Образовательная автономная некоммерческая организация высшего образования

«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»

Направление *38.03.02* **Направленность** _____

(код) *(наименование)*

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему **УПРАВЛЕНИЕ ТОВАРНЫМ АССОРТИМЕНТОМ**

Обучающийся _____ _____

(Ф.И.О. полностью) *подпись*

Руководитель _____ _____

(Ф.И.О. полностью) *подпись*

МОСКВА 2023 г.

Образовательная автономная некоммерческая организация высшего образования

«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

обучающемуся Фамилия Имя Отчество

1. Тема: Управление товарным ассортиментом

2. Срок сдачи обучающимся законченной работы «___» _____ 202__ г.

3. Исходные данные к ВКР: научная и учебная литература, интернет ресурсы.

4. Содержание ВКР (перечень подлежащих разработке вопросов):

ВВЕДЕНИЕ

Глава 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРНЫМ АССОРТИМЕНТОМ

1.1 Сущность и виды ассортимент

1.2. Методы и инструменты управления товарным ассортиментом

1.3. Особенности управления товарным ассортиментом

Глава 2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРНЫМ АССОРТИМЕНТОМ ООО «МАКАЛУ»

2.1 Краткая характеристика ООО «Макалу»

2.2 Анализ организации торговли ООО «Макалу»

2.3 Оценка показателей ассортимента ООО «Макалу»

Глава 3 ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРНЫМ АССОРТИМЕНТОМ ООО «МАКАЛУ»

3.1 Влияние ассортимента на товарооборот ООО «Макалу»

3.2 Направления оптимизации управления товарным ассортиментом ООО «Макалу»

3.3 Оценка эффективности оптимизации управления товарным ассортиментом

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

5. Перечень графического материала ___таблиц, ___ рисунков.

6. Приложения ___.

Дата выдачи задания __.__.202__ Задание принял (дата) __.__.202__

Подпись руководителя _____ Подпись обучающегося_____

Содержание

Введение.....5
Глава 1 Теоретико-методологические основы управления товарным ассортиментом.....8
1.1 Сущность и виды ассортимента.....8
1.2. Методы и инструменты управления товарным ассортиментом.....14
1.3. Особенности управления товарным ассортиментом.....25
Глава 2 Анализ эффективности управления товарным ассортиментом ООО «Макалу».....33
2.1 Краткая характеристика ООО «Макалу».....33
2.2 Анализ организации торговли ООО «Макалу».....41
2.3 Оценка показателей ассортимента ООО «Макалу».....48
Глава 3 Оптимизация управления товарным ассортиментом ООО «Макалу».....56
3.1 Влияние ассортимента на товарооборот ООО «Макалу».....56
3.2 Направления оптимизации управления товарным ассортиментом ООО «Макалу».....66
3.3 Оценка эффективности оптимизации управления товарным ассортиментом.....69
Заключение.....75
Список использованных источников.....78

Введение

Эффективное управление розничным магазином или их сетью, неразрывным образом связано с формированием товарного, или, правильнее сказать, продуктового ассортимента. Если смотреть с точки зрения покупателя, то продуктом ритейлера одновременно является три составляющие: формат розничного магазина, товарная или ассортиментная категория – как объект управления категорийным менеджером и, непосредственно, сам товар, или товарная номенклатура.

На современном этапе особенно актуальна такая системе формирования ассортимента, которая позволила бы обеспечивать реализацию востребованной рынком продукции, своевременно принимать решения по снятию с производства учитывая специфику рынка. Все это приводит к важности анализа подходов к управлению ассортиментом. Товарный ассортимент представляется как вся товарная продукция торгового предприятия. Он состоит из ассортиментных групп и отдельных продуктов, которые имеют или не имеют торговую марку. Базой для формирования ассортимента выступает изучение спроса в части товарных позиций или анализ ассортимента.

Решения, принимаемые производителями и продавцами товаров по управлению товарным ассортиментом, оказывают огромное влияние не только на их товарную политику, но и на результаты всей маркетинговой деятельности компаний и организаций, поскольку предлагаемые ими товары определяют выбор покупателями производителя или продавца и влияют на весь процесс поведения потребителей.

Целью данной работы является исследование управления товарным ассортиментом ООО «Макалу».

Задачи:

- изучить сущность и виды ассортимента ;

- рассмотреть методы и инструменты управления товарным ассортиментом;

- выделить особенности управления товарным ассортиментом;

- представить краткую характеристику ООО «Макалу»;

- проанализировать организацию торговли ООО «Макалу»;

- оценить показатели ассортимента ООО «Макалу»;

- исследование влияние ассортимента на товарооборот ООО «Макалу»;

- разработать направления оптимизации управления товарным ассортиментом ООО «Макалу»;

- оценить эффективность оптимизации управления товарным ассортиментом.

Объектом исследования в работе выступает ООО «Макалу».

Предметом исследования в работе является товарный ассортимент.

В данной работе были использованы следующие научные труды в области исследования порядка организации товарного ассортимента: Абдукаримова И. Т., Белозерской А.В., Бирюкова В.А., Ливсона М.В., Васильевой Л.С., Гапоненко А.В., Гришагина В.М., Гуревича С.М., Иваницкого В.Л., Назарова А.В., Щепиловой Г.Г. Ежкова И.А., Степановой М.Н. Житлухиной О.Г., Захарова И.В., Зубковой Т.А., Канкиной Н.О., Климовой Н.В., Ковалева В.В., Коревиной Л.А., Кычановп Б.И., Лысенко Д.В., Любушина Н.П., Маркарьяна Э.А., Польской Г.А., Савицкой Г.В., Сергеева И. В., Ушаковой М.С., Хайруллина А.Г., Чаплыгиной М.А., Шепеленко Г.И., Шеремета А.Д., Негашева Е.В. и др.

Теоретической и методологической основой данной работы стали труды ведущих отечественных и зарубежных специалистов, раскрывающие методы и инструменты управления товарным ассортиментом.

При проведении исследования настоящей темы использовались методы анализа и синтеза, логический, сравнительный, системно-структурный, метод описания и изложения.

Практическая значимость работы состоит в разработке направлений оптимизации управления товарным ассортиментом ООО «Макалу».

Структура работы представлена введением, тремя главами, заключением и списком использованных источников.

Глава 1 Теоретико-методологические основы управления товарным ассортиментом

1.1 Сущность и виды ассортимента

Ассортиментом называют набор товаров и услуг, которые на рынке предлагает предприятие-изготовитель.

Наиболее полное определение товарного ассортимента, или номенклатуры, звучит как совокупность всех изделий, которые выпускает предприятие. Данная совокупность состоит из различных видов товаров, разделенных на ассортиментные группы с ценой, качеством и уникальными особенностями.

Выделяют широкий ассортимент и глубокий ассортимент, рассмотрим рисунок 1.1.

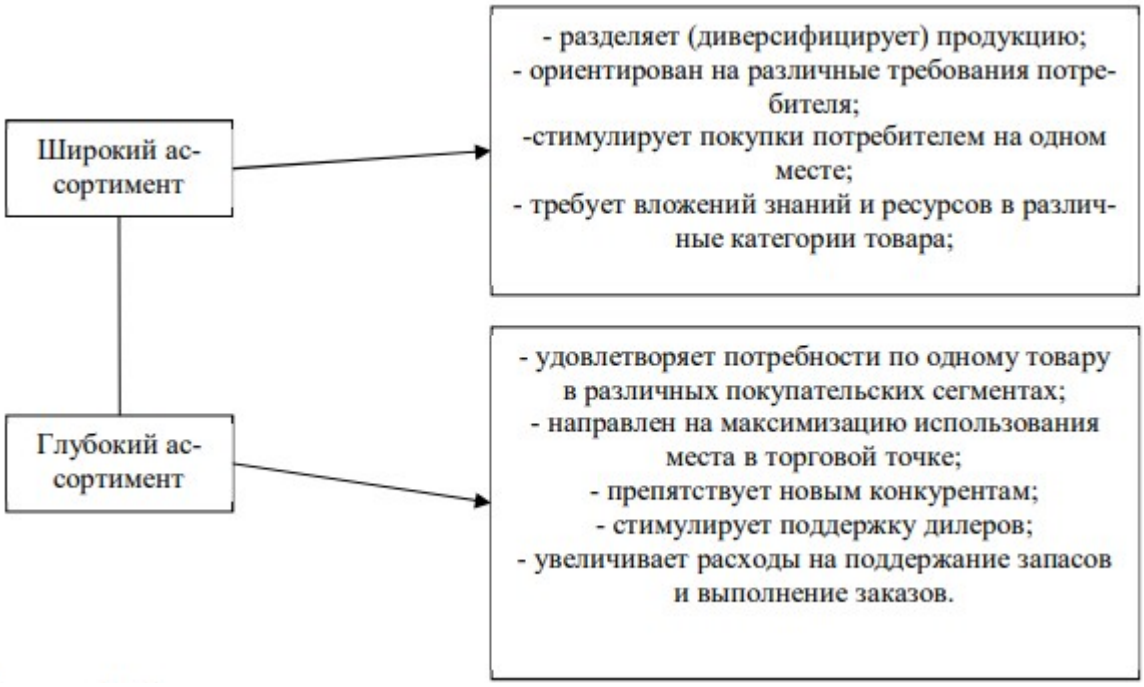

Рисунок 1.1 - Типы ассортимента[1]

Номенклатурой, или попросту перечень имен, является перечень позиций продукции, которую производит предприятие. Ассортиментом при

[1] Болотнова Е.А., Олейник А.Н., Матвеева А.А., Никитенко С.В. Анализ ассортимента и структуры продукции // Вестник Академии знаний. – 2023. – №54 (1).

этом называют подбор предметов и совокупность их наименований по тому или иному признаку.

В таблице 1.1 рассмотрим виды ассортимента.

Таблица 1.1

Виды ассортимента[2]

Вид ассортимента	Описание
Групповой ассортимент	Вид ассортимента, показывающий список укрупненных групп товара, который составляет номенклатуру товаров. Пример: гастрономические и бакалейные продукты (продовольственный магазин), летний и зимний инвентарь (спортивный магазин).
Видовой ассортимент	Вид ассортимента, отражающий виды в группе товаров ряда. Пример: молочные продукты (кефир, молоко, сливки, творог), мужская обувь (босоножки, туфли, сапоги, ботинки).
Внутривидовой ассортимент	Вид ассортимента, представляющий разделение вида на части, разновидности продукции. Пример: виды творога по степени жирности, разный фасон обуви, различные ткани по расцветкам.

Следует выделять основные факторы, которые определяют ассортимент на предприятии, необходимость его расширения и разделения его товарной номенклатуры.

Ассортиментный перечень товаров – это инструмент управления ассортиментом товаров в гипермаркете, который относится к политике товаров предприятия и включает решения по формированию набора товаров и услуг. Главная цель товарной политики - оптимизация распределения ресурсов предприятия и получение максимальной прибыли, удовлетворяя, при этом, потребности покупателей.

Так, к основным факторам относятся:

[2] Кирса, Д. В. Сущность и виды ассортимента предприятия / Д. В. Кирса // Инновационная парадигма экономических механизмов хозяйствования, 2023. – С. 253-255.

- изменения ассортимента предприятий-конкурентов;

- развитие НИОКТ в отрасли предприятия; - изменения спроса;

- предпочтения покупателей к покупке большего числа позиций одного предприятия;

- возможность и рациональность продажи нескольких видов продукции в сети сбыта;

- актуальность специальных заказов и индивидуального изготовления продукции по заданным свойствам и характеристикам;

- снижение величины незагруженных и неиспользуемых мощностей путем направления их для производства дополнительных товарных позиций;

- использование побочных продуктов для создания новых и повышения эффективности предприятия.

В современном мире предприятиям важно уметь предлагать потенциальным покупателям продукцию, которая им будет действительна интересна и востребована. В связи с этим роль ассортимента товаров чрезвычайно велика для любой фирмы[3].

Ассортимент товаров является локомотивом в определении стратегии будущих продаж предприятия. Так как выборка товаров, которые будут производиться в дальнейшем и продаваться, напрямую влияют на экономическое состояние предприятия (рисунок 1.2).

Проанализировав данную схему, можно отметить, что выделяют шесть показателей. Так структура показывает процентное соотношение установленных совокупностей изделий к их общему количеству. Если говорить о широте, то следует отметить, что это общее количество ассортиментных групп у продавца. Количество групп связано с количеством сегмента рынков.

[3] Рубанцев, А. М. Оптимизация ассортимента производимой продукции / А. М. Рубанцев // Управление информационными ресурсами : Материалы XIX Международной научно-практической конференции, Минск, 22 марта 2023 года. – Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2023. – С. 295-297.



Рисунок 1.2 - Показатели товарного ассортимента[4]

За возможность удовлетворить одни и те же потребности отвечает полнота. Глубина характеризует количество различных марок товаров одной категории. Устойчивость отвечает за способность набора товаров удовлетворять спрос на одинаковые позиции.

Необходимость новизны заключается в том, что в случае изменения спроса, важно удовлетворять возникшие потребности новыми товарами. Удовлетворение определённых потребностей покупателей поможет увеличить доход предприятия. Если покупатель увидит у организации тот товар, который ему действительно интересен, то он изъявит желание его приобрести[5].

Таким образом, будет удовлетворена потребность покупателя, и повысится прибыльность фирмы. Поэтому очень важно прорабатывать стратегию составления ассортимента. Из этого следует, что ассортимент товаров является единственным катализатором повышение конкурентоспособности предприятия на рынке среди прочих организаций. В сфере становления ассортимента выделяют три основных возможных действия, которые представлены на (рис. 1.3).

[4] Копанев, Д. В. Оптимизация ассортимента выпускаемой продукции / Д. В. Копанев, С. Б. Квеско // Вестник науки. – 2023. – Т. 1, № 6(63). – С. 147-152.
[5] Сидоров, П. А. Формирования ассортиментной политики / П. А. Сидоров // Интернет-журнал Науковедение. – 2019. – Т. 8. – № 4 (35). – С. 27.



Рисунок 1.3 - Основные направления в области формирования ассортимента[6]

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод о том, что составление ассортимента – это трудоемкий процесс, который охватывает различные науки: социологию, экономику, менеджмент, психологию и другие.

Создание ассортиментной политики – важный этап в жизнедеятельности предприятия, который либо определит его дальнейший успех, либо принесет только экономические издержки. В связи с этим необходимо учитывать все особенности ассортимента при формировании стратегии. В данной ситуации управленцу важно уметь анализировать контекст и принимать управленческое решение по расширению, сокращению или стабилизации ассортимента в зависимости от текущей картины. Поэтому сначала нужно провести масштабное исследование уже предложенных товаров на просторах рынка, оценить уровень удовлетворенности потребностей потребителей от приобретаемой продукции[7].

[6] Кирса, Д. В. Сущность и виды ассортимента предприятия / Д. В. Кирса // Инновационная парадигма экономических механизмов хозяйствования, 2023. – С. 253-255.
[7] Губернаторов, А. М. Оптимизация ассортиментной политики в многопродуктовых производствах/ А. М. Губернаторов // Наука и экономика. –2019. – № 1. – С. 22-26.

В дальнейшем проанализировать действия продавцов – конкурентов. Принять решение по собственному ассортименту товаров разрабатывать абсолютно новый, который не будет похож на образцы, которые сегодня представлены в продаже или же пойти по-старому, надежному пути. Тем не менее, важно учитывать, насколько товар будет востребован на рынке. После необходимо внедрить товар в продажи и проверить уровень покупательской способности.

Когда будет проведен анализ по эффективности внедрения нового товара на рынок, можно дать оценку текущей ситуации, исследовать показатели доходности и найти проблемные места. Такой подход поможет найти проблемы и принять их во внимание, чтобы скорректировать процесс для формирования более качественных продаж и повышения спроса на произведенную продукцию[8].

Таким образом, ассортимент товаров тесно коррелирует с прибыльностью предприятия, формирует позицию на конкурентном рынке, дает возможность заполучить новых покупателей и зарекомендовать себя как предприятие, которое делает качественную и актуальную продукцию. Аналитика деятельности предприятий напрямую влияет на состояние экономической безопасности.

Таким образом, грамотно подобранный ассортимент предприятия, составляющий ассортиментную политику предприятия, влияет на успешность коммерческой деятельности предприятия в целом. Хорошо продуманный ассортимент продукции на предприятии дает возможность оптимизировать обновление ассортимента продукции, а также является указателем для руководства при определении направленности действий, способных скорректировать сложившуюся ситуацию на предприятии.

[8] Голубенко, О.А. Товароведение непродовольственных товаров: Учебное пособие / О.А. Голубенко, В.П. Новопавловская, Т.С. Носова. - М.: Альфа-М, 2021. - 208 с.

1.2. Методы и инструменты управления товарным ассортиментом

Товарный ассортимент представляется как вся товарная продукция торгового предприятия. Он состоит из ассортиментных групп и отдельных продуктов, которые имеют или не имеют торговую марку. Базой для формирования ассортимента выступает изучение спроса в части товарных позиций или анализ ассортимента.

Анализ ассортимента – это процесс изучения состава и структуры ассортимента товаров и услуг компании с целью оценки его соответствия текущим и перспективным условиям рынка. Такой анализ является важным этапом в деятельности организации. Он необходим для поддержания привлекательного ассортимента для растущих потребностей потребителей.

Нерациональный подход в формировании ассортимента товаров могут привести к затариванию на складах, еще до попадания в места непосредственной реализации[9].

Существует много методик проведения анализа ассортимента, носящие научный и практический характер. Например, АВСанализ, XYZ-анализ, анализ по матрице BCG, анализ по методу Дибба-Симкина, анализ по матрице И. Ансоффа, анализ рентабельности ассортиментной группы товаров, матрица совместных покупок. Рассмотрим подробнее некоторые из перечисленных методов. Начнем с АВСанализа[10].

АВС-анализ – это метод оценки базы данных, путем ее сегментирования по выбранным признакам и влиянию на общий объем продаж и прибыль компании. Обычно он используется для ранжирования и оптимизации ассортимента. В основе данного анализа лежит принцип Парето: 80% результата достигается за счет прикладывания 20% усилий, и

---

[9] Варламов, А. С. Совершенствование управления ассортиментом на современных предприятиях / А. С. Варламов / /Экономика и менеджмент. – 2019. – № 2. – С. 37-38.

[10] Рубанцев, А. М. Оптимизация ассортимента производимой продукции / А. М. Рубанцев // Управление информационными ресурсами : Материалы XIX Международной научно-практической конференции, Минск, 22 марта 2023 года. – Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2023. – С. 295-297.

