



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра экономики предприятия природопользования и учетных систем

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)
по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика»
(квалификация – бакалавр)

На тему «Формирование ассортиментной политики предприятия»

Исполнитель Пасиков Константин Петрович

Руководитель к.э.н., доцент Яйли Дмитрий Ервантович

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой _____

доктор экономических наук, профессор

Фирова Ирина Павловна

« ____ » _____ 2020 г.

Санкт-Петербург
2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
1 Теоретические и методические основы анализа и оценки эффективности товарного ассортимента производственного предприятия.....	5
1.1 Понятие, виды и показатели эффективности товарного ассортимента предприятия.....	5
1.2 Методики анализа эффективности товарного ассортимента предприятия.....	11
2 Анализ и оценка эффективности товарного ассортимента ИП Сурмачевский В.А.....	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика.....	19
2.2 Анализ и оценка основных показателей эффективности товарного ассортимента, оценка товарного ассортимента ABC-методом	27
3 Разработка мероприятий по совершенствованию и оптимизации товарного ассортимента	35
3.1 Мероприятия по оптимизации ассортимента продукции	35
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий	40
Заключение	47
Список использованной литературы.....	51

Введение

Ассортиментная политика предприятия - это ряд мер, которые являются стратегическими и направлены на повышение конкурентоспособности организации для обеспечения стабильности организации на рынке. Такая политика включает долгосрочное регулирование и планирование для оптимизации ассортимента продукции. Его основная задача - выбрать ряд товаров и услуг, которые наиболее востребованы в сегменте рынка.

Следует отметить, что существует «рациональная структура ассортимента». Спрос на рынке товаров и услуг максимально приближен к структуре.

Актуальность рассматриваемого вопроса заключается в том, что для предприятий очень важно постоянно совершенствоваться, поскольку они выбирают правильный ассортимент продукции, который будет полностью удовлетворять потребности потребителей. Задача управления коммерческой компанией - умело сочетать ограниченные финансы компании с политикой ассортимента компании, что обеспечивает рост прибыли. Тщательно разработанная политика компании служит руководством для стратегического развития, которое, в свою очередь, позволяет работникам предприятия направлять свою работу в наиболее выгодные направления.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ИП Сурмачевский В.А.

Предметом исследования является товарный ассортимент предприятия.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в разработке рекомендации и предложений, направленных на формирование ассортиментной политики предприятия ИП Сурмачевский В.А.

В соответствии с целью исследования были поставлены и решены следующие задачи:

Задачи исследования:

1. Провести теоретический и методический анализ оценки эффективности товарного ассортимента производственного предприятия.
2. Проанализировать эффективность товарного ассортимента ИП Сурмачевский В.А.
3. Разработать мероприятия по совершенствованию и оптимизации товарного ассортимента.

Методологическую базу исследования составили труды ведущих специалистов по рекламе, таких как: И.Л. Акулич, Г.Л. Багиев, Беляев В.И., С.Н. Виноградова, И.И. Годин, Б.З. Мильнер, О.В. Памбухчиянц, А.П. Панкрухин, статьи из периодических изданий, а также статистическая отчетность ИП Сурмачевский В.А.

Методы исследования: в процессе работы были использованы методы и принципы научного исследования в экономике, такие как диалектический, логический, а также метод статистико-экономического анализа.

Практическая значимость работы заключается в разработке комплекса мероприятий, выполнение которых поможет торговому предприятию сформировать определенную структуру ассортимента, при которой оно будет устойчиво и эффективно работать.

Структура исследования: выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, библиографического списка и приложений.

1 Теоретические и методические основы анализа и оценки эффективности товарного ассортимента производственного предприятия

1.1 Понятие, виды и показатели эффективности товарного ассортимента предприятия

Ассортиментная политика компании представляет собой систему стратегических мер, направленных на формирование и развитие конкурентной модели, обеспечивающей устойчивое положение компании на рынке и необходимую прибыль [10, с. 55].

Эта политика является ключевым элементом коммерческой стратегии компании на рынке. Его основная цель в современных условиях бизнеса - определить набор продуктов, наиболее предпочтительных для обслуживаемого сегмента рынка.

Преимущественные аспекты ассортиментной политики предприятия раскрыты в таблице 1.1

Таблица 1.1 - Преимущественные аспекты ассортиментной политики предприятия

Цель	Направление работы
Оптимизация использования финансовых ресурсов	Определяет, какие формы и виды деятельности способны принести наибольший результат;
Отвечать запросам потребителей	Конкретной потребности ставит в соответствие определенный товар
Технологические возможности предприятия	Использует технологические возможности предприятия, причем не только технологическое оснащение, но и знание и опыт работников
Гибкость	Деятельность организации гибкой, т.к. тесно связана с диверсификацией – распределением имеющихся ресурсов деятельности и товарным категориям, что делает активность организации более устойчивой.

Под ассортиментной матрицей промышленной компании понимается полный перечень всех товарных позиций, утвержденных для производства в определенный период времени, с учетом требований ассортиментной политики с учетом особенностей предприятия.

Ключевой задачей управления ассортиментной матрицей на любом предприятии является формирование эффективного продуктового портфеля. При этом эффективность ассортиментной матрицы промышленной компании должна оцениваться по сложной многокритериальной системе.

По мнению Арзуманян А.Г., ассортиментная матрица предприятия должна строиться на базе трех параметров: широта, глубина и наполнение.

Таблица 1.2 – Параметры ассортиментной матрицы

Наименование	Характеристика
Широта	Количество разнородных ассортиментных групп
Глубина	Количество модификаций или характеристик внутри ассортиментных групп.
Наполнение	Объем выпуска продукции данной модификации или характеристики в рамках ассортиментной группы.

Задача концепции заключается в создании ассортимента продуктов, которые наилучшим образом отвечают потребностям и разнообразию потребностей определенных клиентов. Понятие продукта выражается в виде системы характеристик, которая определяет возможность оптимального развития данного вида продукта. Эти показатели включают в себя: Разнообразие типов и типов продукции (с учетом типологии клиентов); частота обновления диапазона; частота; Уровень цен данного вида товаров и соответствие.

Формирование ассортимента - это процесс определения групп, типов и разновидностей товаров, которые наиболее предпочтительны для эффективной работы на рынке, что гарантирует экономическую эффективность учреждения.

С финансовой точки зрения ассортимент является отражением отраслевых и поперечных пропорций в предложении продукции, что определяет результаты деятельности предприятий, т. Е. Это один из факторов, обеспечивающих уровень равновесия и спроса [12, с. 67].

Ассортимент продукции - это категория товаров, которые выполняют аналогичные функции, предназначенные для одних и тех же клиентов в определенном направлении.

Ценовая категория через однотипный тип коммерческой организации [13, с. 39].

С точки зрения интересов коммерческого предприятия, ассортимент продукции следует понимать как комбинацию взаимосвязанных продуктов, лучшая комбинация которых при продаже может максимально удовлетворить спрос потребителей и принести прибыль предприятию. Таким образом, если коммерческое предприятие имеет значительный ассортимент различных продуктов, ориентированных на каждого потребителя и экономические возможности, это увеличит шансы того, что каждый посетитель магазина совершит покупку, что означает, что оно принесет предприятию некоторый доход [14, п. , 61].

Важно помнить, что ни один магазин не может предложить ассортимент товаров, который полностью удовлетворит всех покупателей, в зависимости от разнообразия их спроса. Но важно помнить, что рационально выбранный ассортимент - это «магнит», который привлекает потребителей.

Важность работы по развитию основного ассортимента растет в связи с ростом конкуренции на потребительском рынке сегрегации потребителей и товаров и услуг. Потребитель предъявляет все более сложные требования к товарам и услугам. В то же время текущий товарный рынок характеризуется

появлением растущего числа коммерческих конкурентов. Это требует от руководителя каждой торговой компании определения их места, оптимального формирования и своевременного управления ассортиментом товаров каждой торговой компании.

Ассортимент продукции должен соответствовать следующим требованиям:

- гарантировать целостность покрытия продукта;
- Обеспечить гибкость конструкции и доступ к новым названиям продуктов без ущерба для общей системы классификации.
- учесть возможные изменения в ассортименте;
- способствовать комплексному изучению потребительских свойств товара;
- улучшить деловую активность предприятия [15, с.69].

Ассортимент обычно отражает уровень транзакций, фактически заключенных за определенный период времени, и используется для подтверждения начальной цены на переговорах. Информационные цены регулярно публикуются в публикациях других ООН и международных организаций [7, с. 136].

Основными различиями между экспортным ассортиментом и внутренним ассортиментом являются дополнительные расходы, которые включают в себя: Сборы взимаются с продавцов и покупателей. Ввозные таможенные расходы в стране заказчика. транспортные расходы; расходы на страхование. стоимость упаковки; резервы, необходимые для покрытия непредсказуемых рисков. Расходы на подготовку договоров, сертификатов и других ценных бумаг [14, с. 86].

