

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 ТОВАРНОЙ ПОЛИТИКИ  
ОРГАНИЗАЦИИ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ**

**Выпускная квалификационная работа  
(бакалаврская работа)**

**обучающегося очной формы обучения  
направления подготовки 38.03.06 Торговое дело  
профиль «Маркетинг»  
4 курса группы 06001315  
Пшеничниковой Елизаветы Владиславовны**

**Научный руководитель  
к.э.н., доцент  
Савенкова И.В.**

**БЕЛГОРОД, 2017**

## Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические основы товарной политики организации розничной торговли.....	6
1.1. Понятие розничной торговли, ее функции и виды.....	6
1.2. Сущность товарной политики организации розничной торговли и ее направления.....	12
1.3. Ключевые элементы формирования товарной политики организации розничной торговли.....	16
2. Аналитические аспекты процесса формирования товарной политики ПАО «Детский мир».....	27
2.1. Организационно-экономическая характеристика ПАО «Детский мир».....	27
2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Детский мир».....	35
2.3. Исследование процесса формирования товарной политики ПАО «Детский мир».....	44
3. Разработка проекта по оптимизации товарной политики ПАО «Детский мир» за счет совершенствования сервисных услуг.....	61
3.1. Эффективность сформированной товарной политики в ПАО «Детский мир» и характеристика проекта по ее оптимизации.....	61
3.2. Экономическое обоснование проекта.....	68
3.3. Расчет эффективности предлагаемого проекта.....	71
Заключение.....	75
Список использованных источников.....	83
Приложения.....	89

# **1. Теоретические основы товарной политики организации розничной торговли**

## **1.1 Понятие розничной торговли, ее функции и виды**

Определение понятия «розничная торговля» дано в части 2 ГК РФ, где указано, что по договору розничной купли-продажи продавец, осуществляющий предпринимательскую деятельность в сфере розничной торговли, передает покупателю товар, предназначенный для личного, семейного, домашнего или иного использования, не связанного с предпринимательской деятельностью, то есть розничные торговцы реализуют товар конечным потребителям.

Субъектами процесса розничной торговли являются продавец и покупатель.

Розничная торговля сочетает в себе интересы продавца в получении доходов и потребности покупателя в получении высококачественных товаров и услуг. При этом не важно, каким образом продаются товары или услуги: методом личной продажи, по почте, по телефону или через Интернет), а также - где именно они продаются: в магазине, на улице или на дому у потребителя. К розничной торговле относится продажа товаров и через торговые автоматы [48].

В отличие от оптовой торговли, товар, купленный в системе розничной торговли, не рассчитан на дальнейшую перепродажу, а предназначен для непосредственного использования конечным потребителем.

Розничная торговля означает в переводе с англ. - retail trade - «малый бизнес», с франц. retailer - «разрезать, дробить», от русского глагола «рознить» - «разделять, отделять часть от целого, одно от другого». Поэтому в последнее время розничную торговлю, то есть дробление партий товаров для отдельных покупателей в целях личного использования, стали называть «ритейлингом», то есть ритейл, ритейлинг - это просто розничная торговля [19].

Экономической основой розничной торговли является торговая наценка (маржа), которая представляет собой разность между закупочной и продажной ценой. Торговая наценка - основной доход розничного предприятия, как правило, в торговле продуктами она не превышает 25-30 %, в торговле книгами составляет 100% а, например, в розничной торговле одеждой может достигать до 200 %. Из полученной торговой наценки торговец оплачивает текущие расходы, такие как: аренда помещения, заработная плата сотрудников, охрана, телефон, уборка и т.д., из оставшихся средств формируется прибыль торгового предприятия. Она колеблется от 1-3 % в крупном сетевом продуктовом ритейле до 20-30 %, и даже 50 % - в непродуктовой рознице.

Но торговая наценка не единственный источник дохода для розницы. Ритейл зарабатывает также на размещении рекламы, проведении промоушн-мероприятий, продаже торговых мест и полочного пространства (для того чтобы товар (это характерно для торговли продуктами питания) продавался в какой-либо из сетей России, необходимо заплатить специальный «бонус за вход в сеть»). Таким образом, операторы этого рынка повышают доходность своего бизнеса.

К задачам розничной торговли можно отнести следующие [19]:

- приобретает товары у оптовика и предлагает их для продажи любому желающему (магазинная торговля) в неизменном виде или после обычной для розничной торговли обработки (переработки);
- формирует ассортимент товаров и перечень услуг для удовлетворения потребностей покупателей;
- демонстрирует образцы на открытых торговых стендах в целях получения заказов на товары (пункт по приему заказов);
- осуществляет рассылку товаров, заказанных по каталогу, образцам, пробам или на основании других предложений (посылочная торговля);

- организует торговлю с доставкой товара на дом. Торговля с доставкой на дом предлагает свои товары, как правило, за пределами местонахождения своих складов или работает вообще без таковых;

- организует торговлю вразнос, когда розничный торговец ходит со своими товарами от дома к дому;

- организует уличную торговлю - торговец сокращает хозяйке путь за покупками. В определенное время он появляется в жилом квартале в целях продажи жителям овощей, фруктов, яиц, напитков, солений и проч.;

- осуществляет мелочную торговлю - торговцы предлагают свои товары на прилавках, которые устанавливают на площадях и улицах с оживленным движением или в местах проведения специальных мероприятий.

Функции, которые должны выполнять организации розничных продаж для обеспечения успешной реализации товаров конечным потребителям, заключаются в следующем [48]:

- в изучении спроса на товары и их рыночного предложения, поддержании баланса между предложением и спросом;

- в формировании торгового ассортимента, удовлетворении потребностей населения в товарах;

- в организации товародвижения, доведении товаров до покупателей путем организации пространственного их перемещения и подачи к местам продажи;

- в воздействии на производство в целях расширения ассортимента и увеличения объема товаров;

- в формировании товарных запасов и поддержании их на необходимом уровне;

- в рекламно-информационной работе розничных торговых предприятий;

- в осуществлении торгово-технологических операций с товаром — таких как хранение, производственная доработка (фасовка, упаковка и т.п.); внутримагазинное перемещение, размещение и выкладка в торговом зале,

совершенствование технологии торговли и улучшение обслуживания покупателей;

- в формировании спроса и стимулировании сбыта на реализуемые товары;

- в выборе наиболее эффективных методов продажи товаров (предложение товаров и оказание помощи покупателям в их выборе, выполнение расчетных операций);

- в оказании покупателям комплекса услуг, облегчающих процесс не только покупки, но и использования товара (прием предварительных заказов, продажа отдельных товаров в кредит, доставка купленных товаров покупателю, сборка и установка купленных товаров на лому у покупателя, обучение покупателя правилам эксплуатации технически сложных товаров, подарочная упаковка приобретенных товаров и т.д.);

- в удовлетворении потребностей населения в товарах;

- в доведении товаров до конечных покупателей путем организации пространственного их перемещения и подачи к местам непосредственной продажи;

- в поддержании баланса между предложением и спросом;

- в воздействии на производство в целях расширения ассортимента и увеличения объема производимых товаров;

- в совершенствовании технологии торговли и улучшении обслуживания покупателей.

В настоящее время существует множество форм и форматов розничных продаж. на рисунке 1.1 нами отображены основные виды розничной торговли по форме продаж [19].

Магазинная форма представляет собой продажу товаров в торговых предприятиях - самообслуживание, через прилавок, салонную, по образцам, по заказам, с открытой выкладкой.

Магазины составляют около 90% организаций розничной торговли. Это обусловлено тем, что они обеспечивают:

- концентрацию широкого ассортимента товаров, соответствующие условия их хранения и подготовки к продаже;
- обеспечение удобств покупателям в выборе и приобретении товаров;
- возможности внедрения современных технологий торговых процессов;
- применение прогрессивных форм продажи (самообслуживание, по образцам, предварительным заказам) и сервисного обслуживания покупателей;
- создание необходимых условий для труда работников.

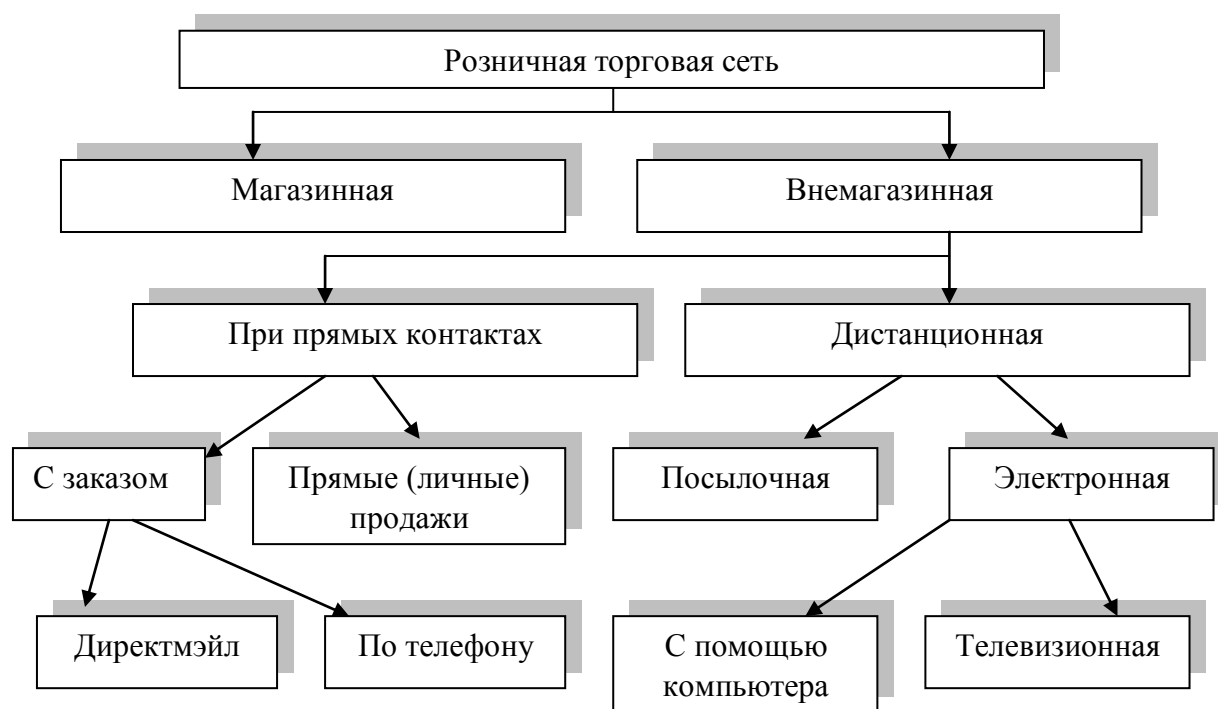


Рис. 1.1. Виды розничной торговли по форме продажи

Внемагазинная форма торговли осуществляется при прямых контактах или при дистанционной торговле - по почте, по каталогам, интернет-торговля, прямые продажи, через автоматы.

На долю внемагазинной формы, по мнению специалистов, приходится около трети всей розничной торговли товарами смешанного ассортимента.

Это связано с тем, что потребители активно используют свои бытовые компьютеры для заказа товаров и получают покупки, не заходя в магазин.

Рассматривая виды розничной торговли, хотелось бы обратить внимание на существующие форматы розничного магазина. Формат розничного магазина - это набор характеристик, присущих какому-либо виду магазина. Такими характеристиками формата розничного магазина являются:

- площадь торгового зала;
- количество товарных позиций;
- уровень обслуживания покупателей;
- технология размещения товара.

Существуют следующие форматы розничной торговли: супермаркет, гипермаркет, универсам; универмаг; интернет-магазин; cash&carry; дискаунтер; «магазин у дома»; «магазин на диване».

Подводя итог всему вышесказанному в рамках данной выпускной квалифицированной работы), можно сказать что именно розничная торговля ориентирует отечественных производителей максимально учитывать запросы общества. В основе розничной торговли используется теория индивидуального выбора, которая исходит из принципа приоритета потребителя. Поэтому розничная торговля является социальным выражением качества жизни общества.

В современных условиях рыночного взаимодействия представителям малого предпринимательства, к которому в основном относятся предприятия розничной торговли, необходимы высокая инициатива, компетентность и оперативность в организации коммерческой работы.

## **1.2. Сущность товарной политики организации розничной торговли и ее направления**



Товарная политика является одним из ведущих звеньев в продаже товаров организациями, так как она является составной частью маркетинговой стратегии.

Товарная политика представляет собой комплекс мероприятий и определенный набор действий или заранее обдуманных методов и принципов деятельности, благодаря которым обеспечивается преемственность и целеустремленность мер по:

- развитию ассортимента;
- созданию новых товаров и исключению из программы тех товаров, которые утратили свой потребительский спрос;
- поддержанию конкурентоспособности товаров на требуемом уровне;
- нахождению для товаров оптимальных товарных ниш;
- разработке и осуществлению стратегии упаковки, маркировки, обслуживанию товаров [5].

Разработка товарной политики для каждого предприятия в современных условиях является важным направлением в их деятельности, а ее формирование направлено на ориентацию реальных требований и пожеланий покупателей.

Товарная политика одновременно должна быть постоянной в главных вопросах стратегии развития предприятия и адаптивной к текущему положению во внешней среде. Поэтому заранее должен быть предусмотрен ряд обстоятельств, которые могут потребовать ее корректировки, а также возможные направления таких изменений. Например, товарная политика предприятия разрабатывается на основе учета таких факторов как состояние спроса и ожидания покупателей, технологические возможности производства, наличие аналогов товаров на предлагаемой рыночной нише и т.д.

Целями товарной политики являются следующие [5]:

- 1) достижение роста прибыли и стоимости компании;
- 2) обеспечение увеличения продаж и определенной рентабельности;
- 3) улучшение репутации (включает в себя лидерство на рынке по технологиям и создание определенного имиджа продукта/марки);
- 4) улучшение конкурентной позиции (увеличение доли рынка, лидерство по качеству);
- 5) уменьшение риска (привлечение более широкого круга клиентов и сглаживание сезонных и конъюнктурных колебаний);
- 6) загрузка лишних мощностей;
- 7) рационализация процессов производства, особенно использование эффектов синергии.

Основным понятием товарной политики является товар.

Товар – это любое рыночное предложение, направленное на удовлетворение потребностей покупателя (материальные блага, услуги, информация и т.д.).

Товар - это все то, что может удовлетворить нужду, потребность или запрос потребителя и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления. Товаром могут быть предметы, услуги, территории, организации, идеи и лица.

Товары-предметы характеризуются сочетанием осязаемых и неосязаемых товарных характеристик, направленных на удовлетворение потребностей потребителя [27].

Систематизируя деление многообразия товаров на группы по наиболее значимым признакам, скажем, что основными признаками классификации товаров являются: уровни, длительность использования, назначение, поведение потребителя, степень эластичности спроса, степень новизны, характер конкуренции, адаптация к зарубежному рынку.

Расширенная классификация товаров представлена на рис. 1.2 [5, 49].

Классификация товаров



Рис. 1.2. Классификация товаров

К основным направлениям организации товарной политики для организаций розничной торговли относятся:

- 1) определение целей торговой программы;
- 2) исследование товарного рынка;
- 3) оценка ресурсной базы предприятия;

- 4) нахождение для товаров оптимальных рыночных ниш;
- 5) сглаживание сезонных колебаний;
- 6) формирование и оптимизация товарного ассортимента с учетом требований потребителя;
- 7) управление товарным ассортиментом на основе анализа этапов жизненного цикла путем модификации выпускаемых, разработки новых и снятия с производства устаревших товаров;
- 8) освоение новой продукции (инновации), выбор времени выхода с новыми товарами на рынок и снятия с производства устаревших;
- 9) своевременная модернизация (обновление) существующей продукции;
- 10) оценка жизнедеятельности товаров;
- 11) позиционирование товаров на рынке;
- 12) установление целесообразности использования товарных знаков;
- 13) поддержание качества и конкурентоспособности товаров на требуемом уровне;
- 14) создание и совершенствование эффективной упаковки, маркировки;
- 15) разработка марочной политики предприятия (обеспечение товарной марки);
- 16) организация сервисного обслуживания [5, 13, 38].

При формировании товарной политики организации розничной торговли необходимо учитывать, что товары могут различаться по виду и периодам использования, функциональному назначению, надежности, удобству использования, долговечности, обслуживанию, гарантии, и т.д.

При формировании «товарного портфеля» необходимо учитывать и тот факт, что товары делятся на следующие группы.

Первая группа – это основной товар (товары), приносящий предприятию наибольшую прибыль.

Во вторую группу входят поддерживающие товары, помогающие стабилизировать выручку от продаж.

К третьей группе относится стратегический товар, то есть тот товар, который принесет предприятию прибыль в будущем.

В быстро изменяющейся среде предприятие должно постоянно оценивать структуру своего товарного портфеля, своевременно принимая грамотные и целесообразные решения о прекращении выпуска или закупки неприбыльных и неперспективных товаров, осознавая необходимость эффективного распределения ограниченных ресурсов (производственных, финансовых, кадровых, складских и пр.).

Отсутствие товарной политики в организации розничной торговли приводит к неустойчивости структуры ассортимента, потере контроля над конкурентоспособностью товаров и коммерческой эффективностью деятельности в целом.

Грамотно организованная система распределения, широкомасштабная реклама, привлекательные цены не способны обеспечить долговременный, и даже кратковременный, успех если не являются дополнением к товару, удовлетворяющему потребности потребителя.

На рынках потребительских товаров особое значение приобретает грамотное позиционирование товара, подкрепленное решениями в области упаковки и марочной политики, что подтверждается высокой эффективностью бренд-ориентированного маркетинга.

