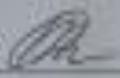


Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономической безопасности и экспертизы
Направление подготовки 38.03.06 - Торговое дело
Направленность (профиль) образовательной программы Коммерция

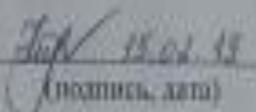
ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

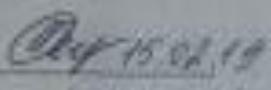
За кафедрой

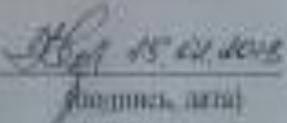
 Е.С. Рыкова
« 15 » 02 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Управление ассортиментом торгового предприятия (на примере магазина «Мебельный остров» ИП Трофименко Е.В.)

Исполнитель
студент группы 572-УЭБ(2)  15.02.19
(подпись, дата) А.А. Лукаш

Руководитель
доцент, канд. экон. наук  15.02.19
(подпись, дата) Е.С. Рыкова

Нормоконтроль  15.02.2019
(подпись, дата) Н.Б. Кузмина

Благовещенск, 2019

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмУ»)

Факультет экономический

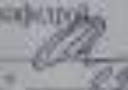
Кафедра экономической безопасности и экспертизы

Направление подготовки 38.03.18 – Торговое дело

Направленность (профиль) образовательной программы Коммерция

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

 Е.С. Ружков
10.09.2018 г.

ЗАДАНИЕ

К выпускной бакалаврской работе студента группы 572-506 (2) Луизы Анастасии Анастольской

1. **Тема выпускной бакалаврской работы:** Экономические аспекты работы предприятия (на примере магазина «Мебельный остров» ИП Трофименко Е.В.) (утверждено приказом от 06.11.2018 №2651-пч)
2. **Срок сдачи студентом законченной работы:** 15.02.2019
3. **Исходные данные к выпускной бакалаврской работе:** бухгалтерская финансовая отчетность, учебная литература, интернет-ресурсы, информационные издания, Интернет-ресурсы.
4. **Содержание выпускной бакалаврской работы (сферы исследования, разработка вопросов):** 1. Теоретические аспекты управления ассортиментом торгового предприятия. 2. Анализ эффективности управления ассортиментом магазина «Мебельный остров» ИП Трофименко. 3. Разработка мероприятий по повышению эффективности управления ассортиментом торгового магазина «Мебельный остров».
5. **Перечень материалов приложения:** скановые копии, таблицы графиков, схем, программных продуктов, иллюстративный материал и т.д.) 9 рисунков, 21 таблица, 4 приложения, 26 источников.
6. **Консультанты по выпускной бакалаврской работе:** нет
7. **Дата выдачи задания:** 10.09.2018

Руководитель выпускной бакалаврской работы: Ружков Евгений Сергеевич, к.э.н., доцент

Задание принято к исполнению: 10.09.2018 Луиза Анастасия Анастольская



РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 59 с., 9 рисунков, 21 таблица, 4 приложения, 26 источников.

АССОРТИМЕНТ, АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА, ТОРГОВЫЙ АССОРТИМЕНТ, ГРУППОВОЙ АССОРТИМЕНТ, ПОЛНОТА АССОРТИМЕНТА, ШИРОТА АССОРТИМЕНТА, СТАБИЛЬНОСТЬ АССОРТИМЕНТА, АССОРТИМЕНТНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ, АВС-АНАЛИЗ, XYZ-АНАЛИЗ, «МЕБЕЛЬНЫЙ ОСТРОВ»

Цель бакалаврской работы – разработка мероприятий по повышению эффективности управления ассортиментом магазина «Мебельный остров» ИП Трофименко Е.В.

Объект исследования – магазин «Мебельный остров» ИП Трофименко Е.В.

Предмет исследования – ассортимент магазина «Мебельный остров» ИП Трофименко Е.В.

В первой части работы изучаются теоретические аспекты управления ассортиментом торгового предприятия. Рассматривается порядок управления торговым ассортиментом. Изучается методика оценки эффективности управления торговым ассортиментом, выявление направлений совершенствования ассортимента.

