МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ЮРИДИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ МФЮА

Факультет Экономики, права и информационных технологий

Кафедра «Стратегическое планирование, управление и прогнозирование»
Направление подготовки – 38.03.02 «Менеджмент»
Профиль – Управление человеческими ресурсами

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Разработка ассортиментной политики фирмы
(на примере ООО «Пакетти-Групп»)

Студент (ка)_____С.Н. Усов

Руководитель_____И.И. Решетникова

Допустить к защите:

Заведующий кафедрой

_____

“____”_____2019 г.

Москва 2019г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3
1 ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ 6
1.1 Теоретические аспекты определения ассортиментной политики предприятия 6
1.2 Ассортиментная матрица - основа для формирования ассортиментной политики 13
1.3 Механизм формирования и управления товарным ассортиментом 19
2 АНАЛИЗ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ФИРМЫ ООО «ПАКЕТТИ-ГРУПП» 25
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия 25
2.2 Анализ ассортимента предприятия 31
2.3 Анализ и оценка ассортиментной политики на предприятии 35
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ПАКЕТТИ-ГРУПП» 41
3.1 Рекомендации по повышению эффективности ассортиментной политики предприятия 41
3.2 Оценка рисков внедрения рекомендаций по повышению эффективности ассортиментной политики предприятия 51
3.3 Оценка эффективности предложенных рекомендаций по повышению эффективности ассортиментной политики предприятия 55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 58
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 63
ПРИЛОЖЕНИЯ 69

ВВЕДЕНИЕ

Последнее десятилетие в нашей стране наблюдается интенсивный рост как розничной, так и оптовой торговли. Эпоху планирования и распределения сменила эпоха свободного от государственного контроля бизнеса и предпринимательства. За прошедший период торговля, как вид деятельность, подверглась определенным структурным изменениям и на сегодняшний день занимает одно из ключевых позиций в экономическом плане страны. Ее влияние на жизнь населения неоспоримо, так как уровень развития торговых отношений, как внутри страны, так и за ее пределами определяет уровень жизни населения.

Темп роста в сфере торговли определен ростом производства в сфере потребительских товаров. Рост производства в свою очередь, определен увеличением спроса на продукцию. Следствием указанных процессов является увеличение товарооборота. В таких условиях необходимым становится исследования покупательского спроса, с целью определения приоритетов целевых потребителей. Его изучение необходимо, чтобы на основании полученных данных производители должным образом корректировали свою деятельность и максимально полно удовлетворяли запросы потребителей. Модификация должна происходить на уровне ассортиментной политике, чтобы своевременно выводить из товарного ассортимента невостребованные единицы и напротив вводить товары пользующиеся спросом. Данные задачи решаются благодаря мероприятиям направленным на совершенствование ассортиментной политики торговых предприятий.

Адаптация ассортиментной политике к условиям изменившегося рынка сбыта - это залог стабильности предприятия. Полнота ассортимента и обновление ассортиментной матрицы предприятия - гарантия роста товарооборота и увеличение финансовой прибыли. Не эффективная торговля отрицательно сказывается на деятельности предприятия. Большие потери и убытки неизбежны при неверной ассортиментной политике, при отсутствии маркетинговых

исследованиях и неверной оценке качества товара. Негативные последствия затрагивают не только продавца (производителя), но и обычного покупателя. Чтобы не допустить подобных последствий, предприятиям необходимо, в зависимости от своей специфики и отрасли, выстраивать ассортиментную политику и формировать товарный ассортимент.

Полнота ассортимента продукции (товаров) и услуг, соответствие элементов товарного ассортиментного потребностям потребителей определяют уровень эффективности деятельности конкретного предприятия.

Несмотря на значительное число работ, посвященных вопросам формирования эффективной ассортиментной политики, все же глубокие исследования в данной сфере отсутствуют. Как подчеркивает Филипп Котлер, который по праву считается основателем современного маркетинга, даже самые толстые учебники едва скользят по поверхности этой науки [7, С.18].

Этим и объясняется актуальность темы данного исследования в современных рыночных условиях.

Объектом данного исследования является ООО «Пакетти-Групп».

Предметом исследования - особенности ассортиментной политики на предприятии ООО «Пакетти-Групп».

Цель проекта состоит в разработке рекомендаций по совершенствованию ассортиментной политики для ООО «Пакетти-Групп».

Для достижения поставленной цели были определены следующие **задачи**:

- рассмотреть общие положения и аспекты ассортиментной политики на предприятии;

- выявить факторы, которые оказывают влияние на ассортиментную политику;

- определить основные методы формирования ассортиментной политики предприятия;

- осуществить анализ ассортиментной политики ООО «Пакетти-Групп»;

- предложить мероприятия направленные на совершенствование ассортиментной политики для ООО «Пакетти-Групп»;

- произвести оценку экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Методологическую базу исследования составили труды отечественных специалистов в данной отрасли, таких как: И.Л. Акулич, Г.Л. Багиев, Д. Боровинского, А.Ф. Гарифулина, Л.П. Дашкова, Л.И. Ерохина, О.В. Памбухчиянц, А.П. Панкрухин, и др.; зарубежных авторов - Ф. Котлера, М. Линдстрём, Л.Г Матсон и др., статьи из периодических изданий, а также статистическая и бухгалтерская отчетность ООО «Пакетти-Групп».

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

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

Основная часть состоит из трех разделов (глав), каждая из которых делится на 3 подраздела (параграфа).

Первая глава – теоретическая. Она посвящена изложению теоретических аспектов определения ассортиментной политики предприятия, обосновываются методические приемы и техника формирования и управления товарным ассортиментом.

Во **второй главе** раскрываются практические аспекты решения выбранной проблемы на примере ООО «Пакетти-Групп». В ней дана организационно-экономическая характеристика предприятия, применяемые системы менеджмента, проводится анализ и оценка ассортиментной политики ООО «Пакетти-Групп».

В **третьей главе** разрабатываются и обосновываются конкретные предложения по повышению эффективности ассортиментной политики ООО «Пакетти-Групп». Проведена оценка рисков и оценка эффективности внедрения предложенных рекомендаций.

1 ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1. 1 Теоретические аспекты определения ассортиментной политики предприятия

Вопросам, связанным с управлением ассортимента продукции посвящены работы отечественных и зарубежных учёных. Проблемы ассортиментной политики рассматриваются через призму экономической науки и различных ее областей: маркетинга, коммерческой деятельности, товароведения и экономики предприятия [7, С.64].

Если проанализировать позиции учёных на положения ассортиментной политики, можно определить что сущность и механизм управления ассортиментом рассматриваются на трёх основных уровнях: корпоративном, функциональном и инструментальном.

Корпоративный уровень рассматривает ассортиментную политику в качестве стратегической категории как базовую часть бизнес-портфеля предприятия. Разные предприятия включают в состав своего ассортимента различную комбинацию товаров и услуг. Кроме того отличие заключается и в объёме производства. Также может варьировать рентабельность производства, в связи с тем, что предприятия ориентированы на целевого покупателя из различных отраслей и сегментов. Уровень финансовых показателей так же не будет совпадать у предприятий в случае разного географического расположения и т. п. Все эти показатели взаимосвязаны не только со спецификой самого предприятия, но и подвержены влиянию факторов маркетинговой среды.

В.К. Памбухчиянц рассматривает в качестве ассортиментной политики систему мер, направленные на определение условий при которых предприятие функционирует безубыточно, и которые позволяют управлять объёмами соб-

налогообложение и спрогнозировать инвестиции с целью развития бизнеса [5, С.121].

Т.П. Данько, практически аналогично сформулировал понятие об ассортиментной политики – демонстрируя ее в виде системы мер, с помощью которых обеспечивается высокая степень экономической устойчивости организации [6, С.29].

Изложенные мнения укладываются в понимание ассортиментной политики на корпоративном уровне в рамках стратегической деятельности. Эта стратегическая деятельность получает реализацию посредством системы бизнес-портфеля, обеспечивающая рост и разработку конкурентных стратегий.

Так М. Мак-Дональд, отмечал, что в основу концепции портфеля товаров положена финансовая теория, составляющей которой является сбалансированный комплекс рискованных инвестиций. Этот комплекс обеспечивает компании определенный уровень прибыли. Чтобы обеспечить текущий и перспективный доход необходимо составление сбалансированного портфеля инвестиций.

Итак, бизнес-портфель представляет собой комплекс определенных товаров и услуг, которые сгруппированы в соответствии с определенными критериями для целей стратегического планирования и управления [5, С.242].

К критериям построения портфеля относятся:

а) определение структуры бизнес-портфеля (ассортиментные категории, позиции товаров и услуг);

б) разделение товаров и услуг на отдельные марки;

в) алгоритм работы в различных регионах;

г) ориентация на разных потребителей;

д) сегментирование потребительского спроса;

е) определение стратегических хозяйственных подразделений;

ж) регламентирование процессов и процедур обслуживания клиентов;

з) разработка новых объектов ориентированных на международные рынки.

Базовая часть бизнес-портфеля обеспечивается корпоративным уровнем ассортиментной политики, которая регламентирует процесс определения товарных групп согласно деятельности предприятия в зависимости от сегмента, который она занимает на рынке. Это даёт возможность планировать основные направления в развитии компании с позиции инвестирования.

Необходимо отметить, что решения касающиеся создания организационной структуры компании либо ее подразделений принимаются исходя из особенностей бизнес-портфеля. Входящие в состав бизнес-портфеля единицы, являются объектами маркетингового управления.

Вопрос об оптимизации ассортимента товара, продукции решается в зависимости от определенных условий, таких как - отрасль, товарная группа, размеры компании и прочие конъектурные составляющие. От предприятия к предприятию разнятся, и объём производимых товаров и показатели продаж различных позиций, а так же в целом показатели прибыли и рентабельности производства. Эти показатели зависят не только от особенностей самого предприятия, но и связаны с влиянием маркетинговой политики, а так же внешних факторов (категория покупателей, географическое расположение и др.).

Анализ изложенных понятий ассортиментной политики предприятия дает возможность определить ее в качестве элемента генеральной стратегии предприятия. На рисунке 1 представлены направления в определении понятия «ассортиментная политика» с точки зрения ее целенаправленности. На рисунке 2 - понятия, в которых отсутствуют требования целевой ориентации.

Ассортиментная политика и ее основные позиции определяются товарной политикой. Если рассматривать инструментальный уровень, то ассортиментная политика, в данном случае, будет являться частью товарной политики. Такие виды деятельности как научно-техническая, проектная, комплексное исследование рынка, организация сбыта, сервис, реклама, стимулирование спроса - взаимосвязаны в процессе управления ассортиментом.



Рисунок 1 - Определение «ассортиментная политика» с точки зрения ее целенаправленности