### **1.3. Ключевые элементы формирования товарной политики организации розничной торговли**

Процесс формирования товарной политики – это емкий и не прекращающийся процесс в организации розничной торговли, так как потребности потребителя имеют тенденцию к изменениям, а для успешного функционирования организации, необходимо этим изменениям постоянно соответствовать.

Товарная политика организации розничной торговли имеет свои

особенности, которые выражаются в наличии элементов формирования товарной политики. На рисунке 2.3 отразим ключевые элементы формирования товарной политики розничной организации [31, 29, 43].

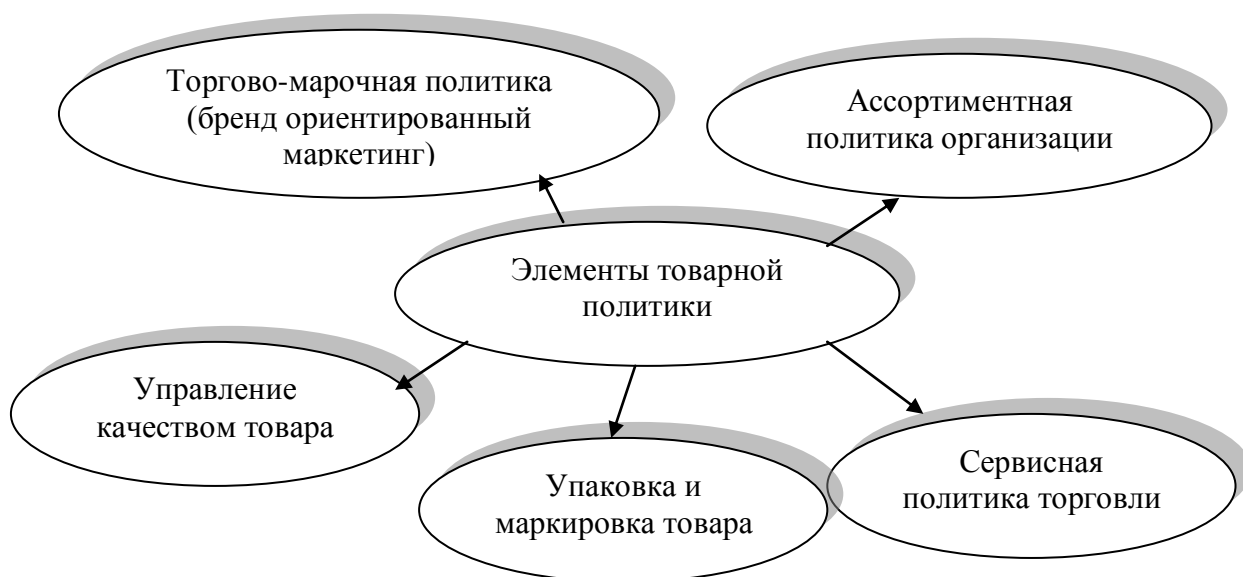


Рис. 2.3. Ключевые элементы формирования товарной политики розничной организации

Понятие ассортимента является одним из ключевых моментов в процессе формирования товарной политики. Специалисты не без основания считают, что система маркетинга в розничной организации - это и есть система планирования ассортимента и объема выпускаемых изделий, решающая в этой связи проблемы ценообразования, продвижения и продаж товаров.

Ассортимент представляет собой перечень товаров, объединенных по какому-либо признаку и удовлетворяющий потребности покупателя или совокупность категорий и разновидностей товаров, предлагаемых предприятием для продажи.

Основные принципы формирования ассортимента приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Принципы формирования ассортимента

Принцип	Характеристика
Функциональный	По близости выполняемых функций
Потребительский	По группам потребителей или типам клиентов
Сбытовой	По типам посреднических торговых организаций или по стилю продаж
Ценовой	По уровню цен

В организациях розничной торговли существуют некоторые категории ассортимента [46]:

- ассортиментная (товарная) группа - 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;

- ассортиментная (товарная) подгруппа (ее еще называют товарной линией) – это группа ассортиментных товаров, наиболее тесно связанных между собой по каким-то определенным признакам;

- товарные единицы – это наименования отдельных товаров, которые входят в ту или ассортиментную группу или ассортиментную подгруппу;

- товарная номенклатура – перечень всей совокупности существующих ассортиментных групп товаров и товарных единиц, предлагаемых покупателям конкретным продавцом.

Процесс управления ассортиментом товара носит название ассортиментной политики предприятия. То есть это та деятельность, которая направлена на достижение рациональности и оптимальности структуры ассортимента товаров (услуг) предприятий различных форм собственности и отраслевой принадлежности.

Ассортиментная политика является одним из самых главных направлений деятельности маркетинга организации розничной торговли. Особенно ассортиментная политика значима в условиях жесткой конкурентной среды, когда к товару со стороны потребителя предъявляются повышенные требования по качеству и ассортименту, и от эффективности

работы предприятия с производимым товаром зависят все экономические показатели компании. Формирование и реализация ассортиментной политики необходимы для определения условий безубыточной работы предприятия, управления объемом прибыли с целью оптимизации налогообложения и прогнозирования собственных инвестиций в развитие бизнеса.

К задачам ассортиментной политики относятся [5, 46]:

1) удовлетворение запросов потребителей - один из основных принципов маркетинга, который соответствует задаче глубокой сегментации и дифференциации рынка и обеспечивает тесную связь с потребителями;

2) оптимальное использование технологических знаний и опыта предприятия;

3) оптимизация финансовых результатов предприятия - формирование ассортимента основывается на ожидаемой рентабельности и величине прибыли;

4) завоевание новых покупателей путем расширения сферы применения существующей торговой программы;

5) соблюдение принципов гибкости за счет диверсификации сфер деятельности предприятия отрасли и включения в них нетрадиционных отраслей.

Следующий элемент товарной политики – это упаковка товара, которая с точки зрения товароведения и логистики представляет собой средство или комплекс средств, обеспечивающих защиту товара от повреждений и потерь, а окружающую среду от загрязнения. Основным назначением является защита товаров от неблагоприятных внешних условий, сокращение потерь товара, предупреждение попадания частиц товара в окружающую среду.

Особенность маркетингового восприятия упаковки заключается в том, что она рассматривается как средство создания потребительских предпочтений.

Упаковка с точки зрения товарной политики - это оболочка товара,



оформленная определенным образом, которая может быть составной частью продукта. Пока товар не развернули и не начали его использовать, он не существует сам по себе, но вместе с упаковкой составляет неделимую единицу потребления.

С ростом массовой торговли и самообслуживания важность упаковки как инструмента маркетинга повышается. Хорошо спроектированная и качественно изготовленная упаковка создает для потребителей дополнительные удобства, а для изготовителей - дополнительные средства формирования спроса и стимулирования продаж.

Возможными результатами при применении упаковки для производителей и продавцов являются: привлечение внимания потенциальных покупателей; обеспечение роста объемов продаж; рациональное использование торговых площадей; обеспечение возможностей создания рациональных единиц груза; создание оптимальных по весу и объему единиц для продажи товара; специальное изготовление для конкретного сегмента; возможность модификации [27].

Основные выгоды от существования упаковки для потребителей заключаются в следующем: возможность быстрого выбора товара нужной марки; обеспечение привлекательного внешнего вида, престижности; ознакомление с основными характеристиками товара; создание удобства в потреблении товара; обеспечение дополнительных выгод - подарочный вид; повышение ценности товара.

Упаковка выполняет широкий спектр функций в числе которых, функция сохранения качества и количества товара, функция формирования качества товара, функция формирования спроса, функция идентификации товара, функция предоставления информации о товаре, функция стимулирования продаж товара, функция маркетинговых исследований, функция мерчендайзинга. Упаковка перестает выполнять свои функции тогда, когда потребитель не только вынимает из нее товар, но и уничтожает ее [38].

Совокупность требований, предъявляемых к упаковке, можно подразделить на три группы: основополагающие, дополнительные и маркетинговые (рис.2.4).



Рис. 2.4. Требования к упаковке

Маркировка, также как и упаковка очень важная для идентификации товара, а следовательно имеет особый вес в товарной политике розничного предприятия. Маркировка - это текст, условные обозначения и рисунок, нанесенные на упаковку и (или) товар, а также другие вспомогательные средства, предназначенные для идентификации товара и отдельных его свойств, доведения до потребителя информации об изготовителях (исполнителях), количественных и качественных характеристиках товара.

Основными функциями маркировки являются информационная, идентифицирующая, эмоциональная и мотивационная [5, 27].

В соответствии с Федеральным законом «О защите прав потребителей», продавец обязан предоставить приобретателю следующую информацию о товаре: адрес (место нахождения); фирменное наименование

(наименование) изготовителя (исполнителя, продавца), импортера; наименование технического регламента или иное обозначение об обязательном подтверждении соответствия товара; сведения об основных потребительских свойствах товаров; сведения о составе; о пищевой ценности, назначении, об условиях применения и хранения, о способах изготовления готовых блюд, весе (объеме), дате и месте изготовления и упаковки (расфасовки), а также о противопоказаниях для их применения при отдельных заболеваниях; правила и условия эффективного и безопасного использования товаров; информацию об энергетической эффективности товаров при необходимости; срок службы или срок годности товаров, а также сведения о действиях потребителя по истечении указанных сроков и возможных последствиях при их невыполнении, если товары по истечении указанных сроков представляют опасность для жизни, здоровья и имущества потребителя или становятся непригодными для использования по назначению.

Брендориентированный маркетинг направлен на создание такого бренда или торговой марки, которые будут легко узнаваемы для любого потребителя и будут работать на желание потребителя купить товар именно с определенной торговой маркой или зайти в магазин именно такого бренда.

Торговая марка – это имя, термин, знак, символ, рисунок или их сочетание, предназначенные для идентификации товаров и услуг юридических или физических лиц и отличия их от товаров и услуг конкурентов.

Марочное название – это произносимая часть торговой марки [27].

Марочный знак (фирменный знак, логотип) - символ или рисунок, уникальный графический элемент, то есть изобразительная часть торговой марки, которая обычно расположена рядом с названием компании. В нашем примере – это изображение зайца. Марочный знак может использоваться отдельно.

Товарный знак - марка или ее часть, обеспеченные правовой защитой.

Он предполагает наличие исключительных прав владельца на использование слова, символа, сочетания букв и цифр, отличительной упаковки, используемой для идентификации товаров одной компании и отличия от товаров других фирм на весь период их продаж.

О том, что знак зарегистрирован свидетельствует наличие предупредительной маркировки, которая представляет собой специальное обозначение

В качестве знаков предупредительной маркировки в мировой практике получили распространение:

- знак охраны «®»;
- буквенные сочетания «ТМ» (сокращение от англ. *trade mark*);
- «sm» (сокращение от англ. *service mark*);
- слова «Trademark», «Registered Trademark», «зарегистрированный знак», «Marque deposee», «Marca registrada»;
- копирайт « © ».

Бренд - это торговая марка или товарный знак, характеризующийся высокой степенью известности и лояльности потребителей определенного сегмента, воспринимающих его как залог наибольшего соответствия свойств и качеств товара их потребностям и запросам.

Понятие «бренд» более широкое, и в него дополнительно входят набор характеристик, ожиданий, ассоциаций, воспринимаемых пользователем и приписываемых им товару; обещание каких-либо преимуществ потребителям; лояльность потребителей, т.е. сохранение приверженности марке.

Еще одним элементом товарной политики является процесс управления качеством товара [43].

Качество товара с точки зрения маркетинга и товарной политики в том числе - это совокупность потребительских свойств товара, обуславливающих его пригодность удовлетворять текущие и перспективные потребности в соответствии с его назначением.

Качество для покупателя – это степень соответствия совокупности характеристик и свойств товара совокупности потребностей, ожиданий покупателя с учетом цены, которую он готов заплатить.

В целом, качество товара – это достаточно сложное понятие, поскольку определяется как объективным качеством - теми свойствами, которыми наделяет любой товар производитель в соответствии с требованиями технических стандартов, так и субъективным качеством - т.е. тем, как воспринимают товар потребители.

Объективное качество - соответствие товара определенным требованиям и условиям производства (стандарты, внутренние требования предприятия и т.п.).

Субъективное качество - восприятие товара потребителем в соответствии с его представлениями о качестве.

Качество тесно связано с требованиями. Для того чтобы наиболее полно удовлетворить потребности, необходимо на стадии разработки сформулировать требования к товарам.

Требования к товарам - это условия и особенности, которым товары должны соответствовать, чтобы их можно было использовать по назначению при определенных условиях и в течение определенного времени.

Но между качеством и требованиями существует определенная диспропорция: не всегда качество товара соответствует требованиям. Требования, предъявляемые к товарам, постоянно изменяются вместе с изменением потребностей по тем же законам, т. е. с учетом развития научно-технического прогресса, техники и технологии, экономики и культуры. В отличие от требований, закрепленных в стандартах и документах к объективному качеству, восприятие потребителей достаточно дифференцировано и определяется такими факторами как доход потребителя, его образ жизни, социальный статус, пол, возраст и т.п.

С процессом управления качеством тесно связаны процессы стандартизации и сертификации.

---

Стандартизация - это незаменимое средство обеспечения совместимости, взаимозаменяемости, унификации, типизации, надежности техники и информационных сетей, норм безопасности и экологических требований, единства характеристик и свойств качества продукции, работ, процессов, услуг.

Влияние стандартизации на повышение качества продукции реализуется через:

- комплексную разработку стандартов на сырье, материалы, полуфабрикаты, комплектующее оборудование, оснастку и готовую продукцию;

- установление в стандартах технологических требований и показателей качества, единых методов испытаний и средств контроля.

Различают международные, межгосударственные (региональные), государственные и стандарты организаций.

Сертификация – это совокупность действий и процедур с целью подтверждения того, что продукт или услуга соответствует определенным стандартам, техническим условиям. Подтверждение осуществляется посредством выдачи сертификата соответствия или знака соответствия.

Сертификат соответствия - документ, выданный по правилам системы сертификации для подтверждения соответствия сертифицированной продукции требованиям нормативных актов, конкретных стандартов или других нормативных документов по стандартизации.

Знак соответствия - это знак, зарегистрированный в установленном порядке, которым по правилам системы сертификации подтверждается соответствие маркированной продукции требованиям конкретных стандартов или других нормативных документов по стандартизации.

Сертификация может иметь два характера: добровольный и обязательный.

.....  
Еще одним важным элементом товарной политики является сервис,

который представляет собой комплекс услуг, связанный с продажами и эксплуатацией товара потребителем; систему обслуживания покупателя, позволяющая выбрать наилучший для него товар, обеспечить его оптимальное потребление в течение периода, приемлемого для потребителя;

Целью сервиса является предложение покупателям имеющегося товара и оказания им помощи в получении наибольшей пользы от приобретенного товара.

Возрастающее значение сервисного обслуживания покупателей обусловлено следующими причинами:

- ростом конкуренции на все более насыщаемых товарных рынках;
- созданием и профилизацией сервисных центров;
- возрастанием желаний покупателей иметь возможности решения проблем, возникающих в процессе использования приобретенного товара;
- усложнением процесса эксплуатации товара.

Сервис в организации розничной торговли как инструмент маркетинга призван привлекать покупателей; поддерживать и развивать продажи товара; информировать покупателя [5].

Таким образом, можно обобщить, что процесс формирования товарной политики в организации розничной торговли является емкой и разносторонней процедурой, так как совокупность ее элементов представляет собой многогранность направлений развития самой организации, направленной на саморазвитие, на привлечение потребителя и на приверженность к продаваемым товарам.

## **2. Аналитические аспекты процесса формирования товарной политики**

### **ПАО «Детский мир»**

#### **2.1. Организационно-экономическая характеристика**

##### **ПАО «Детский мир»**

Публичное акционерное общество «Детский мир» зарегистрировано Московской регистрационной палатой 03 сентября 1997 года (Свидетельство о государственной регистрации № 869.149). Общество внесено в Единый государственный реестр юридических лиц за Основным государственным регистрационным номером (ОГРН) 1027700047100.

Полное фирменное наименование Общества на русском языке: Публичное акционерное общество «Детский мир».

Сокращенное фирменное наименование Общества на русском языке: ПАО «Детский мир».

Полное фирменное наименование Общества на английском языке: Public Joint Stock Company «Detsky mir».

Сокращенное фирменное наименование Общества на английском языке: «Detsky mir» PJSC.

Целью создания ПАО «Детский мир» является извлечение прибыли путем осуществления предпринимательской деятельности [15].

Для достижения своей цели Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- организация и осуществление розничной и оптовой торговли товарами народного потребления, продукцией промышленного и сельскохозяйственного производства;
- создание и организация деятельности сети магазинов, предприятий общественного питания, торговых оптово-розничных предприятий и подразделений;
- осуществление торговой, торгово-закупочной, а также посреднической деятельности и другими видами деятельности, указанными в



уставе ПАО «Детский мир» (приложение 1).

ПАО «Детский мир» является корпоративным юридическим лицом в соответствии с законодательством Российской Федерации, 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. ПАО «Детский мир» имеет круглую печать, штампы и бланки со своим полным фирменным наименованием на русском и английском языках и указанием на местонахождение ПАО «Детский мир»,

ПАО «Детский мир» организует ведение бухгалтерского учета и принимает меры для того, чтобы учет велся путем достоверного и полного отражения информации обо всех совершаемых сделках и иных фактах хозяйственной деятельности. ПАО «Детский мир» раскрывает финансовую отчетность в порядке, установленном действующим законодательством и внутренними документами Общества. Ответственность за организацию, состояние и достоверность бухгалтерского учета в Обществе, за своевременное представление годового отчета и другой финансовой отчетности в контролирующие органы, а также ответственность за достоверность сведений о деятельности Общества, представляемых акционерам Общества, его кредиторам и иным лицам, несет в установленном законом порядке Генеральный директор Общества. Годовая бухгалтерская отчетность ПАО «Детский мир» представляется Генеральным директором с заключением Аудитора и Ревизионной комиссии Общества Совету директоров и годовому Общему собранию акционеров [15].