Во второй части проводится анализ эффективности управления ассортиментом магазина «Мебельный остров». Дается организационно-экономическая характеристика ИП Трофименко Е.В., проводится анализ эффективности управления ассортиментом магазина «Мебельный остров».

В третьей части проводится разработка мероприятий по повышению эффективности управления ассортиментом магазина «Мебельный остров» ИП

Трофименко Е.В., для этого выявляются основные направления повышения эффективности управления ассортиментом, даётся прогноз затрат на реализацию мероприятий, и оценка их эффективности.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	7
1 Теоретические аспекты управления ассортиментом торгового предприятия	8
1.1 Управление торговым ассортиментом	13
1.2 Оценка эффективности управления торговым ассортиментом	20
1.3 Направления совершенствования ассортимента торгового предприятия	23
2 Анализ эффективности управления ассортиментом магазина «Мебельный остров» ИП Трофименко	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика торгового предприятия — «Мебельный остров»	31
2.2 Анализ внешней среды функционирования магазина «Мебельный остров»	35
2.3 Анализ эффективности управления ассортиментом магазина «Мебельный остров»	48
3 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления ассортиментом магазина «Мебельный остров»	49
3.1 Основные направления повышения эффективности управления ассортиментом	52
3.2 Прогноз затрат на реализацию мероприятий, и оценка их эффективности	54
Заключение	57
Библиографический список	59
Приложение А Схема размещения магазина «Мебельный остров»	60
Приложение Б Организационная структура предприятия	61
Приложение В Отчет о финансовых результатах за 2016 г.	62
Приложение Г Отчет о финансовых результатах за 2017 г.	63

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях рыночной экономики в России многократно увеличился ассортимент различных товаров, значительная часть которого представлена продукцией недостаточно высокого качества и не отвечающая современным мировым требованиям. Ошибки при выборе товара, незнание его свойств, характеристик, условий хранения, транспортирования, неправильная оценка его качества могут обернуться для предпринимателя крупными потерями и убытками. Поэтому, будущим предпринимателям необходимы основные представления о товароведении различных групп товаров.

Рыночный успех отныне является главным критерием оценки деятельности предприятий, а их рыночные возможности предопределяются правильно разработанной и последовательно осуществляемой товарной политикой. Именно на основе изучения рынка и перспектив его развития предприятие получает исходную информацию для решения вопросов, связанных с формированием ассортимента, его управлением и совершенствованием.

Актуальность исследования управления ассортиментом и ассортиментной политики на торговых предприятиях определяется тем, что ассортимент представляет собой фактически поле выбора для покупателей, из которого они могут сформировать покупку. В условиях повышения конкуренции на рынке в связи с влиянием финансового кризиса формирование конкурентоспособного ассортимента является для большинства предприятий одним из наиболее важных вопросов.

Необходимо уделять внимание не только самому ассортименту товаров, но также и процессу формирования ассортимента. При этом, предприятие должно само определить себе оптимальный ассортимент, который позволяет решать две задачи – обеспечивать максимальное удовлетворение потребностей покупателей, а также приносить такую прибыль, которая позволяла бы предприятию нормально развиваться. Достижение этих целей есть результат ассортиментной политики. Ассортиментная политика — определение набора

товарных групп, наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего экономическую эффективность деятельности предприятия в целом.

Цель выпускной квалифицированной работы — разработка мероприятий по повышению эффективности управления ассортиментом магазина «Мебельный остров» ИП Трофименко Е.В.

Объект исследования — магазин «Мебельный остров» ИП Трофименко Е.В.

Предмет исследования — ассортимент магазина «Мебельный остров» ИП Трофименко Е.В.

Задачи работы:

- рассмотреть подходы к управлению торговым ассортиментом;
- исследовать порядок оценки эффективности управления торговым ассортиментом;
- выявить направления совершенствования ассортимента;
- дать организационно-экономическую характеристику ИП Трофименко Е.В., провести анализ эффективности управления ассортиментом магазина;
- выявить основные проблемы управления ассортиментом магазина «Мебельный остров» ИП Трофименко Е.В.;
- сформировать основные направления повышения эффективности управления ассортиментом;
- дать прогноз затрат на реализацию мероприятий, и оценка их эффективности.