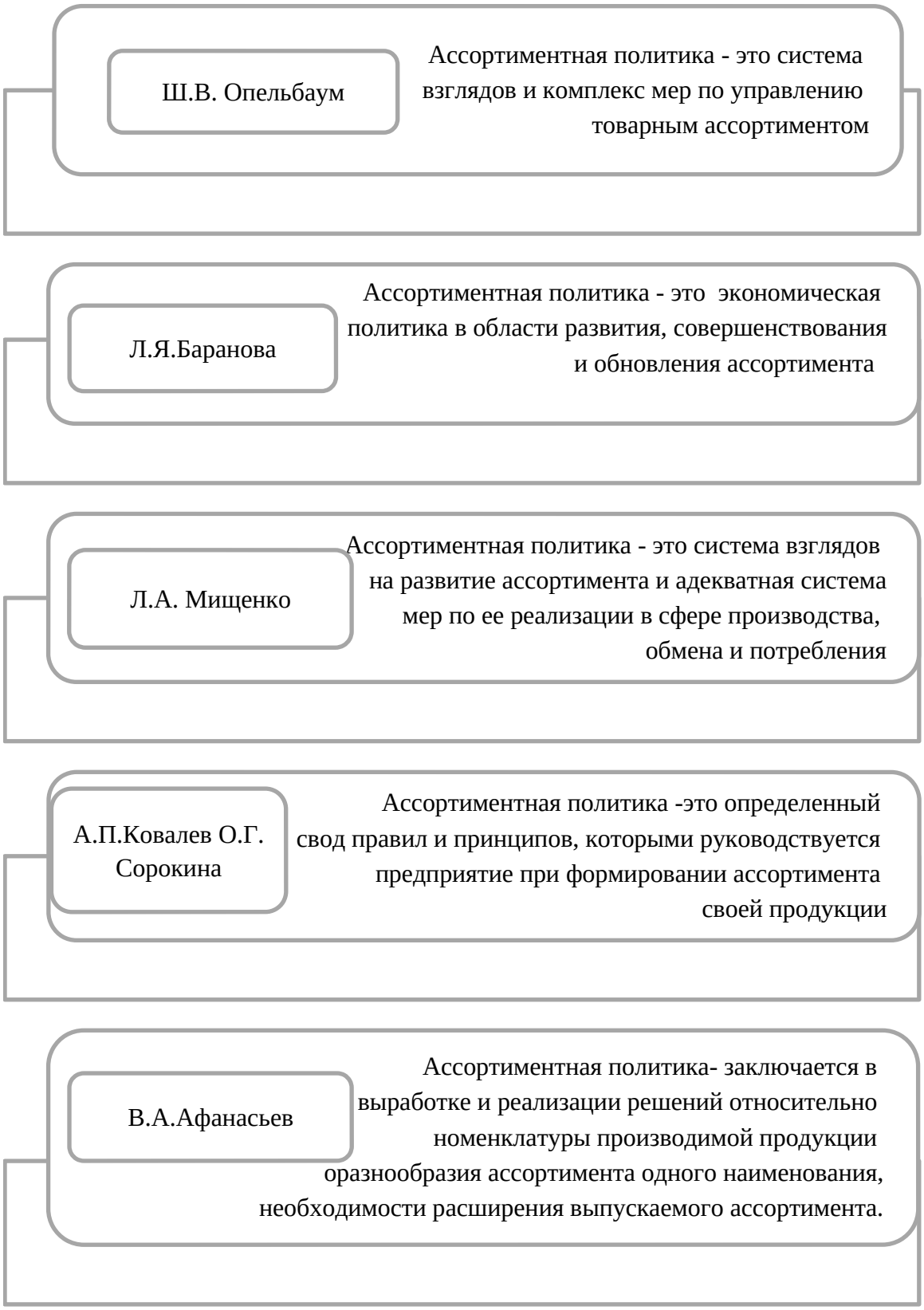


Рисунок 2 - Определения «ассортиментная политика», в которых отсутствуют требования целевой ориентации

Проблематичным является слажено объединить все эти элементы и направить согласно установленным стратегическим задачам предприятия на достижение конечной цели. Конечная цель заключается в оптимизации товарного ассортимента.

Товарная политика - это общая концепция относительно товарооборота предприятия, предполагающая определённые действия и принципы поведения товаропроизводителя. Товарная политика и ее общие принципы строятся на преемственности принятых ранее решений относительно формирования и управления ассортимента.

Товарная политика призвана обеспечить:

- конкурентоспособность товаров на соответствующем уровне;
- производимым товарам оптимальные ниши (сегменты);
- разработку стратегии упаковки, маркировки, обслуживания товаров.

Ассортиментная политика представляет собой определенную стратегию, систему мер, которые направлены на создание бизнес - модели, обеспечивающие конкурентоспособность и закрепляет его позиции на рынке с целью получения соответствующего финансового результата. Ассортиментная политика выстраивается, прежде всего, исходя из рыночного сегмента, который занимает предприятие и запросов целевого покупателя. Что бы удовлетворить запросы потребителя, которые выявляются на основании анализа рыночного спроса, необходимо разработать рыночное предложение (товарные единицы) и сформировать ассортиментную матрицу.

Таким образом, ассортиментная политика предприятия должна соответствовать определённым целям и задачам. На рисунке 3 продемонстрированы задачи ассортиментной политики.

Процесс оптимизации товарного ассортимента возможен только при плановой товарной политики. Определенная стратегия ассортиментной политики определяет общее направление действий и служит для предприятия указателем, который способен скорректировать текущие ситуации.

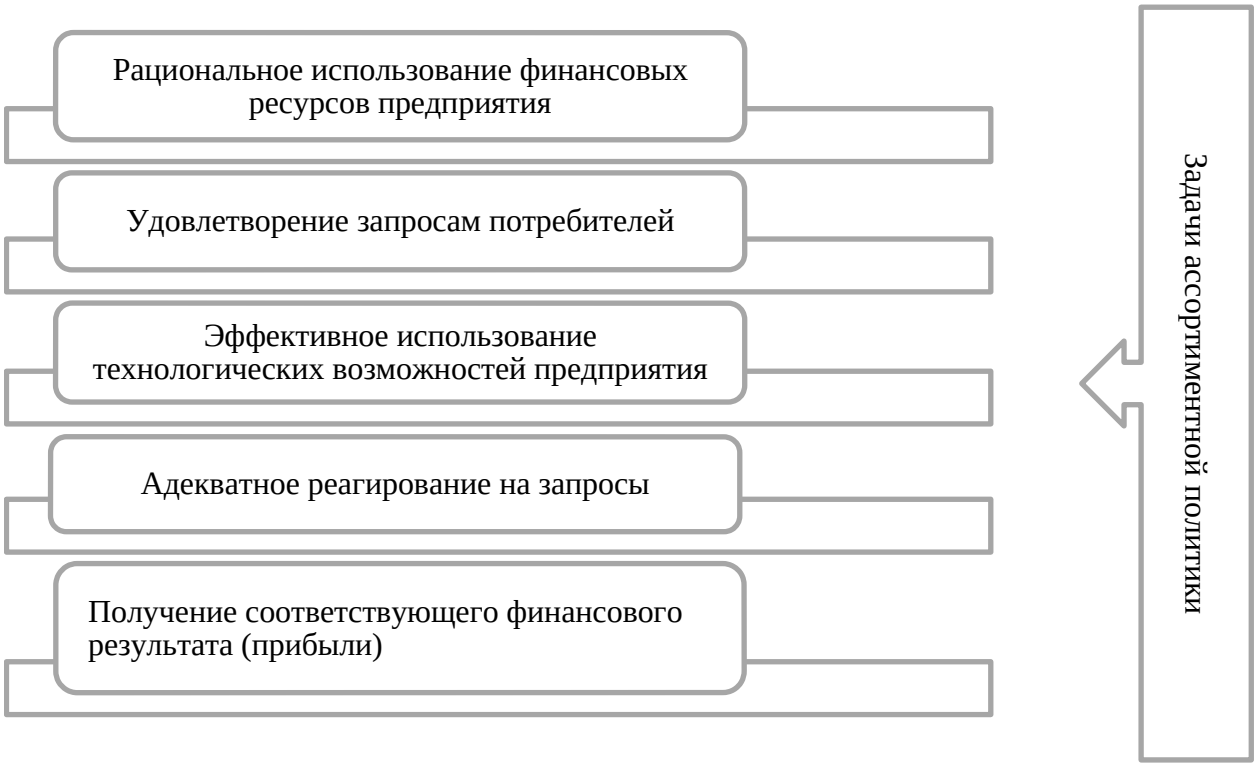


Рисунок 3 - Задачи ассортиментной политики

Составляющие ассортиментной политики организации можно представить в виде схемы следующим образом (таблица 1):

Таблица 1 - Составляющие ассортиментной политики организации

Составляющие ассортиментной политики	товарные группы, которые определяются в зависимости от предпочтений покупателя
	метод формирования ассортимента с учетом современных тенденций
	Определение оптимального соотношения набора товаров, находящихся на разных стадиях своих жизненных циклов

Ассортиментная политика предполагает наличие на предприятии определённого генерального курса, долговременной стратегии, которые определяют долгосрочную товарную политику. Отсутствие стратегии приводит к негативным последствиям в результате принятия неверных решений, в том числе и в отношении формирования ассортимента. Решения относительно

ассортиментной политики ее стратегии принимаются с учетом их перспективного развития, а не только текущих интересов компании.

Ассортиментная политика разрабатывается с соблюдением определённых требований. Прежде всего, должно быть чёткое представление о коммерческой стратегии предприятия на рынке. Немаловажным является хорошее знание рынка и предпочтений целевых потребителей. Соответственно основные положения ассортиментной политики должны соответствовать возможностям и ресурсам предприятия на момент ее разработке, а также в перспективе.

1.2 Ассортиментная матрица - основа для формирования ассортиментной политики

Особой актуальностью характеризуются исследования относительно рациональности тех или иных действий в рамках управления товарным ассортиментом. В настоящее время отечественные предприятия не обладают в полной мере технологиями, алгоритмами необходимыми для эффективного управления обширным товарным ассортиментом. А это существенно их отличает от западных конкурентов.

Необходимо отметить, что на прибыль предприятия, востребованность продукции и сбытовую деятельность в целом влияет стратегия ассортиментной политики. Ассортимент продукции должен быть оптимально сформирован, только в таком случае предприятие может достичь конкурентоспособности на рынке.

Положения о ценообразовании, мерчандайзинге, продвижении на рынке товаров и рекламе, достаточно освещены в литературе. В настоящей работе внимание будет уделено тем инструментам и методам, которые практически не отражались в отечественной литературе, а именно:

- процесс формирования ассортиментной политики;
- формирования (создания) ассортиментной матрицы;
- модификация существующего товарного ассортимента.

Компании располагающие крупными торговыми сетями и достаточными финансовыми ресурсами проводят различные исследования в отношении ассортиментного блока. Как правило, такие компании экспериментируют с новой категорией товаров и формируют собственную статистику продаж, а по ее результатам создают ассортиментные матрицы для своих торговых точек.

В настоящее время существуют различные концепции формирования ассортимента. Предприятия используют их основные принципы, так как ни одна из концепций не является универсальной и не обладает точной методикой по созданию ассортиментной матрицы. Нет и такой концепции, которая была бы одинаково эффективной для любого торгового предприятия вне зависимости от его специфики [12, С.62].

Ассортиментная матрица представляет собой табличную форму документа, в котором отражен ассортимент компании с указанием его характеристик, категории товарного запаса, его единицы учета.

В литературе отсутствует единое мнение по определению понятия «ассортиментная матрица» (АМ).

В случае если на предприятии действует традиционная структура и схема работ, то создание ассортиментной матрицы входит в компетенцию отдела продаж или маркетинга. Если же имеет место налаженная система категорийного менеджмента, то это входит в обязанности категорийного менеджера. Процесс формирования ассортиментной матрицы состоит из определенного ряда этапов.

Ассортиментная матрица это классификатор товаров, реализуемых предприятием составленный с учетом ассортиментной политики компании.

На рисунке 4 продемонстрирована процедура формирования ассортиментной матрицы.

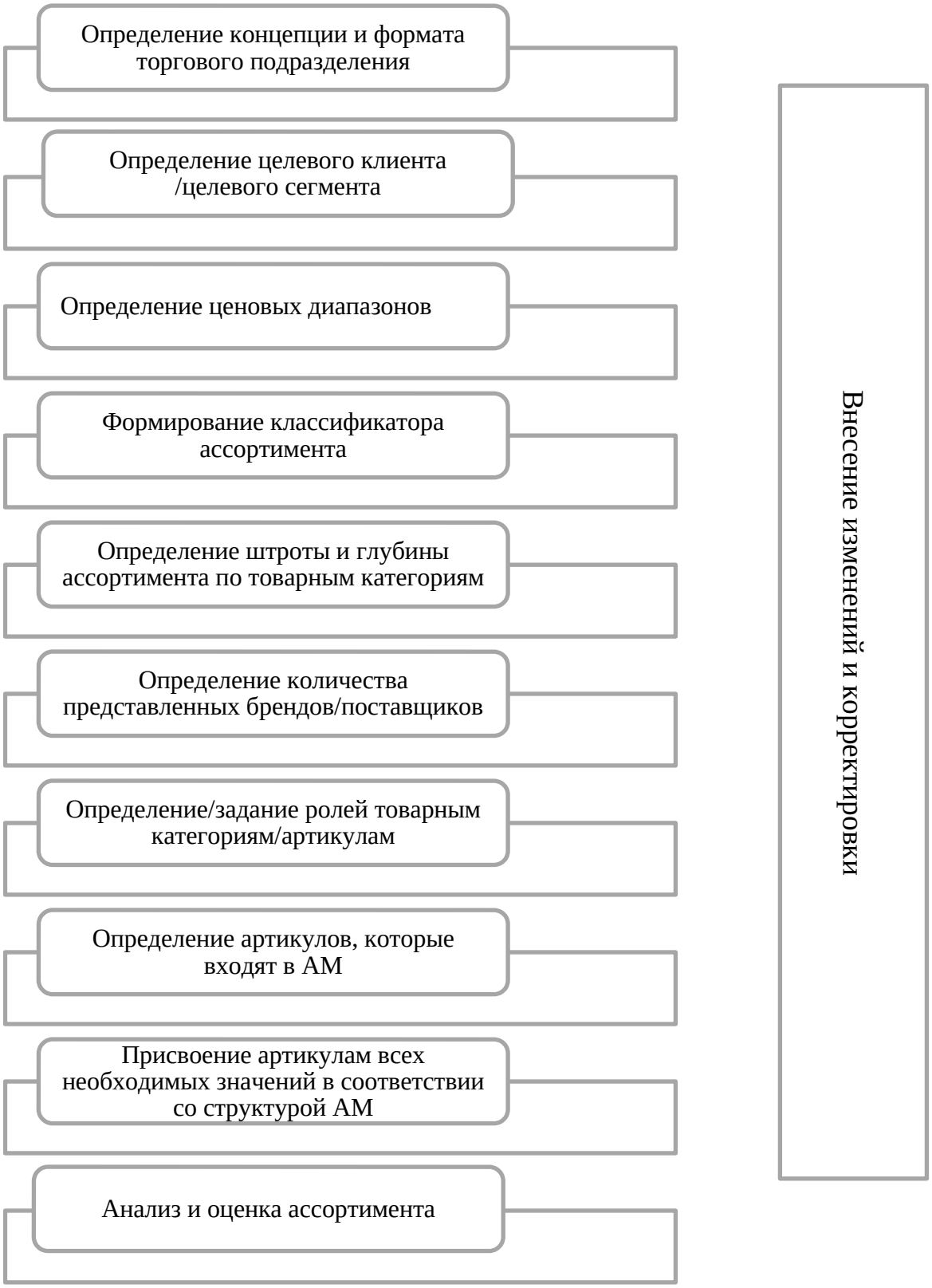


Рисунок 4 - Процедура формирования ассортиментной матрицы

Обозначим основные шаги необходимые при создании ассортиментной матрицы:

а) Создание ассортиментной матрицы начинается, прежде всего, с типизации предприятия. От типа торгового предприятия зависит выбор товарных категорий, которые могут входить в ассортимент данного предприятия. Также устанавливается количество артикулов (наименований продукции).