Управление в ПАО «Детский мир» осуществляется через органы управления, в числе которых Общее собрание акционеров (высший орган управления), Совет директоров, Правление (коллегиальный исполнительный орган) и Генеральный директор (единоличный исполнительный орган). Также созданы созданы дополнительные внутренние структурные

образования (в том числе советы, комитеты, комиссии) при соответствующих органах управления. Организационная структура управления ПАО «Детский мир» отражена на рисунке 2.1.



Рис. 2.1. Структура органов управления ПАО «Детский мир»

Основным акционером компании является ПАО АФК «Система» - публичная российская диверсифицированная холдинговая компания, обслуживающая около 150 миллионов потребителей в таких отраслях как телекоммуникации, высокие технологии, банковские услуги, розничная торговля, лесопереработка, сельское хозяйство, недвижимость, фармацевтика, туризм и медицинские услуги. Ее доля владения выпущенными акциями на 31 декабря 2016 года составляла 72,57%. По 11,55% принадлежит компаниям Флоэтте Холдингс Лимитед и Эксарзо Холдинг Лимитед, а оставшиеся 4,33% прочим акционерам [15].

Эффективное корпоративное управление является решающим фактором конкурентоспособности компании. ПАО «Детский мир» присвоен рейтинге корпоративного управления компании степень В+ .

ПАО «Детский мир» является крупнейшим розничным оператором торговли детскими товарами в России и Казахстане, холдинговой управляющей Компанией, владеющей торговой маркой «Детский мир» и управляющей всеми магазинами торговой сети, реализуя единую политику в направлении закупок, маркетинга, информационных технологий, логистики, поддержки и развития сети.

Первый магазин с названием «Детский мир» открылся 8 сентября 1947 года в Москве на улице Кирова (которая сегодня называется Мясницкой) и был филиалом ЦУМа. 10 лет спустя, в 1957 году открылся «Центральный Детский мир» рядом со станцией метро Лубянка.

Приоритетным направлением деятельности ПАО «Детский мир» является открытие и поддержка новых магазинов детских товаров на территории России и других стран СНГ. В 2017 году Компания планирует открыть не менее 50 магазинов под брендом «Детский мир», увеличивая свою долю на рынке и предлагая покупателям лучшие цены на максимально широкий ассортимент товаров по следующим категориям: игрушки, товары для новорожденных (включая детское питание, подгузники, детскую косметику и др.), одежда, обувь и канцтовары.

Сеть магазинов «Детский мир» занимает лидирующие позиции в России на рынке детских товаров. На 31 марта 2017 года в число ПАО «Детский мир» входят 480 магазинов «Детский мир» в 178 городах России. Торговая площадь магазинов сети «Детский мир» составляет 591 тыс. кв. м.. В 2016 году было открыто 100 новых магазинов сети «Детский мир». В 2011 году Компания «Детский мир» запустила фирменный интернет-магазин.

География расположения магазинов ПАО «Детский мир» отражена на рисунке 2.2 [15].

Организационная структура магазинов «Детский мир» стандартная для

всей сети. Она представлена на рисунке 2.3.

Миссия ПАО «Детский мир» состоит в создании национальной торговой сети, призванной обеспечить обществу цивилизованные условия для наиболее качественных, безопасных и перспективных инвестиций в подрастающее поколение.



Рис. 2.2. География расположения магазинов ПАО «Детский мир» в России и Казахстане

Цель ПАО «Детский мир» – стать национальным эталоном магазина с широчайшим ассортиментом качественных товаров для детей и подростков. ПАО «Детский мир» строит социально ответственный бизнес, который вместе с государством и общественными организациями всегда противодействует проникновению на отечественный рынок товаров, которые могут нанести ущерб моральным и нравственным устоям, психическому здоровью российских детей.

Сеть магазинов «Детский мир» является игроком №1 на рынке детских товаров с долей 13% по итогам 2015 года, увеличив ее на 3,2 процентных пункта по сравнению с 10,0% по итогам 2014 года. Основными драйверами роста рыночной доли в 2015 г. стали такие сегменты, как «игрушки» и «товары для новорожденных», в которых доля рынка «Детского мира»

увеличилась с 17,6% до 23,7% и с 11,8% до 18,2%, соответственно.

Сочетание традиций и стремления не отставать от возрастающих требований времени позволило ПАО «Детскому миру» выйти на новый этап развития - создание общенациональной сети магазинов детских товаров 21 века.

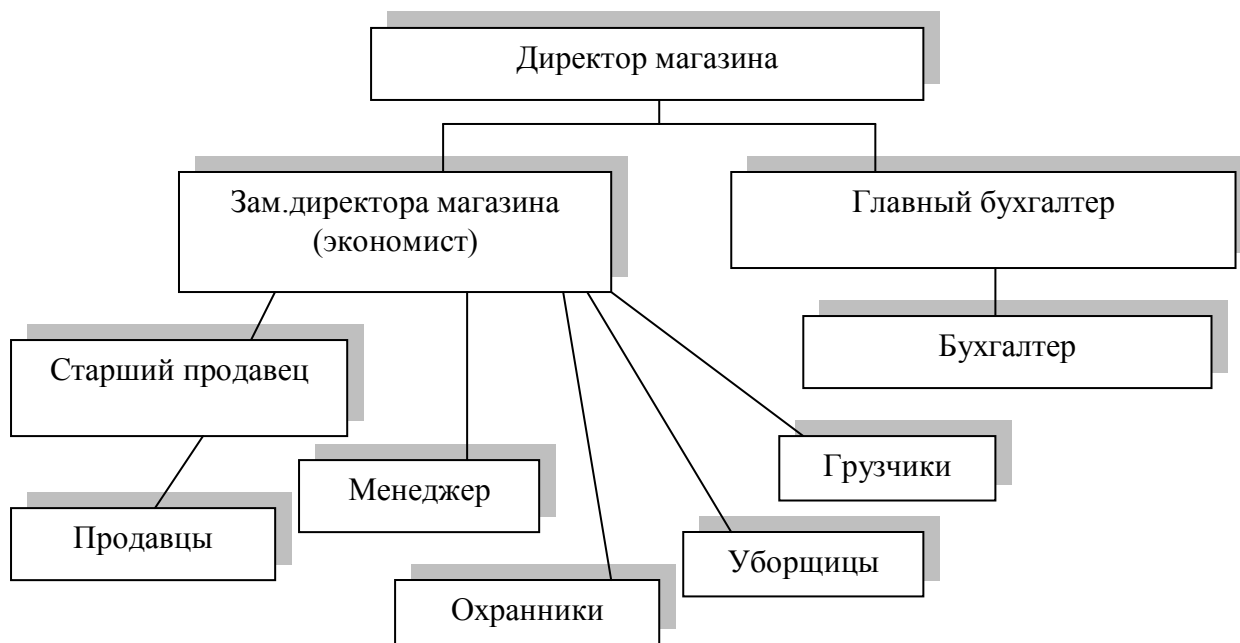


Рис. 2.3. Организационная структура магазинов «Детский мир»

Анализируя экономическое состояние ПАО «Детский мир», на основании данных приложений 2-4, заметим, что данная компания действительно имеет стремительную тенденцию развития бизнеса и только за последние три темп роста ее выручки от продаж составил 186,32% (таблица 2.1). Себестоимость продаж также возросла, темп ее роста составил 173,86%. Но не смотря на это, величина валовой прибыли и чистой прибыли увеличилась в два раза (темп их роста соответственно равен 212,70% и 221,63%). Стоит отметить, что величина прибыли от продаж с 2014 по 2016 год выросла в 6 раз, что говорит об успешном протекании бизнес процессов в ПАО «Детский мир».

Стоимость активов ПАО «Детский мир» также увеличилась: с 2,641 трл.руб. до 4,859 трл.руб.. Рассматривая стоимость всех в разрезе активов

баланса, можно наблюдать аналогичную тенденцию: возрастает и стоимость основных средств (на 159,98%), и стоимость оборотных средств (на 135,47%), и сумма денежных средств (на 62,4%), и стоимость собственного и заемного капитала (на 26,77% и 93,75% соответственно), и сумма дебиторской и кредиторской задолженности (на 173,18% и 120,99%).

Таблица 2.1

Динамика основных экономических показателей ПАО «Детский мир»  
за 2014-2016 гг.

Показатели (тыс.руб.)	Годы			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015к 2014	2016 к 2015	2016 к 2014
Выручка	45681425	62477223	85113918	136,77	136,23	186,32
Себестоимость продаж	31027774	44353860	53945961	142,95	121,63	173,86
Валовая прибыль	14653651	18123363	31167957	123,68	171,98	212,70
Прибыль от продаж	1736601	1658079	11173066	95,48	673,86	643,39
Чистая прибыль	2693633	2730711	5969770	414,80	218,62	221,63
Оборотные средства	16444814	28046676	38722520	170,55	138,06	235,47
Основные средства	2790377	7057679	7254417	252,93	102,79	259,98
Дебиторская задолженность	2576751	5810984	7039270	225,52	121,14	273,18
Денежные средства	1428074	1766019	2319041	123,66	131,3	162,4
Собственный капитал	3869050	3740886	4904716	96,69	131,11	126,77
Заемный капитал	22547773	39741845	43685436	176,26	109,92	193,75
Кредиторская задолженность	12836721	20245771	28367758	157,72	140,12	220,99
Валюта баланса	26416823	43482731	48590152	165	111,75	183,94

Важным показателем для организаций розничной торговли является величина выручки, приходящаяся на 1 метр квадратной торговой площади. Как можно увидеть из рисунка 2.4, данный показатель в ПАО «Детский мир» с годами показывает уверенную тенденцию роста. Если еще в 2013 году на 1 кв.м. приходилось 113 тыс.рублей выручки от продаж, то в 2016 году – на 31 тыс.рублей больше. Это увеличение происходит как на фоне роста

количества магазинов, так и на фоне роста торговых площадей.

К сведению будет сказано, что ПАО «Детский мир» в 2016 году успешно реализовала свою стратегию развития, перевыполнив ранее заявленные планы по открытию новых магазинов. Компания придерживается стратегии органического роста, и это позволяет ей преумножать свои доходы и уверенно укреплять лидирующие позиции на рынке детских товаров и наращивать свою рыночную долю.

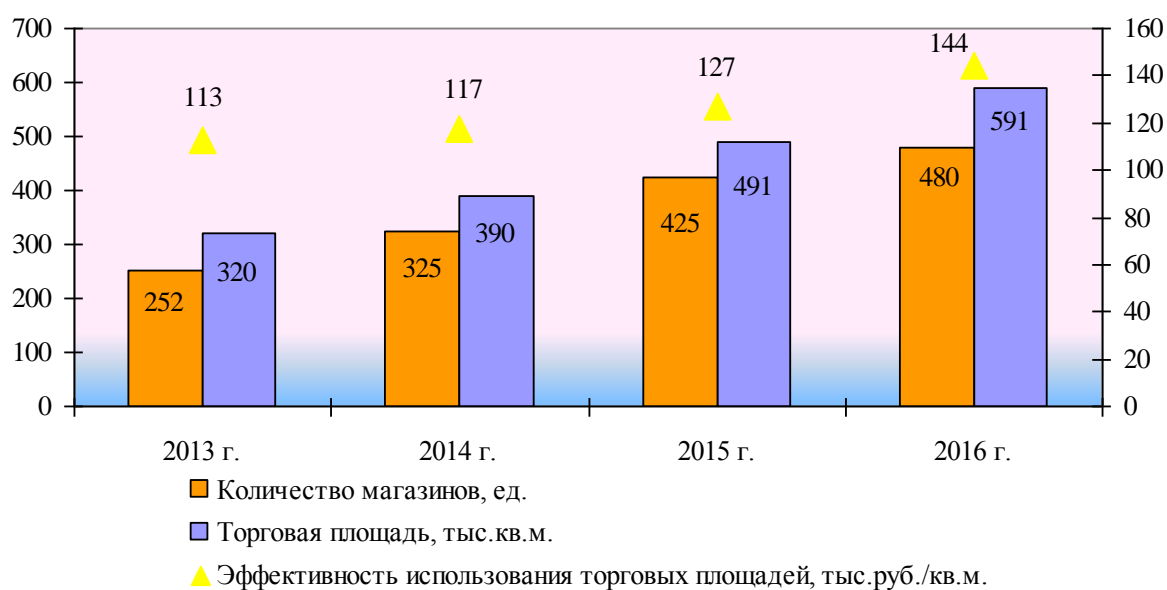


Рис. 2.4. Динамика развития торговой сети ПАО «Детский мир» за 2014-2016 гг.

Таким образом, отметим, что ПАО «Детский мир» является крупнейшей компанией на рынке розницы детских товаров со своей организационной структурой управления и со стандартной организационной структурой магазинов. С каждым годом, реализовывая свои стратегические цели, которые заключаются в обеспечении российских детей качественными товарами, ПАО «Детский мир» расширяет торговые площади, открывает новые магазины и удивляет потребителя своим профессионализмом.

## 2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Детский мир»

Финансовое состояние любой розничной организации, и ПАО «Детский мир» в том числе, - это показатель ее здорового бизнес-процесса, который главным образом зависит от сформированной товарной политики.

Финансовое положение ПАО «Детский мир», ее платежеспособность зависят от того, насколько быстро средства, вложенные в активы, превращаются в реальные деньги, то есть на сколько быстро и качественно развита в организации деловая активность.

Анализ деловой активности важен так, как, во-первых, от скорости оборота средств зависит размер годового оборота; во-вторых, с размерами оборота, а следовательно, и с оборачиваемостью связана относительная величина условно-постоянных расходов: чем быстрее оборот, тем меньше на каждый оборот приходится этих расходов; в-третьих, ускорение оборота средств влечет за собой ускорение оборота и на других стадиях

Финансовое состояние ПАО «Детский мир», ее платежеспособность зависят от того, насколько быстро средства, вложенные в активы, превращаются в реальные деньги. Проанализировав основные коэффициенты деловой активности (табл. 2.2), отметим неоднозначное изменение их значений. Так на 1 рубль стоимости активов в 2016 году приходилось 1,75 руб. выручки. Это практически такой же показатель 2014 года и на 32 копейки больше, чем в 2015 году. Фондоотдача также варьирует со снижением в 2015 году (с 16,37 руб. до 8,85 руб.) и повышением в 2016 году (до 11,73 руб.).

Скорость оборотов оборотных средств уменьшилась с 2,78 до 2,20. в днях соответственно возросла: со 129 дней до 164 дней. Положительным моментом в хозяйственной деятельности ПАО «Детский мир» является рост затратноотдачи: если в 2014 году на 1 рубль вложенных затрат приходился 1 рубль 47 копеек выручки, то к 2016 году данный показатель возрос до 1 рубля 58 копеек.

Ежегодно ПАО «Детский мир» работает над эффективностью работы персонала. В магазинах внедряются технологии автоматизированной



приемки товаров, устанавливаются кассы нового поколения, позволяющие оптимизировать число сотрудников, приходящихся на один бизнес-процесс. Все это позволяет сокращать численность персонала, снижать долю затрат, на персонал в выручке и увеличивать производительность труда. С 2014 года по 2016 год выработка на одного сотрудника ПАО «Детский мир» возросла с 6697,2 тыс.руб. до 10190,8 тыс.руб., что составляет 52,17% прироста.

Таблица 2.2

Анализ общих показателей деловой активности ПАО «Детский мир»  
за 2014-2016 гг.

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение, +/-		
	2014	2015	2016	2015 к 2014	2016 к 2015	2016 к 2014
Коэффициент общей оборачиваемости капитала, в оборотах	1,73	1,44	1,75	-0,292	0,315	0,022
Фондоотдача, руб.	16,37	8,85	11,73	-7,52	2,88	-4,64
Фондоемкость, руб	0,06	0,11	0,09	0,052	-0,028	0,024
Оборачиваемость оборотных средств, в оборотах	2,78	2,23	2,20	-0,55	-0,03	-0,58
Оборачиваемость оборотных средств, в днях	129,60	161,61	163,78	32,01	2,17	34,19
Производительность труда, руб/чел	6697,2	8240,2	10190,8	1543,03	1950,64	3493,67
Затратоотдача, руб.	1,47	1,41	1,58	-0,06	0,17	0,11
Затратоемкость, руб.	0,68	0,71	0,63	0,03	-0,08	-0,05
Коэффициент отдачи нематериальных активов, в оборотах	3630,12	4952,61	1306,45	1322,49	-3646,16	-2323,67
Коэффициент отдачи собственного капитала, в оборотах	11,81	16,70	17,35	4,89	0,65	5,55

Количество оборотов нематериальных активов значительно снизилось (на 2323,67 раз), а вот отдача собственного капитала, напротив, возросла. на 1 рубль вложенного собственного капитала компании в 2014 году

приходилось 11 рублей 81 копейка прибыли. А в 2016 году – на 5 рублей 55 копеек больше.

Негативным моментом в уровне деловой активности ПАО «Детский мир» является рост оборачиваемости запасов с 95 дней до 120 дней за анализируемый период (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Оценка показателей управления активами ПАО «Детский мир»  
за 2014-2016 гг.