наоборот – прикладывание 80% усилий приносит лишь 20% результата. Применительно к товарному ассортименту его можно сформулировать так: 20% товаров делают 80% оборота хозяйствующего субъекта. В части использования данного метода происходит ранжирование товаров по степени контроля. Так товары категории «А» подлежат жесткому контролю, «В»-текущему контролю и «С» периодическому контролю. Такой вид анализа необходимо проводить на постоянной основе. Это способствует определению необходимых позиций в ассортименте, важных для потребителя, и позволяет понять, какую часть сложно реализуемых, но нужных в ассортиментном портфеле позиций оставить. Алгоритм АВС-анализа ассортимента подразумевает выполнение следующих этапов:

- поиск и дальнейший подбор критерия классификации (прибыль или объем продаж, например);

- расчет нарастающего итога (ранжирование товаров по убыванию в зависимости от выбранного критерия и определение доли каждой из позиций в общем объеме товаров);

- определение групп «А», «В», «С».

В результате АВС-анализа объекты разделяются на три группы, в зависимости от вклада в общую выручку. АВС-анализ имеет ряд преимуществ: это простота использования, универсальность и надежность результата[11].

Однако у данного метода есть и минусы. К их числу относят: анализ проводится постфактум, т.е. на основе данных об уже реализованном ассортименте, варианты прогноза здесь неуместны; эффективность анализа такого рода зависит напрямую от качества учетной информации; при анализе отсутствует связь с внешними факторами, что для торгового предприятия розничной торговли достаточно важная характеристика. Кроме того, анализ

[11] Земедлина, Е.А. Товароведение и экспертиза товаров: Учебное пособие / Е.А. Земедлина. - М.: Риор, 2019. - 480 с.

ассортимента можно проводить по одному признаку, а можно по нескольким. Методика анализа будет аналогичная вышеупомянутой.

В заключении АВС-анализа можем получить интересные результаты, например, по анализу показателей оборот и объем прибыли: ААтовары – звезды (нужно тщательно следить за продажей таких товаров и оказывать поддержку при продаже), АВ-товары – звезды по одному из критериев (требуют внимания за мониторингом показателей), АС – высокий оборот товаров при низких показателях прибыли (нельзя допустить снижения продаж), ВВ – устойчивая группа товаров (можно оставить все как есть и дальше не анализировать детально), ВА – аналогичен АВ (требует внимания за мониторингом показателей), ВС-товары – с низким уровнем прибыли, но при наличии среднего уровня оборачиваемости (необходима реклама товаров для увеличения привлекательности в глазах потребителей и как следствие-повышения продаж товара) и пр[12].

Таким образом, АВС-анализ помогает принять решение о сокращении ассортимента в пользу товаров, которые продаются лучше всего, т.к. наибольшую отдачу фирма получает от реализации товаров, относящихся к группе А, и их реализации следует уделять наибольшее внимание.

Далее рассмотрим анализ с использованием матрицы БКГ. Он подразумевает перекрестную классификацию по независимым показателям: доли рынка и темпу роста рынка. В итоге, получается матрица, где действуют 4 квадранта, а разделительные линии опираются на текущую рыночную ситуацию исследования.

В основе матрицы БКГ лежит теория жизненного цикла товара (теория ЖЦТ) и эффект масштаба производства. Теория ЖЦТ подразумевает прохождение товара на рынке через 4 последовательных этапа: стадия появления на рынке, стадия роста объемов потребления, стадия зрелости и

[12] Ляшко, А.А. Товароведение, экспертиза и стандартизация (учебник) / А.А. Ляшко, А.П. Ходыкин, Н.И. Волошко и др. - М.: Дашков и К, 2020. - 668 с.

стадия снижения интереса или упадка. Каждая из этих стадий характеризуется определенным уровнем продаж и прибыли.

Продолжительность ЖЦТ для каждого из товаров уникальна. Вертикальная ось матрицы БКГ – это скорость роста рынка или темп его роста, а горизонтальная – относительная доля рынка. Рыночный темп роста представляется как соотношение объемов рынка в текущем периоде к объему рынка в предшествующем периоде (обычно, показатель устанавливается в 10%). А относительная доля рынка — это соотношение доли рынка для конкретного товара по отношению к его главному товару-конкуренту (обычно, показатель устанавливается на уровне 1).

Так, применительно к товарному ассортименту можно получить следующие категории на матрице БКГ: «звезды» (высокий темп роста рынка и высокая доля на рынке), «дойные коровы» (низкий темп рыночного роста и высокая доля на рынке), «трудные дети» или «проблемы» (высокий темп роста рынка и низкая рыночная доля), «Собаки» (низкий темп рыночного роста и низкая рыночная доля). «Проблемы» имеют определенный потенциал для достижения успеха, но для этого им необходимо оказывать существенную поддержку[13].

«Собаки» – это группы, которые имеют низкую долю в товарообороте категории и не имеют возможностей роста, т.к. находятся в непривлекательных с точки зрения потребительского спроса отраслях.

«Дойные коровы» – это группы, занимающие лидирующие позиции при медленном темпе роста. Они требуют мало вложений и обеспечивают большой позитивный денежный поток. А «звезды» – это рыночные лидеры, находящиеся на пике своего продуктового цикла. Они сами приносят достаточно средств, чтобы поддерживать свое положение, и имеют

[13] Синицина, М. А. Ассортимент. Планирование ассортимента в современных условиях / М. А. Синицина // Актуальные проблемы экономики в современных условиях / Сборник научных статей преподавателей кафедры Экономики и финансового права Филиала РГСУ в г. Люберцы. – Москва, 2019. – С. 120-128.

потенциал перехода в квадрант «дойных коров» при снижении среднегодового темпа роста товарооборота.

Для составления матрицы необходимо отображение основных групп товаров для анализа, определение объемов их реализации, выяснение их рыночной доли относительно главного конкурента и расчёт их темпов роста на рынке. Также необходим расчет показателей: темп рыночного роста, относительная доля товаров на рынке и объем продаж. Сбалансированный портфель компании обычно содержит 2-3 «дойных коровы», 1- 2 «звезды», несколько «проблем» и, возможно, небольшое число собак. На «звезд» и «дойных коров» приходится больший объем прибыли, но в дальнейшем они могут превращаются в «собак», что показывает не совсем благоприятную ситуацию для этой категории в перспективе. Ввиду чего, необходимо вкладывать силы и средства в развитие категории товаров «проблемы».

Таким образом, анализ матрицы БКГ отличный инструмент для:

- исследования отдельных групп товаров, но реализуемых на одном рынке;

- исследования в рамках одной товарной группы отдельных единиц товаров;

- исследования отдельных производственных направления организации, не связанных между собой;

- определения стратегических позиций различных товаров;

- распределения ресурсов на ближайшую перспективу[14].

Матрица БКГ также является отличным инструментом для стратегического планирования. Она позволяет оценить текущие положение товара и перспективы его развития. Ввиду чего в дальнейшем есть четкое обоснование для распределения инвестиций в конкретные товары из ассортимента и причины для избавления от некоторых текущих позиций.

[14] Юрова, Н. А. Инструменты и методы управления ассортиментом товаров в ритейле / Н. А. Юрова // Вестник сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева. – 2018. – №1. –С. 165-170.

Ввиду постоянного усложнения жизненных сфер, в том числе и экономической, отметим, что анализ матрицы БКГ все еще актуален, несмотря на то что метод разработан более 50 лет назад.

Однако при проведении данного типа анализа необходимо для достоверных результатов снизить горизонт планирования и чаще проводить исследования с помощью данного инструмента. Еще одним интересным инструментом для анализа товарного ассортимента является Матрица И. Ансоффа. Ее еще называют матрицей «товар-рыночная определенность». Она применяется с целью конкретизации ассортиментной политики в организации[15].

Суть данного анализа заключается в разделении товарных групп на 4 категории исходя из времени существования на рынке и времени существования самого рынка. Деление происходит на новые и существующие категории. Сложность прикладного значения данного метода заключается в трудности определения времени нахождения товара на рынке или времени существования самого рынка.

Матрица совместных покупок направлена на выявление связей между товарами. В ходе такого анализа выявляются связи между товарами при их взаимном дополнении для удовлетворения потребности потребителей. Однако связь таких потребностей не предполагает того, что необходимые товары будут куплены в одном месте.

Алгоритм анализа при использовании матрицы совместных покупок следующий:

- сбор информации и документов, касающихся покупки одного покупателя в рассматриваемый временной промежуток;

- составление таблицы наблюдаемых покупок на основе статистической базы;

[15] Копанев, Д. В. Оптимизация ассортимента выпускаемой продукции / Д. В. Копанев, С. Б. Квеско // Вестник науки. – 2023. – Т. 1, № 6(63). – С. 147-152.

- составление самой матрицы совместных покупок по каждой паре товаров из рассматриваемого ассортимента;

- оценка интенсивности связи между номенклатурой товаров;

- подведение результатов и их использование в ценовой, ассортиментной или коммуникативной политике организации[16].

Таким образом, можем сделать вывод, что методы анализа ассортимента товаров достаточно разнообразны. Они характеризуются некоторыми сходными признаками, но есть и отличия. Часть методов оценки ассортимента товаров использует один фактор, другие – два и более.

Различают ABC-анализ, XYZ-анализ, анализ матрицы БКГ, анализ матрицы совместных покупок, анализ матрицы И. Ансоффа и другие. Вышеупомянутые методики дают простор для оценки ассортимента по многим параметрам: затратам, прибыли, объему продаж, ценам, товарообороту, рентабельности. Однако, главный недостаток в оценке каждого из методов заключается в ограниченном количестве факторов для анализа. Для комплексной оценки товарного ассортимента необходимо параллельное использование нескольких методик.

Рынок DIY-ритейла (с англ. Do It Yourself, «сделай сам») – это система экономических отношений между покупателями и широкоформатными торговыми сетями, предлагающими товары для строительства и ремонта, сада, дачи, а также домашний декор, мебель, инструменты, сантехнику и многое другое.

Рынок DIY включает в себя такие сегменты, как: - Hard DIY (товары для строительства, капитального ремонта и черновой отделки); - Soft DIY (товары для внутренней отделки и косметического ремонта); - Household (товары для дома, предметы декора); - Garden (товары для сада: растения, грунт, оборудование для готовки на воздухе, садовая мебель). По данным

[16] Вилкова, С.А. Товароведение и экспертиза хозяйственных товаров: Учебно-практическое пособие для бакалавров / С.А. Вилкова, Л.В. Михайлова и др. - М.: Дашков и К, 2019. - 500 с.

интернет-издания VC.ru, в 2022 г. самый большой сегмент по заказам и онлайн-продажам приходился на Hard DIY.

Второе место по количеству заказов и онлайн-продаж занял Soft DIY. При этом крупнейшим гипермаркетом в сегменте Hard DIY является сеть крупнейшего в России DIY-ритейлера, а в Soft DIY – Петрович. В 2022-2023 гг. драйвером рынка DIY остается жилищное строительство.

Темпы ввода недвижимости сохраняются на высоком уровне. По данным строительной новостной газеты, с начала 2023 г. в России введено уже более 20 млн кв. метров жилья, что сопоставимо с уровнем аналогичного периода в прошлом году. Но наблюдаются и отрицательные тенденции в строительной отрасли:

- Увеличилось количество нераспроданных объектов недвижимости как на вторичном рынке, так и в новостройках; В 1 квартале 2023 г. снизились расходы бюджета на инфраструктурные стройки;

- Мониторинг делового климата в строительном секторе показывает снижение индекса предпринимательской уверенности. Говоря об участниках рынка, следует отметить рост количества строительных компаний в России за последний год, а также увеличение уровня конкуренции на рынке после ухода компании IKEA.

Так, в России открылся первый белорусский магазин Swed House с товарами собственного бренда и аналогами товаров IKEA, а Аскона заявила о запуске в июне гипермаркета, по концепту напоминающего IKEA. Этим можно аргументировать усиление ориентированности некоторых DIY-ритейлеров на клиентов B2B.

Говоря о конкуренции, следует отметить, что по данным агентства INFOLine, пандемия, начавшаяся в 2020 г., ускорила консолидацию рынка DIY, и по итогам 2021 г. на ТОП-10 DIY-ритейлеров пришлось более 50% российского розничного рынка строительно-отделочных материалов (что почти на 11 п.п. больше, чем в 2019 г.). Их выручка выросла более чем на 30%, а общие продажи впервые превысили 1 трлн руб. Консолидация как

тренд развития российского рынка DIY выделяется также и в статье Морозовой И.А., Лузина М.А. «Тренды развития российского DIY-рынка». А также в статье А.Ю. Муншина и др. «Оценка состояние и тренды развития розничной торговли России».

Все большую долю рынка занимают омниканальные компании («Петрович», «ВсеИнструменты» и другие) и маркетплейсы (OZON, Wildberries и другие), но несмотря на это драйвером роста остается сеть крупнейшего в России DIYритейлера, которая по итогам 2021 г. занимает на рынке DIY России более 28%. Об особенностях рынка DIY говориться также в статье агентства INFOLine «Специализированные торговые сети DIY в 2022 году: особенности рынка».

По данным агентства, особенностями рынка специализированных торговых сетей DIY являются обширный ассортимент товаров в рамках одной или нескольких ключевых категорий, а также предоставление широкого спектра сопутствующих услуг (замер, дизайн, изготовление под заказ и т.д.). Что касается особенностей формирования ассортимента в магазинах розничной торговли, то можно выделить следующие: Гибкость предоставляемого ассортимента товаров магазина розничной торговли. Это подразумевает быстрое реагирование предложения на запрос потребителей при необходимости, соответствие ассортимента характеру спроса (т.е. в строительном магазине будут исключительно товары для ремонта и строительства, плюс сопутствующие товары для этой сферы, по типу средств защиты от пыли, средств бытовой химии и пр.).

Наличие большого выбора сопутствующих товаров в магазинах розничной торговли для увеличения спроса.

Ассортимент магазина розничной торговли формируется по принципам полноты, глубины и широты.

Полнота ассортимента – это уровень соответствия номенклатуры ассортимента розничного магазина номенклатуре, утверждённой

ассортиментным перечнем. Широта ассортимента магазина розничной торговли – это количество товарных групп для магазина розничной торговли.

Глубина ассортимента подразумевает количество разновидностей одного товара в магазине розничной торговли (т.е. для банки краски белого цвета для стен – это будет несколько вариантов краски белого цвета для стен от различных производителей).

Ассортимент магазина розничной торговли также определяется под действием потребительских предпочтений и величиной их спроса, объемом товарооборота и неснижаемым товарным запасом.

Наличие товарных запасов при формировании ассортимента магазина розничной торговли для создания благоприятного имиджа для потребителей при сокращении отрицательных последствий от таких накоплений и хранения. При избытке товара в розничном магазине растут издержки на хранение товаров. При недостатке товарных позиций увеличиваются потери от неудовлетворенности спроса и потеря интереса потребителей к магазину розничной торговли.

Формирование ассортимента товаров в части розничной торговли определяется под действием факторов, на которые может повлиять товарный объект и которые он может принять как данность, но повлиять на них не сможет. Факторы, влияющие на ассортимент магазина розничной торговли, не зависящие от торговой организации это: экономические, национальные, культурные, территориальные, социальные, религиозные, демографические, природно-климатические и прочие.

Факторы, влияющие на ассортимент магазина розничной торговли, которые зависят от магазина, это: уровень квалификации персонала, степень использования современных технологий, профессионализм в управлении товарными потоками, уровень организации деятельности объекта розничной торговли в части умения сформировать востребованный торговый ассортимент, грамотное использование торговых площадей.

Таким образом, можно сделать вывод, что рынок DIY переживает серьезную трансформацию, начиная с 2020 г. Но несмотря на это, наблюдаются положительные тенденция развития как на самом рынке DIY, так и в жилищном строительстве, которое является драйвером данного рынка.

К основным особенностям формирования ассортимента магазина розничной торговли можно отнести следующие: гибкость ассортимента, наличие сопутствующих товаров, полнота, широта и глубина ассортимента, определение ассортимента под действием потребительских предпочтений в большой степени, наличие небольших запасов товаров при минимизации издержек на их содержание, быстрая реакция на изменение ассортимента в связи с рядом факторов, в том числе при изменении потребительских предпочтений.

В современных рыночных условиях, когда конкуренция стремительно растет, условия окружающей среды постоянно меняются, предприятию необходимо эффективно управлять товарным ассортиментом. Для этого используются различные методы анализа ассортимента, основной целью которого является оптимизация ассортимента, т.е. выявление ключевых товаров, приносящих наибольшую прибыль, и товаров, от которых следует отказаться.

Товарный ассортимент представляется как вся товарная продукция торгового предприятия. Он состоит из ассортиментных групп и отдельных продуктов, которые имеют или не имеют торговую марку. Базой для формирования ассортимента выступает изучение спроса в части товарных позиций или анализ ассортимента.

Анализ ассортимента – это процесс изучения состава и структуры ассортимента товаров и услуг компании с целью оценки его соответствия текущим и перспективным условиям рынка.

Такой анализ является важным этапом в деятельности организации. Он необходим для поддержания привлекательного ассортимента для растущих

потребностей потребителей. Нерациональный подход в формировании ассортимента товаров могут привести к затариванию на складах, еще до попадания в места непосредственной реализации.

1.3. Особенности управления товарным ассортиментом

Согласно базовому определению, под ассортиментом торгового оператора понимается совокупность всех товаров и услуг, предлагаемых конкретным продавцом. Это то, каким списком товаров или услуг продавец намерен занять место в сознании потенциального покупателя, говоря иначе, каково фундаментальное позиционирование торгового оператора относительно ассортимента, предлагаемого потенциальным покупателям.

Ритейлер продает через него формат своего магазина и ассортиментную категорию, как объект управления с точки зрения категорийного менеджмента.

С целью обеспечения управляемости товарного ассортимента, категорийный менеджмент предполагает объединений товарных номенклатур в товарные, или продуктовые, категории. Данное объединение носит иерархический характер и призвано, с одной стороны, обеспечить решение проблем покупателя, связанных с его «болями», а, с другой стороны, обеспечить экономическую эффективность торговой деятельности. Поэтому, формирование торгового ассортимента всегда носит компромиссный характер, связанный с ограничением решаемых проблем покупателя и с их достаточностью, для того, чтобы покупатель выбрал именно наш магазин[17].

На основе перечня покупательских «болей», ритейлер проектирует «Дерево покупательских решений» и на его основе строит «Ассортиментный

[17] Акыева, Д. Ассортимент продукции / Д. Акыева, А. Кервенмухаммедов // In Situ. – 2023. – № 5. – С. 79-80.

классификатор» - структурированный перечень товаров, услуг и продуктов компании.

Основная задача при этом – оптимизация ассортимента, обеспечивающая максимизицию перечня решаемых «болей» покупателя и минимизирующая количество предлагаемых ассортиментных позиций. В большинстве работ, посвященных построению дерева ассортиментного классификатора, используется подход, связанный с установлением на ассортиментную позицию имиджевых генераторов.

В качестве альтернативы подобным решениям, предлагается метод, связанный с установлением приоритетности и выбором отдельных потребительских свойств, формирующих в итоге требуемые показатели ассортиментной позиции.

Как видно из рис. 1.4., на каждом уровне иерархии дерева ассортиментного классификатора выбираются приоритетные с точки зрения покупателя потребительские свойства. Окончательный набор свойств формируется из уровней от «Товарной подкатегории» до «Товарной потребности».