б) Идентификация целевого потребителя - необходимо определить сегмент рынка и категорию потенциального покупателя. В зависимости от этого будут установлены показатели основного товара (модель, производитель, сорт, качество) и какой сопутствующий товар будет использоваться.

в) Установление ценового диапазона (эконом, массмаркет, премиум). При определении ассортимента помимо стоимости самого товара нужно учитывать стоимость всех затрат (пуско-наладочные работы, дополнительных услуг).

г) Формирование товарного ассортимента из определенных товарных категорий - классификатор ассортимента.

Итак, вид товарных категорий, которые формируют структуру ассортиментной матрицы, напрямую зависит от специфики предприятия. Структура категории формируется согласно номенклатуре, в зависимости от свойств продукта, компоновки, производителя. Показатели товарной группы, в том числе ценовая категория определяются исходя из приоритетов целевого потребителя.

С учетом указанных особенностей происходит формирование товарного ассортимента на предприятии, который систематизируется и облекается в форму классификатора ассортимента.

Образец (форма) классификатора представлен в таблице 2, который заполняется соответствующими значениями на пересечении строк и столбцов.

В таблице 2 приведены далеко не все основные показатели, присутствующие в ассортиментной матрице, которые могут быть использованы при ее создании. Их количество может варьироваться и достигать шести и

более десятков. Составляющие элементы, заполняющие матрицу должны утверждаться руководителем предприятия (или его исполнительным органом).

Таблица 2 - Пример классификатора ассортиментной матрицы

Ассортимент	Артикул														Экономический показатель 1 (маржа)	Экономический показатель 2 (оборачиваемость)
Категория 1																
Подкатегория 1.1.																
Сегмент 1.1.1.																
Артикул 1																
Артикул …																
Артикул N																
Сегмент 1.1.2.																

Таким образом формируется ассортиментная матрица. Уже сформированная матрица может быть модифицирована согласно изменившимся условиям рынка и запросам потребителей. Влияние спроса, ценовой политики, стратегических целей и задач компании, уровня конкуренции, материальной и технической базы предприятия, нормативной и технологической документации и т. д. - имеют значение при формировании ассортимента.

1.3 Механизм формирования и управления товарным ассортиментом

Ассортимент товаров - это товары, сочетающихся по одному какому-либо отдельно взятому признаку или несколько общих признаков.

Товарный ассортимент в зависимости от способа своего формирования классифицируется:

а) по местонахождению товаров;

б) по широте охвата товаров;

в) по местонахождению товаров;

г) по степени удовлетворения потребностей;

д) по характеру удовлетворяемых потребностей;

На рисунке 5 приведена классификация ассортимента.

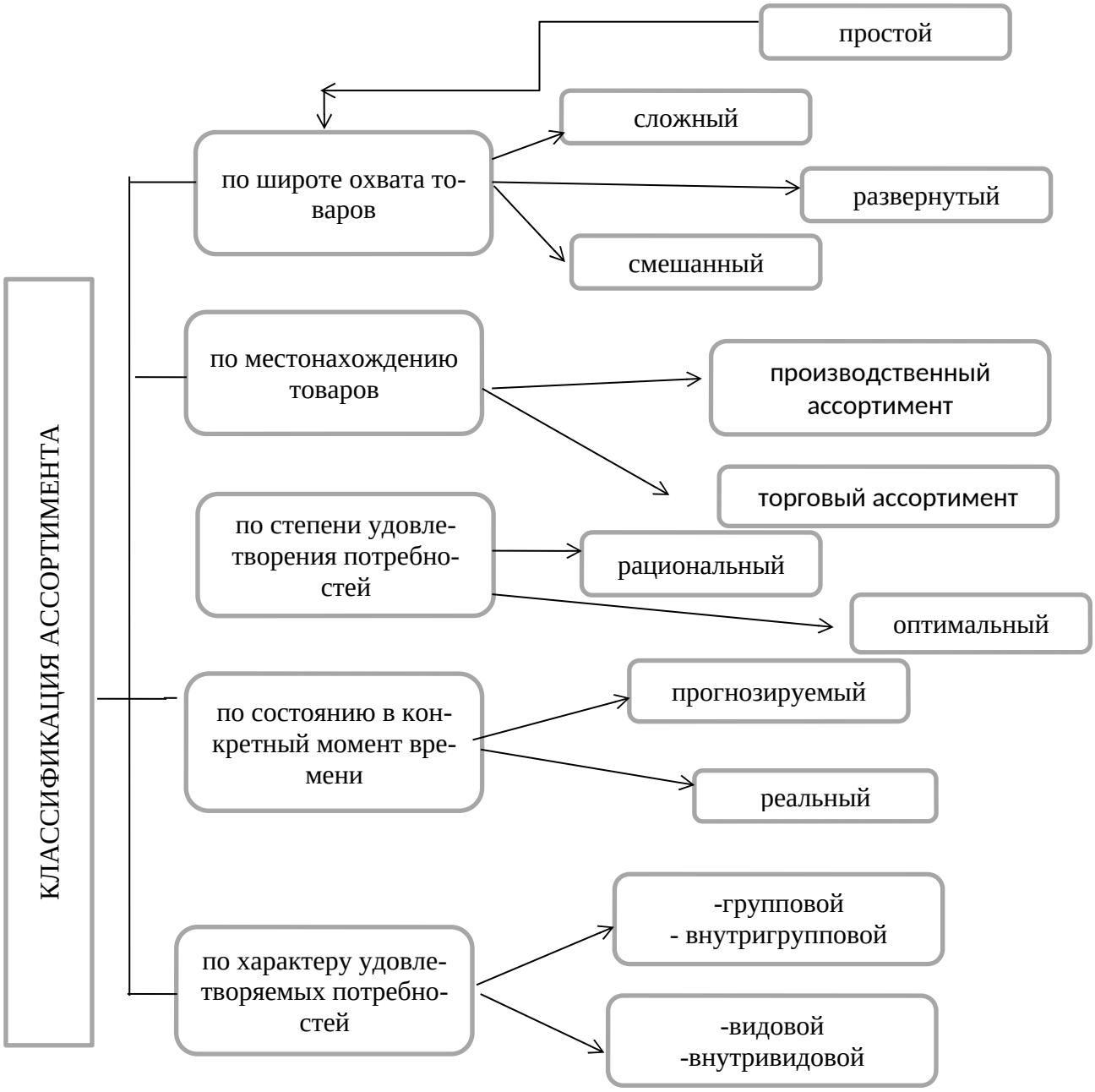


Рисунок 5 - Классификация ассортимента

Планирование, формирование и управление ассортиментом состоит в том, что производитель предлагает совокупность товаров, согласно специфике его коммерческой деятельности. Установленная совокупность определяется в соответствии с потребностями своего целевого потребителя. В условиях рынка каждый хозяйствующий субъект вынужден заниматься поиском новых подходов к формированию товарного ассортимента с целью обеспечения устойчивости своего функционирования, и дальнейшего развития предприятия [10, С.121]. Стадии формирования торгового ассортимента изображены на рисунке 6.



Рисунок 6 - Стадии формирования торгового ассортимента

Формируя ассортимент, предприятие преследует цель создать матрицу реального или прогнозируемого ассортимента, которая будет рациональна на данный период времени. Кроме того, цель любой коммерческой деятельности это получение положительного финансового результата. Только тогда деятельность компании будет эффективной когда, затраченные ресурсы соответствуют конечному результату, который возможен только при условии что товар или оказываемая услуга будет востребована целевым потребителем. Так по договору купли-продажи передаче покупателю подлежит товар определенного вида, модели, цвета т.е. определенного ассортимента [1].

Объединить все элементы ассортиментной политики (научно -технический и проектный, комплексное исследование рынка, организация сбыта, реклама, стимулирование спроса) проблематично, но необходимо с целью оптимизации ассортимента. В обратном случае, в ассортимент включаются изделия, не из принципа рациональности и востребованности, а для удобства производственных подразделений компании.

Предприятие должно сформировать ассортимент, который будет приближен к реальному спросу потребителей и который обеспечит более высокий темп развития предприятия [22, С.87-98]. Формирование ассортимента является процессом подбора групп, видов, а также разновидностей товаров.

Формируя ассортимент необходимо учитывать влияние различных факторов [2, С.96]:

1) спроса целевых потребителей;

2) ассортиментную специфику предприятия;

3) рентабельность предприятия;

4) возможности материальной базы предприятия (наличие складских помещений и оборудования);

5) товарные предложения, которые есть в наличие у поставщика (производителя);

6) товарные предложения, которые предлагают основные конкуренты.

После того как коммерческие службы предприятия проанализируют информацию о факторах, которые оказывают влияние на торговый ассортимент, формируется ассортимент с учетом полученных данных. Таким образом, учитываются принципы формирования торгового ассортимента (таб. 3.).

Таблица 3 - Принципы формирования торгового ассортимента

Принципы формирования торгового ассортимента	
Согласно специфики целевого потребителя	Комплексность удовлетворения спроса, обеспечивающее удобство потребителя и экономию времени в процессе приобретения продукции
Обеспечение широты, полноты, устойчивости, глубины и обновляемости ассортимента	Обеспечение рентабельности работы магазина

Создание ассортиментной матрицы и сформированный торговый ассортимент еще не гарантия активных продаж и больших объемов сбыта товаров или продукции. Важным моментом является последующий контроль с целью управления уже сформированного товарного ассортимента.

Процесс управлением товарным ассортиментом тесно взаимосвязан с процессом мониторинга состояния товарного ассортимента. При этом необходимо учитывать, что контроль не должен быть целью [24, С.102]. Задача стратегического контроля заключается в своевременном регулировании ассортимента. В случае изменения конъектуры рынка и потребностей целевого потребителя необходимо реагировать и вносить коррективы в уже сложившейся товарный ассортимент, что бы сохранить установленные финансовые показатели. Чтобы достичь увеличения объема и скорости продаж, необходимо своевременно оптимизировать ассортиментную политику и торговый ассортимент [24, С.103].

Процесс управления ассортиментом представлен на рисунке 7.



Рисунок 7 - Процесс управления ассортиментом

Таким образом, эффективная система управления, включает постоянный внутренний контроль и применяет адекватные методы по регулированию ассортимента. Цикличность действий направленных на управление ассортиментом обязательное условие адекватной ассортиментной политики. Повторяемость таких процедур как определение целей и задач, сбор, обработка и анализ информации, разработка и оценка вариантов решений,

принятие окончательного решения и контроль за его выполнением, должны быть доведены до алгоритмов.

2 АНАЛИЗ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ФИРМЫ ООО «ПАКЕТТИ-ГРУПП»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Группа компаний «ПАКЕТТИ», объединяющая в своем составе производителя гибкой полимерной упаковки - ООО «Пакетти-Групп» и торгового оператора - ООО «Пакетти Трейд», специализируется на производстве качественной гибкой упаковки, которая используется для ручной и автоматической фасовки товара. Предприятие создано 6 июня 2001 года.