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение, +/-		
	2014	2015	2016	2015 к 2014	2016 к 2015	2016 к 2014
Оборачиваемость запасов, в днях	95,58	114,1	120,36	18,47	6,31	24,78
Оборачиваемость денежных средств, в днях	11,25	10,18	9,81	-1,08	-0,37	-1,45
Коэффициент оборачиваемости средств в расчетах, в оборотах	17,73	10,75	12,09	-6,98	1,34	-5,64
Срок погашения дебиторской задолженности, в днях	20,31	33,48	29,77	13,18	-3,71	9,47
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, в оборотах	3,56	3,09	3,00	-0,47	-0,09	-0,56
Срок погашения кредиторской задолженности, в днях	101,16	116,66	119,98	15,50	3,33	18,82

Также увеличивается и срок оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности в днях. Это говорит о том, что производственный цикл имеет тенденцию к замедлению. Расчет показателей управления активами позволил нам определить продолжительность операционного и финансового циклов в ПАО «Детский мир» (табл. 2.3).

Как видно из данных таблицы 2.3, продолжительность операционного цикла возросла со 115 дней до 150 дней, а финансового – с 15 до 30. То есть

можно сказать, что в ПАО «Детский мир» наблюдается увеличение разрыва между сроком платежа по своим обязательствам перед кредиторами и получением денег от дебиторов.

Таблица 2.3

Расчет операционного и финансового цикла ПАО «Детский мир»  
за 2014-2016 гг.

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение, +/-			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015 к 2014	2016 к 2015	2016 к 2014	2015 к 2014	2016 к 2015	2016 к 2014
Операционный цикл	115	147	150	32	3	35	127	102	130
Финансовый цикл (цикл денежного оборота)	15	31	30	16	-1	15	210	98	205

Для организации розничной торговли крайне важно, сохранять способность выполнять свои обязательства по задолженности точно в момент поступления платежа – это говорит о его ликвидности. Степень ликвидности определяется способностью обратить свои активы за довольно короткое время в наличность, не обесценивая заметно их стоимости, с целью покрытия своих краткосрочных обязательств. Различают ликвидность баланса и ликвидность активов. Ликвидность баланса предприятия – это степень покрытия обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в денежную форму соответствует сроку погашения обязательств, а ликвидность долгосрочных и текущих активов определяется временем, необходимым для превращения активов в денежную наличность [16].

Проанализировав данные бухгалтерской отчетности ПАО «Детский мир» за период 2014-2016 гг., можно сказать, что ликвидность баланса данного предприятия в целом, является недостаточно ликвидным (табл. 2.4).

Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеют место следующие соотношения:  $A_1, A_2, A_3 \geq$  соответственно  $\Pi_1, \Pi_2, \Pi_3$ , а также  $A_4 \leq \Pi_4$ .

Как видно из таблицы 2.4, нормативным неравенствам соответствуют только третье, то есть сумма медленно реализуемых активов больше суммы

долгосрочных пассивов на протяжении 2014-2016 гг. Недостаточная ликвидность баланса свидетельствует о недостаточной платежеспособности организации.

Таблица 2.4

Анализ ликвидности баланса ПАО «Детский мир» за 2014-2016 гг.

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение, +/-		
	2014	2015	2016	2015 к 2014	2016 к 2015	2016 к 2014
Активы (тыс.руб.)						
Абсолютно ликвидные активы (А1)	1455411	1776417	2855399	321006	1078982	1399988
Быстрореализуемые активы (А2)	2576751	5810984	7039270	3234233	1228286	4462519
Медленно реализуемые активы (А3)	12412652	20459275	28827851	8046623	8368576	1,6E+07
Труднореализуемые активы (А4)	9972009	15436055	9867632	5464046	-	-104377
Пассивы (тыс.руб.)						
Наиболее срочные обязательства (П1)	12836721	20245771	28367758	7409050	8121987	1,6E+07
Краткосрочные пассивы (П2)	5936071	12947777	8164646	7011706	-	2228575
Долгосрочные пассивы (П3)	3749064	6493684	7094667	2744620	600983	3345603
Постоянные (устойчивые) пассивы (П4)	3869050	3740886	4904716	-128164	1163830	1035666

Анализ платежеспособности ПАО «Детский мир» за период 2014-2016 гг. показал, что все рассчитанные коэффициенты не соответствуют нормативным значениям (табл. 2.5).

Так, например, общий показатель платежеспособности в два раза меньше нормы, но положительным фактом будем считать его рост в динамике: с 0,382 до 0,434. В 2014 году, как и в 2016 году всего лишь 7,8% краткосрочной задолженности может быть немедленно погашена в ближайшее время за счет денежных средств и приравненных к ним

финансовых вложений.

Мобилизовав все оборотные средства, ПАО «Детский мир» может погасить 87,6% в 2014 году и 106% в 2016 году, при этом норма показателя текущей ликвидности варьирует в пределах от 1,2 до 1,7.

Таблица 2.5

Анализ платежеспособности ПАО «Детский мир» за 2014-2016 гг.

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение значений, +/-		
	2014	2015	2016	2015 к 2014	2016 к 2015	2016 к 2014
Общий показатель платежеспособности	0,382	0,377	0,434	-0,005	0,057	0,052
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,078	0,054	0,078	-0,024	0,025	0,001
Коэффициент «критической оценки»	0,215	0,229	0,271	0,014	0,042	0,056
Коэффициент текущей ликвидности	0,876	0,845	1,060	-0,031	0,215	0,184
Коэффициент маневренности функционирующего капитала	-5,332	-3,975	13,163	1,357	17,138	18,495
Доля оборотных средств в активах	0,623	0,645	0,797	0,022	0,152	0,174
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	-0,37	-0,42	-0,13	-0,046	0,289	0,243

Доля оборотных средств к 2016 году возросла до 79,7% с 62,3%, что можно расценивать как положительный факт, тем более что в нормативном значении должно быть больше 0,5. С собственными оборотными средствами немного негативная ситуация прослеживается, так их у организации не наблюдается, то есть они имеют отрицательные значения.

Оборотные средства предназначены для финансирования текущей деятельности предприятия. При отсутствии или недостатке собственных оборотных средств предприятие обращается к заемным источникам, как и происходит в ПАО «Детский мир» (рис. 2.5).

Результаты анализа соотношения собственных и заемных средств показали, что ПАО «Детский мир» работает преимущественно за счет заемных средств. Так в 2014, 2015 и 2016 гг. в структуре капитала доля заемного капитала составляла 85,35%, 91,40% и 89,91% соответственно.

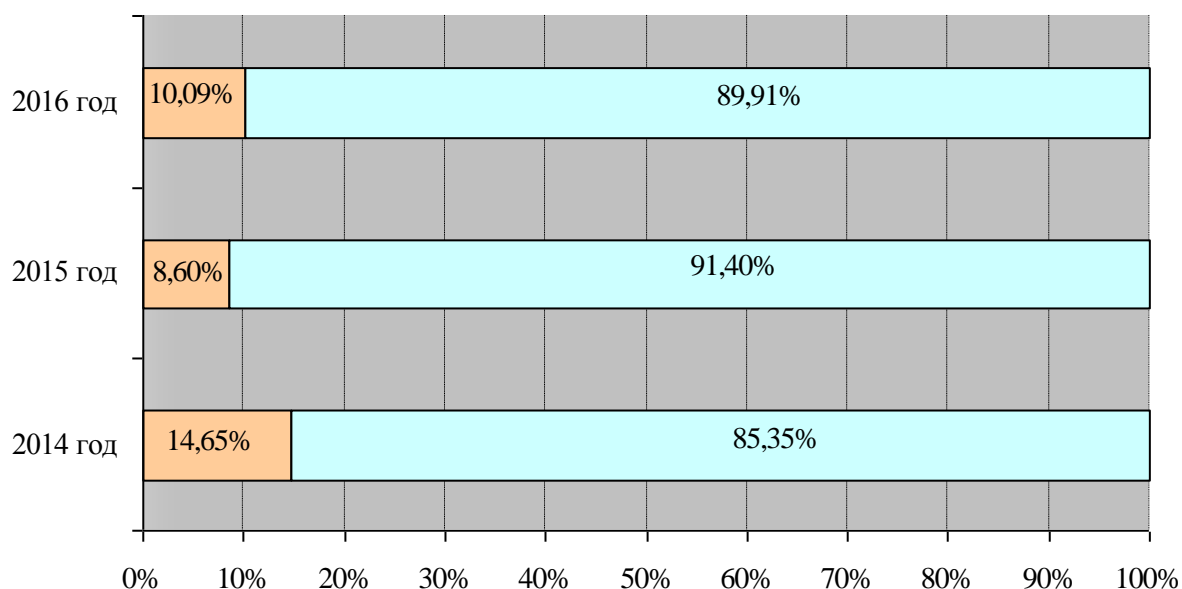


Рис. 2.5. Структура источников капитала ПАО «Детский мир» за 2014-2016 гг.

Такая структура источников капитала организации розничной торговли влияет и на его финансовую устойчивость, задачей анализа которого является оценка степени независимости от заемных источников финансирования. Анализ финансовой устойчивости необходим, чтобы ответить на вопросы: насколько организация независима с финансовой точки зрения, растет или снижается уровень этой независимости и отвечает ли состояние ее активов и пассивов задачам ее финансово-хозяйственной деятельности.

Нами были произведены расчеты коэффициентов финансовой устойчивости, результаты которых представлены в таблице 2.6.

Так, коэффициент капитализации говорит о том, что в 2014-2016 гг. на 1 рубль вложенных активов собственных средств в ПАО «Детский мир» было привлечено 5,83, 10,62 и 8,91 руб. соответственно. В идеале данный

показатель должен быть не выше 1,5.

Таблица 2.6

Оценка финансовой устойчивости ПАО «Детский мир» за 2014-2016 гг.

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение, +/-		
	2014	2015	2016	2015 к 2014	2016 к 2015	2016 к 2014
Коэффициент капитализации (соотношения заемных и собственных средств)	5,83	10,62	8,91	4,80	-1,72	3,08
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	-0,37	-0,42	-0,13	-0,29	0,29	0,24
Коэффициент финансовой независимости	0,146	0,086	0,101	-0,06	0,01	-0,05
Коэффициент финансирования	0,172	0,094	0,112	-0,08	0,02	-0,06
Коэффициент финансовой устойчивости	0,28	0,21	0,24	-0,07	0,02	-0,04

За счет устойчивых источников в ПАО «Детский мир» финансируется всего лишь 28% в 2014 году и 24% в 2016 гг. Норматив же данного показателя говорит о том, что при финансово устойчивом положении организации розничной торговли его значение должно быть более 0,6, то есть более 60%.

Анализируя деятельность в ПАО «Детский мир» было выяснено, что организация имеет как долгосрочные, так и краткосрочные обязательства, а зависимость от заемных средств в организации достаточно высокая.

Не смотря на эту тенденцию, деятельность ПАО «Детский мир» является рентабельной (табл. 2.7).

Исследовав показатели рентабельности, нами было выявлено, что например, на 1 рубль стоимости текущих активов в 2014 году приходилось 9 копеек валовой прибыли, а в 2016 – уже 24 копейки. На 1 руб. себестоимости продукции в 2014 году приходилось 5 рублей 80 копеек прибыли от

реализации, а в 2016 году – уже 20,71 рублей.

Таблица 2.7

Динамика показателей рентабельности ПАО «Детский мир» за 2014-2016 гг.

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение, +/-		
	2014	2015	2016	2015 к 2014	2016 к 2015	2016 к 2014
Общая рентабельность	0,09	0,05	0,24	-0,04	0,20	0,15
Рентабельность реализованной продукции	5,60	3,74	20,71	-1,86	16,97	15,11
Рентабельность продаж	3,80	2,65	13,13	-1,15	10,47	9,33
Рентабельность собственного капитала	0,70	2,99	1,22	2,29	-1,77	0,52
Чистая рентабельность	0,06	0,18	0,07	0,12	-0,11	0,01
Экономическая рентабельность активов	10,20	25,70	12,29	15,50	-13,41	2,09

Показатель рентабельности продаж, по своей сути, является индикатором ценовой политики организации и ее способности контролировать издержки. К 2016 году способность контролировать ПАО «Детский мир» также возросла с 3,80% до 13,13%.

Таким образом, можно сказать, что ПАО «Детский мир» имеет недостаточно ликвидный баланс и недостаточно устойчивое финансовое состояние. Наряду с этим, организация является динамично развивающейся со стабильным темпом роста. Значительные результаты деятельности ПАО «Детский мир» получает благодаря эффективно отлаженным бизнес-процессам, одним из которых и пожалуй центральным для организации розничной торговли является оптимально сформированная товарная политика с уникально подобранным товарным портфелем.

### **2.3. Исследование процесса формирования товарной политики ПАО «Детский мир»**

Как было сказано ранее по тексту, ПАО «Детский мир» является крупнейшим розничным оператором торговли детскими товарами в России и



Казахстане, холдинговой управляющей Компанией, владеющей торговой маркой «Детский мир» и управляющей всеми магазинами торговой сети, реализуя единую политику в направлении закупок, маркетинга, информационных технологий, логистики, поддержки и развития сети.

Формирование товарной политики ПАО «Детский мир» направлено прежде всего на конкурентоспособность компании, позволяющей привлечь как можно больше клиентов и захватить наибольшую долю на рынке. основным и первым сильнейшим элементом товарной политики ПАО «Детский мир» является ее торговая марка – ее бренд. ПАО «Детский мир» имеет эмблему и иные средства визуальной идентификации благодаря логотипу компании (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Логотип ПАО «Детский мир»

В 2017 году бренду «Детский мир» исполнится 70 лет и он является наиболее узнаваемым среди торговых сетей детских товаров. Узнаваемость бренда «Детский мир», по данным исследовательской компании Comcon Synovate, равна 98% опрошенных.

Развивая свой бренд, ПАО «Детский мир» оформляет все свои магазины в одном едином стиле. Персонал имеет униформу, торговые площади зонированы, цветовое и световое оформление магазинов также сохраняется в едином стиле и цвете.

Высокий уровень сервиса в магазинах также позволяют развивать бренд и формировать его в сердцах потребителя как качественный и надежный. Стандарты качества обслуживания направлены на создание атмосферы праздника. Продавцы и менеджеры торговых залов проходят

обучение сразу после приема на работу. Регулярно проводятся семинары и тренинги для повышения квалификации персонала.

Для развития своего бренда ПАО «Детский мир» весь год проводят рекламные кампании. Регулярно устраивают детские праздники, показы мод, конкурсы. По согласованию с поставщиками предлагаются скидки и распродажи товаров. Затраты на рекламные кампании отражены на рис. 2.7.

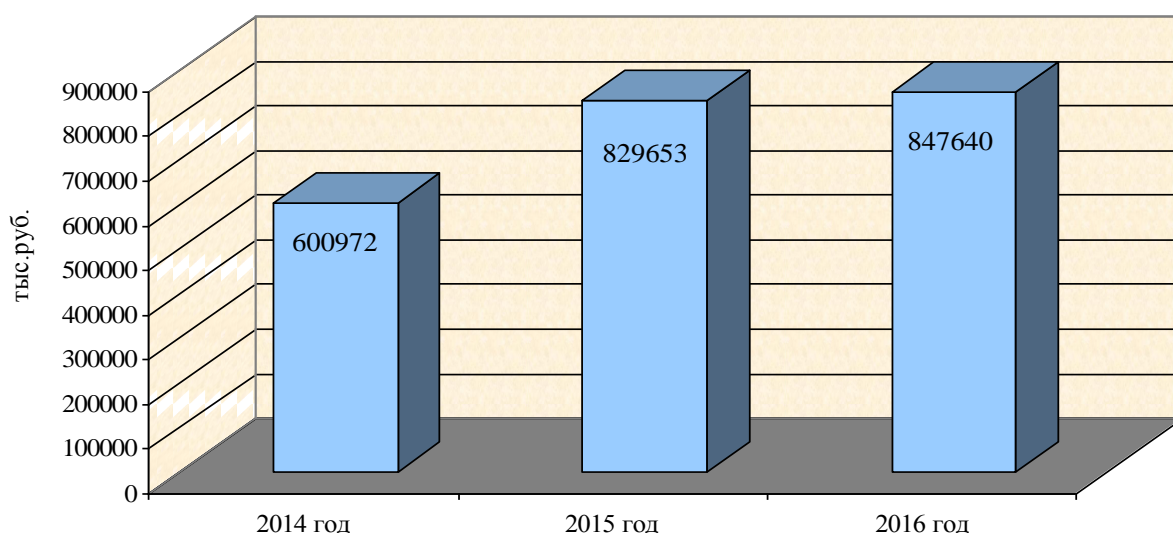


Рис. 2.7. Динамика затрат на рекламные кампании ПАО «Детский мир»

Как можно видеть из данных рисунка 2.7, ежегодно ПАО «Детский мир» увеличивает затраты на рекламные кампании с целью развития своего бренда и увеличения доходов от продаж детских товаров. Если в 2014 году затраты составляли 600 млн.руб., то в 2016 году – уже 847 млн.руб.

Обладая таким сильным брендом (торговой маркой), компания может активно увеличивать количество своих покупателей, которые доверяют «Детскому миру» как одному из самых старых продавцов детских товаров. Бренд компании является также одним из показателей конкурентоспособности ПАО «Детский мир», т.к. российские покупатели наиболее лояльны именно к нему, из всех детских брендов.

В 2016 году магазины сети «Детский мир» посетили свыше 154 млн. посетителей и их число продолжает постоянно расти. Число чеков возросло в 2016 году по сравнению с предыдущим годом возросло на 13,3%, но при

этом и снизился сам размер среднего чека на 1,9%. В 2015 году по сравнению с 2014 годом рост числа чеков составлял +4,2%, а размер среднего чека на 8,2%.