На более высоком уровне иерархии расположены потребительские свойства, влияние которых на решение покупателя о приобретении товара выше.

В результате, ритейлер получает перечень потребительских свойств, которым должна обладать конкретная товарная позиция для максимально эффективного решения «болей» покупателя. В рассмотренном примере, показана необходимость введения в ассортимент товарной позиции «Чайник для кипячения», обладающей следующими потребительскими свойствами: «пригоден для газовой плиты/эмалированная сталь/объем 2-3 литра/со свистком/черного цвета».

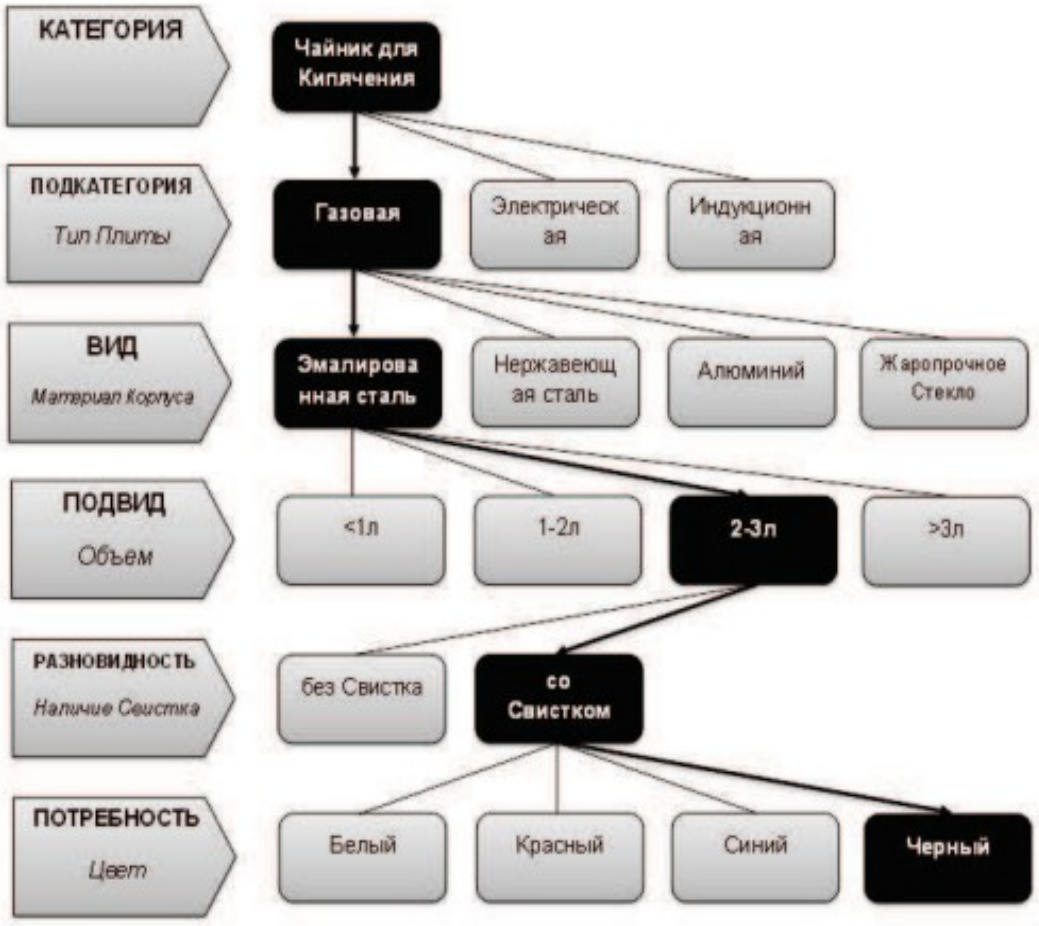

Рисунок 1.4 Формирование значимых потребительских свойств на основе дерева ассортиментного классификатора[18]

Подобный подход позволяет формулировать требования к производителю с точки зрения набора значимых потребительских свойств и исключить попадание в ассортиментное поле ритейлера товарных позиций, имеющих одинаковые потребительские свойства.

Стремясь привлечь больше покупателей и повысить продажи и прибыль, предприятия резко увеличили ассортимент. Но, исследователи не всегда находят подтверждение тому, что торговля выигрывает от резкого роста ассортиментного разнообразия, так как покупатели могут не оценить

[18] Рубанцев, А. М. Оптимизация ассортимента производимой продукции / А. М. Рубанцев // Управление информационными ресурсами : Материалы XIX Международной научно-практической конференции, Минск, 22 марта 2023 года. – Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2023. – С. 295-297.

дробление ассортимента, это приводит к добавочным затратам торгового предприятия по постоянному обновлению товарных запасов.

Крупнейшие компании США Walmart, Kroger Co, Walgreens, с 2009 г. предпринимают действия по снижению своего товарного ассортимента на 15%. Эффективное управление ассортиментом требует четкого понимания процесса принятия решений покупателями и достижения равновесия между выгодами и затратами компаний при изменении ассортимента.

В настоящее время интерес к ассортиментной политике стремительно возрастает как среди зарубежных, так и отечественных компаний. Однако, если зарубежные исследователи активно изучают данную тему последние 30-40 лет, то в отечественной науке данным исследованиям не уделяется должного внимания. Это затрудняет решение вопросов ассортиментной политики как для исследователей, так и в практике отечественного бизнеса. Данная ситуация обусловливает необходимость изучения и развития теоретических положений, методологического инструментария, а также создания общей теоретической платформы исследований[19].

Исследование понятия «ассортимент» отражено в трудах многих ученых-экономистов в сфере стратегического маркетинга, среди которых: Х. Хершген, Е. В. Романов, Ф. Котлер, Г. Рассел, Д. Джобер, Б. Берман, Аванс Дж., Р., Завьялов, П. С., Попов, А. Н., Ребицький В. М., Кардаш В. Я., Кубышина Н. С., Зозулев А. В. Е. Дихтль и другие. Обзор литературных источников, разрешает прейти к выводу, что не имеет отчетливого разграничения отдельных аспектов в понятии «ассортимент».

Известная концепция управления ассортиментом – концепция Ф. Котлера, состоящая из анализа ассортимента и принятия решения об обновлении, коррекции или урезании ассортимента предприятия. Анализ ассортимента включает в себя сбор информации об объеме продаж и

[19] Синицина, М. А. Ассортимент. Планирование ассортимента в современных условиях / М. А. Синицина // Актуальные проблемы экономики в современных условиях / Сборник научных статей преподавателей кафедры Экономики и финансового права Филиала РГСУ в г. Люберцы. – Москва, 2019. – С. 120-128.

прибыли по каждой товарной единице, а также определение долей отдельных товарных единиц в объеме продаж и прибыли товарной линии. Важным аспектом в управлении ассортиментом является категорийный менеджмент, возникший в начале 1990-х гг. в США.

Например, в США компании Wal-Mart, Macys, Best Buy и Home Depot стремятся разнообразить товарный ассортимент с учетом вкусов местных потребителей. Интерес к категорийному менеджменту в России появился лишь в начале 2000-х гг. Однако широкомасштабное развитие данный подход в российской практике получил лишь в последние 10-15 лет. По причине того, что в США и Европе категорийный менеджмент активно развивался и вызывал заинтересованность как среди торговых сетей и производителей, так и среди научных деятелей, в зарубежной научной литературе последние тридцать лет исследуется этого метода для нахождения решения проблем в управлении ассортименто[20].

Так, в начале 1980-х гг. Корстьенс и Дойль разработали модель для оптимизации размещения товаров на полках магазинов, которая была опробована в четырех различных системах универсальных магазинов Бельгии и продемонстрировала свою пригодность для решения подобных задач. Позднее Борин и Фэррис и Урбан провели аналогичное исследование. Квелч и Кенни показали, как в середине 1980-х и начале 1990-х гг. рост количества товаров на потребительском рынке опережал увеличение площадей магазинов. Это породило вопрос, не является ли рост разнообразия товаров чрезмерным, так как многие продавцы стали прибегать к стратегии эффективного ассортимента, желая максимизировать прибыль за счет отказа от плохо продаваемых товаров, также к помощи менеджмента категорий, т. е. к максимизации прибыли в рамках отдельной товарной категории.

[20] Березин, Д. А. К вопросу о методах и уровнях ассортиментного анализа в сфере b2b / Д. А. Березин // Актуальные аспекты развития науки и общества в эпоху цифровой трансформации. 2023. – С. 160-165.

Хуффман и Кан в исследовании показали, что разнообразие или большой выбор могут даже отрицательно сказываться на опыте покупателя: замешательство и сложность выбора из-за большого количества товаров в магазине способны вызвать у него неудовлетворенность посещением торгового предприятия и привести к падению объемов продаж.

Научные исследования, посвященные проблемам управления товарным ассортиментом, становятся основой для создания систем поддержки решений (DSS - decision support systems), принимаемых руководителями торговых компаний за рубежом. Внедряют данные системы для управления ассортиментом и смежными операционными процессами, непосредственно влияющими на ассортиментную политику их компаний.

В 2007 г. Грисволд рассмотрел применение данных программ в США. Программы позволяют добиваться успешных решений, начиная от простого оптимального использования пространства магазинных полок до полностью автоматизированного процесса управления товарным ассортиментом. Они дают реалистичную картину ассортимента, делая ненужными затратные по времени и финансам расчеты набора предлагаемых для продажи товаров. Для проведения полноценного анализа ассортимента нужно совместить несколько известных и универсальных методов, возможных для адаптации к конкретной ситуации. В качестве методов анализа ассортимента можно использовать: метод Дибба-Симкина, ABC-анализ, XYZ-анализ, матрица Бостонской консультативной группы, матрица «Макрон», матрица совместных покупок[21].

Основываясь на итогах анализа, выбирают, какие ассортиментные позиции следует снижать, а какие увеличивать. Для проведения анализа товарного ассортимента интернет-магазин может использовать аутсорсинг, то есть привлечение специалистов сторонних компаний, оказывающих данные услуги.

---

[21] Неверов, А.Н. Товароведение и организация торговли непродовольственными товарами: Учебник / А.Н. Неверов. - М.: Academia, 2019. - 288 с.

Также можно обратиться к методу «длинного хвоста», предложенного Крисом Андерсоном в книге «Длинный хвост. Новая модель ведения бизнеса». Согласно данной концепции, интернет-магазин может получать добавочную прибыль за счет реализации нишевых (рассчитанных на определенную узкую аудиторию) товаров. То есть к популярным позициям (товарам-флагманам) интернет-магазина следует добавлять более эксклюзивные, узкоориентированные товарные позиции.

Большинство компаний розничной торговли используют единый ассортимент для всех своих предприятий, кроме небольших магазинов. Однако, некоторые крупные розничные торговцы, старающиеся адаптировать ассортимент для отдельных магазинов или кластеров магазинов. В частности, в США компании Wal-Mart, Macys, Best Buy и Home Depot стараются разнообразить товарный ассортимент принимая в учет вкусы местных потребителей[22].

Итак, эффективное управление ассортиментом в интернет-магазине ведет к повышению организацией своих позиций в сети, выходу его на лидирующие места среди конкурентов, привлечению большого количества новых покупателей и удержанию уже имеющихся клиентов. Для дальнейшего исследования данной темы целесообразно развитие и более детальное изучение ассортиментной политики в рамках маркетинга взаимоотношений.

Перспективной является разработка новой методики управления ассортиментной политикой компании, либо развитие и доработка существующих методик на основе маркетинга взаимоотношений, что позволит повысить результативность реализации ассортиментной политики посредством построения долгосрочных отношений со всеми участниками цепи создания ценности.

---

[22] Брежнева В.М., Петрушина В.В. Исследование стратегических направлений развития B2B продаж в современной экономике // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – 2020. – Т. 5. № 1. – С. 74-84.

Таким образом, ассортиментный перечень товаров – это инструмент управления ассортиментом товаров в гипермаркете, который относится к политике товаров предприятия и включает решения по формированию набора товаров и услуг. Главная цель товарной политики - оптимизация распределения ресурсов предприятия и получение максимальной прибыли, удовлетворяя, при этом, потребности покупателей.

Грамотно подобранный ассортимент предприятия, составляющий ассортиментную политику предприятия, влияет на успешность коммерческой деятельности предприятия в целом. Хорошо продуманный ассортимент продукции на предприятии дает возможность оптимизировать обновление ассортимента продукции, а также является указателем для руководства при определении направленности действий, способных скорректировать сложившуюся ситуацию на предприятии.

К основным особенностям формирования ассортимента магазина розничной торговли можно отнести следующие: гибкость ассортимента, наличие сопутствующих товаров, полнота, широта и глубина ассортимента, определение ассортимента под действием потребительских предпочтений в большой степени, наличие небольших запасов товаров при минимизации издержек на их содержание, быстрая реакция на изменение ассортимента в связи с рядом факторов, в том числе при изменении потребительских предпочтений.

Глава 2 Анализ эффективности управления товарным ассортиментом ООО «Макалу»

2.1 Краткая характеристика ООО «Макалу»

ООО «Макалу» является магазином (представителем) ГК «КАНТ».

ООО «Макалу» является универсальным магазином, основными видам деятельности которого являются: розничная и оптовая торговля спортивными товарами.

КАНТ является эксклюзивным дистрибьютором следующих известных мировых брендов:

Elan, Black fire, Jones, Now, FTWO, Focus, Rocky Mountain, WELT, Hamax, Alpina, Buff, Kama, Howl, Matt, Romp, Reima.

BBB - известнейший европейский бренд качественных и современных велоаксессуаров и запчастей.

Tendon - крупный европейский производитель веревок для спортивного скалолазания и альпинизма

Asolo - высококачественная треккинговая обувь для профессионалов и любителей.

Salewa - один из ведущих мировых производителей экипировки для активного спорта и отдыха в горах, высокотехнологичная одежда, палатки, спальные мешки, альпинистское снаряжение.

Maier - немецкое качество и европейский дизайн одежды.

Deuter - ведущий производитель рюкзаков и туристического снаряжения.

Dynafit - мировой лидер в производстве экипировки для спортивного ски-туринга и ски-альпинизма.

Silvretta - мировой лидер в производстве экипировки для ски-туринга.

Grangers - мировой лидер в производстве средств по уходу за снаряжением, обувью и одеждой.

Outdoor Project - качественное снаряжение для активного отдыха: палатки, спальные мешки, туристические коврики.

Briko - один из лидеров в разработке и производстве спортивной оптики.

Accapi - высокофункциональное термобелье непревзойденного качества - комплексный подход к защите тела

Marpetti - беговые лыжи европейского уровня

Hartjes - европейский производитель ботинок для беговых лыж системы SNS, выпускающий их в Австрии.

КАНТ также тесно сотрудничает с представителями в России фирм Rossignol, Head, Volkl, Fischer, Nordica, Blizzard, Elan, Kneissl, Dolomite, Marker, Tyrolia, Exel, Leki, Swix, Karhu, Kovea, Burton, Atom, Triatlon, Merida, Kona, Ultra Wheels, Roller Blade, Roces, Nike, Hi-Peak, Flow, Axon, Uvex, Toko, ISG, Rottefella, Smith, Scott, Seac Sub, Dacor и многими др.

Представляя эти бренды, на сегодняшний день, КАНТ занимает лидирующую позицию среди дистрибьюторских сетей. КАНТ - это самая крупная дилерская сеть в стране - 280 дилеров и 500 точек продаж.

Магазин КАНТ — это 20 профессиональных магазинов и крупнейшая дилерская сеть на рынке спортивных товаров в России. Специализация магазина — велосипеды, туризм, обувь и одежда для бега, горные и беговые лыжи, сноуборды.

Магазины КАНТ представлены в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Самаре, Челябинске и Красной Поляне. Экспертность и широчайший выбор — наши отличительные особенности. Консультанты сами катаются на том, что продают, и помогут вам сориентироваться среди 365 представленных брендов и 30 000 товаров.

Интернет-магазин спортивных товаров КАНТ выполняет и доставляет заказы по всей России. При сумме заказа от 3000 руб для большинства регионов России доступна бесплатная доставка (вес каждого товара не должен превышать 30 кг).

В группу компаний входит спортивный комплекс КАНТ на Нагорной, горнолыжные школы в Москве и Красной Поляне, сервисные центры и ресторан альпийской кухни «Шале».

На сегодняшний день спортивный комплекс КАНТ - это 17 трасс общей протяженностью 3550 м с перепадом высот 55 м и длиной от 80 до 350 м, из которых 9 учебных трасс с последовательным усложнением, трамплин для лыжной акробатики, сноупарк, трасса для беговых лыж, возможность подготовить слаломную трассу, трассу для бордер-кросса. Склоны искусственно оснежаются и специально готовятся ратраками, все трассы оснащены подъемниками и освещаются в вечернее время.

Спортивный комплекс «КАНТ» и горнолыжная школа «Нагорная» круглогодично проводят различные мероприятия и систематические занятия с детьми и взрослыми. В год комплекс посещают до 500 000 человек, более 6 000 детей и взрослых пользуются услугами горнолыжной школы.

МДЮСШ «Нагорная» является участником программы «Лыжи мечты», проводит благотворительные программы для воспитанников школ-интернатов г. Москвы, в т.ч. детей-сирот, детей-инвалидов, детей из многодетных и малоимущих семей. Пенсионеры по возрасту получают скидку в размере 50% на подъем, а пенсионеры старше 70 лет - 100%.

Сотрудничая с оптовым отделом КАНТ, Вы получаете неоспоримые преимущества в приобретении товара, заключении сделки, в ознакомлении с образцами продукции, в получении технической поддержки и обслуживания:

- индивидуальный подход к каждому клиенту при обсуждении условий сотрудничества,

- помощь в ориентации в огромном предложении по спортивному и туристическому снаряжению. Для Вашего удобства - по вопросам приобретения различных видов товара Вы работаете с одним менеджером, который окажет грамотные консультации.

Скидки при оптовых заказах составляют от 20% до 50% от розничной цены. При предварительном заказе предлагаются специальные цены. Размер

скидки зависит от объёма сделки. Действует система накопительных скидок (складываются суммы сделок, проведённых в течение года, и скидка растёт).

Офис, магазин, склад располагаются на одной территории, что максимально сокращает время формирования, сбора и отправки заказа. Также по желанию клиента осуществляется доставка упакованного заказа до транспортной компании в Москве.

Два раза в год КАНТ проводит дилерские семинары, на которые приглашаются все наши партнёры. На семинаре можно узнать о новых коллекциях наступающего сезона, пообщаться, обменяться опытом с коллегами и составить предварительный заказ.

Анализ финансовых показателей компании за последние годы является важнейшим процессом, который позволит понимать, насколько успешна деятельность менеджмента и сотрудников, динамика развития организации, возможные перспективы. Для этого, ниже представлены основные финансово—экономические показатели деятельности ООО «Макалу» (см. таблицу 2.1).

Таблица 2.1

Финансово—экономические показатели деятельности ООО «Макалу», тыс. руб.

