы (T)
1) прогнозируемый рост потребительского спроса; 2) расширение ассортимента предлагаемых товаров; 3) возможность улучшения имиджа.	1) замедление экономического роста; 2) политика государства, усиление конкуренции, инфляция и рост налогов, могут повлиять на проведение стратегии; 3) снижение доверия покупателей и изменение вкусов у покупателей.

На следующем этапе строим матрицу SWOT-анализа и выделим наиболее важные пересечения факторов.

Таблица 2.3.2

Наиболее важные пересечения факторов

		O			T		
		1	2	3	1	2	3
S	1	x	x	x			
	2	x					
	3	x				x	
W	1	x		x			
	2	x					x

На третьем этапе опишем наиболее важные пересечения факторов.

В квадрате «Силы-Возможности» (S-O) важными являются пересечения следующих факторов:



S1O1 — прогнозируемый рост потребительского спроса позволяет активно развивать данное направление, а качественная реклама позволит привлечь новых клиентов;

S1O2 — качественная реклама позволит эффективно и своевременно доносить информацию о новых товарах до текущих и потенциальных покупателей;

S1O3 — качественная реклама может сформировать положительный образ предприятия;

S2O1 — достаточная известность, а также высокая квалификация персонала фирмы является необходимым условием для успешного развития потребительского спроса;

S3O1 — контроль за качеством и неудачное поведение конкурентных предприятий может дать возможность успеть за ростом рынка.

В квадрате «Слабости-Возможности» (W-O) важными являются пересечения следующих факторов:

W1O1 — высокая текучесть кадров негативно сказывается на качестве обслуживания;

W1O3 — имидж предприятия напрямую зависит от качества товара;

W2O1 — имидж является одним из важнейших факторов привлечения и удержания покупателей.

В квадрате «Слабости-Угрозы» (W-T) важными являются пересечения следующих факторов:

W2T3 — слабый имидж негативно сказывается на доверии покупателей.

Так как ООО «Спутник» работает на рынке с сильной конкуренцией, то для него лучший вариант - это комбинированная стратегия, которая нацелена на реализацию собственных преимуществ и направлена на глубокое проникновение и географическое развитие рынка.

PEST-анализ является полезным инструментом понимания позиции предприятия, рынка, потенциала фирмы. PEST-анализ может помочь руководителю предприятия проанализировать положение внешнего окружения фирмы, а также поможет выделить самые важные факторы. В таблице 2.3.3 представлен PEST-анализ ООО «Спутник».

В настоящее время предприятия заинтересованные в получении прибыли, особое место в организации деятельности отводят маркетингу. Маркетинг ООО «Спутник» предусматривает проведение определенного комплекса мероприятий, целью которого является повышение прибыльности данного предприятия.

Таблица 2.3.3

PEST Анализ ООО «Спутник»

Политико-правовые факторы	Экономические факторы	Социально культурные факторы	Технологические факторы
1) трудовое законодательство; 2) налоговая система; 3) государственное регулирование отрасли.	1) стоимость продукции; 2) уровень инфляции; 3) курс валют; 4) уровень безработицы.	1) демографические изменения; 2) изменения в образе жизни; 3) перемена во вкусе и предпочтении клиентов; 4) социальная мобильность потребителей; 5) уровень образования.	1) появление новых товаров; 2) новейшие технологии; 3) автоматизация контроля за качеством; 4) прогрессивные технологические приемы обработки.

Комплекс маркетинговых коммуникаций состоит из четырех основных средств воздействия:

- 1) реклама;
- 2) пропаганда;
- 3) стимулирование сбыта;
- 4) личные продажи.

Собственные специфические приемы коммуникации присущи каждому элементу.

## **2.4. Анализ товарного ассортимента с применением ABC-XYZ- анализа для управления товарными запасами**

Эффективность деятельности организаций существенно зависит от величины товарных запасов. Малый объем товарных запасов затрудняет деятельность торгового предприятия, а чрезмерно большой приводит к большим издержкам на складские операции. Следовательно, возникает проблема оптимального управления товарными запасами. Тот факт, что товарные запасы находятся в постоянном движении, создает сложность в их управлении. Многообразие реальных ситуаций требует большого числа вариантов планирования уровня запаса, размера партий поставки и других характеристик. Методы статистического изучения закономерностей дают возможность оптимизировать уровень запаса, т.е. определять, при какой их величине спрос будет удовлетворен, а совокупные издержки станут минимальными.

Анализ помогает установить взаимосвязи и зависимости между экономическими процессами и явлениями. Применение анализа позволяет установить зависимость между формированием оптимальной ассортиментной структурой и величиной товарного запаса по каждой товарной группе, что влияет на оборачиваемость товарных запасов. Экономико-математические методы являются одними из наиболее распространенных методов исследования проблем экономики. Они позволяют выявлять причины, последствия, закономерности процессов. В процессе исследования был применен ABC-анализ и XYZ-анализ.

Необходимость поиска новых методов, способствующих грамотному формированию ассортиментной структуры, определению оптимальной величины товарных запасов, вызвана замедлением оборачиваемости. Продолжительность времени обращения товаров оказывает существенное влияние на финансовые результаты хозяйственной деятельности организации, способствуя либо получению дополнительной прибыли в

случае ускорения оборачиваемости, либо вызывая определенную потерю выгоды в случае ее замедления. Причиной замедления оборачиваемости является необоснованное увеличение средней величины товарных запасов, что является следствием недостаточно эффективной ассортиментной политики, в том числе и в организациях потребительской кооперации. В условиях конкуренции ООО «Спутник» нуждается в укреплении конкурентных позиций, в том числе и в части управления товарными запасами, что позволит улучшить основные показатели финансово-хозяйственной деятельности и преодолеть убыточность.

Существует множество методов, позволяющих анализировать ассортимент реализованного спроса. С целью повышения эффективности для последующего управления товарным ассортиментом использован совмещенный ABC-XYZ-анализ. Он позволяет выделить наиболее значимые и оказывающие основное влияние на финансовые результаты товарные позиции, требующие первостепенного внимания и контроля со стороны руководства. Его особенность состоит в комбинации двух методов, что встречается не часто, а в сельской местности, где оборачиваемость товаров медленнее, не применяется. Впервые комплексный анализ произведен раздельно по продовольственным и непродовольственным товарам. Государственная политика направлена на поддержание здорового образа жизни, а потребление алкоголя и табака приносит значительный вред здоровью отдельно взятого человека и нации в целом. Применение традиционного подхода искажает реальную картину при формировании оптимального ассортимента, так как характеризует в качестве самых значимых групп алкогольную продукцию и табачные изделия. В связи с этим целесообразно не ориентироваться на продажу алкогольной продукции и табачных изделий, а инициировать продажу других товарных групп. Эти две группы следует рассмотреть отдельно, чтобы они не исказили показатели реализованного спроса на продукты питания. На первом этапе проводится один из универсальных и распространенных методов анализа – ABC-анализ,

результатом которого является группировка товарных групп по степени влияния на товарооборот. Выделяют три группы – «А», «В» и «С», которые отличаются по своей значимости и вкладу в оборот кооперативной организации. В таблице 2.4.1 проведены расчеты по распределению продовольственных групп товаров.

