



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
филиал в г. Туапсе

Кафедра «Экономики и управления»

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

На тему «Совершенствование ассортиментной политики предприятия оптово-розничной торговли (на примере ООО фирма «Партнер-А»)»

Исполнитель Актюрина Ольга Михайловна

Руководитель к.г.н, доцент Аракелов Микаэл Сергеевич

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

доктор экономических наук, профессор

Темиров Д.С.

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Туапсе

2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение .....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1 Теоретические и методические основы формирования ассортиментной политики предприятия оптово-розничной торговли.....</b>	<b>7</b>
1.1 Понятие товарного ассортимента, цели и задачи ассортиментной политики предприятия.....	7
1.2 Методы и механизмы управления товарным ассортиментом и критерии оценки эффективности .....	12
1.3 Практические особенности совершенствования ассортиментной политики предприятия оптово-розничной торговли.....	17
<b>Глава 2 Анализ и оценка ассортиментной политики ООО фирма «Партнер-А» .....</b>	<b>27</b>
2.1 Общая организационно-экономическая характеристика исследуемого предприятия .....	27
2.2 Анализ основных финансово-экономических показателей деятельности ООО фирма «Партнер-А» .....	32
2.3 Анализ и оценка ассортиментной политики исследуемого объекта	34
<b>Глава 3 Разработка основных направлений совершенствования ассортиментной политики ООО фирма «Партнер-А» .....</b>	<b>50</b>
<b>Заключение.....</b>	<b>61</b>
<b>Список использованной литературы.....</b>	<b>67</b>

## Введение

С экономической точки зрения ассортимент – это, прежде всего, отражение межотраслевых и отраслевых пропорций в составе товарного предложения. Ассортимент - это главная составляющая розничной стратегии и оружие в конкурентной борьбе, и уже одно это предполагает его непрерывное изменение.

Формирование ассортимента является важнейшей составной частью коммерческой деятельности торгового предприятия. Формирование ассортимента – это процесс определения набора товарных групп, видов и разновидностей, наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего экономическую эффективность деятельности организации.

Торговый ассортимент в конечном звене товародвижения - магазине выступает в качестве целевой установки всего процесса движения товаров и формирования ассортимента, так как позволяет удовлетворить спрос покупателей и получить прибыль от реализации товаров и услуг. Формирование (комплектование) торгового ассортимента магазина – серьезная и ответственная коммерческая работа. Она требует знания состава населения, обслуживаемого магазином, потребностей, его покупательской способности, знания моды, учета климатических, сезонных и национальных особенностей.

Если коммерсант надеется добиться успехов на розничном рынке, то он обязан отслеживать все изменения, происходящие на нем и своевременно на них реагировать. При формировании ассортимента это означает, что однажды сформированная модель ассортимента не дает гарантий рентабельной работы, так как обстановка на рынке очень динамична и требует ответной адекватной реакции.

Изменяются экономическая ситуация, социальная и демографическая обстановка, денежные доходы потребителей и стратегии конкурентов. Соответственно изменяются потребительские запросы. Эти изменения и должны стать объектом внимания коммерсанта. После изучения товарного

рынка и получения на этой основе информации о спросе и предпочтениях потребителей предприятие должно планировать ассортимент как новых, так и уже реализуемых товаров.

Планирование ассортимента товаров – это обоснованный отбор товаров для будущей реализации, а также приведение всех характеристик товаров в соответствии с требованиями потребителей.

Концепция жизненного цикла изделий имеет большое значение при планировании ассортимента товаров. Учитывая длительность жизненного цикла, старые, убыточные товары снимаются с реализации. Таким образом, управление ассортиментом товаров в соответствии со спросом обслуживаемого контингента покупателей и принятой ассортиментной политикой предполагает его поддержание в полном и устойчивом состоянии на протяжении всего времени работы магазина.

В условиях рыночных отношений работа по формированию ассортимента в магазинах значительно усложняется. Широта и глубина ассортимента реализуемых товаров во многом зависят от квалификации работников магазина и коммерческих служб организаций, которые должны располагать обширной информацией о спросе покупателей, источниках возможного поступления товаров, ценах на товары и другой коммерческой информацией. В этих условиях все более необходимым становится стратегический подход к управлению товарных ассортиментом.

Кроме этого, важнейшим элементом успеха розничной торговли является обеспечение оптимальных товарных запасов. Правильно организованное управление товарными запасами играет большую роль в повышении уровня торгового обслуживания.

Управление товарными запасами решает ряд коммерческих задач, связанных с формированием и поддержанием ассортимента товаров на требуемом уровне с целью удовлетворения спроса покупателей.

Таким образом, грамотное формирование ассортимента товаров и обеспечение оптимальных товарных запасов – залог процветания любого

предприятия розничной торговли. В связи с этим выбор темы бакалаврской работы весьма **актуален** на сегодняшний день.

**Объект бакалаврской работы** – предприятие оптово-розничной торговли ООО «Партнер-А».

**Предмет бакалаврской работы** – ассортиментная политика ООО «Партнер-А».

**Цель бакалаврской работы** – провести анализ управления товарным ассортиментом и разработать мероприятия по совершенствованию ассортиментной политики ООО фирма «Партнер-А».

Для достижения цели бакалаврской работы в процессе её выполнения должен быть решен ряд **задач**:

- изучить теоретический материал и практический опыт совершенствования управления товарным ассортиментом
- дать общую характеристику ООО фирма «Партнер-А»;
- провести основных финансово-экономических показателей деятельности ООО фирма «Партнер-А»;
- проанализировать и дать оценку ассортиментной политики исследуемого объекта;
- разработать мероприятия по совершенствованию ассортиментной политики ООО фирма «Партнер-А»..

Структурно бакалаврская работа включает в себя введение, основную часть, заключение и список литературы.

Во введении обосновывается актуальность исследования, указывается цели и задачи работы, объект и предмет.

В первой главе изучены теоретические и методические основы формирования ассортиментной политики предприятия.

Во второй главе проведен анализ и оценка ассортиментной политики объекта исследования – торгового предприятия ООО фирма «Партнер-А».

В третьей главе разработаны основные направления совершенствования ассортиментной политики ООО фирма «Партнер-А».

В заключении указаны основные выводы, сделанные в ходе написания бакалаврской работы.

**Теоретической и методической основой** бакалаврской работы является отечественная и зарубежная литература по предметам товароведения, коммерции, маркетинга, мерчандайзинга, экономического анализа, проблемам товарной политики предприятия.

**Информационной базой** написания работы явились официальные статистические материалы, нормативные акты, бухгалтерские и статистические данные исследуемого предприятия.

**Общий объем работы** составил **68 страниц**. В целях повышения информационной составляющей в работе использованы **10 рисунков** и **17 таблиц**.

# **Глава 1 Теоретические и методические основы формирования ассортиментной политики предприятия оптово-розничной торговли**

## **1.1 Понятие товарного ассортимента, цели и задачи ассортиментной политики предприятия**

Ассортимент товаров - совокупность их видов, разновидностей и сортов, объединенных или сочетающихся по определенному признаку. Основными группировочными признаками товаров являются сырьевой, производственный и потребительский.

Различают производственный и торговый ассортимент товаров.

Производственным ассортиментом называют номенклатуру товаров, выпускаемых промышленными и сельскохозяйственными предприятиями, а также другими изготовителями. Как правило, предприятия, производящие товары, выпускают узкий ассортимент товаров, что позволяет им внедрять передовую технологию производства; совершенствовать ассортимент выпускаемых товаров, улучшать их качество. Поэтому выпускаемые ими товары нуждаются в дальнейшей подсортировке с учетом требований торговли, на предприятиях которой сосредоточен широкий ассортимент товаров, представляющий собой сочетание продукции, вырабатываемой самыми различными изготовителями. Такая подсортировка, или преобразование ассортимента, осуществляется преимущественно на предприятиях оптовой торговли, через которые проходит основная масса товаров сложного ассортимента. Некоторая часть продовольственных и непродовольственных товаров подвергается подсортировке непосредственно в магазинах и других предприятиях розничной торговли.

Торговый ассортимент представляет собой номенклатуру товаров, подлежащих продаже в розничной торговой сети. Он включает ассортимент товаров, выпускаемых многими предприятиями, и подразделяется на две товарные отрасли: продовольственные и непродовольственные товары. Каждая из отраслей делится на товарные группы, в состав которых входят товары,

объединяемые по ряду признаков (однородности сырья и материалов, потребительского назначения, степени сложности ассортимента).

В зависимости от однородности сырья и материалов, из которых изготовлены товары, их подразделяют на изделия из металла, кожи, стекла и т. д.

По потребительскому назначению товары подразделяют на спортивные, музыкальные, хозяйственные, одежду и т. п.

Важным признаком классификации являются особые свойства товаров. Так, с учетом ограниченности сроков реализации, необходимости создания особых режимов хранения товары делятся на скоропортящиеся и нескоропортящиеся.

С учетом сложности ассортимента различают товары простого и сложного ассортимента. К товарам простого ассортимента относят товары, состоящие из небольшого количества видов или сортов (овощи, поваренная соль, хозяйственное мыло и т. д.). Товары, имеющие в пределах одного вида внутреннюю классификацию по различным признакам (фасон, размер и т. д.), относятся к товарам сложного ассортимента (обувь, одежда и т. д.).

Товарные группы делятся на товарные подгруппы, в состав которых входят однородные по признаку единства производственного происхождения товары. Например, товарная группа обуви делится на подгруппы кожаной, текстильной, валяной и резиновой обуви; группа посуды состоит из подгрупп металлической, стеклянной и фарфоро-фаянсовой посуды [16, с. 115].

Каждая подгруппа складывается из товаров различных видов. Под видом товара понимают одинаковые товары разнообразного назначения (сапоги - женские, мужские и детские; мебель - для кухни, жилой комнаты и т. д.). Внутри каждого вида товары могут отличаться друг от друга по особым признакам (артикулам, сортам и т. д.), т. е. подразделяться на разновидности.

С учетом деления товаров на группы, подгруппы и виды принято выделять групповой и внутригрупповой (развернутый) ассортимент товаров. Групповой ассортимент - это перечень товарных групп, включенных в

номенклатуру. Внутригрупповой (развернутый) ассортимент представляет собой детализацию группового ассортимента по конкретным видам и разновидностям товаров. Эти два понятия, в свою очередь, тесно связаны с понятием широты и глубины ассортимента. При этом широта ассортимента товаров определяется количеством товарных групп и наименований, а глубина - количеством разновидностей товаров. Например, сравнительно узкий ассортимент товаров специализированных магазинов состоит из большого количества разновидностей соответствующих товаров и является более глубоким.

Товары классифицируют и по таким признакам, как частота спроса на товары, а также стабильность и характер предъявляемого спроса.

По частоте спроса товары подразделяются на три группы:

- повседневного спроса - наиболее часто и даже ежедневно приобретаемые населением товары;
- периодического спроса - товары, покупка которых осуществляется периодически;
- редкого спроса - предметы длительного пользования, срок службы которых обычно превышает пять лет.

Кроме того, имеется группа сезонных товаров, реализация которых осуществляется в определенные периоды (сезоны) года.

Спрос на товары может быть стабильным (устойчивым) или подвергаться определенным (в том числе и резким) колебаниям. С учетом этого товары делят на следующие группы: стабильного спроса; товары, спрос на которые подвержен резким колебаниям; твердо сформулированного спроса; альтернативного спроса; импульсного спроса [3, с. 122-123].

Для рационального формирования ассортимента товаров в розничной торговой сети большое значение имеет группировка товаров по комплексности спроса покупателей, когда в состав комплексов входят товары различных групп, предназначенные для комплексного удовлетворения спроса. В основу разработки таких комплексов может быть положен половозрастной признак

(«Товары для женщин» и т. д.), особенности образа жизни и проведения досуга («Товары для садовода», «Товары для туриста» и т. д.), а также другие признаки. Потребительские комплексы делятся на микрокомплексы.

Ассортиментная политика — это одна из важнейших составляющих конкурентной стратегии компании. Вопрос о расширении/сужении ассортимента выпускаемой/продаваемой продукции может иметь различные решения в зависимости от целого комплекса конкретных условий: отрасль, товарная группа, размеры фирмы и прочие конъюнктурные составляющие.

Основные цели ассортиментной политики:

- увеличение сбыта за счёт оптимизации структуры ассортимента;
- увеличение оборачиваемости товарных запасов;
- достижение конкурентного преимущества за счёт более привлекательного ассортимента;
- выход на новые рынки;
- снижение издержек, связанных с содержанием ассортимента;
- формирование имиджа компании путем позиционирования ассортиментных товарных единиц.

Любой рынок с точки зрения маркетинга состоит из покупателей, которые отличаются друг от друга по своим вкусам, желаниям и потребностям. Очевидно, что разные потребители желают приобрести разные товары.

Проблемы управления ассортиментом [17, с. 64]:

- потребности покупателей быстроменяются, поэтому предприятие вынуждено постоянно обновлять свой ассортимент, а для этого нужны дополнительные ресурсы.
- жёсткая конкуренция приводит к тому, что выведенный на рынок новый товар не успевает окупить инвестиции в его производство и продвижение.
- на предприятиях не налажена система управления ассортиментом из-за сложности прогнозирования изменения спроса потребителей и отсутствия методик оптимизации ассортимента.

Ассортиментная политика предполагает решение проблемы выбора номенклатуры производимой продукции и ее оптимизацию. Основная задача ассортиментной политики - определение структуры производства в производственном отделении:

- выявление соотношений (доли) между новой продукцией, продукцией, требующей усовершенствования и модификации, традиционной продукцией, не требующей усовершенствований, устаревшей продукцией;
- установление номенклатуры выпускаемой продукции и планируемых показателей - качественных и количественных;
- определение числа моделей и модификаций одной и той же выпускаемой продукции;
- определение структуры жизненного цикла по всей номенклатуре выпускаемой продукции и перспектив обновления ассортимента;
- определение степени дифференциации продукции и степени технологической общности новых и существующих продуктов.

Ассортиментная политика направлена на оптимизацию использования технологических знаний и опыта фирмы, оптимизацию финансовых ресурсов с точки зрения рентабельности выпускаемых товаров и затрат на нововведения. В основе формирования ассортиментной политики - концепция жизненного цикла товара, которая состоит в том, что продукт, создаваемый для рынка, проходит ряд этапов: внедрения, развития, зрелости, насыщения, падения спроса, ухода с рынка.

Разработка ассортиментной политики требует постоянного внимания к изучению продукта с точки зрения жизненного цикла и принятия своевременных решений относительно внедрения новой продукции, модернизации или усовершенствования традиционных видов продуктов, снятия товара с производства и в то же время продолжения выпуска запасных частей для продукции находящейся в эксплуатации, с целью обеспечения бесперебойного технического обслуживания.

Практика показывает, что разработкой и осуществлением ассортиментной политики фирмы занимаются постоянно. Концепция жизненного цикла товара имеет довольно широкое распространение и используется для анализа положения изделия на рынке, оценки перспектив его сбыта, выбора стратегии сбыта, форм и методов действия фирм-производителей [10, с. 207-208].