Временной интервал исследования – 2015-2017 гг.

1 ТЕОРИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Управление торговым ассортиментом

Управление торговым ассортиментом — деятельность, направленная на достижение требований рациональности ассортимента.

Схематично процесс управления ассортиментом представлен на рисунке 1.¹



Рисунок 1 – Схема процесса управления ассортиментом

В управлении ассортиментом предприятия можно выделить четыре основные функции управления: планирование ассортимента, организация ассортимента, координация ассортимента и его контроль.²

Рассмотрим эти функции более подробно.

Планирование ассортимента — это процесс определения программы действий по формированию ассортимента, основанной на анализе рынка и всех видов ресурсов организации.

Организация ассортимента — это распределение задач между отдельными подразделениями или работниками предприятия по формированию ассортимента и установление взаимодействия между ними.

¹ Брагин Л.А. Торговое дело. М.: Инфра-М, 2014. С.98

² Вертоградов В.А. Управление продажами. М.: АСТ, 2017. С.136

Координация ассортимента — это обеспечение согласования принципов управления ассортиментом со стратегическими целями предприятия.

Контроль ассортимента — это вид управленческой деятельности, связанный с формированием информации о состоянии и функционировании ассортимента (учет), изучением данных об ассортименте (его анализ), работой по диагностике и оценке процессов разработки и достижения целей, эффективности ассортиментных стратегий, успехов и просчетов в использовании средств и методов управления ассортиментом.³

Каждая из функций управления ассортиментом имеет свои задачи. Функции и задачи управления ассортиментом представлены на рисунке 2.⁴



Рисунок 2– Основные функции управления ассортиментом организации

Основополагающими элементами управления являются формирование ассортимента и установление уровня требований по показателям, определяющим рациональность ассортимента.

Формирование торгового ассортимента — деятельность по составлению набора товаров, позволяющего удовлетворить реальные и прогнозируемые

³ Баркан Д.И. Управление продажами. СПб: Издат. дом, 2016. С. 205

⁴ Джоббер Д. Продажи и управление продажами. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. С.489

потребности, а также достигнуть целей, определенных руководством торговой организации.

Формирование ассортимента не может быть абстрагировано от конкретной торговой организации и должно базироваться на заранее выбранных целях и задачах, обуславливающих направления развития ассортимента. Это определяет ассортиментную политику организации.⁵

Ассортиментная политика — цели, задачи и основные направления формирования ассортимента, определяемые руководством организации.

Цель организации в области ассортимента — формирование реального и/или прогнозируемого ассортимента, максимально приближающегося к рациональному, для удовлетворения разнообразных потребностей и получения запланированной прибыли.

Для этого должны быть решены следующие задачи:

- установление реальных и предполагаемых потребностей потребителей в определенных товарах;
- определение основных показателей ассортимента;
- выявление источников товарных ресурсов;
- оценка возможностей организации для реализации отдельных товаров;
- определение перспективных направлений формирования ассортимента.⁶

Выделяют следующие показатели ассортимента:

- полнота ассортимента — отношение фактического количества разновидностей товара к его количеству, предусмотренному соответствующей номенклатурой или спецификацией⁷:

$$K_{\text{п}} = \frac{Q_{\text{ф}}}{Q_{\text{п}}} \times 100 \% , \quad (1)$$

⁵Егорова Е. Коммерческая деятельность. М.: Инфра-М., 2017. С. 234

⁶Вабищевич С.С. Коммерческая деятельность: Основы правового регулирования. М., 2017. С. 145

⁷Каплина С.А. Организация коммерческой деятельности. Ростов на Дону: Феникс, 2016. С. 170

где Q_{ϕ} – фактическое количество разновидностей товаров в момент обследования (проверки);

Q_{Π} – количество разновидностей товаров, предусмотренное ассортиментным перечнем.