Таблица 2.4.1

Распределение продовольственных товаров по результатам АВС-анализ  
в ООО «Спутник»

Ассортиментные группы	Оборот торговли, тыс. р.	Удельный вес в обороте, %	Группа
Молочные продукты	20 400	23,4	А
Прочие продовольственные товары	9 413	10,8	А
Алкогольная продукция	9 200	10,55	А
Мясо, продукты и консервы из мяса	8 800	10,1	В
Безалкогольные напитки	7 500	8,6	В
Пищевые масла и жиры	7 100	8,14	В
Рыба и морепродукты	5 400	6,2	В
Кондитерские изделия	4 500	5,16	С
Хлеб и хлебобулочные изделия	2 700	3,1	С
Макаронные изделия	1 400	1,6	С
Свежие овощи	1 400	1,6	С
Яйцо птицы	1 300	1,5	С
Мороженое и замороженные десерты	1 300	1,5	
Свежие фрукты	1 200	1,37	С
Крупа	1 100	1,26	С
Сахар	1 100	1,26	С
Чай, кофе, какао	1 100	1,26	С
Мука	950	1,08	С
Свежий картофель	800	0,91	С
Соль	540	0,61	С
Итого:	87 203	100	

В группу «А» вошли следующие продовольственные товары, которые требуют постоянного контроля за спросом и объемом заказываемых партий: «Молочные продукты», «Алкогольная продукция» и «Прочие продовольственные товары». Доля продовольственных товаров, вошедших в данную группу в общей сумме товарооборота, составила 14%. Товарные группы «В» требуют нормального постоянного учета и контроля, необходимо более детально подходить к формированию запасов данных товарных групп, это позволит увеличивать объемы продаж и, как следствие, эти товарные позиции могут перейти в группу «А». В группе продовольственных товаров это: «Мясо, продукты и консервы из мяса», «Безалкогольные напитки», «Рыба и морепродукты пищевые», «Пищевые масла и жиры». Их удельный вес в общей сумме товарооборота составил 18%.

Товары группы «С» характеризуются упрощенными методами планирования, учета и контроля. Они составляют всего 20%, но столь невысокая доля оборота не означает, что нужно сокращать товарные запасы группы категории «С», так как это повлечет падение объема продаж по группам «А» и «В». В данную группу вошли: «Плоды», «Овощи», «Мясо и птица», «Чай натуральный», «Макаронные изделия», «Сахар», «Масло растительное», «Яйцо» и другие. Удельный вес данной группы составил 68–69%.

Недостатком данного анализа является невозможность оценивать сезонные колебания продаж, что приведет к ошибочным результатам при оценке вклада товарной позиции в оборот предприятия, а также при формировании оптимального размера запаса по товарным группам.

На втором этапе осуществлен XYZ- анализ – математико-статистическим методом, который обычно применяется для ранжирования и группирования ассортиментных позиций по степени прогнозируемости объема спроса или оборачиваемоститовара (по коэффициенту вариации). Коэффициент вариации показывает величину отклонения объема продаж от

среднестатистической величины, что свидетельствует о стабильности спроса на товар.

Распределение продовольственных товаров с применением XYZ-анализа представлено в таблице 2.4.2.

Таблица 2.4.2

Распределение продовольственных товаров с применением XYZ-анализа

Ассортиментные группы	I	II	III	IV	Среднее значение оборота, тыс. р.	Коэффициент вариации, %	Категория
Молочные продукты	161	169	181	148	164,75	7,29	X
Прочие продовольственные товары	1075	1123	1198	1002	1099,5	6,49	X
Алкогольная продукция	3456	4126	4000	3424	3751,50	8,39	X
Мясо, продукты и консервы из мяса	347	344	350	283	331,00	8,40	X
Безалкогольные напитки	397	383	394	319	373,25	8,51	X
Пищевые масла и жиры	254	296	310	254	278,50	8,97	X
Рыба и морепродукты	257	300	316	255	282,00	9,44	X
Кондитерские изделия	87	101	96	78	90,50	9,71	X
Хлеб и хлебобулочные изделия	1268	1502	1457	1182	1352,25	9,75	X
Макаронные изделия	1953	2235	2485	2602	2318,75	10,75	Y
Свежие овощи	897	905	1148	1087	1009,25	10,94	Y
Яйцо птицы	62	55	55	45	54,25	11,17	Y
Мороженое и замороженные десерты	682	630	604	493	602,25	11,46	Y
Свежие фрукты	205	260	274	223	240,50	11,52	Y
Крупа	224	184	192	155	188,75	13,02	Y
Сахар	74	58	58	49	59,75	15,08	Y
Чай, кофе, какао	221	263	205	167	214,00	16,09	Y
Мука	1344	1936	2088	1611	1744,75	16,53	Y
Свежий картофель	2322	3619	3673	2979	3148,25	17,46	Y
Соль	140	227	254	203	206,00	20,47	Z
Итого:	18955	24407	23962	19873	19034,30	-	-

В группу «Z» вошли: «Овощи». Товары данной категории характеризуются нерегулярным потреблением, какие-либо тенденции отсутствуют, точность прогноза продаж невысокая, доля которых составила 5,5%. В группу «Y» вошли следующие товарные группы: «Хлеб и

хлебобулочные изделия», «Прочие продовольственные товары», «Соль», «Рыба и морепродукты», «Крупа и бобовые» др. Товары данной категории имеют колебания в спросе и, как следствие, средний прогноз продаж.

Удельный вес данной группы в ассортиментной структуре составил 54,5%. Из таблиц 2.4.2 и 2.4.3 можно увидеть, что к товарам, вошедшим в группу «X», относятся: «Кондитерские изделия», «Консервы мясные», «Консервы овощные, фруктовые», «Чай натуральный», «Мясо и птица», «Сахар». Товары данной категории характеризуются стабильностью продаж и, как следствие, высокими возможностями прогноза продаж. Коэффициент вариации не превышает 10%. Колебания спроса незначительны, спрос на них устойчив, следовательно, по этим товарам можно формировать оптимальные запасы. Доля продовольственных и непродовольственных товаров, вошедших данную группу, составляет 40%. В завершение проводится сопоставление (совмещение) данных ABC и XYZ-анализов. При сопоставлении формируются девять групп товаров по двум показателям – степень влияния на оборот (ABC-анализ) и стабильность/прогнозируемость этого оборота (XYZ-анализ) (табл. 2.4.3)

Товары группы «AX» и «BX» характеризуют большой оборот торговли и стабильность. Необходимо следить за тем, чтобы товары были постоянно в наличии, что в свою очередь не требует создания избыточного страхового запаса. Оборот торговли данной товарной группы можно легко прогнозировать в связи с тем, что он стабилен. Товары группы «AY» и «BY» при высоком товарообороте имеют недостаточную стабильность расхода. Если не обеспечить наличие этих товаров, то произойдет потеря значительной части оборота.

По этим позициям возможно увеличение складского запаса (от 10 до 25% –сообразно коэффициенту вариации). Поэтому по ним важно осуществлять поставки меньшими, но более частыми партиями.