Анализируя процессы формирования товарной политики в компании, необходимо отметить, что ПАО «Детский мир» с щепетильным подходом относится к выбору недвижимости, в которых будут располагаться магазины сети. Департамент недвижимости и развития для долгосрочной аренды торговых площадей предъявляет особые условия и требования, в числе которых:

- площадь от 1200 до 2500 кв.метров в городах России с численностью от 100 тыс.чел.;
- одноуровневые помещения в торговых центрах и зданиях, расположенных на оживленных транспортных магистралях, в крупных спальных районах;
- парковка на большое количество машиномест;
- наличие подъездных путей для большегрузных автомобилей, грузовых лифтов и дебаркадера;
- высота потолков в помещении не менее 3,5 м.

Целевая аудитория ПАО «Детский мир» - это женщины от 25 до 45 лет с детьми 0 до 12 лет, а также дети и подростки до 18 лет. На 1 января 2016 года в России проживало 29 млн.руб. детей и с каждым годом их количество, благодаря Правительственной программе получения материнского сертификата, имеет тенденцию к увеличению. Поэтому и товарный портфель сетевых магазинов рассчитан на все возраста детей и подростков от 0 до 18 лет.

Стратегия сети «Детский мир» в области ассортиментного управления направлена на оптимизацию товарной матрицы, сокращение неликвидных продуктовых позиций и повышение доли собственных торговых марок, а также наращивание рыночной доли во всех сегментах, особенно в категории трафикогенерирующих товаров: подгузники и питание.

Все товарные позиции магазинов ПАО «Детский мир» объединены в подгруппы, которые в свою очередь объединены в пять крупных товарных ассортиментных групп (рис. 2.8). Современный гипермаркет «Детский мир» включает около 50 тысяч наименований товаров детского ассортимента.



Рис. 2.8. Товарная (ассортиментная) матрица ПАО «Детский мир»

Формируя эффективную товарную политику, компания использует стратегию взаимодействия оптимального ассортимента и техники продаж. так, например, для оптимального размещения товара в магазинах сети используется, когда это возможно, опыт и пожелания поставщиков. Кроме того, в режиме нон-стоп отслеживаются покупательские предпочтения, на основании которых производится выкладка товаров в торговом зале. То есть используются законы мерчендайзинга. Также ПАО «Детский мир» использует ряд спецпредложений. За счет формирования комплексных

предложений увеличиваются продажи и повышается лояльность покупателей. Например, к началу школьного сезона предлагается набор товаров, подобранных с учетом оптимального соотношения цены и качества. Формируется группа социально-значимых товаров – товаров первой необходимости, на которое устанавливается минимальная торговая наценка.

Рассмотрим структуру выручки ПАО «Детский мир» по товарным группам в 2015 и 2016 гг. (рис. 2.9).

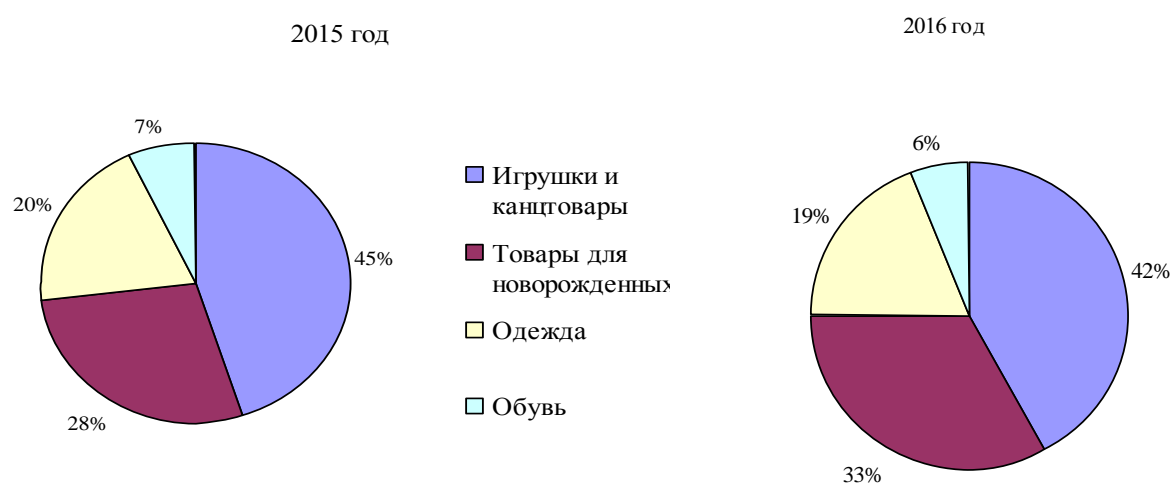


Рис.2.9. Структура выручки ПАО «Детский мир» по товарному портфелю

По данным рисунка 2.9 можно увидеть, что наибольшая часть выручки образуется от продаж игрушек и канцтоваров: их доля составляет в 2016 году 42%, что на 3 процентных пункта меньше, чем в 2015 году. Доля продаж товаров для новорожденных, напротив увеличилась с 28% до 33%. Одежда и обувь существенных изменений не претерпела и в 2016 году их процент соответственно равен 19% и 6%.

Для более подробного анализа товарного портфеля сети магазинов «Детский мир», нами были использованы данные о продажах одного из магазинов «Детский мир» и при помощи методики ABC-анализа, определили стратегически важные для магазина товарные позиции, которые приносят наибольший доход от продаж.

В таблице 2.8 отражен эпизод анализа, а в приложении 5 отражен весь анализ ассортимента товаров.

Таблица 2.8

ABC-анализ ассортимента товара магазина «Детский мир» (эпизод)

Наименование	Объем продаж, руб.	Доля в обороте, %	Категория товара
Мягкие игрушки	2150000	18,60	А
Куклы	1190000	10,29	А
Кроватки	959000	8,30	А
Конструкторы	868000	7,51	А
Коляски	739000	6,39	А
Качели	707000	6,12	В
Транспорт	588000	5,09	В
Снегокаты	560000	4,84	В
Стульчики для кормления	559000	4,84	В
Манежи	439000	3,80	В
Комоды	229000	1,98	В
Настольные игры	99000	0,86	С
Прыгунки и ходунки	98000	0,85	С
...	....	....	...

Как видно из таблицы 2.8 и приложения 5, стратегически важными товарами для ПАО «Детский мир» являются мягкие игрушки, куклы и аксессуары, кроватки, конструкторы и коляски – они расположены в группе А. также большой, но меньшей, чем в группе А, пользуются успехом у покупателей такие товары, как качели, транспорт, снегокаты, стульчики для кормления, манежи, радиоуправляемые игрушки и комоды. Меньше всего выручки приходится от продажи горшков, матрасов, кресел и другие позиции, которые относятся к группе С.

Раз в шесть месяцев ПАО «Детский мир» пересматривает ассортимент и по итогам осуществляет его возможную корректировку. Пересмотр осуществляется по следующим критериям:

- оценка прибыльности;
- произошедшие за шестимесячный период изменения в потребностях рынка и возможные последствия такого изменения в объемах продаж;

- опрос клиентов для оценки заинтересованности в товаре.

Обновление коллекции детских товаров происходит 8 (восемь) раз в год: Весна, Лето, Пляж, Пресень, Осень, Зима, Новый год, Школа.

ПАО «Детский мир» работает как с российскими, так и с зарубежными брендами. Количество брендов достигло в 2016 году 1717 ед. Логотипы наиболее популярных изображены на рисунке 2.10.



Рис. 2.10. Выборка наиболее популярных брендов детских товаров, продаваемых в сети магазинов «Детский мир»

Сеть магазинов работает в среднем ценовом сегменте, за покупками приходят семьями со средним уровнем дохода, к которым относится большинство посетителей торговых центров. Проблемой компании является имидж высоких цен. При таком недостатке конкурентам очень легко «переманить» потребителей более выгодными предложениями и низкими ценами. Не смотря на созданный имидж, сеть магазинов работает в среднем ценовом сегменте.

Достижение максимальной эффективности товарооборота в розничной сети «Детский мир» обусловлено оптимально выстроенными логистическими процессами и существующими информационными технологиями.

Для оптимального распределения товара по всем магазинам сети был создан единый распределительный центр на базе складского комплекса в Карачарове. Быстро и вовремя доставлять товары в магазины позволяет собственная транспортная база, способная обеспечивать гибкий график

поставок (в том числе и в ночное время).

Для повышения эффективности функционирования сети «Детский мир» были компьютеризированы процессы управления товародвижением и бухгалтерского учета. В 2015 году ГК «Детский мир» завершила переход на единую ИТ-платформу SAP, которая полностью заменила ранее существовавшую платформу, состоявшую из нескольких интегрированных ИТ-систем на базе Oracle Retail и покрывавшую ключевые бизнес-процессы. Действовавшая платформа была способна обслуживать бесперебойно 300-400 магазинов сети «Детский мир», новая платформа на базе SAP способна увеличить данный показатель в два раза. С помощью ИТ-платформы Компания получает на ежедневной основе полную аналитику по результатам продаж каждого магазина, что позволяет эффективно управлять каждым отдельно взятым магазином.

Единая платформа SAP включает в себя SAP merchandising (управление ассортиментом), SAP Forecasting and Replenishment (планирование и заказ), SAP EWP (управление складом), POS Data management (анализ данных с места продаж), Business Objects (бизнес-аналитика) и SAP HCM (управление человеческими ресурсами).

ПАО «Детский мир» продолжает наращивать объем электронного документооборота как с внешними поставщиками, так и внутри Компании. В 2016 году запланировано внедрение электронного документооборота в логистических центрах, а также перевод на ЭДО актов расчета бонусов и маркетинга.

Для поддержки конкурентного уровня цен ПАО «Детский мир» заключает прямые договора с крупнейшими мировыми производителями. В числе партнеров компании свыше 1000 поставщиков, среди которых известные российские и зарубежные производители: LEGO, HASBRO, MATTEL, NEW BRIGHT, PEG-PERREGO, REIMA.

Широчайший ассортимент детских товаров требует жесткой процедуры контроля качества. Еще до официального оформления отношения



с поставщиком, сотрудники «Детского мира» собирают информацию о потенциальном партнере, проводят экспертную проверку подлинности сертификатов качества и других документов, анализируют отзывы потребителей о товарной марке. В основе отношений с поставщиками в ПАО «Детский мир» лежат требования к качеству предлагаемых товаров, этика деловых взаимоотношений и контрактные обязательства. Компания работает с партнерами, которые настроены на долгосрочное сотрудничество, способные обеспечить стабильные поставки качественных и безопасных товаров и выгодные цены для покупателей.

Во исполнение Федерального закона № 381-ФЗ от 28 декабря 2009 года «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» в ПАО «Детский мир» установлены следующие условия отбора контрагента для заключения договора поставки:

- качество товара соответствует требованиям законодательства РФ, нормативам и техническим регламентам РФ и Таможенного Союза на протяжении всего периода сотрудничества. Существенным требованием для поставки Товара является соблюдение Поставщиком условий о соответствии качества Товара требованиям Закона РФ № 29-ФЗ от 02.01.2000 г. «О качестве и безопасности пищевых продуктов», Техническому регламенту Таможенного Союза «О безопасности пищевой продукции» и иным действующим нормативным актам;

- цены на поставляемый товар являются конкурентоспособными и соответствуют требованиям покупателей;

- соотношение цены и качества поставляемого товара;

- товар имеет индивидуальную и транспортную упаковку, обеспечивающую минимизацию затрат по приемке, выкладке и перемещению товара как в Распределительном центре (РЦ), так и в магазинах «Детский мир», а также содержащую информацию о наименовании товара, штрих-коде, наименовании и адресе производителя, дате изготовления и сроке годности, условиях хранения и другую

необходимую информацию, установленную действующим законодательством РФ и Таможенного Союза, в том числе требованиям, указанным:

- в Техническом Регламенте Таможенного союза ТР ТС 022/2011 «Пищевая продукция в части ее маркировки.», утв. Решением Комиссии Таможенного союза от 09.12.2011 г. №881;

- в Решении Комиссии Таможенного Союза от 15 июля 2011 г. N 711 «О едином знаке обращения продукции на рынке Евразийского экономического союза и порядке его применения»;

- в Постановлении правительства РФ № 55 от 19.01.1998 «Об утверждении Правил продажи отдельных видов Товаров, перечня Товаров длительного пользования, на которые не распространяется требование покупателя о безвозмездном предоставлении ему на период ремонта или замены аналогичного Товара, и перечня непродовольственных Товаров надлежащего качества, не подлежащих возврату или обмену на аналогичный Товар других размера, формы, габарита, фасона, расцветки или комплектации».

Иные условия сотрудничества с поставщиками отражены в приложении 6.

Отдельным важным аспектом в процессе формирования товарной политики является наличие оптового отдела в ПАО «Деский мир», который занимается не только закупками, дистрибьюцией, но и проверкой товаров на соответствие качества, а также производством игрушек. В настоящее время оптовой торговлей в ПАО «Детский мир» занимается ООО «Компания «С-тойз» - один из лидеров российского рынка. Ее основное направление деятельности – дистрибьюция высококачественных брендовых игрушек. На сегодняшний день лицом компании являются такие узнаваемые мировые бренды как BRATS (MGA Enternainments) (эксклюзив), BRIO (эксклюзив), Famosa (эксклюзив), gund (эксклюзив), Playmates (эксклюзив), M&C (эксклюзив), Shelcore (эксклюзив), Lanard (эксклюзив), Hasbro (эксклюзив),

LEGO (эксклюзив), Дисней (эксклюзив), Plastro (эксклюзив) и другие. Эти компании завоевали успех во всем мире благодаря высокому качеству игрушек, в создании которых используют новейшие идеи и технологии, опережающие время, а также благодаря безопасности и наличию развивающих элементов.

Все поставляемые в сетевые магазины «Детский мир» игрушки проходят сертификацию, имеют описание, инструкции и наклейки на русском языке.

ООО «Компания «С-тойз» - собственность ПАО «Детский мир» - работает по лицензиям известных фирм, таких как: Twentieth, Century Fox Corporation, Nickelodeon, Sesame Workshop, Sony Pictures, Consumer Products. Также данная компания разрабатывает дизайн, производит и распространяет мягко-набивные и пластмассовые игрушки различного дизайна и размеров, производит карнавальные костюмы для детей и взрослых. Обладает лицензией DISNEY на производство костюмов и продажу товара под этим знаком.

Тема безопасности и качества товаров в ПАО «Детский мир» всегда стоит на первом месте. По данным исследования TGI-Baby компании КОМКОН, более 90% покупателей отдают предпочтение безопасной игрушке, изготовленной из экологически чистых материалов и имеющей развивающие функции. Около 80% ориентируются на возрастные рекомендации и дизайн. Около половины - на долговечность, цену и наличие в магазинах. Менее трети опрошенных обращают внимание на страну-изготовителя, престижность марки, бонусные купоны и скидки. Но по мере того как малыш растет, беспокойство родителей о его здоровье утихает и на первый план выходят желания ребенка и развивающие возможности игрушки. Исследование КОМКОН также показало, что 40% детей в возрасте 4-6 лет выбирают игрушки в основном самостоятельно и еще 40% вместе с родителями и другими родственниками, а для 20% ребят игрушки выбирают родители.

ПАО «Детский мир» позиционирует себя как «первый детский супермаркет». С первых лет работы универсама на его прилавках была и есть эксклюзивная продукция и самые разные новинки. ПАО «Детский мир» часто сам выступает в качестве инициатора разработки и производства самых разнообразных товаров для детей - от обуви и школьной формы до наборов инструментов для уроков труда.

ПАО «Детский мир» владеет собственными торговыми марками, доля которых в категории «Одежда» увеличилась в 2016 году по сравнению с 2015 годом с 67% до 71%, а в категории «Обувь» - с 65% до 69%. Так, например, брендами Компании являются следующие:

- Futurino (одежда для детей);
- Favaretti (обувь для детей);
- Attivo (Наборы для творчества).

Эти бренды в 2016 году получили высокую оценку жюри и стали победителями в рамках конкурса PRIVATE LABEL AWARDS, проведенного при участии Ассоциации компаний розничной торговли (АКОРТ). «Детский мир» стал призером в номинации «Лучшая торговая марка в сегменте детских товаров». В премии приняли участие 37 розничных сетей, номинировавших 88 линеек продукции собственных торговых марок, и 43 компании – производителя из 14 стран.

Собственная торговая марка товаров для новорожденных Baby Go – является маркой с самой низкой ценой для новорожденных на рынке детских качественных, безопасных товаров для новорожденных.

Развитие собственных торговых марок ПАО «Детский мир» является одним из стратегических направлений Группы компаний «Детский мир». Это высококачественные товары российского и зарубежного производства, которые предлагаются покупателям по привлекательным ценам и достойно высоко качества.

Программе качества ПАО «Детский мир» способствует и продажа детских товаров бренда Early Learning Centre (ELC), который принадлежит

Группе Компаний «Детский мир» и хорошо известен по всему миру. С недавнего времени игрушки данного бренда теперь продаются и для детей в России. Уже более 30 лет Early Learning Centre создает замечательные игрушки – игрушки, которые способствуют гармоничному развитию малышей, с ними дети начинают успешно познавать окружающий мир. При разработке игрушек Early Learning Centre сотрудничает с детскими психологами, ведущими дизайнерами и самыми главными специалистами – детьми. Работая вместе, ELC добилась того, чтобы все игрушки Early Learning Centre были самого высокого качества, безопасными и, главное, приносили много радости.

