

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

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ  
ТОВАРОВ В ФИРМЕННОМ МАГАЗИНЕ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
очной формы обучения, группы 92071306  
Петляковой Алены Александровны

Научный руководитель  
к.т.н., доцент  
Лепешкин С.М.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ТОВАРНОГО АССОРТИМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ	7
1.1. Место ассортиментной политики в предприятиях розничной торговли	7
1.2. Критерии формирования товарного ассортимента предприятий розничной торговли	10
1.3. Сущность управления ассортиментом товаров в розничной торговле	16
2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ ТОВАРОВ В ФИРМЕННОМ МАГАЗИНЕ (НА ПРИМЕРЕ ООО «КАРИ»)	28
2.1. Организационно-экономическая характеристика торгового предприятия ООО «Кари»	28
2.2. Анализ управления товарным ассортиментом ООО «Кари»	41
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ ТОВАРОВ В ФИРМЕННОМ МАГАЗИНЕ ООО "КАРИ"	50
	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	65
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	67
ПРИЛОЖЕНИЯ	71

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы выпускной квалификационной работы.** В розничной торговле, как ни в одной другой отрасли хозяйственной системы, сформировалась богатая конкурентная среда. Предпринимательская и инвестиционная активность в этой сфере самая высокая. Современный рынок товаров отличается относительно высокой насыщенностью, товарного дефицита фактически нет. Динамизм объемов и структуры реализации товаров и услуг постепенно приобрел все более устойчивый характер.

В настоящее время, когда утвердились новые типы розничных торговых предприятий и усиливается конкуренция в борьбе за покупателя, суть коммерческой работы в розничной торговле заключается в том, чтобы посредством наиболее полного удовлетворения потребностей населения получать необходимую прибыль. Основным способом достижения этой задачи - предложение покупателям товара определенного качества, в нужном ассортименте, в необходимые сроки и на более выгодных условиях, чем конкуренты. Особая роль в розничной торговле принадлежит организации и управлению ассортиментной политикой торгового предприятия, так как именно от ее уровня во многом зависит эффективность торговли. Обеспечение высокого управления ассортиментом является залогом формирования конкурентного преимущества предприятия на рынке, способствует повышению его имиджа и оказывает непосредственное влияние на финансовые результаты деятельности.

Изменения, происходящие в последние годы в экономике страны, затрагивают торговлю различными категориями товара. Глубокое и всестороннее изучение конкретной ситуации на рынке современного товара и перспектив его изменения являются одной из важнейших предпосылок для развития производства обуви и повышения его эффективности.

В последнее время в продаже стало появляться много новых, более модных моделей обуви, как отечественного, так и импортного производства, стали более полнее удовлетворяться возросшие требования населения на многие виды обуви. Проблема заключается в необходимости обеспечить полноту ассортимента обуви, улучшения качества и внешней отделки, создания условий, при которых покупатель имел бы возможность без лишних затрат времени приобрести изделия нужного размера, модели.

Таким образом, **актуальность темы выпускной квалификационной работы** обусловлена следующими обстоятельствами:

- торговое обслуживание является инструментом в конкурентной борьбе;
- торговое обслуживание оказывает огромное влияние на настроение и удовлетворенность покупателей, так как 90% всех их потребностей удовлетворяется в торговле;
- эффективная ассортиментная политика способствует повышению конкурентоспособности торгового предприятия на рынке аналогичных предприятий;
- эффективность торгового обслуживания способствует повышению основных экономических показателей хозяйственной деятельности торгового предприятия.

Именно поэтому проблема совершенствования системы управления ассортиментом на предприятиях розничной торговли является актуальной.

**Целью исследования** является разработка путей совершенствования управления ассортиментом товаров на примере конкретного торгового предприятия – фирменного магазина ООО «Кари».

Для достижения поставленной цели в ходе выполнения работы необходимо реализовать следующие **задачи**:

- выявить основные принципы и содержание управления ассортиментом торгового предприятия;
- определить виды торговых предприятий;

— рассмотреть основные направления современного торгового менеджмента в области совершенствования управления ассортиментной политикой;

— дать организационно – экономическую характеристику предприятия;

— осуществить анализ управления ассортиментом товаров в фирменном магазине - ООО «Кари».

— выявить проблемы в управлении ассортиментом товаров в ООО «Кари».

— разработать мероприятия по совершенствованию управления ассортиментной политикой в торговом предприятии;

— выделить социально – экономическую эффективность предложенных мероприятий.

В качестве **объекта** исследования выступает предприятие розничной торговли - фирменный магазин ООО «Кари», расположенный в г.Старый Оскол, Белгородской области.

**Предметом исследования** является система управления ассортиментом товаров в розничной торговле и основные показатели, определяющие ее уровень.

**Теоретической и информационной основой** исследования послужили труды ведущих зарубежных и отечественных специалистов, посвященные вопросам теории и практики функционирования розничной торговли, а также разработки в области определения конкурентоспособности предприятий.

В ходе исследования были проанализированы и систематизированы материалы Министерства экономического развития и торговли РФ, статистического управления, отчеты ведущих научно-исследовательских институтов по вопросам развития потребительского рынка, научные исследования, материалы периодической печати, сети Интернет, а также первичные исследования, организованные и проведенные автором - наблюдения, опросы покупателей и работников торговли.

**Методологической основой** исследования являются диалектический метод познания, методы экономико-статистического и логического анализа, методы сравнения и группировок, факторного анализа, социологического опроса, наблюдения, экспертных оценок.

**Практическая значимость** работы заключается в разработке прикладных методик обновления и диверсификации ассортимента в фирменных магазинах обуви.

Цель и задачи исследования определили структуру работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка использованной литературы и приложений, дополняющих основной текст работы.

# 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ТОВАРНОГО АССОРТИМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

## 1.1. Место ассортиментной политики в предприятиях розничной торговли

Деятельность розничного торгового предприятия связана с реализацией продукции конечному потребителю, что является завершающим этапом ее продвижения из сферы производства. Предметом розничной торговли является не только продажа товаров, но и торговое обслуживание и предоставление дополнительных услуг покупателям. Для покупателей торговое обслуживание определяется имиджем предприятия, удобством и минимальными затратами времени на совершение покупки. Оказываемые услуги сопровождаются покупкой товаров и, кроме того, послепродажным сервисным обслуживанием реализованных товаров. Следовательно, процесс розничной торговли складывается из целенаправленной продажи товаров, обслуживания покупателей, торговых и послепродажных услуг.

Функции розничной торговли определяются ее сущностью и заключаются в следующем [28, с.186]:

- удовлетворение потребностей населения в товарах;
- доведение товаров до покупателей путем организации пространственного их перемещения и подачи к местам продажи;
- поддержание баланса между предложением и спросом;
- воздействие на производство в целях расширения ассортимента и увеличения объема продаж;
- совершенствование технологии торговли и улучшение обслуживания покупателей.

На предприятиях розничной торговли коммерческие операции имеют свою специфику, что особенно касается операций, следующих за оптовыми закупками товаров, управления товарными запасами и управления

ассортиментом товаров. Свою специфику имеет и рекламно-информационная деятельность, услуги предприятий розничной торговли.

В зависимости от предназначения продукции предусматриваются следующие виды ее реализации [15, с.93]:

- интенсивная – при продаже товаров повседневного спроса;
- нацеленная – при продаже товаров конкретной группе покупателей;
- единая – при продаже товаров в основном для всех покупателей, характеризуется широким воздействием рекламных мер;
- прямая – при продаже средств производства и сырья;
- селективная – при продаже обычно престижных товаров, требующих специального сервисного обслуживания или установки дополнительных комплектующих изделий повышенного спроса.

Торговое предприятие, выходя на потребительский рынок, где в конкурентной борьбе осуществляется продажа товаров, должно соблюдать определенные правила, основное из которых гласит: чем лучше будут учитываться возможности и пожелания покупателей, тем больше можно продать товаров и ускорить их оборачиваемость [38, с.114].

Реализовав товар и получив заданную прибыль, торговое предприятие достигает своей цели. По своему экономическому содержанию затраченный капитал, который привлекается в качестве оборотных средств, должен компенсироваться продажей товаров. В условиях рынка необходимо реально оценить динамику и адекватность отдачи денежных активов, вкладываемых в товарно-материальные средства розничным торговым предприятием.

Задачами розничного торгового предприятия в условиях конкуренции являются:

- 1) изучение запросов и потребностей в товарах с ориентацией на покупательскую способность;
- 2) определение ассортиментной политики;



3) формирование и регулирование процессов поставки, хранения, подготовки к продаже и реализации товаров в увязке с целями деятельности предприятия;

4) обеспечение заданного товарооборота материальными и трудовыми ресурсами.

При этом особое внимание уделяется взаимодействию розничного торгового предприятия с производителями товаров и оптовыми предприятиями. Все эти составляющие в совокупности образуют технологическую цепочку в процессе доведения продукции до конечного покупателя (Приложение 1).

Стабильность розничной торговли определяется рациональностью, полнотой и устойчивостью ассортимента товаров. От состава и обновляемости ассортимента непосредственно зависят рост товарооборота и ускорение реализации товаров. Отсутствие в торговле нужных товаров, их узкий, нестабильный или несоответствующий запросам потребителей ассортимент порождает неудовлетворенный спрос, что отрицательно сказывается на эффективности торговли.

Велика роль ассортиментной политики в конкурентном соперничестве. Чем больше в продаже разных наименований, удовлетворяющих потребности покупателей, тем сильнее конкурентные позиции торгового предприятия в рыночной торговле. Торговому ассортименту присуще такое понятие, как сбалансированность. Сбалансированным является ассортимент, сочетающий различные виды и разновидности товаров в группе и разные группы товаров в розничном торговом предложении. Товарный ассортимент формируется на основе спроса и предназначения целевых рынков товаров. Спрос покупателей и ассортиментная номенклатура взаимосвязаны. Изменения в спросе сопровождаются изменениями в ассортименте и отражаются на его сбалансированности.

Задача формирования товарного ассортимента заключается в установлении в определенном порядке конкретной номенклатуры товаров, образующих необходимую их совокупность для розничной торговли.

## **1.2. Критерии формирования товарного ассортимента предприятий розничной торговли**

Товарный ассортимент - это определенная совокупность разнообразных товаров, входящих в состав торговли. Формирование товарного ассортимента - это разработка и установление в определенном порядке номенклатуры товаров, образующих необходимую совокупность для торговли. К факторам, влияющим на формирование ассортимента товаров в магазине, относятся: спрос, производство, ассортиментный профиль магазина; зона деятельности магазина, состояние материально технической базы.

Обеспечение необходимого уровня обслуживания покупателей и роста основных экономических показателей деятельности товарного предприятия в значительной степени зависит от правильного формирования ассортимента товаров в его магазинах.

Формирование ассортимента представляет собой процесс подбора для реализации в магазине различных групп товаров, их видов и разновидностей, дифференцированных по всем отличительным признакам. Процесс формирования товарного ассортимента в магазине должен исходить из формы его товарной специализации и размера торговой площади, и быть направлен на удовлетворение спроса обслуживаемых контингентов покупателей и обеспечение высокой прибыльности их деятельности.

Основные принципы ассортимента можно обозначить следующим образом:

1. Соответствие ассортимента товаров характеру спроса предъявляемого покупателями в районе деятельности магазина. Этот принцип является основным. Поскольку спрос является категорией постоянно меняющейся как количественно, так и качественно, то ассортимент магазина должен быть гибким и изменяться в соответствии со спросом. Поэтому коммерсанты должны постоянно изучать покупательский спрос. Результаты изучения спроса обязательно должны учитываться при формировании ассортимента. В частности товары четко сформированного спроса должны быть постоянно в

продаже, поскольку их отсутствие приводит к потерям оборота и в соответствии к снижению эффективной деятельности предприятия и ухудшению конкурентных позиций. Итак, изучение спроса населения с одной стороны предшествует формированию ассортимента, с другой стороны следует за ним с целью выявления соотношения ассортимента предъявляемому спросу.

2. Принцип комплексного удовлетворения спроса. Обеспечивает максимальное удобство покупателя, экономию времени при совершении покупки. Этот принцип предполагает построение ассортимента товара с учетом комплектности их потребления.

Количество и наименование потребительских комплектов зависит от размеров торговой площади, структуры товарооборота магазина, наличие других типов РТП (рознично - торговых предприятий) в зоне его деятельности. В большей степени реализуется при формировании ассортимента непродовольственные товары. В рамках потребительских комплексов выделяют микро-комплексы постоянные и сезонные [17, с. 265].

Сезонные микро-комплексы организуются в конце праздников или в период осеннее-зимнего или весеннее-летнего сезонов за счет сохранения постоянных микро-комплексов. Также можно сформировать временные, специальные для данной местности, района микро-комплексы с учетом традиций, обычаев, народных праздников.

Этот принцип построения ассортимента используется в некоторых конкретных магазинах. Например: диетические продукты, детское питание, огородные.

3. Принцип обеспечения оптимальной широты, глубины, устойчивости, обновляемости ассортимента.

Учитывается в процессе разработки ассортиментной модели магазина и позволяет обеспечить максимальные объемы продаж с каждого квадратного метра торговой площади. Он предполагает наличие предельно широкого ассортимента товара с учетом объективно существующих ограничений: размер торговой площади, состояние торгового технического оборудования.

4. Обеспечение рентабельности работы розничной торговой точки - это неременное условие и соответственно принцип формирования ассортимента. В идеале каждый товар, включенный в ассортимент, должен быть рентабельным, также учитывается товарооборот и другие экономические показатели[28, с.186-189].

В процессе подбора для магазина необходимого ассортимента товаров следует руководствоваться рядом общих принципов.

Важнейшим принципом формирования ассортимента товаров является обеспечение его соответствия характеру спроса, предъявляемого избранными для обслуживания контингентами покупателей. Так как успешное проникновение и закрепление торгового предприятия на потребительском рынке связано с поиском и полнотой освоения той или иной ниши, формированию конкретного ассортимента товаров, соответствующему параметрам этой ниши, отводится первостепенная роль.

Важным принципом формирования ассортимента товаров в магазине является обеспечение достаточной его широты и глубины. Под широтой ассортимента понимают число товарных групп и подгрупп, входящих в формируемый ассортиментный перечень, а под глубиной – число разновидностей товаров по отдельным потребительским или качественным признакам (фасонам, моделям, размерам и другим показателям). Ширина и глубина ассортимента товаров в магазине зависит от ряда факторов, важнейшими из которых являются форма товарной специализации, размер торговой площади, а так же состояние предложения на потребительском рынке.