Показатели	2020 год	2021 год	2022 год	Отклонение, %	
				2021 г.	2022 г.
1	2	3	4	5	6
Выручка от продаж	12179	13755	14267	112,94	103,72
Себестоимость	7400	8358	8845	112,95	105,83
Затраты на 1 руб. выручки	0,61	0,61	0,62	100,00	101,64
Прибыль (убыток) от продаж	4779	5397	5422	112,93	100,46
Прочие операционные доходы	30	105	111	350,00	105,71
Прочие операционные расходы	18	21	24	116,67	114,29
Прочие внереализационные доходы	49	97	56	197,96	57,73
Прочие внереализационные расходы	443	492	450	111,06	91,46
Прибыль до налогообложения	2239	2781	3118	124,21	112,12
Налог на прибыль	38	77	81	202,63	105,19
Чистая прибыль	2201	2704	3037	122,85	112,32

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6
Численность персонала	598	605	611	101,17	100,99
Производительность труда, тыс. руб.	20366,2	22735,5	23350,3	111,63	102,70
Величина основных фондов	13410	15324	17665	114,27	115,28
Фондоотдача	0,91	0,9	0,81	98,90	90,00
Величина оборотных средств	2503	3480	3788	139,03	108,85
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	4,87	3,95	3,77	81,11	95,44
Период оборота оборотных средств, дни	75,01	92,34	96,91	123,10	104,95
Величина собственного капитала	12770	14568	16712	114,08	114,72
Рентабельность активов *ROA*, %	13,83%	14,38%	14,16%	103,98	98,47
Рентабельность продаж *ROS*, %	39,24%	39,24%	38,00%	100,00	96,84

На рисунке 2.1 представлена динамика выручки ООО «Макалу».

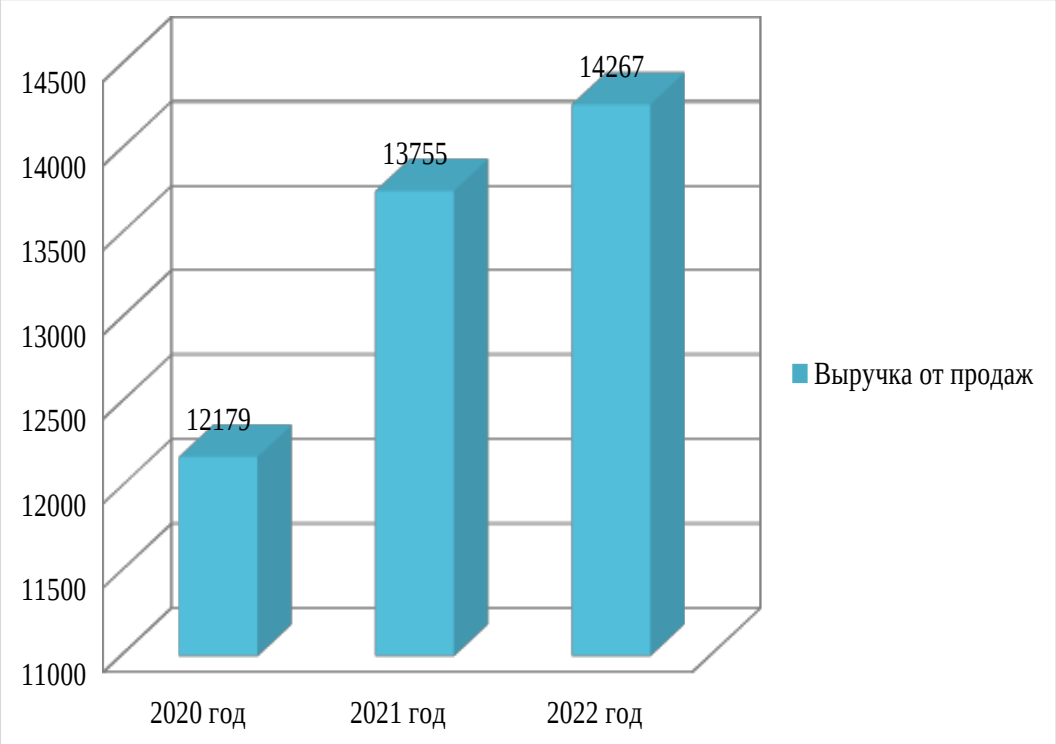

Рисунок 2.1 - Динамика выручки ООО «Макалу», тыс. руб

На основании представленных данных можно сделать вывод, что в целом ООО «Макалу» спешно проводит финансово—хозяйственную деятельность в соответствии со своими стратегическими планами. На это указывает рост выручки на 12,94% в 2021 году и 3,72% в 2022 году

соответственно. Рост бизнеса в целом можно высоко оценить на основании роста чистой прибыли на 1,50% по результатам 2021 года. Динамика чистой прибыли ООО «Макалу» представлена на рисунке 2.2.

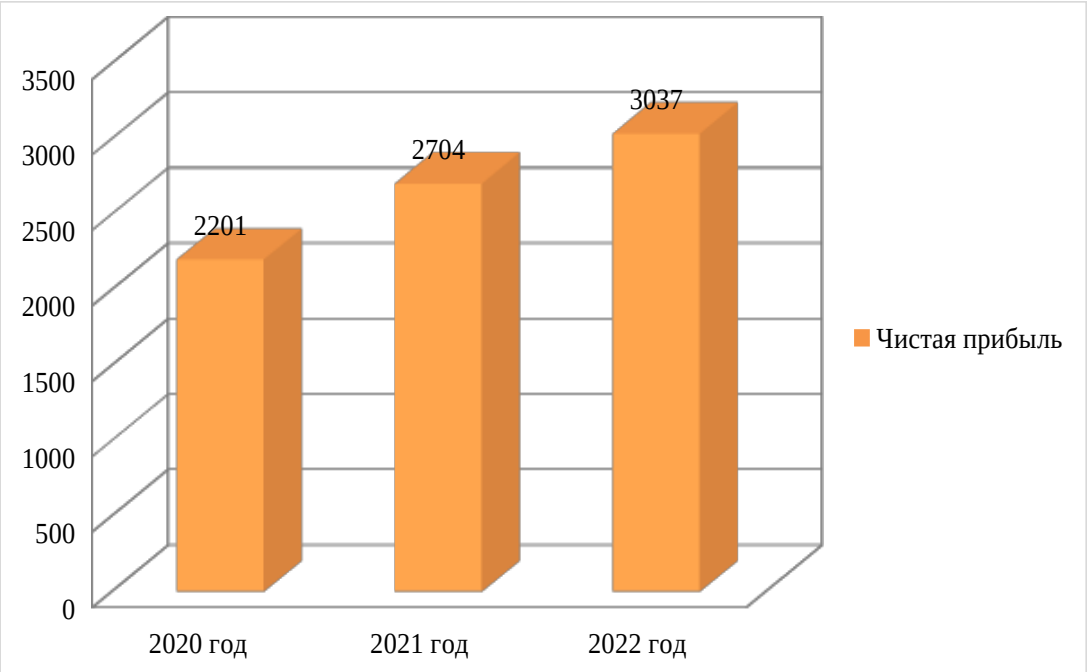

Рисунок 2.2 - Динамика чистой прибыли ООО «Макалу», тыс. руб

В рамках анализа внешней среды ООО «Макалу» представлена оценку целевой аудитории. Необходимо понимать, на кого будет направлена действующая антикризисная стратегия, от этого во многом зависит ее успех.

Проанализировать целевую аудиторию можно используя критерии, важные для приобретения санитарно-технического оборудования, а именно:

1.Юридический сегмент:

- предприятия и организации в статусе юридических лиц: ИП, ООО и др.

2. Поведенческая сегментация:

- регулярность покупки – сезонная (один раз в сезон);

- статус потребителя - потенциальный клиент, новый клиент, постоянный клиент;

3. Приверженность:

- терпимые приверженцы – привержены не только исследуемой

компании, но и 2-3 ее конкурентам;

- непостоянные приверженцы – не могут определиться с выбором компании и переходят от одной к другой, ведут «охоту» за выгодными предложениями от продавцов;

- «странники» - не имеют приверженности ни к одной компании из отрасли.

4. Доход:

- платежеспособная, высокодоходная компания;

- низкий доход, нерентабельная компания.

Многоугольник конкурентоспособности представляет собой исследование уровня конкурентоспособности компании в отношении главных ее конкурентов по заранее выделенным критериям (характерным для отрасли).

Компания ООО «Макалу» имеет двух основных конкурентов:

- ООО «Диамант»;

- ООО «Косметорон».

Для проведения конкурентного анализа используются определенные критерии, которые представлены в таблице 2.2.

Карта конкурентных групп, иллюстрирующая основные конкуренты и их связи, приведена на рисунке 2.3.

Полученные результаты оценки конкурентоспособности ООО «Макалу» показали, что наибольшую опасность для компании представляет конкурент – ООО «Косметорон». Компания выигрывает сразу по нескольким критериям, а именно: качество товара (величина спроса в два раза превышает спрос на продукцию ООО «Макалу»), продвижение (конкурент тратит на продвижение в несколько раз больше, чем анализируемая компания), компания – конкурент оказывает дополнительные услуги своим покупателям.

Таблица 2.2

Критерии для конкурентного анализа

Критерий сравнения	ООО «Диамант» (синий)		ООО «Косметорон» (красный)		ООО «Макалу»	
	Фактическое значение	Оцен-ка	Фактическое значение	Оцен-ка	Фактическое значение	Оцен-ка
Цена, руб	1870	5	2570	3	2144	4
Масштаб деятельности (доля на рынке, %)	0,17	3	0,17	3	0,23	5
Качество (% динамики спроса)	5,5%	4	11,8%	5	5,1%	4
Продвижение (затраты, тыс. руб)	25140	2	47988	5	20599	2
Доп. услуги (затраты, тыс. руб)	18405	2	36577	3	7041	1
Оригинальность продукции	79	3	114	4	122	4

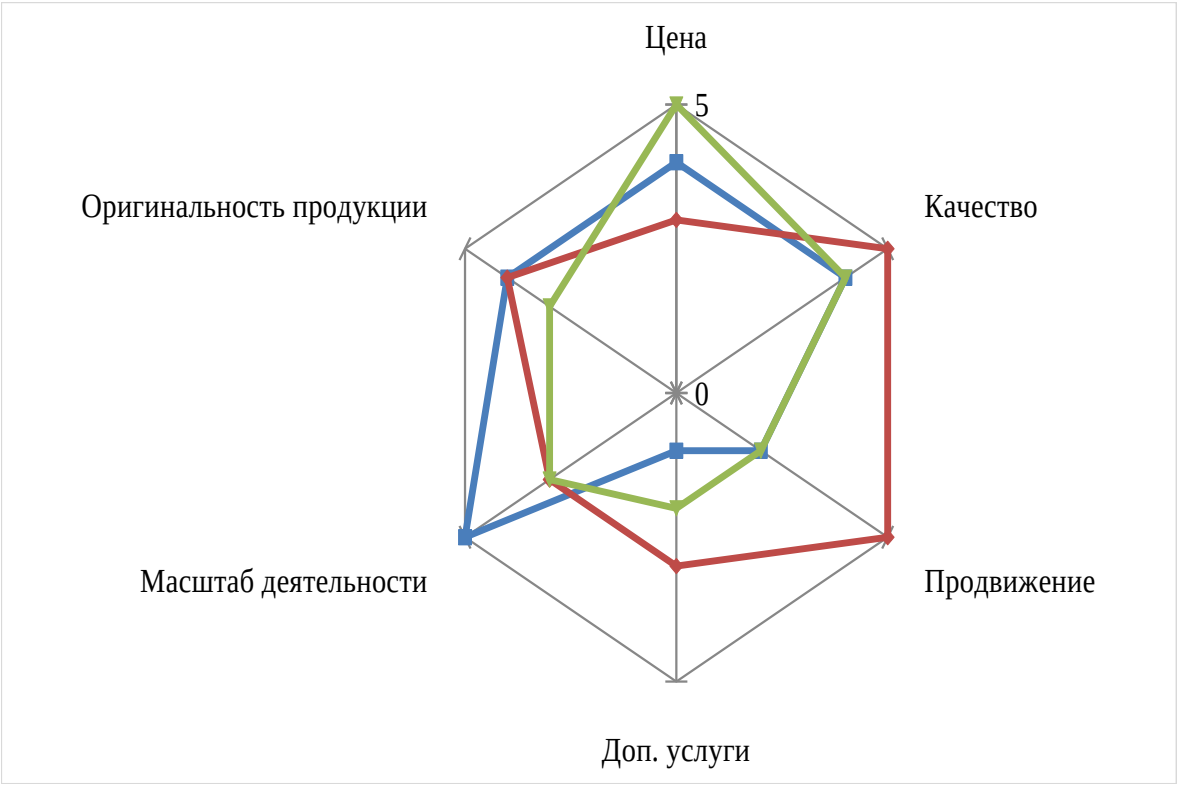

Рисунок 2.3 - Карта конкурентов ООО «Макалу»

Кроме того, ООО «Косметорон» предлагает наиболее оригинальную продукцию, осуществляет постоянный контроль за ассортиментом и его расширением, спросом на определенные категории, что позволяет увеличивать спрос и товарооборот.

Таким образом, объектом исследования в работе выступает ООО «Макалу», которая является универсальным магазином, основными видам

деятельности которого являются: розничная и оптовая торговля спортивными товарами. ООО «Макалу» является магазином (представителем) ГК «КАНТ». КАНТ является эксклюзивным дистрибьютором следующих известных мировых брендов: Elan, Black fire, Jones, Now, FTWO, Focus, Rocky Mountain, WELT, Hamax, Alpina, Buff, Kama, Howl, Matt, Romp, Reima.

2.2 Анализ организации торговли ООО «Макалу»

Торговая площадь ООО «Макалу» составляет 13544 м^2.

Расчет торговых площадей ООО «Макалу» представлен таблице 2.3.

Таблица 2.3

Расчет торговых площадей ООО «Макалу»

Состав помещений магазина	Расчетная площадь		Проектная площадь		Отклонение	
	Кв.м.	Уд.вес, %	Кв.м	Уд.вес, %	+/-	%
1.Торговый зал	13544	58,96	13345	60,10	-199	1,14
1.1 Установочная площадь	11322	49,28	11322	50,99	0	1,70
1.2 Дополнительная площадь	2222	9,67	2023	9,11	-199	-0,56
2.Помещения для приемки, хранения и подготовки товаров к продаже	5398	23,50	5190	23,37	-208	-0,12
3.Помещения хозяйственного обслуживания оперативных процессов	2872	12,50	2700	12,16	-172	-0,34
4.Административно- бытовые помещения	1093	4,76	910	4,10	-183	-0,66
5.Ненормируемые площади	66	0,29	60	0,27	-6	-0,02
Общая площадь магазина	22973	100	22205	100	-768	0,00

Помещения для приемки, хранения и подготовки товаров к продаже включают приемочную и склады. К помещениям хозяйственного обслуживания оперативных процессов относятся места хранения тары, упаковочного материала, спецодежды, помещение для хранения уборочного инвентаря, моющих средств.

Структура торговых площадей ООО «Макалу» представлена на рисунке 2.4.



Рисунок 2.4 - Структура торговых площадей ООО «Макалу», %

Административно-бытовые помещения включают следующие площади: кабинет директора магазина, комната персонала, помещение охраны, гардеробные и уборные.

Далее приведем расчеты эффективности площади торгового зала с помощью следующих коэффициентов:

- коэффициент установочной площади, который рассчитывается по формуле (1):

$$Ку = Sу / Sт.з. \quad (1),$$

где Sу – установочная площадь магазина, м2;

Sт.з – площадь торгового зала, м2.

Расчет для ООО «Макалу»:

$$Ку = 11322/13544 = 0,84$$

Рассчитанное значение более 0,25, что свидетельствует о рациональном использовании торговой площади.

- коэффициент экспозиционной площади по формуле (2):

$$Кэксп = Sэксп / St.з. \quad (2),$$

где Sэксп – экспозиционная площадь магазина, м2;

Расчет для ООО «Макалу»:

$$Кэксп = 8029/13544 = 0,59$$

Полученное значение коэффициента экспозиционной площади менее оптимального значения, но при этом не ниже рационального уровня, что свидетельствует об эффективности использования площади, обозримости покупателей, удобстве выкладки товара.

В магазинах ООО «Макалу» планировка торгового зала используется линейный тип, то есть товары, размещенные в торговом зале и проходы для посетителей, образуют параллельные линии. Линия узла расчета расположена перпендикулярно им.

Такая планировка торгового зала позволяет в магазине ООО «Макалу» четко сформировать потоки движения покупателей, что позволяет создает благоприятные условия для размещения и группировки товаров, обеспечивает хороший просмотр торгового зала.

Торговый зал магазина имеет пропорцию 1:2, что делает его эксплуатацию эффективной.

Проанализировав существующую планировку торгового зала ООО «Макалу» и рассмотрев расположение товарных групп и расстановку в нем оборудования, можно выделить «горячие» и «холодные» зоны.

«Горячие» зоны зала магазина располагаются по всему периметру торгового зала. В них находятся товары, пользующиеся у покупателей

высоким спросом и занимающие наибольший удельный вес в товарообороте магазина.

«Холодной» зоной торгового зала исследуемого предприятия являются средние ряды и полки, находящиеся с левой стороны по направлению движения покупательского потока.

Оценка использования инструментов, формирующих атмосферу ООО «Макалу» представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Оценка использования инструментов, формирующих атмосферу ООО «Макалу»

Инструменты, формирующие атмосферу магазина	Использование неиспользование в ООО «Макалу»	Знак (+, -)
Использование визуальных компонентов атмосферы магазина в качестве дополнительных источников информации для облегчения восприятия и поиска нужных товаров: Изображения Знаки Указатели Эффекты	Используются указатели ассортиментных групп товаров	 + - + +
Использование световых эффектов для выделения секций и товаров, для формирования дизайна магазина	Не используется	-
Использование цветовых решений	Интерьер магазина выполнен в единой цветовой гамме	+
Использование музыки в целях формирования позитивной атмосферы магазина	Используется	+
Использование запахов в целях оказания сильного и быстрого влияния на эмоциональное состояние покупателей	Не используется	-
Поведение торгового персонала: Приветливость Внешний вид Знания о товаре	Приветливый персонал. Единая форма продавцов. Знание товара	 + + +

Продолжение таблицы 2.4

Инструменты, формирующие атмосферу магазина	Использование неиспользование в ООО «Макалу»	Знак (+, -)
Парковка автомобилей около магазина	Используется	
Общее число положительных оценок	8	

Для оценки атмосферы магазина также было проведено дополнительно исследование оформления входной группы, показавшее, что 36% использующихся во входной группе материалов имеют крайне неудовлетворительное оформление. В данной группе основными нарушениями являлись: небрежное оформление площадей при входе в торговый зал, выцветшие обветшалые вывески.

Анализ розничного товарооборота ООО «Макалу» проводился за год и по кварталам, а так же в разрезе товарных групп и отделов.