Одновременный выпуск новых товаров, модификация и усовершенствование традиционных товаров и технологий практически характерны лишь для крупных промышленных компаний. Небольшие фирмы обычно специализируются по видам деятельности: фирмы-новаторы (венчурные фирмы) осуществляют разработку новой продукции; инжиниринговые фирмы занимаются разработкой оригинальных модификаций уже известных изделий; машиностроительные узкоспециализированные фирмы выступают в качестве субпоставщиков несложных изделий или деталей массового производства.

## **1.2 Методы и механизмы управления товарным ассортиментом и критерии оценки эффективности**

Ассортиментная политика включает в себя управление ассортиментом, т.е. деятельность, направленную на достижение требований рациональности ассортимента. Основополагающими элементами управления является формирование ассортимента и установление уровня требований по показателям, определяющим рациональность ассортимента.

Формирование ассортимента есть деятельность по составлению набора товаров, позволяющего удовлетворить реальные или прогнозируемые потребности, а также достигнуть целей, определенных руководством организации.

Цель организации в области ассортимента - формирование реального и прогнозируемого ассортимента, максимально приближающегося к рациональному, для удовлетворения разнообразных потребностей и получения

запланированной прибыли.

Основные направления в области формирования ассортимента: сокращение, расширение, стабилизация, обновление, совершенствование, гармонизация. Указанные направления взаимосвязаны, в значительной мере дополняют друг друга и определяются рядом факторов.

Сокращение ассортимента - количественные и качественные изменения состояния набора товаров за счет уменьшения его широты и полноты.

Причинами сокращения ассортимента может быть падение спроса, недостаточность предложений, убыточность или низкая прибыльность при производстве или реализации отдельных товаров. Например, в последние годы наблюдается тенденция сокращения ассортимента за счет дешевых продовольственных и непродовольственных товаров, не выгодных изготовителю и продавцу, но необходимых потребителю [7, с. 166-167].

Расширение ассортимента - количественные и качественные изменения набора товаров за счет увеличения показателей широты, полноты и новизны. Причинами, способствующими расширению ассортимента, являются увеличение спроса и предложения, высокая рентабельность производства и реализации товаров, внедрение на рынок новых товаров или изготовителей. Так, современное состояние российского потребительского рынка характеризуется расширением ассортимента за счет импортных товаров, а также товаров, изготовленных на основе зарубежных технологий.

Расширение ассортимента наряду с увеличением товарной массы - одно из важнейших условий насыщения рынка товарами. Вместе с тем это направление ассортиментной политики не исключает других направлений, которые дополняют его, придавая новые аспекты. Так, расширение ассортимента может происходить за счет его обновления при одновременном сокращении доли товаров, не пользующихся спросом.

Стабилизация ассортимента - состояние набора товаров, характеризующееся высокой устойчивостью и низкой степенью обновления.

Это достаточно редкое состояние ассортимента, присущее в основном

ассортименту пищевых продуктов повседневного спроса. Ассортимент непродовольственных товаров отличается высокой степенью изменений под воздействием моды, достижений технического прогресса, других факторов.

Обновление ассортимента - качественные и количественные изменения состояния набор товаров, характеризующиеся увеличением показателя новизны. Критерием выбора этого направления можно считать необходимость удовлетворения новых постоянно изменяющихся потребностей; повышения конкурентоспособности; стремления изготовителей и продавцов стимулировать спрос, побуждая потребителей делать покупки новых товаров для удовлетворения функциональных, социальных, психологических потребностей; изменения моды; достижения научно-технического прогресса.

Это направление основывается на распространенном убеждении потребителей, считающих, что новые товары лучше ранее выпускавшихся. Однако это не всегда так, потому что качество новых товаров может быть хуже, чем уже известных. В таких случаях потребитель, осознав это, может испытать чувство разочарования, неудовлетворенности, недоверия к новым товарам вообще, а также к фирме-изготовителю или продавцу.

В то же время в условиях конкурентной среды без обновления невозможно обойтись, так как новизна товаров - один из важнейших критериев конкурентоспособности организаций-изготовителей и продавцов.

Совершенствование ассортимента - количественные и качественные изменения состояния набора товаров для повышения его рациональности.

Это комплексное направление изменений ассортимента товаров обуславливает выбор возможных путей: сокращение, расширение или обновление ассортимента товаров для формирования рационального ассортимента. Целевой подход к формированию улучшенного рационального ассортимента составляет основную отличительную черту этого направления. При этом должны учитываться научно обоснованные рациональные потребности, а также требования общества: обеспечение безопасности для потребителей и окружающей среды, использование достижений научно-

технического прогресса для максимально повышения качества жизни.

Гармонизация ассортимента - количественные и качественные изменения состояния набора товаров, отражающие степень близости реального ассортимента к оптимальному или лучшим зарубежным и отечественным аналогам, наиболее полно соответствующие целям организации.

Выбор того или иного направления требует знания факторов, влияющих на формирование ассортимента.

Основными факторами, влияющими на формирование торгового ассортимента, являются:

Спрос как потребность, подкрепленная платежеспособностью потребителей, - определяющий фактор формирования ассортимента, в свою очередь зависит от сегмента потребителей (их доходов, национальных, демографических и других особенностей).

Специализация торговой организации относится к наиболее значимым факторам формирования ассортимента товаров. Она определяется при создании, лицензировании или аттестации организации. Руководство организации принимает решение о специализации, от которой зависит ее последующая деятельность, в том числе и формирование торгового ассортимента [19, с. 253].

Каналы распределения товаров также имеют значение при формировании торгового ассортимента. Отлаженная система поставок через приемлемые для торговли каналы распределения, ритмичность доставки в нужные сроки и в необходимом объеме облегчают работу по формированию торгового ассортимента, обеспечивают предпочтение закупок товаров, для которых имеется налаженная система сбыта.

Методы стимулирования сбыта и формирования спроса, в частности рекламная поддержка товаров, в условиях насыщенного рынка также влияют на формирование торгового ассортимента. Это объясняется тем, что торговые организации освобождаются от дорогостоящих затрат на рекламу, за счет чего сокращаются издержки производства и возрастает прибыль.

Материально-техническая база торговой организации также может оказать определенное воздействие на формирование торгового ассортимента. Если у фирмы отсутствуют склады, обеспечивающие сохранность товаров в надлежащих условиях, или площади торгового зала для выкладки товаров сложного или развернутого ассортимента, то организация не должна и планировать формирование такого ассортимента. Например, нельзя включать в ассортимент скоропортящиеся или замороженные продукты питания при отсутствии холодильного оборудования.

Регулирование перечисленных выше факторов составляет суть управления ассортиментом и достигается посредством установления определенных требований, предъявляемых к рациональному ассортименту. Эти требования регламентируются рядом нормативных, технических и технологических документов.

Ассортимент в торговле может иметь различные формы:

- широкий ассортимент (большое число товарных групп);
- узкий ассортимент (немногочисленное число групп);
- глубокий ассортимент (в товарной группе предлагаются многочисленные альтернативные продукты различного качества, цвета, вида, цены и др.);
- мелкий ассортимент (отдельные товарные группы в немногих вариантах).

Как правило, магазин имеет или широкий, но мелкий ассортимент (супермаркет), или узкий, но глубокий ассортимент (специализированный магазин).

Создание широкого и глубокого ассортимента затрудняется отсутствием необходимых финансовых средств.

Торговому ассортименту присуще такое понятие как сбалансированность. Сбалансированным является ассортимент, сочетающий различные виды и разновидности товаров в группе и различные группы товаров в розничном торговом предприятии. Товарный ассортимент формируется на основе спроса и

предназначения целевых рынков товаров. Изменения в спросе сопровождаются изменениями в ассортименте и отражаются на его сбалансированности.

В процессе продажи отслеживается взаимозаменяемость в продовольственных товарах. При отсутствии конкретного продукта, покупатель находит ему замену и приобретает другой продукт с аналогичными пищевыми свойствами. Такие манипуляции заметно прослеживаются в продаже продуктов однородного признака.

В результате перехода к рынку в нашей стране образовалась довольно большая доля населения с низкими доходами, что привело к снижению покупательского спроса и устойчивости продажи товаров. В этой связи в составе номенклатуры наравне с обычными товарами необходимо учитывать и дешевые [1, с. 72-73].

Качественная и количественная характеристика ассортимента товаров имеет ключевое значение для выбора номенклатурной политики. Поэтому проведем более тщательный анализ свойств ассортимента.

### **1.3 Практические особенности совершенствования ассортиментной политики предприятия оптово-розничной торговли**

Совершенствование ассортимента по методике К. и Р. Канаяна основано на мерчандайзинге.

Мерчандайзинг - комплекс мероприятий, производимых в торговом зале и направленных на продвижение того или иного товара, марки, вида или упаковки. Цель мерчандайзинга - стимулирование желания потребителей выбрать и купить продвигаемый товар.

Данный процесс состоит из трех этапов.

**Анализ структуры товарооборота.** Рассчитываются доли товарных групп в общем товарообороте магазина за исследуемый период, затем список товарных групп выстраивается по убыванию доли в товарообороте. Товарные группы, составляющие ассортимент магазина, разделяются на три категории по

их доле в общем объеме товарооборота.

Первая группа (А) – группы- «лидеры», составляющие вместе около 80% товарооборота магазина.

Вторая группа (В) включает в себя товарные группы, продажи по которым составляют около 15% общего товарооборота магазина.

Третья группа (С) включает в себя товарные группы, дающие вместе 5% общего товарооборота магазина.

Для увеличения прибыли необходимо обращать внимание на товары, входящие в категорию «А».

Для товаров этих групп необходимо обеспечить непрерывное присутствие ассортимента, оптимизировать размещение и выкладку таким образом, чтобы торговое пространство использовалось максимально эффективно. В этих группах можно использовать сезонное увеличение ассортиментных позиций.

Расширение ассортимента товаров, входящих в группу «В», «С» не окажет существенного влияния на повышение общего товарооборота. Они должны присутствовать в ассортименте, но при сезонном изменении выкладки, специальных акциях места под товар особенно категории «С» можно сократить.

Оценка эффективности использования торговых площадей Важный показатель деятельности магазина - показатель товарооборота на 1 кв. м. площади торгового зала.

Для расчета этого показателя необходимо разделить товарооборот за отчетный год на площадь торгового зала и на 12 месяцев. Для новых магазинов значение за период от начала работы магазина до даты последнего подсчета, количество полных календарных месяцев.

Этот показатель позволяет выявить зоны в магазине, требующие особого внимания. Неправильная планировка и размещение товарных групп приводит к потере товарооборота. Задача магазина - обеспечить навигацию в системе навигации могут использоваться [5, с. 141-142]:

- размещение групп таким образом, чтобы покупателю было интересно

следовать от одной к другой, или если отслеживается некая логика.

- рекламные материалы и средства справки;
- товары-магниты;
- освещение, обеспечивающее зрительный маршрут для покупателя.

Затормозить движение покупателя можно с помощью рядов оборудования, расположенных перпендикулярно входу или интересной деталию интерьера. Проведение во входной зоне специальных акций. Акции «Сыщик», «Находка» и т.п.

Торговые площади необходимо распределять в соответствии со значением товарных групп. При распределении торговых площадей на оборудовании необходимо учитывать соответствие места на полках объему продаж и прибыли.

Для оценки эффективности использования торговых площадей и распределении места для групп необходимо:

1. Рассчитать показатели доли продаж товарных групп.

Доля продаж товарной группы равна соотношению продажи по товарной группе к общему объему товарооборота, умноженная на 100%.

2. Рассчитать показатели доли выкладки товарных групп.

Доля выкладки товарной группы равна соотношению длины выкладки товарной группы к общей длине выкладки и умноженная на 100%.

На основе полученных показателей определяется эффективность использования площадей. Она равна соотношению доли продаж группы к доле выкладки группы. Если показатель эффективности более 1, торговая площадь используется эффективно. Однако для разных товарных групп существуют поправки, учитывающие ассортимент, характер спроса. Коэффициент 0,5 для бакалейных товаров считается приемлемым. Особенно важна эффективность использования площадей товарных групп категории «А», «В», определяется место, для каких групп может быть расширено за счет сокращения товаров, входящих в группу «С».

Низкие показатели эффективности использования торговых площадей

говорят о возможности оптимизации ассортимента и выкладки в товарных группах. Причинами низкой эффективности могут быть:

- проблемы с поставками, отсутствие в продаже товаров, пользующихся наибольшим спросом.
- неэффективная выкладка;
- неэффективный ассортимент внутри товарной группы, когда присутствует большое количество марок, видов, не пользующихся значительным спросом.
- особенности планировки и различия оборудования, низкая освещенность.

Для определения эффективности использования площадей применяется показатель продажи на погонный метр выкладки. Это соотношение продаж по товарной группе к длине выкладки товарной группы. Анализ позволяет определить наиболее слабые места зале - полки с наиболее низкими показателями продаж на погонный метр. Для увеличения этого показателя необходимо оптимизировать ассортимент, размещение и выкладку.

3. Оптимизация ассортимента внутри товарной группы.

4. Анализ ассортимента внутри товарной группы позволяет выбрать ключевые позиции ассортимента, постепенное удаление неперспективных марок. Необходимо изучить спрос в целом и по отдельным товарным группам [14, с. 205].

Спрос должен изучаться относительно каждой группы покупателей, выделенной по различным признакам, объектом изучения спроса может являться структура товаров и услуг или контингент покупателей.

Ассортиментная политика - определение набора товарных групп, наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего экономическую эффективность деятельности предприятия в целом.

Задачи ассортиментной политики могут быть различны. Это:

а) удовлетворение запросов потребителей - один из основных принципов

маркетинга, который соответствует задаче глубокой сегментации и дифференциации рынка и обеспечивает тесную связь с потребителями;

б) оптимальное использование технологических знаний и опыта предприятия;

в) оптимизация финансовых результатов предприятия - формирование ассортимента основывается на ожидаемой рентабельности и величине прибыли, что чаще встречается в практике работы предприятий, однако может быть оправдано при тяжелом финансовом положении, отсутствии альтернатив и др.;

г) завоевание новых покупателей путем расширения сферы применения существующей производственной программы. Этот подход достаточно консервативен, так как рассчитан на краткосрочные результаты и предполагает удлинение жизненного цикла устаревающих изданий за счет нахождения новых рынков сбыта;

д) соблюдение принципов гибкости за счет диверсификации сфер деятельности предприятия отрасли печати и включения в них нетрадиционных отраслей;

е) соблюдение принципа синергизма, предполагающего расширение областей производства и услуг предприятия, связанных между собой определенной технологией, единой квалификацией кадров и другой логической зависимостью.

Широкая ассортиментная гамма выпускаемой продукции укрепляет рыночные позиции предприятия и расширяет объем продаж.

Ассортиментная политика определяет оптимальное соотношение набора изданий, разных по стадиям жизненного цикла, но одновременно находящихся на рынке. Оптимизация номенклатуры изданий, одновременно находящихся на рынке, но различающихся по степени новизны, позволяет гарантировать предприятию отрасли печати относительно стабильные общие условия обеспечения объемов реализации, покрытия расходов и достижения прибыли.