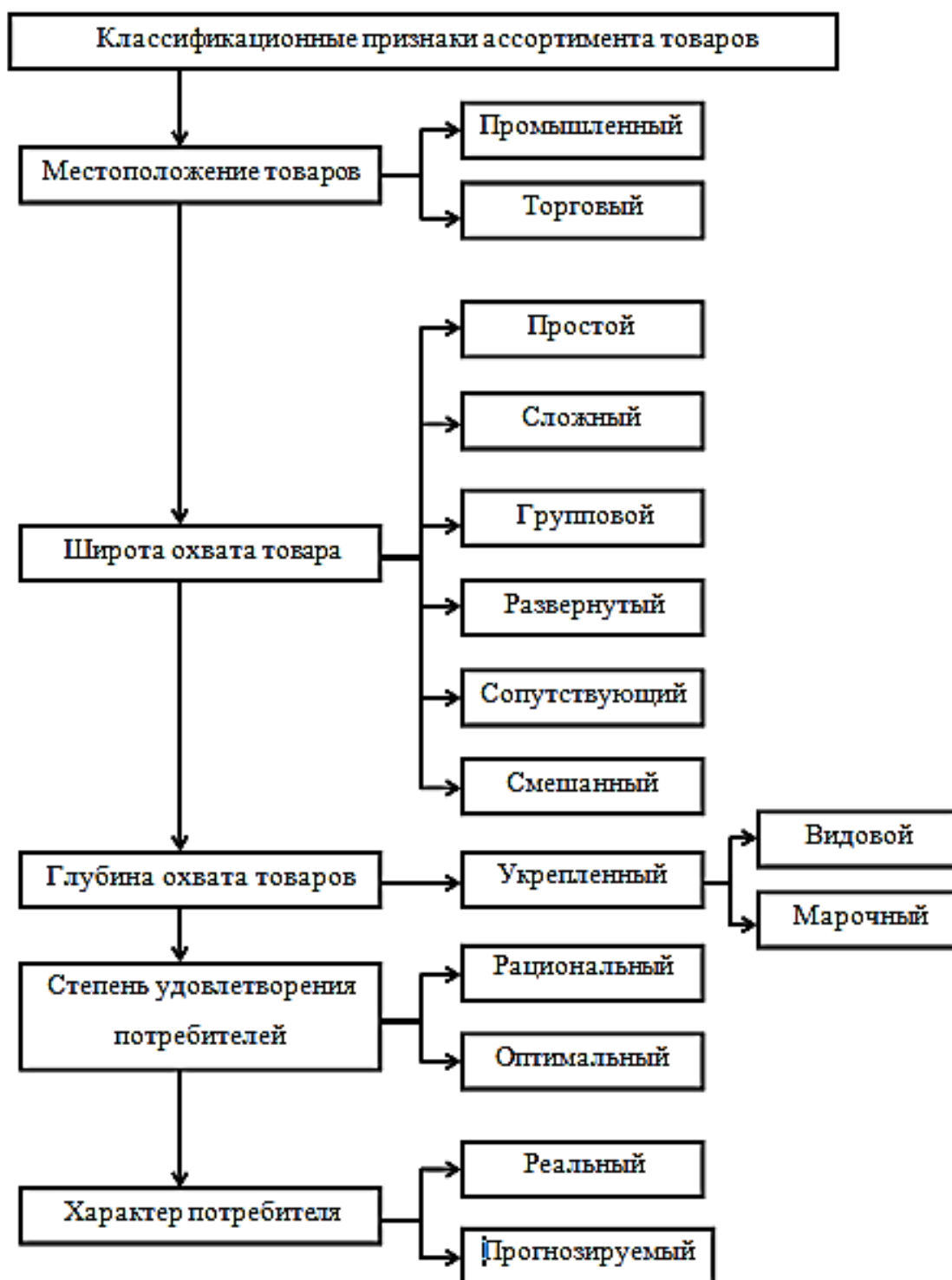


Рисунок 1.1 - Ассортиментная классификация [17, с. 151].

Ассортимент товаров народного потребления делится на категории - по местоположению, по подгруппам - по широте и глубине охвата товаров, по видам - по степени удовлетворения потребностей, по сортам - по характеру

потребностей [17, с. 152]. Местонахождение товара отличается ассортиментом (таблица 1.3).

Таблица 1.3 - Ассортимент местонахождения [13]

Промышленный ассортимент	ассортимент товаров, выпускаемых определенной отраслью или промышленным предприятием.
Торговый ассортимент	ассортимент товаров, предлагаемых в торговой сети.
Простой ассортимент товаров	это ассортимент товаров, предлагаемых такими видами, которые классифицируются не более чем по 3 показателям.
Комплексный ассортимент товаров	перечень товаров, представленных такими видами; которые классифицированы по более чем 3 свойствам.
Расширенный ассортимент товаров	это ассортимент товаров, объединенный общими показателями в определенном наборе товаров.
Видовой ассортимент	это совокупность товаров разных видов, сортов и предметов, которые удовлетворяют аналогичные потребности.
Винтажный ассортимент	это набор товаров 1-го типа, но разных марок. Такие продукты, наряду с удовлетворением физических потребностей, в значительной степени направлены на удовлетворение социальных и психологических потребностей. Этим потребностям удовлетворяют престижные бренды товаров.
Сопутствующий ассортимент	это набор товаров, которые выполняют дополнительные функции и не относятся к основным для этой компании.
Смешанный ассортимент	это совокупность товаров различных групп, разновидностей, отличающихся огромным разнообразием функционального назначения.
Рациональный ассортимент	это набор, который гарантирует необходимую степень удовлетворенности клиентов и достижения целей компании.

Продолжение таблицы 1.3

Оптимальный ассортимент	это набор продуктов, который отвечает реальным потребностям с чрезвычайно полезным результатом для покупателя или компании при разумных затратах на их покупку и продажу.
Реальный ассортимент	это реальный набор товаров, доступных в той или иной компании производителя или продавца.
Прогнозируемый ассортимент	это набор продуктов, которые будут соответствовать ожидаемым потребностям.

Таким образом, в контексте рыночных отношений ассортимент является экономической категорией, которая влияет на экономическое положение всех субъектов хозяйствования, от человека до предприятия и государства в целом. Без цен и эффективной системы ценообразования регулирование и саморегулирование национальной экономики невозможно.

Кроме того, цена является одним из основных параметров конкурентоспособности продукции предприятия-производителя. Насколько хорошо компания определяет свой ассортимент политику, выбирает ценовую стратегию, обосновывает рыночную цену своей продукции, свою конкурентоспособность, следовательно, экономическое положение во многом зависит.

1.2 Методики анализа эффективности товарного ассортимента предприятия

В современных реалиях существования предприятий имеются универсальные методы для анализа ассортимента предприятия. Так самый распространённый ABC – анализ для предприятий представлен в таблице 1.4

Таблица 1.4 – Сущностная характеристика ABC – анализа ассортимента[13, с. 215].

Идея	Идея метода анализа ABC основана на принципе Парето. «Относительно небольшое количество причин ответственны за большинство возможных результатов», в настоящее время известное как «правило от 20 до 80». Этот метод анализа получил широкое развитие благодаря своей универсальности и эффективности
Целевое назначение	С помощью этого анализа товарные группы делятся в зависимости от степени их общего воздействия. Более того, принципом группировки может быть сумма дохода, генерируемого определенной группой товаров, продаж или других параметров. Доходы часто являются более показательными в качестве критерия для группировки. По партиям объемы группирования могут быть достаточными, если анализируемые товарные группы однородны по составу и цене.
Преимущества	Метод ABC привлекателен из-за объективности более или менее значимой группы акций. Поэтому при определении количества и границ групп следует прибегать не к экспертным оценкам, а к более формальным процедурам. Довольно распространенным описанным инструментом, включая местные публикации, является метод построения кумулятивной кривой (специальной линии увеличения веса).

Классификация групп происходит в процессе анализа, и нет смысла четко следовать этому правилу. Обширный охват показывает ряд ситуаций: невозможность определения общего соотношения категорий к границам. Разделив продукты на группы, вы можете начать процесс принятия решения, для которого был выполнен анализ. Этот тип анализа позволяет нам разделять продукты в соответствии с общей эффективностью и степенью инвестиций.

Таблица 1.5 - Эталонное распределение клиентов в рамках ABC анализа [13]

	% от общего количества	% от получаемого дохода
Группа А	20	80
Группа В	16	15
Группа С	64	5
Итого	100	100

Такое распределение считается наиболее сбалансированным. Отклонения в ту или иную сторону укажут, как именно стоит скорректировать схему продаж для улучшения результатов.

При проведении анализа нужно учитывать, что закономерность Парето является приблизительной и у каждого объекта исследования эта закономерность своя. Может быть «75 на 29» или «88 на 10». Попробуем рассмотреть данный вид анализа на примере товаров.

Таблица 1.6 - Этапы ABC-анализа ассортимента

Этап	Значения
Первый этап	На первом этапе проведения ABC-анализа нужно определить цели и задачи. От этого зависит, какие параметры мы будем выбирать и для чего нам потребуются результаты исследования. Если целью будет расширение ассортимента, то параметрами следует определить прибыль и товарооборот в натуральных показателях. Можно выбрать не только два параметра, но и больше. Но менее двух параметров брать не рекомендуется, так как есть риск получить недостоверные результаты. Например, товар может продаваться хорошо в натуральных показателях и

Продолжение таблицы 1.6

	попадет в группу А, но если мы возьмем как дополнительный показатель прибыли от продажи данного товара, то можем увидеть цифру гораздо меньше, чем у других товаров.
Второй этап	Второй этап – непосредственное проведение анализа. Он состоит из алгоритма, куда входит составление массива данных и определяется суммарное количество параметров. Затем находим долю каждого параметра в сумме и сортируем массив данных по убыванию в столбце, где писали доли в общем объеме. Затем находим долю каждого параметра в сумме и сортируем массив данных по убыванию в столбце, где писали доли в общем объеме.
Третий этап	После проведения расчетов можно приступить к третьему этапу – определению границ групп ABC. Обычно используют следующие значения [8]: Группа А – до 50% результата (до 80% результата). Группа В – от 50% до 80% результата (от 80% до 90% результата). Группа С – от 80% до 100% (от 90% до 100% результата).

Понятно, что необходимо строго контролировать доступность продуктов в линейке продуктов группы А по отношению к продуктам группы В, контроль может быть текущим, а позиции в группе С могут быть периодическими. Таким образом, при анализе ABC формируется рейтинг товаров ABC.

Следующим шагом в оценке продуктового портфеля компании является матрица BCG.

Таблица 1.7 – Сущностная характеристика BCG – анализа ассортимента[13, с. 215].