Динамика общего объема товарооборота представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Общий объем товарооборота ООО «Макалу»

Показатели	Прошлый год (период)	Отчетный год (период)	Отклонение (+,-)	Темп отклонения, %
Общий объем товарооборота	13755,02	11578,61	-2176,41	84,18

Представим динамику товарооборота на рисунке 2.5.

Как показывают данные таблицы 2.5 и рисунка 2.5. в динамике товарооборота отмечается резкое снижение: темп снижения составил 15,82% или 2176,41 тыс. рублей.

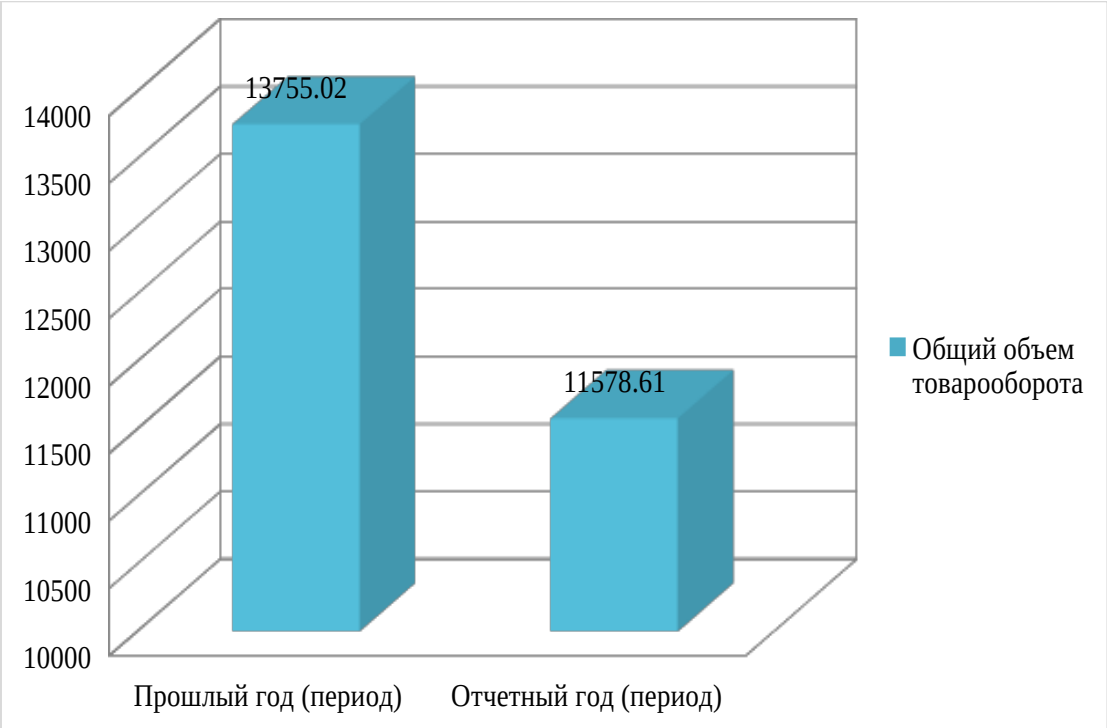

Рисунок 2.5 – Динамика товарооборота ООО «Макалу»

Структура товарооборота ООО «Макалу» представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Структура товарооборота ООО «Макалу»

Товарные группы	2021 год		2022 год		Темп отклонения, %	Изменения в динамике структуры товарооборота, %
	Сумма, р.	Удельный вес, %	Сумма, р.	Удельный вес, %		
1	2	3	4	5	6	7
1.Акссесуары	2452,12	17,83	1869,15	16,14	76,23	-1,68
2.Одежа	2877,32	20,92	2862,65	24,72	99,49	3,81
3.Транпсорт	2132,45	15,50	1873,9	16,18	87,88	0,68
4.Спортивный инвентарь	2801,56	20,37	2510,97	21,69	89,63	1,32
5. Обувь	3491,57	25,38	2461,94	21,26	70,51	-4,12
Итого	13755,02	100,00	11578,61	100,00	84,18	0,00

Представим графически результаты анализа структуры товарооборота ООО «Макалу» (см. рисунок 2.6).

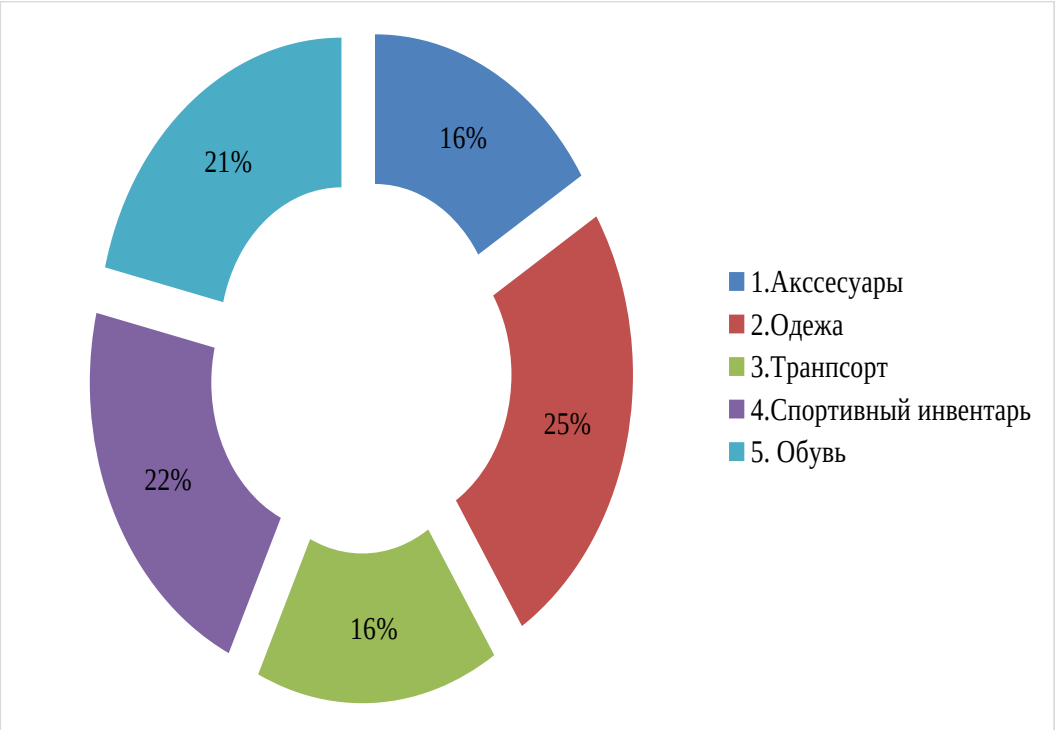

Рисунок 2.6 – Структура товарооборота ООО «Макалу» по данным на конец 2022 года, %

Данные рисунка 2.6. и таблицы 2.6 показывают, что наибольший удельный вес в структуре товарооборота занимает одежда (25%), а так же спортивный инвентарь (22%).

Анализ ритмичности товарооборота ООО «Макалу» представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Ритмичность товарооборота ООО «Макалу» по кварталам

Квартал (месяц)	2021 год		2022 год		Отклонение, (+,-)
	Сумма, р.	Удельный вес, %	Сумма, р.	Удельный вес, %	
1	2	3	4	5	6
1 квартал	3030,13	22,03	2842,26	24,55	-187,87
2 квартал	2072,23	15,07	1974,34	17,05	-97,89
3 квартал	5987,34	43,53	4672,23	40,35	-1315,11
4 квартал	2665,32	19,38	2089,78	18,05	-575,54
Итого	13755,02	100,00	11578,61	100,00	-2176,41

Представим результаты оценки ритмичности товарооборота графически на рисунке 2.7.

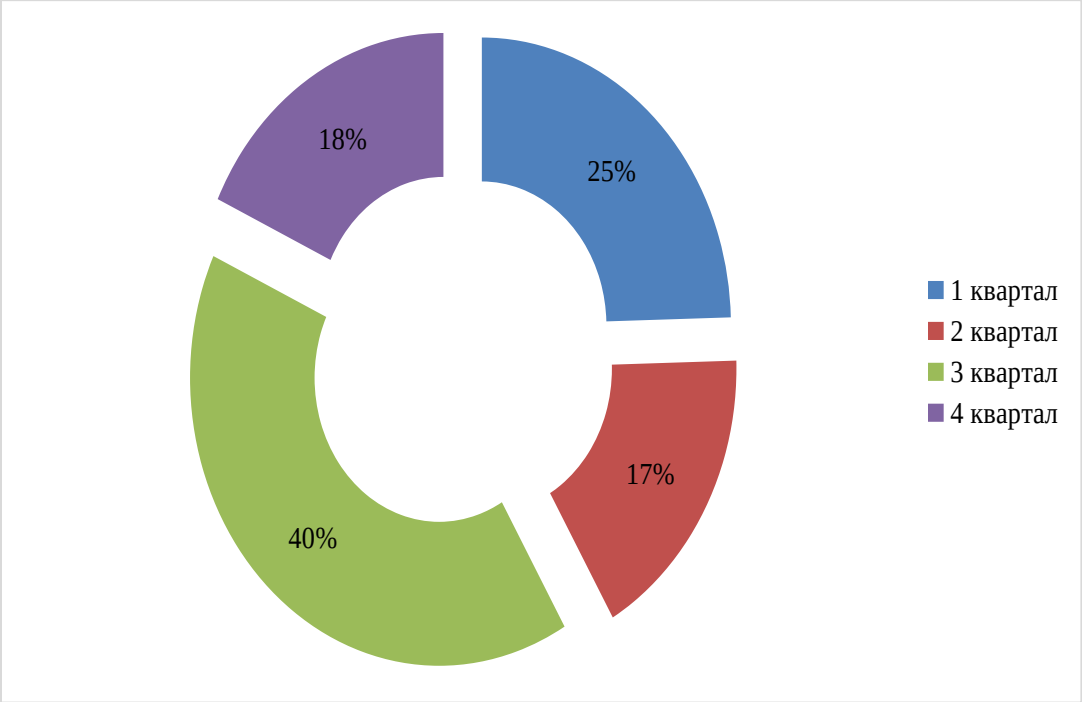

Рисунок 2.7 – Оценка ритмичности товарооборота, %

Данные таблицы 2.7 и рисунка 2.7 свидетельствуют о снижении товарооборота ООО «Макалу» по результатам 2022 года, что свидетельствует о снижении спроса на некоторые ассортиментные группы. Для выявления ассортиментных групп, на которые снизился спрос, проанализируем показатели ассортимента.

2.3 Оценка показателей ассортимента ООО «Макалу»

Ассортиментными группами товаров ООО «Макалу» являются следующие:

- спортивная одежда (одежда для бега, туристическая одежда, велоодежда, термобелье, мембранная одежда, сноубордическая одежда, горнолыжная одежда и др);

- обувь (беговая обувь, треккинговая обувь, альпинистские ботинки, велообувь, обувь для города);

- спортивный инвентарь (беговые дорожки, палатки, спальники, коврики, палки, посуда, снегоступы и др.);

- транспорт (велосипеды, самокаты и комплектующие для них);

- аксессуары (рюкзаки для бега, фляги и бутылки для воды, часы, фитнес-браслеты и шагомеры, очки солнцезащитные, спортивное питание, наушники, бандажи и тейпы и др.).

Ассортиментные группы на официальном сайте магазина «КАНТ» представлены следующими категориями (см. рисунок 2.8).

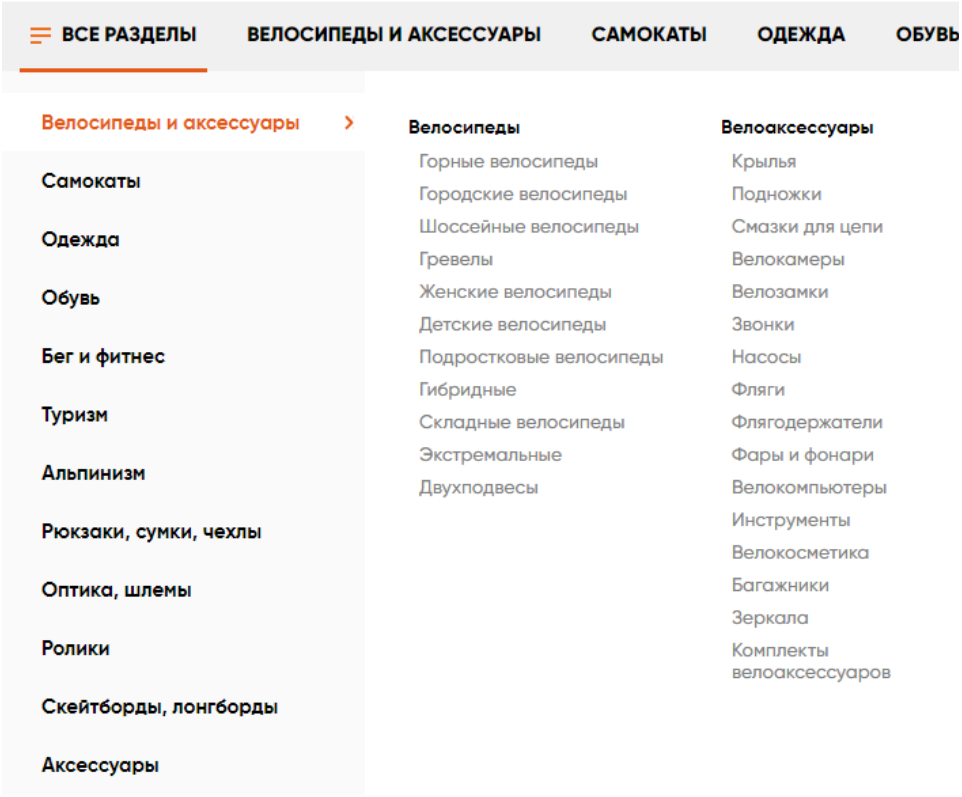

Рисунок 2.8 - Ассортиментные группы на официальном сайте магазина «КАНТ»

На официальном сайте магазина «КАНТ» действует система онлайн-заказа, а так же существует функция заказа обратного звонка и ответ чат-бота, с помощью которого клиенты могут получить ответы на интересующие вопросы.

Структура ассортимента ООО «Макалу» представим в разрезе ассортиментной группы «Канцелярские товары» (см. таблицу 2.8).

Таблица 2.8

Структура ассортимента ООО «Макалу»

Вид товара	Количество товара	Средняя цена единицы товара, руб.	Полная стоимость всего товара, руб.	Относительные показатели, %	
				В натуральном выражении	В стоимостном выражении
1.Акссесуары	9873	189,32	1869156,36	9,66	16,14
2.Одежа	36795	77,8	2862651,00	36,00	24,72
3.Транспорт	16983	110,34	1873904,22	16,62	16,18
4.Спортивный инвентарь	10987	228,54	2510968,98	10,75	21,69
5. Обувь	27563	89,32	2461927,16	26,97	21,26
Итого	102201	-	11578607,72	100	100

Графическое представление структуры ассортимента ООО «Макалу» по данным за 2022 год приведено на рисунках 2.9 и 2.10.

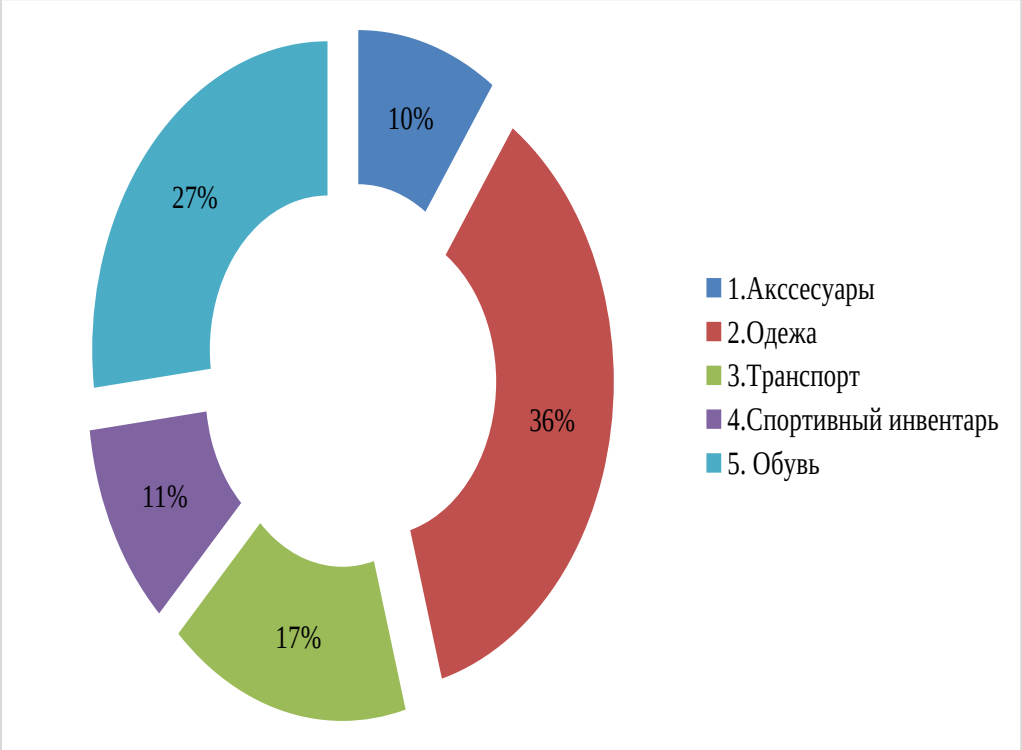

Рисунок 2.9 – Структура ассортимента в натуральном выражении, %

Данные таблицы 2.8 и рисунка 2.9 показывают, что наибольшей товарной группой в структуре ассортимента является одежда и обувь: 36% и 27% соответственно от общего объема товаров.