Таблица 2.4.3

## Совмещенный ABC-XYZ-анализ по продовольственным товарам

Ассортиментные группы	Оборот торговли, тыс. р.	Удельный вес в обороте, %	Группа ABC	Группа XYZ	Категория
Молочные продукты	20 400	23,4	A	X	AX
Прочие продовольственные товары	9 413	10,8	A	X	AX
Алкогольная продукция	9 200	10,55	A	X	AX
Мясо, продукты и консервы из мяса	8 800	10,1	B	X	BX
Безалкогольные напитки	7 500	8,6	B	X	BX
Пищевые масла и жиры	7 100	8,14	B	X	BX
Рыба и морепродукты	5 400	6,2	B	X	BX
Кондитерские изделия	4 500	5,16	C	X	CX
Хлеб и хлебобулочные изделия	2 700	3,1	C	X	CX
Макаронные изделия	1 400	1,6	C	Y	CY
Свежие овощи	1 400	1,6	C	Y	CY
Яйцо птицы	1 300	1,5	C	Y	CY
Мороженое и замороженные десерты	1 300	1,5		Y	CY
Свежие фрукты	1 200	1,37	C	Y	CY
Крупа	1 100	1,26	C	Y	CY
Сахар	1 100	1,26	C	Y	CY
Чай, кофе, какао	1 100	1,26	C	Y	CY
Мука	950	1,08	C	Y	CY
Свежий картофель	800	0,91	C	Y	CY
Соль	540	0,61	C	Z	CZ
Итого:	87203	100	-	-	-

Товары группы «AZ» и «BZ» при большом обороте торговли отличаются низкой прогнозируемостью. Попытка обеспечить гарантированное наличие только за счет избыточного страхового товарного запаса приведет к увеличению средних запасов и, как следствие, к затовариванию.

По товарам группы «CX» можно использовать систему заказов с постоянной периодичностью и снизить страховой товарный запас. Товары группы «CY» имеют колебания, а также относительно небольшой запас. В группу товаров CZ попадает часть товаров, которую можно безболезненно

выводить из ассортимента, а другую часть нужно регулярно контролировать, так как именно из товаров этой группы возникают неликвидные или труднореализуемые товарные запасы, от которых организация несет потери. Выводить из ассортимента необходимо остатки товаров, взятых под заказ или уже не выпускающихся. Результаты совмещенного ABC-XYZ-анализа представлены в таблице 2.4.4.

Таблица 2.4.4.

Результаты совмещенного ABC-XYZ-анализа

<p>АХ (невысокий страховой запас, ежедневный контроль остатков) Кондитерские изделия</p>	<p>АУ (запас с небольшим избытком, сезонный прогноз закупок, тщательный контроль остатков) Колбасные изделия и копчености Хлеб и хлебобулочные изделия</p>	<p>AZ (осторожность при закупке, постоянный контроль)</p>
<p>ВХ (невысокий страховой запас, резервный поставщик) Цельномолочная продукция Консервы овощные, фруктовые</p>	<p>ВУ (запас с очень небольшим избытком, резервный поставщик, контроль остатков) Безалкогольные напитки Плоды</p>	<p>BZ (частичная работа под заказ, контроль остатков, осторожность при закупке)</p>
<p>АХ (невысокий страховой запас, ежедневный контроль остатков) Кондитерские изделия</p>	<p>АУ (запас с небольшим избытком, сезонный прогноз закупок, тщательный контроль остатков) Колбасные изделия и копчености Хлеб и хлебобулочные изделия</p>	<p>AZ (осторожность при закупке, постоянный контроль)</p>
<p>СХ (фиксированный заказ, поставки с постоянной периодичностью, следить за наличием) Мясо и птица Консервы мясные Масло животное Сахар, чай, макаронные изделия Масло животное</p>	<p>СУ (учет сезона, осторожность при закупке) Рыба и морепродукты Масло растительное Яйцо, соль, мука, крупы и бобовые</p>	<p>CZ (контроль новых товаров, вывод старых, поставки под заказ) Овощи</p>

Во-первых, Прекращение поставок и снятие с продажи товаров, не пользующихся спросом.

Во-вторых, Обеспечить бесперебойное поступление в продажу и постоянное наличие пользующихся спросом товаров, что позволит удовлетворить платежеспособный спрос и увеличить объемы продаж.

В-третьих, Следует отслеживать товары, качество которых не соответствует требованиям покупателей, чтобы затем или снять их с продажи, или заменить на аналогичные, но лучшего качества. Для этого можно проводить опросы покупателей или использовать анкеты. Проводить рекламные мероприятия по товарным группам, которые пока не пользуются высоким спросом из-за полной информации об их свойствах и особенностях.

Таким образом, формирование оптимальной ассортиментной структуры – это один из наиболее важных инструментов повышения конкурентоспособности ООО «Спутник», а также эффективного управления товарными запасами. Это приведет к ускорению оборачиваемости и увеличению финансовых результатов.

Оптимизация ассортимента позволяет не только определять оптимальную величину запасов по каждой товарной группе, но и способствует привлечению наибольшего числа покупателей. Поэтому при управлении ассортиментом товаров необходимо учитывать его основные показатели, факторы, влияющие на его формирование. Все это возможно только при использовании современных методов и технологий в управлении ассортиментом и товарными запасами. Одним из таких методов и является совмещенный ABC-XYZ-анализ. Методика совмещенного ABC-XYZ-анализа показала возможность изучать ассортимент по товарным позициям, определять оптимальную величину товарных запасов при минимальных затратах по каждой товарной группе, что способствует повышению эффективности управления товарами, обеспечивая рост товарооборота и ускорение оборачиваемости.

## **ГЛАВА. 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ АССОРТИМЕНТА НА ТОРГОВОМ ПРЕДПРИЯТИИ И ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.**

### **3.1. Разработка положения об ассортиментной политике**

Ассортиментная политика - это мероприятия компании, направленные на формирование ассортимента и управление им.

Ассортиментная политика не является чем-то оторванным от стратегии, она вытекает из нее, определяется общим развитием и целями организации. Поэтому у компании должен быть документ, определяющий ее ассортиментную политику. Общее положение об ассортиментной политике послужит основой для дальнейшей работы с ассортиментом.

Этот документ должен регламентировать все моменты, связанные с ассортиментом: кто отвечает за формирование ассортиментной матрицы, на каком основании товар вводится и выводится из ассортимента, что считается неликвидом, сколько времени товар может храниться на складе без движения, какие отчеты и кому составляются, подаются и т.д.

Часто администраторы ООО «Спутник», управляющие ассортиментом, стремятся добавить новые товары, либо расширить ассортимент для более полного удовлетворения покупательского спроса, либо потому, что компании необходимо расширить линейку предлагаемых товаров для повышения объемов продаж и соответственно прибыли. Однако, по мере прибавления новых товаров, возрастают расходы на поддержание их запасов, на переоснащение торговых площадей, на обработку заказов, на транспортировку, а также затраты на рекламу. Следовательно, расширение товарного ассортимента должно происходить планомерно, а не хаотически.

Также следует отметить, что перенасыщение ассортимента приводит к «поеданию» одних товаров другими, когда перестают продаваться ранее популярные позиции. К тому же, излишний выбор может смутить покупателя.

Из этого также следует вывод о плановости и продуманности введения новых товарных позиций в ассортимент. Т.е. мы всегда должны задавать вопросы: для чего мы это делаем, кто это определил, в какой форме, что ожидаем от этой позиции, что будет являться основанием для подобного расширения и т.д.

Положение об ассортиментной политике регламентирует зоны ответственности отделов при работе с ассортиментом, описывает порядок ввода и вывода товарных позиций, закрепляет ассортиментную матрицу - словом, является документом, определяющим всю работу с ассортиментом предприятия.