Наименование	Характеристика
Назначение	Матрица Бостонской консультативной группы - это классический универсальный инструмент для анализа портфеля организации. Матрица основана на внутренней информации компании и позволяет проводить полный анализ и выводы.
Принцип	<p>Матрица BCG основана на следующих принципах: X-оси. Доля в продажах компании (рассчитывается как отношение объема продаж к общему объему продаж компании за соответствующий период). Ось Y Темпы роста продаж продукции по сравнению с предыдущим периодом (рисунок 1.2). Если продукт не входил в ассортимент компании в прошлом году, рекомендуется, чтобы его темп роста составлял 100%.</p> <p>Точка разделения товаров по темпам роста может быть определена как средняя скорость роста всех продуктов Компании за расчетный период. Точка распространения товара определяется экспертной оценкой стоимости доли продаж, после применения к матрице всех продуктов компании. Размер позиции, обозначающей продукт, отражает вклад продукта в прибыль компании или, оптимистично, предельный доход от объема продаж продукта.</p>
Принципы	По результатам построения матрицы БКГ выделяются четыре группы товаров: «звезды», «дойные коровы», «дикие кошки», «собаки». Для каждой из этих групп существует приоритетная стратегия. Так, например, товары с низким темпом роста и большой долей рынка - «дойные коровы», в соответствии с названием, требуют мало инвестиций, а приносят много денег. Поэтому они становятся источником средств для развития фирмы. Оптимальная стратегия по отношению к ним – «сбор урожая», минимальные вложения при максимальной отдаче.

По результатам построения матрицы БКГ выделяются четыре группы товаров: «звезды», «дойные коровы», «дикие кошки», «собаки». Для каждой из этих групп существует приоритетная стратегия. Так, например, товары с низким темпом роста и большой долей рынка - «дойные коровы», в соответствии с названием, требуют мало инвестиций, а приносят много денег. Поэтому они становятся источником средств для развития фирмы. Оптимальная стратегия по отношению к ним – «сбор урожая», минимальные вложения при максимальной отдаче.

Таблица 1.8 – Прогноз поведения ассортиментной политики [23]

Наименование	Характеристика
«Звезды»	«Звезды» имеют высокий темп роста и приносят много прибыли. Это лидеры рынка, но для поддержания их позиции на рынке требуются значительные инвестиции. Однако, «звезды», в виду их лидерства приносят значительную прибыль, которую можно инвестировать в поддержание их рыночной позиции. В стадии зрелости эти группы товаров превращаются в «дойных коров».
«Собаки»	«Собаки» имеют малую долю рынка и низкие темпы роста. Как правило, себестоимость их производства относительно высока, по сравнению с конкурентами. Если это не сопутствующие товары, которые нужны для поддержания ассортимента, то оптимальным решением будет их удаление из ассортимента или, как минимум, полное прекращение инвестиций в эти товары. Вынуждены ликвидироваться, если отсутствуют объективные причины для их сохранения, либо должны рискнуть и начинать новое бизнес-направление.
«Дойные Коровы»	Все усилия направляют на сохранение доли рынка или ее поступательное увеличение, следуя стратегии увеличения объема, готовы направлять ресурсы на развитие новых бизнес-направлений, научные исследования, разработки.

Продолжение таблицы 1.8

«Дикие Кошки»	Нуждаются во вложениях, чтобы добиться успеха, при этом их стратегией является фрагментация, чтобы выделить сферу деятельности, в которой они и будут способны стать "звездами". «Дикие кошки» темпы роста имеют высокие, но доля рынка маленькая. Это самая неопределенная позиция. Эти товары могут увеличить свою рыночную долю, так как рынок еще не сформировался окончательно, однако это требует значительных инвестиций. Если они оцениваются как перспективные товары, то имеет смысл вкладывать деньги в их развитие, для перевода их в категорию «звезд». Если же компания не намерена финансировать средства в поддержку «диких кошек», то их рост постепенно замедлится, и они перейдут в категорию «собак».
---------------	---

Таким образом, данный тип анализа позволяет сбалансировать сферу деятельности организации, проанализировать потенциал существующего портфеля продуктов и разработать стратегии для его дальнейшей работы. В идеале это должно включать продукты, которые приносят финансовую прибыль, и продукты, которые находятся в процессе внедрения или роста, которые обеспечат долгосрочную прибыльность. Потребности второго класса финансируются за счет первого.

Для принятия управленческих решений по дальнейшей оптимизации ассортимента продукции необходимо учитывать этап жизненного цикла продукта.

Суть этого в том, что рано или поздно какой-либо товар покидает рынок по разным причинам, но в основном это связано с уменьшением интереса потребителей. За время своего существования продукт проходит несколько этапов развития, что отражается в динамике первоначального роста и дальнейшего снижения его продаж. Период существования продукта (от его

идеи до прекращения производства и сбыта) называется экономическим жизненным циклом (ЛСТ) продукта.

Теория технологий жизненного цикла может быть использована для решения широкого круга практических задач: от создания многообещающих новых продуктов, умелого воздействия на все этапы до выхода из ассортимента продуктов, которые исчерпали рыночные возможности.

Теория жизненного цикла продукта имеет большое практическое значение, создание которой позволяет производителям целенаправленно разрабатывать и внедрять политику в отношении продуктов, оценивать поведение своих продуктов на рынке и в полной мере использовать весь потенциал маркетинга.

Таким образом, изучая эту теорию, можно точно определить границы жизненного цикла отдельных продуктов и управлять ассортиментом предприятия, оптимизируя его.

В этой главе рассматриваются и анализируются различные методы анализа ассортимента предприятия.

Представление ассортимента продукции и различные методы анализа их особенностей позволили выявить, несмотря на их большое количество, определенное сходство между ними. В целом, все методы основаны на изучении восприятия рынка продукции и оценки продукта с точки зрения экономической эффективности предприятия. Другими словами, все они используют первичные данные для анализа рыночной, внешней и (или) внутренней информации, чтобы отразить экономические показатели предприятия.

2 Анализ и оценка эффективности товарного ассортимента ИП Сурмачевский В.А

2.1 Организационно-экономическая характеристика

ИП Сурмачевский В.А зарегистрирован в качестве индивидуального предпринимателя и осуществляет деятельность по поставке мороженого в ассортименте.

Таблица 2.1 – Данные регистрации ИП Сурмачевский В.А

Юридический адрес:	Краснодарский край, Туапсинский район, село Ольгинка
Данные учёта	ОГРНИП 304235518000094 ИНН 235500301271 ОКВЭД 47.24.3
Дата регистрации	24 мая 1999 г.
Сведения Росстата	ОКПО - 88283259 ОКАТО - 03255558006 ОКТМО - 03655158116
Сведения о регистрации в ПФР	Регистрационный номер 033058005396
Сведения о регистрации в ФСС	Регистрационный номер - 231961256423193 Наименование территориального органа - Филиал № 19 Государственного учреждения - Краснодарского регионального отделения Фонда социального страхования РФ
Сведения МСП	Дата включения - 1 августа 2019 г. Категория субъекта - Микропредприятие

Миссия И.П. Сурмачевского В.А. определяется следующими положениями:

- увеличение количества клиентов, соблюдение ожиданий клиентов;
- быть самой успешной компанией на рынке Туапсинского региона по качеству обслуживания клиентов, объёму продаж и предлагаемой продукции.
- быть лучшей компанией для своих сотрудников с точки зрения

максимального саморазвития и совершенствования в сочетании с надлежащей зарплатой и гарантиями социального обеспечения.

Ценности компании включают открытость, доверие и комфорт. И.П. Сурмачевский В.А. за миссию, ценности и цели развития.

Тип организационной структуры И.Е. Сурмачевский В.А. построен на линейно-функциональной модели.

ИП Сурмачевский В.А. имеет структурные подразделения во главе с функциональными менеджерами во главе с генеральным директором ИП Сурмачским.

Рассмотрим службы ИП Сурмачевский В.А. подробнее с описанием основных задач и функций (таблица 2.2)

Таблица 2.2 – Организационная структура в ИП Сурмачевский

Розничная сеть	Основное направление работ – продажа товаров, консультирование покупателей, участие в подготовке прогнозов, планов продаж товаров, рассмотрение жалоб поступающих покупателей.
Департамент информационных технологий	Основное направление работ – внутренняя информация и документация, базы хранения, техническая оснастка рабочих мест сотрудников, организация работы компьютерных баз и касс;
Служба закупа.	Основное направление работ – поиск, анализ данных, выбор поставщиков, заключение договоров и контроль исполнения.
Служба персонала.	Основные направления работ – прием, адаптация, мотивация персонала в рамках принятия корпоративной культуры организации, ведение необходимой документации по персоналу (трудовые договоры, штатное расписание, должностные инструкции, график отпусков, оформление приказов).
Служба безопасности.	Основное направление работ – обеспечение безопасности производственно – торговой деятельности, обеспечение соблюдения контрольно – пропускного режима.