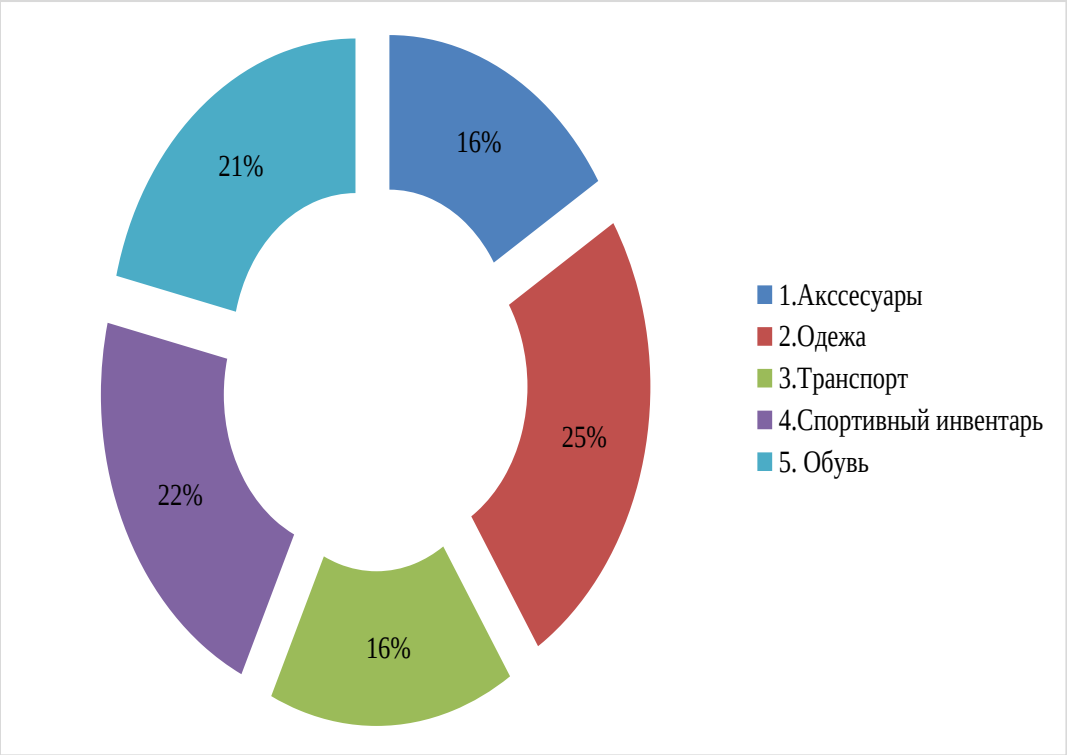

Рисунок 2.10 – Структура ассортимента в стоимостном выражении, %

Данная группа включает все возможные виды одежда для бега, туристическая одежда, велоодежда, термобелье, мембранная одежда, сноубордическая одежда, горнолыжная одежда и др.

Следующими по величине занимаемой доли в стоимостном выражении является спортивный инвентарь – 22%. Это означает, что достаточно большие поступления выручки приходятся на продажу именно этих групп товаров.

Полная стоимость всего товара приведем на рисунке 2.11.



Рисунок 2.11 - Полная стоимость всего товара ООО «Макалу»

Рассмотрим показатели ассортимента:

1- Полнота ассортимента — отношение числа фактического числа разновидностей товара (имеющегося в продажи) к базовому числу товаров. Расчет осуществляется по формуле (3):

$$Кп = Вф / Вн, \quad (3),$$

где Вф — фактическое количество видов товаров на момент проверки, ед.;

Вн — количество видов, предусмотренное ассортиментным перечнем, договором поставки, стандартами и пр., ед.

Расчет полноты ассортимента:

$$Кп = 2099/3287 = 0,64$$

2 - Широта ассортимента — количество наименований, товарных групп, то есть подразделений ассортимента. Расчет осуществляется по формуле (4):

$$Кш = Гф / Гн, \quad (4),$$

где Гф — количество групп товаров на момент определения, ед.;

Гн — общее количество групп товаров, ед.

В рамках данной работы анализ проводится по одной группе товара – канцелярские товары.

Расчет широты ассортимента:

$$Кш = 1 /1 = 1$$

3 - Новизна (обновление) ассортимента – это способность набора товаров удовлетворять изменившиеся потребности за счет новых товаров. Расчет осуществляется по формуле (5):

$$Ко = Ро / Рф, \qquad (5),$$

где Ро — количество новых разновидностей товаров, появившихся в момент проверки, ед.;

Рф — среднее количество разновидностей, ед.

В момент проверки не выявлено новых видов товаров, их фактическое количество составляет 5, что так же соответствует ассортиментному перечню. В связи с этим, расчет показателя новизны ассортимента не представляется возможным.

Представим рассчитанные значение показателей ассортимента по каждой группе товара (см. таблицу 2.9).

Таблица 2.9

Показатели ассортимента ООО «Макалу»

Вид товара	Полнота ассортимента	Широта ассортимента	Новизна (обновление) ассортимента
1.Акссесуары	1	1	-
2.Одежа	0,78	1	-
3.Транспорт	0,60	1	-
4.Спортивный инвентарь	0,82	1	-
5. Обувь	1	1	-

Следует отметить, что постоянное и повышенное обновление ассортимента для изготовителя и продавца связано с определенными затратами и риском, что они могут не оправдаться, поэтому обновление ассортимента также должно быть рациональным. Например, новый товар может не пользоваться спросом.

Таким образом, объектом исследования в работе выступает ООО «Макалу». ООО «Макалу» является универсальным магазином, основными видам деятельности которого являются: розничная и оптовая торговля спортивными товарами. Магазин КАНТ — это 20 профессиональных магазинов и крупнейшая дилерская сеть на рынке спортивных товаров в России. Специализация магазина — велосипеды, туризм, обувь и одежда для бега, горные и беговые лыжи, сноуборды.

В магазинах ООО «Макалу» планировка торгового зала используется линейный тип, то есть товары, размещенные в торговом зале и проходы для посетителей, образуют параллельные линии. Такая планировка торгового зала позволяет в магазине ООО «Макалу» четко сформировать потоки движения покупателей, что позволяет создает благоприятные условия для размещения и группировки товаров, обеспечивает хороший просмотр торгового зала.

Анализ общего товарооборота показал отрицательную динамику товарооборота ООО «Макалу» за анализируемый период, что свидетельствует об снижении спроса со стороны посетителей магазина и эффективности его деятельности, снижении рентабельности под воздействием внешних факторов.

Оценка показателей ассортимента ООО «Макалу» позволила прийти к выводу: наибольшей товарной группой в структуре ассортимента является одежда и обувь: 36% и 27% соответственно от общего объема товаров. Данная группа включает все возможные виды одежда для бега, туристическая одежда, велоодежда, термобелье, мембранная одежда, сноубордическая одежда, горнолыжная одежда и др. Следующими по

величине занимаемой доли в стоимостном выражении является спортивный инвентарь – 22%. Это означает, что достаточно большие поступления выручки приходятся на продажу именно этих групп товаров.

Глава 3 Оптимизация управления товарным ассортиментом ООО «Макалу»

3.1 Влияние ассортимента на товарооборот ООО «Макалу»

Проанализируем влияние ассортимента на товарооборот следующих факторов:

- товарооборачиваемость (скорость оборота);

- величина средних запасов;

- время обращения товара в днях.

Рассчитаем данные показатели на примере ООО «Макалу».

Скорость оборота (С) или время обращения товаров в количестве оборотов определяется по формуле:

$$C=\frac{PO}{З\ ср} \qquad (6)$$

где РО – величина товарооборота;

Зср – величина средних запасов.

Для расчета скорости оборота необходимо определить величину средних запасов по формуле (7):

$$Зср_{=}\frac{\frac{З1}{2}+З_2+\ldots+З_n-1+\frac{З_n}{2}}{n-1}, \qquad (7)$$

где $З_1$, $З_2$, … $З_n$, - запасы товаров на отдельные даты изучаемого периода;

n – число дат, за которые взяты данные.

Рассчитаем величину средних запасов ООО «Макалу»:

$$Зср = \frac{\frac{1986}{2} + 1198 + 2022 + 1765 + 1932 + 1788 + 2433 + 1765 + 1887 + 1532 + 2112 - 1 + 1999/2}{12 - 1} =$$

$$= 1856{,}91$$

Далее рассчитаем скорость оборота по формуле (8):

$$С = \frac{11578{,}61}{1856{,}91} = 6{,}24$$

Время обращения товаров в днях (В) определяется по формуле (9):

$$В = \frac{Зср * Д}{РО} \quad (9)$$

Рассчитаем время обращения товаров в днях ООО «Макалу»:

$$В = \frac{1856{,}91 * 360}{11578{,}61} = 58 \text{ дней}$$

Процесс продажи товаров связан с затратами также с затратами живого труда. Рациональное использование товарных ресурсов является одной из важных задач, связанной с переходом на интенсивный путь развития организации.

Далее проанализируем эффективность использования кадровых ресурсов предприятия ООО «Макалу» (см. таблицу 3.1).

Таблица 3.1

Показатели эффективности использования кадровых ресурсов ООО «Макалу»

Показатели	2020	2021	2022	Абс. откл.		Темп роста, %	
				2021-2020	2022-2021	2021/2020	2022/2021
Выручка от продаж	12179	13755	14267	1576	512	112,94	103,72
Среднесписочная численность	598	605	611	0	2	101,17	100,99

работающих, чел.							
Производительность труда	20366,2	22735,5	23350,3	0	0	111,63	102,70

Данные таблицы 3.1 показывают, что труд в ООО «Макалу» используется достаточно эффективно, при этом значение показателя производительности увеличивается в анализируемом периоде.

Динамика производительности труда ООО «Макалу» представлена на рисунке 3.1.

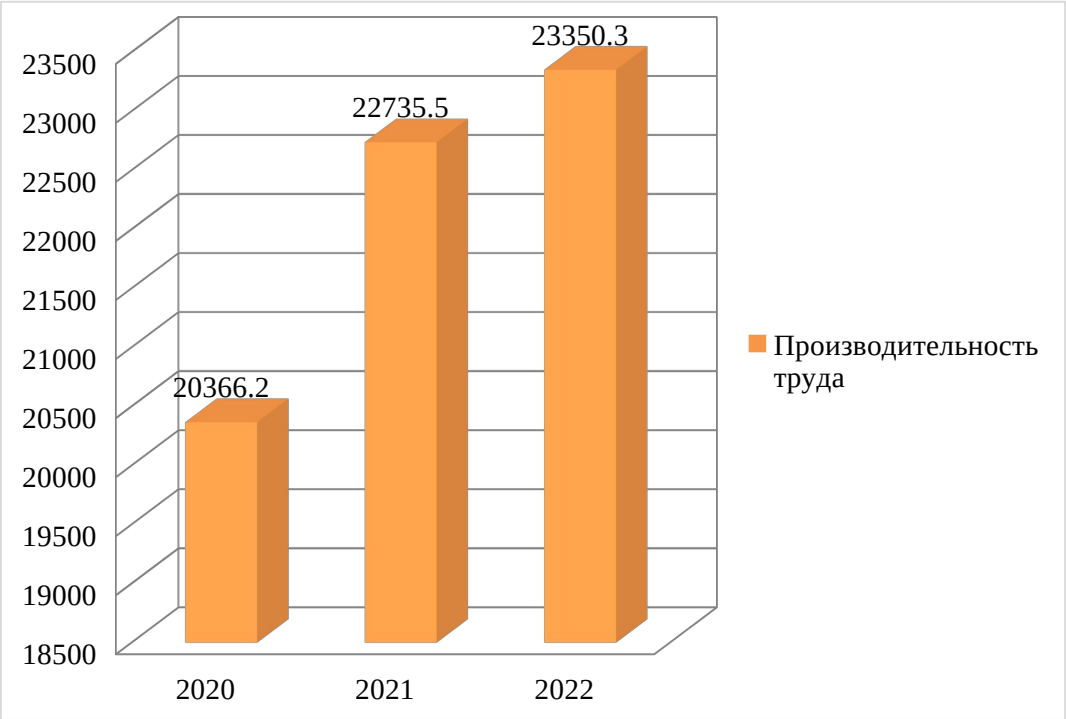

Рисунок 3.1 - Динамика производительности труда ООО «Макалу»

Далее рассмотрим показатели эффективности использования основных средств ООО «Макалу», представленные в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Показатели эффективности использования основных средств ООО «Макалу»

Показатели	2020	2021	2022	Абс. откл.		Темп роста, %	
				2021-2020	2022-2021	2021/2020	2022/2021
Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб.	13410	15324	17665	1914	2341	114,27	115,28

Фондоотдача, руб./руб.	0,91	0,9	0,81	-0,01	-0,09	98,90	90,00

Продолжение таблицы 3.2

Показатели	2020	2021	2022	Абс. откл.		Темп роста, %	
				2021-2020	2022-2021	2021-2020	2022-2021
Фондоемкость, руб./руб.	0,09	0,1	0,09	0,01	-0,01	111,11	90,00
Фондооснащенность, тыс. руб/чел	22,42	25,33	29,91	2,91	4,58	112,98	118,08

Показатели таблицы 3.2 свидетельствуют о неэффективном использовании основных средств ООО «Макалу» в анализируемом периоде. Так, показатели фондоотдачи говорит о том, что на 1 рубль стоимости основных средств предприятия приходится 0,81 рублей выручки. Тот же вывод подтверждают низкие значения показателя фондоотдачи.

На рисунке 3.2. представлена динамика показателей эффективности использования основных средств ООО «Макалу».

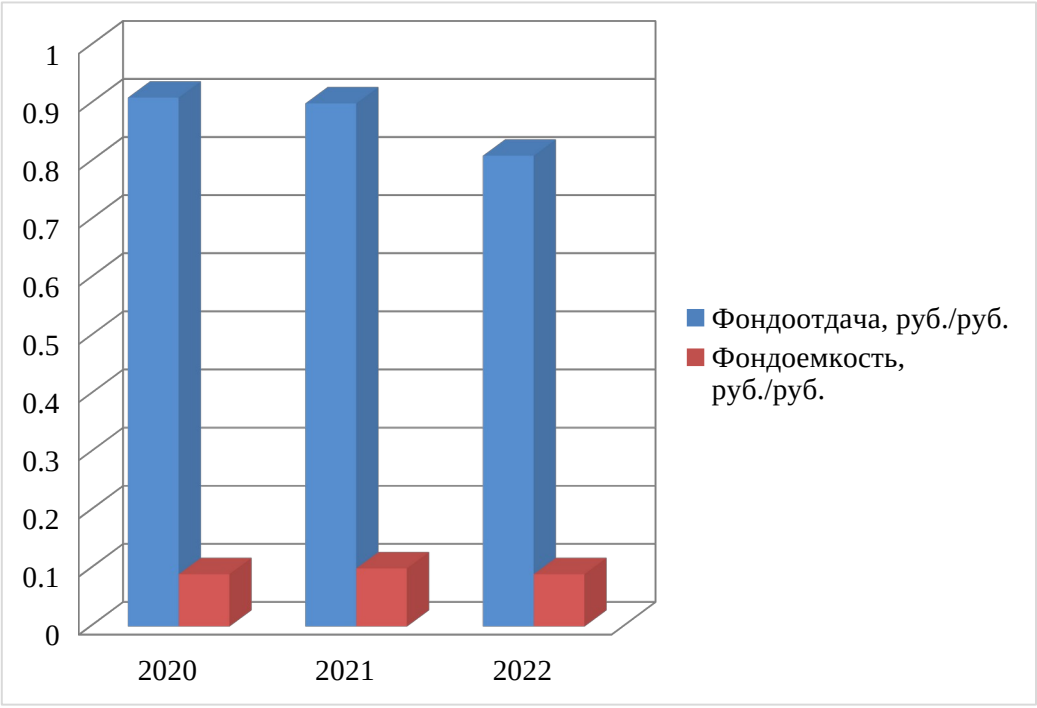

Рисунок 3.2 - Динамика показателей эффективности использования основных средств ООО «Макалу»

В настоящее время существует большое количество разнообразных методов оптимизации запасов. На практике обычно применяют простейшие модели, позволяющие получить в лучшем случае лишь порядок величины оптимального запаса. К таким моделям чаще всего относят:

1) определение оптимального размера заказа, например, по формуле Уилсона;

2) оптимизация оборачиваемости запасов.

Рассмотрим применение данных моделей для совершенствования системы управления запасами ООО «Макалу». Для расчета будет использоваться такая категория запасов, как тара. Потребность ООО «Макалу» в сырье (в количественном измерении) представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Потребность ООО «Макалу» в таре

Наименование	Стоимость ресурса, тыс. руб./год	Удельный вес, %	Среднегодовая потребность, единиц	Потребность в сутки, единиц
Мягкая упаковка	744,0	21,2	4888	13,39
Пластиковая тара	419,0	11,9	1676	4,59
Картон	767,0	21,9	511330	1400,90
Фасовочные пакеты	100,0	2,9	286	0,78
Наполнитель для обуви	1067,0	30,5	120	0,33
Полиэтилен (рулон)	117,0	3,3	2340	6,41
Бумага оберточная, рулон	131,0	3,7	44	0,12
Вакуумная упаковка, рулон	159,0	4,5	5300	14,52
Всего	3504,0	100	525984	1441,04

На рисунке 3.3 представлена потребность ООО «Макалу» в таре.



Рисунок 3.3 – Удельный вес потребности ООО «Макалу» в таре, %

По формуле Уилсона определим: какой объем должна заказывать компания для одной поставки; частоту заказов; точку заказа.

Для примера рассчитаем перечисленные показатели мягкой упаковки.

Примем за единицу времени год, тогда:

- скорость потребления запаса равна среднегодовой потребности:

v = 4888 единиц в год;

- затраты на доставку равны:

K = 744 * 0,1 / 52,14 недель = 1,427 тыс. руб.;

- затраты на хранение в зависимости от доли мягкой упаковки о в общем объеме тары на единицу запаса равны:

$$s = 58,8*0,212/4888 = 0,00255 \text{ тыс. руб.}$$

Используем модель Уилсона:

$$Q_W = \sqrt{\frac{2 \cdot 1{,}427 \cdot 4888}{0{,}00255}} = 2338{,}96 \text{ ед.} \approx 2339 \text{ ед.}$$

Годовые затраты на управление запасами мягкой упаковки равны:

$$L = 1{,}427 \cdot \frac{4888}{2339} + 0{,}00255 \cdot \frac{2339}{2} = 5{,}964 \text{ тыс. руб.}$$

Подача каждого нового заказа должна производиться через:

$$\tau = \frac{2339}{4888} = 0{,}4785 \text{ года или } \tau = 0{,}4785 \cdot 365 = 174{,}7 \approx 175 \text{ дней.}$$

Заказ следует подавать при уровне запаса, равном:

$$h_o = 4888 \cdot \frac{15}{365} = 201 \text{ ед.,}$$

при потреблении 13,4 ед. в сутки, то есть эти 201 единицы запасов мягкой упаковки будут потреблены в течение 15 дней, пока будет доставляться заказ.

Проведенные расчеты показали, что оптимальный размер заказа мягкой упаковки составляет 2339 единиц. Подача нового заказа должна быть произведена через 175 дней при уровне запаса на складе 201 единица. В этом случае годовые затраты на управление запасами мягкой упаковки составят 5,964 тыс. руб.

Аналогично рассчитаем показатели оптимального размера заказов на прогнозный период для формирования запасов тары на основе входящих данных таблицы 3.4.

Таблица 3.4

Входящие данные для расчета оптимальных размеров заказов

Наименование	Стоимость ресурса, тыс. руб./год	Удельный вес, %	Среднегодовая потребность, единиц	Затраты на доставку партии, тыс. руб.	Затраты на хранение единицы, тыс. руб.
Мягкая упаковка	744,0	21,2	4888	1,427	0,00255
Пластиковая тара	419,0	11,9	1676	0,804	0,00417
Картон	767,0	21,9	511330	1,471	0,00003
Фасовочные пакеты	100,0	2,9	286	0,192	0,00596
Наполнитель для обуви	1067,0	30,5	120	2,046	0,14945
Полиэтилен (рулон)	117,0	3,3	2340	0,224	0,00083
Бумага оберточная, рулон	131,0	3,7	44	0,251	0,04945
Вакуумная упаковка, рулон	159,0	4,5	5300	0,305	0,00050
Всего	3504,0	100	525984	-	-

По данным таблицы 3.4 можно сказать, что максимальные затраты на доставку (2 046 руб. на партию) выявлены по наполнителю, так как сам данный вид запасов относится к наиболее дорогостоящим.