Одним из важных принципов формирования ассортимента товаров является обеспечение его устойчивости. При реализации товаров повседневного спроса соблюдение этого принципа имеет первостепенное значение. Устойчивый ассортимент товаров в магазине обуславливает сокращение затрат времени покупателей на поиск товаров, позволяет стандартизировать все важнейшие торгово-технологические процессы и

операции, организовывать их выполнение с минимальными затратами трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

И, наконец, одним из принципов правильного формирования ассортимента товаров в магазине является обеспечение условий его рентабельной деятельности. В условиях рыночной экономики рентабельность является необходимым условием функционирования любого торгового предприятия. В связи с этим, при построении ассортимента необходимо учитывать издержкостоемость и налогооблагаемость реализации отдельных групп товаров, возможные размеры торговых надбавок, оборачиваемость запасов и другие экономические факторы [10].

Так же необходимо обратить внимание на оценку стадии жизненного цикла товаров при формировании ассортимента. Как правило, выделяются следующие стадии:

- внедрение - закупаются сравнительно небольшие партии товара у хорошо известных поставщиков;
- рост - закупка больших партий товара различных разновидностей, поиск новых поставщиков, обеспечение непрерывного завоза, сосредоточение в магазине больших товарных запасов;
- зрелость - снижение закупочных цен, отказ от услуг слабых поставщиков минимизация торговых запасов, реклама;
- устаревание - распродажа остатков товара.

Процесс формирования ассортимента товаров в магазине осуществляется по следующим этапам:

1. Определяется перечень основных групп и подгрупп товаров, реализуемых в магазинах.
2. Осуществляется распределение отдельных групп и подгрупп товаров в разрезе потребительских комплексов и микрокомплексов.
3. Определяется количество видов и разновидностей товаров в рамках отдельных потребительских комплексов и микрокомплексов.

4. Разрабатывается конкретный ассортиментный перечень товаров для данного магазина, предлагаемый для реализации обслуживаемого контингента покупателей.

Перечень основных групп и подгрупп товаров, реализуемых в магазине, зависит от формы его товарной специализации и специфики обслуживаемого контингента покупателей. В процессе распределения отдельных групп и подгрупп товаров в разрезе потребительских комплексов и микрокомплексов в первую очередь определяются их количество и наименования. Особое внимание этому этапу формирования ассортимента должно быть уделено в универмагах. Исследования показали, что в универмагах, ассортимент которых сгруппирован по потребительским комплексам, товарооборот на 1 кв. м. площади торгового зала в среднем на 12% выше, а затраты времени покупателей на совершение покупки на 17% меньше, чем на предприятиях, не практикующих этот принцип формирования и предложения товаров[18, с.120].

Основным фактором, определяющим количество комплексов и их наименования, являются размер торговой площади магазина. Наряду с этим следует учитывать сложившуюся структуру товарооборота предприятия, размещение вблизи других специализированных типов магазинов по торговле отдельными группами товаров и некоторые другие факторы.

Наряду с постоянными в рамках потребительских комплексов больших по площади магазинов могут быть организованы сезонные микрокомплексы. Они организуются, как правило, в канун праздников или период осенне-зимнего или весенне-летнего сезона за счет сокращения площади постоянных микрокомплексов. В отдельных случаях, в рамках потребительского комплекса может быть предусмотрена специальная площадь для организации сезонных микрокомплексов.

Следующим этапом формирования ассортимента является количество реализованных разновидностей товара по их отличительным особенностям, т.е. его глубины. Основой для определения количества разновидностей товаров в магазинах различных форм товарной специализации является размер торговой

площади торгового зала и состояние предложения товаров на региональном потребительском рынке.

Заключительным этапом формирования ассортимента является разработка конкретного перечня товаров, реализуемых в магазине. Основой для разработки конкретного ассортиментного перечня товаров в рамках отдельных их групп, подгрупп и определенного количества разновидностей являются материалы изучения спроса на товары на данном региональном потребительском рынке и результаты внутри группового анализа оборачиваемости товарных запасов.

Для оптимизации ассортиментного перечня товаров применяют данные, сгруппированные следующим образом.

Наименование микрокомплекса (товарной секции) - Наименование товаров - Количество разновидностей товаров - Период торговли (месяц).

Наряду с правильным формированием ассортимента товаров, важной задачей является обеспечение его устойчивости. Одним из показателей, характеризующих устойчивость ассортимента товаров в магазине, является коэффициент устойчивости, определяемый по формуле:

$O_n$

$$K_y = 1 - \frac{O_1 + O_2 + \dots + O_n}{n \times a}; \quad (1)$$

$n \times a$

где  $K_y$  – коэффициент устойчивости ассортимента товаров в определенном периоде;

$O_1; O_2; \dots; O_n$  – количество разновидностей товаров отсутствующих в продаже в момент проверок (из предусмотренных разработанным ассортиментным перечнем товаров);

$a$  – количество разновидностей товаров, предусмотренных разработанным ассортиментным перечнем;

$n$  – количество проверок.

При росте коэффициента устойчивости из ассортиментного перечня следует исключить товары сезонного спроса, которые в период проверки не реализуются.

Оптимальное значение коэффициента устойчивости ассортимента товаров в магазине на протяжении квартала должно быть не ниже

- для универсамов и гастрономов - 0,90;
- для универмагов - 0,80;
- для магазинов обуви и одежды - 0,75;
- для магазинов по продаже косметических, спортивных, хозяйственных товаров - 0,85[19,с.45-49].

Широкий и устойчивый ассортимент товаров в магазинах обеспечивается комплексом мероприятий в области коммерческой деятельности по закупке товаров. Так же применительно к области формирования и размещения товаров в магазинах заслуживает внимания опыт ряда фирм США, Франции, ФРГ, Канады. Численность ассортиментных позиций в магазинах этих фирм распределяется между продовольственными и непродовольственными товарами в процентном соотношении 66:34[21,С.36-38].

Расчеты устойчивости ассортимента позволяют судить об отсутствии перебоев в продаже отдельных товаров. Анализ стабильности реализации товара с колеблющимся, неравномерным качеством покупок в течение дня, поможет не только проанализировать эффективность организации товароснабжения, но и определить рациональность ассортиментной структуры и эффективность ассортиментной политики розничного предприятия.

Анализ широты и устойчивости ассортимента необходимо проводить на базе оперативных данных о состоянии текущих запасов, выделяя товары с замедленной товарооборачиваемостью.

Формирование ассортимента на предприятиях розничной торговли представляет собой процесс подбора для реализации различных групп товаров, их видов и разновидностей, дифференцированных по всем отличительным признакам.



### 1.3. Сущность управления ассортиментом товаров в розничной торговле

Ассортимент играет одну из важнейших ролей в маркетинговой стратегии предприятия. Ассортимент товара - это набор товаров, объединенных по какому-либо одному признаку или совокупности признаков (назначению, цвету, размеру, сырью, способу производства и т.п.) и выпускаемых данным предприятием. Ассортиментная политика - наиболее важный из всех инструментов, с помощью которого предприятие работает на рынке.

Задача ассортиментной политики заключается в том, чтобы в каждый момент набор товаров, предлагаемых предприятием, оптимально соответствовал нуждам потребителей по качественным характеристикам и количественным объемам. Рост объемов реализации товаров является наиболее перспективным и надежным средством обеспечения устойчивости торгового предприятия. Объем товарной массы неразрывно связан с ее внутренним содержанием или ассортиментом. Чем более качественно подобран ассортимент товаров торгового предприятия, тем большая прибыль будет получена.

Ассортиментная политика торгового предприятия - это целенаправленная деятельность в области товарного обеспечения рынка, основанная на долгосрочном планировании и регулировании, направленная на удовлетворение спроса потребителей с учетом оптимизации номенклатуры товаров и обеспечения рентабельности всей деятельности.

Расширение ассортимента подразумевает внедрение в продажу новых товарных групп, видов, моделей, которое сопровождается предварительным просчетом необходимости и эффективности этого внедрения. В условиях рыночной экономики, когда предложение превышает спрос, значительно повышается значение процесса формирования ассортимента.

Формирование товарного ассортимента является одновременно и средством и методом управления ассортиментом. С целью достижения максимальной прибыли при полном удовлетворении потребностей покупателей

коммерческие работники розничной торговли обязаны учитывать множество общих и специфических факторов, влияющих на формирование и поддержание торгового ассортимента и объединенных в две большие группы.

К общим факторам относятся: социальные, экономические, демографические, национально-бытовые, природно-климатические. Специфические факторы включают в себя: тип предприятия, его материально-техническую базу, объем его деятельности, район деятельности, условия снабжения товарами, специфику сельского расселения, численность и состав обслуживаемого населения, транспортные связи в районе, наличие конкурентов.

К составляющим товарной номенклатуры относятся:

1. Продуктовая (товарная) линия или ассортиментная группа - группа продуктов, сходных по своему назначению и/или использованию.

2. Товарная номенклатура (товарный ассортимент) или продуктовая смесь - совокупность всех товарных линий (ассортиментных групп), всех товарных единиц, выпускаемых фирмой.

Товарная номенклатура характеризуется такими показателями, как:

- широта
- насыщенность
- глубина
- гармоничность.

Широта товарного ассортимента - это численность товарных линий, выпускаемых фирмой. Если при увеличении числа товарных линий прибыль фирмы увеличивается, то первоначальная номенклатура была узка; если же прибыль может быть увеличена при исключении из продуктовых линий каких-нибудь товаров, то это означает чрезмерную широту первоначальной номенклатуры.

Предприятие не способно удовлетворять потребности всех слоев населения одновременно. Выходя на рынок, оно избирает сегмент ведения хозяйства и тем самым избирает контингент потребителей, который имеет свои

особенности. 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.

Осуществление ассортиментной политики требует соблюдения определенных условий:

- четкого представления о коммерческой стратегии предприятия;
- хорошего знания рынка и характера требований потребителей;
- ясного представления о своих возможностях и ресурсах в настоящее время и в перспективе.

Формирование ассортиментной политики и ее реализация приобретают особое значение при наличии свободы выбора сферы и направления деятельности. Ассортиментная политика предполагает наличие информации о характеристиках сегментов рынков, товаров, покупательских предпочтений, динамики цен, макроэкономических тенденций, уровня внешнеэкономических связей с зарубежными странами. Все перечисленные факторы необходимы для определения условий безубыточной работы и управления массой прибыли с целью оптимизации налогообложения, прогнозирования возможных вложений собственных средств в развитие бизнеса.

Планирование ассортимента является непрерывным процессом, продолжающимся в течение всего жизненного цикла продукции, начиная с зарождения замысла о создании нового изделия и кончая снятием его с производства. Иначе говоря, предприятие не может сколь угодно долго поставлять на рынок одну и ту же продукцию.

Основными элементами (или фазами) планирования ассортимента продукции являются:

- выявление текущих и потенциальных (неудовлетворенных) потребностей покупателя; анализ способов использования соответствующей продукции, а также особенности поведения покупателей (потребителей) на данном сегменте рынка;

- оценка конкурирующих изделий - аналогов под тем же углом зрения;
- анализ потребительских оценок качества вырабатываемых изделий, т. е. определение их степени соответствия запросам покупателей (изделий) с точки зрения способности удовлетворить конкретную потребность в функциональном и эстетическом отношении;
- определение того, каким изделиям должен быть пополнен вырабатываемый ассортимент продукции и, наоборот, какие изделия следует исключить из него по причинам недостаточной рентабельности, морального износа, снижения конкурентоспособности и т. д. Сюда же относится решение вопроса о том, следует ли диверсифицировать производство за счет направлений, выходящих за рамки сложившейся специализации;
- рассмотрение предложений об освоении новых изделий, усовершенствовании освоенной продукции, а также о новых способах и сферах применения вырабатываемых товаров;
- разработка спецификаций новых или улучшенных изделий в соответствии с требованиями покупателя;
- изучение с помощью специалистов по научно-техническим исследованиям и разработкам перспектив производства новых или усовершенствованных изделий, включая вопросы цен, себестоимости и рентабельности;
- тестирование продукции с привлечением потенциальных потребителей для выявления ее соответствия покупательскому спросу по всему кругу основных показателей: качеству, фасону, внешнему виду, прочности, удобству в эксплуатации, безотказности в работе, упаковке, цене, потребительской ценности;
- разработка социальных рекомендации для изготовителей продукции в отношении ее качества, фасона или типо-размера, наименования,

цены, упаковки, технического обслуживания в соответствии с результатами проведенного тестирования, пробных продаж и т. д.;

— подготовка рекомендаций по сбыту продукции, включая: определение сроков и графика ввода на рынок нового или усовершенствованного товара, масштабов и начальной формы его реализации (например, только пробные продажи в специально отобранных городах для освоения отдельных региональных рынков или же выход сразу же на национальный рынок), планов распределения и сбыта продукции, программы проведения рекламных компаний и другие мероприятия по стимулированию сбыта.

Управление товарными запасами предполагает их нормирование, оперативный учет и контроль, а также регулирование. Нормирование товарных запасов позволяет разработать и установить их необходимые размеры. Необходимые размеры товарных запасов для магазинов устанавливаются с учетом объема дневной реализации товаров, оптимальных размеров разовой поставки и других факторов. Работники магазинов следят за соответствием фактических запасов товаров установленным их необходимым размерам и принимают меры по ускорению завоза товаров в магазин или активации продажи заменяющих товаров.

Если фактические запасы в магазине превысили необходимые размеры, то работники магазина должны в первую очередь установить причины возникшего превышения, из которых наиболее вероятным могут быть:

- 1) снижение покупательского спроса под влиянием изменения моды, роста цен, появления новых, более совершенных товаров и т. д.;
- 2) просчеты работников магазина при определении потребностей в товарах;
- 3) низкое качество поставляемых товаров;
- 4) несоблюдение сроков завоза товаров в магазин.

Регулирование товарных запасов заключается в поддержании их на определенном уровне, в маневрировании ими. Оно предполагает принятие

торговыми работниками различных коммерческих решений с целью нормализации товарных запасов.

Поскольку на розничных торговых предприятиях сконцентрирована основная часть товаров, то от уровня управления ими в магазине в значительной степени зависит товароснабжение населения. Поэтому в каждом магазине должен осуществляться постоянный контроль состояния товарных запасов, предусматривающий не только наблюдение за соответствием их установленным размерам, но и повседневный контроль над условиями хранения товаров.