Продолжение таблицы 2.2

Финансовая служба.	Основное направление работ – организация, проведение и контроль тотальных и локальных инвентаризаций, проверки наличия и движения имущества.
Юридическая служба	Основное направление работ – обеспечение законности в деятельности предприятия, защита прав и законных интересов предприятия.
Отдел маркетинга.	Основное направление работ – координация всей деятельности предприятия под нужды потребителя, проведение исследования рынка, разработка рекламных материалов;

В целом, существующая организационная структура ИП Сурмачевский В.А. потенциально может вызвать затруднение информационных связей из-за удаленности розничной сети и большого количества магазинов, рентабельность продаж во многом зависит от профессиональных способностей администраторов магазинов розничной сети. Текущее экономическое состояние ИП Сурмачевский В.А. характеризуется положительной динамикой основных технико-экономических показателей, приведенных в таблице 2.3

Таблица 2.3 – Основные технико-экономические показатели ИП Сурмачевский В.А. и их динамика за 2017–2019 гг. [12]

Наименование показателя	2017	2018	Изменение (+, -)	Темп прироста, %	2019	Изменение (+, -)	Темп прироста, %
Выручка от реализации, млн. руб.	5117	6596	1479	28,9	8279	1683	25,52
Производительность труда, млн. руб.	20,72	21,99	1,27	6,13	26,37	4,38	19,92
Среднегодовая стоимость оборотных средств, млн. руб.	1534	2110,50	577,00	37,63	2958,00	848	40,16
Фондоотдача, отн.ед. (млн.руб. на млн.руб.)	2,43	2,98	0,54	22,36	3,57	0,59	19,83

Продолжение таблицы 2.3

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, обороты	3,34	3,13	-0,21	-6,34	2,80	-0,33	-10,45
Чистая прибыль, млн.руб.	630,00	737	107	16,98	756	19	2,58
Прибыль от продаж, млн.руб.	720,00	824	104	14,44	922	98	11,89
Рентабельность предприятия, %	17,42	14,89	-2,52	-14,48	11,90	-3,00	-20,11
Рентабельность продаж, %	14,07	12,49	-1,58	-11,22	11,14	-1,36	-10,85

Согласно таблице 2.3, изменение выручки от продажи товаров, работ и услуг в абсолютном выражении по сравнению с предыдущим годом. В 2017 году он составил 1479 миллионов рублей. или 28,90%, а в 2018 году темпы роста низкие, изменение составило 1683 млн руб. или 25,52% от показателя 2017 года. Таким образом, торговая компания активизировала свою торговую деятельность в 2018 году и не смогла увеличить продажи в 2019 году.

Темп роста стоимости (основным элементом которого является цена товара, продаваемого торговой компанией) не соответствует изменению выручки от продаж, поэтому в 2017 году цена выросла на 36,8%, а в 2019 году увеличилась на 1405 млн руб. или 28,4%.

ИП Сурмачевский В.А. – это стабильность текущих активов и изменение обменного курса. На фоне роста оборотных активов наблюдается снижение оборачиваемости, что характеризует эффективность их использования. Среднегодовая стоимость оборотных активов в 2017 году увеличилась на 577 млн руб. или 37,63%, а в 2019 году увеличился на 848 млн руб. или 40,16%. Рост оборотных активов не сопровождался адекватным увеличением деловой активности (оборота) предприятия. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов снизился на 6,34% в 2017 году и на 10,45% в 2019 году.

Эффективность предприятия зависит от его способности получать

прибыль. Согласно таблице 2.1, рост чистой прибыли в 2017 году по сравнению с 2018 годом составил 16,98%; А в 2019 году чистая прибыль увеличилась всего на 2,58%, немного превысив уровень 2017 года.

Таблица 2.4 – Динамика структуры активов и пассивов ИП Сурмачевский В.А. [12]

Показатели	Среднегодовая сумма по балансу в млн.руб.			Структура, %		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Имущество, в том числе	3636	4325,5	5278	100,00	100,00	100,00
Основные средства, нематериальные активы, долгосрочные финансовые вложения	2102	2215	2320	57,82	51,21	43,96
Готовая продукция, запасы сырья и материалов	935	1355,5	1969,5	25,73	31,34	37,32
Дебиторская задолженность	204	262,5	631,5	5,61	6,07	11,96
Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	394	492,5	357	10,84	11,39	6,76
Капитал, в том числе:	3636	4325	5278	100	100	100
Уставный, добавочный и резервный капитал	2535	2845	3219,5	69,72	65,77	61,00
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	49,3	581	691	13,56	13,43	13,09
Долгосрочные заемные средства	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Краткосрочные заемные средства	608	899,5	1367,5	16,72	20,80	25,91

В зависимости от направления инвестиций, а также от суммы собранного капитала существуют разные показатели рентабельности. В таблице 2.1 рентабельность предприятия рассчитывается как отношение чистой прибыли к стоимости продаж, а рентабельность продаж - как отношение продаж к доходу. Рентабельность компании снижается из года в год, на 2,52% в 2017 году и на 3% в 2019 году.

Данные таблицы 2.3 показывают, что если в 2018 году доля внеоборотных активов в активах предприятия составляла 57,82%, то в 2019 году она составляла 43,96%. В конце периода исследования ситуация на предприятии ухудшается. Доля долга увеличилась с 5,61% до 11,96%, что может поставить под угрозу финансовую устойчивость предприятия.

Рентабельность продаж как основной показатель эффективности коммерческой деятельности предприятия снизилась на 1,58% в 2017 году и на 1,36% в 2019 году. Следовательно, некоторые расходы И.П. Сурмачевского В.А. (отражено в объявлениях как прочие расходы), которые произошли в 2017-2019 годах, способствовали снижению эффективности работы торговой компании.

Таким образом, можно доказать тот факт, что при экономическом статусе И.П. Сурмачевского В.А. 201 В 2019 году ситуация не ухудшится, тогда темпы ее роста замедлились. Компания наращивает свое влияние в регионе, несмотря на растущую конкуренцию в Туапсинском регионе. В ходе исследования показатели И.Е. Сурмачевского В.А. в финансово-хозяйственной деятельности снизились, поэтому прирост прибыли от продаж увеличился на 202 млн. Руб., А прибыль от продаж снизилась на 2,93%.

Согласно анализу состояния имущества (активов) организации, исследование было сосредоточено на основных средствах, нематериальных активах и долгосрочных финансовых вложениях.

Только в мобильных активах 10,84% в 2018 году и 6,76% в 2019 году имеют низкий риск (денежные средства и краткосрочные финансовые

вложения).

Основными показателями финансовой устойчивости являются коэффициент независимости, коэффициент финансовой устойчивости и коэффициент финансирования.

Результаты расчета этих показателей для ИП Сурмачевский В.А. приведены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Динамика показателей финансовой устойчивости и независимости ИП Сурмачевский В.А. [12]

Наименование показателя	2018	2017	Изменение	2019	Изменение
Финансовой независимости (автономии) $(СК/А) > 0,5$	0,833	0,792	-0,041	0,741	-0,051
Финансовой устойчивости $(СК+ДО)/А > 0,8$	0,833	0,792	-0,041	0,741	-0,051
Коэффициент финансового рычага $< 0,7$	0,2	0,262	0,062	0,35	0,088
Коэффициент обеспеченности СОС $(СК+ДО-ВнА)/ТА > 0,1$	0,604	0,574	-0,03	0,538	-0,036
Коэффициент финансовой маневренности $(СК+ДО-ВнА)/СК > 0,5$	0,306	0,353	0,047	0,407	0,054

Анализ структуры капитала, характеризующего источники средств, показывает, что в 2018–2019гг. основными их видами являются собственные источники финансирования - их доля составляла в 2018 году 69,72%, а в 2019 году 61,00%. По результатам расчетов таблицы 2.3 следует, что в 2019 году повысилась доля финансирования основной деятельности за счет краткосрочных заемных источников – этот факт означает рост финансовой зависимости ИП Сурмачевский В.А. Часть доходов предприятия как в 2018г., так и в 2019 г. направлялась на оплату процентов по полученным кредитам и

погашение краткосрочного кредита.

Проведенные в таблице 2.6 расчеты свидетельствует о незначительном ухудшении финансового состояния ИП Сурмачевский В.А., растет зависимость от заемных источников финансирования.

За анализируемый период структура капитала изменилась в худшую сторону: выросли заемные источники финансирования деятельности, а следовательно выросла и зависимость предприятия.

Таблица 2.6 – Коэффициенты ликвидности ИП Сурмачевский В.А. в 2017–2019 гг. [12]

Наименование показателя	Реком. знач.	2017	2018	Изм.	2019	Изм.
Коэффициент общей ликвидности	2,0	2,543	2,366	-0,177	2,182	-0,184
Коэффициент Срочной ликвидности	1,0	0,992	0,846	-0,145	0,729	-0,117
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2	0,653	0,552	-0,101	0,263	-0,289

Как показано в таблице 2.6, общая стоимость наиболее срочных обязательств увеличилась к 2019 году. Помимо нехватки высоколиквидных активов, это привело к значительному объему срочных обязательств по активам с относительно низкими оборотными активами (запасами). Комплексный анализ показал, что И.П. Сурмачевский В.А. Это экономически эффективное предприятие. Однако с точки зрения соотношения цены и качества продажи продукции снижаются. Существует тенденция к увеличению доходов от других видов деятельности.

2.2 Анализ и оценка основных показателей эффективности товарного ассортимента, оценка товарного ассортимента ABC-методом

Магазин предлагает 100 видов мороженого. На момент исследования фактическое количество видов мороженого составляло 164.

Давайте сделаем анализ азбуки для мороженого, проданного И.Е. Сурмачевским на 2020 год. Предметом анализа в нашем случае будет мороженое. Параметром измерения будет объем продаж. Мы будем заинтересованы в инвестировании каждой группы в общий объем продаж в 2020 году.