Ассортиментная стратегия может строиться также по следующим направлениям:

а) товарная дифференциация связана с выделением предприятием своих изданий в качестве особых, отличных от изданий конкурентов, и обеспечением по ним отдельных «ниш» спроса;

б) узкая товарная специализация определяется работой предприятия на довольно узком сегменте рынка и связана с ограничением сферы сбыта продукции в силу ряда причин. Иногда узкая специализация как вариант товарной политики воспринимается в качестве вынужденной меры, поскольку предприятие не располагает достаточными ресурсами для проведения успешной работы по широкому кругу товарной номенклатуры или в силу специфики самого товара, а также особенностей технологического процесса. Причиной может служить и глубокая сегментация рынка данного издания. В ряде случаев политика узкой товарной специализации оптимальна для эффективной деятельности небольшого предприятия или когда предприятие периодически меняет узкую специализацию, используя ее для освоения новых рынков или адаптируясь к меняющемуся характеру спроса;

в) товарная диверсификация подразумевает значительное расширение сферы деятельности предприятия и осуществление производства большого числа, как правило, не связанных между собой изданий. Такая политика обеспечивает значительную устойчивость и стабильность работы предприятия, так как служит гарантом от риска снижения спроса и кризисных явлений в производстве одного издания;

г) товарная вертикальная интеграция преследует цель расширить деятельность предприятия путем освоения (или присоединения к себе) производства или услуги по одной технологической цепочке. Она дает возможность экономить на издержках производства и обращения в связи с использованием более дешевого сырья и базовых компонентов основной продукции, передовой технологии и опыта интегрируемых производств, доступа к новой сбытовой сети и новым рынкам сбыта и др.[12, с. 255].

При определении оптимальной ассортиментной политики и товарной номенклатуры исходят из двух принципов:

1) принцип синергизма означает, что номенклатура выпускаемых товаров и услуг должна быть внутренне связана и отдельные товары и виды услуг должны дополнять друг друга. Этот принцип обеспечивает широкую экономию на масштабах деятельности предприятия за счет взаимной поддержки различных товарных групп или сфер хозяйственной деятельности. Однако в случае конъюнктурных колебаний такая система построения ассортиментной политики отличается большой уязвимостью;

2) принцип стратегической гибкости основывается на конгломератном построении стратегических зон хозяйствования и товарной номенклатуры, которые зависят от различных технологий, уравнивают рисковые и устойчивые товарные группы и т.д., так что неожиданные события в одной сфере не могут тяжело сказаться на развитии другой сферы и на общих результатах совокупной деятельности предприятия.

Большое значение имеет выбор ассортимента выпускаемой продукции, который позволил бы предприятию отрасли печати увеличить выручку от реализации и соответственно прибыль (1.1).

$$R_b = \frac{c}{1-k} \quad (1.1)$$

где,  $R_b$  - объем реализации продукции, при котором предприятие не имеет убытков, а также и прибыли;

$C$  - постоянные расходы предприятия, не зависящие от объема производства;

$k$  - коэффициент, выражающий состояние между переменными расходами предприятия, зависящими от объема производства  $V$ , и выручкой от реализации  $R$  (1.2)[2, с. 317]:

$$k = V/R \quad (1.2)$$

Рациональную структуру выпускаемой продукции можно определить с

помощью показателя «точка безубыточности», отражающего минимальный уровень сбыта, при котором отсутствует убыток, но нет прибыли. Когда предприятие производит и реализует одно издание, «точка безубыточности» определяется по формуле.

Основными элементами (или фазами) планирования ассортимента продукции являются:

1) выявление текущих и потенциальных (неудовлетворенных) потребностей покупателей; анализ способов использования соответствующей продукции, а также особенностей поведения покупателей (потребителей) в данном сегменте рынка;

2) оценка конкурирующих изделий-аналогов под тем же углом зрения;

3) анализ потребительских оценок качества вырабатываемых изделий, т.е. определение степени их соответствия запросам покупателей (потребителей) с точки зрения способности удовлетворить конкретную потребность в функциональном и эстетическом отношении;

4) определение того, какими изделиями должен быть пополнен вырабатываемый ассортимент продукции и 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;

5) рассмотрение предложения об освоении новых изделий, усовершенствовании освоенной продукции, а также о новых способах и сферах применения выпускаемых товаров;

6) разработка спецификаций новых или улучшенных изделий в соответствии с требованиями покупателей;

7) изучение с помощью специалистов по научно-техническим изделиям и разработкам перспектив производства новых или усовершенствованных изделий, включая вопросы цен, себестоимости и рентабельности;

8) тестирование продукции с привлечением потенциальных потребителей

для выявления ее соответствия покупательскому спросу по всему кругу основных показателей: качеству, внешнему виду, прочности, удобству в эксплуатации, безотказности в работе; упаковке, цене, потребительской ценности;

9) разработка специальных рекомендаций для изготовителей продукции в отношении ее качества, типоразмера, наименования, цены, упаковки, технического обслуживания и т.д. в соответствии с результатами проведенного тестирования, пробных продаж и т.п.;

10) 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, освоение отдельных региональных рынков или же выход сразу на национальный рынок), планов сбыта продукции, разработку программы проведения рекламных кампаний и других мероприятий по стимулированию сбыта [8, с. 88-89].

При этом важно иметь в виду, что планирование ассортимента продукции - это непрерывный процесс, продолжающийся на протяжении всего жизненного цикла товара, начиная с зарождения идеи и кончая снятием его с продажи. Формированию ассортимента предшествует разработка предприятием ассортиментной концепции. Она представляет собой направленное построение оптимальной ассортиментной структуры, товарного предложения, при этом за основу принимаются потребительские требования определенных групп и необходимость обеспечить наиболее эффективное использование предприятием сырьевых, технологических и других ресурсов с тем, чтобы производить изделия с низкими издержками.

Ассортиментная концепция выражается в виде системы показателей, характеризующих по возможности оптимальное развитие производственного ассортимента данного вида товаров. К ним относятся: разнообразие видов и разновидностей товаров, частота обновления ассортимента, уровень соотношения цен на товары данного вида и др. Цель ассортиментной

концепции - сориентировать предприятие на выпуск товаров, соответствующих структуре и разнообразию спроса покупателей.

Целевая направленность и искусство планирования проявляются в воплощении реальных и потенциальных возможностей предприятия в определенное сочетание продуктов, удовлетворяющих потребность покупателя и позволяющих получить прибыль.

Типичный цикл планирования ассортимента и его реализации включает предварительную оценку замысла, за которым следуют разработка спецификаций, основанных на требованиях потребителя, создание образцов, проверка возможностей их массового производства, рыночный тест.

## **Глава 2 Анализ и оценка ассортиментной политики ООО фирма «Партнер-А»**

### **2.1 Общая организационно-экономическая характеристика исследуемого предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью ООО фирма «Партнер-А», созданное в соответствии с положениями гл. 4 части первой Гражданского Кодекса Российской Федерации и Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью», данное «Общество», является коммерческим предприятием, имеющей основной целью своей деятельности извлечение прибыли, и руководствуется при этом действующим законодательством Российской Федерации и Уставом Общества.

Предприятие образовано 22 августа 2011 г. по адресу 352800, Краснодарский край, г. Туапсе, ул. Калараша, д. 20 Г. Основным видом деятельности предприятия является оптовая торговля продуктами питания, алкогольной продукцией, бакалеей, кондитерскими изделиями.

Предприятие является юридическим лицом с момента его государственной регистрации, может заключать договоры, приобретать имущественные и личные неимущественные права и нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, арбитражном и третейском суде. В соответствии с законодательством РФ имущество Общества, созданное за счет вкладов учредителя, а также произведенное или приобретенное Обществом в процессе его деятельности, принадлежит ему на праве собственности.

Предприятие имеет самостоятельный баланс, круглую печать, штампы, бланки со своим наименованием, расчетный и другие счета в банке. Оно вправе выступать в качестве учредителя вновь создаваемых юридических лиц, принимать участие в других обществах, объединениях обществ, в финансово-промышленных и холдинговых компаниях.

Реализацию своей продукции предприятие осуществляет путем оптовой торговли со склада, расположенного непосредственно на производственной

территории предприятия. Согласно специфике деятельности, предприятие имеет постоянных партнеров, поставщиков, и заказчиков.

К потребителям продукции, можно отнести различные магазины розничной торговли, предприятия гостинично-ресторанного бизнеса, частные лица и индивидуальные предприниматели г. Туапсе и Туапсинского района.

Единоличным исполнительным органом является директор - Пеньков Александр Сергеевич. Директор без доверенности действует от имени общества, представляет его интересы, распоряжается имуществом общества, заключает договоры, выдает доверенности, в том числе с правом передоверия, открывает в банках расчетный и другие счета, имеет право первой подписи финансовых и банковских документов, утверждает штаты, издает приказы и дает указания, обязательные для всех работников общества, назначает своих заместителей.

Трудовые отношения с работниками регулируются действующим законодательством. Размер выплат каждому работнику не ограничивается.

Общество гарантирует минимальный размер оплаты труда и меры социальной защищенности работников согласно действующему законодательству. Оно вправе устанавливать для своих работников дополнительные отпуска, сокращенный рабочий день и иные льготы. Работники подлежат социальному и медицинскому страхованию, социальному обеспечению. Споры работников об оплате труда, возмещении вреда, причиненного здоровью, рассматриваются в судебном порядке.

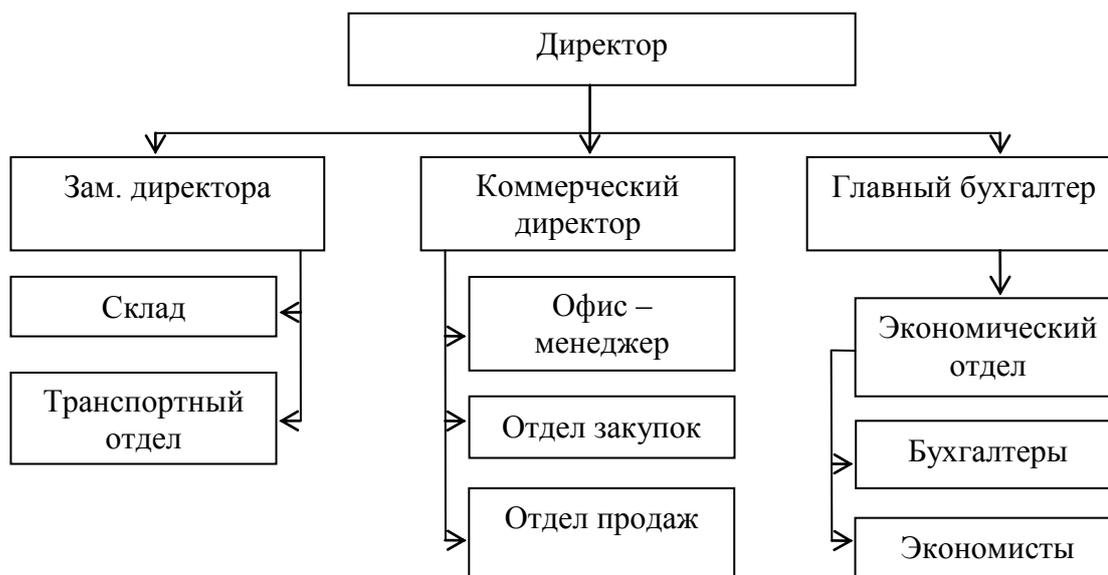
Организационная структура управления ООО фирма «Партнер-А» представлена на рис. 2.1. Линейно – функциональная организационная структура удачно сочетает линейные подразделения, выполняющие весь объем основной хозяйственной деятельности, с отделами и службами, реализующими конкретные функции управления в масштабах всей организации (планирование, финансы, бухгалтерия, маркетинг, кадры).

Недостатки линейно – функциональной системы управления:

- усиление тенденций к выполнению только своих функций;

- появляется необходимость в частных согласованиях;
- создается необходимость в координации функциональных служб.

К плюсам управления нужно отнести традиционно сильное информационное обеспечение предприятия, а также акцент на повышение персональной ответственности.



**Рис. 2.1. Организационная структура управления ООО фирма «Партнер-А»<sup>1</sup>**

Высший уровень управления ориентирован на разработку целей и стратегий развития, координацию деятельности в масштабе предприятия, принятие управленческих решений. Эти функции реализуют генеральный и коммерческий директора, а также заместитель директора. Решения этих руководителей реализуют стратегический план развития предприятия и базируются как на поступающей от среднего уровня информации, так и на внешней информации.

Средний уровень обеспечивает эффективность функционирования и развития предприятия путём координации деятельности всех подразделений. В ООО фирма «Партнер-А» прослеживается некоторый дисбаланс в координации: руководители среднего уровня больше нацелены на

<sup>1</sup> Авторская разработка

вертикальную координацию, когда решения в основном зависят от директоров; горизонтальная координация менее выражена, что сказывается на определённом снижении функциональности среднего уровня.

Нижний уровень сосредоточен на оперативном решении задач по организации хозяйственной деятельности в рамках отдельных структурных подразделений, главной задачей которых является выполнение установленных плановых заданий по реализации продукции и получению прибыли.

Миссия предприятия - создать базу лояльных потребителей и занять лидирующие позиции в сфере оптовой торговли продуктов питания г. Туапсе и Туапсинского района через удовлетворение потребностей покупателей в продуктах питания высокого качества, обеспечивая фирме максимальный годовой доход.

Цель развития ООО фирма «Партнер-А»:

- увеличение объемов прибыли;
- приоритетных сфер реализации целей на каждом этапе времени и на каждом этапе процедур деятельности;
- обоснование методов деятельности (механизмов руководства, управления и регулирования);
- обеспечение экономической и социальной эффективности действий по реализации целей в данной сфере и на каждом этапе реализации стратегии.

Приоритетными направлениями в выбранной стратегии будут следующие:

- поиск новых партнеров для совместной деятельности;
- снижение торговых издержек;
- реализация новых видов товаров;
- оплата задолженности за оказанные услуги товарами;
- совершенствование системы управления;
- формирование политики поддержания, развития основных фондов предприятия.

Основные принципы деятельности ООО фирма «Партнер-А»:

- поддержание всегда широкого ассортимента продукции.
- жесткий контроль над доставкой и хранением всей продукции.
- мгновенное реагирование на требования покупателей.
- соблюдение температурных режимов и сроков хранения.
- гибкое ценообразование.

В качестве основных методов управления на рассматриваемом предприятии применяют экономические методы управления. В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования. Причем, оплата труда менеджера напрямую связана с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всей фирмы.

Немаловажную роль в процессе управления предприятием играют организационно-распорядительные методы управления, основанные на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

Сущность организационного регламентирования состоит в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности (устав фирмы, внутрифирменные стандарты, положения, инструкции, учета и т.д.).

Распорядительные методы реализуются в форме [13, с. 296]:

- приказа;
- постановления;
- распоряжения;
- инструктажа;
- команды;
- рекомендаций.

Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления. В качестве примера применения социально-экономических методов управления можно рассмотреть

следующие элементы кадровой политики ООО фирма «Партнер-А»:

- выплачиваются пособия при рождении ребенка;
- организуются и проводятся корпоративные мероприятия (Новый год, 8 марта), профессиональные праздники (День торговли и т.д.);
- выплачиваются пособия при смерти родственников.

## 2.2 Анализ основных финансово-экономических показателей деятельности ООО фирма «Партнер-А»

В соответствии с товарной специализацией и размеров торговой площади осуществляется формирование ассортимента разных групп товаров, их видов и разновидностей (табл. 2.1).

**Таблица 2.1**

### Структура товарооборота по ассортиментным группам, тыс. руб.<sup>2</sup>

Ассортиментная группа	Выручка от продаж, тыс.руб.			Удельный вес, %			Отклонение в сумме (+,-)	
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2016-2014	2016-2014,%
Хлебобулочные изделия	1725	2748	3489	7,5	8,9	6,2	1764	-1,3
Колбасная продукция	1807	2415	5441	7,8	7,8	9,7	3634	1,9
Кондитерские изделия	4416	3489	8896	19,3	11,4	15,8	4480	-3,5
Бакалейные товары	1265	1654	3101	5,6	5,5	5,5	1836	-0,1
Молочная продукция	2726	3985	9568	11,9	13,0	17,1	6842	5,2
Фрукты и овощи	1976	2753	8497	8,6	9,0	15,2	6521	6,6
Консервация	1219	2692	3154	5,4	8,8	5,7	1935	0,3
Вино– водочные изделия	6363	8645	10245	27,8	28,2	18,2	3882	-9,6
Чай, кофе	1407	2254	3658	6,1	7,4	6,6	2251	0,5
Итого	22895	30635	56049	100	100	100	33154	0

Из табл. 2.1 видно, что наибольшие продажи наблюдались по следующим группам товара: кондитерские изделия – 4896тыс.руб., молочная продукция-

<sup>2</sup> Авторская разработка

5352тыс.руб., вино–водочные изделия–10245тыс.руб. или продажи возросли на 480тыс.руб., на 2626тыс.руб., на 3882тыс.руб. Наибольший удельный вес за год составляют: вино–водочная продукция - 25,5% и молочная продукция – 13,3%, но в общем объеме за 2016г. по сравнению с 2014 г. удельный вес по вино–водочной продукции уменьшился на 2,7%, а по молочной продукции вырос на 1,4%. Это говорит о том, что продажи по алкоголю не особо увеличились, в общей совокупности товаров. Незначительно изменилась ситуация по колбасной продукции и по ассортиментной группе бакалея. Увеличение произошло на 1342тыс.руб. и на 891 тыс.руб. Проанализировав таблицу, можно сказать, что течение трех лет в основном идет повышение объема продаж.

В табл.2.2 представлены общие сведения о предприятии за период 2014-2016 гг.

**Таблица 2.2**

**Общие сведения об организации<sup>3</sup>**

Показатель	2014	2015	2016	2016 к 2014, %
Валовая прибыль, тыс. руб.	4204	7800	11186	266,1
Выручка от продаж, тыс. руб.	43693	96287	115684	264,8
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	4204	7800	11186	266,1
Среднегодовая численность работников, человек	37	42	43	116,2
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	39489	88487	104498	264,6
Прочие расходы, тыс. руб.	1569	425	2497	159,1
Управленческие расходы, тыс. руб.	-	-	-	-
Прочие доходы, тыс. руб.	4891	1694	2696	55,1
Чистая прибыль, тыс.руб.	6229	8483	10260	164,7
Стоимость основных средств, тыс.руб. (остаточная стоимость)	21107	23218	27862	132,0
Стоимость оборотных средств, тыс.руб.	9944	14781	9124	91,8
Уровень рентабельности, %	10,6	8,8	10,7	100,9
Рентабельность продаж по прибыли от реализации, %	9,6	8,1	9,7	101,0

Согласно данным табл.2.2 за период 2014-2016 гг. в организации наблюдается рост валовой продукции на 166,1%, но уменьшается стоимость оборотных средств на 8,2%. Среднегодовая численность работников с 2014-2016 гг. увеличилась на 16,2% или на 6 человек. Увеличивается также

<sup>3</sup> Авторская разработка

рентабельность организации, так в 2016 г. она составила 10,7% это на 0,9% больше, чем в 2014 г.

Далее проанализируем показатели реализации продукции и производительности труда ООО фирма «Партнер-А» (табл. 2.3).

**Таблица 2.3**

**Показатели реализации продукции и производительности труда<sup>4</sup>**

Показатель	2014	2015	2016	2016 к 2014, %
Выручка, тыс. руб.	43693	96287	115684	264,8
Выручка на 1 кв.м, тыс.руб.	86,3	190,3	228,6	264,9
Количество отработанных часов	66317	76822	73575	110,9
Торговый оборот за отработанный час одним работником, тыс. руб.	0,66	1,25	1,57	237,9
Торговый оборот на 1 работника в год, тыс. руб.	1181	2293	2690	228,0
Количество покупателей, чел.	426320	706311	834841	195,8
Средняя сумма покупки, руб.	102	136	139	136,3

Как видно из табл.2.3 выручка за три года увеличилась на 71991тыс.руб. или на 164,8%, значит, показатели, рассчитанные нами в этой таблице, имеют значение в сторону увеличения. Например, часовая выработка и выработка на 1 работника с 2014 г. по 2016 г. возросла в среднем на 132%. Это связано с увеличением количества сотрудников и выручки. При этом средняя сумма покупки за три года существенно не изменилась.

**2.3 Анализ и оценка ассортиментной политики исследуемого объекта**

**Организация и управление товарным ассортиментом.** В настоящее время ООО фирма «Партнер-А» осуществляет оптовую продажу продовольственных и непродовольственных товаров сассортиментом в количестве 8000 наименований; учитываются запросыпотребителей,сезонностьспроса,происходитпостоянноеобновление ассортимента.

Выявить ассортимент, дающий наибольший вклад в объем продаж,

<sup>4</sup> Авторская разработка

позволяет «АВС-анализ».

Сущность «АВС-анализа» строится на основании принципа Парето: «за большинство возможных результатов отвечает относительно небольшое число причин», в настоящий момент более известного, как «правило 20 на 80». Считается, что 20% товарного ассортимента дают 80% общего объема продаж; 20 % покупателей приносят 80 % оборота.

Благодаря своей универсальности и эффективности данный метод анализа получил большое развитие. По сути АВС-анализ – это составление рейтинговых списков по разным параметрам. В рамках общего рейтингового списка мы получаем три группы объектов – А, В и С, которые отличаются по своей значимости и доле.

Проведем АВС-анализ торгового ассортимента ООО фирма «Партнер-А» за 2014 г. (табл.2.4).

**Таблица 2.4**

**АВС-анализ ассортимента ООО фирма «Партнер-А» за 2014 год<sup>5</sup>**

Наименование группы	Товарооборот за 2014 г, тыс.руб.	Доля продаж, %	Доля продаж с накопительным итогом, %	Наименование группы
Вино–водочные изделия	6363	27,78	27,78	А
Кондитерские изделия	4416	19,28	47,06	А
Молочная продукция	2726	11,90	58,96	В
Фрукты и овощи	1976	8,63	67,59	В
Колбасная продукция	1807	7,90	75,49	В
Хлебобулочные изделия	1725	7,53	83,02	С
Чай, кофе	1407	6,14	89,16	С
Бакалейные товары	1265	5,52	94,68	С
Консервация	1219	5,32	100	С
Итого	22895	100	-	-

Данные табл.2.4 говорят о том, что при проведенном АВС-анализе торгового ассортимента ООО фирма «Партнер-А» получилось 2 группы товаров А, 3 группы товаров В и 4 групп товаров С.

К товарам группы А относятся: вино-водочные изделия и кондитерские

<sup>5</sup> Авторская разработка

изделия – это те товары, которые дают наибольший удельный вес в товарообороте предприятия. Данные группы товаров необходимо постоянно контролировать, вести ежедневный учет и своевременно планировать.

К товарам группы В относятся следующие группы товаров: молочная продукция, фрукты и овощи, колбасные изделия. Данные группы товаров требуют обычного контроля и налаженного учета.

К товарам группы С относят следующие группы товаров: хлебобулочные изделия, чай, кофе, бакалейные товары, консервация. Это малоценные объекты, требующие упрощенные методы планирования, учета и контроля.

Далее в табл.2.5 проанализируем ассортимент товаров по средствам ABC-анализа за 2015 год.

**Таблица 2.5**

**ABC-анализ ассортимента ООО фирма «Партнер-А» за 2015 год<sup>6</sup>**

Наименование группы	Товарооборот за 2015 г, тыс.руб.	Доля продаж, %	Доля продаж с накопительным итогом, %	Наименование группы
Вино–водочные изделия	8645	28,22	28,22	А
Молочная продукция	3985	13,01	41,23	А
Кондитерские изделия	3489	11,39	52,62	В
Фрукты и овощи	2753	8,99	61,61	В
Хлебобулочные изделия	2748	8,97	70,58	В
Консервация	2692	8,79	79,37	В
Колбасная продукция	2415	7,88	87,25	С
Чай, кофе	2254	7,36	94,61	С
Бакалейные товары	1654	5,39	100	С
Итого:	30635	100	-	-

По данным ABC-анализа за 2015 год, в двойку лидеров (товары группы А) вошли товарные группы: вино-водочные изделия и молочная продукция.

К товарам группы В: кондитерские изделия, фрукты и овощи, хлебобулочные изделия, консервация.

Товары группы С включают в себя 3 товарные группы: колбасная продукция, чай, кофе, бакалейные товары. Товарная группа колбасная продукция в 2015 году переместилась в товарную группу С (в

<sup>6</sup> Авторская разработка

2014 году данная товарная группа располагалась в товарной группе В). Хлебобулочные изделия и консервация переместились в 2015 году в товарную группу В – этому послужила оптимизация товарного ассортимента по этим группам, данные товарные группы стали наиболее ценными для магазина, дающие больший товарооборот, нежели товарная группа С. Товарная группа чай, кофе и бакалейные товары так и осталась на прежнем уровне в товарной группе С как в 2014 г так и в 2015 г.

Далее проанализируем товарный ассортимент ООО фирма «Партнер-А» в 2016 году (табл. 2.6).

**Таблица 2.6**

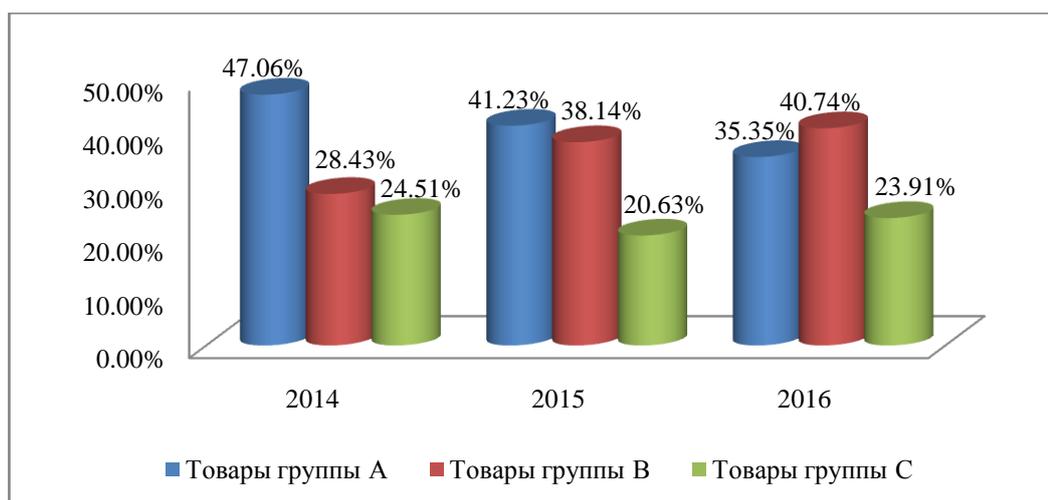
**АВС - анализ ассортимента ООО фирма «Партнер-А» за 2016 год<sup>7</sup>**

Наименование группы	Товарооборот за 2016 г., тыс.руб.	Доля продаж, %	Доля продаж с накопительным итогом, %	Наименование группы
Вино–водочные изделия	10245	18,28	18,28	А
Молочная продукция	9568	17,07	35,35	А
Кондитерские изделия	8896	15,87	51,22	В
Фрукты и овощи	8497	15,16	66,38	В
Колбасная продукция	5441	9,71	76,09	В
Чай, кофе	3658	6,53	82,62	С
Хлебобулочные изделия	3489	6,22	88,84	С
Консервация	3154	5,63	94,47	С
Бакалейные товары	3101	5,53	100	С
Итого:	56049	100	-	-

Данные АВС-анализа торгового ассортимента за 2016 год говорят о постоянной двойке лидеров ( вино-водочные изделия и молочная продукция) это товары группы А. Товары группы В также занимают 3 группы(кондитерские изделия, фрукты и овощи, колбасная продукция). Товары группы С включают в себя 4 группы, дающие наименьший удельные вес в розничном товарообороте предприятия.

На рис.2.2 представлен сводный АВС-анализ торгового ассортимента ООО фирма «Партнер-А» за три года.

<sup>7</sup> Авторская разработка



**Рис. 2.2. Сводный ABC-анализ торгового ассортимента ООО фирма «Партнер-А» за 2014-2016 гг.<sup>8</sup>**

Наглядно видно, что товары группы А имеют наибольший удельный вес в товарообороте предприятия. Так в 2016 году удельный вес товаров группы А снизился с 47% до 35,35. За счет данного изменения товарной группы А происходят и изменения в товарной группе В. Таким образом, за счет снижения товарной группы А в 2016 году происходит увеличение товарной группы В с 28,43% до 40,74%. В товарных группах С также наблюдаются изменения. В 2015 году удельный вес товаров группы С снижается с 24,51% до 20,63% и в 2016 году увеличивается до 23,91%. Предприятию необходимо сокращать товары группы С за счет увеличения товарной группы А и В. Предприятию необходима оптимизация товарного ассортимента.

**Оценка состава движения товарного ассортимента.** Товарные запасы представляют собой совокупность товарной массы, находящейся в сфере обращения, предназначенной для реализации. Товарные запасы, как категория товарного обращения, обеспечивают стабильный процесс обращения товаров и выполняют определенные функции:

- являясь формой товарного предложения, удовлетворяют платежеспособный спрос населения;
- характеризуют соотношение между объемом и структурой спроса и

<sup>8</sup> Авторская разработка

товарного предложения;

- обеспечивают непрерывность расширенного производства и обращения, в процессе которых происходит их образование и расходование [9, с. 271].