Для разработки «Положения об ассортиментной политике ООО «Спутник» нужно:

1. Определить стратегию организации в целом, позиционирование магазина, кто является покупателем;

2. Определить цели и задачи управления ассортиментом;

- Назначить ответственное за ассортимент лицо и определить людей в его подчинении (отдел);

- Прописать все аспекты управления ассортиментом, а именно: кто составляет матрицу, в каких пределах ответственны менеджеры при внесении информации в матрицу, уровни доступа, кто отвечает за актуальность информации;

товарный классификатор и его основные уровни;

роли категорий и их заданные пропорции;

кто за какие категории отвечает и в каком объеме (порядок ответственности - объем продаж, прибыль и т.д.);

на каком основании товар вводится в ассортимент и порядок такой процедуры;

на каком основании товар выводится из ассортимента и процедура;

норма продаж для каждой категории; норма складского запаса;

порядок проведения и рассмотрения аналитических отчетов;

что делать с непродаваемыми и неликвидными товарами (процедура, ответственные);

как происходит планирование продаж (порядок согласования, утверждения и корректировки планов);

порядок распределения товаров по магазину;

действия при закрытии магазина и ликвидации части ассортимента.

Для ООО «Спутник» предлагается ввести следующее Положение об ассортиментной политике.

Положение об ассортиментной политике ООО «Спутник».

1. Ответственность за формирование и поддержание ассортимента магазина несет начальник отдела маркетинга.

2. Основой формирования ассортимента являются потребности покупателей.

- В ассортименте ООО «Спутник» присутствуют следующие товарные категории:

базовые;

приоритетные;

сезонные;

удобные (сопутствующие).

4. Решение о вводе и выводе товарных категорий из ассортимента принимается группой специалистов и генеральным директором на основании документов, предоставленных маркетологами-аналитиками.

5. Основным документом, регламентирующим ассортимент сети магазинов, является ассортиментная матрица, представляющая собой перечень наименований утвержденной формы.

- Решение об изменении ассортимента (вводе / выводе конкретных товаров) принимается генеральным директором и группой специалистов на основании отчетов по продажам, предоставленных соответствующими менеджерами.

- Товар, относящийся к той или иной категории, остается в ассортиментной матрице при соответствии следующим критериям:

товар является оборотоспособным и приносит должную прибыль;

гарантированное качество товара;

отсутствие нареканий на эффективность работы поставщика.

8. Товар рассматривается к вводу в ассортиментную матрицу при соответствии одному из следующих критериев:

- существует спрос на товар среди представителей целевой аудитории магазина, а также его представленность в магазинах конкурентов;

- товар является новинкой с уникальными свойствами, для которого обеспечивается массовая рекламная кампания производителя;

- товар способствует увеличению объема покупки.

9. Товар рассматривается к выводу из ассортиментной матрицы при соответствии одному из следующих критериев:

- товар не приносит магазину должной прибыли;

- объективное снижение качества товара;

- нарекания по качеству работы поставщика.

### **3.2. Организация мерчендайзинга и планограмма торгового предприятия**

Мерчендайзинг – востребованное и достаточно перспективное направление для бизнеса, ориентированное на построение маркетинговых коммуникаций с целью роста сбыта, с привлечением потребителей в места продаж, без необходимости активного участия продавцов и персонала торговых точек.

Сегодня статистика подтверждает - покупатель принимает окончательное решение о покупке товаров быстрого оборота в торговом зале. Эти покупатели являются потребителями с невысокой вовлеченностью. В их восприятии существуют только минимальные различия между конкурирующими брендами. Им не интересно искать и анализировать сведения о различиях разных товаров.

Эту особенность потребителей необходимо учитывать и акцентировать внимание на своей продукции благодаря эффективным принципам мерчендайзинга. Свое распространение данная тактика нашла в деятельности предприятий алкогольной продукции, которые, учитывая серьезные ограничения в классической рекламе, значительные инвестиции вкладывают в мерчендайзинг.

Цели мерчендайзинга ООО «Спутник»:

- стимулировать потенциального покупателя на приобретение вашей продукции;
- обеспечение лояльности целевой аудитории к вашему бренду и производителю;
- рост уровня продаж;
- продвижение продукции в розничной продаже.

ООО «Спутник» важно грамотно организовать торговое пространство, чтобы каждый его сантиметр работал на продажи товара. Распространенным направлением в работе транснациональных корпораций со значительными рекламными бюджетами стала покупка «золотых» полок для размещения



своих брендов. Данные исследований подтверждают – благодаря качественному мерчандайзингу удается добиться роста продаж от 15%, порой можно добиться роста сбыта сразу в несколько раз. Если компания не может оплатить полки или не уделяет должного внимания процессу их распределения, ей достанутся низколиквидные полки.

В задачи мерчандайзинга ООО «Спутник» входит:

- информировать целевую аудиторию о месте выкладки вашей продукции;
- предоставление максимально подробных сведений о цене и сути–своего предложения;
- убеждать своих покупателей в немедленном совершении покупки;
- привлекать максимальное внимание к определенному месту выкладки– продукции;
- управление сбытом: продавать дополнительные инвестиции;
- предотвратить потерю позиций из-за активности конкурента, использующего повсеместное брендрование;
- управление поведением своих покупателей, повышение средней суммы покупки.

Инструменты мерчандайзинга ООО «Спутник»:

- разработка программы маркетинговых коммуникаций;
- совершенствование способов и видов рекламы в местах продаж;
- обеспечение доступности к продукции для целевой аудитории при выборе без продавцов-консультантов;
- уменьшение длительности мыслительного процесса от момента знакомства потребителей с продукцией до покупки;
- уменьшение длительности адаптации потребителей в торговом зале;
- организация распределения познавательных ресурсов в пространстве торгового зала и во времени;
- формирование атмосферы магазина, которая будет соответствовать психологическому состоянию целевой аудитории;

- обеспечение наличия соответствующего ассортимента;
- контролировать и удерживать полки, «золотые полки»;
- размещение pos-материалов;– выкладка товаров по стандартам компании;
- размещение в точке продаж дополнительного торгового оборудования.

По данным статистики, покупатели в 82% случаев окончательное решение о покупке товаров быстрого оборота принимается непосредственно в торговом зале. Эти покупатели являются потребителями с невысокой вовлеченностью. В их восприятии существуют минимальные различия между конкурирующими брендами. Им не интересно искать и анализировать сведения о различиях разных товаров.

Эту особенность данных потребителей необходимо учитывать продавцам, акцентируя внимание на своей продукции благодаря эффективным принципам мерчандайзинга. Свое распространение данная тактика нашла в деятельности предприятий алкогольной продукции, учитывая серьезные ограничения в классической рекламе, которые значительные инвестиции вкладывают в мерчандайзинг.

Возможны разные варианты выкладки товаров ООО «Спутник», в зависимости от покупательских потребностей, торговых предложений и вкусовых пристрастий своей аудитории. Производится видовая либо стилевая группировка в хозяйственных, продовольственных и промтоварных магазинах, где подобное размещение является традиционным решением для товаров всех категорий.

Обычно основой идейной группировки является определенная концепция, либо имидж и репутация определенного торгового объекта. Цветовое решение для выкладки товаров характерно бутикам и магазинам с высокими наценками, которые ориентированы на потребителей самой обеспеченной группы. Такому контингенту интересен яркий образ, стимулирующий на оформление покупки.

Благодаря ценовой группировке потребители получают возможность оценки разнообразия доступного ассортимента, с выбором подходящих вариантов в зависимости от предпочтительной цены. За счет крупномасштабной выкладки у покупателей возникает представление о низких ценах на множество однотипной продукции.

Фронтальное представление продукта в развернутом виде предполагает показ покупателям всех особенностей продукции, акцентируя внимание на преимуществах и выгодах покупки.

Для логически обоснованного, правильного размещения продукции определенных видов ООО «Спутник» обязательно нужно учитывать основные факторы:

- вес, размеры реализуемой продукции;
- число покупок в единицу времени товаров определенных групп - частота приобретения;
- пространственное расстояние и время, которое нужно покупателям для осмотра потенциальной покупки, выбора наиболее подходящего товара из числа представленных на полке;
- число разных модификаций представленного товара.