Помимо вышеперечисленного, касаясь качества товаров, ПАО «Детский мир», имея магазин интернет-торговли, каждый год подтверждает соответствие характеристик и качество товаров, заявленным производителем, а также гарантированное обслуживание и условия купли-продажи в магазине. В целях этого, ПАО «Детский мир» является членом Ассоциации Компаний Интернет Торговли и имеет сертификат соответствия (приложение 7).

В рамках товарной политики ПАО «Детский мир» реализует маркетинговые программы.

Так, в 2016 году сеть «Детский мир» продолжила развитие собственной программы лояльности «Yo-Yo», количество участников которой превысило 10 млн. человек. Более 6,5 млн. из участников воспользовались картой для покупок в 2016 году. База контактов (телефон и (или) электронный адрес почты) составила на конец года более 6 млн.

В течение всего 2016 года проводились целевые кампании среди участников бонусной программы, что позволило заработать дополнительно более 60 млн руб.

По итогам 2016 года выручка сети магазинов «Детский мир» от реализации подарочных карт и электронных сертификатов выросла на 34%, составив 1,3 млрд. руб.

Существуют определенные условия создания и покупки электронного

подарочного сертификата, в соответствии с которыми возможно самим сформировать дизайн карты и вписать на нее свои поздравления имениннику, а купив его сразу же отослать по электронной почте адресату (приложение 8).

В 2015 году в Компании стартовало исследование удовлетворенности покупателей (NPS). Было разработано позиционирование бренда, на основании которого была сформирована новогодняя рекламная кампания. Для оценки эффекта начал проводиться трекинг, то есть отслеживание и устранение ошибок

В течение года была осуществлена широкая поддержка сезонных акций (гендерные праздники, школа, Новый год); специальных ценовых программ «3=2»; «дней бренда» (по игрушке) и т.д. Поддержка в зависимости от типа кампании обеспечивалась непосредственно в магазинах, через специальную газету, листовку, через рассылки по СМС и электронной почте, а также через рекламу на телевидении. Это, в том числе, позволило обеспечить рост трафика LFL 2015/2014 на 2,3%.

В рамках оптимизации товарной политики ПАО «Детский мир» в 2011 году был запущен интернет-магазин [www.detmir.ru](http://www.detmir.ru). Этот шаг является важным каналом развития бизнеса «Детский мир» в рамках его многоканальной стратегии, объединяющей интернет-магазин, офлайн-магазины сети и возможность заказа в интернет-магазине с получением товара в любом розничном магазине сети (in-store pickup).

С момента запуска интернет-магазина его выручка увеличилась более, чем в тридцать раз, а среднегодовой темп роста выручки за этот период составил 137%. В 2015 году выручка онлайн-канала выросла на 184% до 1260 млн руб. по сравнению с 444 млн руб. в 2014 году. Ключевым событием отчетного года в развитии интернет-канала «Детский мир» стало достижение положительного показателя OIBDA, то есть показателя, означающего сумму операционного дохода до вычета амортизационных отчислений.

Кроме того, в 2016 году магазин расширил ассортимент товаров,

который составил более 30 тыс. единиц (SKU), сделав особенный фокус на товары для новорожденных (подгузники), одежду и обувь. С июня 2015 года запущена функция «in-store pick-up» во всех магазинах сети «Детский мир», в которых покупатели могут забрать товар, который они приобрели через интернет.

В рамках товарной политики ПАО «Детский мир» оказывает услуги по продаже рекламы, то есть объектом товарной политики компании являются не только товары, но и услуги. В рамках реализации маркетинговых услуг ПАО «Детский мир» предлагает готовые решения в рекламе, гибкую систему скидок, отчеты по эффективности проведенных кампаний. В качестве рекламных носителей ПАО «Детский мир» предлагает следующие:

- размещение на видеозэкранах;
- аудиореклама внутри магазинов;
- проведение промо-активностей;
- размещение рекламы на пакетах;
- проведение сэмплинга на кассах;
- реклама на чековой ленте;
- размещение рекламы в бесплатной газете «Детского мира», распространяемой по почтовым ящикам в жилых домах;
- размещение промо-паллет.

Преимуществом для сторонних организаций, которые пользуются маркетинговыми услугами ПАО «Детский мир» и покупают рекламу, созданную ПАО «Детский мир», является большая проходимость посетителей. Например, в 2014 году магазины сети «Детский мир» посетили более 140 млн. посетителей.

В таблице 2.9 отразим структуру доходов по обычным видам деятельности ПАО «Детский мир» в рамках реализации сформированной товарной политики.

Таблица 2.9

Структура доходов по обычным видам деятельности в рамках

реализации сформированной товарной политики ПАО «Детский мир»

Вид деятельности	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%
Розничная реализация товаров	42901049	93,91	58908066	94,29	78236922	91,92
Реализация маркетинговых услуг	1696215	3,71	2990026	4,79	5674287	6,67
Реализация на экспорт	276135	0,60	427207	0,68	692316	0,81
Прочее	808026	1,77	151924	0,24	510393	0,60
Итого:	45681425	100	62477223	100,00	85113918	100

Как видно из данных таблицы 2.9, основную часть выручки составляет розничная реализация товаров: 91-93%. Реализация маркетинговых услуг с каждым годом увеличивает свои обороты и с 3,71% в 2014 году возросла в структуре до 6,67%. Реализация на экспорт товаров собственного производства еще достаточно мала и варьирует в пределах от 0,6 до 0,81%. В статье прочих видов деятельности наибольший процент наблюдается в 2014 году – 1,77%. Такой результат был сформирован благодаря реализации по программе лояльности «Спасибо» ПАО «Сбербанк России», которая в последующие года не поддерживается ПАО «Детский мир».

Результатом эффективной и оптимальной товарной политики являются не только результаты деятельности компании, но всевозможные и многочисленные награды компании. Весь перечень наград с 2010 по 2017 год расположен в приложении 9, а некоторые сертификаты и дипломы в приложениях 10-15.

Таким образом, исследование процесса формирования товарной политики ПАО «Детский мир» позволило выявить ключевые ее аспекты, которые заключаются в следующем:

- развитие бренда (торговой марки) «Детский мир» и его узнаваемости;
- формирование оптимального ассортимента и техники продаж;
- достижение максимальной эффективности товарооборота;
- развитие интерне-торговли, в том числе с функцией in-store pick-up;



- развитие дистрибьюции высококачественных брендовых товаров;
- разработка и производство собственных товаров под собственными торговыми марками;
- продажа безопасных и качественных товаров;
- ориентация на средний ценовой сегмент;
- долгосрочные взаимоотношения с поставщиками качественных товаров;
- развитие маркетинговых программ лояльности (бонусные карты, подарочные карты и т.д.);
- проведение всевозможных торговых акций;
- соблюдение технических требований для торговых помещений;
- продажа рекламы (реализация маркетинговых услуг сторонним организациям).

### **3. Разработка проекта по оптимизации товарной политики ПАО «Детский мир» за счет совершенствования сервисных услуг**

#### **3.1. Эффективность сформированной товарной политики в ПАО «Детский мир» и характеристика проекта по ее оптимизации**

Результаты исследования сформированной политики ПАО «Детский мир» показали, что компания всесторонне формирует и развивает товарную политику, ориентируясь как на потребности своего конечного клиента, так и на получение собственной выгоды от протекающих бизнес процессов.

В качестве оценки эффективности товарной политики компании безусловными показателями являются:

- величина и темп роста выручки, анализ которых нами производился в рамках второй главы, а результаты которого показали стремительное развитие и устойчивый рост;
- самая узнаваемая сеть детских магазинов в стране - в 2016 году достигла 97%, что очень важно в среде покупателей;
- генерация целевого трафика с высокой частотой повторных визитов;
- сильная программа лояльности – число лояльных клиентов постоянно растет;
- финансовое состояние компании, результаты оценки которого в предыдущей главе показали, что компания является платежеспособной и рентабельной несмотря на недостаточную ликвидность баланса, так как работает преимущество за счет заемных средств;
- увеличение числа магазинов и расширение торговых площадей. также свидетельствуют об эффективности реализуемой товарной политики ПАО «Детский мир».

На фоне эффективно реализуемой товарной политики компании хотелось бы заметить, что у ПАО «Детский мир» есть все возможности для дальнейшего роста бизнеса. В числе факторов таких возможностей выделим следующие:

- политика государства в отношении молодых семей, в частности материнского капитала, повлекшей за собой рост рождаемости;
- рост инфраструктуры и благосостояния городов в РФ и странах СНГ, позволяющий открывать новые магазины сети и расширять географию деятельности;
- снижение ставки рефинансирования, позволяющее благоприятно влиять на финансовые возможности бизнеса;
- формирование социокультурном пространстве принципа «все лучшее - детям», что способствует дистрибьюции детских товаров, особенно качественных и безопасных товаров;
- тенденция к росту доверию у населения к крупным специализированным магазинам различных детских товаров, чем к рыночным палаткам и мелким магазинам;
- инновации в отрасли детских игрушек, в их производстве, сборке и предназначении, положительно влияют на деятельность магазинов, так как предоставляют возможность расширить ассортимент товаров.

Следуя вышесказанному, можно сказать, что рынок детских товаров имеет положительные перспективы, которыми необходимо пользоваться и развивать бизнес дальше.

У ПАО «Детский мир» есть близкие стратегические конкуренты – «Дочки-сыночки» и «Кораблик», бизнес концепция которых также направлена на увеличение доли рынка, рост узнаваемости бренда, расширение торговых площадей и географии продаж. На рисунке 3.1. нами отражены основные рыночные показатели, свидетельствующие об успешности их деятельности. Как можно наблюдать из данных рисунка 3.1, ПАО «Детский мир» является бесспорным лидером на рынке детских товаров: размер доли рынка в 2016 году превышает показатели конкурентов более чем в два раза, а узнаваемость бренда является наиболее значительной.

Исследование сильных и слабых сторон конкурентов в части сформированной политики показал, что наименее развитым аспектом

товарной политики является сервисная политика. В ней акцентировано внимание только лишь на качество обслуживания посетителей магазинов, но дополнительные сервисы отсутствуют.

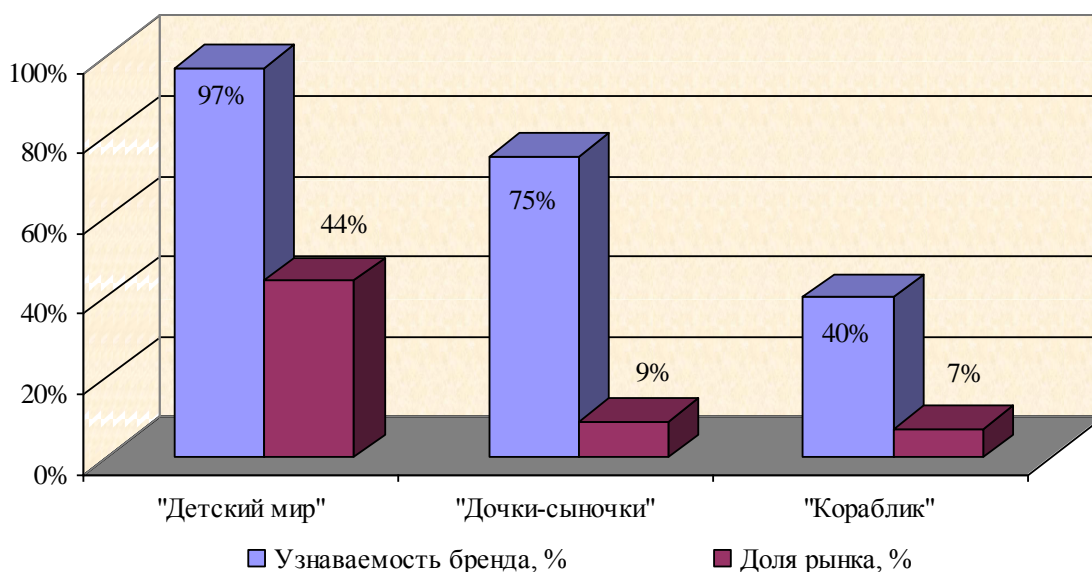


Рис. 3.1. Рыночные показатели эффективности товарной политики ближайших конкурентов на рынке детских товаров в 2016 году

Если рассмотреть что такое сервис в организации розничной торговли, то заметим, что сервис – это система обслуживания покупателя, позволяющая выбрать наилучший для него товар, обеспечить его оптимальное потребление в течение периода, приемлемого для потребителя.

В современном мире наблюдается возрастающее значение сервисного обслуживания покупателей, которое обусловлено следующими причинами:

- ростом конкуренции на все более насыщаемых товарных рынках;
- созданием и профилизацией сервисных центров;
- возрастанием желаний покупателей иметь возможности решения проблем, возникающих в процессе использования приобретенного товара;
- усложнением процесса эксплуатации товара.

Существует несколько видов сервиса (рис. 3.2), которые возможно использовать в деятельности организаций розничной торговли. Сервис может быть организован до приобретения товара; во время продажи товара; в период эксплуатации товара.



Рис. 3.2. Виды сервиса

Нами было установлено, что во всех детских сетевых магазинах существуют все виды сервиса, но реализуются они не в полном объеме. Например, не всегда продавцы-менеджеры торговых залов могут объяснить и показать как работает та или иная игрушка. Следовательно, преимущественным моментом было бы иметь специалиста по оказанию такой услуги. Вторым примером представим отсутствие в списке дополнительного сервиса наличие развлечений для детей во время занятости выбором покупки их мамами. В некоторых магазинах можно наблюдать наличие стандартных столиков с раскрасками и карандашами (порой даже не наточенными), но отметим, что не всем детям нравится рисовать; или наличие телевизоров с показом мультфильмов.

В качестве направления оптимизации товарной политики ПАО «Детский мир» нами предлагается совершенствование именно дополнительного сервиса.

Дополнительный сервис, или торговое обслуживание, представляет

собой систему обслуживания потенциальных покупателей, распространяющуюся на них вне зависимости от факта совершения покупки. К дополнительному сервису могут относиться такие услуги как:

- оплата по безналичному расчету;
- продажа в рассрочку;
- услуги общественного питания;
- присмотр за детьми в игровой комнате;
- развлекательная программа;
- многие другие сервисы, на которые маркетологи компании

способны разработать и организовать программы.

В рамках проекта предлагаем организовать «Центр развития юного покупателя» путем выделения зоны развлечения для детей на территории магазина «Детский мир» с аниматорами – педагогами и специалистами по сервисному предпродажному обслуживанию. Услуги центра будут рассчитаны на возраст ребенка от 0 до 12 лет. Количество аниматоров - педагогов на один магазин - шесть (работать необходимо по одному человеку в две смены ежедневно), количество специалистов по сервису – трое (по одному в две смены ежедневно). Требование к аниматору – педагогу – обязательно наличие педагогического образования, так как с детьми необходимо будет работать, а к специалисту по сервису – наличие инженерного образования. Итого получается, в Центре постоянно будет находиться два сотрудника.

Дополнительных площадей не потребуется, так как общие площади сетевых магазинов (и это прописывается в требованиях к арендаторам) составляет от 1200 до 2500 квадратных метров, а предполагаемый «Центр развития юного покупателя» будет иметь формат «Студия», то есть в виде небольшого помещения, отделенного в особую зону площадью порядка 50-70 кв.метров.

Сервис как инструмент маркетинга в ПАО «Детский мир» должен будет выполнять следующие функции:

- привлекать покупателей;
- поддерживать и развивать продажи товара;
- информировать покупателя о порядке использования товаров и инструкции его эксплуатации;
- развлекать детей в то время, когда мамы, папы или дедушки с бабушками, которые пришли за покупками вместе с детьми, будут заняты выбором детских товаров;
- принимать детей на почасовое их развлечение, то есть по заключению договора, осуществление присмотра за детьми и организация их занятости в отсутствие родителей на территории магазина;
- организация детских утренников, создание атмосферы праздника.

Всю площадь помещения Центра предлагаем визуально разделить на несколько зон:

- зона раннего развития малышей;
- зона физического развития;
- зона творчества и игр;
- зона отдыха;
- туалетная комната (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Примерный вид предполагаемых зон  
«Центра развития юного покупателя»

Обстановка, которая будет царить внутри - это важный фактор, который будет привлекать людей. Поэтому форму сотрудников Центра предлагаем разработать в сказочном стиле, например, среди аниматоров

можно предложить Белоснежку или Дюймовочку, а специалиста по сервису одеть в костюм Винтика из мультфильма «Незнайка».

Дизайн помещения Центра с магазином должны быть в едином стиле, это будет придавать целостность торговой концепции, и способствовать большому доверию к работе Центра, так как доверие к магазину «Детский мир» достаточно весомое у потребителей РФ. На стенах Центра можно разместить интересные надписи, например: «Мамина помада вкусно пахнет мармеладом», также повесить картины с детскими фотографиями или детскими рисунками и другими интересными яркими элементами.

Зону раннего развития необходимо оборудовать компьютером, на котором будет храниться музыкальные и другие развивающие материалы, также понадобятся детские игрушки, стеллажи для книг и игрушек, компьютерный стол, два детских столика, стулья, развивающий коврик.

Зону физического развития необходимо оборудовать спортивным инвентарем, например матами, обручами, мячами, а также мини лабиринтом.

В зоне творчества и игр с ребенком сотрудники ПАО «Детский мир» будут мастерить и рисовать. Поэтому зону необходимо оборудовать в виде творческой комнаты. Также необходимо будет закупать различные материалы, такие как краски, пластилин или бумагу. Здесь же будут происходить различные мероприятия в игровой форме, предназначенные для развития интеллекта ребенка. Поэтому необходимо оснастить развивающими игрушками, кубиками, пазлами, головоломками.

В зоне отдыха должен быть диван, телевизор и возможность для ребенка отвлечься с понравившейся в магазине ему игрушкой.