Для управления товарными запасами в магазинах все более широкое распространение получает электронная техника. В первую очередь - это кассовые терминалы с системой учета товародвижения, сканеры и принтеры штриховых кодов и др. С помощью такой техники можно осуществлять не только эффективный контроль над товарными запасами в магазине или целой фирме, но и осуществлять управление другими направлениями коммерческой деятельности (ценообразование, работа с поставщиками и т.д.

Составной частью товародвижения является образование товарных запасов в розничных торговых предприятиях.

Правильно организованное управление товарными запасами играет большую роль в повышении уровня торгового обслуживания.

Управление товарными запасами предполагает планирование определенного объема и структуры запасов в соответствии с поставленными перед торговой организацией целями, а также контроль за тем, чтобы товарные запасы постоянно отвечали установленным критериям.

Необходимость коммерческой работы по управлению товарными запасами обусловлена тем, что спрос на конкретные товары динамичен, подвержен влиянию многих факторов, что затрудняет принятие правильных решений относительно закупок, поэтому просчеты в этой деятельности ведут к образованию запасов в объемах выше потребностей или ниже, что приводит к отрицательным последствиям [10, с. 78].

Одной из главных задач управления товарными запасами является обеспечение ускорения оборачиваемости средств, вложенных в товарные запасы [27, с. 224].

Оборачиваемость товаров характеризует качество управления коммерческими процессами.

Розничные торговые предприятия устанавливают норматив товарных запасов на определенный период (квартал, месяц) в сумме и днях обороте в целом и по группам товаров.

Наиболее распространенным методом нормализации товарных запасов считается технико-экономический, который заключается в расчете норм запаса товара по элементам в соотношении с процессом формирования запаса. К элементам норм товарного запаса относят время для приемки проверки и подготовки товаров к продаже, время пребывания товаров в форме товарных запасов, гарантийный запас, применяемый в условиях неравномерности поставок, изменений в обороте и покупательском спросе.

Подтоварные нормы рассчитываются по формуле (1.1).

$$N_{\text{зап.норм}} = T_{\text{пр}} + N_{\text{зап.р}} + N_{\text{зап.з}} + N_{\text{зап.г}}, \quad (1.1)$$

где,  $T_{\text{пр}}$  - время на приемку товаров и подготовку к продаже;

$N_{\text{зап.р}}$  - рабочий запас в виде выкладки товаров, который должен постоянно находиться в торговом зале;

$N_{\text{зап.з}}$  - запас до следующего завоза, предполагает пополнение выбывших товаров в торговом зале с целью обеспечения бесперебойной продажи на период очередного завоза;

$N_{\text{зап.г}}$  - страховой гарантийный запас.

Ассортимент товаров характеризуется широтой, глубиной, полнотой, степенью обновления, структурой, устойчивостью.

Широта ассортимента означает количество изделий того или иного назначения.

Глубина ассортимента представляет собой количество разновидностей конкретного вида изделий, количество позиций в каждой группе товаров [26, с. 233].

Степень обновления ассортимента означает удельный вес новых изделий в общем объеме, поступившем в продажу.

Структура ассортимента характеризуется удельным весом товарных групп, подгрупп, видов и разновидностей товаров в общей сумме товарооборота.

Полнота ассортимента - это соответствие фактического наличия товаров на торговом предприятии разработанному ассортиментному перечню [17, с. 266].

Под устойчивостью ассортимента товаров понимается бесперебойное наличие в продаже товаров, предусмотренных ассортиментным перечнем магазина.

Полноту и устойчивость ассортимента определяют с помощью коэффициентов.

Коэффициент полноты ассортимента ( $K_p$ ) рассчитывается как отношение фактического количества разновидностей товаров в момент проверки ( $P_f$ ) к количеству разновидностей товаров, предусмотренному ассортиментным перечнем ( $P_n$ ) (1.2).

$$K_p = P_f / P_n \quad (1.2)$$

Коэффициент устойчивости (стабильности) ассортимента ( $K_{уст}$ ) рассчитывается по формуле (1.3).

$$K_{уст} = P_{f1} + P_{f2} + \dots + P_{fn} / P_n * n, \quad (1.3)$$

где,  $n$  - количество проверок;

$P_{f1}, P_{f2}, P_{fn}$  - фактическое количество разновидностей товаров в моменты отдельных проверок [17, с. 267].

Коэффициенты полноты и устойчивости ассортимента рассчитывают как по всему товарному ассортименту, так и по ассортименту товаров отдельных групп или потребительских комплексов.



Числовые значения коэффициентов полноты и устойчивости ассортимента находятся в пределах от 0 до 1 (чем ближе к единице, тем полнее и устойчивее ассортимент магазина, лучше он формируется). Это также свидетельствует о хорошей организации товароснабжения магазина, оптимизации товарных запасов. Кроме того, полнота и стабильность ассортимента товаров магазина являются важными составляющими культуры торговли [17, с. 268].

Расширение ассортимента.

Расширение ассортимента может быть основано:

- 1) на происхождении товара, когда сложившийся ассортимент дополняется новыми видами товаров, технически связанными с ним;
- 2) на спросе покупателей, когда в ассортимент вводят новые товары с учетом потребностей покупателей;
- 3) расширение ассортимента возможно путем наращивания, насыщения, диверсификации.

Наращивание (увеличение широты) ассортимента - это дополнение ассортимента новыми видами товаров. Если торговое предприятие за счет наращивания ассортимента может увеличить прибыль, то ассортимент был для него узок. Наращивание ассортимента осуществляется в случаях, когда торговое предприятие добивается завоевания большой доли рынка или стремится к завоеванию имиджа - предприятия, работающего с исчерпывающим ассортиментом. Неизбежно на этом пути возникает противоречие - отдельные товары или группы не будут обеспечивать требуемую рентабельность.

Насыщение (увеличение глубины ассортимента) - расширение товарного ассортимента за счет добавления новых изделий в рамках, существующих видов (групп). Причинами принятия решения о насыщении ассортимента могут быть:

- 1) желание увеличить прибыль предприятия;

2) стремление сохранить покупателей, если они высказывают претензии к проблемам в существующем ассортименте;

3) стремление завоевать на рынке положение продавца, предлагающего исчерпывающий ассортимент.

Неограниченные возможности для расширения ассортимента в настоящее время представляет электронная торговля. Ассортимент отдельных виртуальных торговых предприятий исчисляется миллионами наименований (торговля книгами, аудиокассетами, лазерными дисками).

Товарная диверсификация - это включение в ассортимент товаров, которые не имеют прямой связи с прежней сферой деятельности предприятия. Это позволяет снизить уязвимость предприятия в случае изменения ситуации на рынке, то есть используется принцип стратегической гибкости [19, с.176-179]. Диверсификация решает проблемы, связанные с формированием ассортимента. Если предприятие производит или торгует ограниченным количеством видов продукции, то оно подвергается определенному риску. Торговое предприятие стремится компенсировать сокращение реализации одного вида возможным ростом объемом продаж другого вида товаров. Различают диверсификацию в сбыте и диверсификацию в спросе. Пример диверсификации в сбыте: предприятие оптовой торговли продуктами питания, обеспечивая ранее своих клиентов на основе контрактов с доставкой продукции, открывает предприятие, организующее оптовую торговлю по методу «cash & carry» (с самостоятельной выборкой товаров со склада, оплатой наличными и доставкой самовывозом).

Таким образом, на основании теоретико-методологических положений, отраженных в трудах по современному торговому менеджменту, можно сделать несколько выводов:

1. Стабильность розничной торговли определяется рациональностью, полнотой и устойчивостью ассортимента товаров. От состава и обновляемости ассортимента непосредственно зависят рост товарооборота и ускорение реализации товаров. Отсутствие в торговле нужных товаров, их узкий, нестабильный или несоответствующий запросам потребителей ассортимент

порождают неудовлетворенный спрос, что отрицательно сказывается на эффективности торговли. Велика роль ассортиментной политики в конкурентном соперничестве.

2. Из изложенного можно сделать вывод, что необходимо придерживаться одинаковой системы показателей эффективности ассортимента товаров и его формирования. Выделяют следующие показатели: широту ассортимента, глубину, коэффициент обновления и коэффициент устойчивости ассортимента.

3. Но, несмотря на то, что изучение ассортимента товаров – очень важная проблема, до сих пор нет универсальных стандартов, регламентирующих его показатели. Специалисты и научные работники торговли еще не пришли к единому взгляду на номенклатуру и сущность показателей ассортимента товаров.

4. Ассортиментная политика торгового предприятия - это целенаправленная деятельность в области товарного обеспечения рынка, основанная на долгосрочном планировании и регулировании, направленная на удовлетворение спроса потребителей с учетом оптимизации номенклатуры товаров и обеспечения рентабельности всей деятельности.

5. Товарная диверсификация - это включение в ассортимент товаров, которые не имеют прямой связи с прежней сферой деятельности предприятия. Это позволяет снизить уязвимость предприятия в случае изменения ситуации на рынке, то есть используется принцип стратегической гибкости.

## **2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ ТОВАРОВ В ФИРМЕННОМ МАГАЗИНЕ (НА ПРИМЕРЕ ООО «КАРИ»)**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика торгового предприятия ООО «Кари»**

Магазины ООО «Кари» - одна из наиболее популярных сетей в Центрально-Черноземном регионе. Это одна из самых динамично развивающихся сетей обувных магазинов также по всей России, которая всегда стремится идти в ногу со временем и постоянно меняется с учетом требований времени и пожеланий покупателей.

ООО Кари (одноименные магазины kari и kari KIDS) — международная компания розничной торговли обувью, аксессуарами и одеждой, основанная в 2012 году[1]. Компания учреждена Игорем Яковлевым, бывшим совладельцем сети бытовой техники и электроники «Эльдорадо». На 01 декабря 2015 компания Kari насчитывала 891 магазин[нет в источнике] в более 300 городах России, Беларуси, Казахстана, Польши и Украины[2].

По данным исследования Discovery Research Group на 2015 год компания Kari вошла в пятерку крупнейших обувных сетей России. По итогам 2014 года оборот компании (без НДС) составил 16 млрд руб., что на 92% больше, чем в 2013 году. В 2014 году компания вошла в число самых эффективно развивающихся розничных сетей по версии ИД Retailer.

Выручка за 2015 год составила более 23 млрд. рублей.

Маркетинговое агентство Discovery Research Group в сентябре 2015 года провело исследование обувного рынка. По оценкам Discovery Research Group, объем обувного рынка в России в 2014 году составил 30,7 млрд долларов, прирост по отношению к 2013 году — 12%.

Магазины ООО «Кари» являются частью динамично развивающейся сети магазинов, которая широко представлена в европейской части России и в настоящий момент насчитывает более 40 магазинов.

ООО «Кари» в Старом Осколе (расположен – пр.т Губкина, 1) - это самый большой мультибрендовый магазин обуви для всей семьи в городе, в котором представлен широкий спектр обуви всех направлений, как российских, так и зарубежных производителей (Германия, Италия, Португалия, Бразилия, Китай, Республика Беларусь, Украина и др.). Весь товар - от хорошо зарекомендовавших себя поставщиков, полностью соответствует нормативно-техническим требованиям, предъявляемым к обуви.

Каждую неделю в магазины поступают новые коллекции, отвечающие всем современным тенденциям в обувной моде. Свыше 25 тысяч пар обуви от более чем 150 производителей можно увидеть в магазине.

Как правило, каждая модель поступает в продажу в ограниченном количестве, поэтому шансы встретить похожую обувь на ком-либо другом ничтожно малы. Еще уникальность магазинов ООО «Кари» заключается в том, что в нем представлена обувь таких торговых марок, как «TOFFY», «Mia Bellissima», «Bealady», «piu & piu», «Best», «TURGAK».

Также магазин ООО «Кари» интересен тем, что в одном месте можно приобрести товар для всех членов семьи, так как выбор детской, подростковой и юношеской обуви поражает. А предложения по моделям и ценам на обувь известной российской марки «Котофей» самые привлекательные в городе.

Еще один интересный момент - форма торговли в магазинах ООО «Кари», так как они являются магазинами самообслуживания и весь товар, предлагаемый к продаже, расположен на удобных стеллажах в торговом зале. Любой покупатель может сам, не торопясь, ознакомиться с представленным ассортиментом, примерить несколько понравившихся моделей одновременно и купить именно ту обувь и сопутствующий товар, которые ему необходимы.

В период с 2012 года по настоящее время была создана собственная фирменная сеть магазинов в городах Курск, Белгород, Старый Оскол, Воронеж и др. Кроме того, фирма осуществляет мелкооптовую торговлю в Курской области и на территории Центрального региона. На сегодня фирма в

своих салонах ведет продажу средств по уходу за обувью, предметов кожгалантереи и чулочно-носочных изделий.

Формы торговых залов ООО «Кари» имеют прямоугольную конфигурацию с соотношением сторон 1:2. Эта форма удобна, т.к. позволяет рационально разместить торговое оборудование, организовать процесс подачи товаров в торговый зал, предусмотреть движение покупательских потоков. Вся площадь торгового зала подразделяется следующим образом:

- площадь для размещения торгового оборудования;
- место для движения покупателей;
- площадь для работы продавцов.

Рабочие места продавцов расположены ближе к подсобным помещениям. Оборудование в торговых залах расположено вдоль стен, по линейной системе расстановки оборудования, которая считается наиболее рациональной, т.к. позволяет четко формировать потоки движения покупателей, создает лучшие условия для группировки товаров.

В настоящее время торговая компания ООО «Кари» на основе дилерских договоров осуществляет продвижение на обувном рынке продукции таких известных фирм - производителей обуви, как "БЕЛВЕСТ", "Марко", "Рокланд" , "Ле-гранд", "Эльче", "Сивильга", "Вигорос", "Баден". Поставщики выделены в Таблице 2.1.1.