Помимо количественно оцениваемых параметров, на выкладку продукции непосредственно влияют фактура и качество предложенного товара, упаковка, планировка, имидж магазина, прибыльность товаров определенных групп.

Чтобы обеспечить максимальную рациональность в использовании торговых площадей ООО «Спутник», необходимо также определить последовательность в расположении отделов, выбрав наиболее удачное расположение для каждой секции. Опытные маркетологи по данным анализа движения в большом магазине располагают отделы с импульсивной, незначимой продукцией на пути к секциям с самыми ходовыми товарами.

POS-материалы в мерчандайзинге являются источником информации. Часто они оказываются более эффективными, если обеспечивается более

емкое информационное содержание. Помимо главной информационной функции, они очень полезны для ориентирования в торговом помещении, с поиском необходимой для покупателя продукции.

Ценники в мерчандайзинге — на них размещаются данные о стоимости либо свойствах определенного товара. В работе многих магазинов предусмотрены желтые ценники для обозначения товаров по акции либо со скидкой.

Диспансеры – особая, как правило, фирменная емкость любого объема либо подставка для товаров. Должны быть не просто удобны в использовании, но и привлекать внимание посетителей, стимулировать продажи.

Мониторы, дисплеи отлично стимулируют импульсные продажи, и нашли широкое распространение в работе крупных магазинов, привлекая внимание посетителей.

Шелфтокеры – реклама, изображенная на полочном пространстве. Выполняется в виде рекламного изображения, нанесенного на тканевую, картонную либо пластмассовую основу. Цель данной рекламы заключается в возможности подчеркнуть товарный блок, расположение определенного товара.

Стоп-шелфы – полочная реклама с помощью подвесных рекламных материалов. Плакаты определенной продукции – распространены в работе супермаркетов, с помощью постеров на стене возможно указание расположения товара, рассказывая о проводимых акциях, специальных ценах и пр.

Флаеры, листовки, буклеты — печатные изделия для рекламных акций. При минимальных расходах на изготовление являются достаточно эффективным средством рекламы. Свое широкое распространение листовки приобрели для специальных кармашков, из которых посетитель может их взять.

Джумби — копия товара в увеличенном масштабе. Производится из пластика, картона либо является мягким надувным изделием. Ставятся джумби возле товара, подвешиваются к потолку, распространены для украшения торговых полок и витрин.

На используемые способы выкладки непосредственно влияет расположение продукции относительно специализированного оборудования и однородной продукции.

Горизонтальная выкладка – предполагает равномерное расположение продукции по всей длине полки. В одном направлении ранжируются единицы по мере повышения либо уменьшения объема, по серийности производства, располагая наиболее дешевые и самые крупные товары на нижних полках. А продукция, которая предназначена для быстрой продажи, располагаться должна в максимальной доступности для покупателей, привлекая внимание. Такой вариант предполагает нахождение наименее популярной продукции рядом с самыми ходовыми аналогами, чтобы заимствовать часть потребительских симпатий.

Вертикальная выкладка – размещение однородной продукции на стеллажах в несколько рядов. Менее габаритные и легкие располагаются на верхних полках, а крупные варианты размещаются на нижних полках. Благодаря этому варианту возрастает качество визуального восприятия, является удобным для потребителей любого роста. Подобная выкладка востребована для просторных торговых залов точек продаж с самообслуживанием.

Дисплейная выкладка – для неё используются дополнительные точки продаж. Следовательно, отдельно стоящая стойка либо фирменный стенд, на котором в самом выгодном ракурсе предстают реализуемые товары. Располагается данный стенд без какой-то привязки к месту продажи самого продукта.

Чтобы мерчандайзинг ООО «Спутник» давал результат, нужно придерживаться следующих правил:

1. Разработка мерчандайзинг-бука и планограммы. Успешность используемой стратегии мерчандайзинга заключается в формировании и выполнении составленных стандартов на основе разработки мерчандайзинг-бука, с указанием корпоративной стратегии продвижения брендов благодаря разным каналам. Рекомендуется для специалистов и планограмма – представлена схемой расположения товаров в отделах каждого типа и на полках торговых точек.

Мерчандайзинг-бук является руководством с указанием ряда параметров:

- основы теории мерчандайзинга;
- описание и классификация торговых каналов;
- описание приоритетных мест расположения на территории торгового зала;
- классификация на характеристики и типы точек продаж;
- концепция политики мерчандайзинга компании;
- правила в формировании доп. точек продаж;
- приоритетные позиции в ассортименте организации;
- правила по размещению рекламной продукции;
- схемы типичных выкладок товаров в разных торговых каналах;
- правила по расположению новинок;-
- методики ротации товарного ассортимента;
- описание этапов визита к клиенту;
- мерчандайзинг при рекламных акциях;
- описание практических преимуществ работы со стандартами мерчандайзинга.

Планограмма. Важно придерживаться упорядоченного представления продукции, а не хаотичного. Товар должен располагаться согласно продуманной схеме под названием планограмма. Каждая позиция ассортиментного перечня на данной схеме должна приводиться максимально подробно, указывая точное место для расположения каждой единицы.

При составлении данной схемы необходимо учитывать предпочтения поставщиков и потребителей, возможности ритейла. Потраченное для составления время полностью компенсируется благодаря сокращению трат времени для расположения продукции на территории торгового зала.

2. Определение высоты «золотой полки» для товара. По принятым стандартам, располагается «золотая полка» немного ниже взгляда покупателя – на 15-20 см. Необходимо для начала определить свою целевую аудиторию – в том числе учитывая пол покупателей. Затем определите средний рост своих покупателей. В случае с товарами FMCG – в 80% случаев их приобретают женщины. А крепкий алкоголь в основном покупается мужчинами. С учетом этих данных и подбирается расположение «золотой» полки именно для вашей продукции.

3. Выделение товаров в корпоративный блок. Корпоративный блок объединяет товары одной категории (подкатегории) в общей линейке вместе. Такой вариант позволяет повысить возможности дополнительного продвижения благодаря бренду производителя.

4. Выкладка определенного количества товара. Товара должно быть много – это правило фиксирует наше внимание на том, что покупатель может отказаться от покупки привычного или нового товара по психологическим причинам: увидев на полке небольшое количество продукции, он может подумать, что это остатки, а такая мысль отбивает желание покупать товар.

5. Создание эффекта востребованности товара. Внимание покупателей привлекает полная и достаточно широкая выкладка товаров на полке. Однако более существенной стимуляции продаж позволяет добиться отсутствие нескольких уже «проданных» установок на полке.

6. Мерчандайзинг должен стать результатом совместных действий производителя, продавцов и дистрибьюторов. Правила мерчандайзинга основаны на учете интересов трех участников процессов, однако ставятся на первое место потребности именно покупателей.

7. «Фокусный пункт». Товары должны находиться в фокусе внимания покупателей – на центре витрины со смещением вправо. Для реализации продукции в супермаркетах, со значительным торговым пространством, необходимо обеспечить зонирование пространства по принципу «магазин в магазине».

8. «Движение глаз». Глаза покупателей в магазине двигаются подобно чтению страницы с эпиграфом – сначала внимание привлекает правый верхний угол, далее взор идет слева направо зигзагом, затем сверху вниз.

9. «Визуальное восприятие». Покупатели воспринимают информацию значительно осознаннее в пространстве, находящемся в 30 градусах от точки фокусировки взгляда. Если планируете выйти на ведущие позиции на розничной полке, должны заполнить своей продукцией пространство, превышающее эти 30 градусов.