Туалетная комната также должна быть предусмотрена, так как ребенку необходимо помыть вымыть руки и посетить туалет.

Игрушки в Центре должны быть самые разнообразные. Приведем пример товарных некоторых групп:

- товары для самых маленьких (основаны на тактильных ощущениях ребенка) – игровые коврики, погремушки, детские уголки;



- классические игрушки из дерева;
- машинки со звуковым эффектом, пирамидки, строительные домики;
- игровые наборы для ролевых игр (кухня, клфемашина, тостер, доктор, куклы, коляски для кукол и т.д.);
- мир приключений (пираты, железная дорога, пожарные и т.д.);
- детское творчество (коврик для рисования, набор для рисования, кисти, клей, цветная бумага, пластилин и т.д.);
- юные музыканты (микрофон, бубен, музыкальная установка и т.д.);
- учиться интересно (прописи, лабиринты, обучающие карточки, доски, пазлы и т.д.);
- игры и загадки (пазлы, игры на иностранных языках, лото и т.д.);
- спорт и активность (игровые шары, батут, качели и т.д.).

### **3.2. Экономическое обоснование проекта**

Для того, чтобы понять, выгоден ли проект по открытию Центра развития юного покупателя ПАО «Детский мир» с финансовой точки зрения, необходимо экономически его обосновать и определить эффективность вложений. Для этого, все предполагаемые затраты необходимо разделить на капитальные и операционные.

Капитальные затраты - это те расходы, которые необходимы для обеспечения деятельности Центра, то есть к ним относится в данном случае, приобретение оборудования и все те элементы, которые будут эксплуатироваться много лет до полной их амортизации.

Капитальные затраты на открытие «Центра развития юного покупателя» в рамках одного магазина отражены в таблице 3.1. Так как в ПАО «Детский мир» на 1 января 2017 года насчитывается 480 магазинов, то сумму затрат, приходящуюся на один магазин, необходимо умножить на 480. Общая сумма инвестиций составит 330492 тыс. руб.

Операционные расходы – это те затраты, которые возникают

периодически при ведении бизнеса, то есть это те траты, которые связаны с управлением предприятием и его деятельностью по реализации товаров и продукции.

Таблица 3.1

Смета капитальных затрат для открытия  
«Центра развития юного покупателя»

Название статей расходов	Цена единицы, руб.	Кол-во единиц	Общая сумма, руб.
Косметический ремонт помещения	200000	1	200000
Пошив костюмов для аниматоров и специалиста по сервису	5500	9	49500
Диван	18000	2	36000
Телевизор	23000	1	23000
Стеллаж	12000	3	36000
Раковина для умывания	3500	1	3500
Унитаз	6480	1	6480
Горшок	300	2	600
Развивающая дорожка	895	2	1790
Ковер для зоны отдыха	4250	1	4250
Столик детский	940	3	2820
Стулья детские	700	12	8400
Стулья взрослые	1760	4	7040
Детские игрушки	600	100	60000
Книги	380	100	38000
Мольберт для рисования	900	2	1800
Компьютер	28000	1	28000
Стойка аниматора	6500	1	6500
Надувной батут	9700	1	9700
Игровой лабиринт	85000	1	85000
Мягкий пуфик	975	3	2925
Сухой бассейн	12800	1	12800
Игровой комплекс «Горка с качелями»	26500	1	26500
Лавочки детские двухсторонние	8995	4	35980
Зеркала в виде животных	1870	2	3740
Кулер для воды напольный	6500	1	6500
Итого на 1 магазин, руб.			696825
Итого на 480 магазинов, тыс.руб.			334476

Операционные расходы по деятельности «Центра развития юного покупателя» отражены в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Смета операционных расходов для открытия  
«Центра развития юного покупателя»

Название статей расходов	Цена единицы, руб.	Кол-во единиц	Общая сумма, руб.
Альбомы для рисования	35	10	350
Офисная бумага	200	5	1000
Ручки	15	20	300
Цветные карандаши	65	7	455
Восковые карандаши	90	5	450
Пальчиковые краски	230	5	1150
Акварельные краски	50	5	250
Мелки для рисования	45	3	135
Пластилин	80	7	560
Другие канцелярские товары	100	1	100
Шары надувные	6	60	360
Праздничные материалы для проведения праздников	300	1	300
Обновление детских игрушек	600	10	6000
Обновление книг	380	5	1900
Пластиковые стаканчики для воды	50	30	1500
Вода для кулера	100	10	1000
Туалетные принадлежности	350	1	350
Заработная плата аниматорам - педагогам	25000	6	150000
Заработная плата специалистам по сервису	23000	3	69000
Услуги зимчистки	850	1	850
Итого на 1 магазин в месяц, руб.			236010
Итого на 480 магазинов в месяц, тыс.руб.			113284,8
Итого на 480 магазинов в год, тыс.руб.			1359417,6

В перечне операционных затрат не включены такие статьи как аренда, коммунальные платежи, и это понятно, так как Центр будет находится на территории магазина, который и так уже оплачивает и коммунальные платежи и арендную плату. Оплаты рекламных услуг также нет в списке расходов, так как рекламные кампании будут реализовываться на видеозэкранах и аудиорекламах магазина, можно разместить рекламу на фирменных пакетах ПАО «Детский мир», на чековых лентах, в бесплатной газете «Детского мира», распространяемой по почтовым ящикам в жилых

домах.

Следующим шагом необходимо рассчитать предполагаемые доходы от деятельности Центра (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Доходы от деятельности «Центра развития юного покупателя»

Статьи доходов	Цена единицы, руб./час	Кол-во человек	Общая сумма, руб.
Кратковременное пребывание по договору	500	60	30000
Пребывание на момент посещения родителями магазина "Детский мир"	150	150	22500
Организация праздников	6000	3	18000
Итого на 1 магазин в месяц, руб.			70500
Итого на 480 магазинов в месяц, тыс.руб.			33840
Итого на 480 магазинов в год, тыс.руб.			406080

Помимо доходов, которые отражены в таблице 3.3, ПАО «Детский мир» получит рост увеличения продаж приблизительно на 3-5% за счет: большей концентрации внимания на товарах покупателей в момент завлечения их детей в Центре – увеличение продаж на 5%; заинтересованностью какой-либо игрушкой ребенком в центре и последующем желанием ее приобрести для личного использования.

### 3.3. Расчет эффективности предлагаемого проекта

Для осуществления данного проекта необходима сумма денежных средств в виде капитальных вложений в размере 334476 тыс. руб. и в форме операционных расходов - в размере 1359417,6 тыс.руб. ежегодно. Предполагаемые доходы составят 406080 тыс.руб. в первый год реализации проекта.

Срок проекта равен пяти годам. Предполагается вложение капитальных вложений единовременно. Финансируется данный проект за счет собственных

средств организации. Инвестиции носят единовременный характер, вложение инвестиций предполагается осуществить в 2018 году.

Предполагается, что доход от деятельности «Центра развития юного покупателя» с каждым годом будет увеличивать выручку от продаж магазинов «Детский мир» на 3%, следовательно, в 2018 году и в последующие четыре года выручка с учетом доходов от услуг Центра составит: 88073415,54 тыс.руб.; 91121698,01 тыс.руб.; 94261428,95 тыс.руб.; 97495351,81 тыс.руб.; 100826292,4 тыс.руб.

Себестоимость продаж соответственно также возрастет на 3% и с учетом сумм операционных расходов Центра в 2018 году и в последующие четыре года будет равна: 56923757,43 тыс.руб.; 59990887,75 тыс.руб.; 63150031,99 тыс.руб.; 66403950,55 тыс.руб.; 69755486,66 тыс.руб.

Далее рассчитаем чистые денежные потоки, которые можно получить по предлагаемому проекту (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Исходные данные для анализа капитальных вложений по проекту

Показатели	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Выручка от продаж, тыс.руб.	88073415,54	91121698,01	94261428,95	97495351,8	100826292,4
Себестоимость продаж, тыс.руб.	56923757,43	59990887,75	63150031,99	66403950,6	69755486,66
Прибыль до налогообложения	31149658,11	31130810,3	31111396,96	31091401	31070805,7
Ставка налога на прибыль, %	20	20	20	20	20
Чистые денежные потоки, тыс.руб.	24919726,49	24904648,2	24889117,57	24873121	24856644,6

Используя исходные данные, можно оценить эффективность капитальных вложений в проект по открытию на территории магазинов «Детский мир» «Центра развития юного клиента» с помощью показателя NPV (табл. 3.5).

NPV показывает чистые доходы или чистые убытки инвестора от помещения денег в проект. Если  $NPV > 0$ , то можно считать, что инвестиция

приумножит богатство предприятия и инвестицию следует осуществлять. Если  $NPV < 0$ , то значит доходы от предложенной инвестиции недостаточно высоки, чтобы компенсировать риск, присущий данному проекту [41]. Так как проект финансируется за счет собственных средств, а не заемных, то ставку дисконтирования определим в размере 12%. Ее мы сложили из среднего уровня инфляции за последние пять лет (8,45%) и суммарной поправки на риск (3,55%), которая характерна для торговой деятельности предприятий.

Таблица 3.5

Анализ эффективности капитальных вложений с использованием показателя чистой современной стоимости (NPV)

Год	Начальные инвестиционные затраты и чистые денежные потоки, тыс.руб.	Дисконтный множитель при ставке 12%	Современная стоимость, тыс.руб.	Современная стоимость нарастающим итогом, тыс.руб.
0	-334476	1	-334476	0
1	24919726,49	0,893	22253315,76	-334476
2	24904648,2	0,797	19849004,62	21918839,76
3	24889117,57	0,712	17721051,71	41767844,37
4	24873121	0,636	15819304,96	59488896,08
5	24856644,6	0,567	14093717,49	75308201,04
NPV				89401918,53

Данные таблицы 3.5 показывают, что организацией может быть получена положительная чистая современная стоимость будущих денежных потоков, относящихся к предоставлению услуг «Центра развития юного покупателя» в размере 89401918,53тыс.руб. Следовательно, предприятие может вкладывать средства в данный инвестиционный проект.

Индекс рентабельности  $PI = 89401918,53 / 334476 = 267,3$  руб., то есть на 1 рубль капитальных вложенных в проект приходится 267,3 рублей прибыли, т.е. проект следует принять, так как он является рентабельным..

Говоря о сроке окупаемости проекта, можно заметить, что в таблице 3.5 современная стоимость нарастающим итогом на втором году реализации проекта является положительной, и следовательно срок окупаемости проекта

можно считать равным двум годам.

Таким образом, проект по совершенствованию сервисных услуг пао «Детский мир», реализуемых в рамках оптимизации его товарной политики, и связанный с открытием на территориях магазинов «Детский мир» «Центров развития юного клиента» будет способствовать, во-первых, более эффективному формированию товарной политики компании, а во-вторых, увеличению выручки от продаж компании как за счет реализации сервисных услуг Центра, так и за счет увеличения концентрации клиентов на процессе изучения товарного ассортимента магазинов во время выбора необходимых покупок в то время, когда их детей будут развлекать специалисты Центра.

### **Заключение**

Исследование теоретических основ товарной политики организации розничной торговли позволило определить понятие розничной торговли как договор розничной купли-продажи, по которому продавец, осуществляющий предпринимательскую деятельность в сфере розничной торговли, передает покупателю товар, предназначенный для личного, семейного, домашнего или иного использования, не связанный с предпринимательской деятельностью. Субъектами процесса розничной торговли являются продавец и покупатель.

Розничная торговля сочетает в себе интересы продавца в получении доходов и потребности покупателя в получении высококачественных товаров и услуг.

Рассмотрение задач розничной торговли позволили выделить в их множестве основные из, такие как приобретение товаров у оптовиков и их предложение для продажи любому желающему в неизменном виде или после обычной для розничной торговли обработки (переработки); формирование ассортимента товаров и перечня услуг для удовлетворения потребностей покупателей; демонстрация образцов на открытых торговых стендах в целях получения заказов на товары; осуществление рассылки

товаров, заказанных по каталогу, образцам, пробам или на основании других предложений и др.

Розничная торговля как и любая другая экономическая система, выполняет ряд функций, которые обеспечивают успешную реализацию товаров конечным потребителям. Эти функции заключаются в изучении спроса на товары и их рыночного предложения, поддержании баланса между предложением и спросом; в формировании торгового ассортимента, удовлетворении потребностей населения в товарах; в организации товародвижения, доведении товаров до покупателей путем организации пространственного их перемещения и подачи к местам продажи; в удовлетворении потребностей населения в товарах; в поддержании баланса между предложением и спросом и многих других.

Товарная политика является одним из ведущих звеньев в продаже товаров организациями, так как она является составной частью маркетинговой стратегии.

Реализовать все задачи розничной торговли и осуществить все функции возможно только лишь с помощью оптимально сформированной товарной политики, которая представляет собой комплекс мероприятий и определенный набор действий или заранее обдуманных методов и принципов деятельности, благодаря которым обеспечивается преемственность и целеустремленность мер по развитию ассортимента; созданию новых товаров и исключению из программы тех товаров, которые утратили свой потребительский спрос; поддержанию конкурентоспособности товаров на требуемом уровне; нахождению для товаров оптимальных товарных ниш; разработке и осуществлению стратегии упаковки, маркировки, обслуживанию товаров.

Разработка товарной политики для каждого предприятия в современных условиях является важным направлением в их деятельности, а ее формирование направлено на ориентацию реальных требований и пожеланий покупателей.



Изучив сущность товарной политики, нами были определены ее цели, основными из которых являются достижение роста прибыли и стоимости компании; обеспечение определенной рентабельности; улучшение репутации и улучшение конкурентной позиции на товарном рынке.

Основным понятием товарной политики является товар. При формировании товарной политики организации розничной торговли необходимо учитывать, что товары могут различаться по виду и периодам использования, функциональному назначению, надежности, удобству использования, долговечности, обслуживанию, гарантии, и т.д. Отсутствие товарной политики в организации розничной торговли приводит к неустойчивости структуры ассортимента, потере контроля над конкурентоспособностью товаров и коммерческой эффективностью деятельности в целом.

Товарная политика организации розничной торговли имеет свои особенности, которые выражаются в наличии следующих элементов формирования: торгово-марочная политика (бренд ориентированный маркетинг), ассортиментная политика организации, управление качеством товара, упаковка и маркировка товара, сервисная политика торговли.

Аналитическая часть исследования выпускной квалификационной работы была посвящена изучению процесса формирования товарной политики на примере организации розничной торговли - ПАО «Детский мир» - которая является крупнейшим розничным оператором торговли детскими товарами в России и Казахстане, холдинговой управляющей Компанией, владеющей торговой маркой «Детский мир» и управляющей всеми магазинами торговой сети, реализуя единую политику в направлении закупок, маркетинга, информационных технологий, логистики, поддержки и развития сети.

Приоритетным направлением деятельности ПАО «Детский мир» является открытие и поддержка новых магазинов детских товаров на территории России и других стран СНГ. А стратегической целью – стать

национальным эталоном магазина с широчайшим ассортиментом качественных товаров для детей и подростков. ПАО «Детский мир» строит социально ответственный бизнес, который вместе с государством и общественными организациями всегда противодействует проникновению на отечественный рынок товаров, которые могут нанести ущерб моральным и нравственным устоям, психическому здоровью российских детей.

В рамках рассмотрения организационной характеристики ПАО «Детский мир» нами была определена структура органов управления ПАО «Детский мир» и организационная структура типичного магазина «Детский мир». Сеть магазинов «Детский мир» является игроком №1 на рынке детских товаров с долей 13% по итогам 2015 года, увеличив ее на 3,2 процентных пункта по сравнению с 10,0% по итогам 2014 года.

Анализ экономического состояния ПАО «Детский мир» показал, что данная компания действительно имеет стремительную тенденцию развития бизнеса и только за последние три года темп роста ее выручки от продаж составил 186,32%. Себестоимость продаж также возросла, темп ее роста составил 173,86%. Но, не смотря на это, величина валовой прибыли и чистой прибыли увеличилась в два раза. Также отмечено, что величина прибыли от продаж с 2014 по 2016 год выросла в 6 раз, что говорит об успешном протекании бизнес процессов в ПАО «Детский мир».

Анализ финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Детский мир» показал, что компания имеет недостаточно ликвидный баланс и недостаточно устойчивое финансовое состояние. В большей степени связано это с преобладанием заемных средств над собственными. Так в 2014, 2015 и 2016 гг. в структуре капитала доля заемного капитала составляла 85,35%, 91,40% и 89,91% соответственно. Наряду с этим, ПАО «Детский мир» является динамично развивающейся со стабильным темпом роста. Значительные результаты деятельности ПАО «Детский мир» получает благодаря эффективно отлаженным бизнес-процессам, одним из которых и пожалуй центральным для организации розничной торговли является оптимально

сформированная товарная политика с уникально подобранным товарным портфелем.

Формирование товарной политики ПАО «Детский мир» направлено прежде всего на конкурентоспособность компании, позволяющей привлечь как можно больше клиентов и захватить наибольшую долю на рынке.

Исследование процесса формирования товарной политики ПАО «Детский мир» позволило выявить ключевые ее аспекты, которые заключаются в следующем: развитие бренда (торговой марки) «Детский мир» и его узнаваемости; формирование оптимального ассортимента и техники продаж; достижение максимальной эффективности товарооборота; развитие интерне-торговли, в том числе с функцией in-store pick-up; развитие дистрибьюции высококачественных брендовых товаров; разработка и производство собственных товаров под собственными торговыми марками; продажа безопасных и качественных товаров; ориентация на средний ценовой сегмент; долгосрочные взаимоотношения с поставщиками качественных товаров; развитие маркетинговых программ лояльности (бонусные карты, подарочные карты и т.д.); проведение всевозможных торговых акций; соблюдение технических требований для торговых помещений; продажа рекламы (реализация маркетинговых услуг сторонним организациям).