Таблица 2.1.1

#### Основные поставщики обуви фирмы ООО «Кари»

Фирма-поставщик	Страна-производитель
1. ОАО «Егорьевск-обувь»	Россия
2. ОАО «Калужская обувная фабрика «КАЛИТА»	Россия
3. "Ле Гранд"	Беларусь
4. "Антилопа"	Словакия-Россия
5. "Эльче"	Испания-Россия
6. "Бионика"	Россия
7. "Баден"	Германия-Россия

8. "Чевляр"	Беларусь
9. "Олип"	Италия-Россия
10. "Инвито"	Италия-Россия
11. "Вигорос"	Вьетнам
12. Фабрика им. Муханова (ФИМ)	Россия
13. "Айторг"	Турция
14. "Евротайм"	Россия
15. "Красный Октябрь"	Россия
16. "Парижская коммуна"	Россия
17. "М-Шуз"	Россия-Германия

Таблица 2.1.3

Основные поставщики кожгалантереи фирмы ООО «Кари»

Фирма-поставщик	Страна-производитель
1. ООО "Нексит"	Россия
2. "Булладжи"	Голландия
3. "Либерти Стайл"	Италия

Таблица 2.1.4

Основные поставщики сопутствующих товаров фирмы ООО «Кари»

Фирма-поставщик	Страна-производитель
1. "Саламандер"	Германия
2. "Твист"	Россия
3. "Дивидик"	Россия
4. "Эрдал"	Германия

Таблица 2.1.5. Основные поставщики чулочно-носочных товаров фирмы ООО «Кари»

Фирма-поставщик	Страна-производитель
1. "Леванте"	Италия
2. "Омса"	Италия – Россия
3. "Азира"	Испания
4. "Гламур"	Франция
5. "Голден Леди"	Италия

Как видно из вышеприведенных таблиц, фирма сотрудничает с 30 поставщиками, из которых 17 - поставщики обуви, а 13 - поставщики прочей продукции.

Целью фирмы "Кари" является достойное служение обществу путем удовлетворения его потребности в обуви на территории России. Дальнейшее развитие розничной торговли в среднем сегменте потребительских товаров, и за счет полученной прибыли удовлетворение потребностей сотрудников фирмы.

Основными задачами службы менеджмента ООО «Кари» является:

- формирование условий наиболее полного удовлетворения спроса покупателей на обувь в рамках среднего сегмента потребительского рынка;
- обеспечение высокого уровня торгового обслуживания;
- обеспечение достойной экономичности осуществления торгово-технологического и торгово-хозяйственного процесса в ООО «Кари»;
- максимизация суммы прибыли, остающейся в распоряжении фирмы, и обеспечение ее эффективного использования.

Маркетинговая стратегия ООО «Кари» основывается на нескольких основных принципах:

- наиболее полное изучение потребителя и рынка;
- определение оптимального ассортимента товара;
- разработка наиболее эффективной сбытовой политики.



Главной и единственной задачей всех служб и отделов фирмы ООО «Кари» является скорейшее продвижение товара с момента его поступления покупателю. Несмотря на простоту формулировки задачи, цепочка условий этого продвижения является не очень короткой и включает в себя: работу по оформлению заказа на обувь, которую могут купить в фирменном магазине, получение и прием обуви складом, работу над качеством поступившей обуви, учет поступившей обуви, распределение этой обуви по торговой сети фирмы, ее отбор складом, развоз обуви по торговой сети г. Старый Оскол, при этом в срок не позднее 12 часов с момента поступления обуви на склад, учет и уточнение всех передвижек товара, прием товара на торговых точках фирмы, и, наконец, реализация ее покупателю с соответствующим уровнем обслуживания и учет этой реализации.

Это лишь одна сторона движения, которая невозможна без второй, а именно:

- учет реализации по всей сети;
- учет брака по всей сети;
- анализ всех этих данных;
- прогнозирование будущих продаж;
- формирование заказов новых поставок обуви.

В процессе товародвижения необходим большой объем работы, обслуживающий весь этот цикл:

— хозяйственно-строительная служба, поддерживает функциональное состояние торговой сети и занимается ремонтом и реконструкцией приобретенных или арендованных помещений;

— бухгалтерия, ведет весь учет материальных ценностей и соответствующую отчетность перед учредителями фирмы, государством по налогам; экономический учет движения денежных потоков фирмы.

— рекламно-оформительская работа, в рамках которой функционирует маркетинговая служба, объединяющая в себе отдел сбыта и складские

помещения, а также отдел маркетинговых исследований и учета движений товара.

Структура аппарата управления ООО «Кари» является смешанной, для управленческого персонала она – линейно-функциональная, а для продавцов-консультантов структура управления предполагает матричную систему взаимоотношений (Приложение 2).

Данная управленческая структура позволяет достичь необходимых результатов при относительно небольших затратах.

Основной вид деятельности объединения - розничная торговля обувью и сопутствующими товарами, а также продажа кожгалантереи и чулочно-носочных изделий. Весь ассортимент товаров формируется исходя из ассортиментной политики торгового предприятия и потребностей местного населения. Контингент покупателей состоит из лиц разного возраста, с различным уровнем доходов.

В магазине имеется три отдела: обувь, кожгалантерея, аксессуары, сопутствующие средства по уходу за обувью.

Разделение труда по функциональному признаку между работниками салонов осуществляется, прежде всего, по линии обособления функции управления, а также отделения основной работы (обслуживания покупателей) от вспомогательной. По функциональному признаку весь персонал салонов подразделяется на следующие группы работников:

- административно-управленческий персонал;
- торгово-оперативный персонал;
- обслуживающий персонал.

Также существует и квалификационное разделение труда, которое распределяет обязанности в соответствии с квалификацией работников. В связи с этим круг обязанностей работников разной квалификации, выполняющих одинаковые функции (продавец 1, 2, 3 категории) различен.

Данное разделение труда на этом предприятии способствует рациональному использованию квалифицированных кадров и улучшению

обслуживания покупателей. Рациональное разделение труда дает значительный эффект, так как при этом обеспечивается наиболее целесообразное использование работников и повышение эффективности их труда.

Можно отметить, что режим работы салонов нельзя считать оптимальным, так как при его составлении не были учтены основные факторы, обуславливающие режим работы магазинов: объем покупательских потоков в районе его деятельности, их распределение в течение дня, не предусматривает сезонность продаж.

По нашему мнению, график работы персонала не рационален, так как не соблюдена продолжительность рабочего времени. В магазине не соблюдена продолжительность рабочего времени, она составляет 67 часов в неделю, хотя трудовым законодательством предусмотрено 40 часов в неделю.

Труд продавца связан с большим нервным напряжением, поэтому неправильное чередование режимов работы и отдыха увеличивает утомление, понижает производительность труда работников.

В ООО «Кари» практикуется система управления качеством труда работников салона обуви. Учет качества труда персонала ведется ежедневно и осуществляется администраторами и заведующими салонами обуви ООО «Кари». Оценку качества труда заведующих дает директор ООО «Кари». Применение этой системы позволяет объективно оценивать труд каждого работника и обеспечивать его правильное материальное стимулирование, что выражается в виде премии в размере 15% от оклада работников. При снижении уровня качества труда, как правило, за счет невыполнения работником своих функций, нарушения трудовой дисциплины, плохого обслуживания покупателей и других упущений в работе, отрицательно влияющих на качество труда, работник лишается премии, в крайнем случае, может быть уволен.

В целях стимулирования сбыта на фирме ООО «Кари» имеются постоянно действующие и временно действующие скидки 5% и 10%, а для оптовых покупателей от 5% до 20%.

В розничной продаже существуют постоянные скидки:

- 1) 10% ветеранам ВОВ, бывшим заключенным концлагерей ВОВ.
- 2) 5% ветеранам труда, пенсионерам, инвалидам, репрессированным, участникам локальных военных конфликтов (Афганистан, Чечня), участникам ликвидаций последствий Чернобыльской АЭС, бывшим узникам концлагерей.
- 3) 5% по понедельникам.
- 4) 5% при повторной покупке в течение 100 дней, по предъявлению чека.

Временные скидки:

- рождественская, - 5%, в период с 25.12. по 10.01. на всю обувь;
- к 23 февраля, - 5%, в период с 15.02. по 25.02. на мужскую обувь;
- к 8 марта, - 5%, в период с 01.03. по 10.03. на женскую обувь;
- ко дню рождения фирмы, - 5%, в период с 01.07. по 10.07. на всю обувь;
- ко дню защиты детей, - 5%, в период с 20.05. по 10.06. на детскую обувь.

Временные скидки суммируются с постоянно действующими скидками, но не суммируются при распродажах обуви.

Также фирма ООО «Кари» предоставляет гарантийный срок на обувь который исчисляется 150 днями на всю обувь из натуральной кожи и для каждого сезона начинается в определенное время:

Для сандалий, туфель летних открытых - с 15 апреля по 15 октября. Для утепленной обуви всех видов - с 15 октября по 15 апреля.

Но для конкретных случаев срок гарантии начинается со дня носки.

При продаже обуви покупателю дается контрольный чек с обозначением: цены, даты продажи, артикула, размера, гарантийного срока.

Принципами выставки обуви в салонах является то, что в торговый зал на витрину выставляются только правые п./пары. На каждой п./паре должен висеть фирменный ценник с обозначенными на нем:

- наименования товара, страны или фирмы производителя, артикула, цены, печати.

- подписи зав. торговой точкой или товароведа.

Обувь на витрине распределяется по следующим принципам:

- мужская и женская обувь выставляется на отдельных витринах в разных сторонах торгового зала;
- детская обувь выставляется на отдельной витрине или может выставляться в сочетании с женской или мужской при наличии свободного места.

Расположение обуви на самой витрине диктуется следующим принципом:

- на крайних снизу и сверху рядах располагается обувь не сезонная.
- на рядах, располагающихся на уровне глаза необходимо выставляется обувь сезонная, та, на которую фирма хочет обратить внимание покупателя.

Одни и те же цвета, кроме красного, располагаются через определенные интервалы. Основной цвет - черный. Именно с ним сочетаются другие цвета. Сопутствующие товары располагаются в зоне выхода или в зоне расчета с покупателем.

Правилами выкладки ассортимента является то, что

1. Мужская обувь выставлена "при входе", женская в глубине зала.
2. Обувь из искусственных и натуральных материалов выставлена отдельно.
3. Обувь выставлена в соответствии с ценовым соседством по ходу движения покупателя по следующим принципам, как представлено в рисунке 2.1.3:

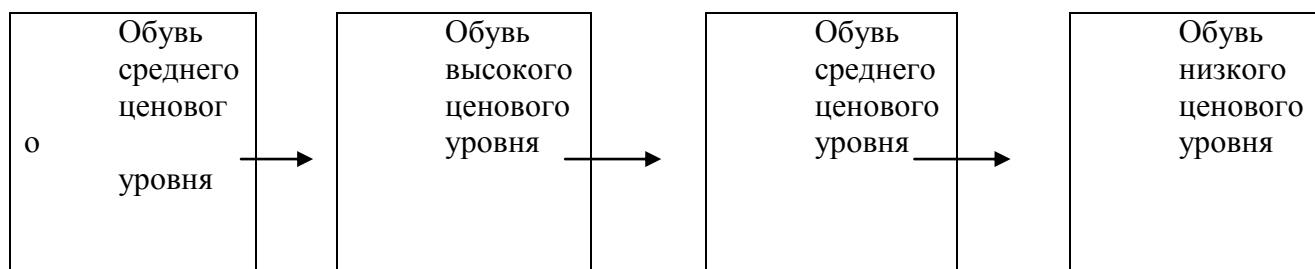


Рисунок 2.1. 3. Выставка обуви по ценовому принципу

4. Выкладка на стеллажах зависит от величины торговой площади, а следовательно, и от количества торгового оборудования:

4.1. Для салонов с большой торговой площадью стеллаж отводится под одну ассортиментную группу одного поставщика, - например:

фирма "Олип" Мужские полуботинки

4.2. Для салонов со средней торговой площадью стеллаж отводится под товар всех ассортиментных групп одного поставщика, - например:

фирма "Олип" туфли, сапоги, ботинки.

4.3. Для салонов с малой торговой площадью стеллажи отводятся под одну ассортиментную группу всех поставщиков, - например:

Полуботинки мужские

фирма "Марко"

фирма "Белвест"

фирма "Олип"

5. Последовательность расстановки обуви.

5.1. Расстановка обуви по полу (мужская, женская, детская).

5.2. Разделение обуви по материалу (искусственный материал / натуральный материал).

5.3. Разделение обуви по сезону (летняя/демисезонная/зимняя).

5.4. Разделение по ценовому уровню (высокий/средний/низкий).

5.5. Разделение по поставщикам.

5.6. Разделение обуви по ассортиментным группам (босоножки женские высокий каблук / средний каблук / низкий каблук / ...).

5.7. Разделение по стилю (повседневный / авангардный / ...).

5.8. Разделение на "ходовые и неходовые модели".

Для всесторонней оценки эффективности деятельности ООО «Кари» необходим анализ системы показателей. Основными показателями хозяйственной деятельности предприятия являются:

- товарооборот;

- издержки обращения;
- прибыль;
- рентабельность.

По нашему, мнению именно внутренний анализ этих показателей позволит отразить механизм достижения предприятием максимальных результатов. На основе данного подхода, мы оценили результаты хозяйственно-финансовой деятельности фирмы ООО «Кари» за период с 2014 по 2016 гг.

Таблица 2.1.6

## Показатели эффективности хозяйственной деятельности ООО «Кари»

Показатели	2014		2015		% выполнения 2015 к 2014г.	2016		% выполнения 2016 к 2015г.	отклонения факт к плану 2016г.
	план	факт	план	факт		план	факт		
1.Товарооборот, тыс. руб.	12000	13600	30 000	33 000	242,6	6 0000	63 600	192,7	3600
2.Валовый доход,тыс. руб.	1300	13691	2500	2949,6	21,5	5200	5389,6	182,7	189,6
3.Сумма издержек обращения, тыс. руб.	1900	1785,5	3900	4126,3	231	8300	8427,2	204,2	127,2
4.Торговая надбавка средне- факт. %	3000	3400	7500	8250	242,6	15000	15900	192,7	900
5.Уровень суммы валового дохода, %	10	10,06	8,3	8,9	-	8,5	8,6	-	0,1
6.Уровень суммы издержек обращения, %	15,8	13,1	13	12,5	-	13,8	13,2	-	0,7
7.Прибыль тыс. руб.	898	901	2010	2121	235,4	3997	4001	188	41880
8.Рентабельность	14,2	14,9	15	15	-	16,5	17	-	0,5

Исходя из данных таблицы, можно сделать следующие выводы: за 2016г. ООО «Кари» ООО «Кари» перевыполнил план товарооборота на 3600, по сравнению с 2015г. отклонение составило 192,7.

При этом уровень валового дохода в 2016 году вырос на 182,7, причиной этого то, что товары продавались с более высокими надбавками, а также улучшилась ассортиментная группа товаров, пользующаяся спросом. Фактическая сумма валового дохода превысила плановую на 189,6 тыс. рублей.

В процессе деятельности работники в 2016 году допустили перерасход издержек обращения на 13,2. Это говорит о том, что с ростом товарооборота увеличиваются издержки обращения, а так же прибыль. Можно сделать вывод, что предприятие является рентабельным, в течение всей деятельности, в 2016 году рентабельность равна 17 %.