Сегодня группа компаний «Пакетти» - это современное полиграфическое предприятие, Оно специализируется на производстве гибкой однослойной и многослойной полимерной упаковке с нанесением многоцветной флексографской печати. Производство размещено на собственных производственных площадях в 11 тыс. $м^2$. Свою продукцию предприятие производит на современном оборудовании известных немецких и итальянских производителей.

ООО «Пакетти-Групп» обладает собственным флексографическим производством, в его распоряжении научно-исследовательская лаборатория и дизайн-студия. Это позволяет предприятию изготавливать гибкую упаковку из однослойных, двухслойных, трёхслойных полимеров на основе полипропилена, лавсана, полиэтилена, алюминиевой фольги, ламинированной бумаги и т. д. с требуемыми для конкретных товаров свойствами.

Производственная мощность предприятия составляет более 800 тонн гибкой упаковки в месяц.

Основные направления деятельности изображены на рисунке 8.



Рисунок 8 - Основные направления деятельности ООО «Пакетти-Групп»

Оперативное управление и руководство финансовой и производственно-хозяйственной деятельностью осуществляет его руководитель (рис.9).

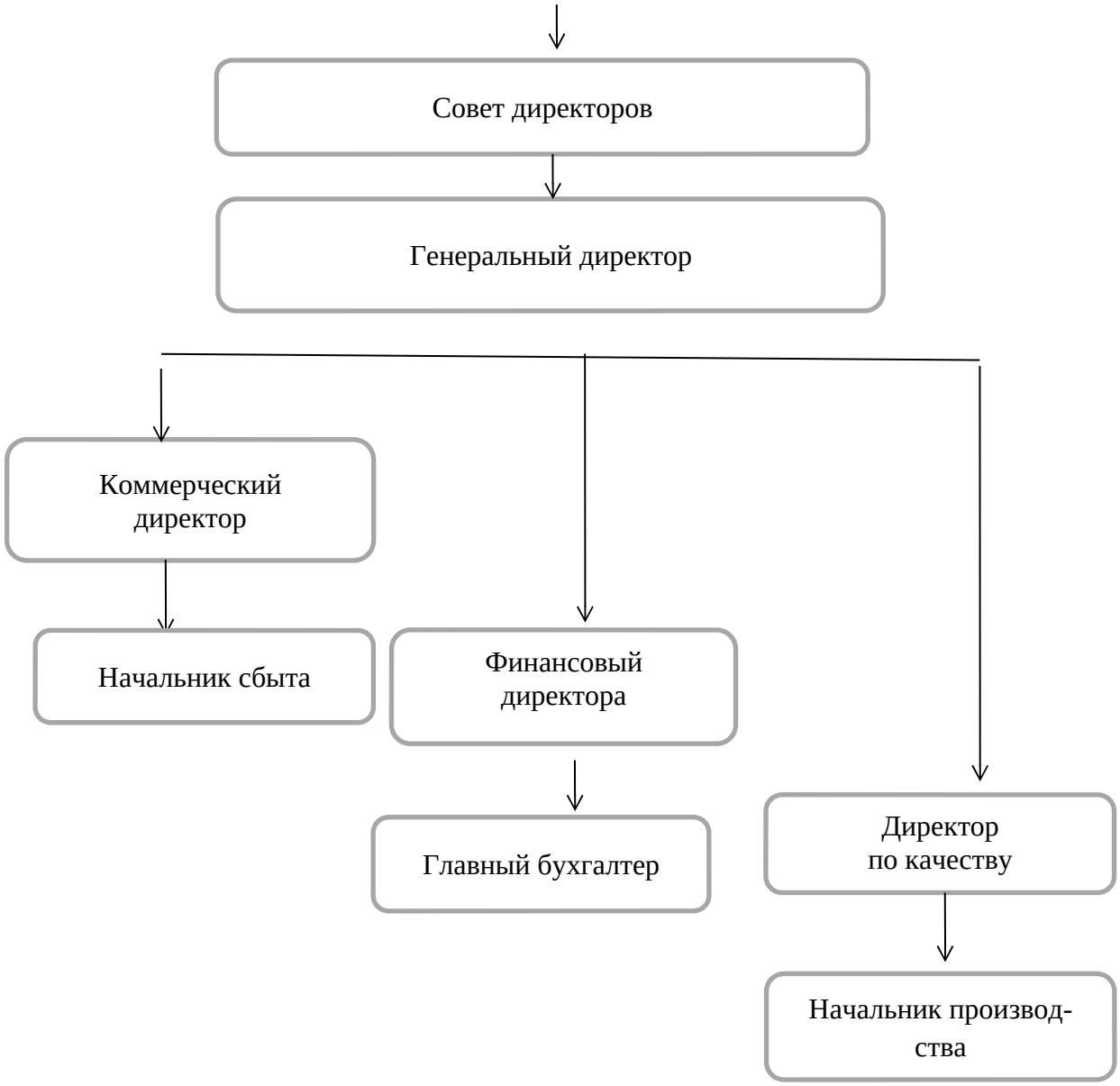


Рисунок 9 - Организационная структура ООО «Пакетти-Групп»

Как видно из представленной информации в организационной структуре предприятия используется вертикальная организация.

Человеческий ресурс является одним из наиболее значимых ресурсов предприятия, управление персоналом требует тщательного анализа. В ООО «Пакетти-Групп» он приобретает особое значение, т.к. от качества его работы зависит успешность всего предприятия. На конец декабря 2017 года общая численность сотрудников предприятия составила 145 человек.

ООО «Пакетти-Групп» - социально ориентированная производственная компания одним из основных условий успешного развития, которой является стабильность трудового коллектива, основанная на доверии руководству компании и последовательной социальной политике.

ООО «Пакетти-Групп» периодически проводит оценку условий труда своих сотрудников с целью их улучшения [34].

Социальная политика - важная составляющая работы компании. Для сотрудников - это финансовая и социальная защищенность, стабильность, уверенность в завтрашнем дне, для работодателя - ответственный бизнес.

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Пакетти-Групп» представлены в таблице 4. Финансовые показатели предприятий есть в открытом доступе, так электронный ресурс «Каталог организаций России» содержит экономические показатели ООО «Пакетти-Групп» [33] .

Таблица 4 - Динамика финансовых показателей

Показатели	2017 год	2016 год	2015 год	Темп роста	
				2016г. к 2015г.	2017г. к 2016г.
Выручка от реализации товаров, работ и услуг, тыс. руб.	2 011963	1764210	1215813	45,10	14,04
Себестоимость реализованных товаров, работ и услуг, тыс. руб.	1 761 406	1 527 602	1 018 150	50,03	15,30
Валовая прибыль, тыс. руб.	250 557	236 608	197 663	19,70	5,89
Коммерческие расходы, тыс. руб.	30 441	14 677	8 986	63,33	107,40
Прибыль от продаж, тыс. руб.	146 382	189 856	169 016	12,33	-12,33
Чистая прибыль, тыс. руб.	25 290	95 589	97 430	-1,88	-73,54

Динамика состава и структуры баланса предприятия представлены в таблице 5

Таблица 5 - Динамика состава и структуры баланса

Актив	Сумма тыс. руб.			Отклонение 2016 / 2017	
АКТИВ	2015	2016	2017		
I. Внеоборотные активы					
Основные средства	279821	246695	275190	28 495	11,55
Отложенные налоговые акивы	122 298	143 005	139 729	-3 276	-2,29
ИТОГО по разделу I	402 150	389 724	414 936	16 212	4,06
II. Оборотные активы					
Запасы	249 001	265 094	340 239	75 145	28,34
НДС по приобретенным ценностям	14 032	12 820	18 947	6 127	47,7
Дебиторская задолженность	268 831	267 073	297 503	30 430	11,39
Финансовые вложения	0	35 230	0	- 35 230	-100
Денежные средства	8 551	3 565	38 407	34 842	977
Прочие оборотные активы	1 200	2 049	1 936	-113	-5,51
ИТОГО по разделу II	541 616	585 831	697 032	111 201	18,98
БАЛАНС	943 766	975 555	1 111 968	136 413	13,98
ПАССИВ					
III Капитал и резервы					
Уставный капитал	620 255	620 255	620 255	0	0
Нераспределенная прибыль (убыток)	-584 995	-489 406	-464 116	25 290	-5,16
ИТОГО по III разделу	35 260	130 849	156 139	25 290	19,32
IV Долгосрочные обязательства					
Заемные средства	401 805	672 285	678 874	6 589	0,98
ИТОГО по IV разделу	401 898	674 070	681 232	7 162	1,06
V Краткосрочные обязательства					
Займы и кредиты	240 319	0	28 401	28 401	100
Кредиторская задолженность	266 288	166 820	240 351	73 531	44,07
ИТОГО по V разделу	506 608	170 636	274 596	103 960	60,92
БАЛАНС	943 766	975 555	1 111 968	136 413	13,98

Имущество ООО «Пакетти-Групп» на протяжении анализируемого периода сформировано в основном (более чем на 61,26%) за счет заемного капитала, в частности из долгосрочных обязательств.

Исходя из представленных данных, можно сделать следующие выводы:

- Объём продаж в 2017 году по сравнению с 2015 годом вырос на 65,4%, он стабильно увеличивается, что говорит о хорошем положении дел в организации.

- Рост себестоимости продукции в 2017 году по сравнению с 2015 составил 42,19%, что говорит о росте курса иностранной валюты.

- Стабильный рост чистой прибыли сократился в 2017 году в 3,85 раза, по сравнению с 2015 годом, это произошло за счет роста себестоимости и коммерческих расходов, которые возросли в 3,39 раз, что составляет 70,48%.

Динамика состава и структура актива баланса предприятия ООО «Пакетти-Групп» наглядно продемонстрирована на рисунке 10.

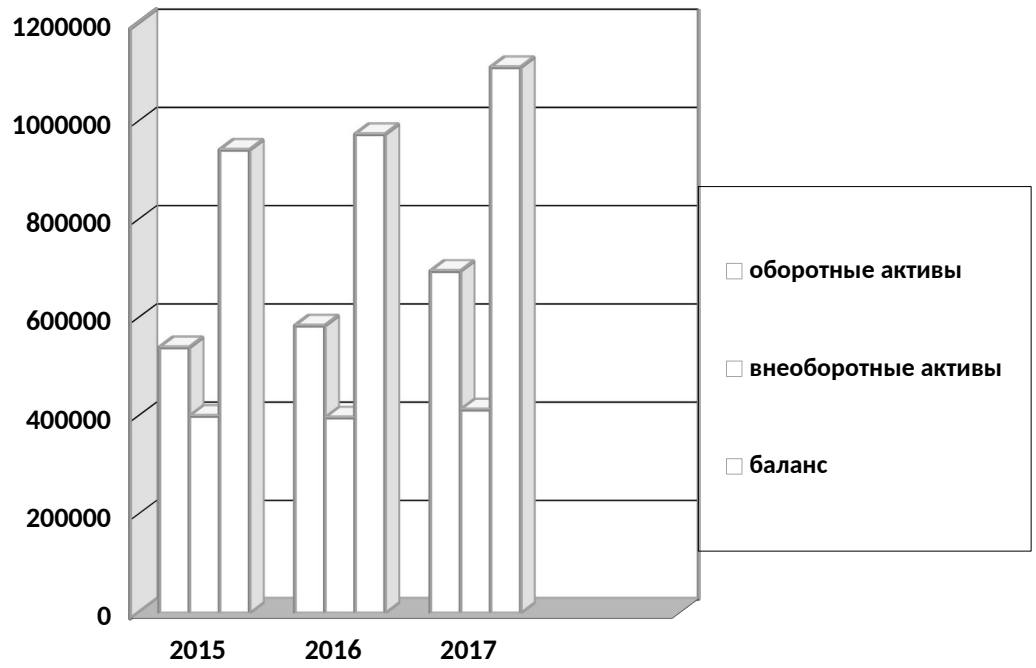


Рисунок 10 - Динамика и структура актива баланса ООО «Пакетти-Групп»

Финансовое состояние предприятия зависит не только от финансовых результатов, но и от структуры имущества и источников их формирования.

Имущество ООО «Пакетти-Групп» в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилось на сумму 136 413 тыс. руб. или 31,1%. Это произошло главным образом за счет увеличения величины внеоборотных активов, в частности основных средств, которые выросли с 2016 года 2017 года на 28 495 тыс. руб.

Так за три года рост имущества предприятия составил 168 202 тыс. руб. На протяжении анализируемого периода в составе имущества предприятия наибольший удельный вес приходится на внеоборотные активы, а именно основные средства, доля которых с 2015 года увеличилась на 17,82 %.