Затраты на доставку партии тары ООО «Макалу» представлены на рисунке 3.4.

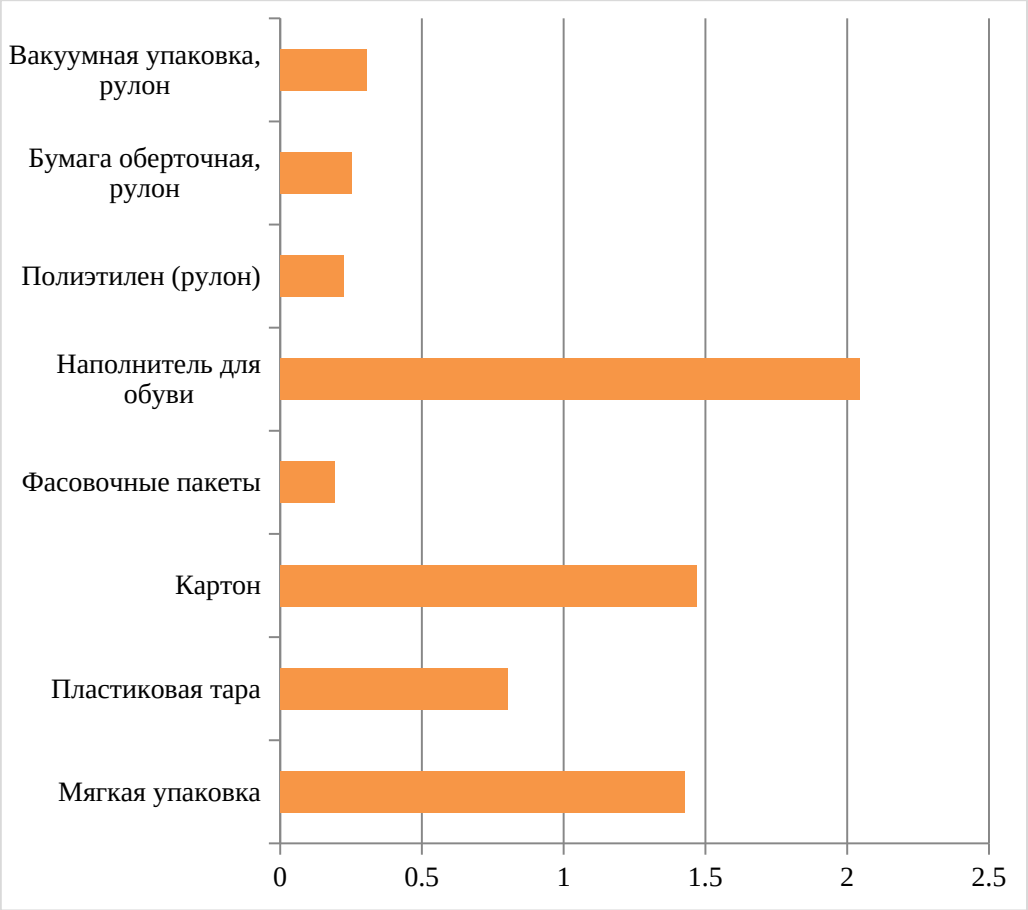

Рисунок 3.4 - Затраты на доставку партии тары ООО «Макалу»

Наиболее дешевыми являются фасовочные пакеты – всего 192 руб. за партию запасов. Далее по формуле Уилсона определим оптимальный объем заказа компании для одной партии, частоту заказов и точки заказов для всех видов запасов. Рассчитанные данные представим в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Показатели оптимальных размеров заказов по формированию запасов ООО «Макалу»

Наименование	Оптимальный размер заказа, единиц (Qw)	Годовые затраты на управление запасами, тыс. руб. (L)	Период поставки между заказами, дней (τ)	Точка заказа, единиц (ho)
Мягкая упаковка	2339	5,964	175	201

Продолжение таблицы 3.5

Наименование	Оптимальный размер заказа, единиц (Qw)	Годовые затраты на управление запасами, тыс. руб. (L)	Период поставки между заказами, дней (τ)	Точка заказа, единиц (ho)
Пластиковая тара	803	3,354	175	69
Картон	244409	6,155	174	21014
Фасовочные пакеты	136	0,809	173	12
Наполнитель для обуви	57	8,567	174	5
Полиэтилен (рулон)	1125	0,933	176	96
Бумага оберточная, рулон	21	1,046	175	2
Вакуумная упаковка, рулон	2545	1,270	175	218
Всего	-	28,98	-	-

На рисунке 3.5 представлена динамика годовых затрат на управление запасами ООО «Макалу».

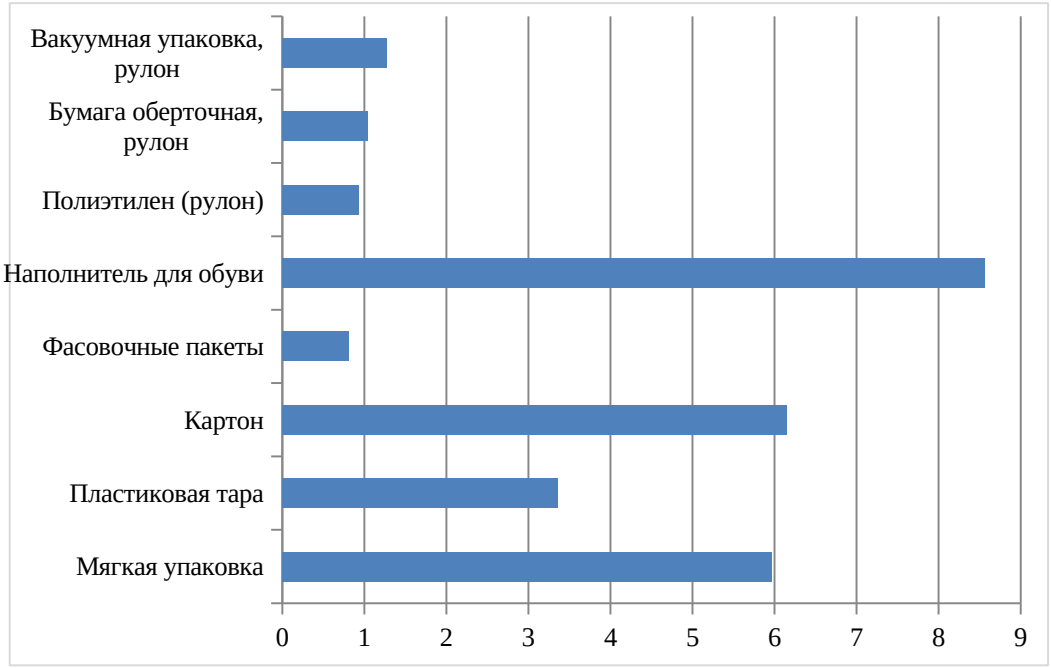

Рисунок 3.5 - Динамика годовых затрат на управление запасами ООО «Макалу»

По результатам расчета в таблице 3.5 были определены оптимальные размеры заказов для всех видов тары и упаковочных материалов ООО «Макалу», а также годовые затраты на управление запасами. Наибольшие и наименьшие годовые затраты на управление составили соответственно 8,567 тыс. руб. (по наполнителю) и 0,809 тыс. руб. (по фасовочным пакетам). Период поставки между заказами для всех материалов составляет от 173 до 176 дней, то есть примерно 2 раза в год.

3.2 Направления оптимизации управления товарным ассортиментом ООО «Макалу»

Ассортиментная политика - это мероприятия компании, направленные на формирование ассортимента и управление им.

Ассортиментная политика не является чем-то оторванным от стратегии, она вытекает из нее, определяется общим развитием и целями организации. Поэтому у компании должен быть документ, определяющий ее ассортиментную политику.

Общее положение об ассортиментной политике послужит основой для дальнейшей работы с ассортиментом. Этот документ должен регламентировать все моменты, связанные с ассортиментом: кто отвечает за формирование ассортиментной матрицы, на каком основании товар вводится и выводится из ассортимента, что считается неликвидом, сколько времени товар может храниться на складе без движения, какие отчеты и кому составляются, подаются и т.д.

Часто менеджеры ООО «Макалу», управляющие ассортиментом, стремятся добавить новые товары, либо расширить ассортимент для более полного удовлетворения покупательского спроса, либо потому, что компании необходимо расширить линейку предлагаемых товаров для повышения объемов продаж и соответственно прибыли. Однако, по мере прибавления новых товаров, возрастают расходы на поддержание их запасов, на

переоснащение торговых площадей, на обработку заказов, на транспортировку, а также затраты на рекламу. Следовательно, расширение товарного ассортимента должно происходить планово, а не хаотически.

Также следует отметить, что перенасыщение ассортимента приводит к «поеданию» одних товаров другими, когда перестают продаваться ранее популярные позиции. К тому же, излишний выбор может смутить покупателя.

Из этого также следует вывод о плановости и продуманности введения новых товарных позиций в ассортимент. Т.е. мы всегда должны задавать вопросы: для чего мы это делаем, кто это определил, в какой форме, что ожидаем от этой позиции, что будет являться основанием для подобного расширения и т.д.

Положение об ассортиментной политике регламентирует зоны ответственности отделов при работе с ассортиментом, описывает порядок ввода и вывода товарных позиций, закрепляет ассортиментную матрицу - словом, является документом, определяющим всю работу с ассортиментом предприятия.

Для разработки «Положения об ассортиментной политике ООО «Макалу» нужно:

1. Определить стратегию организации в целом, позиционирование магазина, кто является покупателем;

2. Определить цели и задачи управления ассортиментом;

а) назначить ответственное за ассортимент лицо и определить людей в его подчинении (отдел);

б) прописать все аспекты управления ассортиментом, а именно:

- кто составляет матрицу, в каких пределах ответственны менеджеры при внесении информации в матрицу, уровни доступа, кто отвечает за актуальность информации;

- товарный классификатор и его основные уровни;

- роли категорий и их заданные пропорции;

- кто за какие категории отвечает и в каком объеме (порядок ответственности - объем продаж, прибыль и т.д.);

- на каком основании товар вводится в ассортимент и порядок такой процедуры;

- на каком основании товар выводится из ассортимента и процедура;

- норма продаж для каждой категории;

- норма складского запаса;

- порядок проведения и рассмотрения аналитических отчетов;

- что делать с непродаваемыми и неликвидными товарами (процедура, ответственные);

- как происходит планирование продаж (порядок согласования, утверждения и корректировки планов);

- порядок распределения товаров по магазину;

- действия при закрытии магазина и ликвидации части ассортимента.

Для ООО «Макалу» предлагается ввести следующее Положение об ассортиментной политике.

Положение об ассортиментной политике ООО «Макалу».

1. Ответственность за формирование и поддержание ассортимента магазина несет начальник отдела маркетинга.

2. Основой формирования ассортимента являются потребности покупателей.

а) в ассортименте ООО «Макалу» присутствуют следующие товарные категории:

- базовые;

- приоритетные;

- сезонные;

- удобные (сопутствующие).

4. Решение о вводе и выводе товарных категорий из ассортимента принимается группой специалистов и генеральным директором на основании документов, предоставленных маркетологами-аналитиками.

5. Основным документом, регламентирующим ассортимент сети магазинов, является ассортиментная матрица, представляющая собой перечень наименований утвержденной формы:

а) решение об изменении ассортимента (вводе / выводе конкретных товаров) принимается генеральным директором и группой специалистов на основании отчетов по продажам, предоставленных соответствующими менеджерами.

б) товар, относящийся к той или иной категории, остается в ассортиментной матрице при соответствии следующим критериям: товар является оборотоспособным и приносит должную прибыль; гарантированное качество товара; отсутствие нареканий на эффективность работы поставщика.

3.3 Оценка эффективности оптимизации управления товарным ассортиментом

На текущий момент наиболее крупными товарными группами, которые составляют более 50% товарооборота компании, являются одежда и обувь. Исходя из того, что компания имеет отрицательную динамику товарооборота от продажи данных категорий товаров, необходимо пересмотреть ассортиментную структуру продаж ООО «Макалу».

Проанализируем спрос на выделенные категории товаров (см. рисунок 3.6.).

Как свидетельствуют данные рисунка 3.6, увеличение спроса отмечается по таким категориям, как: спортивный инвентарь и транспорт. Именно эти две товарные категории должны быть увеличены в структуре товарооборота.

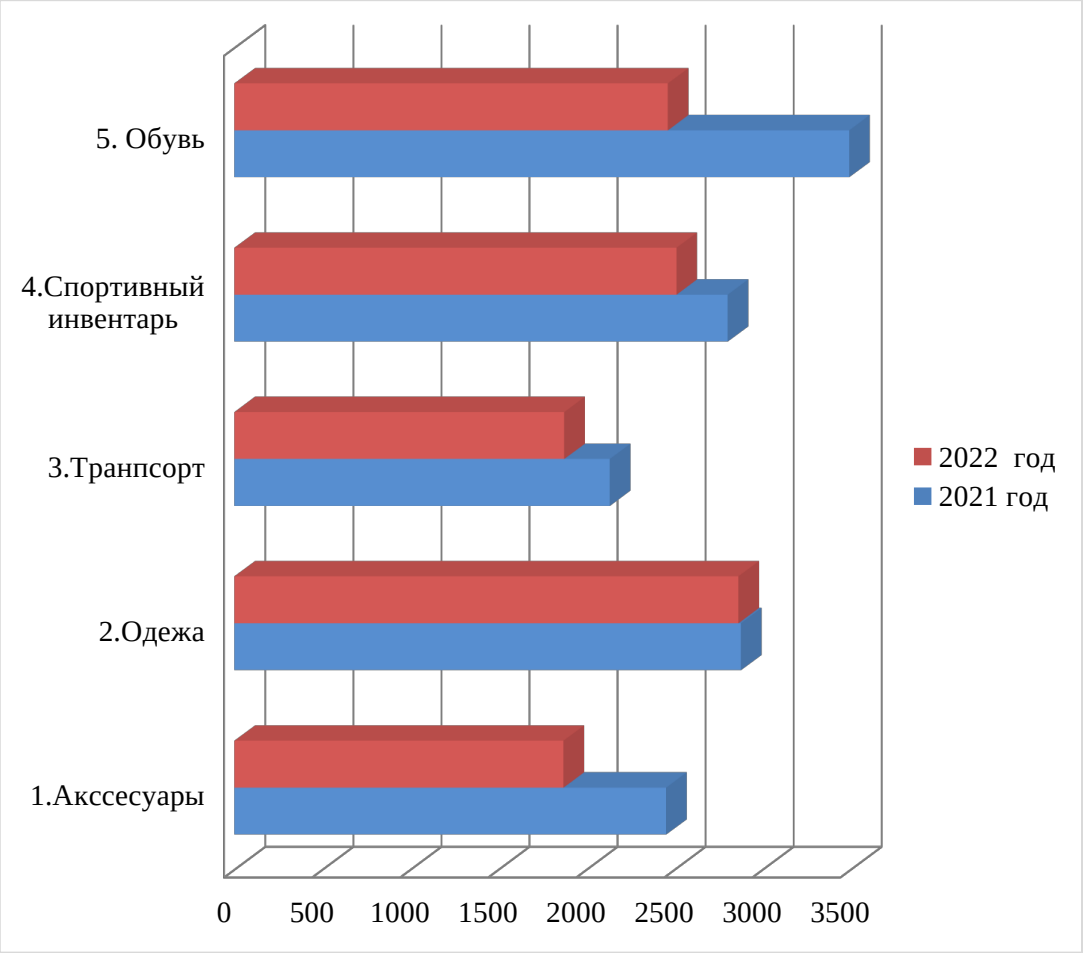

Рисунок 3.6. – Спрос по категориям товаров

В рамках данной работы предлагается закупка указанных выше ассортиментных категорий в большем количестве.

Измененная структура товарооборота ООО «Макалу» по результатам реструктуризации ассортиментной политики приведена на рисунке 3.7.

Акцент в реструктуризации товарной политики ООО «Макалу» сделан на снижение доли одежды и обуви в структуре товарооборота, что достаточно рационально с точки зрения резкого роста цен одежду и обувь (преимущественно импортируемую) и ухода с рынка большинства производителей. Данные изменения приведут к снижению спроса на данную категорию товаров, поэтому необходима реструктуризация в пользу других товаров.

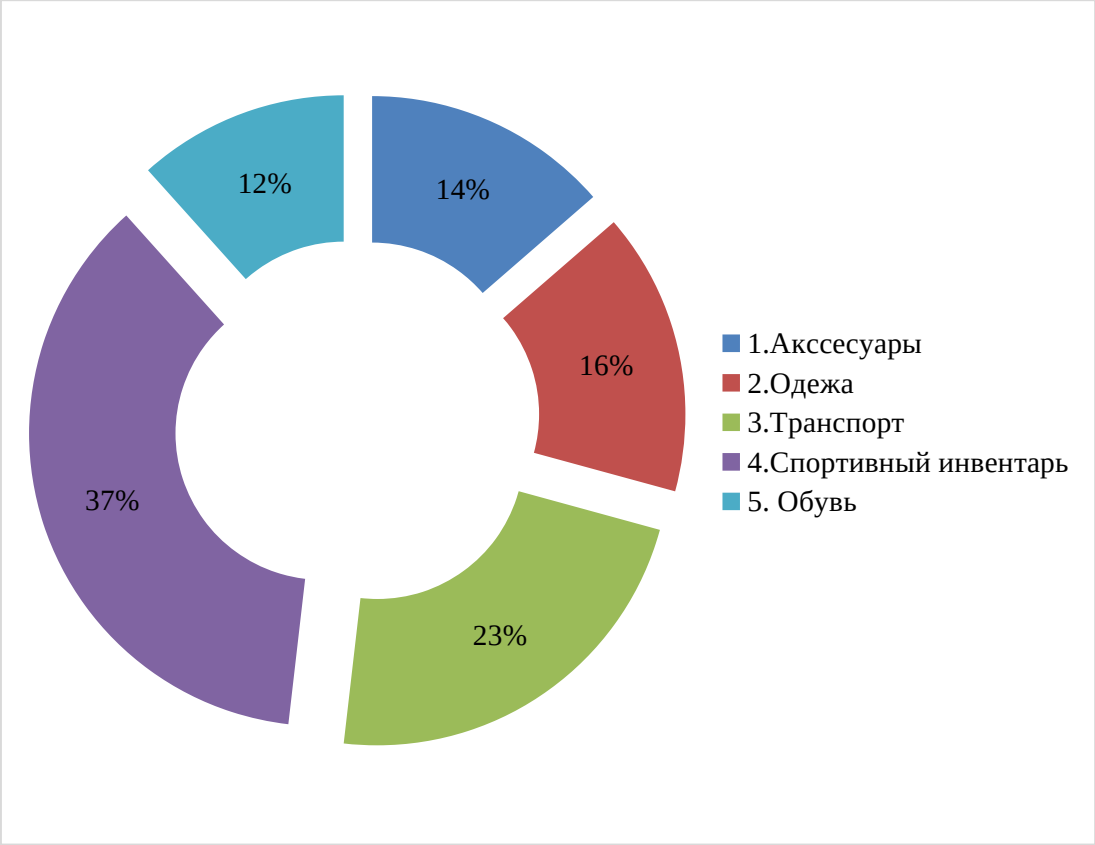

Рисунок 3.7 - Предложенная структура товарооборота ООО «Макалу», %

Как демонстрирует хозяйственная практика, совершенствование товарной политики ООО «Макалу» позволит определить наиболее рентабельные категории товаров, а также позволит увеличить объём продаж на 6-7%.