– степень обновления ассортимента — удельный вес новых изделий в общем объеме, поступившем в продажу;

– структура ассортимента — удельный вес товарных групп, подгрупп, видов и разновидностей товаров в общей сумме товарооборота. Если структура ассортимента не отражает потребительский спрос, образуются запасы неходовых, залежалых товаров, создается искусственный дефицит на другие требуемые потребителем товары;

– коэффициент стабильности, или устойчивости, ассортимента (K_y) определяется по формуле:

$$K_y = \frac{Q_{\phi 1} + Q_{\phi 2} + \dots + Q_{\phi n}}{Q_{\Pi} \times n}, \quad (2)$$

где $Q_{\phi 1,2}$ – фактическое количество разновидностей товаров в момент отдельных проверок;

Q_{Π} – количество разновидностей товаров, предусмотренное ассортиментным перечнем;

n – число проверок.

Коэффициент устойчивости ассортимента определяется за конкретный период (месяц, квартал, год).

Таким образом, ассортиментная политика является инструментом регулирования показателей ассортимента.

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

По частоте спроса товары подразделяются на три группы:

– повседневного спроса — наиболее часто и даже ежедневно приобретаемые населением товары;

– периодического спроса — товары, покупка которых осуществляется периодически:

– редкого спроса — предметы длительного пользования, срок службы которых, как правило, превышает пять лет.

Ассортиментная политика предприятия должна быть гибкой, так как в условиях рыночной экономики спрос на товары может быть, как стабильным (устойчивым), так и подвергаться определенным (в том числе и резким) колебаниям. С учетом этого товары Дашков Л.П. и Памбухчиянц В.К. делят на следующие группы⁸:

– стабильного спроса: товары, спрос на которые подвержен резким колебаниям;

– твердо сформулированного спроса;

– альтернативного спроса;

– импульсного спроса.

На сегодняшний день одним из важнейших направлений деятельности торговых предприятий является определение такого набора (ассортимента) товаров, который бы давал предприятию конкурентные преимущества перед другими. Данное направление деятельности регулируется ассортиментной политикой. Возможно, дать следующие определения ассортиментной политики (таблица 1).

Таблица 1 – Определение ассортиментной политики

Особенность определения	Автор	Определение
1	2	3
С учетом направленности ассортимента	Баранова Л.Я.	Ассортиментная политика - это экономическая политика в области развития, совершенствования и обновления ассортимента.
С учетом оценки состояния рынка	Николаева С.А.	Ассортиментная политика – цели, задачи и основные направления формирования ассортимента, определяемые руководством организации

⁸Дашков Л.П., Памбухчиянц В.К. Коммерция и технология торговли. М.: Дашков и Ко, 2016. С. 117

1	2	3
С учетом предпринимаемых мер	Твильдиане Ю.К.	Ассортиментная политика есть система мер, направленных на определение ближайших и отдалённых целей в развитии ассортимента товаров и разработку принципов.
	Орлов А.В., Крутикова Ф.А.	Целенаправленное формирование ассортимента с учётом развития общественных потребностей, покупательского спроса, достижений научно-технического прогресса составляет суть ассортиментной политики.
	Алескеров Ф.Н., Яровиков А.Н.	Ассортиментная политика – суть выражения конкретных форм управления рынком в части обеспечения структурно-ассортиментной сбалансированности спроса и предложения с учётом целевых ориентиров и установок.
	Герчикова И.Н.	Ассортиментная политика предполагает решение проблемы выбора номенклатуры производимой продукции и её оптимизацию.

Проведя исследование определений ассортиментной политики, возможно дать её следующее обобщающее определение.

Ассортиментная политика — это сфера деятельности руководителя и специалистов предприятия, представляющая собой совокупность принципов, стратегий и методик, приводящих к формированию оптимального ассортимента выпускаемой предприятием продукции, с точки зрения повышения эффективности деятельности предприятия и удовлетворения потребностей покупателей.

Объектом ассортиментной политики является ассортимент. Ассортимент товаров — совокупность их видов, разновидностей и сортов, объединенных по определенному признаку (сырьевой, производственный и потребительский)⁹.