Как видно из представленной информации имущество предприятия на протяжении 2015-2017 годов формируется в основном за счет долгосрочных обязательств, доля которых увеличилась на 69,5 % в 2017 году по сравнению с 2015 году, то есть абсолютная величина долгосрочных обязательств увеличилась на 279 334 тыс.руб. Увеличение доли заемного капитала в свою очередь негативно сказывается на финансовом состоянии предприятия, ухудшая ее финансовую устойчивость.

В итоге можно сказать, что общее финансовое состояние ООО «Пакетти-Групп» является стабильным. Компания имеет прибыль и не работает себе в убыток.

2.2 Анализ ассортимента предприятия

Партнерами ООО «Пакетти-Групп» являются такие компании как: ПАО «Сибур Холдинг», ООО «БИАКСПЛЕН», ЗАО «Еврометфилмз», ООО «Мануфактура полимерных пленок», Компания «Гранд Мастер», ООО Планета Центр, BSP печатные краски, ООО «Хенкель Рус».

Поставщиками являются также и другие российские и международные компании.

Товарный ассортимент ООО «Пакетти-Групп» состоит из следующих категорий товаров:

- Гибкая упаковка для продовольственных товаров

а) однослойная,

б) многослойная

на основе:

а) полиэтилена,

б) полипропилена,

в) лавсана,

- Декоративная упаковка

а) однослойная,

б) многослойная

на основе:

а) пергамента,

а) бумаги,

в) фольги.

Для производства продукции предприятие использует:

- материалы от ведущих Российских и Европейских производителей: «Биаксплен», «Еврометфилмз», «Гранд-Мастер», «Планета Центр», «Мануфактура Полимерных Пленок», «UFLEX LTD», «РусАл»;

- Спирторастворимые краски от производителей «Flexohouse», «Sicpa», «Sun Chemical»;

- клей от производителей Henkel;

- сырьё для экструзии: «Казаньоргсинтез», «Ampacet», Шуртанский ГКХ, «Томскнефтехим», «Sabic».

В таблице 6 и 7 продемонстрированы материалы, применяемые в производстве и категории товаров для которых они используются.

Таблица 6 - Материалы, используемые при производстве упаковки для продовольственных товаров

Товары	Материалы
Продовольственные: -кондитерские, бакалейные, макаронные изделия - мясная и рыбная продукция - молочная продукция - глазированные сырки, творожные массы, мороженое - чай, кофе - чипсы, орехи, сухари, кукурузные палочки, снеки - сухие супы, смеси, специи, приправы - алкогольная продукция - замороженные полуфабрикаты - пельмени, котлеты, овощные смеси - корма для животных.	Однослойные пленки: - PE - PE white - PP coex - PP perliso - PP coex white - PP coex met

Таблица 7 - Материалы, используемые при производстве упаковки для непроизводственных товаров

Товары	Материалы
Непродовольственные: - фармацевтическая продукция - химическая продукция - бытовая химия - парфюмерия, средства личной гигиены.	Многослойные ламинированные : - PP coex / PP coex - PP coex / PP cast - PP coex / PE - PP coex / PP white - PP coex / PP coex met - PET / PE - бумага / PE - PET / AL / PE - PP / AL / PE - PET / PP met / PE

Как видно из представленной информации для упаковочных пленок в зависимости от их предназначения используются строго соответствующие материалы.

Не смотря на то, что товарных групп всего две: гибкая упаковка и декоративная упаковка, ассортимент предприятия довольно широкий:

1) гибкая упаковка для продовольственных товаров

-однослойная,

-многослойная;

2) декоративная упаковка:

- крафт-бумага вержерованная,

- однотонная крафт-бумага с вержерами,

- крафт-бумага «экошик» с рисунками,

- крафт-бумаги без покраски,

- натуральный флористический пергамент,

- цветочная декоративная пленка с рисунком,

В таблице 8 представлен товарный ассортимент предприятия ООО «Пакетти-Групп».

Товарная группа	Товарная категория	Локальный код	Наименование товарной позиции
Гибкая упаковка	Однослойная	386651	Для продовольственных товаров
		386652	Для продовольственных товаров
	Многослойная	397211	Для продовольственных товаров
Декоративная упаковка	Однослойная	397310	Полисилк -1
		397311	Крафт-бумага вержерованная
		397312	Однотонная крафт-бумага с вержерами.
		397313	Крафт-бумага «экошик» с рисунками
		397314	Крафт-бумаги без покраски
		397315	Натуральный флористический Пергамент
		397316	Цветочная декоративная пленка с рисунком
		397317	Цветочная декоративная пленка без покраски
		397318	Цветочная декоративная пленка однотонная
	Многослойная	397319	Полисилк-2

Ассортиментная матрица предприятия представлена в Приложение 1.

Необходимо отметить, что предприятие ООО «Пакетти-Групп» использует метод прямых затрат. При таком методе цена формируется добавлением к сумме переменных затрат определенной надбавки - прибыли. Разница между суммой цен реализации и переменными затратами на производство продукции погашает сумму постоянных расходов, которые в свою очередь не переносятся на стоимость отдельных товаров. Эта разница является «добавленной», или «маржинальной». Формирование торгового ассортимента – это одна из основных функций организации торговли, определяющая конкурентоспособность предприятия. В настоящее время товарный ассортимент предприятия недостаточно широк, хотя потенциал компании масштабы производства рассчитаны на более широкий ассортимент и объем производства.

2.3 Анализ и оценка ассортиментной политики на предприятии

Процесс формирования ассортимента в современных условиях должен быть направлен, в первую очередь, на рациональное распределение товаров между торговыми предприятиями. Необходимо отметить, что на формирование спроса влияют определенные факторы (рис.11):

- экономические факторы;
- социальные факторы;
- природно-климатические факторы.



Рисунок 11 – Факторы, влияющие на формирование спроса

Спроса на определенный товар или группу товаров определяется посредством сбора, анализа и обработки информации. При этом используется метод наблюдения и опрос, проводящийся систематически для получения необходимых данных. На основании полученных данных систематизируется информация о том, какие группы товаров имеются в продаже, и каких нет. На основании отчетов начальников отделов определяются данные относительно групп товаров спрос, на которые не удовлетворяются или по каким образуются излишние товарные запасы.

На основании полученных данных и формируется ассортиментная политика предприятия. В случае изменения конъектуры рынка или запросов потребителей вносятся соответствующие коррективы в уже сформировавшийся ассортимент. Данные мероприятия по мониторингу условий рынка и потребностей потребителя необходимы для формирования оптимальной структуры ассортимента товаров, которая бы наиболее полно отвечала требованиям в конкретный временной период.

Формирование ассортимента товаров происходит в несколько этапов.

Первый этап проходит с целью определения группового ассортимента товаров, иными словами определяется ассортиментный профиль предприятия. Существуют определенные принципы и маркетинговые исследования в области целевого рынка. С учётом их применения определяется место и роль предприятия в данном сегменте.

В таблице 9 наглядно продемонстрированы доходы и расходы предприятия за 2017 год.

Таблица 9 - Доходы и расходы ООО «Пакетти-Групп» за 2017 год

	Выручка	Себестоимость	Прибыль от продаж
ООО «Пакетти-Групп»	2 011 963	1 761 410	146 382

Исходя из объемов товарооборота ООО «Пакетти-Групп» относится к средним предприятиям. Из представленной информации видно, что сумма прибыли от продаж существенно различается с суммой выручки. Данный факт

свидетельствует о том, что себестоимость достаточно велика, и необходимо предпринимать меры к ее снижению.

На втором этапе рассчитывается структура группового ассортимента. Структура группового ассортимента устанавливается с учетом торговых и производственных площадей, его размещения и других факторов. Наибольший удельный вес в товарообороте предприятия имеет, естественно, гибкая упаковка. В таблице 10 представлен ассортимент ООО «Пакетти-Групп».

Таблица 10 – Товарный ассортимент ООО «Пакетти-Групп»

Основной ассортимент	Вид	До-пол-ни-тель-ный	Вид
ООО «Пакетти-Групп»			
1)Гибкая упаковка для продовольственных товаров -2)Гибкая упаковка для непродовольственных товаров для: - фармацевтической продукции, - химической продукции, - бытовой химии, - парфюмерии, - средств личной гигиены.	- Однослойная рулонная - Многослойная рулонная	Декоративная упаковка	-Крафт-бумага вержерованая -Однотонная крафт-бумага с вержерами -Крафт-бумага «экошик» с рисунками -Крафт-бумаги без покраски -Натуральный флористический пергамент -Цветочная декоративная пленка с рисунком -Цветочная декоративная пленка без покраски -Цветочная декоративная пленка однотонная

Товарный ассортимент ООО «Пакетти-Групп» подразделяется на основной и дополнительный. Основной ассортимент включает категорию товаров, пользующаяся повышенным спросом: это гибкая упаковка. На нее приходится подавляющая часть прибыли и товарооборота. Но располагая существенным потенциалом (своя дизайн-студия, внушительные площади, современное оборудование) предприятие включило в свой ассортимент дополнительные товары (сопутствующее производство): декоративная упаковка. Дополнительный ассортимент приносит предприятию дополнительную прибыль.

Из информации, представленной в таблице 10, следует, что основной ассортимент ООО «Пакетти-Групп» представлен только в виде рулонной упаковки, что является отрицательным фактором и существенно сужает товарный ассортимент. Разновидность данной категории товара может быть шире. Гибкая упаковка может быть представлена в виде: викет-пакетов (на клипсах, с перфорацией, с ручками, с веревочками); пакетов дой-пак с евровырубкой, пакеты дой-пак с застежкой zip-loch и т.д.

Положительным фактором товарного ассортимента ООО «Пакетти Групп» является наличие дополнительного ассортимента - категория «декоративная упаковка».

Необходимо обратить внимание, что внутригрупповой ассортимент группы «дополнительный ассортимент» более разнообразен. Группа «основной ассортимент» неразвита, что является отрицательным фактором. Данные характеристики негативно влияют в конечном итоге на прибыль предприятия. Так как формирование товарного ассортимента, в первую очередь подчинено интересам наиболее полного удовлетворения спроса потребителей, необходимо расширить внутригрупповой ассортимент группы «основной ассортимент».

Далее проведем анализ объемов продаж и ассортимента в период 2015 г. – 2017 г. (таблица 11).

Таблица 11 – Анализ объемов продаж по ассортименту

Наименование	Объемы продаж			Отклонение 2015г. к 2017г.
	2015г.	2016г.	2017г.	
Всего	1 215 813	1 764 210	2 011 963	
Основной ассортимент: -Гибкая пленка	851 069,10	1 323 157,50	1 529 091,88	678 022,78
Дополнительный ассортимент: - Декоративная пленка	364 743,90	441 052,50	482 871,12	118 127,22
Остатки товара	249 001	265 094	340 239	91 238

Количество реализованного товара в 2017 г. (по данным открытого электронного ресурса «Каталог организаций России») по сравнению с показателями 2015г. возросли на 678 022,78 тыс. руб. [33].

Остатки на конец отчётного периода снизились на 3,5%: так, на конец отчетного периода 2017г. остаток товара, по сравнению с реализованным объемом - составил 16,91 %, тогда как в 2015г. он составил - 20,48%.

Реализация основного вида ассортимента увеличилась на 678 022,78 тыс. руб. или на 79,6 %.

Конкурентоспособность компании непосредственно зависит от конкурентоспособности выпускаемой продукции. Продукция, реализуемая ООО «Пакетти-Групп», имеет достаточно высокую конкурентоспособность.

Из всех экономических и потребительских параметров продукция, реализуемая ООО «Пакетти-Групп», по конкурентоспособности не уступают аналогичной продукции.

Повышение конкурентоспособности продукции ООО «Пакетти-Групп», должно проводиться по следующим направлениям: активное внедрение различных методов продвижения своей продукции, введение практики приобретения товара в кредит, а также совершенствование механизма ценообразования, так как именно по данным показателям предприятие ООО «Пакетти-Групп» уступает своим конкурентам.

Исследовав работу предприятия ООО «Пакетти-Групп» на рынке сбыта, а также организацию управления ассортиментной политикой на предприятии сформулированы следующие выводы:

- на предприятии отсутствует Положения об ассортиментной политике;
- отсутствуют маркетинговые исследования рынка;
- отсутствуют мероприятия по стимулированию сбыта;
- предприятие имеет не достаточно широкий ассортимент предлагаемых к продаже товаров;
- отсутствует возможность продажи товара в кредит (на реализацию);

Данные недостатки могут иметь существенное влияние на имидж компании, так как в итоге отражают позицию недостаточно ориентированную на нужды потребителя, что в свою очередь повлияет на место компании на рынке, в аналогичном сегменте. Без мониторинга запросов целевого потребителя не может идти речь о динамичном развитии компании т.к. формирование актуальной ассортиментной матрицы и необходимого количества товарных запасов обеспечивает устойчивость положения предприятия. В связи с этим необходимо разработать рекомендации для ООО «Пакетти-Групп» по усовершенствованию его ассортиментной политики.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ПАКЕТТИ-ГРУПП»

3.1 Рекомендации по повышению эффективности ассортиментной политики предприятия

Проведя анализ ассортиментной политики ООО «Пакетти-Групп» и выявив определенные недостатки, необходимо предпринять ряд мероприятий направленных на совершенствование ассортиментной политики. На рисунке 12 продемонстрированы предложенные мероприятия, которые позволят устранить существующие недостатки ассортиментной политики.