В соответствии с этим, в таблице 3.6 и на рисунке 3.7 представлен прогноз динамики основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Макалу» после реализации предложений по оптимизации ассортиментной политики.

При этом автор настоящего исследования считает необходимым подчеркнуть, что учесть инфляционные процессы при составлении данного прогноза не представляется возможным, поскольку современная обстановка обусловлена постоянными изменениями в экономической политике государства. В связи с этим данные, представленные ниже, приводятся без учёта фактора инфляции.

Таблица 3.6

Прогноз динамики основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Макалу»

Показатели	2022 год	Прогноз	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение, %
1	2	3	4	5
Выручка от продаж	14267	14410	143	101,00
Себестоимость	8845	8152	-693	92,17
Затраты на 1 руб. выручки	0,62	0,57	0	91,25
Прибыль (убыток) от продаж	5422	6258	836	115,41
Прочие операционные доходы	111	111	0	100,00
Прочие операционные расходы	24	24	0	100,00
Прочие внереализационные доходы	56	56	0	100,00
Прочие внереализационные расходы	450	450	0	100,00
Прибыль до налогообложения	3118	5951	2833	190,85
Налог на прибыль	81	102	21	125,93
Чистая прибыль	3037	5849	2812	192,58
Численность персонала	611	611	0	100,00
Производительность труда, тыс. руб.	23350,3	23583,7	233	101,00
Величина основных фондов	17665	17665	0	100,00
Фондоотдача	0,81	0,82	0	100,71
Величина оборотных средств	3788	3788	0	100,00
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	3,77	3,80	0	100,90
Период оборота оборотных средств, дни	96,91	91,56	-5	94,48
Величина собственного капитала	16712	16712	0	100,00
Рентабельность активов *ROA*, %	14,16%	16,32%	2,16	-
Рентабельность продаж *ROS*, %	38,00%	44,69%	6,69	-

Представим полученные результаты графически.

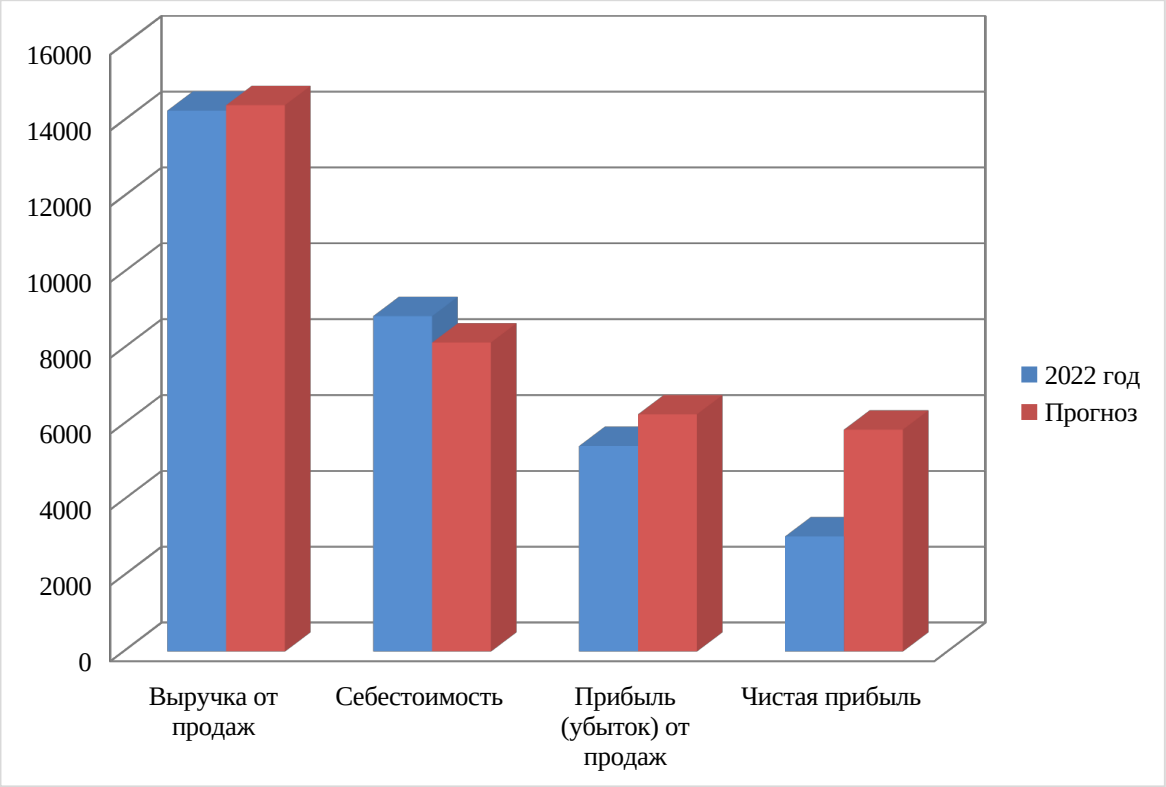

Рисунок 3.8 - Прогноз динамики основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Макалу»

Как свидетельствуют данные таблицы 3.6 и рис. 3.8, в результате реализации предложенных мероприятий рост выручки составит 7%. В результате реализации предложений по оптимизации ассортимента ООО «Макалу» чистая прибыль данной компании существенно увеличится на 92,58%, что, несомненно, будет способствовать обеспечению финансовой безопасности данной организации.

В качестве направления совершенствования в работе предлагается разработка и применение Положения об ассортиментной политике, которая регламентирует зоны ответственности отделов при работе с ассортиментом, описывает порядок ввода и вывода товарных позиций, закрепляет ассортиментную матрицу - словом, является документом, определяющим всю работу с ассортиментом предприятия.

На текущий момент наиболее крупными товарными группами, которые составляют более 50% товарооборота компании, являются одежда и обувь.

Исходя из того, что компания имеет отрицательную динамику товарооборота от продажи данных категорий товаров, необходимо пересмотреть ассортиментную структуру продаж ООО «Макалу». Увеличение спроса отмечается по таким категориям, как: спортивный инвентарь и транспорт. Именно эти две товарные категории должны быть увеличены в структуре товарооборота. В рамках данной работы предлагается закупка указанных выше ассортиментных категорий в большем количестве.

Как демонстрирует хозяйственная практика, совершенствование товарной политики ООО «Макалу» позволит определить наиболее рентабельные категории товаров.

Заключение

Ассортиментный перечень товаров – это инструмент управления ассортиментом товаров в гипермаркете, который относится к политике товаров предприятия и включает решения по формированию набора товаров и услуг. Главная цель товарной политики - оптимизация распределения ресурсов предприятия и получение максимальной прибыли, удовлетворяя, при этом, потребности покупателей.

Грамотно подобранный ассортимент предприятия, составляющий ассортиментную политику предприятия, влияет на успешность коммерческой деятельности предприятия в целом. Хорошо продуманный ассортимент продукции на предприятии дает возможность оптимизировать обновление ассортимента продукции, а также является указателем для руководства при определении направленности действий, способных скорректировать сложившуюся ситуацию на предприятии.

К основным особенностям формирования ассортимента магазина розничной торговли можно отнести следующие: гибкость ассортимента, наличие сопутствующих товаров, полнота, широта и глубина ассортимента, определение ассортимента под действием потребительских предпочтений в большой степени, наличие небольших запасов товаров при минимизации издержек на их содержание, быстрая реакция на изменение ассортимента в связи с рядом факторов, в том числе при изменении потребительских предпочтений.

Объектом исследования в работе выступает ООО «Макалу». ООО «Макалу» является универсальным магазином, основными видам деятельности которого являются: розничная и оптовая торговля спортивными товарами.

В магазинах ООО «Макалу» планировка торгового зала используется линейный тип, то есть товары, размещенные в торговом зале и проходы для посетителей, образуют параллельные линии. Такая планировка торгового

зала позволяет в магазине ООО «Макалу» четко сформировать потоки движения покупателей, что позволяет создает благоприятные условия для размещения и группировки товаров, обеспечивает хороший просмотр торгового зала.

Анализ общего товарооборота показал отрицательную динамику товарооборота ООО «Макалу» за анализируемый период, что свидетельствует об снижении спроса со стороны посетителей магазина и эффективности его деятельности, снижении рентабельности под воздействием внешних факторов.

Оценка показателей ассортимента ООО «Макалу» позволила прийти к выводу: наибольшей товарной группой в структуре ассортимента является одежда и обувь: 36% и 27% соответственно от общего объема товаров. Данная группа включает все возможные виды одежда для бега, туристическая одежда, велоодежда, термобелье, мембранная одежда, сноубордическая одежда, горнолыжная одежда и др. Следующими по величине занимаемой доли в стоимостном выражении является спортивный инвентарь – 22%. Это означает, что достаточно большие поступления выручки приходятся на продажу именно этих групп товаров.

В качестве направления совершенствования в работе предлагается разработка и применение Положения об ассортиментной политике, которая регламентирует зоны ответственности отделов при работе с ассортиментом, описывает порядок ввода и вывода товарных позиций, закрепляет ассортиментную матрицу - словом, является документом, определяющим всю работу с ассортиментом предприятия.

На текущий момент наиболее крупными товарными группами, которые составляют более 50% товарооборота компании, являются одежда и обувь. Исходя из того, что компания имеет отрицательную динамику товарооборота от продажи данных категорий товаров, необходимо пересмотреть ассортиментную структуру продаж ООО «Макалу». Увеличение спроса отмечается по таким категориям, как: спортивный инвентарь и транспорт.

Именно эти две товарные категории должны быть увеличены в структуре товарооборота. В рамках данной работы предлагается закупка указанных выше ассортиментных категорий в большем количестве.

Как демонстрирует хозяйственная практика, совершенствование товарной политики ООО «Макалу» позволит определить наиболее рентабельные категории товаров.

В результате реализации предложенных мероприятий рост выручки составит 7%. В результате реализации предложений по оптимизации ассортимента ООО «Макалу» чистая прибыль данной компании существенно увеличится на 92,58%, что, несомненно, будет способствовать обеспечению финансовой безопасности данной организации.

Список использованных источников

1. Акыева, Д. Ассортимент продукции / Д. Акыева, А. Кервенмухаммедов // In Situ. – 2023. – № 5. – С. 79-80.
2. Березин, Д. А. К вопросу о методах и уровнях ассортиментного анализа в сфере b2b / Д. А. Березин // Актуальные аспекты развития науки и общества в эпоху цифровой трансформации. 2023. – С. 160-165.
3. Болотнова Е.А., Олейник А.Н., Матвеева А.А., Никитенко С.В. Анализ ассортимента и структуры продукции // Вестник Академии знаний. – 2023. – №54 (1).
4. Брежнева В.М., Петрушина В.В. Исследование стратегических направлений развития B2B продаж в современной экономике // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – 2020. – Т. 5. № 1. – С. 74-84.
5. Бурова, М. ВПС: Товароведение непродовольственных товаров: Конспект лекций / М. Бурова. - М.: Приор, 2020. - 128 с.
6. Варламов, А. С. Совершенствование управления ассортиментом на современных предприятиях / А. С. Варламов / /Экономика и менеджмент. – 2019. – № 2. – С. 37-38.
7. Вилкова, С.А. Товароведение и экспертиза хозяйственных товаров: Учебно-практическое пособие для бакалавров / С.А. Вилкова, Л.В. Михайлова и др. - М.: Дашков и К, 2019. - 500 с.
8. Герасимчик, Г.А. Товароведение. Товары для туризма: Учебно-методическое пособие / Г.А. Герасимчик. - Мн.: ФУАинформ, 2021. - 416 с.
9. Голубенко, О.А. Товароведение непродовольственных товаров: Учебное пособие / О.А. Голубенко, В.П. Новопавловская, Т.С. Носова. - М.: Альфа-М, 2021. - 208 с.
10. Гранаткина, Н.В. Товароведение и организация торговли продовольственными товарами / Н.В. Гранаткина. - М.: Academia, 2020. - 384 с.

11. Григорян, Е.С. Товароведение: Учебное пособие / Е.С. Григорян. - М.: Инфра-М, 2021. - 320 с.

12. Губернаторов, А. М. Оптимизация ассортиментной политики в многопродуктовых производствах/ А. М. Губернаторов // Наука и экономика. –2019. – № 1. – С. 22-26.

13. Ермилова, И.А. Товароведение текстильных товаров / И.А. Ермилова. - СПб.: Гиорд, 2021. - 416 с.

14. Земедлина, Е.А. Товароведение и экспертиза товаров: Учебное пособие / Е.А. Земедлина. - М.: Риор, 2019. - 480 с.

15. Ильина, М.Г. Товароведение непродовольственных товаров: Практикум: Учебное пособие / М.Г. Ильина. - М.: Academia, 2020. - 78 с.

16. Кирса, Д. В. Сущность и виды ассортимента предприятия / Д. В. Кирса // Инновационная парадигма экономических механизмов хозяйствования, 2023. – С. 253-255.

17. Копанев, Д. В. Оптимизация ассортимента выпускаемой продукции / Д. В. Копанев, С. Б. Квеско // Вестник науки. – 2023. – Т. 1, № 6(63). – С. 147-152.

18. Копанев, Д. В. Оптимизация ассортимента выпускаемой продукции / Д. В. Копанев, С. Б. Квеско // Вестник науки. – 2023. – Т. 1, № 6(63). – С. 147-152.

19. Ляшко, А.А. Товароведение, экспертиза и стандартизация (учебник) / А.А. Ляшко, А.П. Ходыкин, Н.И. Волошко и др. - М.: Дашков и К, 2020. - 668 с.

20. Моисеенко, Н.С. Товароведение непродовольственных товаров: Учебник / Н.С. Моисеенко. - Рн/Д: Феникс, 2019. - 379 с.

21. Неверов, А.Н. Товароведение и организация торговли непродовольственными товарами: Учебник / А.Н. Неверов. - М.: Academia, 2019. - 288 с.

22. Рубанцев, А. М. Оптимизация ассортимента производимой продукции / А. М. Рубанцев // Управление информационными ресурсами :

Материалы XIX Международной научно-практической конференции, Минск, 22 марта 2023 года. – Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2023. – С. 295-297.

23. Рубанцев, А. М. Повышение инвестиционной привлекательности отрасли на основе управления ассортиментом выпускаемой продукции / А. М. Рубанцев // Структурные и институциональные трансформации в экономике и управлении. 2023. – С. 100-105.

24. Сероштан, М.В. Коммерческое товароведение: Учебник / В.И. Теплов, М.В. Сероштан, В.А. Панасенко, В.Е. Боряев . - М.: Дашков и К, 2019. - 696 с.

25. Сидоров, П. А. Формирования ассортиментной политики / П. А. Сидоров // Интернет-журнал Науковедение. – 2019. – Т. 8. – № 4 (35). – С. 27.

26. Синицина, М. А. Ассортимент. Планирование ассортимента в современных условиях / М. А. Синицина // Актуальные проблемы экономики в современных условиях / Сборник научных статей преподавателей кафедры Экономики и финансового права Филиала РГСУ в г. Люберцы. – Москва, 2019. – С. 120-128.

27. Скогорева, Д. С. Ассортимент как конкурентное преимущество торгового предприятия / Д. С. Скогорева, О. П. Вандышева // Теория и практика современной экономики. 2023. – С. 190-195.

28. Славнова, Т.П. Товароведение и экспертиза одежно-обувных и пушно-меховых товаров: Учебное пособие для бакалавров / Т.П. Славнова. - М.: Дашков и К, 2020. - 168 с.

29. Сорокина, А. Ю. Содержание, принцип и процесс формирования ассортимента товаров на предприятии / А. Ю. Сорокина, Д. А. Курнышев // Цифровая экономика и новые возможности для бизнеса. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2023. – С. 18-20.

30. Тверской, М. Ю. Особенности формирования ассортиментного классификатора для обеспечения эффективности управления товарным ассортиментом современных форматов ритейла / М. Ю. Тверской //

Состояние и перспективы развития электро- и теплотехнологии (XXII Бенардосовские чтения). 2023. – С. 274-276.

31. Теоретические основы и подходы к управлению ассортиментом в магазинах розничной торговли / Д. С. Пушкарев, С. В. Греф, М. Ю. Маркевич, А. И. Сафарова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 5-3(99). – С. 62-67.

32. Трыкова, Т.А. Товароведение упаковочных материалов и тары: Учебное пособие / Т.А. Трыкова. - М.: Дашков и К, 2020. - 212 с.

33. Тыщенко, Е.А. Товароведение однород.групп непродовол.товаров.: Учебное пособие / Е.А. Тыщенко, В.М. Позняковский, В.П. Ердакова. - М.: Инфра-М, 2019. - 314 с.

34. Тюленева, Т. И. Анализ ассортимента товаров предприятий малого бизнеса / Т. И. Тюленева, Е. А. Курашова // Московский экономический журнал. – 2023. – Т. 8, № 3.

35. Цибулина, Е.О. Управление ассортиментом розничного торгового предприятия с применением ABC-XYZ анализа/ Цибулина, Е.О., Бекетаева, Э.А.//Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования: сборник научных статей. 2020. - № 4 (46). С. 97-103.

36. Чалых, Т.И. Товароведение однородных групп непродовольственных товаров: Учебник для бакалавров / Т.И. Чалых, Е.Л. Пехташева, Е.Ю. Райкова. - М.: Дашков и К, 2020. - 760 с.

37. Чижикова, О.Г. Товароведение и экспертиза плодоовощных и вкусовых товаров: Учебное пособие в схемах / О.Г. Чижикова, Е.С. Смертина, Л.А. Коростылева. - Рн/Д: Феникс, ИКЦ МарТ, 2019. - 208 с.

38. Юрова, Н. А. Инструменты и методы управления ассортиментом товаров в ритейле / Н. А. Юрова // Вестник сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева. – 2018. – №1. –С. 165-170.

39. Яковенко, Н.В. Товароведение непродовольственных товаров: Рабочая тетрадь: Учебное пособие для начального проф. образования / Н.В. Яковенко. - М.: ИЦ Академия, 2020. - 112 с.

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

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.

«_____» _____ 202__ г.

_____/_____
(подпись) (Ф.И.О.)