Таблица 2.1.7

## Оценка финансового состояния ООО «Кари»

Показатели	2014	2015	2016	Отклонение 2016 к 2015
1. Коэффициент финансовой устойчивости	1,4	1,5	1,9	+ 0,4
2. Коэффициент маневренности	0,3	0,6	0,7	+ 0,1
3. Коэффициент покрытия	2,8	2,8	3,0	+ 0,2
4. Коэффициент Абсолютной ликвидности	0,5	0,6	0,7	+ 0,1
5. Рентабельность общая	0,15	0,15	0,17	+ 0,2
6. Рентабельность собственного капитала	0,25	0,25	0,31	+ 0,06

Из данных таблицы видно, что коэффициент финансовой устойчивости в 2016г. равен 1,9, увеличилось на 0,4, по сравнению с 2015 годом. Увеличение



произошло вследствие того, что в 2016 году произошло повышение собственных средств фирм, что свидетельствует о достаточном запасе финансовой устойчивости предприятия и его относительной независимости от внешних источников финансирования. Можно сказать, что в составе оборотных средств находится не менее 1/3 собственного капитала.

Коэффициент маневренности изменился в период с 2015 года по 2016 год незначительно, увеличился на 0,1, т.е. предприятие использовало собственные оборотные средства и выявило их иммобилизацию, т.е. открытие еще одного салона в 2015 году.

По данным таблицы можно сделать вывод, что коэффициент покрытия в 2016 году выше нормы, по сравнению с 2015 годом увеличился на 0,2, т.е. ООО «Кари» большую часть краткосрочных долгов способно погасить на день составления баланса.

Коэффициент абсолютной ликвидности в период с 2015 года по 2016 год увеличился на 0,2, т.е. коэффициент отражает отношение денежных средств, готовых для платежей и расчетов, к краткосрочным обязательствам.

Обобщающим показателем характеризующим финансовое состояние ООО «Кари», является рентабельность. По данным таблицы общая рентабельность в период с 2015 года по 2016 год увеличилась по 0,2.

Таким образом, финансовое состояние ООО «Кари» можно характеризовать, как финансово-устойчивое, с положительной динамикой развития.

## **2.2. Анализ управления товарным ассортиментом ООО «Кари»**

Ассортиментный перечень товаров ООО «Кари» представлен в Приложении 3.

Одним из показателей, характеризующим ассортимент товара в магазине является коэффициент устойчивости, который показывает соответствие имеющегося в магазине ассортиментного предложения оптимальному, установленному для каждого вида продукции. Для обувной продукции

оптимальным является значение коэффициента, равное 0,75. На основании данных таблицы 8, мы рассчитали коэффициент устойчивости товарного ассортимента ООО «Кари»

Таблица 2.2.1

## Оценка устойчивости товарного ассортимента ООО «Кари»

Наименование товара	2014	2015	2016	отклонения 2016 к 2015г.
1. Обувь	0,66	0,71	0,73	0,02
2. Аксессуары	-	0,83	0,71	-0,12
3.Сопутствующие	0,6	0,68	0,7	0,02
4. Кожгалантерея	-	0,71	0,68	-0,03

При расчете коэффициента устойчивости из ассортиментного перечня исключены товары сезонного спроса.

Из данных таблицы видно, что показатель устойчивости ассортимента обуви в 2016 г. увеличился в 0,02, и стал близок к оптимальному для магазинов обуви значению – 0,75.

Это увеличение связано с улучшением мерчандайзинга салона обуви. Показатель устойчивости ассортимента аксессуаров и кожгалантереи в 2016 г. снизился на 0,04. Это произошло вследствие того, что фирма отказалась от торговли сумками и теплыми колготками.

Увеличился показатель устойчивости сопутствующих товаров на 0,02 за счет увеличения перечня данного ассортимента. Одним из показателей эффективности товарного ассортимента является широта, т.е. число совокупностей товаров в наборе, выделенном по определенному признаку.

Основой для анализа этого свойства являются классификационные группировки. На рисунке 8 представлена классификационная ассортиментная группировка обуви ООО «Кари»

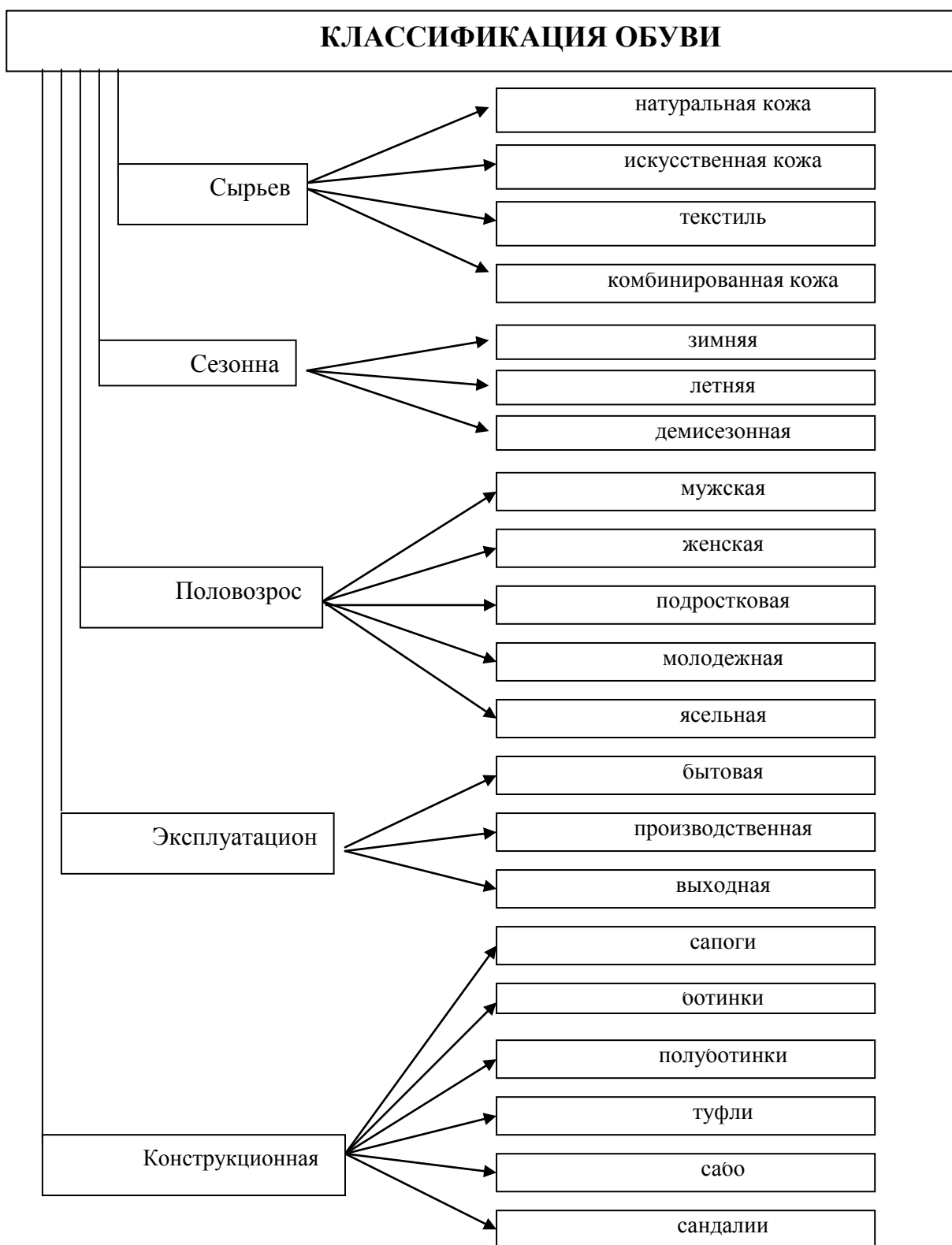


Рисунок 2.2.1. Классификационная ассортиментная группировка обуви  
 ООО «Кари» ООО ООО «Кари»

Структурой ассортимента товаров называют состав товарных групп, входящих в ассортимент и количественное соотношение между ними, выраженное в процентах, долях. Обычно доли (удельный вес) каждой группы рассчитывается по товарообороту.

В магазине структура ассортимента должна быть наиболее рациональной, чтобы в полной мере удовлетворять потребности населения. С этой целью в данной работе будет интересно рассмотреть структуру ассортимента женской кожаной обуви на примере ООО «Кари» по следующим классификационным признакам:

- по назначению;
- по видам;
- по материалу деталей верха;
- по размерам.

Согласно ГОСТ 23251 «Обувь. Термины и определения» целевое назначение является основным классификационным признаком кожаной обуви, в связи с этим, вначале будет целесообразно провести анализ структуры ассортимента женской кожаной обуви по назначению, согласно предложению и реализации. В качестве базового показателя мы взяли количественный состав обуви, параметрический ряд регламентирован стандартом, т.е. по размеру.

Широта ассортимента фирмы ООО «Кари» по размерам обуви равна 0.49. Этот показатель можно считать близким к оптимальному, так как для обувной продукции оптимальным считается значение коэффициента равное 0.50.

Одним из показателей эффективности товарного ассортимента является его глубина. Как правило, для обувных товаров - это общее число разновидностей моделей. Наглядно мы представили глубину ассортимента в таблице:

Таблица 2.2.2

Глубина обувных моделей ООО «Кари»

Фирма	Обувные ассортиментные группы	Материал	Цвет	Размер	Фактическая широта
1. «Белвест»	27	4	7	17	0,9
2. «Бионина»	15	4	2	5	0,43
3. «Фим»	21	4	4	6	0,55
4. «Вигорос»	22	3	4	11	0,62
5. «Инвито»	11	1	3	6	0,32
6. «Чевляр»	15	3	5	7	0,51
7. «Баден»	20	4	7	12	0,73
8. «Эльче»	23	6	15	10	0,98
9. «Антилопа»	10	3	7	7	0,39
10. «Ле гранд»	11	2	1	8	0,36
11. «Марко»	13	2	3	12	0,5
12. «Олип»	9	2	2	12	0,45
					6,77

Как видно из таблицы 2.2.2. фирма "Эльче" обладает наибольшей глубиной в отличие от других фирм производителей обуви, т.к. коэффициент глубины этой фирмы составляет 0,98.

Полнота ассортимента обуви ООО «Кари» равна 6,77, т.е. можно сделать вывод, что ассортимент обуви практически позволяет удовлетворять твердо сформированный спрос на обувь, он близок к рекомендуемому числу разновидностей товаров для магазинов обуви с площадью от 251-650 кв.м, т.е. 301-500 единиц. Такие фирмы как "Эльче", "Баден", "Белвест", "Фим", предоставляют разные возможности для удовлетворения альтернативного спроса потребителей.

Следующим показателем, характеризующим эффективность ассортимента товаров, является показатель обновляемости ассортимента.

Обновление происходит за счет пополнения набора товаров новыми образцами и исключением из них устаревших образцов.

Фактическая обновляемость обувного ассортимента ООО «Кари» равна 50,5%, базовый темп обновления составляет 66%, отсюда коэффициент обновления равен 0,7. Обобщенный показатель равен 2,81.

Рассмотренная система показателей ассортимента ООО «Кари» позволила измерить отклонения фактического состояния ассортимента от

предпочтительного, на основе этого можно сделать вывод, что незначительное 0,07 отклонение говорит о рациональности ассортимента товаров в ООО «Кари».

Такой принцип формирования ассортимента позволяет фирме создавать большие удобства для покупателей, облегчает им процесс ознакомления с предлагаемыми товарами, сокращает затраты времени на осуществление покупок, способствует совершению импульсивных покупок.

На основе анализа показателей ассортимента фирмы ООО «Кари» можно сделать следующие выводы: ассортимент товаров обладает достаточно высокой обновляемостью, удовлетворяет спрос по широте и глубине ассортимента обуви, показатели свидетельствуют о высокой устойчивости ассортимента.

Необходимо акцентировать внимание на том, что проблема управления ассортиментом является одной из пограничных областей в сфере менеджмента и маркетинга. Как известно, одно из принципиальных положений науки об управлении - управлять можно только тем, что измеримо. Значит, оценивая показатели ассортимента, ими можно эффективно управлять.

Ассортимент фирмы ООО «Кари» на сегодняшний день состоит из следующих товарных групп:

- обувь;
- средства по уходу за обувью;
- аксессуары;
- белье;
- кожгалантерея.

Проценты прибыли, приходящийся на каждую товарную группу мы отразили в таблице 2.2.3:

Таблица 2.2.3

Процент прибыли, приходящийся на каждую товарную группу, %

Наименование секции	2014	2015	2016	отклонение 2015 к 2016
1.Обувь	98	86	84	2

2.Средства по уходу за обувью	2	5	7	2
3.Аксессуары	-	2	1	-1
4.Белье	-	5,5	6	0,5
5.Кожгалантерея	-	1,5	2	0,5

Необходимо также отметить, что подъемы товарооборота ООО «Кари» совпадают с периодом 30% скидок, а так же в зимний и весенний сезон. Летний период отличается наибольшим спадом товарооборота всех секций магазина ООО «Кари». Мы считаем, что необходимо определить цели маркетинга и подобрать альтернативную стратегию.

Такие фирмы как "Белвест", "Бионика", "Эльче", "Вигорос", "Баден", "Инвито" пользуются наибольшим спросом у клиентов фирмы ООО «Кари». Но на долю таких фирм как "Бионика" и "Инвито" приходится 17% возвратов обуви, следствием является брак обуви. На долю фирмы "Бионика" - 11,1% брака, "Инвито" - 5,9%. Выше нормы в 0,17 раз.

Итак, можно сказать, что принципы формирования ассортимента товаров в магазине позволяют фирме создавать большие удобства для покупателей, облегчает им процесс ознакомления с предлагаемыми к продаже товарами, сокращает затраты времени на осуществление покупок, способствует совершению "импульсивных покупок".

Вследствие этого фирма уделила внимание расширению ассортимента обуви и средств по уходу за обувью. Цены данных ассортиментных групп ориентированы на средний сегмент рынка, а следовательно присутствует сбалансированность предложения и спроса.

По данным таблицы 2.2.3 можно сделать вывод, что в 2016г на обувную товарную группу приходится 84% всей прибыли, это на 2 больше чем в 2015 г, на все остальные товарные группы присутствующие в ООО «Кари» приходится 16 %. Увеличение ассортимента обуви произошло за счет расширения торговой площади салона обуви. Снижение доли прибыли аксессуаров, кожгалантереи, белья произошло за счет отказа от торговли ими. Спрос на данные товары небольшой за счет высоких цен, товарооборот этой товарной группы низок, следовательно, это может привести в дальнейшем, к убыткам.