Главный фактор развития розничного товарооборота – обеспеченность и рациональное использование товарных ресурсов. Розничный товарооборот зависит от поступления товаров и состояния товарных запасов, на его объем оказывает влияние прочее выбытие товаров (товарная потери, бой, лом, порча, уценка, недостача). Эта зависимость выражается формулой товарного баланса (2.1):

$$Z_n + П = РТО + В + Z_k \quad (2.1)$$

где,  $Z_n, Z_k$  - запасы на начало и конец периода,

П - поступление товара,

РТО - розничный товарооборот,

В - прочее выбытие товаров.

Влияние показателей товарного баланса на объем розничного товарооборота можно определить по формуле (2.2):

$$РТО = Z_n + П - В - Z_k \quad (2.2)$$

где,  $Z_n, Z_k$  - запасы на начало и конец периода,

П - поступление товара,

РТО - розничный товарооборот,

В - прочее выбытие товаров.

Следовательно, на выполнение плана и динамику розничного товарооборота положительно влияют завышенные (сверхнормативные) товарные запасы на начало периода (если товары пользуются спросом) и рост поступления товаров. Отрицательно – увеличение прочего выбытия товаров и

завышенные товарные запасы на конец периода [11, с. 150].

Анализ товарных ресурсов в ООО фирма «Партнер-А» ведут по товарному балансу, при чем все показатели отражаются в товарном балансе по розничной стоимости. За плановые товарные запасы на начало года берут их нормативы на 4-ый квартал прошлого года – нормативы 4-го квартала отчетного года.

Проанализируем обеспеченность ООО фирма «Партнер-А» товарными запасами по группам товаров. Данные анализа представлены в табл.2.7.

**Таблица 2.7**

**Показатели товарных запасов по группам ООО фирма «Партнер-А»<sup>9</sup>**

Товарная группа	2015 год, тыс. руб.				2016 год, тыс. руб.			
	Остаток на начало года	Поступление товаров	Выбытие товаров	Остаток на конец года	Остаток на начало года	Поступление товаров	Выбытие товаров	Остаток на конец года
Вино–водочные изделия	1330	4524	58	1520	1520	12698	1171,3	2337
Молочная продукция	1350	3450	55	1598	1598	10498	1175,9	5339,6
Кондитерские изделия	1360	3480	54,2	1689	1689	11191	582,8	5360,5
Фрукты и овощи	1450	3300	54,5	1569	1569	10258	588,6	5380,6
Колбасная продукция	1589	3550	60,6	1458	1458	13590	583,2	5332,6
Чай, кофе	1245	4600	75,6	1580	1580	8958	1185,2	6338,9
Хлебобулочные изделия	1359	4200	62,5	1589	1589	10985	888,9	7350,2
Консервация	1469	3597	34,2	1745	1745	9659	51,2	6520,6
Бакалейные товары	1520	2460,2	45,6	1950	1950	8069	55,8	4312,1
Итого:	12672	33161,2	500,2	14698	14698	95906	6282,9	48272,1
Розничный товарооборот:	30635				56049			

Данные табл.2.7 говорят о том, что товарооборот по товарным группам ООО фирма «Партнер-А» в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличился за счет увеличения поступления товаров ( $95906 - 33161,2 = 62744,8$  тыс.руб.) и увеличения товарных запасов на начало года ( $14698 - 12672 = 2026$  тыс.руб.).

<sup>9</sup> Авторская разработка

Также спаду розничного товарооборота способствует увеличение выбытия товаров на 5782,7 тыс.руб.(6282,9-500,2) и увеличение запасов на конец года на 33574,1 тыс.руб.

Предприятию необходимо снижать выбытия товаров за счет снижения боя, лома, порчи, хищения, недостачи товаров, а также снижать запасы на конец периода путем проведения различных акций в конце и в течение года.

**Оценка эффективности товарным ассортиментом организации.**  
Оценим по методике «ABC» распределение товарного ассортимента эффективность использования торговых площадей ООО фирма «Партнер-А», так как она наиболее полно раскрывает недостатки и упущения в сложившемся ассортименте предприятия.

Для оценки эффективности использования торговых площадей определенными группами товаров, необходимо рассчитать показатели доли продаж и доли выкладки товарных групп.

Для этого требуется, во-первых, определить общую длину выкладка (в погонных метрах), которая равна сумме длин всех полок, предназначенных под выкладку товаров в зале.

И, во-вторых - определить долю выкладки товарной группы (в %).

Для этого необходимо:

1. Определить длину выкладки товарной группы в метрах.

Доля выкладки товарной группы =  $\frac{\text{Длина выкладки товарной группы}}{\text{Общая длина выкладки}} \times 100\%$ .

2. Определить долю товарооборота товарной группы за период.

Доля товарооборота товарной группы =  $\frac{\text{Товарооборот по товарной группе}}{\text{Общий объем товарооборота}} \times 100\%$  [4, с. 119].

На основе полученных показателей определяется эффективность использования площадей по следующей формуле:

Эффективность использования площадей =  $\frac{\text{Доля продаж группы}}{\text{Доля выкладки группы}}$ .

Если показатель эффективности использования площадей:

- более 1 - торговая площадь используется эффективно;
- менее 1 - торговая площадь используется неэффективно.

Для разных товарных групп существуют допустимые значения коэффициента эффективности использования площадей, учитывающие:

- глубину ассортимента;
- характер спроса;
- объемы упаковок.

Допустимые значения коэффициента:

- для соков - 0,6;
- для бакалейных товаров - от 0,5.
- для специфических товарных групп (например, детское питание) - 0,6.

Низкие показатели эффективности использования площадей говорят о возможности оптимизации ассортимента и выкладки товаров в товарных группах [18, с. 248].

Анализ эффективности использования торговой площади ООО фирма «Партнер-А» по группам товаров «А», «В», «С» в зависимости от удельного веса в товарообороте.

Удельный вес рассчитывается по методике за год работы предприятия, базой для расчетов послужит 2016 г.

Для анализа понадобятся следующие данные:

- общая длина полок в магазине – 530м.;
- товарооборот магазина за 2016 г. – 56049 тыс.руб.

Путем соответствующих измерений, определена длина полок, занимаемая каждой товарной группой.

По данным о продажах за 2016 год, рассчитан удельный вес каждой группы в общем объеме товарооборота, в соответствии с которым группы распределены в три категории - «А», «В», «С». Полученные данные в общем виде представлены в табл.2.8.

Группа «А» - это лидеры, группы товаров, дающие более 35% удельного веса товарооборота.

Таблица 2.8

**Сводный ABC-анализ по доле продаж и доле выкладки<sup>10</sup>**

Группа товаров	Показатель		
	Длина выкладки, м	Доля выкладки, %	Доля продаж, %
А	179	33,77	35,35
Б	171	32,27	40,74
С	180	33,96	23,91
Итого:	530	100	100

Группа «В» - это группы товаров, дающие около 40% удельного веса товарооборота. Группа «С» включает товарные группы, дающие вместе около 23% общего товарооборота магазина.

Анализ эффективности использования торговой площади товарами группы «А» «В», «С» представлен в табл.2.9.

Таблица 2.9

**Эффективность использования торговой площади товарами группы «А», «В», «С» за 2016 г.<sup>11</sup>**

Наименование группы	Длина выкладки, м	Доля выкладки, %	Доля продаж, %	Эффективность, %	Наименование группы
Винно-водочные изделия	90	16,98	18,28	1,08	А
Молочная продукция	89	16,79	17,07	1,02	А
Кондитерские изделия	88	16,60	15,87	0,96	В
Фрукты и овощи	45	8,49	15,16	1,79	В
Колбасная продукция	38	7,17	9,71	1,35	В
Чай, кофе	95	17,92	6,53	0,36	С
Хлебобулочные изделия	31	5,85	6,22	1,06	С
Консервация	25	4,72	5,63	1,19	С
Бакалейные товары	29	5,47	5,53	1,01	С
Итого:	530	100	100	-	-

На протяжении большего периода работы предприятия первую двойку лидеров составляют следующие группы: вино-водочные изделия, молочная продукция. Эти группы приносят наибольший вклад в товарооборот магазина.

<sup>10</sup> Авторская разработка

<sup>11</sup> То же

Но из года в год доля товаров группы А снижается.

Полученные данные свидетельствуют о том, что товарами группы «А» эффективно используется торговая площадь магазина. Показатель эффективности более 1 у всех товаров данной группы. Для группы товаров, имеющих показатель эффективности больше 1 - винно-водочная продукция (1,08) и молочная продукция (1,02), но меньшую эффективность, чем товары группы В - необходимо пересмотреть выкладку, ассортимент, а также площадь, занимаемую под данными товарными группами, чтобы увеличить продажи и эффективность использования торговой площади.

В товарной категории группы В эффективно используется площадь следующими всеми группами товаров, таких как: фрукты и овощи, колбасная продукция. Товарная группа кондитерские изделия, имеющая показатель ниже 1 (0,96) неэффективно используется предприятием. Необходима оптимизация ассортиментной группы.

Исходя из данных таблицы, можно сказать о том, что эффективность использования площадей товарами группы С (больше 1) имеют не все товарные группы, такие как: чай и кофе, хлебобулочные изделия, консервация, бакалейные товары. Также стоит заметить, что товарная группа С из года в год увеличивается и ее доля увеличилась в 2015 г. с 20,63% до 23,91% в 2016 г.

Вместе с тем, низкие значения показателя по товарной группе А, которые приносят наибольший товарооборот, но при этом не эффективно используются площади могут говорить не только о сокращении места под выкладку, но и возможности оптимизации ассортимента и пересмотра выкладки.

Проверим эффективность использования площадей при помощи показателя «продажа на погонный метр выкладки». Это соотношение продаж по товарной группе к длине выкладки данной группы на полке .

Анализ позволяет определить наиболее слабые места в зале - полки с наиболее низкими показателями продажи на погонный метр. Упорядоченный по возрастанию список позволяет понять, где применять принцип массирования, а где экономии сил.

Среднегодовой товарооборот с 1 погонного метра равен 105,75 тыс. руб. (56049/530). Эффективность продаж группы проверим через отношение товарооборота группы с 1 погонного метра к его среднегодовому значению.

Результаты расчета эффективности использования торговой площади через показатель «продажа на 1 погонный метр» представлен в табл.2.10.

**Таблица 2.10**

**Анализ продаж на погонный метр выкладки ООО фирма «Партнер-А»<sup>12</sup>**

Название группы	Длина выкладки, м	ТО группы, тыс. руб.	ТО на погонный метр, тыс. руб.	Эффективность, %
Вино– водочные изделия	90	10245	113,83	1,08
Молочная продукция	89	9568	107,51	1,02
Кондитерские изделия	88	8896	101,09	0,96
Фрукты и овощи	45	8497	188,82	1,79
Колбасная продукция	38	5441	143,18	1,35
Чай, кофе	95	3658	38,51	0,36
Хлебобулочные изделия	31	3489	112,55	1,06
Консервация	25	3154	126,16	1,19
Бакалейные товары	29	3101	106,93	1,01
Итого:	530	56049	105,75	-

По данным табл.2.10 видно, что наибольший товарооборот с 1 погонного метра приносят следующие группы: кондитерские изделия, фрукты и овощи. Наименьший товарооборот с 1 погонного метра выкладки занимают бакалейные товары, алкогольная продукция, молочные товары, непродовольственные товары.

Из рис.2.3-2.4 наглядно видно, что наименьшая эффективность использования торговых площадей принадлежит товарной группе «бакалейные товары»(0,42), также данная товарная группа имеет наименьший товарооборот с 1 погонного метра(13,69 тыс.руб.).Для увеличения данного показателя необходимо оптимизировать ассортимент, размещение и выкладку товаров.

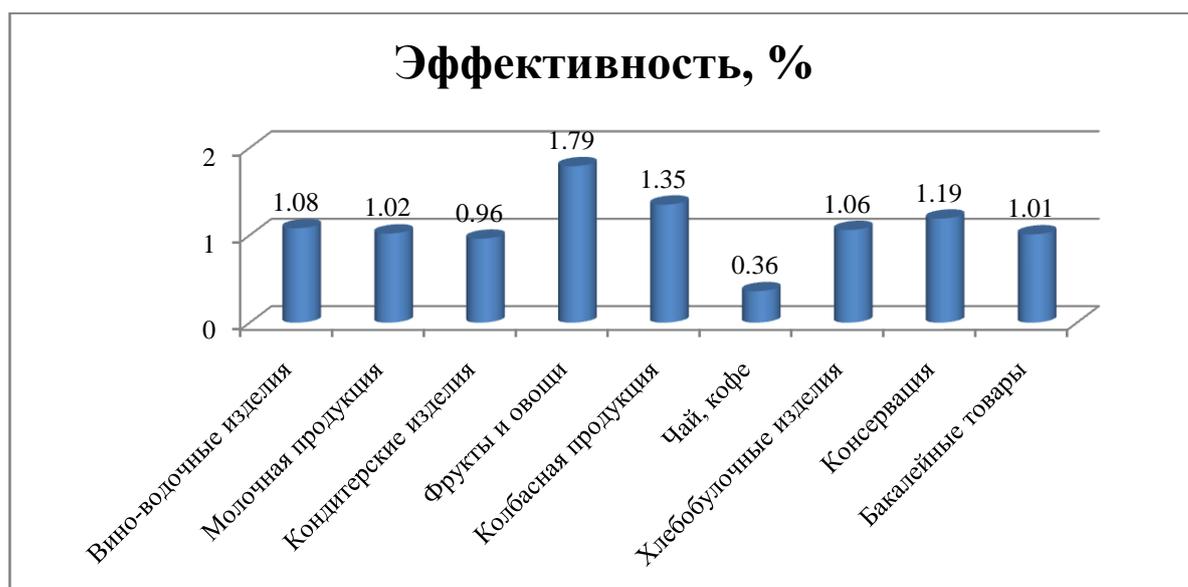
Товарооборачиваемость является одним из важных качественных показателей в торговле. Под товарооборачиваемостью понимается время обращения товаров со дня их поступления до дня реализации, а также скорость оборота товаров. Время обращения характеризует среднюю продолжительность

<sup>12</sup> Авторская разработка

пребывания в виде товарных запасов. Скорость оборота показывает сколько раз в течение отчетного периода произошло обновление товарных запасов.



**Рис.2.3. Товарооборот групп товаров на погонный метр выкладки<sup>13</sup>**



**Рис. 2.4. Эффективность использования площадей группами товаров ООО фирма «Партнер-А»<sup>14</sup>**

Следует помнить, что оборачиваются не сами товары, а вложенные в них средства. При ускорении товарооборачиваемости высвобождаются оборотные средства, вложенные в товарные запасы, снижаются потери товаров и другие

<sup>13</sup> Авторская разработка

<sup>14</sup> Авторская разработка

товарные расходы, сохраняется качество товаров, улучшается обслуживание покупателей т т.д. замедление времени обращения товаров требует дополнительных привлечений кредитов и займов, ведет к росту издержек обращения, уменьшению прибыли, ухудшению финансового положения предприятия [6, с. 404-405].

Далее проанализируем коэффициент товарооборачиваемости товарных групп ООО фирма «Партнер-А». Коэффициент оборачиваемости показывает количество оборотов, пройденных товарами (2.3):

$$K_{об} = PTO / Z_{ср} \quad (2.3)$$

где,  $K_{об}$  – коэффициент оборачиваемости,

$PTO$  – розничный товароборот,

$Z_{ср}$  – средние товарные запасы.