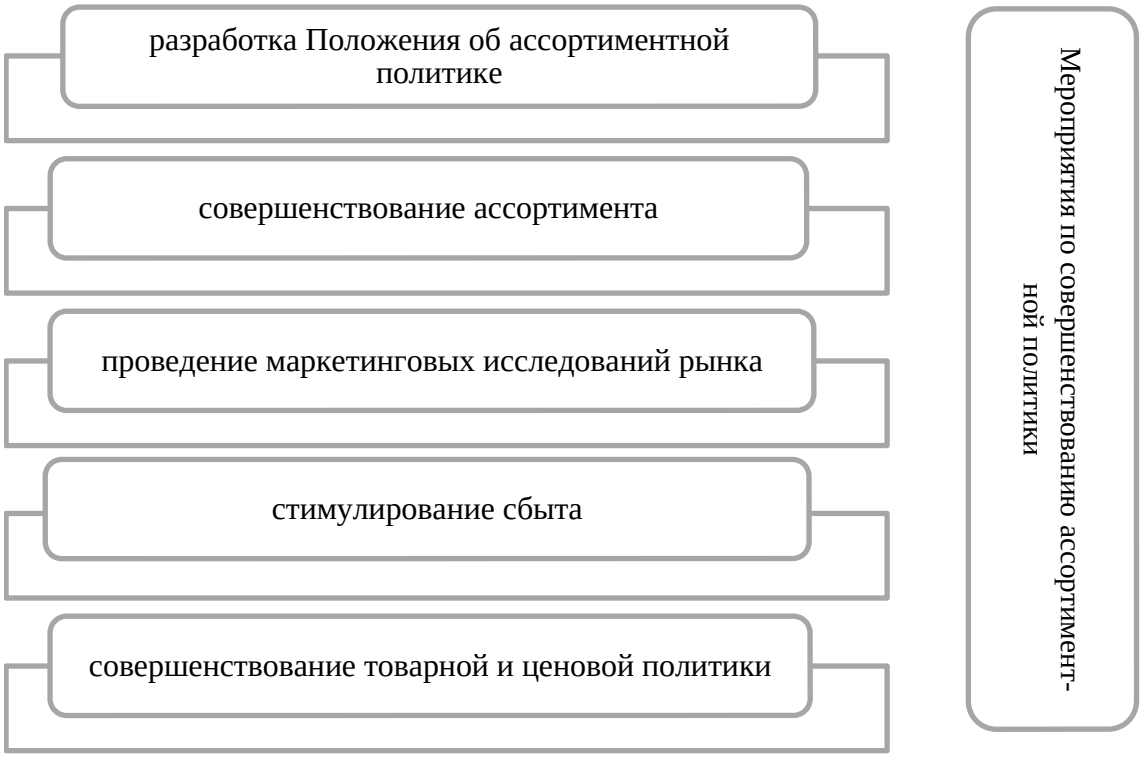


Рисунок 12 – Мероприятия по совершенствованию ассортиментной политики ООО «Пакетти-Групп»

Далее рассмотрим подробно каждое из предложенных мероприятий.

Разработка «Положения об ассортиментной политике». Положение об ассортиментной политике это тот документ, который закрепит все правила создания ассортимента на предприятии и возведет их в ранг нормативных. Положение должно быть утверждено соответствующим лицом или органом (например, приказом директора).

В Положении об ассортиментной политике предприятия должны быть указаны:

а) основные подходы к управлению ассортиментом, с указанием:

- ответственных лиц, в том числе и за составление, утверждение и изменение матрицы,

- разграничения ответственности менеджеров отдела по управлению ассортиментом;

б) процедура формирования ассортимента;

в) раздел товарного классификатора и его основных уровней;

г) категории и их заданные пропорции;

д) основания и процедура ввода товарных единиц в ассортиментную матрицу;

ж) основания и процедура вывода товарных единиц из ассортиментной матрицы;

з) процедура (согласование, утверждение, корректировка) планирования продаж;

и) нормативные показатели продаж для каждой ассортиментной единицы;

к) нормативные показатели для складского запаса;

л) процедура списания ассортиментных единиц;

м) порядок подготовки отчетности;

На рисунке 13 продемонстрированы разделы, которые предлагается включить в Положение об ассортиментной политике.



Рисунок 13– Структура Положения об ассортиментной политике

Итак, Положение об ассортиментной политике, призвано решить нормативные и методологические вопросы, возникающие при разработке ассортиментной политики.

Мероприятия по совершенствованию ассортимента. Процесс управления ассортиментом предполагает внедрение в ассортиментную матрицу новых товарных групп, иными словами происходит расширение ассортимента с целью удовлетворить покупательский спрос. Может иметь место и ситуация, когда компания для повышения объемов продаж с целью получения большей прибыли, расширяет линейку товарных единиц. В этих ситуациях необходимо заранее планировать и рост расходов, который неизбежен (на содержание запасов, на переоснащение торговых площадей, на обработку заказов, на транспортировку, на рекламу). Таким образом, любые изменения ассортиментной матрицы должны происходить хронологически (по графику) и планироваться заранее.

Не следует допускать и перенасыщения ассортимента, что отрицательно сказывается на продаваемости уже популярных товаров, это приводит к дезориентации потребителя. Новые товарные позиции должны вводиться планомерно и их появлению в товарном ассортименте должно быть основано на изучении покупательского спроса.

Основной работой по изучению спроса должен являться сбор, анализ и обработка информации. Для изучения покупательского спроса предлагается использовать метод наблюдения.

Известно, что спрос определяется потребительскими предпочтениями, где основными являются не объективные характеристики, а субъективное восприятие качества товара – покупательская ценность, состоящая из нескольких показателей. Поэтому важно установить, по каким критериям приобретает и оценивает покупатель товар с желательной именно для него комбинацией качеств.

С этой целью отделу сбыта периодически необходимо проводить опросы в виде анкетирования. Такие опросы показывают значимость показателей, влияющих на выбор, как правило, они варьируется.

Компании необходимо ориентироваться в первую очередь на потребителя. Нельзя забывать, что любая компания достигает своих целей,

прежде всего удовлетворяя покупательский спрос. Рост основных экономических показателей деятельности компании зависят от правильно формирования ассортимента товаров. Поэтому руководству компании рекомендуется закупать (производить) продукцию, пользующуюся наибольшим спросом с некоторым избытком, с целью более точно определения спроса на продукцию.

При оптимизации ассортимента необходимо учитывать не только финансовые интересы компании, но и стратегические цели. Так же необходимо сокращать запасы невостребованной продукции, а высвободившиеся оборотные средства направлять на товарные позиции, приносящие большую прибыль. Компании следует больше уделять внимания системе управления ассортиментом. Так же необходимо постоянно пополнять ассортимент новинками, ведь в конкурентной борьбе без обновления ассортимента так же обойтись.

Мероприятия по совершенствованию ценовой политики. Относительно ценовой стратегии, компании рекомендовано придерживаться стратегии ценообразования, основанной на конкурентном анализе, при котором цены могут быть ниже рыночных, на уровне рыночных или выше их - в зависимости от расположения потребителей компании, реальных и предполагаемых различий между товарами и конкурентной средой.

Так как спрос на продукцию эластичный, то есть небольшое изменение цены влияет на увеличение спроса, компании предлагается как можно чаще устанавливать скидки, акции, и широко это рекламировать. Это поможет отвлечь покупателей от конкурентов или заставить их раньше совершить планируемую покупку.

Мероприятия по проведению маркетинговых исследований рынка. Задача маркетинговых исследований - продвижение продукта (организация рекламной кампании, выставок и демонстраций, деятельности по стимулированию сбыта, связь с общественностью).

Подготовку решений и их исполнение по данным функциям должен осуществлять отдел маркетинга. Планы рекламных кампаний и других мероприятий по продвижению продуктов согласуются с бухгалтерией по представлению заместителя директора по коммерческим вопросам и утверждаются директором. В их реализации, в случае необходимости, принимают участие соответствующие производственно-технологические подразделения предприятия. Контроль за исполнением решений, возлагается на начальника отдела маркетинга.

Представим план маркетингового исследования покупателей продукции ООО «Пакетти-Групп». В нем будут отражены: метод проведения маркетингового исследования (полевой), источники информации, приемы сбора первичных данных (наблюдение, анкетный опрос), объем выборки, методы анализа и обработки информации. Данный план исследования состоит из двух частей: методико-процедурной и методологической.

План маркетингового исследования ООО «Пакетти-Групп» выглядит следующим образом:

1. Основная цель исследования - выделение потребителей однородных групп, предъявляющих примерно одинаковые требования к ассортименту товаров и обслуживанию, разработка на данной основе стратегии сегментации потребительского рынка.

2. Задачи маркетингового исследования:

- Выделить сегменты рынка на основе социально-экономических характеристик целевого покупателя;

- Оценить данные сегменты с точки зрения их привлекательности и требований к комплексу маркетинга предприятия;

- Определить целевой рынок компании и разработать стратегии его охвата в зависимости от результатов сегментации.

- Сформулировать рабочую гипотезу.

Наиболее показательными признаками сегментации являются социально-экономические характеристики, так как предприятие в основном

ориентировано на оптовую торговлю, маркетинговая деятельность заключается в максимальном удовлетворении потребностей торговых (розничных) предприятий, поставляя им нужные товары в определенных объемах и в установленные сроки.

- Определение источников информации. В исследовании будет использоваться первичная маркетинговая информация – данные выборочного анкетирования.

- Методы сбора первичной информации. Методы сбора первичной информации - это опрос и наблюдение, основной рабочий документ – анкета. В Приложении 2 представлена структура и содержание анкеты для опроса. Анкетный опрос осуществляется в ходе выборочного исследования.

При разработке анкеты был поставлен вопрос о том, какие требования предъявляют потребители к продукции предприятия. В результате обработки анкет будут получены данные о предпочтениях заказчиков.

Самым значимым критерием, влияющим на востребованность продукции, является ее качество. Факторами средней значимости является умеренность цены и насыщенность ассортимента. По результатам анкетирования предлагается систематизировать информацию согласно образцу (формуляр) представленному в таблице 12.

Таблица 12 – Пример систематизации факторов значимости

Факторы, оказывающие влияние на поведение потребителей	Численность покупателей (%), отметивших фактор на:			
	1 место	2 место	3 место	4 место
Качество продукции				
Насыщенность ассортимента				
Качество обслуживания				
Умеренная цена				

В соответствии с полученными результатами предприятию необходимо постоянно развивать и совершенствовать составляющие комплекса marketing-mix. Выбранные направления дифференциации, а также характер позиционирования и результаты проведенного маркетингового исследования

определяют содержание элементов комплекса marketing-mix и направления его развития и совершенствования.

Сопоставляя позиции ООО «Пакетти-Групп» в данном сегменте рынка, можно сделать определенный вывод о том, что наиболее привлекательными показателями продукции, является как умеренная цена товара, так и должный уровень качества. То есть, решающее значение для них имеют такие показатели, как качество товара, умеренная цена, насыщенность ассортимента, по которым ООО «Пакетти-Групп» занимает устойчивое положение на рынке в качестве производителя гибкой упаковки, которая обеспечивает сохранность важных свойств продукции - длительный срок хранения, защищенность упакованного продукта от факторов окружающей среды и др.

Мероприятия по стимулированию сбыта. Учитывая потребности и запросы заказчиков предприятие должно обратить особое внимание на совершенствование своей сбытовой политики. Организация сбыта должны быть поставлены на достаточно высокий уровень. Подход должен быть исключительно индивидуальный, предполагающий работу с каждым заказчиком с учетом его запросов и психологии. Заказчики нуждаются в различных дополнительных услугах, таких как: регулярные демонстрации новых и перспективных товаров, консультации, предварительный заказ.

Производитель (оптовик) уделяет меньше внимания стимулированию, атмосфере и расположению своего торгового предприятия, поскольку он имеет дело преимущественно с профессиональными клиентами, а не с конечными потребителями. Таким образом, стимулированию сбыта не уделяется должного внимания. Использование рекламы на сферу торговли, стимулирования сбыта, пропаганды и методов личной продажи носит в основном случайный характер. В данной ситуации стоит задуматься о применении данных методов.