Таблица 2.7 - ABC анализ ассортимента мороженого

Наименование	Объем реализации за 1 квартал, руб.	Доля в обороте, %	Доля оборота с накопительным итогом,	Группа ABC
ЛОВУТЕР	163060	0,6	0,6	A
ЗИЛО	137860	1,2	1,8	A
ОДЕСТ	120660	1,5	3,2	A
МУКЕЙ	98820	0,8	4,0	A
КОЕШТЕЙН	120420	0,6	4,7	A
ЗОФФУ	151010	2,9	7,5	A
ФОППИЯ	176560	1,7	9,2	A
ЕМИА	167860	0,9	10,1	A
CACHEST	134560	0,8	10,9	A
SPEESOR	187060	1,9	12,8	A
NOVVA	68740	0,7	13,5	A

Продолжение таблицы 2.7

PIZZIT	230440	0,4	13,8	A
MOBI	162990	0,3	14,1	A
OSICAM	137790	0,7	14,8	A
IWES	120590	0,4	15,2	A
MOSIRED	98750	0,3	15,6	A
АМЕНО	120350	0,4	16,0	A
КАННИК	150940	0,5	16,5	A
ДОММИ	176490	0,5	27,5	A
ТАГИМИН	167790	0,4	27,9	A
ТЕЕШТЕЙН	134490	0,6	28,5	A
МИЗУ	186990	0,6	29,1	A
БОГИЯ	128890	0,5	29,6	A
ИСАНА	203390	0,5	30,1	A
ИСАНА 150	176040	1,2	31,3	A
АМЕНО 150	135390	0,4	31,7	A
LAPLANO	197990	0,5	32,2	A
CACADUS	155990	0,6	32,8	A
BALLI	189740	0,5	33,3	A
LUDO	175640	1,0	35,4	A
APUSTEIN	68740	1,3	36,6	A
SMOPOD	230440	0,5	37,2	A
ЕWOB	162990	0,4	37,6	A
BOSSOCA	75290	0,4	38,0	A

Продолжение таблицы 2.7

BOSSOCA 150	56890	0,3	38,3	A
LAPLANO150	73390	0,4	38,7	A
CACADUS150	68740	0,4	39,0	A
BALLI150	230440	1,2	40,2	A
ВОДЕЙ	162990	0,8	41,0	A
ВЕННО	137790	0,7	41,7	A
ТУВИ	120590	0,6	42,3	A
БЕРРИЯ	98750	0,5	42,8	A
ОДЕВ	120350	0,6	43,4	A
МЕНИПЕН	150940	0,8	44,2	A
ВООМИС	176490	0,9	45,1	A
АРАРА	167790	0,9	46,0	A
АРАРА 150	134490	0,7	46,7	A
ТАХОВ	186990	1,0	47,6	A
ТИМИ	128890	0,7	48,3	A
БЕНУМИС	203390	1,0	49,3	A
ГОВВУ	176040	0,9	50,2	B
ИРОДИА	135390	0,7	50,9	B
АТИЯ	197990	1,0	51,9	B
НЕВВОС	155990	0,8	52,7	B
РУАДРА	189740	1,0	53,7	B
РУАДРА 150	175640	0,9	54,6	B
NASHER 150	175710	0,8	55,4	B

Продолжение таблицы 2.7

NASHER	75360	1,8	57,2	B
SOZZAP	56960	0,7	57,9	B
RUTA	73460	0,6	58,5	B
IVALED	68810	0,8	59,3	B
SIMMI	230510	0,5	59,8	B
IWIR	163060	0,4	60,2	B
DOPOPOD	137860	1,2	61,4	B
SEESET	120660	0,6	62,0	B
SEESET150	98820	0,4	62,4	B
ЛАКА	120420	0,8	63,2	B
ЕКИНК	151010	0,7	63,9	B
ЗУЗЗУ	176560	1,0	64,9	B
ТРОЕРИА	167860	0,7	65,6	B
БЕТУМИН	134560	0,9	66,4	B
ГЕННИЯ	187060	0,5	66,9	B
ЕТАМИН	128960	0,6	67,5	B
ВЕШЕР	203460	0,6	68,1	B
ВЕШЕР 150	176110	0,7	68,8	B
«КЛУБНИКА СО СЛИВКАМИ»	135460	0,7	71,0	B
«ПЛОМБИР ИЗ ПРОСТОКВАШИНО»	198060	0,6	74,1	B
НЕРА 150	75360	0,6	74,7	B
НЕРА	56960	0,8	75,6	B

Продолжение таблицы 2.7

TEMEDA	73460	0,5	76,1	B
LESHEST	68810	0,6	76,6	B
IDOST	230510	0,4	77,1	B
MAXXAR	163060	1,0	78,1	B
ADOPEN	137860	0,7	78,9	B
NETTA	120660	0,6	79,4	B
SHILIN	98820	0,6	80,0	C
SHILIN 150	120420	0,7	80,7	C
МЕКУ	151010	0,5	81,2	C
КУРАР	176560	1,0	82,2	C
ЕЛУРА	167860	0,9	83,1	C
HEMOДPA	134560	0,7	83,8	C
АМАНО	128960	0,6	85,2	C
ПЕВВИ	203460	1,9	87,1	C
КУАДЕСТ	176110	1,5	88,6	C
КУАДЕСТ 150	135460	0,6	89,3	C
МЕКУ 150	198060	0,7	90,0	C
КУРАР 150	156060	0,8	91,3	C
ЕЛУРА 150	189810	0,9	92,2	C
HEMOДPA 150	175710	0,8	93,0	C
«YONK!»75	163060	1,0	93,9	C
TOSIS 150	137860	0,5	94,4	C
TOSIS	120660	0,3	94,8	C

Продолжение таблицы 2.7

ILORIX	98820	0,5	95,3	С
ULIR	120420	0,6	95,9	С
GAZZED	151010	0,6	96,5	С
RUTA	176560	0,5	97,0	С
BOVVE	167860	1,0	98,0	С
COMUST	134560	0,6	98,6	С

Этот анализ основан на разделении И.П. Сурмачевского В.А. на все диапазоны групп. стоимость продаж (в выручке) реальная доля продаж в их доле. Группа А включает группы, чья доля в продажах в 1,5 и более раз превышает фактическую долю продаж.

В группу В мы включаем продукты, доля которых в цене продажи приблизительно равна доле фактических продаж. И, наконец, в группу С входят продукты, доля дохода в которых ниже, чем их доля в реальных продажах. Для окончательной оценки товарных групп компании мы проведем ABC-анализ основных областей продаж (таблица 2.8).

Таблица 2.8 - Сводный ABC анализ товарного ассортимента ИП Сурмачевский В.А. (составлено самостоятельно)

Группа	Объем реализации за 1 квартал, руб.	Доля в обороте, %	Доля оборота с накопитель-ным итогом, %
А	7333660	38	1397,7
В	4938200	26,1	2265
С	3670730	18,6	2156,7

Результаты анализа ABC показывают, какой товарный ассортимент ИП ИП Сурмачевский самый прибыльный, менее прибыльный и, возможно,

нежелательный для диапазона. С точки зрения экономической эффективности, предприятию выгоднее сосредоточиться на небольшом количестве продуктов А-В.

Продукты, включенные в группу С, являются кандидатами на исключение. Кандидаты, однако, не исключаются автоматически. В любом случае решение об изъятии товара из ассортимента должно приниматься отдельно.

Таким образом, мороженое, которое входит в группу А, требует тщательного планирования, постоянного (может быть, даже каждый день), тщательного учета и контроля. На эти продукты приходится 50% оборота или прибыли, и чем выше цена товара, тем дороже ошибки в их анализе. Требуется регулярный инвентарь с сильным допуском. Полная инвентаризация этих групп должна проводиться не реже одного раза в квартал.

Также возможно проводить случайную инвентаризацию этих продуктов один раз в месяц.

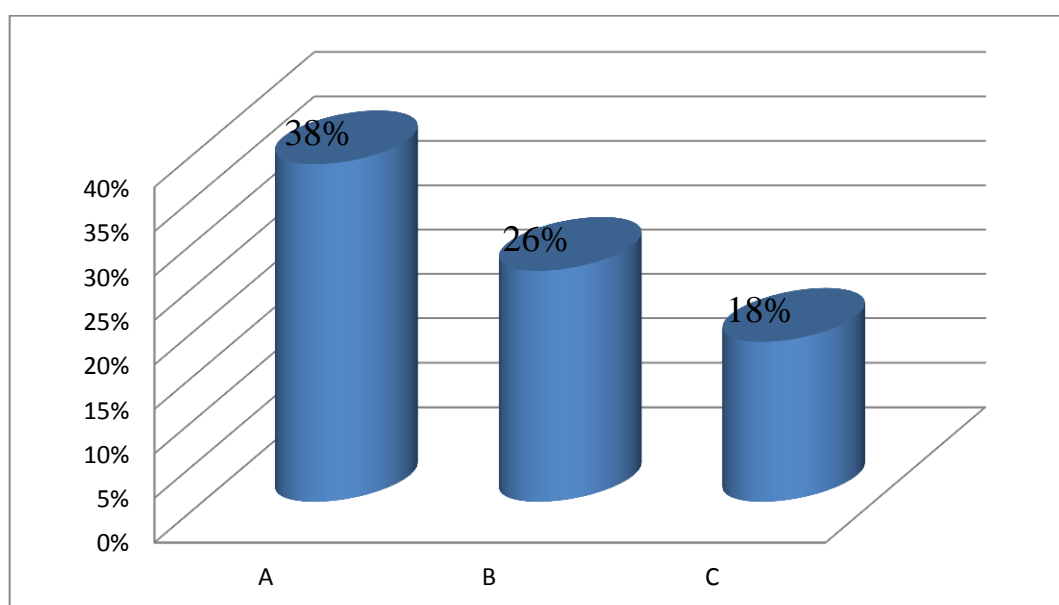


Рисунок 2.1 – Наглядное % соотношение ABC анализа товарного ассортимента (составлено самостоятельно)

Инвентаризация запасов группы С может проводиться один раз каждые шесть месяцев с приемлемыми большими допусками (вместо расчета веса).

Мороженое, входящее в группу В, менее важно для магазина и требует ежедневного мониторинга, скорректированного учета (возможно, ежемесячного). К нему применяются те же меры, что и в случае класса А, но они проводятся реже и с приемлемым допуском.

Для группы А необходим постоянный мониторинг спроса, объемов заказанных заказов и объема страховых ресурсов.

Мороженое группы С характеризуется упрощенными методами планирования, учета и контроля. Однако, несмотря на их очевидную низкую стоимость, они составляют 20% оборота (или прибыли) и требуют регулярного мониторинга.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию и оптимизации товарного ассортимента

3.1 Мероприятия по оптимизации ассортимента продукции

Отгружается мороженое ИП Сурмачевский В.А. от разных поставщиков. Мороженое помещается в холодильник. Остальные продукты хранятся в холодильнике. Каждая партия сопровождается сопутствующими средствами.