Средние товарные запасы рассчитываются по формуле (2.4):

$$Z_{ср} = \frac{(Z_{н} + Z_{к})}{2} \quad (2.4)$$

где,  $Z_{ср}$  – средний запас за год,

$Z_{н}$  – запас на начало первого периода,

$Z_{к}$  – запас на конец первого периода.

Данные анализа товарооборачиваемости товарных групп магазина «для Вас» представлены в табл.2.11 и на рис. 2.5.

Данные табл.2.11 и рис. 2.5 говорят о том, что коэффициент оборачиваемости по товарным группам ООО фирма «Партнер-А» в 2016 году по отношению к 2015 году снизился на 0,4. Больше снижение коэффициента оборачиваемости наблюдается по вино-водочным и хлебобулочным изделиям. Наглядно видно, что наименьший коэффициент оборачиваемости, который имеет также тенденцию к снижению, наблюдается по товарной группе чай, кофе (1,9 оборота в 2015 г. и 0,9 оборота в 2016 г.). Для увеличения

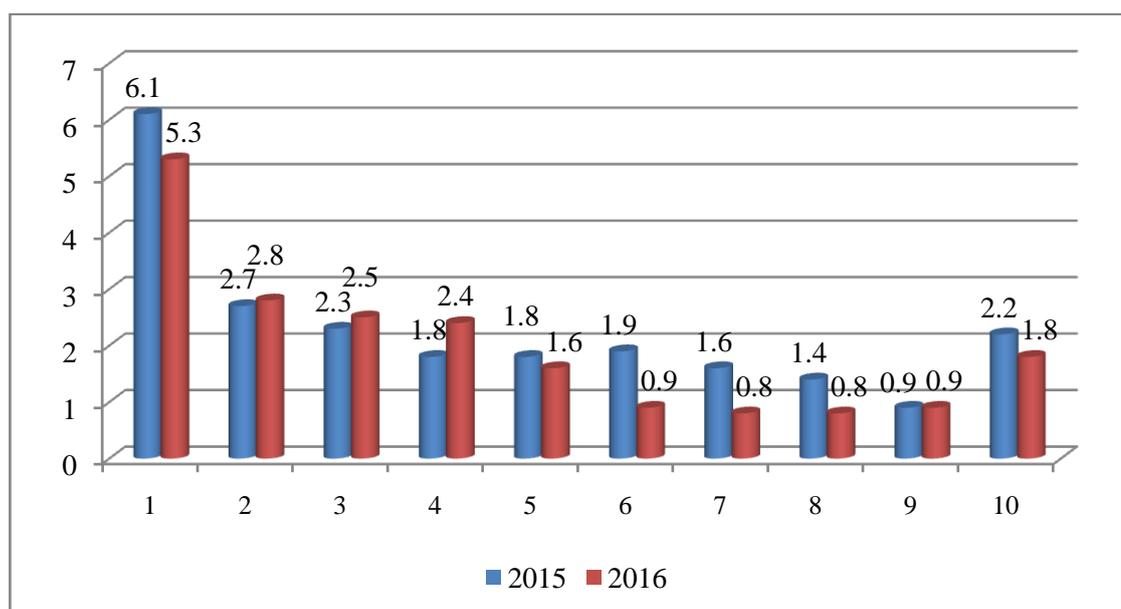
коэффициента оборачиваемости по группам предприятию рекомендуется снижать средние товарные запасы и увеличивать розничный товарооборот.

Для увеличения коэффициента оборачиваемости необходимо снижать запасы на конец периода и увеличивать розничный товарооборот. Это произойдет если темпы роста розничного товарооборота будут опережать темпы роста среднегодовой стоимости товарных запасов.

**Таблица 2.11**

**Анализ коэффициента оборачиваемости товарных групп ООО фирма «Партнер-А»<sup>15</sup>**

Товарная группа	2015 год			2016 год			Отклонение по Коб
	Розничный товарооб., тыс. руб.	Запасы ср., тыс. руб.	Коб	Розничный товарооб., тыс. руб.	Запасы ср., тыс. руб.	Коб	
Вино–водочные изделия	8645	1425	6,1	10245	1928,5	5,3	-0,8
Молочная продукция	3985	1474	2,7	9568	3468,8	2,8	0,1
Кондитерские изделия	3489	1524,5	2,3	8896	3524,75	2,5	0,2
Фрукты и овощи	2753	1509,5	1,8	8497	3474,8	2,4	0,6
Колбасная продукция	2748	1523,5	1,8	5441	3395,3	1,6	-0,2
Чай, кофе	2692	1412,5	1,9	3658	3959,45	0,9	-1
Хлебобулочные изделия	2415	1474	1,6	3489	4469,6	0,8	-0,8
Консервация	2254	1607	1,4	3154	4132,8	0,8	-0,6
Бакалейные товары	1654	1735	0,9	3101	3131,05	0,9	0
Итого:	30635	13685	2,2	56049	31485,05	1,8	-0,4



<sup>15</sup> Авторская разработка

**Рис.2.5. Коэффициенты оборачиваемости товарных групп ООО фирма «Партнер-А» за 2015–2016 гг.<sup>16</sup>**

Проанализировав торговый ассортимент ООО фирма «Партнер-А» были выявлены следующие проблемы:



**Рис. 2.6. Дерево проблем ООО фирма «Партнер-А»<sup>17</sup>**

Из рис.2.6 видно, основными проблемами в ассортиментной политике магазина является снижение темпов роста товарооборота и прибыли. Сделав ABC-анализ, были выявлены группы, занимающие наибольший удельный вес в структуре товарооборота и наименьший удельный вес. Была выбрана категория чай, так как данная группа является одной из критических, на полках постоянно царит хаос, нет никакой последовательности в выкладке товаров, и преобладают дорогие чаи. Был проведен опрос среди покупателей, в котором был выявлен спрос на чай и масса вопросов о недорогом чае. То есть спрос есть, а предложение отсутствует. Также данная товарная группа имеет низкий коэффициент эффективности использования торговой площади и самый низкий товароборот на 1 погонный метр.

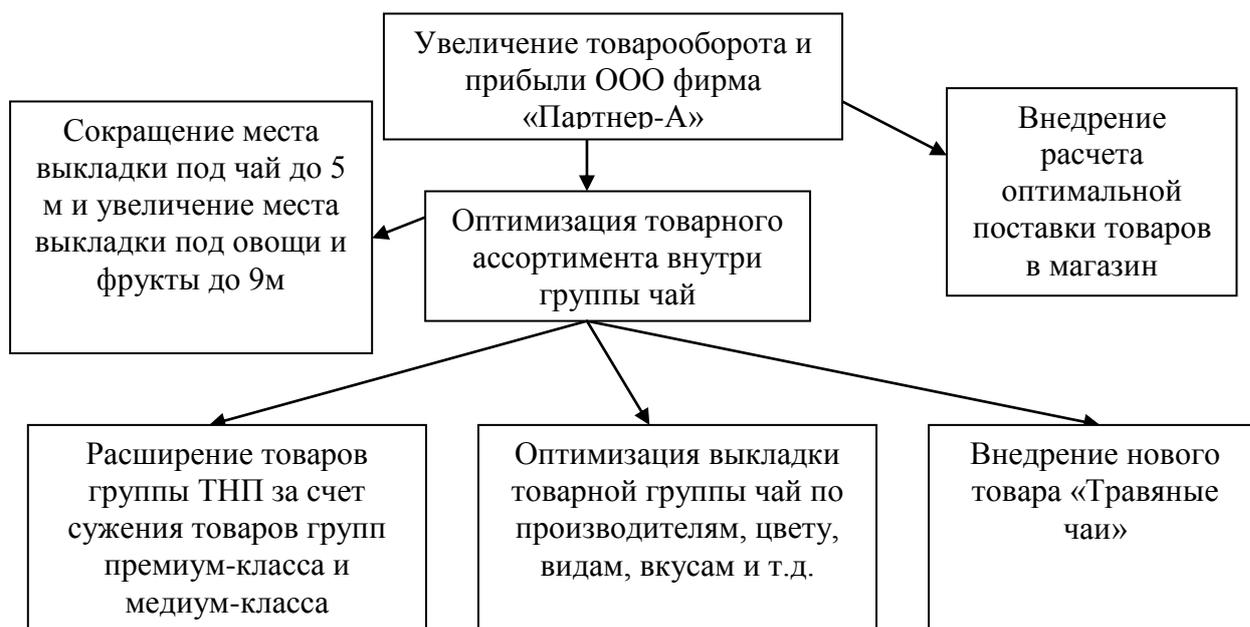
<sup>16</sup> Авторская разработка

<sup>17</sup> То же

### Глава 3 Разработка основных направлений совершенствования ассортиментной политики ООО фирма «Партнер-А»

Как было выявлено в предыдущей главе, наиболее слабые позиции в ассортиментной политике предприятия связаны с товарной группой чай.

Далее представим варианты решения проблем для товарной группы чай в ООО фирма «Партнер-А». Основные мероприятия по решению проблемы представлены на рис.3.1.



**Рис. 3.1. Пути оптимизации торгового ассортимента ООО фирма «Партнер-А»<sup>18</sup>**

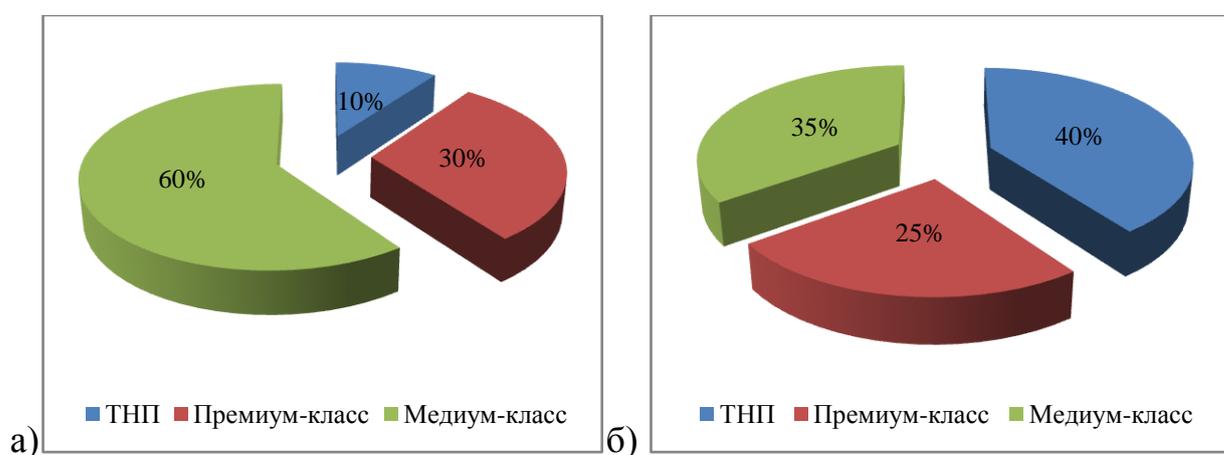
В ходе комплексного анализа, приведенного в настоящей бакалаврской работе, рассмотрев все позиции товарного ассортимента по группе «чай» и приняв во внимание покупательские предпочтения, определены направления совершенствования товарной политики. Приемлемым вариантом стратегии ассортимента для данной группы товаров стало: расширение в номенклатуре одной ассортиментной категории («ТНП») за счет сокращения других («медиум» и «премиум»).

По результатам проведенного исследования, в течение двух недель

<sup>18</sup> Авторская разработка

проводилась работа по замене ассортимента чая и оптимизации выкладки на оборудовании, при этом доля выкладки группы осталась неизменной. Проведенные мероприятия по оптимизации ассортимента товарной группы «чай» дали следующий результат: из 149 рабочих товарных позиций осталось 90; при этом изменена их структура - расширен ассортимент чая с низкими ценами за счет сокращения неперспективных марок среднего и нижнего ценового сегментов.

На рис.3.2 представлена структура ассортимента чая по ценовым категориям до и после изменений.



**Рис. 3.2. Структура ассортимента чая до и после проведенной оптимизации<sup>19</sup>**

Для того чтобы выяснить, как изменение структуры ассортимента чая повлияло на изменение розничных объемов продаж и эффективность использования торговой площади данной группой, необходимо сравнить показатели по розничному обороту до и после изменений.

Оптимизация ассортимента товарной группы «чай» проводилась в течение января-марта 2017г. по результатам анализа продаж за период 2016г. В течение этого времени реализовывалась новая товарная политика, после чего был проведен сравнительный анализ показателей эффективности ассортимента товарной группы «чай» за 2017 г. и 2016 г.

Оптимизация выкладки товарной группы чай заключалась в сокращении

<sup>19</sup> Авторская разработка

места для выкладки товаров до 5 м<sup>2</sup>, увеличив при этом место выкладки под группу товаров кондитерские изделия до 9 м<sup>2</sup>. Так как в данной группе товаров наблюдается постоянный беспорядок выкладки на полках - покупатели часто не видят нужного им товара, маленький метраж полок не позволяет разместить все виды кондитерских изделий.

Проанализируем изменения по эффективности использования торговой площади товарной группой «чай». Данные представлены в табл.3.1.

**Таблица 3.1**

**Сравнительный анализ эффективности использования торговой площади товарной группой чай за 3 мес. 2016 г и 2017 г.<sup>20</sup>**

октябрь, ноябрь, декабрь 2016 г.				Январь, февраль, март 2017 г.			
Товарооборот, руб.		Доля продаж, %	Эффективность использования, %	Товарооборот, руб.		Доля продаж, %	Эффективность использования, %
По магазину в целом	По товарной группе чай			По магазину в целом	По товарной группе		
56049	3658	6,5	0,36	60305	4500	7,5	0,8
Примечание							
1. Длина выкладки бакалейных товаров до оптимизации 9 м., после – 5 м							
2. Доля выкладки до оптимизации ассортимента, % - 17,92; после оптимизации-9,4							
3. Доля продаж группы определяется отношением товарооборота по товарной группе к общему объему товарооборота, умноженное на 100%							
4. Эффективность использования площадей определяется отношением доли продаж группы к доле выкладки группы							

Из данных табл.3.1 видно, что после проведения оптимизации торгового ассортимента по товарной группе чай, доля выкладки с 17,92% сократилась до 9,4%, а доля продаж увеличилась с 6,5% до 7,5%, тем самым увеличилась эффективность использования торговых площадей самой проблемной группы ООО фирма «Партнер-А».

Товарооборот на погонный метр выкладки после оптимизации ассортимента увеличился с 406,44 руб. до 900 руб. Что говорит об эффективности проведения и правильности выбора метода оптимизации ассортимента.

Будущее чайного рынка Туапсинского района связано с повышением

<sup>20</sup> Авторская разработка

уровня жизни населения. Вероятны тенденции усиления рыночной силы марочных чаев, рост популярности и расширение сегментов пакетированного и ароматизированного чаев, повышение спроса на «здоровые» напитки - зеленый чай, травяные и лечебные чаи.