С целью стимулирования сбыта необходимо проводить более активную рекламную кампанию, используя при этом все возможные СМИ и виды рекламы (газеты, ТВ, реклама в общественном транспорте, размещение POS материалов, промоакции, PR-мероприятия), а кроме этого активно принимать

участие в специализированных конкурсах и выставках регионального и международного уровня.

Ниже, предложим план рекламных мероприятий ООО «Пакетти-Групп» на 2019 г. Методы рекламной кампании: реклама бренда; продвижение товара; совершенствование методов торговли (таблица 13).

Таблица 13 - Рекламная кампания ООО «Пакетти-Групп» на 2019 г.

Проводимые мероприятия	Период проведения	Стоимость, руб.
Ликвидация остатков Скидка 20%	Март	-
Акции		
СТАНЬ ПОСТОЯННЫМ КЛИЕНТОМ. Так как постоянными контрагентами приобретается основная часть товара, необходимо предупредить переход их к конкурирующим фирмам. Акция для постоянных клиентов, позволит выделить их из числа остальных заказчиков, даст почувствовать им свою значимость и более привилегированное положение по отношению к обычным покупателям. Для этого предлагается выбрать 1 или несколько дней сделать скидку от 5 до 15% + различные бонусы.	Май	-
Полиграфическая реклама		
Фирменная памятка − буклет о правилах по выбору товара (500 шт.)	Май	4750
Календари и открытки	Июнь	2500
Наружная реклама - Установка билборда	Август	5 400
Итого затрат:		12 650

Задачи рекламной кампании:

1. Напомнить потенциальным заказчикам (торговым предприятиям) о необходимости оформить заявку на покупку, приглашать на презентации новых товаров, использованных материалов и т.д.

2. Удерживать постоянных клиентов от перехода к конкурентам.

3. Сделать случайных заказчиков своими постоянными клиентами.

4. Внедрять и продвигать кредитную систему.

5. Необходимо организовать место продаж, разместить в нем максимально понятную информацию о мероприятиях, скидочных программах, условиях кредитования.

Достаточно эффективно себя зарекомендовали в качестве рекламных мероприятий:

- рубричная реклама в популярных печатных изданиях (деловая пресса),

- специальные рекламные акции, реклама в сети Интернет, Интернет-магазины, виртуальные биржи и Интернет-форумы.

Нельзя обойти немаловажный момент – использование Интернета в продвижении товара. Предприятие имеет свой официальный сайт, если оценить его составляющую, то необходимо отметить что он не выполняет информационную и рекламную функции.

Необходимо рассмотреть проект модернизации имеющегося сайта с целью его оптимизации и улучшения функциональности.

Используя электронную рассылку, также как и обычную почтовую рассылку, маркетологи предприятия имеют возможность:

- предоставлять информацию потенциальным заказчикам о возможности приобрести товар со скидкой, в рамках запланированной акции (например, ликвидация запасов прошлого года);

- приглашать заказчиков и партнеров на выставки, ярмарки, совещания, банкеты, семинары, пресс-конференции и презентации;

- рассылать целевой аудитории свои пресс-релизы и информационные бюллетени.

Мероприятия по модернизации официального сайта компании. Обязательно частью официального сайта должна быть, так называемая «виртуальная витрина», где будет выставлена новая продукция. Предлагаемый

ассортимент должен быть представлен наиболее полно и эффектно, поиск нужного товара должен быть максимально легким и быстрым.

Также можно ввести через сайт компании обратную связь с покупателем.

На сервере компании можно также разместить бланк-заказа на получение дополнительной информации или самого товара и посредством этого формировать банк данных потенциальных заказчиков.

Все рекламные мероприятия, проводимые отделом маркетинга, должны быть хорошо организованы и спланированы, чтобы иметь максимальный эффект и содействовать продвижению товара на рынке.

Предлагаемые рекламные мероприятия позволят повысить имидж предприятия, тем самым, привлекая к себе больше потенциальных клиентов, что в свою очередь скажется положительно на прибыли.

3.2 Оценка рисков внедрения рекомендаций по повышению эффективности ассортиментной политики предприятия

Оценка рисков – это важный промежуточный этап всего процесса оптимизации ассортиментной политики и является фундаментальным разделов плана по повышению эффективности. Чаще всего ему не уделяют должного внимания, а иногда он вовсе отсутствует. Отсутствие четкого представления о предполагаемых рисках и путях их минимизации отрицательно может сказаться на всем проекте оптимизации. Это в свою очередь может пошатнуть показатели финансовой устойчивости предприятия, не складываясь при этом в убытки, но лишая возможной прибыли.

Итак, прежде чем перейти к этапу непосредственной реализации предложенных мероприятий необходимо заранее оценить риски, которые могут сопутствовать процессу внедрения. Рассмотрим возможные риски в зависимости от мероприятия подлежащего внедрению:

1) Разработка Положения об ассортиментной политике – не предполагает рисков, которые могут сопутствовать данному процессу. Его результат будет

зависеть от профессионализма специалистов, которые будут его разрабатывать. Принимая во внимание тот факт, что априори считается, что на предприятии работают высококвалифицированные специалисты, то рисков на этапе внедрения данного мероприятия быть не может;

2) Мероприятия по совершенствованию ассортимента - предполагает систематизацию и плановый подход к управлению уже сложившегося ассортимента, расширение линейки товарных групп или сокращение запасов невостребованной продукции. В ассортиментную матрицу либо внедряются новые товарные группы, и происходит расширение ассортимента либо повышаются объемы продаж и расширяется линейку товарных единиц. Все эти манипуляции связаны с рост расходов, которые необходимо заранее планировать. Таким образом, существуют риски увеличения затрат, которые необходимо просчитать и минимизировать.

Также следует при реализации данного мероприятия, необходимо избегать перенасыщения ассортимента, которое может привести к замещению одних товаров другим и ранее популярные позиции перестают пользоваться спросом.

В рамках данного мероприятия предлагаются следующие действия: изучение спроса, сбор, анализ и обработка информации. Предлагается использовать метод наблюдения, который применяется для регулярного получения сведений о том, какие группы товаров и их подгрупп имеются в продаже, а каких нет, на какие товарные группы спрос не удовлетворяется, по каким образуются излишние товарные запасы. Таким образом, в данном случае риски минимизированы.

3)Мероприятия по улучшению системы ценовой политики заключаются в проведении анализа, и идентификации условий при которых цены могут быть ниже рыночных, на уровне рыночных или выше их - в зависимости от расположения потребителей компании, реальных и предполагаемых различий между товарами и конкурентной средой. Данные мероприятия так же не предполагают негативных рисков.

4) Мероприятия по проведению маркетинговых исследований - рисков не предполагает, так как действия сводятся к планированию рекламных компаний, анализу и обработки информации.

5) Мероприятия по стимулированию сбыта – предполагает определенные риски связанные, прежде всего, с объективной оценкой эффективности, которая будет иметь определённое влияние на оборачиваемость товаров, увеличение прибыли и положительный финансовый результат предприятия. Прежде всего оцениваться должна соразмерность затрат планируемых на реализацию мероприятия и полученного результата.

6) Мероприятия по модернизации официального сайта компании - будут иметь, как и другие предложенные мероприятия, положительный эффект на деятельность предприятия и не предполагает существенных рисков.

3.3 Оценка эффективности предложенных рекомендаций по повышению эффективности ассортиментной политики предприятия

Произведем расчет экономической эффективности от предлагаемых мероприятий.

1) Разработка Положения об ассортиментной политике - затрат не требует;

2) Мероприятия по совершенствованию ассортимента - дополнительных затрат не требует, так как речь идет о систематизации и плановом подходе, а так же о сокращении запасов невостребованной продукции.

3) Мероприятия по улучшению системы ценовой политики - затрат не требует.

4) Мероприятия по проведению маркетинговых исследований - дополнительных затрат не требует, так как действия сводятся к планированию рекламных компаний, анализу и обработки информации.

5) Мероприятия по стимулированию сбыта – требует затрат строятся на активной рекламной деятельности.

Рассчитаем затраты на проведение рекламной кампании:

- Изготовление фирменных буклетов - 4750 рублей.

- Изготовление календарей и открыток - 2500 рублей.

- Приобретение билборда будет стоить 5400 рублей.

- Затраты на модернизацию официального сайта компании составят 15000 руб.

Таким образом, общие затраты на внедрение предложенных мероприятий составят: 4750+2500+5400+15000=27 650 руб.

Все затраты на предлагаемые мероприятия обобщим в таблице 14.

Приведенные затраты на модернизацию и поддержку официального сайта были взяты из прайс-листа дизайн-студии интернет-проектов «Веб-студия «16kb» [32].

Таблица 14 - Затраты на предлагаемые мероприятия

№	Мероприятия	Затраты, руб.
1	Изготовление фирменных буклетов	4750
2	Приобретение билборда	5400
3	Изготовление календарей и открыток	2500
4	Затраты на модернизацию официального сайта компании	15000
Итого:		27 650

Модернизация официального сайта компании в сети Интернет, активная рекламная деятельность и маркетинговые исследования покупательских предпочтений позволит ООО «Пакетти-Групп» проводить более действенную и эффективную ассортиментную политику с учетом потребностей различных слоев населения и удовлетворять потребности потребителей на более высоком качественном уровне, а также создать себе положительный имидж.

Проанализируем прогнозное развитие товарооборота в динамике (таблица 15).

Таблица 15 - Проанализируем прогнозное развитие товарооборота

Товарная группа	Товарооборот		Прогнозируемый прирост (руб.)
	2017	2018	
Гибкая упаковка - Однослойная для продовольственных товаров -Многослойная для продовольственных товаров	1 529 091,88	1 758 456,66	229 363,78
Декоративная упаковка	482 871,12	555 301,79	72 430,67
Товарооборот	2 011 963	2 313 758,45	301 794,49

В результате проведенных мероприятий планируется повышение товарооборота на 15 %.

В соответствии с таблицей данные о прогнозном объеме товарооборота ООО «Пакетти-Групп» в действующих ценах свидетельствуют о его повышении, что в стоимостном выражении составляет 301 794,49 тыс. руб. вследствие изменения количества реализованных товаров (физического объема товарооборота).

Как видно из представленных в таблице 15 данных рост товарооборота предприятия приведет к значительному увеличению прибыли, что свидетельствует об эффективности мероприятий.

Проведем анализ прогнозных финансовых показателей деятельности предприятия (таб.16).

Таблица 16 – Прогнозируемая динамика финансовых показателей ООО «Пакетти-Групп» за 2018 год

Показатели	2017 год	План 2018 год	Прогнозируемый прирост (руб.)
Выручка от реализации товаров, работ и услуг, тыс. руб.	2 011963	2 313 758,45	301 794,49
Себестоимость реализованных товаров, работ и услуг, тыс. руб.	1 761 406	2 025 616,9	264 210,9
Валовая прибыль, тыс. руб.	250 557	288 140,55	37583,55

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

Для проведения оценки целесообразности планируемого бюджета, а также рациональности его использования, определим эффективность предлагаемых мероприятий. Исходные данные для расчета показаны в таблице 17.

Таблица 17 - Изменения товарооборота за счет проведения мероприятий по совершенствованию ассортиментной политики в 2018 г., тыс. руб.

Товарооборот до мероприятий (2017 г.)	Прогнозируемый товарооборот после мероприятий (2018 г.)	Темп роста, %
2 011963	2 313 758,45	1,15

Экономическая эффективность от предлагаемых мероприятий рассчитывается по следующей формуле:

$$Р = О – И \quad (1)$$

где Р - экономический эффект, в руб.;

О - прирост товарооборота в до рекламный и после рекламный периоды, в руб.;

И - общие затраты на коммуникационные мероприятия, тыс.руб.

В 2018 году экономический эффект от предложенных мероприятий составит:

Р =(2 313 758,45 – 2 011963) – 27 650 = 274 145,45 тыс.руб.

Экономический эффект предлагаемых мероприятий составит 274 145,45 тыс. руб., что говорит о целесообразности применения предложенных мероприятий.

Таким образом, предложенные рекомендации, будут способствовать увеличению прибыльности компании за счет увеличения прибыли, более того достигается социальный эффект: увеличивается устойчивость компании, выстраиваются прочные связи с контрагентами с учетом их нужд, в процессе принятия управленческих решений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной выпускной квалификационной работы являлось разработка рекомендации по совершенствованию ассортиментной политики данного предприятия. По окончании работы необходимо сделать следующие выводы:

Управление ассортиментом предприятия предполагает действия по формированию торгового ассортимента. Иными словами действия по формированию торговым ассортиментом это является одновременно средством или способом управления ассортиментом предприятия. Включая или, наоборот, исключая из ассортимента, те или иные товары, предприятие фактически управляет его сокращением, расширением, или обновлением.