Для оценки ассортиментных видов обуви мы также ориентировались на прибыль приносящую каждой группой обуви:

Таблица 2.2.4

## Процент прибыли приходящийся на каждый вид обуви, %

Виды обуви	2014	2015	2016	Отклонение 2016 к 2015
Мужская	51	48	48	0
Женская	46	47	46	-1
Детская	3	5	6	1

Из таблицы 2.2.4. видно, что мужская и женская обувь имеют практически одинаковый процент прибыли: 46% - женская и 48% - мужская. Это вызвано тем, что количество пар мужской и женской обуви продаются практически в одинаковом количестве, но пара мужской обуви дороже пары женской. Процент прибыли приходящийся на долю детской обуви составляет всего 5% из всего объема прибыли. Это является следствием того, что детская обувь имеет низкий уровень широты и глубины ассортимента, а так же пара детской обуви в 2,8 раз дешевле, чем пара мужской и женской обуви.

На основе анализа показателей ассортимента фирмы ООО «Кари» можно сделать следующие выводы: что ассортимент товаров обладает достаточно высокой обновляемостью, удовлетворяющий спрос широтой и глубиной



ассортимента обуви, а так же показатели свидетельствуют о высокой устойчивости.

Таким образом, на основании анализа управления ассортиментом товаров в магазине ООО «Кари» можно сделать несколько выводов.

1. ООО «Кари» в Старом Осколе - это самый большой мультибрендовый магазин обуви для всей семьи в городе, в котором представлен широкий спектр обуви всех направлений, как российских, так и зарубежных производителей.

2. На основе приведенных данных финансовое состояние ООО «Кари» можно характеризовать, как финансово-устойчивое, с положительной динамикой развития.

3. Показатели, характеризующие ассортимент товара в магазине являются коэффициент устойчивости, широта и глубина соответствие имеющегося в магазине ассортиментного предложения оптимальному, установленному для каждого вида продукции. Данные коэффициенты находятся в пределах нормы. Ассортимент товаров обладает достаточно высокой обновляемостью, удовлетворяющий спрос широтой и глубиной ассортимента обуви, а так же показатели свидетельствуют о высокой устойчивости.

4. Принципы формирования ассортимента товаров в магазине позволяют фирме создавать большие удобства для покупателей, облегчает им процесс ознакомления с предлагаемыми к продаже товарами, сокращает затраты времени на осуществление покупок, способствует совершению "импульсивных покупок".

5. К числу проблем формирования ассортимента необходимо отнести учет популярности брендов и необходимость использования информационных технологий для формирования ассортимента.

### **3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ ТОВАРОВ В ФИРМЕННОМ МАГАЗИНЕ ООО "КАРИ"**

Обеспечение необходимого уровня обслуживания покупателей и рост основных экономических показателей деятельности торгового предприятия зависят от правильного формирования ассортимента товаров в магазине.

В магазинах фирмы ООО «Кари» ассортимент женской и мужской обувных групп обладает достаточной его широтой и глубиной. Внимание заслуживает детская обувь, так как коэффициенты свидетельствуют о низкой обновляемости широте и глубине.

Мы предлагаем на основе дилерских договоров с такими поставщиками детской обуви как "Парижская коммуна", "Марко", "Баден", "Рязаньвест", а так же с постоянными поставщиками, - "Антилопа" и "Чевляр" расширить и углубить ассортимент детской обуви, т.к. на нее существует достаточно высокий спрос на детскую обувь. Мы считаем, что следует расширять ассортимент по следующим качественным признакам: цвет; размер; фасон; модель.

Следующим из наших предложений является отказ от сотрудничества с такими поставщиками обуви как "Бионика" и "Инвито", обувь этих фирм не отвечает стандартам предъявляемым фирмой. Хотя обувь этих фирм пользуется спросом, на их долю брака приходится слишком большой процент – 17. Чтобы не снижать уровень ассортиментных групп, можно увеличить поставки обуви таких фирм как: "М-Шуз", и "Евротайм" – это товар, находящийся на стадии роста, а, следовательно, характеризуется быстрым увеличением объема реализации, и возрастанием прибыли.

Мы считаем, что потенциальные возможности сбыта фирмы ООО «Кари» зависят от того, насколько предлагаемый ассортимент товаров соответствует запросам покупателей, формирующихся под воздействием рекламы.

Для этого мы предлагаем принимать заказы потребителей по каталогам, несколько моделей из каталогов следует показывать в витрине магазина,

используя блик-фанги: яркие декоративные рисунки, организующие тему витрины, рекламные тесты и другие ярко выраженные декоративные детали.

Магазин работает по будням с 9.00 до 19.00. В выходные дни с 9.00 до 17.00 часов без перерыва и выходных. Мы предлагаем тщательно продумать режим работы "Фабрика обуви" в весенне-летний сезон. Учитывая особенность месторасположения "Фабрика обуви", мы считаем, что необходимо увеличить продолжительность работы магазина до 21.00. В это время на проспекте много потенциальных покупателей, посетителей близлежащих кафе, баров и ресторанов. Проспект Губкина – излюбленное место отдыха многих старооскольцев.

Увеличение работы магазина до 21.00 может способствовать рациональному распределению графика работы персонала, т.е. в две смены: с 9.00 до 17.00 и с 13.00 до 21.00. Рациональное разделение труда даст значительный эффект, при котором будет обеспечиваться наиболее целесообразное использование работников и повышение эффективности их труда.

Также нами предлагается распределить прирост товарооборота не равномерно а прямо пропорционально скачкам товарооборота, т.е. где выше положительный пик, там и выше прирост. Аналогично должны проводиться маркетинговые мероприятия, т.е. где существует большой прирост товарооборота, там должно проводиться и больше мероприятий, в данном случае учитывая, что спад обуславливается летним дачным и отпускным сезоном, сокращается количество покупателей, приходящих в магазины фирмы ООО «Кари», и, следовательно, уменьшается действенность методов продвижения товаров. Мы предлагаем распределить бюджет маркетинга главным образом на время наплыва покупателей.

Торговое предприятие ООО «Кари» получит возможность разработать более эффективные методы продвижения товара, а следовательно, увеличить обновляемость товарного ассортимента.

Стабильность ассортимента - наиболее желательное его состояние для изготовителя и продавца. Поэтому маркетинговые мероприятия должны быть направлены на поддержание этого состояния путем напоминающей рекламы, формирования ассортимента в основном счете товаров, пользующихся устойчивым спросом.

Обновлению ассортимента должны предшествовать маркетинговые мероприятия по разработке нового товара с учетом выявленных потребностей, а также рекламная поддержка до выхода его на рынок. Для нового товара должны быть определены стратегия ценообразования и каналы распределения.

Оптимизация ассортимента не приведет к ощутимым результатам, если ее не рассматривать в контексте решения других задач, связанных с ассортиментом. Бессмысленно выбрать наиболее ходовые продукты и установить цену, которая отпугнет потребителей, или расположить их в таком месте, где они не будут видны. Работа с ассортиментом должна базироваться на простом принципе - предпочтения потребителей. Это единственное «руководство к действию» при ответе на вопросы, стоящие перед руководством торгового предприятия.

Таблица 3.1.1

Вопросы, стоящие перед руководством торгового предприятия ООО  
«Кари»

Вопрос	Методы
Какие товары заказать и в каком количестве	Эффективный ассортимент
Какую установить цену (наценку)	Ценообразование
Сколько отвести места на полках для того или иного продукта, где разместить и как оформить, чтобы его замечали и покупали	Выкладка, мерчандайзинг, мероприятия по продвижению

Работа по оптимизации ассортимента включает несколько этапов:

- общий анализ исходного состояния;
- выявление «черных дыр» - товарных позиций или мероприятий, отвлекающих ресурсы торгового предприятия. В качестве упомянутых ресурсов могут рассматриваться как денежные средства (показатель

оборачиваемости товаров), так и показатели, пока не традиционные для украинского розничного рынка:

а) эффективность использования  $1 \text{ м}^2$  выкладки товаров (товарооборот / прибыль на  $1 \text{ м}^2$  выкладки),

б) эффективность работы с товарной позицией (товарооборот/прибыль на одну товарную позицию/торговую марку);

- выбор ключевых позиций для формирования ассортимента;
- планирование мероприятий по улучшению структуры предлагаемого ассортимента и оптимизация размещения товаров.

Исследования ассортимента показывают, что «черные дыры» есть во всех категориях товаров. Они не только отвлекают оборотные средства, но и занимают «драгоценные» места, требуют дополнительных и, как правило, высоких затрат на осуществление коммерческой работы по данным позициям.

Оптимизация ассортимента связана с постепенным выведением из реализации марок и сортов, не пользующихся спросом или недостаточно рентабельных.

Также следует обратить внимание на процесс планирования товарооборота – определение ключевых факторов экономической ситуации (внешние и внутренние факторы), подбор исходной информации, анализ развития товарооборота (продаж) в прошлом периоде.

Составными элементами плана продаж в свою очередь являются:

- концепция основного и альтернативного плана (на случай непредвиденных обстоятельств), стратегия достижения целей, разработка организационных мер по осуществлению стратегии;

- расчет издержек, валовых доходов и прибыли, доведение плановых заданий до конкретных исполнителей, проверка плана на реальность (контроль прогноза).

План розничного товарооборота торгового предприятия состоит из следующих разделов:

- реализация (продажа) товаров по общему объему и отдельным товарным группам (структура товарооборота);
- товарные запасы и товарооборачиваемость;
- поступление товаров (товарное обеспечение).

Объем и структура розничного товарооборота должны обеспечить, с одной стороны, удовлетворение потребностей населения в товарах в соответствии с его спросом, а с другой – необходимый для дальнейшего развития предприятия размер прибыли.

Формирование ассортимента — проблема подбора конкретных товаров, их отдельных серий, определения соотношений между «старыми» и «новыми» товарами, товарами единичного и серийного производства, «научными» и «обычными» товарами, овеച്ചественными товарами, лицензиями и «ноу-хау».

При формировании ассортимента на любом предприятии возникают проблемы:

- установления ценовой политики;
- требований к качеству товара;
- определения гарантий и уровня сервисного обслуживания и др.

Важно также определить, собирается ли производитель играть роль лидера в создании принципиально новых видов продуктов или вынужден следовать за другими изготовителями.

Формированию ассортимента предшествует разработка предприятием ассортиментной концепции.

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

Расширение ассортимента может происходить на нескольких уровнях:

- увеличение позиций однородных товаров: производство новых сортов, изменение упаковки, расфасовки, конфигурации и т. д. уже освоенной продукции;
- внедрение разнородных продуктов: развитие новых товарных направлений: диверсификация;
- продвижение абсолютно новых (не имеющих аналогов) продуктов;
- комбинация действий: проведение ассортиментных изменений на двух или трех уровнях одновременно.

С нашей точки зрения, постоянное внимание в магазине ООО «Кари» должно быть обращено на формирование товарного ассортимента, как развивающегося во времени процесса установления такой номенклатуры товара, которая удовлетворила бы товарную структуру спроса населения.

Таким образом, экономическое значение розничной торговой сети состоит в ускорении движения и реализации товара, а так же сохранения его количества и качества на всем пути от производства до потребителя. Экономический аспект торговли проявляется в величине совокупного общественного продукта и национального дохода общества.

Социальное значение розничной торговой сети заключается в удовлетворении материальных, социальных и бытовых потребностей членов общества, повышении уровня жизни народа, создании благоприятных условий для всестороннего развития личности. Можно сказать, что социальный аспект розничной торговли находит свое проявление в величине свободного времени трудящихся. Таким образом, сокращение затрат времени на приобретение товаров и приготовление пищи создает необходимые условия для развития рыночной экономики, технического процесса, повышение производительности труда и эффективности общественного производства.

Формирование товарного ассортимента – это разработка и установление в определенном порядке номенклатуры товаров, образующих необходимую совокупность для торговли.

Одним из важных принципов формирования ассортимента товаров является обеспечение его устойчивости. При реализации товаров повседневного спроса соблюдение этого принципа имеет первостепенное значение. Устойчивый ассортимент товаров в магазине ООО «Кари» обуславливает сокращение затрат времени покупателей на поиск товаров, позволяет стандартизировать все важнейшие торгово-технологические процессы и операции, организовывать их выполнение с минимальными затратами трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

Для характеристики эффективности коммерческой деятельности розничного предприятия, на наш взгляд, наиболее важным показателем является степень обновления товарного ассортимента, то есть его пополнения новыми продуктами и изделиями. Этот показатель может быть определен как коэффициент обновления. Он представляется важным для работы с непродовольственными товарами.

Самая большая проблема традиционной системы закупок магазинов ООО «Кари» в том, что цепочка управления ассортиментом в ней разорвана: выбором ассортимента и закупками занимаются одни сотрудники, остатки товара контролируют другие, мерчандайзинг – третьи. В результате действия компании становятся несогласованными: одних товаров остро не хватает, другие закуплены в избытке, по третьим – недостаточный ассортимент, по четвертым – избыточный, а про какие-то товары вообще все забыли. В результате на складах и в витринах магазинов оседают партии обуви с низкой оборачиваемостью или появляются торговые марки, не вписывающиеся в общую торговую концепцию сети.

Нередко возникают конфликты между подразделениями: отдел продаж недоволен ассортиментом и ценами, отдел закупок – темпами и объемами продаж, а крайним обычно оказывается отдел маркетинга.

Одна из причин возникающих сложностей в том, что процесс закупок оторван от реальной ситуации в магазине. Закупщики делают акцент на оперативных задачах (купить нужный товар вовремя по выгодной цене), но



игнорируют стратегические вопросы: создание ассортиментного позиционирования, отличного от конкурентов и уникального в глазах потребителей.

Решить эти проблемы в магазинах ООО «Кари» можно с помощью технологий категорийного менеджмента.

Категорийный менеджмент (Category Management) – это подход к совершенствованию работы розничных компаний и их ключевых поставщиков, разработанный в начале 1990-х годов международной консалтинговой компанией The Partnering Group (TPG).