Травяной чай - это напиток, составленный из разных частей растений: листьев, цветков, плодов, веток, корней. Чаще всего это освежающий напиток, но травяной чай также может использоваться в качестве профилактического или лечебного средства.

Далее представим анкетные данные по выявлению спроса на травяные чаи. Анкета проводилась среди потребителей ООО фирма «Партнер-А». В опросе участвовало 1000 чел. Опрос проводился силами сотрудников ООО фирма «Партнер-А». Данные представлены в табл.3.2.

**Таблица 3.2**

**Анкетные данные по выявлению спроса на травяные чаи<sup>21</sup>**

Вопрос	Ответы			
Предпочитаете ли Вы пить травяные чаи?	Да 75%		Нет 15%	
Какой из перечисленных травяных чаев вы предпочитаете?	- листья: черной смородины, малины, лимонника, мяты, душицы, облепихи, зверобоя, черники, крапивы, тысячелистника, земляники, морошки, монарды, бадана и др.; 35%	- цветки: липы, ноготков или календулы, мяты, душицы, зверобоя, лабазника или филипендулы, шиповника, мальвы или шток-розы, ромашки аптечной, и др 17%	- плоды: шиповника, боярышника, барбариса, калины, кизила, рябины, зизифуса или джиды, облепихи, малины, земляники, винограда (изюм или кишмиш), актинидии, яблоко, абрикос, персик, лимон и др 15%	- плодоножки: морошки, вишни, черешни и др 13%
	- семена: укропа, тмина, кориандра, шиповника и др.; 11%		- корни: лопуха, солодки, девясила и др.9%	
Какую упаковку чая Вы предпочитаете?	Картонная 34%	Жестяная 28%	Полиэтилен 38%	
По какой цене Вы предпочитаете чай?	до 50р 25%	до 100р 40%	до 150 р 20%	до 200 р 15%

<sup>21</sup> Авторская разработка

### Продолжение таблицы 3.2

Какого производителя Вы предпочитаете чай?	Ахмат 10%	Гринфилд 20%	Беседа 38%	Липтон 32%
В каком виде вы предпочитаете чай?	Пакетированный 41%	Листовой 38%	Бутонами 15%	Гранулированный 6%

Из данных табл. 3.2 видно, что спрос на травяные чаи преобладает. Наибольшее количество респондентов отдает предпочтение чаям из листьев черной смородины, малины, лимонника, мяты, душицы, облепихи, зверобоя, черники, крапивы, тысячелистника, земляники, морошки, монарды, бадана и др. Упаковку предпочитают больше полиэтиленовую. Производителя – Беседа и большая часть анкетированных предпочитают пакетированные чаи.

Данные опроса представлены на рис.3.3 (диаграммы 1-6).

Основываясь на результаты анкетных данных, введем в ассортимент новую позицию – травяные чаи. В табл. 3.3 представим предполагаемый спрос на чаи и спрогнозируем товарооборот.

Из данных табл. 3.3 видно, что при внедрении новых травяных чаев на предприятии товарооборот составит 543,6 тыс.руб., а прибыль от реализации составит 132,9 тыс.руб. в год.

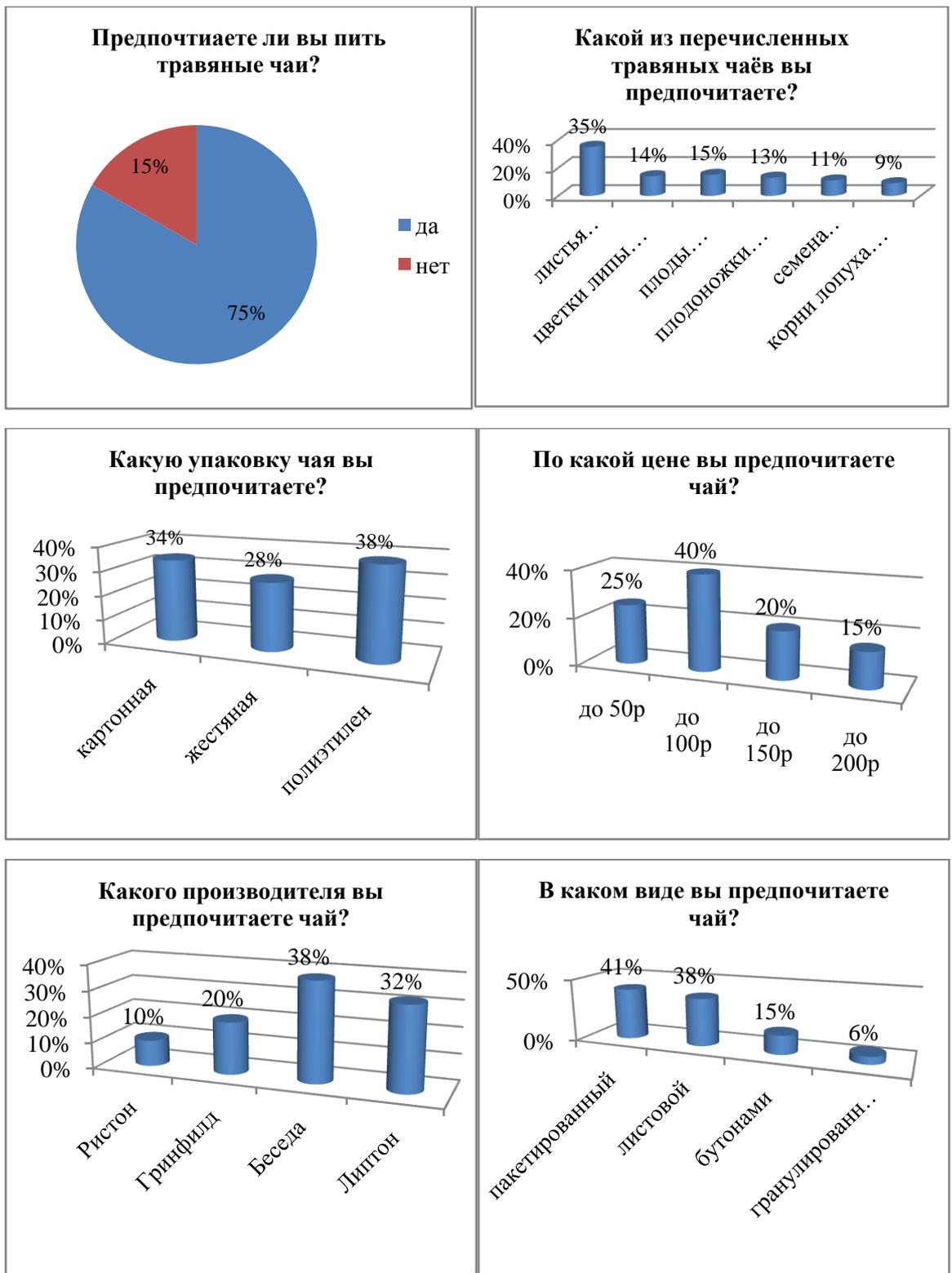
Также в качестве оптимизации ассортимента был применен метод расчета оптимального размера поставки во избежание больших объемов товарных запасов на конец года.

**Таблица 3.3**

**Эффект от внедрения травяных чаев в товарную группу чай ООО фирма «Партнер-А»<sup>22</sup>**

Предполагаемый спрос на травяной чай, чел.	7248
Средняя цена травяного чая, тыс.руб.	0,075
Товарооборот, тыс.руб.	543,6
Себестоимость, тыс.руб.	380,5
Валовый доход, тыс.руб.	163,1
Издержки обращения, тыс.руб.	30,2
Прибыль от реализации, тыс.руб.	132,9

<sup>22</sup> Авторская разработка



**Рис. 3.4. Данные опроса респондентов по предпочтениям к чаю<sup>23</sup>**

Эффективный порядок заказа товаров может оказаться решающим условием для успешной работы магазина. Чрезмерные запасы товаров

<sup>23</sup> Авторская разработка

связывают капитал, делают убыточными отделы, в которых продается скоропортящаяся продукция, затрудняют движение ходовой продукции и мешают управлению запасами. Они приводят к уменьшению полезной площади магазина и повышают издержки. Но и заказ недостаточного количества товаров также приводит к серьезным последствиям. Отсутствие товара на складе означает уменьшение продаж; потерю прибыли и клиентов. Поэтому важнейшим элементом заказа является определение оптимального количества заказываемых товаров.

Оптимальное количество товаров означает качественное обслуживание покупателей, минимум инвестиций в товары и высокий оборот запасов. Дополнительные выгоды включают уменьшение случаев не-хватки товара, сокращение времени, уходящего на инвентаризацию, уменьшение инвентарного списка (на полках и в подсобках), а также сокращение операций по маркировке товаров при изменении цены.

Базисные решения относительно оптимизации товарных запасов определяются размером единичной партии заказа и частотой завоза. Оптимальный размер заказа определяется по формуле экономичного заказа, которая конструируется, исходя из минимизации суммарных издержек заказа и хранения:

$$N_{\text{опт}} = (2 * P * V) / S \quad (3.1)$$

где,  $N_{\text{опт}}$  - оптимальный размер заказа (шт.);

$P$  - стоимость выполнения одного заказа: затраты, связанные с получением и размещением груза, его освидетельствование и пр. (руб.);

$V$  - годовая потребность в товаре (шт.);

$S$  - ежегодные издержки хранения товара на складе (руб.).

Определение оптимального размера заказа не имеет смысла, если время его выполнения весьма продолжительно при значительном колебании спроса и нестабильных ценах. Во всех Других случаях определение оптимального

размера запаса приведет к уменьшению издержек хранения без потери качества обслуживания.

Следующий вопрос, который встает перед закупщиком категории, — определение момента заказа. Для принятия этого решения используется другая формула, так называемая формула определения точки возобновления заказа:

$$T_z = (V/365) * t_{вып} \quad (3.2)$$

где,  $T_z$  - точка возобновления заказа (количество товара на момент возобновления заказа) (шт.);

$t_{вып}$  - время исполнения заказа поставщиками, проходящее с момента подачи заявки (дн.) [15, с. 249-250].

Рассчитаем оптимальный запас товаров для ООО фирма «Партнер-А» данные расчета представлены в табл.3.4.

**Таблица 3.4**

**Расчет оптимального размера товарного запаса для ООО фирма «Партнер-А»<sup>24</sup>**

Наименование	Годовое потребление	Расходы по доставке партии товара, руб.	Расходы на хранение единицы товара, руб.	Оптимальный размер партии	Точка возобновления заказа	Частота поставки, раз
Вино– водочные изделия	36000	1589	1825	250	394	144
Молочная продукция	8367	4589	1658	215	69	39
Кондитерские изделия	4853	2345	1245	135	53,2	36,0
Фрукты и овощи	4743	3459	2136	124	65,0	38,0
Колбасная продукция	2789	1258	2458	53	23,0	53
Чай, кофе	11474	2459	3124	134	63,0	86
Хлебобулочные изделия	16817	3457	2658	209	184	80,46
Консервация	12048	2358	2145	163	99	74
Бакалейные товары	3729	3458	1253	144	31	26

<sup>24</sup> Авторская разработка

Так, при трехсуточном цикле (чай, кофе) выполнении заказа в момент его возобновления в запасе должно оставаться не меньше 63 единиц товара. Т.е. при снижении запасов товара до 63 шт. необходимо возобновить заказ на 134 шт.

Всякий раз, когда достигается точка возобновления заказа, определяемая 63 шт., инициируется новая поставка и 134 шт. поступают именно в тот момент, когда запас истощается полностью. Однако на практике лучше предусмотреть небольшой избыток или резервный запас, гарантирующий постоянное наличие товара в продаже.

Значительная роль в управлении ассортиментом отводится оптимизации товарных запасов. Величина товарных запасов не должна быть как слишком большой, чтобы не связывать ресурсы предприятия, так и слишком малой, чтобы не возникло проблем с товарным обеспечением категории. Поэтому вопрос количественного измерения величины товарных запасов и определения соответствия их величины потребностям товарооборота является весьма актуальным (табл. 3.5, рис. 3.5).

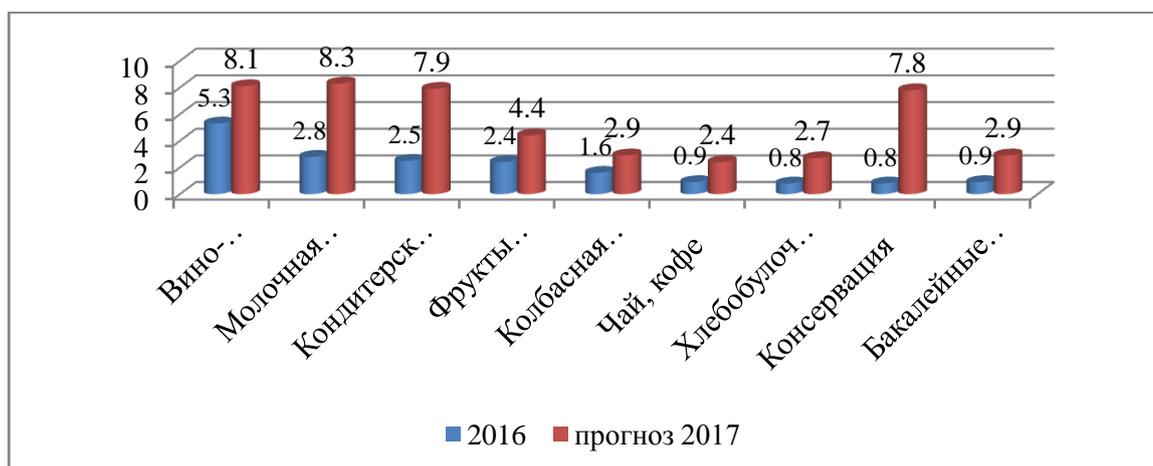
Из данных табл.3.5 и рис.3.5 видно, что после внедрения методов оптимизации торгового ассортимента коэффициент оборачиваемости практически по всем товарным группам вырос.

Наибольший темп роста коэффициента товарооборачиваемости наблюдается по товарным группам бакалейные товары, консервация, хлебобулочные изделия, чай, кофе. Следовательно, можно сказать об эффективности разработанной системы мероприятий, направленной на оптимизацию и повышение качества управления ассортиментом товаров ООО фирма «Партнер-А».

Располагая следующими данными: выручка от реализации продукции (товарооборот), полная себестоимость реализованной продукции, издержки обращения, - необходимо определить эффективность проведенных мероприятий по оптимизации ассортимента сравнив показатели за 2016 и первые три месяца 2017 гг.