Основным и первым сильнейшим элементом товарной политики ПАО «Детский мир» является ее торговая марка – ее бренд. ПАО «Детский мир» имеет эмблему и иные средства визуальной идентификации благодаря логотипу компании. Узнаваемость бренда достигла в 2015 году 97%.

Развивая свой бренд, ПАО «Детский мир» оформляет все свои магазины в одном едином стиле. Персонал имеет униформу, торговые площади зонированы, цветовое и световое оформление магазинов также сохраняется в едином стиле и цвете, проводятся рекламные кампании, регулярно устраиваются детские праздники, показы мод, конкурсы. В 2016 году магазины сети «Детский мир» посетили свыше 154 млн. посетителей и

их число продолжает постоянно расти. Число чеков возросло в 2016 году по сравнению с предыдущим годом возросло на 13,3%, но при этом и снизился сам размер среднего чека на 1,9%. В 2015 году по сравнению с 2014 годом рост числа чеков составлял +4,2%, а размер среднего чека + 8,2%.

Стратегия сети «Детский мир» в области ассортиментного управления направлена на оптимизацию товарной матрицы, сокращение неликвидных продуктовых позиций и повышение доли собственных торговых марок, а также наращивание рыночной доли во всех сегментах, особенно в категории трафикогенерирующих товаров: подгузники и питание. Все товарные позиции магазинов ПАО «Детский мир» объединены в подгруппы, которые в свою очередь объединены в пять крупных товарных ассортиментных групп: игры и игрушки, товары для малышей, спорт и активный отдых, одежда, обувь и аксессуары, электроника. В структуре выручки компании преобладающую долю продаж имеют игрушки и товары для малышей.

Раз в шесть месяцев ПАО «Детский мир» пересматривает ассортимент товаров, учитывая их прибыльность, потребности рынка, опрос клиентов, и по итогам осуществляет его возможную корректировку. Обновление же коллекции детских товаров происходит 8 (восемь) раз в год: Весна, Лето, Пляж, Преосень, Осень, Зима, Новый год, Школа.

ПАО «Детский мир» работает как с российскими, так и с зарубежными брендами. Количество брендов достигло в 2016 году 1717 ед. Для поддержки конкурентного уровня цен ПАО «Детский мир» заключает прямые договора с крупнейшими мировыми производителями. В числе партнеров компании свыше 1000 поставщиков.

Широчайший ассортимент детских товаров подтверждается жесткой процедурой контроля качества, также установлены жесткие требования для отбора контрагентов.

Также товарная политика ПАО «Детский мир» направлена развитие собственных товарных марок: их доля в категории «Одежда» увеличилась в 2016 году по сравнению с 2015 годом с 67% до 71%, а в категории «Обувь» -

с 65% до 69%.

В рамках товарной политики ПАО «Детский мир» реализует маркетинговые программы, например программы лояльности «Yo-Yo», количество участников которой превысило 10 млн. человек. Более 6,5 млн. из участников воспользовались картой для покупок в 2016 году.

В рамках оптимизации товарной политики ПАО «Детский мир» в 2011 году был запущен интернет-магазин [www.detmir.ru](http://www.detmir.ru). Этот шаг являлся важным каналом развития бизнеса «Детский мир» в рамках его многоканальной стратегии, объединяющей интернет-магазин, офлайн-магазины сети и возможность заказа в интернет-магазине с получением товара в любом розничном магазине сети (in-store pickup). За шесть лет выручка увеличилась более, чем в тридцать раз, а среднегодовой темп роста выручки за этот период составил 137%.

В ходе исследования было отмечено, что в рамках товарной политики ПАО «Детский мир» оказывает услуги по продаже рекламы, то есть объектом товарной политики компании являются не только товары, но и услуги. В рамках реализации маркетинговых услуг ПАО «Детский мир» предлагает готовые решения в рекламе, гибкую систему скидок, отчеты по эффективности проведенных кампаний.

Результаты исследования сформированной политики ПАО «Детский мир» показали, что компания всесторонне формирует и развивает товарную политику, ориентируясь как на потребности своего конечного клиента, так и на получение собственной выгоды от протекающих бизнес процессов. На фоне эффективно реализуемой товарной политики компании хотелось бы заметить, что у ПАО «Детский мир» есть все возможности для дальнейшего роста бизнеса.

В современном мире наблюдается возрастающее значение сервисного обслуживания покупателей в связи с чем, в рамках предложенных мероприятий по оптимизации товарной политики ПАО «Детский мир» нами был предложен проект по совершенствованию сервисных услуг за счет

развития *дополнительного сервиса, который* представляет собой систему обслуживания потенциальных покупателей, распространяющуюся на них вне зависимости от факта совершения покупки.

В рамках проекта предлагается организовать «Центр развития юного покупателя» путем выделения зоны развлечения для детей на территории магазина «Детский мир» с аниматорами – педагогами и специалистами по сервисному предпродажному обслуживанию. Услуги центра будут рассчитаны на возраст ребенка от 0 до 12 лет. Дополнительных площадей не потребуется, так как общие площади сетевых магазинов (и это прописывается в требованиях к арендаторам) составляет от 1200 до 2500 квадратных метров, а предполагаемый «Центр развития юного покупателя» будет иметь формат «Студия», то есть в виде небольшого помещения, отделенного в особую зону площадью порядка 50-70 кв.метров.

Сервис как элемент товарной политики и инструмент маркетинга в ПАО «Детский мир» должен будет привлекать покупателей; поддерживать и развивать продажи товара; информировать покупателя о порядке использования товаров и инструкции его эксплуатации; развлекать детей в то время, когда мамы, папы или дедушки с бабушками, которые пришли за покупками вместе с детьми, будут заняты выбором детских товаров; принимать детей на почасовое их развлечение, то есть по заключению договора, осуществление присмотра за детьми и организация их занятости в отсутствие родителей на территории магазина; организовывать детские утренники, создавать атмосферу праздника.

Оценка эффективности капитальных вложений в данный компанией через пять лет реализации проекта может быть получена положительная чистая современная стоимость будущих денежных потоков, относящихся к предоставлению услуг «Центра развития юного покупателя» в размере 89401918,53тыс.руб. расчет индекса рентабельности показал, что на 1 рубль капитальных вложенных в проект приходится 267,3 рублей прибыли. Срок окупаемости проекта колеблется в пределах от 1 года до 2 лет.

Следовательно, проект является окупаемым и рентабельным, а ПАО «Детский мир» может вкладывать средства в данный инвестиционный проект.

## Список использованных источников

1. Российская Федерация. Законы. Об основах государственного регулирования и развития торговой деятельности в Российской Федерации от 28.12.2009 года № 381-ФЗ // Нормативные документы.- <http://www.consultant.ru>.

2. Российская Федерация. Госстандарт России. ГОСТ Р 51303-99. Торговля. Термины и определения: Постановление Госстандарта России от 11.08.1999г. № 242-ст // Нормативные документы.- <http://www.consultant.ru>.

3. Российская Федерация. Министерство промышленности и торговли. Об утверждении стратегии развития торговли в Российской Федерации на 2011-2015 годы и период до 2020 года: Приказ Минпромторга от 31.03.2011г. № 422 // Нормативные документы.- <http://www.consultant.ru>.

4. Афанасенко, И.Д. Торговое дело: Учебник для вузов [Текст] / И.Д. Афанасенко, В.В. Борисова. – СПб.: Питер, 2015. – 384 с.

5. Балабанова, Т.В. Товарная политика организации [Текст] : учебное пособие / Балабанова Т. В., Савенкова И. В., Нефедова Е. А. ; М-во образования и науки РФ, Федеральное гос. авт. образовательное учреждение высшего образования «Белгородский гос. нац. исслед. ун-т». - Белгород : НИУ «БелГУ», 2016. - 145 с.

6. Барамыко, Л.В. Методические подходы к формированию и оценке эффективности товарной политики предприятия [Текст] / Л.В. Барамыко // Управление экономическими системами: электронный научный журнал [электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-podhody-k-formirovaniyu-i-otsenke-effektivnosti-tovarnoy-politiki-predpriyatiya>

7. Барамыко, Л.В. Повышение эффективности управления товарной политикой предприятия [Текст] / Л.В. Барамыко // Российское предпринимательство, 2013. - № 24 [электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-effektivnosti-upravleniya-tovarnoy-politiko>



politikoypredpriyatiya

8. Бибкова, В.В. Влияние товарной политики на экономическую эффективность хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / В.В. Бибкова // Международный научный журнал «Символ науки», 2016. - №8. – С. 77-79.

9. Большой экономический словарь [Текст] / под. ред. А. Н. Азрилияна. – 2-е изд. доп. и перераб. – М. : Институт новой экономики, 2013. – 864 с.

10. Бунеева, Р.И. Коммерческая деятельность: организация и управление [Текст] : Учебник / Р.И. Бунеева. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2014. – 450 с.

11. Виноградова, С.Н. Коммерческая деятельность [Текст] : Учеб / С.Н. Виноградова, О.В. Пигунова. – Мн. : Выш. шк., 2016. – 352 с.

12. Горфинкеля, В. Я. Экономика предприятия [Текст]: учебник для вузов / В. Я. Горфинкеля. – 6-е изд., перераб. и допол. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 718 с.

13. Григорьевская, Л.Т. Товарная политика предприятия: учебное пособие [Текст] / Л.Т. Григорьевская. - Москва : Лаборатория книги, 2012. - 44 с.

14. Данцова, Л.В. Анализ бухгалтерской (финансовой отчетности) [Текст] : практикум / Л.В.Донцова, Н.А. Никифорова. – 5-е изд., переаб. И доп. – М.: Дело и сервис, 2015. – 160 с.

15. Дашков, Л.П. Коммерция и технология торговли [Текст] : Учебник для вузов / Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц. – 9-е изд., перераб. и доп.- М. : ИТК «Дашков и К<sup>о</sup>», 2013. – 696 с.

16. Детский мир. Официальный сайт [электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.detmir.ru/>

17. Жданова, А. О. Финансовый анализ предприятия [Текст] / А. О. Жданова. – М. : Инфра-М, 2007. – 332 с.

18. Инвестиции: учеб. / А.Ю. Андрианов, С.В. Валдаецев, П.В. Воробьев [и др.]; отв. ред. В.В. Ковалев, В.В. Иванов, В.А. Лялин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 584 с.

19. Касьянова, Г.Ю. Торговая деятельность: учет и налогообложение для индивидуальных предпринимателей [Текст] / Г.Ю. Касьянова.- М.: АБАК, 2017. – 544 с.

20. Качалов, А. М. Основы менеджмента и управленческой деятельности [Текст] : учеб. для вузов / А. М. Качалов. – Изд. 4-е, перераб. и доп. –М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 383 с.

21. Кириллова, А. Т. Менеджмент и анализ [Текст] : учеб. пособие / А. Т. Кириллова. – Изд. 2-е, испр. и доп. – М. : Инфра-М, 2012. – 479 с.

22. Клименко, О.И. Экономика и управление народным хозяйством: учеб. пособие / О.И. Клименко. - Часть 1. - Белгород: ООО «Эпицентр», 2016. – 432 с.

23. Клименко, О.И. Экономика и управление народным хозяйством: учеб. пособие / О.И. Клименко. - Часть 2. - Белгород: ООО «Эпицентр», 2016. – 444 с.

24. Коротких, И.Ю. Основы коммерческой деятельности в схемах, рисунках, таблицах [Текст]: Учеб. пособие / И.Ю. Коротких.– Белгород: Кооперативное образование, 2013. – 390 с.

25. Костина, Г.Д. Поведение потребителей на рынке товаров и услуг: учебное пособие [Текст] / Г.Д. Костина, Н.К. Моисеева. – М.: Омега-Л, 2013. – 175 с.

26. Кром, О. Достижение преимущества в торговле. Перевод Самсонов П.А. / О.Кром, М.Кром. – М.: Изд-во «Попурри», 2015. – 448 с .

27. Ласковец, С.В. Товарная политика компании [Текст] : учебно-практическое пособие / С. В. Ласковец. - Москва : Евразийский открытый ин-т, 2012. - 87 с.

28. Люкшинов, А. Н. Стратегический менеджмент на предприятиях [Текст] / А. Н. Люкшинов. – М. : Колос, 2013. – 367 с.

29. Марков, В.А. Товарная политика предприятия [Текст] / Марков В. А. - Москва : Лаборатория Книги, 2014. - 100, [2] с.

30. Николаева, Т.И. Ресурсный потенциал торговой организации как основа ее развития [Текст] / Т.И. Николаева, С.Н. Лыкасова // Известия УрГЭУ. – 2013. - №3. – С. 119-124.

31. Николаева, М.А. Товарная политика [Текст]: учебник для бакалавриата / М. А. Николаева. - Москва : Норма : ИНФРА-М, 2015. - 255 с.

32. Огорокова, Л. Г. Ресурсный потенциал предприятий [Текст] / Л. Г. Огорокова. – СПб. : С-ПбГТУ, 2013. – 293 с.

33. Олейник, К.А. Все об управлении продажами [Текст] / К.А. Олейник, С. Иванова, Д. Болдогоев. – 3-е изд. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014 г. – 331 с.

34. Пантелеева, М.С. Маркетинговая политика предприятия как основа системного подхода к анализу его деятельности [Текст] / М.С. Пантелеева, С.М. Бороздина // Интернет-журнал «Науковедение», 2015. - №7 Том 2. [электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/marketingovaya-politika-predpriyatiya-kak-osnova-sistemnogo-podhoda-k-analizu-ego-deyatelnosti>.

35. Правила оказания услуг и продажи. Закон РФ «О защите прав потребителей [Текст]. – М.:Изд-во «Норматика», 2017. – 350с.

36. Раицкий К.А. Экономика и управление в организациях торговли [Текст] : учеб. пособие для вузов / К.А. Раицкий. – М.: Аспект Пресс, 2013. – 192 с.

37. Раицкий, К. А. Экономика организации (предприятия) [Текст] : учебник / К. А. Раицкий. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. – 1012 с.

38. Савенкова, И.В. Товарная политика организации [Текст]: практикум / И. В. Савенкова, С. Н. Коваленко, Е. А. Нефедова ; М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное гос. автономное образовательное учреждение высш. образования «Белгородский гос. нац.

исследовательский ун-т». - Белгород : БелГУ, 2016. - 89 с.

39. Савицкая, Г.В. Экономический анализ [Текст] : учеб. / Г.В. Савицкая. – 13-е изд., испр. и доп. – М. : Новое знание, 2016. – 651 с.

40. Сорокина, М.В. Менеджмент в торговле: учебник для вузов [Текст] / М.В. Сорокина. – М.: СПб.: Питер, 2017 г. – 722 с.

41. Староверова, Г.С. Экономическая оценка инвестиций: учебное пособие / Г.С. Староверова, А.Ю. Медведев, И.В. Сорокина. – 3-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2014. – 312 с.

42. Сысоева, С.В. Оперативное управление в розничной торговле [Текст] / С.В. Сысоева, Н.П. Новоселова. – СПб.: Питер, 2016. – 288 с.

43. Товарная политика [Текст]: учебное пособие / ГОУ ВПО «Башкирская акад. гос. службы и упр. при Президенте Респ. Башкортостан», Каф. маркетинга, логистики и коммерции ; [авт.-сост. Г. А. Кондратьева]. - Уфа : БАГСУ, 2015. - 143, [1] с.

44. Товарная политика как основной элемент оперативного маркетинга [Текст]: Учеб. пособие / А.А. Минофьев, Н.В. Евстафьева, Н.А. Минофьева, С.Н. Хрипунов; [Науч. ред. Ю.В. Павлов]; М-во образования Рос. Федерации. Иван. гос. текстил. акад. - Иваново : Иван. гос. текстил. акад., 2012. - 103 с.

45. Хазбулатова, Б.М. Концептуальные подходы к определению маркетинговой и товарной политике предприятия [Текст]/ Б.М. Хазбулатова // Теория и практика общественного развития, 2014. - № 16. – С. 91-94.

46. Халявина, М.Л. Ассортиментная политика предприятий: анализ основных взглядов [Текст] / М.Л. Халявина // Научный журнал КубГАУ, 2012. - № 84 (10) [электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/assortimentnaya-politika-predpriyatiy-analiz-osnovnyh-vzglyadov>

47. Харламов, В.И. Товарная политика [Текст]: учебное пособие / Харламов В. И., Вострокнутов А. Е. ; Автономная некоммерческая орг. высш. проф. образования Центросоюза Российской Федерации «Российский

ун-т кооп.», Краснодарский кооп. ин-т. - Краснодар : Краснодарский кооп. ин-т, 2013. - 60 с.

48. Шейнов, В.П. Искусство торговли: эффективная продажа товаров и услуг [Текст] / В.П. Шейнов. – М.: Харвест. – Серия «Библиотека практической психологии», 2016. – 416 с.

49. Шереметьева, Е.Н. Товарная политика розничного торгового предприятия [Текст] / Е.Н. Шереметьева, Т.Е. Степанова // Российское предпринимательство, 2013. - №4. – С. 38-43.

50. Шохина, Е. И. Финансовый менеджмент [Текст] : учебное пособие / Е. И. Шохина. – М. : ИД ФБК-ПРЕСС, 2011. – 408 с.

51. Экономика, анализ и планирования на предприятии торговли: учебник для вузов [Текст]. – СПб.: Питер, 2016. – 560 с.