Разнообразие мороженого обновляется несколько раз в неделю. ИП Руководитель Сурмачевский В.А. подает заявки на недостающие товары. В течение 1-2 дней заявка обрабатывается, а необходимое количество товара доставляется в магазин. На продаваемое в магазине мороженое имеются сертификаты соответствия и качества. Они проверяют количество товара по счетам, а также качество товара: целостность упаковки, дату изготовления, детали.

ИП контролирует упаковку и маркировку мороженого. Весь ассортимент мороженого отвечает требованиям стандарта.

Таблица 3.1 – Схема поставщиков ИП Сурмачевский В.А.

Основными поставщиками	ОАО «Бабушкина Крынка»; ОАО «Оршасырзавод»; ОАО «Айскинг»; ОАО «Могилевская Фабрика Мороженого»; СП «Санта Импекс»; ИП Морозкино; ИП «Поречье Белкоопсоюза»
Самые крупные партии	ОАО «Бабушкина Крынка», ОДО «Айскинг», ОАО «Могилевская Фабрика Мороженого».
ОАО «Бабушкина Крынка» - 11 наименований мороженого; ОАО «Оршасыр Завод» - 8 наименований мороженого; ОДО «Айскинг» - 17 наименований мороженого; ОАО «Могилевская Фабрика Мороженого» - 33 наименования мороженого; СП «Санта Импекс» - 28 наименований мороженого; ЧУП «Поречье Белкоопсоюза» - 31 наименование мороженого.	

Таким образом, проанализировав поставщиков, можно сделать вывод, что этот магазин покупает практически все виды мороженого напрямую у поставщиков, производителей, а также индивидуальных предпринимателей.

Чтобы выяснить причины неудовлетворенности клиентов и увеличить спрос на них, стоит обратить внимание на продукцию Группы С. Анализ ABC создал список продуктов, которые пользуются низким спросом среди потребителей (таблица 3.2)

Таблица 3.2- Итоговый ABC-анализ группы С (составлено самостоятельно)

Наименование	Объем реализации за 1 квартал, руб.	Доля в обороте, %	Доля оборота с накопительным итогом, %	Группа
SHILIN	98820	0,6	80,0	С
SHILIN 150	120420	0,7	80,7	С
МЕКУ	151010	0,5	81,2	С
КУРАР	176560	1,0	82,2	С
ЕЛУРА	167860	0,9	83,1	С
НЕМОДРА	134560	0,7	83,8	С
НОННОС	187060	0,8	84,6	С
АМАНО	128960	0,6	85,2	С
ПЕВВИ	203460	1,9	87,1	С
КУАДЕСТ	176110	1,5	88,6	С
КУАДЕСТ 150	135460	0,6	89,3	С
МЕКУ 150	198060	0,7	90,0	С

Продолжение таблицы 3.2

КУРАР 150	156060	0,8	91,3	С
ЕЛУРА 150	189810	0,9	92,2	С
НЕМОДРА 150	175710	0,8	93,0	С
«YONKI!»75	163060	1,0	93,9	С
TOSIS 150	137860	0,5	94,4	С
TOSIS	120660	0,3	94,8	С
ILORIX	98820	0,5	95,3	С
ULIR	120420	0,6	95,9	С
GAZZED	151010	0,6	96,5	С
RUTA	176560	0,5	97,0	С
BOVVE	167860	1,0	98,0	С
COMUST	134560	0,6	98,6	С

В процессе изучения ассортиментной классификации И.П. Сурмачевский В.А. Было выявлено, что компания имеет широкий ассортимент и товарный знак. Исходя из изученных материалов, можно сделать вывод, что при проектировании и разработке продуктов единый подход не используется для определения роли и функции нового мороженого. Это приводит к слабому и расплывчатому отношению, что усложняет процесс принятия решения о покупке конечными покупателями и покупателями и ведет к анонимности продукта.

Основной категорией группы С, для которой рекомендуется оптимизация, является эскимо, в котором большое количество различных видов мороженого идентичны по своим свойствам, но с разными названиями. Рекомендуется выделять следующие группы: эскимо в глазури, эскимо без глазури. Как часть

этих двух типов эскимо, предлагаем различные модификации в зависимости от вкуса (ваниль, шоколад) и добавок (варенье, орехи). Применение белого шоколадного лака не рекомендуется, так как оно не популярно.



Рисунок 3.1- Наглядное соотношение объема реализации за 1 квартал группы С (составлено самостоятельно)

Согласно анализу ABC, продажу мороженого SHILIN 150, ILORIX с изюмом и черносливом следует прекратить, так как эти виды не пользуются популярностью, а продажа этого продукта не приносит прибыли.

Нет регулярности в формировании этих групп сбора винограда. Различные типы упаковки и упаковки используются, бренд может относиться к одному типу упаковки, а другой ко всем типам.

С точки зрения местоположения родительский бренд Nash идентифицируется с местными продуктами, а названия на иностранных языках удаляют его. Мороженое Nash, на упаковке которого не отмечена иконка мамы, выделяется среди других брендов, так как не соответствует зонтичному бренду. (См. Рис. 16). Другие марки производятся отдельно без модификации.

Некоторые из них копируют друг друга в своих свойствах («Император», «Гулливер», «Граф», «Губернатор», «Отелло»)

"Птичье молоко"). Исходя из этого, можно сделать вывод, что у компании нет единого подхода к разработке и развитию брендов мороженого.

Анализ компании показал, что в настоящее время невозможно сегментировать и позиционировать продукты в будущем. Например, название коллекции мороженого

«Маленький медвежонок Хладик» говорит, что предназначен для детей. Но под этим названием производится мороженое умножения, ориентированное на взрослых. Как таковая, «детская» компания по производству мороженого не выпускается.

Рекомендуется проводить различие между группами потребителей и продуктами: дети; молодежь; взрослые.

Также рекомендуется четко разделить товар по ценовым сегментам: экономичный сегмент; средний сегмент.

Исходя из анализа вкусовых предпочтений потребителя, рекомендуется производить мороженое со следующими вкусами, как наиболее распространенные:

- vanilla;
- мороженое;
- шоколад;
- крем-брюле;
- ягоды;
- фрукты

В то же время рекомендуется делать мороженое с «чистым» вкусом, поскольку современные потребители, согласно исследованиям, предпочитают более простые продукты без добавок и дополнительных ингредиентов.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Недостатки существующей ассортиментной политики ИП Сурмачевский В.А. очевидны, так, например, динамика коэффициента рациональности ассортимента (интегрального показателя качества управления ассортиментом) нестабильна, и в целом характеризует маркетинговую работу на предприятии как неэффективную.

ИП Сурмачевский В.А. не разделяет товар по ценовым сегментам покупательской способности: как например экономичный сегмент; средний сегмент.

ИП Сурмачевский В.А. не исходит из анализа вкусовых предпочтений потребителя.

Таблица 3.3 - Цель совершенствования ассортиментной политики ИП Сурмачевский В.А.

Цель совершенствования	Значение
Соответствие ожиданиям	Для прогнозирования объемов продаж и планирования ассортимента в торговой компании применяется сочетание количественного метода экстраполяции прошлых тенденций и метода экспертных оценок, для которого характерен субъективизм сотрудников, работающих в отделе закупа.
Видение	Рост имиджа торговой компании по ассортименту.
Стратегические цели	Повышение рентабельности посредством привлечения покупателей.
Стратегия	Завоевание ведущей позиции на рынке
Задачи	Совершенствование ассортиментной политики и программы лояльности с учетом влияния фактора сезонности спроса.
Повышение лояльности покупателей	Повышение лояльности покупателей и рост их стремления к совершению покупок в розничной сети ИП Сурмачевский В.А. планируется

Продолжение таблицы 3.3

	<p>обеспечить путем оптимизации ассортиментной политики и разработки системы скидков, бонусов, акций. А эту оптимизацию предлагается провести на основе исследования сезонности спроса на ключевые товары в каждой товарной группе. В настоящее время не обеспечить существенного прироста количества покупателей только на основе скидков и бонусов к праздничным датам, началу нового сезона (весна, зима, лето, осень). Необходимо более тщательно планировать продажи.</p>
--	--

Предлагаемая таблица целей включает задачи, которые могут оказать влияние на стратегическое управление коммерческой организацией.

Этот эффект будет достигнут за счет привлечения клиентов и увеличения продаж.

Увеличение их желания делать покупки в розничной сети ИП Сурмачевский В.А. Планируется оптимизировать ассортимент товаров и разработать систему скидков, бонусов, акций. И эта оптимизация рекомендуется на основе изучения сезонности спроса на основной продукт каждой товарной группы.

В настоящее время невозможно обеспечить существенное увеличение количества клиентов на основе только скидков и бонусов, а не дат отпусков, начала нового сезона (весна, зима, лето, осень). Вы должны планировать свои продажи более тщательно.

Следующим шагом в планировании ряда мер по совершенствованию политики коммерческой компании является создание дерева целей, которое обеспечит координацию работы и покажет иерархию целей.