**Расчет эффекта проведения оптимизации ассортимента методом расчета оптимального размера поставки товаров<sup>25</sup>**

Наименование группы	2016 год			Прогноз 2017 г			Темп роста, %
	Розничный товарооборот, тыс.руб.	Запасы средние, тыс.руб.	К оборачиваемости	Розничный товарооборот, тыс.руб.	Запасы средние тыс.руб.	К оборачиваемости	
Вино-водочные изделия	10245	1928,5	5,3	10990,2	1352,3	8,1	52,8
Молочная продукция	9568	3468,8	2,8	10824,2	1300,2	8,3	196,4
Кондитерские изделия	8896	3524,75	2,5	9840	1250,3	7,9	216
Фрукты и овощи	8497	3474,8	2,4	5710	1300,2	4,4	83,3
Колбасная продукция	5441	3395,3	1,6	3550	1211,1	2,9	81,2
Чай, кофе	3658	3959,45	0,9	3050,2	1249,6	2,4	166,7
Хлебобулочные изделия	3489	4469,6	0,8	3370,2	1213,6	2,7	237,5
Консервация	3154	4132,8	0,8	9450	1210	7,8	875
Бакалейные товары	3101	3131,05	0,9	3520,2	1230,4	2,9	222,2
Итого:	56049	31485,05	1,8	60305	11317,7	5,3	194,4



**Рис.3.5. Коэффициент оборачиваемости до и после внедрения оптимизации ассортимента в ООО фирма «Партнер-А»<sup>26</sup>**

Чтобы более ясно увидеть картину происходящего представим в

<sup>25</sup> Авторская разработка

<sup>26</sup> То же

табл.3.6 эффект от внедрения всех мероприятий.

**Таблица 3.6**

**Расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий<sup>27</sup>**

Показатель	2016г	Прогноз	Абсолютное изменение,(+/-)	Темп роста, %
Выручка от реализации (товарооборот), (тыс.руб.)	56094	60305	+4256	107,5
в том числе: -увеличение товаров ТНП за счет сужения товаров медиум-класса и премиум-класса	-	1667,4	+1667,4	100
-внедрение травяных чаев		543,6	+543,6	100
-внедрение расчета оптимального размера поставки	-	1203	+1203	100
-сокращение выкладки под чай до 50 м		842	+842	100
Покупная стоимость (полная себестоимость, включая НДС),(тыс.руб.)	44863	45243,5	+380,5	100,8
Валовой доход (сумма торговых наценок), (тыс.руб.)	11186	15061,5	+3875,5	134,6
Издержки обращения, (тыс.руб.)	926	956,2	+30,2	103,2
Издержки обращения, % к обороту	1,65	1,59	-0,06	96,3
Прибыль от реализации, (тыс.руб.)	10260	14105,3	+3845,3	137,4

Расчетные данные позволяют судить о том, что мероприятия, направленные на совершенствование структуры ассортимента, имеют положительный результат. Полученный эффект, выраженный в виде прибыли, а также экономическая эффективность проекта, характеризуемая прибылью от продаж, служат прямым доказательством правильно выбранной стратегии. Итоговая прибыль предприятия увеличилась на 37,4%.

<sup>27</sup> Авторская разработка

## Заключение

Целью данной бакалаврской работы являлось провести анализ управления товарным ассортиментом торгового предприятия и разработать мероприятия по совершенствованию управления товарным ассортиментом на примере ООО фирма «Партнер-А».

Для достижения цели дипломной работы в процессе её выполнения были решены следующие задачи:

- изучен теоретический материал и практический опыт совершенствования управления товарным ассортиментом
- представлена общая характеристика ООО фирма «Партнер-А»;
- проведен финансово-экономический анализ ООО фирма «Партнер-А»;
- проведен анализ товарного ассортимента ООО фирма «Партнер-А»;
- разработаны мероприятия по оптимизации товарного ассортимента ООО фирма «Партнер-А».

В результате исследования были получены следующие **выводы**:

1) при проведенном ABC-анализе торгового ассортимента ООО фирма «Партнер-А» за 2014 г. получилось 2 группы товаров А, 3 группы товаров В и 4 групп товаров С.

К товарам группы А относятся: вино-водочные изделия и кондитерские изделия – это те товары, которые дают наибольший удельный вес в товарообороте предприятия. Данные группы товаров необходимо постоянно контролировать, вести ежедневный учет и своевременно планировать.

К товарам группы В относятся следующие группы товаров: молочная продукция, фрукты и овощи, колбасные изделия. Данные группы товаров требуют обычного контроля и налаженного учета.

К товарам группы С относят следующие группы товаров: хлебобулочные изделия, чай, кофе, бакалейные товары, консервация. Это малоценные объекты, требующие упрощенные методы планирования, учета и контроля.

2) По данным ABC-анализа за 2015 год, в двойку лидеров (товары группы

А) вошли товарные группы: вино-водочные изделия и молочная продукция.

К товарам группы В: кондитерские изделия, фрукты и овощи, хлебобулочные изделия, консервация.

Товары группы С включают в себя 3 товарные группы: колбасная продукция, чай, кофе, бакалейные товары.. Товарная группа колбасная продукция в 2016 году переместилась в товарную группу С (в 2015 году данная товарная группа располагалась в товарной группе В). Хлебобулочные изделия и консервация переместились в 2016 году в товарную группу В – этому послужила оптимизация товарного ассортимента по этим группам, данные товарные группы стали наиболее ценными для магазина, дающие больший товарооборот, нежели товарная группа С. Товарная группа чай, кофе и бакалейные товары так и осталась на прежнем уровне в товарной группе С как в 2015 г так и в 2016 г.

3) данные ABC-анализа торгового ассортимента за 2016 год говорят о постоянной двойке лидеров ( вино-водочные изделия и молочная продукция) это товары группы А. Товары группы В также занимают 3 группы(кондитерские изделия, фрукты и овощи, колбасная продукция). Товары группы С включают в себя 4 группы, дающие наименьший удельные вес в розничном товарообороте предприятия.

4) товары группы А имеют наибольший удельный вес в товарообороте предприятия. Так в 2016 году удельный вес товаров группы А снизился с 47% до 35,35. За счет данного изменения товарной группы А происходят и изменения в товарной группе В. Таким образом, за счет снижения товарной группы А в 2016 году происходит увеличение товарной группы В с 28,43% до 40,74%. В товарных группах С также наблюдаются изменения. В 2015 году удельный вес товаров группы С снижается с 24,51% до 20,63% и в 2016 году увеличивается до 23,91%.Предприятию необходимо сокращать товары группы С за счет увеличения товарной группы А и В. Предприятию необходима оптимизация товарного ассортимента

5) розничный товарооборот по товарным группам ООО фирма «Партнер-

А» в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличился за счет увеличения поступления товаров ( $95906-33161,2=62744,8$  тыс.руб.) и увеличения товарных запасов на начало года ( $14698-12672=2026$  тыс.руб.). Также спаду розничного товарооборота способствует увеличение выбытия товаров на 5782,7 тыс.руб. ( $6282,9-500,2$ ) и увеличение запасов на конец года на 33574,1 тыс.руб.

Предприятию необходимо снижать выбытия товаров за счет снижения боя, лома, порчи, хищения, недостачи товаров, а также снижать запасы на конец периода путем проведения различных акций в конце и в течение года.

б) На протяжении большего периода работы предприятия первую двойку лидеров составляют следующие группы: вино-водочные изделия, молочная продукция. Эти группы приносят наибольший вклад в товарооборот магазина. Но из года в год доля товаров группы А снижается.

Полученные данные свидетельствуют о том, что товарами группы «А» эффективно используется торговая площадь магазина. Показатель эффективности более 1 у всех товаров данной группы. Для группы товаров, имеющих показатель эффективности больше 1 - вино-водочная продукция (1,08) и молочная продукция (1,02), но меньшую эффективность, чем товары группы В - необходимо пересмотреть выкладку, ассортимент, а также площадь, занимаемую под данными товарными группами, чтобы увеличить продажи и эффективность использования торговой площади.

В товарной категории группы В эффективно используется площадь следующими всеми группами товаров, таких как: фрукты и овощи, колбасная продукция. Товарная группа кондитерские изделия, имеющая показатель ниже 1 (0,96) неэффективно используется предприятием. Необходима оптимизация ассортиментной группы.

Исходя из данных таблицы, можно сказать о том, что эффективность использования площадей товарами группы С (больше 1) имеют не все товарные группы, такие как: чай и кофе, хлебобулочные изделия, консервация, бакалейные товары. Также стоит заметить, что товарная группа С из года в год увеличивается и ее доля увеличилась в 2015 г. с 20,63% до 23,91% в 2016 г.

Вместе с тем, низкие значения показателя по товарной группе А, которые приносят наибольший товарооборот, но при этом не эффективно используются площади могут говорить не только о сокращении места под выкладку, но и возможности оптимизации ассортимента и пересмотра выкладки.

По итогам исследования были представлены следующие проблемы в области товарного ассортимента ООО фирма «Партнер-А»:

- Снижение темпов роста товарооборота и прибыли;
- Неэффективное использование торговых площадей товарной группы чай;
- Наименьший товарооборот на 1 погонный метр выкладки по группе чай;
- Высокий спрос на чай-отсутствие предложения;
- Неудовлетворенный спрос покупателей на товары по товарной группе чай;
- Снижение товарооборачиваемости в связи с увеличением товарных запасов на конец периода в 2016 г по отношению к 2015 г.

Основными проблемами в ассортиментной политике магазина является снижение темпов роста товарооборота и прибыли. Сделав ABC-анализ, были выявлены группы, занимающие наибольший удельный вес в структуре товарооборота и наименьший удельный вес. Была выбрана категория чай, так как данная группа является одной из критических, на полках постоянно царит хаос, нет никакой последовательности в выкладке товаров, и преобладают дорогие чаи. Был проведен опрос среди покупателей, в котором был выявлен спрос на чай и масса вопросов о недорогом чае. То есть спрос есть, а предложение отсутствует. Также данная товарная группа имеет низкий коэффициент эффективности использования торговой площади и самый низкий товарооборот на 1 погонный метр.

На основе выявленных проблем были предложены следующие **рекомендации:**

- Внедрение расчета оптимальной поставки товаров в магазин;
- Оптимизация товарного ассортимента внутри группы чай;

- Сокращение места выкладки под чай до 5 м и увеличение места выкладки под овощи и фрукты до 9м;
- Расширение товаров группы ТНП за счет сужения товаров групп премиум-класса и медиум-класса;
- Оптимизация выкладки товарной группы чай по производителям, цвету, видам, вкусам и т.д.;
- Внедрение нового товара «Травяные чаи».

В результате внедрения данных мероприятий были достигнуты следующие результаты:

1) после проведения оптимизации торгового ассортимента по товарной группе чай, доля выкладки с 17,92% сократилась до 9,4%, а доля продаж увеличилась с 6,5% до 7,5%, тем самым увеличилась эффективность использования торговых площадей самой проблемной группой в ООО фирма «Партнер-А».

2) товарооборот на погонный метр выкладки после оптимизации ассортимента увеличился с 406,44 тыс.руб. до 900 руб. Что говорит об эффекте проведения и правильности выбора метода оптимизации ассортимента для ООО фирма «Партнер-А».

3) при внедрении новых травяных чаев в ООО фирма «Партнер-А» товарооборот составит 543,6 тыс.руб., а прибыль от реализации составит 132,9 тыс.руб.

4) после внедрения методов оптимизации торгового ассортимента коэффициент оборачиваемости практически по всем товарным группам вырос. Наибольший темп роста коэффициента товарооборачиваемости наблюдается по товарным группам бакалейные товары, консервация, хлебобулочные изделия, чай, кофе. Следовательно, можно сказать об эффективности разработанной системы мероприятий, направленной на оптимизацию и повышение качества управления ассортиментом товаров ООО фирма «Партнер-А».

Расчетные данные позволяют судить о том, что мероприятия, направленные на совершенствование структуры ассортимента, имеют

положительный результат. Полученный эффект, выраженный в виде прибыли, а также экономическая эффект проекта, характеризуемая прибылью от продаж, служат прямым доказательством правильно выбранной стратегии. Итоговая прибыль предприятия увеличилась на 37,4%.

## Список использованной литературы

1. Бланк И.А. Торговый менеджмент. – М.: Инфра-М, 2013. – 310 с.
2. К.А.Раицкий Экономика организации (предприятия)//Москва, 2013. – 452 с.
3. Канаян К., Канаян Р. Мерчандайзинг: Издательство РИП-Холдин, 2014. - 236 с.
4. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. – Спб.:Питер, 2014. – 373 с.
5. Молоткова Н.В., Соседов Г.А. Организация, технология и проектирование коммерческих предприятий: учеб. пособие. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2014. - 328 с.
6. Николаева М.А. Теоретические основы товароведения. учеб. для ВУЗов.//Норма, 2012. – 459 с.
7. О.В.Памбухчиянц Организация и технология коммерческой деятельности. – М.: Омега-Л, 2014. – 364 с.
8. Осипова Л.В. Основы коммерческой деятельности. — М.: КНОРУС, 2013. – 355 с.
9. Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность предприятия. — М.: Инфра-М, 2013. – 504 с.
- 10.Парамонова Т.Н., Красюк И.Н. Маркетинг в розничной торговле. – М.:ИД ФБК – Пресс, 2014. – 427 с.
- 11.Смагина И.Н., Смагин Д.Л. Организация коммерческой деятельности на предприятиях торговли. — М.: Инфра-М, 2013. – 310 с.
- 12.Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям. — СПб.: Питер, 2015. - 416 с.
- 13.Современный маркетинг. Настольная книга по исследованию рынка. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 462 с.
- 14.Сысоева С.А. Книга директора магазина. — М.: Инфра-М, 2015. – 295 с.
- 15.Сысоевой С.В., Бузуковой Е.А. «Категорийный менеджмент. Курс

- управления ассортиментом в рознице». – СПб.: изд-во «Питер», 2013. – 377 с.
16. Тимофеева В.А. Товароведение продовольственных товаров / В.А. Тимофеева. учеб. Изд-е 5-е, доп. и перер. — Минск: ООО «Новое знание», 2014. - 316 с.
  17. Умный мерчандайзинг: Практическое пособие / А. Г. Таборова. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. — 160 с.
  18. Ф.Котлер Основы маркетинга. – М.: Издательская группа «Прогресс» «Универс», 2013. – 313 с.
  19. Чайников В.В. Экономика предприятия (организации): учеб. пособие / В.В. Чайников, Д.Г. Лапин. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 439 с.
  20. Чалдаева Л. А. Экономика организации: учеб. и практикум для СПО / Л.А. Чалдаева. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 435 с
  21. Черезов Г. В., Самарина В. П., Карпов Э. А. Экономика организации: учеб. пособие. – М.: КноРус, 2014. – 318 с.
  22. Чечевицына Л. Н. Экономика фирмы: учеб. пособие для студентов вузов / Л. Н. Чечевицына, И. Н. Чуев. — Минск: ООО «Новое знание», 2015. - 426 с.
  23. Шаркова А. В. Экономика организации: Практикум для бакалавров / А. В. Шаркова, Л. Г. Ахметшина. - М.: Дашков и К, 2016. - 120 с.
  24. Шепеленко Г. И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии: учеб. пособие / Г. И. Шепеленко. – Ростов-на-Дону: МарТ, 2015. – 608 с.
  25. Экономика организации: учеб. пособие / Хачадурова Е. В., Чечевицына Л. Н. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 382 с.