Ассортиментная модель − это гибкая комбинация товаров, изменяющаяся под влиянием внешней среды предприятия, обеспечивая ее рентабельность и создание необходимых запасов конкурентной прочности.

Современное управление ассортиментом предприятия включает в себя следующие виды работ:

1) общий анализ товарных единиц ассортимента;

2)анализ конкурентоспособности выпускаемых товарных единиц;

3) определение товарных позиций, и их разновидности:

- которые имеются в продаже;
- которые отсутствуют в ассортименте;
- на которые не удовлетворяется спрос,
- по которым образуются излишние товарные запасы.

С этой целью применяется определенная система показателей:

1) оборачиваемость товаров;

2) выявление товаров-лидеров пользующиеся повышенным спросом и рентабельностью, в том числе и у конкурентных предприятий с целью включения в свой товарный ассортимент;

3) планирование мероприятий направленных на улучшение товарного ассортимента и оптимизацию размещения товаров в местах продаж и хранения.

Во второй части исследования была проанализирована ассортиментная политика ООО «Пакетти-Групп».

Было выяснено, что ООО «Пакетти-Групп» представляет собой современное полиграфическое предприятие. Предприятие специализируется на производстве гибкой однослойной и многослойной полимерной упаковке с нанесением многоцветной флексографской печати. ООО «Пакетти-Групп» располагает собственными производственными площадями в 11 тыс. $м^2$, и современным оборудованием известных немецких и итальянских производителей.

Исследовав работу предприятия ООО «Пакетти-Групп» на рынке сбыта, а также организацию управления ассортиментной политикой на предприятии сформулированы следующие выводы:

- на предприятии отсутствует Положения об ассортиментной политике;

- отсутствуют маркетинговые исследования рынка;

- отсутствуют мероприятия по стимулированию сбыта;

- предприятие имеет не достаточно широкий ассортимент предлагаемых к продаже товаров;

- отсутствует возможность продажи товара в кредит (на реализацию);

Выявленные недостатки могут существенно повлиять на положение компании в данном сегменте рынка, т.к. формирование необходимого количества товарных запасов позволяет предприятию обеспечить устойчивость ассортимента товаров, осуществлять оптимальную ценовую политику, повышать уровень удовлетворения спроса. В связи с этим были даны рекомендации для ООО «Пакетти-Групп» по усовершенствованию его ассортиментной политики, а именно:

1.Разработка «Положения об ассортиментной политике», в которое предлагается включить следящие разделы:

- Термины и понятия;

- Распределение ответственности при управлении ассортиментом;

- Формирования ассортимента;

- Работа с ассортиментной матрицей;

- Работа с товарными категориями;

- Планирование продаж;

- Отчетность.

2.Мероприятия по совершенствованию ассортимента:

- проводить плановые (по графику) опросы в виде анкетирования с целью более точно определения спроса на продукцию и последующей корректировки (с учетом полученной информации) ассортиментной матрицы;

- сокращать запасы невостребованной продукции, а высвободившиеся оборотные средства направлять на товарные позиции, приносящие большую прибыль;

- пополнять ассортимент новинками, с целью сохранения конкурентоспособности выпускаемой продукции на рынках сбыта;

3.Мероприятия по совершенствованию ценовой политики:

- придерживаться стратегии ценообразования, основанной на конкурентном анализе;

- устанавливать скидки, акции;

4.Мероприятия по проведению маркетинговых исследований рынка:

- провести исследование маркетинговое исследование по предложенному плану;

- оптимизировать составляющие комплекса marketing-mix согласно полученным результатам;

5.Мероприятия по стимулированию сбыта:

- рекомендуется индивидуальный подход предполагающий работу с каждым заказчиком с учетом его запросов и приоритетов;

- рекомендуется проводить демонстрации новых и перспективных товаров, консультации;

- возможность оформления предварительного заказа;

- рекомендуется проведение плановых рекламных кампаний (утверждение ежегодных рекламных компаний), используя при этом все возможные СМИ и виды рекламы (газеты, ТВ, реклама в общественном транспорте, размещение POS материалов, промоакции, PR-мероприятия), а кроме этого активно принимать участие в специализированных конкурсах и выставках регионального и международного уровня.

-использовать рекламу в сети Интернет, Интернет-магазины, виртуальные биржи и Интернет-форумы;

- рекомендуется внедрение кредитной системы;

- рекомендуется размещение на сайте компании максимально понятной информации о проводимых мероприятиях, скидочных программах, условиях кредитования.

- рекомендуется использование электронной рассылки и обычной почтовой рассылки для: предоставления информации потенциальным заказчикам о возможности приобретения товар со скидкой или в рамках запланированной акции; приглашения заказчиков и партнеров на выставки, ярмарки, совещания, банкеты, семинары, пресс-конференции и презентации; рассылки целевой аудитории своих пресс-релизов и информационных бюллетеней.

6.Мероприятия по модернизации официального сайта компании:

- создание раздел «виртуальная витрина», где будет выставлена новая продукция, поиск нужного товара должен быть максимально легким и быстрым.

- создание новостных разделов для размещения актуальной информации;

- разместить на сайте бланка-заказа на получение дополнительной информации или самого товара и посредством имеющейся информации формировать банк данных потенциальных заказчиков.

В результате проведенных мероприятий планируется повышение товаро-оборота на 15 %. Экономический эффект предлагаемых мероприятий составит

274 145,45 тыс. руб. чистой прибыли, что говорит о целесообразности применения предложенных мероприятий.

Таким образом, поставленная цель данной выпускной квалификационной работы достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Описание законодательных и нормативных документов

1. «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)» от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 29.07.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2018)

Учебники, монографии, брошюры

2. Артемьева, О.А. Финансовый маркетинг: Теория и практика[Текст]: учебник для магистров / О.А. Артемьева; под общ. ред. С.В. Карпова. - М.: Юрайт, 2016. – 424 с.

3.Багиев, Г.Л. Маркетинг [Текст]: учебник для вузов. 3-е изд. / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн. – СПб.: Питер, 2014. – 674с.

4.Боровинский, Д. В. Организация закупочной деятельности в коммерческом предприятии. Синергетический эффект интеграции (современные методики расчетов) [Текст]: монография / Д. В. Боровинский, В. В. Куимов. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2014. – 172 с.

5.Дашков, Л.П. Коммерция и технология торговли [Текст]: учебник/ Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц – М.: Маркетинг, 2014. – 481 с.

6.Ерохина, Л.И. Экономика предприятия (в сфере товарного обращения) [Текст]: учебник / Л.И. Ерохина, Е.В. Башмачникова, Т.И. Марченко. — М.: КНОРУС, 2016.- 298 с.

7.Котлер, Ф. Маркетинг. Реклама и связи с общественность [Текст]: Классический зарубежный учебник / Ф. Котлер, К. Л. Келлер пер. с англ. СПб: Питер , 2014. - 800 с.

8.Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник/ Ю.Н. Лапыгин . – М.: Эксмо, 2014. – 432 с.

9. Лишанский, М.Л. Финансы предприятий [Текст]: учебник /М. Л. Лишанский, А. Круш, И. Б. Маслова, Л. С. Шохина; под ред. М. Л. Лишанского. - М.: КолосС, 2016. - 376 с

10.Олейник, К. Все об управлении продажами [Текст]: учебник / К. Олейник, С. Иванова, Д. Болдогоев; прд ред. К. Олейник. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. - 331с.

11.Паламарчук, А.С., Экономика предприятия [Текст]: учебное пособие / А.С. Паламарчук, Л.Г. Паштова. - М.: Инфра-М, 2015. - 361 с.

12. Парамонова, Т.Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли [Текст]: учебное пособие / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк. - М.: КНОРУС, 2016. - 120 с

13.Сысоева, С. В. Категорийный менеджмент. Курс управления ассортиментом в рознице [Текст]: учебное пособие/ С. В. Сысоева, Е. А. Бузукова – М.: СПб.: Питер, 2015. – 400 с.

Периодические издания

14.Алексеев, А.В. Современный розничный рынок: обретение устойчивости [Текст]/ А.В. Алексеев //ЭКО. – 2015. - № 12. - с.19-23.

15.Балакирев, С. Управление товарным ассортиментом [Текст]/ С. Балакирев // Современная торговля. - 2014. - N 2. - с. 26-33.

16.Гарифулин, А.Ф. Эффективное управление ассортиментом организации [Текст]/ А.Ф. Гарифулин // ПЭО: планово-экон. отдел. – 2015. - № 6.

17.Гордеев, Д. Управление ассортиментом в современных экономических условиях[Текст]/ Д. Гордеев // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2015. - № 2. - ч. 1. - с. 59-63.

18.Елкин, С.Е. Вопросы теории управления товарным ассортиментом [Текст]/ С.Е. Елкин // Сибирский торгово-экономический журнал. - 2015. - № 9. - с. 48-55.

19. Капнин, Г.М. Оптимальное управление ассортиментным портфелем [Текст] / Г. М. Капнин // Вестн. транспорта. – 2016. - № 2. – с. 42-44.

20.Козлова, О.А. Анализ эффективности товарного ассортимента предприятия с помощью двухфакторной модели [Текст] / О.А. Козлова, Е.В. Нечаева // Экономический анализ: теория и практика - 2014, № 33. - с. 44 - 49.

21. Комарова С. Л. Оценка конкурентоспособности товара – определяющий фактор формирования ассортимента [Текст]/ С. Л. Комарова // Маркетинг в России и за рубежом. - 2014. - № 5. - с. 9-15.

22.Кудряшов, С.Н. Как правила торговли в жизни приживались [Текст]/ С.Н. Кудряшов // Актуальные вопросы бухгалтерского учета и налогообложения. - 2015. - № 20. - с. 87-98.

23.Новикова, Н. Г. Логистический подход к управлению торговым ассортиментом и конкурентная стратегия торговой организации [Текст]/ Н.Г. Новикова // Известия Иркутской государственной экономической академии. - 2015. - № 5. - с. 40-45.

24.Попов, Е.В. Ассортиментная матрица - основа для формирования ассортиментной политики [Текст]/ Е.В. Попов // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2015. - N 5. – с.110.

25. Попов, Н.Л. Управление ассортиментным портфелем на предприятиях в условиях кризиса [Текст]/ Н. Л. Попов, Е. А. Попова // Изв. С.-Петерб. гос. экон. ун-та. - 2015. - № 5 (95). - с. 130-133.

26.Прокопчук, А.А. Современные подходы к формированию оптимальной структуры товарного ассортимента торговой организации [Текст]/ А. А. Прокопчук // Этап: экономическая теория, анализ, практика. - 2014. - № 5. - с. 127-132.

27.Слащёв, Е. В. Оценка эффективности управления товарным ассортиментом предприятия как часть системы стратегического управления [Текст]/ Е. В. Слащёв // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. - 2014. - № 2. - с. 83-89.

28.Сурай, Н. М. Механизм формирования и управления товарным ассортиментом [Текст]/ Н. М. Сурай, И. В. Ковалева // Вестн. Алт. гос. аграр. ун-та. – 2015. - № 8. - с. 153-160.

29. Юрова Н.А. Инструменты и методы управления ассортиментом товаров в ритейле [Текст]/ Н.А. Юрова // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева. - 2015. - № 1. - с. 165-170.

30.Юрова Н.А. Управление ассортиментом как функциональный аспект коммерческой деятельности [Текст]/ Н.А. Юрова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. - 2015. - № 3. - с. 83-89.

Интернет ресурсы

31.ABC-анализ в правлении товарными запасами [электронный ресурс] – режим доступа // http://www.simplesoft.ru

32.Веб-студия «16kb» [электронный ресурс] – режим доступа // http://www.ru16kb.ru

33. Каталог организаций России [электронный ресурс] – https://www.list org.com/company/375461/year/2015#stat

34. Официальный сайт компании ООО «Пакетти-Групп» [электронный ресурс] – режим доступа // http://www.paketti.ru

Зарубежная литература

35.Martin Lindstrom. Small Data: The Tiny Clues That Uncover Huge Trends [электронный ресурс]. – режим доступа //https://books.google.ru

36.Lars-Gunnar Mattsson. The Retailers' Assortment Policy and the Manufacturer's Marketing Strategy in Highly Concentrated Retail Markets[электронный ресурс]. – режим доступа //https://books.google.ru

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

_____ /_____/

(подпись) *(инициалы, фамилия)*

«___» _____ 20__ г.