10. «Обратные часы». Основная часть покупателей – правши. Поэтому движение по торговому залу происходит против часовой стрелки, обходя его по внешнему периметру. 90% потребителей предпочитают обходить зал по периметру. Из всего числа лишь 40% оказываются внутри магазина.

11. «Золотой треугольник». Основой принципа «золотого треугольника» является определенное правило – при большей площади между кассовым узлом, входом и самым продаваемым товаром, удастся выйти на максимальный уровень продаж.

12. Эффект «дорогого товара». Метод предполагает использование подсветки либо дизайнерской выкладки. Эффект «дешевизны товара». Выкладка товаров производится горизонтальными блоками. Находятся в течение одного пролета товары с одинаковой ценой в 90 р.

13. Сглаживание сезонности товара. Возможно на одинаковом стеллаже расположение разных групп товаров, в зависимости от конкретного периода времени.

14. Без запаха. Товары с сильным и резким ароматом не должны быть преградой для продажи другой продукции.



15. Не обманывайте. Необходимо использовать эстетичные, правдивые ценники, соответствующие товару. Полезным дополнением станет каталог продукции у прилавка – для просмотра информации и удобного поиска цены интересующих товаров.

16. Товар с истекающим сроком годности. Переставляйте ближе к покупателю товар с меньшим сроком реализации, чтобы избежать остатков просроченной продукции.

9 из 10 зашедших в магазин покупателей изначально не планируют покупку товара определенной марки. Даже регулярная реклама в СМИ еще не становится залогом продаж. Поэтому сомневаться в огромной роли мерчандайзинга для успешных продаж не приходится. Специалистам в сфере мерчандайзинга необходимо понимать принципы грамотного расположения товаров для оптимального воздействия на целевую аудиторию.

Следует отметить 4 основные составляющие мерчандайзинга. Благодаря работе над совершенствованием каждой составляющей мерчандайзинга удастся эффективнее стимулировать уровень продаж.

Логистика – предполагает определение оптимального запаса товаров в магазине, чтобы представить необходимое количество на витрине и быстро пополнять ассортимент.

Представление – порядок выкладки продукции в магазинах, обеспечивая рекламные материалы для целевой аудитории.

Человеческий фактор – продавец должен располагать достаточной квалификацией для грамотного и эффективного общения с покупателями.

Атмосфера – дизайн в точке продаж, располагающий к покупкам, в том числе соответствующее освещение, музыкальное сопровождение, температура воздуха и др. Для контроля эффективности мерчандайзинга в деятельности ООО «Спутник» необходимо использовать следующие основные параметры:

- количество чеков;
- средний чек магазина;

- отдача одного квадратного метра магазина.

По отделам внутри ООО «Спутник»:

1. Распределение покупок по категориям.
2. Число наименований товаров в покупке из одного отдела.
3. Отдача с одного квадратного метра. Сравнение позволит понять наиболее и наименее востребованные отделы.

Основные правила мерчандайзинга можно разделить на 3 основные категории:

- правила эффективного расположения продукции, в основе которых – особенности визуального восприятия человека;
- правила формирования ассортимента и торгового запаса;
- правила эффективной презентации продукции.

Особенное внимание следует уделить правилам по обеспечению эффективного расположения продукции. Всегда необходимо располагать продукцию таким образом, чтобы обратить товар лицевой стороной упаковки к посетителю. И при этом товар должен отлично просматриваться с разных сторон. На упаковке должна приводиться легко читаемая и краткая информация. Лучше всего выкладку производить блоком товара, чтобы привлечь большее внимание.

Необходимо ввести в штат предприятия должность мерчандайзера. Мерчандайзеры стали востребованными специалистами в деятельности всех компаний на рынке розничных и оптовых продаж.

Мерчандайзеру предстоит решать следующие задачи:

- контролировать выкладку товаров в торговых точках;
- контролировать наличие всего ассортимента товара компании в магазине;
- следить за расположением витрин и доп. оборудования.

Также должностные обязанности этого специалиста могут быть дополнены размещением материалов POS для привлечения внимания

целевой аудитории к продукции, расставляя товары с учетом корпоративной политики, с повышением доли полки для товаров.

Также обязанности специалиста могут быть дополнены:

- регулированием розничных цен;
- составлением заказов;
- пополнение запаса товаров в магазине;
- контролем и поддержанием товарного вида упаковки.

Формируются требования к специалисту в зависимости от сферы деятельности. Обычно к нему не выдвигаются особые требования, ведь новичок может учить необходимые принципы во время работы. В числе основных требований к мерчендайзеру можно отметить:

1. Возраст от 18 лет.
2. Умение работать на компьютере на уровне пользователя.
3. Российское гражданство.
4. Готовность к физическим нагрузкам.
5. Оформление санитарной книжки при работе с продовольственными продуктами.

Зависит оклад данного специалиста от типа занятости (частичная либо полная), региона и конкретной компании. В среднем зарплата равна 25 тыс. рублей, хотя иногда может составлять и 8-15 тыс. рублей – при частичной занятости. На зарплату специалиста влияют образование, наличие автомобиля и дополнительных навыков – всё это может повышать зарплату вплоть до 50 тыс. рублей в месяц.

### 3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

В результате проведенных мероприятий планируется повышение товарооборота на 15 %. Проанализируем прогнозное развитие товарооборота в динамике (таблица 3.3.1).

Таблица 3.3.1.

#### Развитие товарооборота в динамике

№	Ассортиментная группа	Товарооборот, тыс. руб.		Прирост тыс. руб.
		2016 г.	План 2016г.	
1	Молочные продукты	20 400	23 460	3 060
2	Прочие продовольственные товары	9 413	10 824,95	1 411,95
3	Алкогольная продукция	9 200	10 580	1 380
4	Мясо, продукты и консервы из мяса	8 800	10 120	1 320
5	Безалкогольные напитки	7 500	8 625	1 125
6	Пищевые масла и жиры	7 100	8 165	1 065
7	Рыба и морепродукты	5 400	6 210	810
8	Кондитерские изделия	4 500	5 175	675
9	Хлеб и хлебобулочные изделия	2 700	3 105	405
10	Макаронные изделия	1 400	1 610	210
11	Свежие овощи	1 400	1 610	210
12	Яйцо птицы	1 300	1 495	195
13	Мороженое и замороженные десерты	1 300	1 495	195
14	Свежие фрукты	1 200	1 380	180
15	Крупа	1 100	1 265	165
16	Сахар	1 100	1 265	165
17	Чай, кофе, какао	1 100	1 265	165
18	Мука	950	1 092,5	142,5
19	Свежий картофель	800	920	120
20	Соль	540	621	81
21	Итого:	87 203	100 83,45	13 080,45

В соответствии с таблицей данные о прогнозном объеме товарооборота ООО «Спутник» в действующих ценах свидетельствуют о его повышении, что в стоимостном выражении составляет 13080,45 тыс. руб. вследствие изменения количества реализованных товаров (физического объема товарооборота).

Проведем анализ прогнозных финансовых показателей деятельности предприятия.

Таблица 3.3.2.

Динамика финансовых показателей ООО «Спутник»

Показатели	2016 год	План 2017 год	Прирост
Выручка от реализации товаров, работ и услуг, тыс. руб.	87 203	100 283,45	13 080,45
Себестоимость реализованных товаров, работ и услуг, тыс. руб.	73 243	84229,45	10 986,45
Валовая прибыль, тыс. руб.	13 960	16 054	2 094

Как видно из представленных в таблице 3.3.2. данных рост товарооборота предприятия приведет к значительному увеличению прибыли, что свидетельствует об эффективности мероприятий.