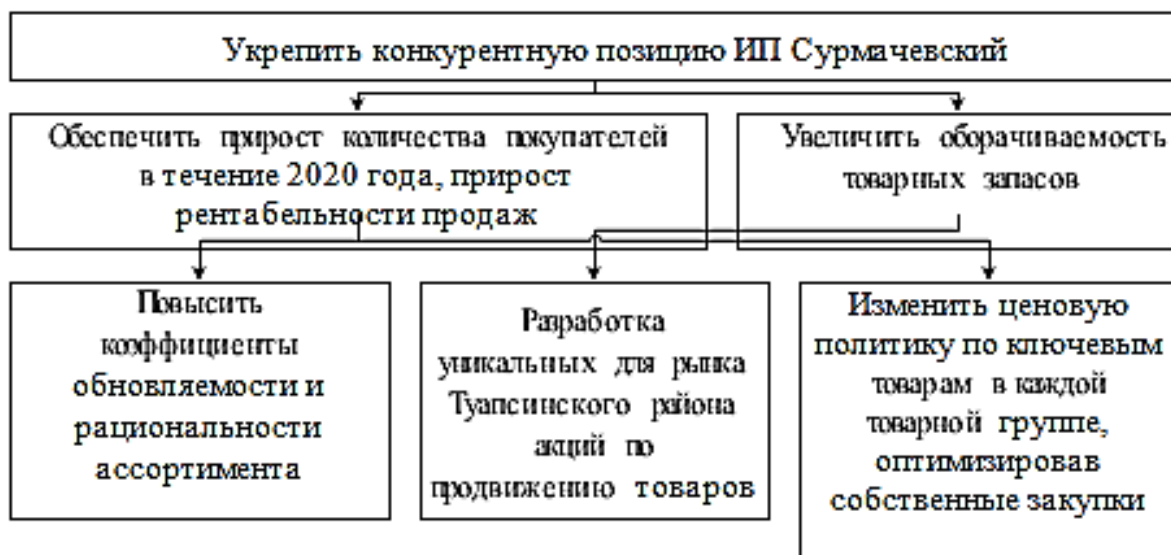


Рисунок 3.3 – Дерево целей ИП Сурмачевский В.А.(составлено самостоятельно)

Далее следует рассмотреть факторы, которые будут способствовать реализации данного проекта и, наоборот, сдерживать его. Таким образом, мы можем отметить, что движущих сил, влияющих на мероприятия по совершенствованию ассортиментной политики торгового предприятия, больше чем сдерживающих, следовательно они больше воздействуют на предлагаемое направление совершенствования деятельности ИП Сурмачевский В.А.

Для данной отрасли обновление ассортимента (наиболее часто совершающееся мероприятие по совершенствованию ассортиментной политики) является типичным событием (наиболее вероятным событием для продолжения торговой деятельности). А значит сдерживающие силы будут нести меньшее влияние, поскольку затраты на обновление ассортимента, как правило, быстро окупаются.

Далее рассмотрим предлагаемые мероприятия по совершенствованию ассортиментной политики торгового предприятия:

- 1) определить влияние фактора сезонности на продажи товаров и определить особенности поведения клиентов;
- 2) решить – когда и какие товары следует добавить в ассортимент;

- 3) ввести в штатное расписание отдела закупок должность менеджера, в должностные обязанности которого будет входить отслеживание эффективности произведенных изменений ассортимента;
- 4) разработать мероприятия по повышению лояльности покупателей и повышению их стремления приобретать товары в розничной сети ИП Сурмачевский В.А.

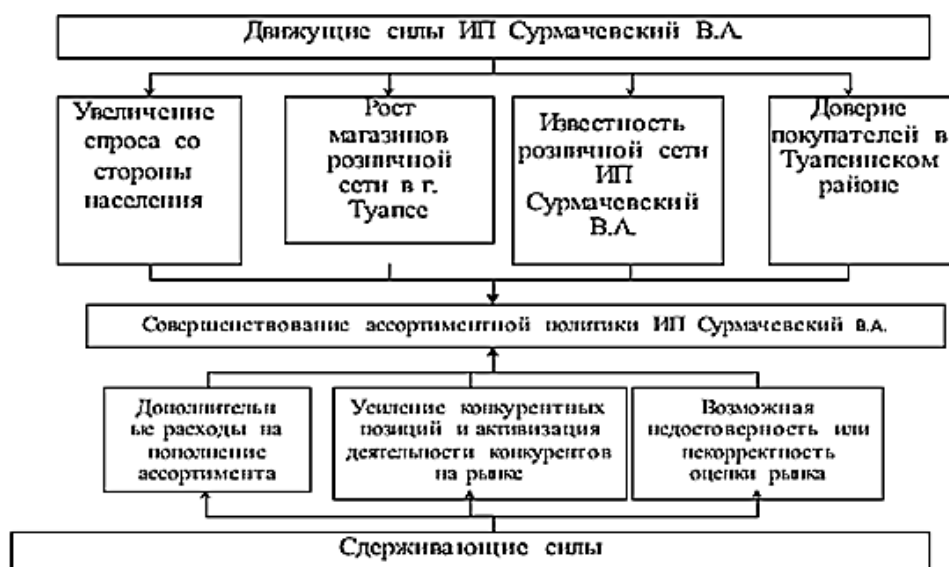


Рисунок 3.4 - Поле сил, влияющих на мероприятия по совершенствованию ассортиментной политики торгового предприятия ИП Сурмачевский В.А. (составлено самостоятельно)

В целях совершенствования ассортиментной политики целесообразным является оценить влияние фактора сезонности на структуру и объем продаж ИП Сурмачевский В.А. Такой анализ позволит связать полученные данные по оценке ассортимента с общей доходностью ИП Сурмачевский В.А.

Проведя анализ ассортимента можно рекомендовать убрать полностью либо оставить в магазине небольшие партии мороженого следующих производителей:

- ОАО «Оршасырзавод»;

- ОДО «Айскинг»;
- ОАО «Могилевская Фабрика Мороженого»;
- ИП Морозкино;

И рекомендуется заменить их на мороженое других производителей, которое пользуется спросом у потребителей. Рекомендуемый ассортимент мороженого: «Каштан», «Карамелька», «Африка», «Пломбир», «Маруся», «Люкс», «Мечта», «DolcheVita», «Сливочное», «Шоколадное», «Большой соблазн», «Тимоша», «Фаворит», «БУМ!», «Фруктовая прохлада», «Золотая традиция», «Пломбир 100%», «Люкс-Айс». При заказе нового ассортимента мороженого от предложенных выше производителей необходимо предусмотреть предпочтительные объемы мороженого для потребителей, выявленные в маркетинговом исследовании. Проведём экономический расчёт мероприятий, направленных на совершенствование ассортиментной политики.

Таблица 3.4 - План доходов и расходов, рассчитанный на 2020 ИП Сурмачевский В.А.

имя	уровень за 2020 г., руб.			
	Q 1	Q 2	Q3	Q4
Доход	64852440	64835030	64898110	64841740
Цена	8766780	8601870	8931690	9426400
Прибыль	3685660	3433150	4066430	4615340
Единый подходный налог по ставке	747150	722100	779890	842500
Чистая прибыль	2938520	2711050	3286540	3772830

Рассчитаем предполагаемую оценку затрат для расчета экономического эффекта от предлагаемых нами мероприятий, направленных на

совершенствование ассортиментной политики ИП Сурмачевский В.А. Оценки представлены в таблице 3.4

Таблица 3.5 - Ориентировочные затраты ИП Сурмачевский В.А. в 2020 г.

Направление расходов	Количество
Блочный брендинг	
Реклама на досках (10 досок в год)	1 200 000
Брендинг отелей, туристических агентств (30 единиц в год)	800 000
Блок контекстной рекламы	
Размещение контекстной рекламы в Яндексe direct (30 - 35 кликов в день)	23 000
Блок находится на специализированных выставках	
Стоимость размещения рекламных стендов на выставках	100 000
Общее количество:	2 123 000

Из представленной сметы затрат видно, что наибольшие затраты будут связаны с деятельностью, направленной на продвижение бренда ИП Сурмачевский В.А.. Стоимость рекламных услуг ИП Сурмачевский В.А., будет значительно меньше. Целью наших разработанных предложений по совершенствованию ассортиментной политики ИП Сурмачевский В.А. станет привлечение новых клиентов и продвижение бренда компании. Исходя из этого, мы рассчитаем экономическую эффективность нашей деятельности. Рассчитаем эффективность нашей деятельности. Это сопоставимые данные до и после событий. Это сравнение представлено в таблице 3.5

Таблица 3.6 - Сравнение показателей эффективности до и после внедрения

Индикаторы	2019	2020 (после реализации)
Доходов	43097,0	48500,0
Чистая прибыль	4183,0	4415,3

В связи с введением мер, направленных на совершенствование ассортиментной политики ИП Сурмачевский В.А. объем продаж увеличится на 10%. Это изменение повлияет на увеличение нераспределенной прибыли на 27%, а также на процесс продвижения повлияет рентабельность продаж, которая увеличилась на 25,3%.

Итак, можно сделать вывод, что по результатам реализации деятельности ИП Сурмачевский В.А. получит дополнительную чистую прибыль в размере 232,3 млн руб., увеличение выручки на 5403 тыс. руб. В результате разработанных нами предложений и рекомендаций, направленных на совершенствование ассортиментной политики ИП Сурмачевский В.А. теперь давайте посчитаем прибыльность рекламной деятельности. Рентабельность рекламной деятельности рассчитывается по следующей формуле:

$$R_p = \text{Чп} / R \quad (2)$$

где, Чп – чистый доход;

R – бюджет рекламной деятельности;

R_p – рентабельность рекламной деятельности.

$$4415,3 / 2123 = 2,07 \text{ (руб.)}$$

Из этих расчетов следует, что на каждый вложенный в рекламу рубль будет приходиться 2,07 руб. Чистой прибыли. Это, на наш взгляд, очень хороший показатель, характеризующий эффективность маркетинговой стратегии совершенствования ассортиментной политики ИП Сурмачевский В.А.

Вместе с увеличением основных финансово-экономических показателей примерно на 10%, можно сделать вывод, что разработанные нами рекомендации и предложения оказывают положительное влияние на совершенствование ассортиментной политики ИП Сурмачевский В.А.

Некоторые предложения могут быть сделаны для улучшения управления каналами распределения.

Разрабатывает и проводит маркетинговые исследования. Основной целью данного исследования является выяснение основных характеристик покупателя и наиболее предпочтительные позиции мороженого для них.

На основе анализа результатов исследования выберите наиболее эффективные способы продвижения рекламы.

Получить оптимизированную классификацию ИП Сурмачевский В.А. На основе исследования рынка и потребительских предпочтений для мороженого.

Кадровое развитие для ИП Сурмачевского В.А. Обучение, развитие контроля знаний. Повышение интереса к системе, включая особенности контрольного продукта. Тест знаний с базовыми функциями. Основы обслуживания клиентов и способы привлечения клиентов.