Ключевая идея этого подхода - выделение внутри ассортиментной группы (или же товарных направлений) товарных категорий, например, среди всей обуви для активного отдыха выделяется обувь OUTDOOR. В торговом зале она представляется отдельно от обуви в стиле casual или комфортной обуви. Для ее продвижения используются специальные POS-материалы. Проводится разъяснительная работа с персоналом, чтобы продавцы могли профессионально объяснить преимущества и дополнительные потребительские свойства этой обуви. И самое главное, чтобы они поняли, для какого покупателя введена данная категория в ассортимент и с какой целью люди будут ее покупать. Будет ли человек использовать обувь для «вездеходных» горных маршрутов или это его стиль одежды требует ботинки OUTDOOR.

Товарные категории выделяются в зависимости от предпочтений покупателей. На это стоит обратить особое внимание, потому что ассортимент стоит разделять, опираясь именно на психологические аспекты совершения покупок. И они совсем не обязательно будут совпадать с общепринятым товарным классификатором. Еще одна важная особенность: все категории должны составлять единую совокупность – так, как воспринимает магазин покупатель.

Этот подход лежит в основе программы ECR — Efficient Consumer Response («эффективное реагирование на запросы потребителей»), которая стала отправной точкой для развития идеи категорийного менеджмента.

Процесс закупки в рамках категории не ограничивается составлением ассортимента и контролем остатков. Затрагиваются все бизнес-процессы управления товаром: от разработки концепции магазина до плана мероприятий по стимулированию продаж в торговом зале.

При этом вся цепочка – от выбора ассортимента до продажи товаров – соединена и контролируется одним сотрудником в рамках каждой категории (категорийным менеджером) и руководителем департамента управления ассортиментом - по всем категориям. Таким образом, процесс закупки становится целостным.

Рассмотрим каждый из принципов категорийного менеджмента подробнее.

#### 1. Подход к ассортименту магазина как к совокупности всех категорий.

Это один из ключевых моментов управления ассортиментом в обувных магазинах.

Покупатель видит магазин единым. Он не в курсе того, какая у компании структура, есть там категорийный менеджмент или нет. Он не знает о взаимодействии категорийного менеджера и директора магазина. И он ничего не знает о структуре ассортимента магазина; он видит лишь товар в магазине и воспринимает все категории товаров связанными между собой. И если они представлены по-разному, если эти категории сами между собой очень сильно различаются, то покупателю будет трудно, а точнее, неудобно ориентироваться.

Для создания стилевой структуры ассортимента, по максимуму соответствующей запросам конкретной целевой аудитории, Fashion Consulting Group применяет уникальную концепцию функционально-стилевых групп. Как правило, в обуви выделяют четыре основные функционально-стилевые группы: classic, casual, sport, sport fashion.

В гардеробе каждой целевой аудитории присутствуют все эти группы. Их конкретное наполнение (стиль, инновативность, пропорции видов ассортимента) согласуется со стилем жизни покупателей. Именно такой подход

позволяет сформировать эффективную ассортиментную стратегию и увеличить лояльность покупателей.

2. Разделение ассортимента на категории, опираясь на восприятие покупателя

Суть категорийного подхода – выделение категорий так, как их выделяет наш покупатель, а не так, как удобно закупщику или товароведу.

Это и есть реагирование на запросы потребителя; зачастую потребитель в своем сознании группирует товары иначе, чем закупщик-профессионал. Закупщик слишком хорошо знает свой товар (что, безусловно, правильно) и зачастую оперирует брендами и поставщиками, которые могут быть неизвестны покупателю. Покупатель часто приходит в магазин за товаром, а не за брендом: бренд для него не всегда является основным критерием выбора.

В самом деле, зачем идет покупатель в магазин — купить любой товар под брендом Salamander или ему все же нужны туфли?

Поэтому подчеркнем, что «категорийный менеджмент» и «брендинг» – не равнозначные понятия. Это очень важно: категорийный менеджмент подразумевает деление ассортимента на классы, группы и категории иногда вопреки общепринятой логике и классическому товароведению.

Деление товара на категории и группы может не совпадать и с каким-либо государственным классификатором. Пример: в соответствии с ГОСТ 23251-83 обувь для активного отдыха включает обувь и для прогулок, и для отдыха, и для занятий физкультурой. При этом мокасины, которые идеально подходят под это описание, целесообразно отнести к обуви в стиле casual. Потому что покупатель так думает и не будет искать мокасины в отделе обуви спортивного стиля, где представлены кроссовки.

Чтобы разделить ассортимент на категории, нужно знать своего покупателя. Для этого надо выделить сегменты покупателей и в каждом сегменте исследовать их предпочтения - как они думают, как воспринимают ваш магазин и какими категориями мыслят.

Дальше, исходя из ожиданий своей целевой аудитории, каждая сеть разрабатывает собственную систему товарных категорий, на основе которой оптимизирует ассортимент и организует правильную (правильную для покупателя, а не для директора магазина или начальника склада) выкладку товаров в торговом зале, что в конечном счете ведет к росту продаж.

### 3. Ответственность одного сотрудника за весь цикл движения категории.

Управление категорией означает, что категорийный менеджер сам (не его начальник, и не поставщик, и не директор магазина) принимает решения о том, что завозить и по каким ценам, какие обороты и прибыль по категории запланировать, какую розничную цену ставить в магазине, как и где вывешивать POS-материалы, на какие полки в магазине товар класть, сколько денег из рекламного бюджета тратить на продвижение.

Он согласовывает планы продаж и планы по прибыли, сам решает, что делать с неликвидами (которые, увы, он же и закупил). Он решает все основные вопросы с поставщиками (кому платить в первую очередь, кого заменить, с кем дружить, а за кем глаз да глаз нужен).

Без таких полномочий категорийный менеджер является просто исполнителем, линейным менеджером, который выполняет лишь часть работы (например, занимается только закупками и логистикой, в то время как за продажи отвечает другой сотрудник). Этого недостаточно, чтобы управлять ассортиментом, поскольку функция управления должна быть сосредоточена в одних руках. Это как управление автомобилем - нажимать на педаль газа, переключать скорости, тормозить и рулить должен один человек.

Имея рычаги управления, категорийный менеджер несет ответственность за продажу категорий. Это означает, что он отвечает своей зарплатой и должностью за то, чтобы продажи того товара, который он закупает, были «хорошие» (то есть устраивали руководство). Чтобы по этим товарам и оборачиваемость, и прибыли, и ликвидность – все было «хорошее». Если результаты плохие, то категорийный менеджер не получает денег и может быть снят с этой должности. Безусловно, здесь все зависит от правильно

построенной системы планирования показателей эффективности ассортимента и мотивации персонала.

Категорийный менеджер контролирует продажи категории, регулярно получая данные от магазинов по выполнению плана. Если продажи отстают от плановых, то категорийный менеджер заинтересован (мотивирован) в том, чтобы были предприняты какие-то активные действия по продаже: он дает распоряжение понизить цену или изменить выкладку, он дает команду маркетологам провести опрос и узнать, почему его товар продается хуже, чем раньше, и т. п. Понятно, что, не имея полномочий давать распоряжения, он не влияет на продажи, не управляет категорией. Поэтому ключевой момент в категорийном менеджменте – наделение сотрудника полномочиями и ответственностью за управление категорией.

#### 4. Рассмотрение категории как мини-предприятия в рамках компании

Категорийный менеджер отвечает за закупки и продажи категории.

Он управляет категорией как одним предприятием - со своей политикой закупок, продаж, ценообразованием и продвижением. По сути, категорийный менеджер – мини-коммерческий директор, а категория – мини-предприятие внутри ассортимента.

В этом и ключ к эффективности: любой владелец торгового предприятия будет стремиться к получению большей прибыли. Он будет заинтересован в том, чтобы закупать ликвидный товар, не иметь излишков, чтобы продавцы умели его продавать, чтобы себестоимость товара была минимальная, а наценка – максимально возможная. И категорийный менеджер подходит к категории именно с этой позиции, это его полная ответственность и его заработок.

Как и любое коммерческое предприятие, категория должна иметь:

- свой бюджет на развитие (сколько денег мы вложим в рекламу и какие модели будут фигурировать в макетах?);
- свою политику ценообразования (какую торговую наценку установим на эту коллекцию обуви? Как у конкурентов или ниже?);

– людей, которые будут обеспечивать продажи (если необходимо, категорийный менеджер обучит или организует обучение силами поставщика для продавцов в зале);

– свои каналы сбыта (это магазины компании).

Мы видим, что рассмотрение одного момента категорийного менеджмента тянет за собой другие. Именно поэтому категорийный менеджмент и есть система. Нельзя внедрить категорийный менеджмент в одном отделе, нельзя не рассматривать вопросы управления категориями без разговора о мотивации категорийного менеджера, а вопрос структуры ассортимента - без покупателя и концепции магазина в целом.

Можно выстроить следующий план внедрения категорийного менеджмента на торговые предприятия ООО «Кари». На самом деле начинать надо не с процессов, а с общего понимания ценности этого метода управления. Категорийный менеджмент поможет компании эффективно работать в условиях конкуренции не потому, что «он у нас есть», а потому, что компания:

- связала стратегию управления ассортиментом со стратегическими целями компании;
- провела необходимые корректировки формата и позиционирования магазина;
- оптимизировала ассортиментную политику как набор тактических средств управления ассортиментом;
- выбрала методы анализа работы с ассортиментом;
- пересмотрела организационную структуру и распределение обязанностей между отделами и должностями;
- выработала четкие критерии оценки эффективности работы сотрудников.

Необходимо отметить, что на этапе внедрения категорийного менеджмента практически все предприятия за редким исключением сталкиваются с целым рядом проблем, которые имеют системный характер и выходят далеко за пределы одного закупочного подразделения. Непонимание

их может привести не только к трудностям при переходе на систему категорийного менеджмента, неэффективности изменений, но и серьезно навредить бизнесу в целом. Использование на этом этапе опыта других компаний либо приглашение консультантов, располагающих необходимым опытом, позволит значительно упростить внедрение категорийного менеджмента и добиться от него максимального эффекта.

Таким образом, мы считаем, что проблема управления ассортиментом является одной из пограничных областей в сфере менеджмента и маркетинга. Можно сделать следующие основные выводы:

1. На основе дилерских договоров с такими поставщиками детской обуви как "Парижская коммуна", "Марко", "Баден", "Рязаньвест" а так же с поставщиками с которыми сотрудничаем "Антилопа" и "Чевляр" расширить и углубить ассортимент детской обуви, т.к. существует достаточно высокий спрос на детскую обувь.

2. Потенциальные возможности сбыта фирмы ООО «Кари» зависят от того, насколько предлагаемый ассортимент товаров соответствует запросам покупателей, формирующихся под воздействием рекламы. Для этого мы предлагаем принимать заказы потребителей по каталогам.

3. Необходимо тщательно продумать режим работы, т.е. увеличить продолжительность работы магазина в летнее время до 21.00 часа. Вследствие этого рационально распределить труд персонала фирмы ООО «Кари».

4. Предлагаем распределить прирост товарооборота не равномерно а прямо пропорционально скачкам товарооборота, т.е. где выше положительный пик, там и выше прирост. Практическое внедрение наших предложений позволит повысить товарооборот и прибыль на 19%, и дополнительно привлечь постоянных клиентов фирмы ООО «Кари».

5. Активно внедрять передовые апробированные технологии по формированию ассортиментной политики – технологии категорийного менеджмента (Category Management).

6. В рамках пилотного проекта внедрить в магазине ООО «Кари» (г.Старый Оскол) программное обеспечение KonSi Assortment Optimization, которое применяется для определения оптимального списка товаров в ассортименте компании для получения высоких результатов от торговли, а также планирования закупок с учетом оборачиваемости и финансовой отдачи товаров и товарных групп.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Торговый бизнес как опорная составляющая развитых экономических отношений во многом способствует решению главной задачи общественного производства - удовлетворению разносторонних потребностей людей. Именно торговля, реализуя произведенную потребительную стоимость, связывает производство с потреблением и поддерживает баланс между спросом и предложением.

Менеджерам современных торговых предприятий приходится ежедневно сталкиваться с множеством проблем организационного, экономического и финансового характера, которые приходится решать интуитивно, методом "проб и ошибок", приобретая постепенно практический опыт. Умение грамотно, а главное, эффективно торговать - это тонкое искусство, в котором полагаться лишь на небольшой практический опыт, здравый смысл и интуицию сейчас уже недостаточно. Процесс насыщения потребительского рынка товарами и возрастание конкуренции потребуют от тех, кто недавно влился в этот бизнес и хочет надолго в нем остаться, глубоких и всесторонних знаний его основ в разрезе различных аспектов торговой деятельности.

На предприятиях розничной торговли завершается процесс кругооборота средств, вложенных в производственные предметы потребления, происходит превращение товарной формы стоимости в денежную и создается экономическая основа для возобновления производства товаров. Здесь происходят постоянные количественные и качественные изменения, вызванные применением передовой технологии, совершенствованием техники и оборудования, методов управления, обеспечивающих повышение эффективности работы торговых предприятий и повышение культуры торговли.

Развитие рынков различных товаров, появление большого разнообразия организационно-правовых форм предприятий обусловили потребность в новых подходах к организации и технологии торговых процессов, к широкому развитию частной инициативы и предпринимательства.

Можно выделить основополагающие моменты для успешного магазина, эффективно создающего ассортимент и реализующего политику эффективных продаж (Приложение 3).

К числу социально-эффективных мероприятий по совершенствованию управления ассортиментом магазина можно отнести внедрение передовых апробированных технологий по формированию ассортиментной политики – технологии категорийного менеджмента (Category Management).

Весьма продуктивным и современным станет внедрение в магазине ООО «Кари» (г.Старый Оскол) программного обеспечения KonSi Assortment Optimization, которое применяется для определения оптимального списка товаров в ассортименте компании для получения высоких результатов от торговли, а также планирования закупок с учетом оборачиваемости и финансовой отдачи товаров и товарных групп.