Таким образом, для формирования ассортимента и повышению эффективности сбытовой деятельности предприятия в работе предложены следующие направления:

1. Разработка «Положения об ассортиментной политике». Ассортиментная политика - это мероприятия компании, направленные на формирование ассортимента и управление им.

2. Организация мерчендайзинга торгового предприятия. Мерчендайзинг – востребованное и достаточно перспективное направление для бизнеса, ориентированное на построение маркетинговых коммуникаций с целью роста сбыта, с привлечением потребителей в места продаж, без необходимости активного участия продавцов и персонала торговых точек.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В заключение исследования можно сделать вывод о том, что одним из наиболее важных условий качественного снабжения розничной торговой сети и обеспечения достаточного уровня обслуживания покупателей является создание наиболее оптимального ассортимента товаров, который удовлетворит различные запросы конечного потребителя.

Поэтому одним из главных направлений коммерческой деятельности торгового предприятия является формирование ассортимента товаров.

Формирование ассортимента это деятельность, направленная на подбор групп, видов и разновидностей товаров соответственно спросу потребителей, с целью наиболее полного его удовлетворения. Ассортимент представляет собой набор товаров, способный удовлетворить реальные или прогнозируемые потребности населения и обеспечить высокую прибыль организации.

Формирование ассортимента товаров осуществляется непрерывно, начиная от производства и заканчивая потреблением, оно связано с определенным предприятием и обуславливается ассортиментной политикой этого предприятия.

Ассортиментная политика предполагает определение руководством компании целей, задач и основных направлений формирования ассортимента товара. Основные направления формирования ассортимента:

1. Сокращение ассортимента применяется при снижении спроса, низкая прибыльность или убыточность при реализации товара. В основном проводится качественное и количественное изменение набора товаров, т.е. уменьшается его широта и полнота.

2. Расширение ассортимента применяется при увеличении спроса или высокой прибыльности при реализации товара. В основном проводится качественное и количественное изменение набора товаров, т.е. увеличивается его широта, полнота и новизна.

3. Стабилизация ассортимента применяется при устойчивом спросе товаров, в основном повседневного потребления.

4. Обновление ассортимента применяется при изменившемся спросе, появлении новых товаров, потребностей. Проводится количественное и качественное изменение набора товаров, а так же замена морально устаревшего товара, стимулирования спроса.

5. Совершенствование ассортимента применяется для удовлетворения потребностей разных групп потребителей, проводится качественное и количественное изменение набора товаров для повышения его рациональности.

6. Гармонизация ассортимента применяется для специализированных магазинов и отдельных секций, проводится качественное и количественное изменение набора товаров, которое отражает приближенность реального ассортимента к оптимальному.

Основные факторы, влияющие на формирование ассортимента:

1. Спрос определяется потребностью, которая подкреплена платежеспособностью потребителей, напрямую зависящей от их доходов, демографических и прочих особенностей.

2. Рентабельность обуславливается себестоимостью, затратами производства и обращения, на которые влияют различные факторы.

Товарный ассортимент розничного торгового предприятия тесно связан с его ассортиментным профилем. Поэтому при формировании ассортимента розничного торгового предприятия необходимо учитывать вид и тип розничного предприятия.

Товарный ассортимент предприятия состоит из:

- основной группы товаров - она направлена приносить основную прибыль организации;

- поддерживающей группы товаров - она направлена стабилизировать доходы от реализации;

- уходящей группы товаров - характеризуется низкой степенью прибыльности или убыточностью;

стратегической группы товаров - она направлена на обеспечение в будущем основной прибыли;

- тактической группы товаров - она направлена на стимулирование продажи основных групп товаров.

Ассортимент товара розничного торгового предприятия должен не только соответствовать виду торгового предприятия, но и особенностям покупательского спроса потребителей.

ООО «Спутник» - один из наиболее посещаемых магазинов города.

Первый магазин начал свою деятельность 18 августа 1994 года. Постепенно с годами открылись еще три магазина. ООО «Спутник» всего имеет 4 магазина.

Имущество ООО «Спутник» на протяжении 2014-2016 годов в основном формируется за счет увеличения величины краткосрочных обязательств, доля которых колеблется от 5% в 2015 году до 60% в 2016 году, то есть абсолютная величина краткосрочных обязательств увеличилась на 711 тыс. руб. Наибольшую долю в реализации и доходах имеют товары из блока А: молочная продукция, алкогольная продукция, безалкогольные напитки, мясо, продукты и консервы из мяса и прочие продовольственные товары - 80%. Во вторую группу входят 4 товарные группы.

Данные об объеме товарооборота ООО «Спутник» в действующих ценах свидетельствуют о его увеличении на 2016 год, что в стоимостном выражении составляет 4449 тыс. руб. вследствие изменения количества реализованных товаров (физического объема товарооборота). Отмечено увеличение продаж по таким товарным группам: пищевые масла и жиры, молочные продукты, кондитерские изделия, мороженое и замороженные десерты, мука, хлеб и хлебобулочные изделия, свежие овощи и прочие продовольственные товары. Динамика продаж в натуральных показателях привела к значительному изменению в структуре товарооборота, которая



характеризуется удельным весом отдельных товарных групп и товаров в общем объеме товарооборота.

Снизилась продажи мяса, продуктов и консервов из мяса, рыбы и морепродуктов, сахара, чая и кофе, алкогольной продукции и безалкогольных напитков.. Внутренняя среда ООО «Спутник»: 1) квалификация персонала и его состав: 2) финансовые возможности: 3) опыт работы предприятия на рынке: Рынок для ООО «Спутник» представляет собой основную внешнюю среду. Она состоит из конкурентов и клиентов, продукции. Анализ финансово-хозяйственной деятельности показал, что рентабельность продаж, чистая прибыль, фондоемкость увеличивается, за счет чего ООО «Спутник» можно считать прибыльным.

Необходимо увеличить объем реализации, оберегать и укреплять за счет дополнительных инвестиций такие позиции как: молочная продукция, рыба и морепродукты, мясо, продукты и консервы из мяса, пищевые масла и жиры, а также безалкогольные напитки. Это перспективные направления, которыми занимается организация.

Для формирования ассортимента и повышению эффективности сбытовой деятельности предприятия в работе предложены следующие направления:

1. Разработка «Положения об ассортиментной политике». Ассортиментная политика - это мероприятия компании, направленные на формирование ассортимента и управление им.

2. Организация мерчендайзинга торгового предприятия. Мерчендайзинг – востребованное и достаточно перспективное направление для бизнеса, ориентированное на построение маркетинговых коммуникаций с целью роста сбыта, с привлечением потребителей в места продаж, без необходимости активного участия продавцов и персонала торговых точек.