ИП Сурмачевский В.А. следует уменьшить промежуточные сетевые соединения. Желание сократить количество посредников в распределительной цепочке существует как в конце (производители), так и на другом конце (И.П. Сурмачевский В.А.). Доставка каждый день или на следующее утро, провайдер становится правилом.

Владельцы товарных знаков Владельцы товарных знаков должны усилить контроль над ценами. Помимо управления окончательной розничной ценой, отечественные розничные сети значительно повысят узнаваемость и популярность бренда.

Тенденция Новой тенденцией стало изменение количества и качества досуга потребителей. Многие потребители сегодня заняты, и это отражается на выборе

магазинов. Экономия времени так же важна, как и экономия денег. А средний потребитель сейчас посещает магазин, реже два магазина.

Поэтому такие магазины пользуются популярностью, когда покупатель может совершать различные покупки, не оставляя относительно мало места в магазине. Недавние исследования показывают, что при принятии решения о местонахождении магазина жизненно важно, чтобы комфорт был ключевым фактором, влияющим на выбор потребителя, который определяется простотой и скоростью доступа к товару. Универсальный подвижной состав является важным фактором. Воскресные покупки стали повседневной частью жизни, так как все работают в будние дни. И часто такие совместные поездки считаются тихими. Еще одним важным событием в нашей жизни является появление интернет-магазинов, благодаря которым мы можем делать покупки семь дней в неделю, 24 часа в сутки, не выходя из дома. Все эти факты подтверждают ценность И.Р. Сурмачевский В.А. отличается в зависимости от того, как потребители проводят свое свободное время.

Очень важный тренд для ИП Сурмачевский В.А. то есть увеличивайте ширину волн, используемых владельцами брендов, уменьшая при этом глубину. Уменьшение глубины должно быть связано с сокращением промежуточных соединений, а расширение каналов должно увеличить продажи в результате использования «новых» каналов.

Там должно быть увеличение воздействия И.Е. Сурмачевский В.А. Этот фактор не виден. Увеличение продаж в магазине позволяет оказывать давление на поставщиков, снижая цены продажи и вводя новые «начисления».

ИП Сурмачевский В.А. Должна быть создана строгая система отбора поставщиков и должны быть реализованы регулярные программы по снижению отпускных цен поставщиков из-за определенного объема продаж.

Заключение

Целью данной выпускной квалификационной работы являлась разработка рекомендации и предложений, направленных на формирование ассортиментной политики предприятия ИП Сурмачевский В.А.

По окончании работы необходимо сделать следующие выводы:

Формирование коммерческого рейтинга является в то же время одним из средств или методов управления рейтингом: предприятия, формирующие разнообразие, в том числе или, наоборот, исключают из него определенные товары, таким образом контролируя сокращение, расширение информации.

Модель коллекции магазина - это гибкая и гибкая структура продукта, которая может меняться в зависимости от изменений в среде бизнес-организации, обеспечивать ее прибыльность и создавать необходимые конкурентные преимущества.

Каждый товар в идеале должен быть прибыльным, то есть уровень валового дохода от продажи товаров определяется размером коммерческой маржи в продукте и должен покрывать производственные затраты этого продукта.

Современное управление классификацией в универмагах (супермаркеты, супермаркеты, супермаркеты) включает в себя следующие виды работ:

1. общий анализ начального статуса рейтинга;
2. Определение товаров, которые отвлекают ресурсы магазинов.

Для этого используйте специальную систему индикаторов:

- оборот;
- оборот за 1 м² выкладки товара;
- прибыль, приходящаяся на 1 рубль оборота на единицу товара или марки;
- выбор лидирующей востребованной продукции и определение у иностранцев рентабельности и оборота продаж, а также определение основных или основных позиций товаров для формирования ассортимента;
- планирование мероприятий по совершенствованию структуры предлагаемой классификации, оптимизация размещения товаров на уровне сделок

и их разметка.

Во второй части исследования рейтинговая политика И.П. Сурмачевского В.А. Организационная структура И.П. Сурмачевского В.А. Потенциально создавая трудности в информационных отношениях из-за удаленной розничной сети и большого количества магазинов, рентабельность продаж во многом зависит от профессиональных навыков менеджеров розничных магазинов.

Текущее финансовое положение И.П. Сурмачевского В.А. характеризуется положительной динамикой основных технико-экономических показателей.

Чтобы оценить качество мороженого, используйте органолептический метод оценки качества, так как он прост в использовании и основан на зрении, на ощупь. Поскольку мороженое доставляется несколько раз в неделю, оно доставляется в количестве, позволяющем продукту оставаться на прилавке в течение длительного времени. Вполне возможно, что магазин очень редкий, но, тем не менее, есть товар, который не был продан, срок годности которого истек, а затем он удаляется в соответствии с действующими правилами.

В целях совершенствования рейтинговой политики рекомендуется оценить влияние фактора сезонности на структуру и объем продаж И.П. Сурмачевского, который позволит связать полученные оценочные данные с общей доходностью ИП Сурмачевского.

Список использованной литературы

1. Арзуманов, Т.Г. Рыночная среда предприятия и ценообразование – М.: Экономистъ, 2019. – 288с.
2. Балакина, Т.П. Микроэкономика: промежуточный уровень. Сборник задач с решениями и ответами: учеб. пособие / Балакина Т.П., Левина Е.А., Покатович Е.В. - М.: ГУ ВШЭ, 2017. - 503 с.
3. Бесчастнов, А. Общая экономическая ситуация и плитный бизнес в РФ // Леспром Информ, 2016 – №5 (119) – с.16-21.
4. Бут, О.А. Предпринимательская деятельность: Учебное пособие. – Томск: кафедра ТУ, ТУСУР, 2018 – 161 с.
5. Васильева, Н.Э., Козлова, А.И. Формирование цены в рыночных условиях.- Киев: Наукова Думка, 2017 - 157 с.
6. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. – М.: Экономистъ, 2015. – 288с.
7. Волков, О. И., Девяткин, О. В. Экономика предприятия (фирмы). – М.: ИНФРА-М, 2015. – 604с.
8. Виханский, О. С., Наумов, А. И. Менеджмент. – М.: Экономистъ, 2015. – 288с.
9. Выварец, А.Д. Экономика предприятия: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / А.Д. Выварец. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 543 с.
10. Гальперин, В. М. Микроэкономика (комплект из 2 книг) / Гальперин В.М., Игнатьев С.М., Моргунов В.И. - М.: Экономическая школа, 2016. - 864 с.
11. Гераськин, М.И., Егорова, В.В. Модели ценообразования: учебное пособие / М.И. Гераськин, В.В. Егорова. – Самара, 2018 – 80 с.

12. Годовая отчетность ИП Сурмачевский В.А. [Электронный ресурс] ИП Сурмачевский В.А.» // <https://checko.ru/entrepreneur/surmachevsky-vartan> (дата обращения 29.05.2020)

13. Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования цен / академик Международной академии информатизации, профессор АНХ при правительстве РФ / Опубликовано в номере: Маркетинг в России и за рубежом №5 / 2017.

14. Грицай, А.В. Ценообразование_ Минск БГУИР, 2016. – 116.

15. Журавлева, Г.П. Экономическая теория. Макроэкономика -1, 2. Метаэкономика. Экономика трансформаций: учебник / Журавлева Г.П. - М.: Дашков и К, 2016. - 920 с.

16. Корсаков, Д.Б. Оптимизация ценообразования / Д.Б.Корсаков // Управление сбытом. - 2017. - №1.

17. Кузнецов, Б.Т. Макроэкономика: учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. - М.: ЮНИТИ, 2017. - 463 с.

18. Ламбен ,Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с франц. СПб.: Наука, 2017- 216 с.

19. Лапин, Г.Н. Надёжность производственной деятельности и конкурентоспособность компании / Г.Н. Лапин, Р.М. Хамхоков. - М., 2015.Липсиц, И.В. Ценообразование. – М.: 2016 – 399 с.

20. Лукманова, И.Г. Микроэкономика: учебник для бакалавров/ Лукманова И.Г., Нежникова Е.В., Чаруева М.В. - М.: АСВ, 2017. - 292 с.

21. Маренков, М.Л. Ценообразование / Под ред. В.Н.Чапека. Серия «Высшее образование». - МЛ: «Национальный институт бизнеса». Ростов н/Д: Феникс, 2017. -288 с.

22. Моховикова, Г.А. Микроэкономика: учебник для бакалавров / Моховикова Г.А. - М.: Юрайт, 2015. - 268 с.

23. Нестеров А.К. Матрица БКГ // Энциклопедия Нестеровых - [Электронный ресурс]. URL: <http://odiplom.ru/lab/matrica-bkg.html> (дата обращения: 16.05.2020).
24. Уткин, Э.А. Цены, Ценообразование, Ценовая политика. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», изд-во ЭКМОС, 2016– 224 с.
25. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 345с.
26. Слепов, В.А. Попов Б.В. Вопросы комплексного подхода к ценообразованию в новых экономических условиях.– М.: Система, 2017 –152 с.
27. Солнцев, В. Государственное регулирование цен и контроль за их применением // Экономист. – 2015 - № 9 - С. 32-40.
28. Уткин, Э.А. Цены. Ценообразование. Ценовая политика. - М.: изд-во ЭКМОС, 2015 - С. 10-18.
29. Черныш, Е.А. Прогнозирование и планирование в условиях рынка./ Е.А. Черныш – М.: ПРИОР, 2019- 302 с.
30. Шоул., Д. Делегирование полномочий как инструмент эффективного менеджмента // Управление развитием персонала - №01(29)2018.
31. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа. – М.:Спектр,2016. – 801 с.
32. Шуремов, Е. Операционный анализ как инструмент оптимизации ценовой политики // Финансовая газета. – 2015- № 19 – С. 15-18