Все мероприятия по совершенствованию управления ассортиментом товаров в магазине ООО «Кари» будут способствовать конкурентоспособности и увеличению прибыли торгового предприятия.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. ГОСТ Р 51304-2009 Услуги торговли. Общие требования [Текст]. – М.: Стандартинформ, 2010. – 8 с.
2. Абчук, В.В. Менеджмент [Текст]: учебник / В.В. Абчук [Текст]. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 423 с.
3. Абрютина, А.В. Экономический анализ торговой деятельности [Текст]: учебное пособие / А.В. Абрютина. – М.: Финансы и статистика. – 2008. – 416 с.
4. Алексунин, В.А. Маркетинговые коммуникации [Текст]/ В.А. Алексунин, Е.В. Дубаневич, Е.Н. Скляр. – М.: Дашков и К, 2011. – 196 с.
5. Байбардина, Т. Маркетинг в торговле [Текст]/ Т. Байбардина, Г. Кожухова, В. Кузьменко. – М.: Гревцова, 2012. – 256 с.
6. Бланк, И.А. Торговый менеджмент [Текст] / И.А. Бланк. – Киев: Ника-Цент, 2004. – 784 с.
7. Волгин, В.В. Устройство складов. Складские операции. Управление складом [Текст] / В.В. Волгин. – М.: Ось-89, 2016. – 319с.
8. Гиляровская, Л.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст]: учебник / Л.Т. Гиляровская. – М.: ТК Велби, 2015. – 360 с.
9. Гаджинский, А.М. Логистика [Текст] / А.М. Гаджинский. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2007. – 364 с.
10. Гиркин, В.А. О сущности торговли и природе кооперации [Текст]: учебник / В.А. Гиркин. – М.: ЮНИТИ. – 2016. – 232 с.
11. Горбачев, М.Н. Дистрибуция и продвижение продукта на рынке [Текст]/ М.Н. Горбачев, Я. Газин. – М.: Феникс, 2013. – 159 с.
12. Горбачев, М.Н. Организация отдела продаж [Текст]/ М.Н. Горбачев, А. Веселов. – М.: Феникс, 2013. – 176 с.

13. Данченко, Л.А. Маркетинговое ценообразование: политика, методы, практика [Текст]: учебник / Л.А. Данченко. – М.: Эксмо, 2015. – 464 с.
14. Добронравин, Е.Р. Теория управления запасами при построении логистических систем [Текст] / Е.Р. Добронравин // Российское предпринимательство. – 2016. – №11. – С. 97-100.
15. Дурович, А.П. Маркетинговые коммуникации [Текст]: курс интенсивной подготовки / А.П. Дурович. – М.: Современная школа, 2010. – 325 с.
16. Есипова, И.В. Как завоевать покупателя [Текст] / И.В. Есипова, С.Н. Лобанов, Е.М. Лобанова. – М.: Дашков и К, 2012. – 168 с.
17. Ерохина, Л.И. Маркетинг в оптовой и розничной торговле [Текст] / Л.И. Ерохина, Е.В. Башмачникова, Е.В. Романеева. – М.: Кнорус, 2009. – 248
18. Ерохина Л.И Экономика предприятия (в сфере товарного обращения) [Текст] / Л. Ерохина. – М.: Кнорус, 2013. – 293 с.
19. Заказнов, А. Анализ текущих и выявление скрытых возможностей компании по увеличению объёма продаж [Текст] / А. Заказнов // Управление продажами. – 2016. – №4. – С.9.
20. Земляк, С.В. Маркетинг торговли [Текст] / С.В. Земляк. – М.: Дашков и К, 2012. – 752с.
21. Зуев, Е. Простые, результативные решения – успех бизнеса в сегодняшних условиях [Текст] / Е. Зуев // Менеджмент в России и за рубежом. – М., 2012. – №2. – С.30-42.
22. Иванов, Г.Г. Экономика торгового предприятия [Текст]: учебное пособие / Г.Г. Иванов. – М.: Академия. – 2015. – 320 с.
23. Ковалев, А. Оценка стоимости активной части основных фондов [Текст] / А. Ковалев. – М.: Финстатинформ, 2012. – 328 с.
24. Коноплев, С.П. Менеджмент продаж [Текст]: учеб. пособие / С.П. Коноплев, В.С. Коноплева. – М. ИНФРА-М, 2014. – 304 с.
25. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер. – М.: Бизнес-книга, ИМА-Кросс. Плюс, 2008. – 719 с.

26. Ладанов, В.И. Практический менеджмент [Текст] / В.И. Ладанов. – М. : Бизнес – школа, 2007. – 485 с.
27. Козерод, Л.А. Экономика торгового предприятия [Текст] / Л.А. Козерод.- Хабаровск. – ДВГУПС, 2012. – 370 с.
28. Лаптев, В.Г. Маркетинговые задачи торговых предприятий [Текст] / В.Г. лаптев // Маркетинг. – 2016. – №5. – С.72.
29. Мэттсон, Д. Психология успешных продаж [Текст] / Д. Мэттсон; пер. П. Миронов. – М.: Альпина Бизнес Букс. – 2012. – 200 с.
30. Наумов, В. Рыночная власть как инструмент управления каналом сбыта [Текст] / В. Наумов // Управление каналами дистрибуции. – 2017. – №1. – С.14.
31. Нечепуренко, Т.А. Кросс-продажи. Революционные технологии продаж [Текст] / Т.А. Нечепуренко. – М.: Феникс, 2013. – 170 с.
32. Панкратов, Ф.Г. Коммерческая деятельность [Текст] / Ф.Г. Панкратов. – М.: Дашков и К, 2012. – 500 с.
33. Пономарёва, И. Проблемы сбытовых менеджеров [Текст] / И. Пономарёва // Личные продажи. – 2016. – №1. – С. 5.
34. Попов, Е.В. Продвижение товаров и услуг [Текст] / Е.В. Попов. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 297 с.
35. Плещенко, В.И. Управление закупками как инструмент повышения устойчивости промышленного предприятия в рыночной среде [Текст] / В.И. Плещенко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 3. – С. 37-41.
36. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / Г.В. Савицкая. – 4-е изд., перераб. и доп. – Минск: ООО «Новое знание», 2008. – 715 с.
37. Сорокина, М.В. Менеджмент торгового предприятия [Текст]: учебник / М.В. Сорокина. – М.: Питер, 2010. – 528 с.
38. Сливотски, А. Управление спросом [Текст] / А. Сливотски. – М.: Манн. – 2013. – 416 с.

- 39.Сысоева, С. Большая книга директора магазина [Текст]/ С. Сысоева, Г. Крок. – СПб.: Питер, 2009. – 432 с.
- 40.Токарев, В. Менеджмент продажи [Текст]/ В. Токарев // Личные продажи. – 2016. – №1. – С.11.
- 41.Чаусов, Н. Менеджмент [Текст]/ Н. Чаусов, О. Калугин. – М.: КноРус, 2013. – 327 с.
- 42.Хартман, Е. Формирование стратегии сбыта продукции [Текст] / Е. Хартман // Управление каналами дистрибуции. – 2015. – №1. – С.17
- 43.Шаповалов, В.А. Управление маркетингом и маркетинговый анализ [Текст]: учебник / В.А. Шаповалов. – М.: Феникс, 2010. – 345 с.
- 44.Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа [Текст] / А. Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. – М.: Инфра-М, 2008. – 556 с.
- 45.Щиборщ, К.В. Управление запасами на промышленном предприятии [Текст] / К.В. Щиборщ // Финансовый менеджмент. – 2011. – №5. – С.56-60.
- 46.Экономика торгового предприятия: Торговое дело [Текст]/ Под ред. Л.А. Брагина. – М.: ИНФА-М, 2008. – 314 с.
- 47.Эльяшевич, И. Анализ системы управления запасами компании [Текст] / И. Эльяшевич // Логистика сегодня. – 2013. – №3. – С. 28-31.
- 48.Эддоус, М. Методы принятия решений [Текст] / М. Эддоус, Р. Стенсфилд. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2009. – 641 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

## Приложение 1

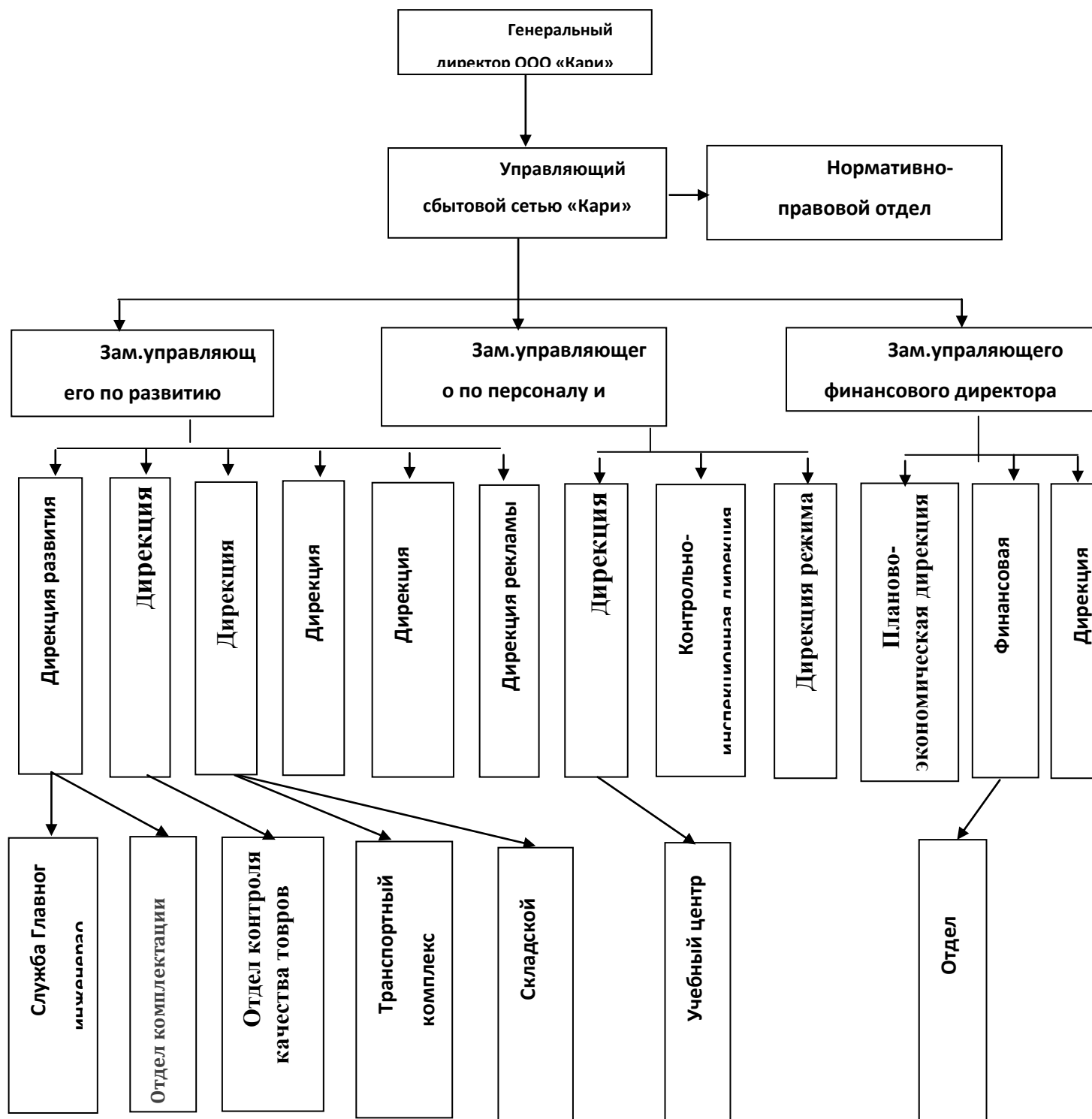
## Классификация розничных торговых предприятий

Признак классификации	Характеристика
1. По виду реализуемого ассортимента 2. По формам торгового обслуживания. По методам продажи. По персональным методам продажи 3. По уровню цен 3. По типам 5. По формам и видам интеграции 6. По концентрации по месторасположению	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Универсальные</li> <li>— Специализированные (в том числе узкоспециализированные)</li> <li>— С комбинированным ассортиментом</li> <li>— Со смешанным ассортиментом</li> <li>— Индивидуальное обслуживание или продажа товаров через прилавок (традиционный метод продажи)</li> <li>— С открытой выкладкой</li> <li>— По образцам или каталогам</li> <li>— По предварительным заказам</li> <li>— Полное самообслуживание</li> <li>— Прямая продажа</li> <li>— Прямой маркетинг</li> <li>— Электронный маркетинг</li> <li>— Дисканты</li> <li>— Дисконтные магазины</li> <li>— Магазины «Кэш энд кэрри»</li> <li>— Комиссионные магазины</li> <li>— Магазины «Секонд-хэнд»</li> <li>— Карго</li> <li>— Бутик</li> <li>— Универмаг</li> <li>— Универмаг «Детский мир»</li> <li>— Гипермаркет</li> <li>— Универсам (супермаркет)</li> <li>— Гастроном</li> <li>— Продукты (минимаркет)</li> <li>— Товары повседневного спроса</li> <li>— Промтовары</li> <li>— Специализированные магазины</li> <li>— Торговый дом</li> <li>— Суперстор</li> <li>— Суперетта</li> <li>— Кауфхалле</li> <li>— Суперонтер</li> <li>— Конвиннесонтер</li> <li>— Супертриадо</li> <li>— Арагонтер</li> <li>— Торговое объединение</li> <li>— Торговый комплекс</li> <li>— Горизонтальная (отраслевая) интеграция</li> <li>— Вертикальная (межотраслевая интеграция)</li> <li>— Изолированное месторасположение</li> <li>— Групповое размещение торговых точек одной сети</li> </ul>



## Приложение 2

## Организационная структура управления ООО «Кари»



## Приложение 3

## Оценка ассортимента товаров ООО «Кари»

Наименование секции	Наименование товара	Количество разновидностей товара	Период торговли
1. Обувь	сапоги, ботинки полуботинки	350	ноябрь, декабрь январь, февраль
	туфли, сабо, сандалии	410	апрель, май, июнь, сентябрь
2. Кожгалантерея	перчатки	40	ноябрь, декабрь
	сумки	35	12 мес.
3. Аксессуары	зонты	150	март, апрель, май, сентябрь октябрь
	колготки	70	
4. Средства по уходу за обувью	крема, щетки, аэрозоли, ложки для обуви губки, растяжители	47	12 мес.

**Приложение 4**

Концептуальные аспекты ассортиментной политики магазина ООО «Кари», это:

- Магазин, который управляет категориями, а не товарами.
- Магазин, регулярно обновляющий ассортимент.
- Магазин, формирующий полку так, как ее бы сформировал покупатель.
- Магазин, умеющий прогнозировать спрос и выводить на рынок товары, которые будут востребованы послезавтра.
- Магазин, имеющий в каждой категории хотя бы одно уникальное товарное предложение, соответствующее интересам целевой группы покупателей.
- Магазин, теряющий минимум на издержках.
- Магазин, имеющий оптимальную ценовую политику, сочетающую в себе дифференцированную наценку на каждую из товарных групп.
- Магазин, имеющий private label и собственную уникальную продукцию.