Рост товарооборота предприятия приведет к значительному увеличению прибыли, что свидетельствует об эффективности мероприятий.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. ГОСТ Р 51303-2013 Торговля. Термины и определения. - Взамен ГОСТ Р 51303-99; введ. 01.04.2014. - Москва: Стандартинформ, 2014.
2. Азрилиян А. Н. Большой экономический словарь [Текст]: 26500 терминов. – М.: Институт новой экономики, 2012.
3. Баженов Ю.К., Иванов Г.Г. Доходы, расходы и прибыль в организациях торговли Учебное пособие [Текст] / - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 96 с.
4. Баканов, М. И. Теория экономического анализа: учебник для студ. экон. спец. [Текст] / М. И. Баканов, М. В. Мельник, А. Д. Шеремет ; под ред. М. И. Баканова. – Изд. 5-е. перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2008. – 536 с.
5. Березин, И. Основы экономики [Текст] / И. Березин. – М. : Изд-во Эксмо, 2011. – 234 с
6. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие. [Текст] - М.: ИНФРА-М.2012. - 215с.
7. Блинов, А. Финансово-хозяйственная деятельность организации [Текст] / А. Блинов, А. Козырев // Экономика. – 2012. – № 4. – С. 4-19.
8. Волков, С. И. Анализ бухгалтерской отчетности для принятия управленческих решений [Текст] : учебное пособие / С. И. Волков, Р. С. Восканян. – М. : Путь, 2013. – 485 с.
9. Герчикова И.Н. Менеджмент [Текст]: учебник для вузов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ, 2012. - 499 с.
10. Годин, А.А. Маркетинг: учебник [Текст] / А.А. Годин. - М.: Издательский дом «Дашков и К», 2011. - 604 с.
11. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: учеб. пособие [Текст] / пер. с нем. А. М. Макарова; под ред. И. С. Минко. – М.: Высш. шк., 2011.

12. Долгопятова, Т. А. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия [Текст] : учеб. пособие для вузов / Т. А. Долгопятова. – М.: Просвещение, 2012. – 541 с.

13. Еремина, Е. А. Информационная система выбора поставщика на основе метода нечеткого логического вывода [Текст] / Е. А. Еремина, Д. Н. Ведерников // Вестник АГТУ. Сер.: Экономика. – 2012 (№ 2). – С. 68–76

14. Железова, Т. А. Управление товарными запасами в организации // Современные технологии повышения эффективности деятельности кооперативной организации [Текст] : сборник материалов региональной научно-практической конференции / Т. А. Железова, М. А. Рей. – Новосибирск : НОУ ВПО Центросоюза РФ Сибирский университет потребительской кооперации, 2013. – 132 с.

15. Зими́на Н.В «Совершенствование связей производителей продуктов питания с торговыми организациями» [Текст] // «Маркетинг в России и за рубежом» - №4. - 2012. - С.28-32.

16. Зубревич, Н. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учеб. пособие / Н. В. Зубревич. – М. : Изд-во Стереот, 2012. – 264 с.

17. Исаенко, Е. В. Рыночная устойчивость организаций потребительской кооперации и методический подход к ее оценке [Текст] / Е. В. Исаенко, М. В. Христова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2013. – № 3. – С. 30–35.

18. Кадацкая, Д. В. Специфика преподавания практического занятия по теме «Транспортная логистика» с учетом компетентностного подхода В. Кадацкая [Текст] // в сб. Модернизация образовательной среды в условиях взаимодействия науки и практики : материалы международной научно-методической конференции профессорско-преподавательского состава аспирантов. – Белгород : Изд-во БУКЭП, 2014. – С. 327–331.

19. Карабан, Л. А. Логистика : курс лекций [Текст] / Л. А. Карабан, А. В. Осипов; М-во образования и науки Российской Федерации, Брянский гос. технический ун-т. – Брянск : Изд-во БГТУ, 2014. – 160 с.
20. Кашани, К. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / К. Кашани // Экономика, 2011. – №6. – С. 52-58.
21. Климова, Г. В. Общие принципы построения модели оценки поставщика [Текст] / Г.В. Климова // Вестник Удмуртского университета. – 2013. – С. 45–50.
22. Ковалев А.И., Привалов В.П. Анализ финансового состояния предприятия.-3-е изд., перераб. и доп. [Текст] - М.: Центр экономики и маркетинга, 2012. - 224 с.
23. Конторович, А. В. Основы экономики предприятия [Текст] : учеб.пособие / А. В. Конторович. – М. : Изд-во Анкил, 2011. – 153 с.
24. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. Определение ассортимента – СПб.: Питер, 2013. – 1056 с.
25. Котляров, И. Д. Маркетинг конкурентов и связи с конкурентами / И. Д. Котляров // Практический маркетинг. - 2011. - № 4. - С. 15-19.
26. Липатова, О. Н. Организационно- экономические решения при выборе поставщиков [Текст] / О. Н. Липатова // Вестник АГТУ. Сер. : Экономика. – 2012 (№ 2). – С. 54–58.
27. Мазилкина Е.И. Организация работы магазина. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко». - Саратов: ООО «БизнесВолга», 2012. - 224 с Маркетинг в оптовой и розничной торговле: учебное пособие [Текст] / Л.И. Ерохина, Е.В. Романеева. - М.: КНОРУС, 2011. - 248с.,
28. Матузенко, Е. В. Совершенствование информационного обеспечения коммерческой деятельности розничного торгового предприятия [Текст] / Е. В. Матузенко, С. И. Шиленко, В. Костенко // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 11–5. – С. 1118–1123.

29. Минько Э.В., Минько А.Э. Основы коммерции: учеб. пособие для студентов вузов. - М.: ЮНИТА-ДАНА, 2012. - 512 с.
30. Молоткова Н.В., Соседов Г.А. Организация, технология и проектирование коммерческих предприятий: Учеб. пособие. - Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2013. - 128 с.
31. Николаева М. А., Карташова Л. В. Стандартизация, метрология и подтверждение соответствия: учеб. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2013.
32. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организации и информационные технологии. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 224 с.
33. Памбухчянц, О. В. Основы коммерческой деятельности учебник [Текст] / О.В. Памбухчянц. – М. Дашков и К, 2014. – 284 с.
34. Парамонова Т.Н. Организация мерчендайзинга в розничном торговом предприятии: Учебное пособие. - М. [Текст]: ОЦПКРТ, 2012. - 79 с.
35. Плесецкий, Е.В. Финансы предприятия [Текст] : учеб. Пособие / Е.В. Плесецкий. – М. : Изд-во Владос, 2012. – 245 с.
36. Романеева Е.В. Маркетинг в оптовой и розничной торговле: учебное пособие [Текст] / Л.И. Ерохина,. - М.: КНОРУС, 2011. - 248с.
37. Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: Учебник. [Текст] - М.: «Дашков и Ко», 2013. -- 556 с.
38. Скамай Л.Г. Экономический анализ деятельности предприятия: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации».- М.:ИНФРА-М 2014.-378 с.
39. Тарасова, Е. Е. Совершенствование теоретико- методологических подходов к управлению закупками и продажами для повышения эффективности коммерческой деятельности торговых организаций [Текст] / Е. Е. Тарасова, Е. В. Матузенко // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2015. – № 4. – С. 9–20.
40. Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. Настольная книга. - М.: Автор, 2013. - 511с.

41. Уткин Э.А. Экономика, рынок, предпринимательство. - М.: Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации, 2012. - 357 с.

42. Фомина, Е. В. Экономика предприятия [Текст] / Е. В. Фомина // Экономика в России и за рубежом. – 2013. – №1, С. 36-38.

43. Халявина М.Л. Ассортиментная политика предприятий: анализ основных взглядов [Текст] / М.Л. Халявина // Политематический сетевой электронный научный журнал кубанского государственного аграрного университета. – 2012. - № 84 (10). – С. 718-726.

44. Шульц, Д. Коммерческая деятельность [Текст] : учеб.пособие / Д. Шульц, Д. Б. Барнс. – М. : ИД Гребенщикова, 2013. – 409 с.

45. Экономическая стратегия фирмы. Под ред. проф. Градова А. П. Учебное пособие. С-Пб.: Специальная литература, 2013. - 589 с.