1.2 Оценка эффективности управления торговым ассортиментом

Оценка эффективности предполагает, в первую очередь, определение вклада всех уровней товарной категории в общий объем продаж и прибыль магазина. Кроме того, оценка эффективности позволяет своевременно разработать способы улучшения показателей товарной категории.

⁹ Осипова Л.В. Основы коммерческой деятельности. М.: Юнити, 2015. С. 238

Оценку эффективности товарной категории осуществляют с помощью следующих методов анализа:

- анализ рынка: емкость рынка; темпы роста рынка; доля магазина на рынке розничных продаж.
- анализ потребителей: сегментация и выбор целевых сегментов; оценка частоты и состава покупок; оценка популярности и востребованности брендов.
- анализ конкурентов: товарная политика; структура ассортимента; ценовая политика.
- анализ внутренней информации магазина: ABC-, XYZ-анализ; темпы роста и прироста прибыли; темпы роста и прироста объема продаж.¹⁰

В ходе проведения вышеуказанных методов осуществляют расчет и анализ таких показателей, как:

- товарооборот (темпы роста и прироста);
- валовая прибыль (темпы роста и прироста);
- оборачиваемость товарного запаса;
- чистая прибыль магазина;
- чистая прибыль, приходящаяся на 1 м²;
- товарооборот, приходящийся на одного сотрудника;
- прибыль, приходящаяся на одного сотрудника;
- удовлетворенность покупателей;
- доля рынка по товарной категории;
- рентабельность продаж.

Показатели эффективности продаж бывают основные, второстепенные и сравнительные. Основные:

- объемы продаж (в физическом и денежном выражении);
- объем прибыли;
- рентабельность продаж;
- объемы закупок.¹¹

¹⁰ Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность. М.: Инфра-М., 2015. С.126

К второстепенным показателям относится, например, оборачиваемость товарных запасов. Сравнительные показатели необходимы для оценки эффективности ассортиментной политики в разрезе нескольких подразделений сбыта, либо товарных групп:

- объем продаж с 1 м² торговой площади;
- размер среднего чека и т. д.

Основные виды анализа, а также желательная периодичность их осуществления представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные виды анализа эффективности ассортиментной политики

Виды анализа	Цели анализа	Периодичность				
		Д	Н	М	К	Г
Динамика товарооборота, прибыли, структуры, сезонности продаж, удельных показателей продаж	Отслеживание тенденций продаж. Оперативная корректировка ассортимента, цен, выкладки. Оценка эффективности проведенных мероприятий.	+	+	+	+	+
Анализ товарных запасов	Оценка оборачиваемости товарных запасов. Выявление пробелов в ассортименте. Оценка избыточности/недостатка товарных запасов		+	+		
Сравнение факт/план	Сравнение фактических показателей с плановыми. Корректировка действий			+	+	+
Сравнение продаж отчетного периода с предыдущими	Отслеживание динамики продаж по различным направлениям (точки продаж, товары, товарные группы).			+	+	+
ABC-, XYZ-анализ	Определение приоритетных направлений развития.			+	+	+
Анализ по Бостонской матрице	Оценка вклада товарных групп в продажи магазина. Перераспределение торговых площадей между категориями. Корректировка ассортиментной и ценовой политики				+	+

¹¹ Половцев Ф.П. Коммерческая деятельность. М.: Инфра-М, 2016. С.117

В управлении ассортиментом товаров необходимо различать как конкурентоспособность отдельного товара, влияющую на общую конкурентоспособность, так и конкурентоспособность ассортимента в целом, влияющую на конкурентоспособность отдельной бизнес-единицы.

Из множества различных методов оценки конкурентоспособности предприятие выбирает более подходящий, исходя из специфики своей деятельности и информационного обеспечения, любой метод оценки конкурентоспособности направлен на выработку стратегии конкурентоспособности.

По мнению А. Смольяниной, возможно использование следующей методики анализа товарооборота, применительно к конкурентоспособности, состоящей из этапов:

- ABC анализ;

С помощью этого анализа группы продукции разбиваются по степени влияния на общий результат. Причем принципом группировки может быть величина выручки, получаемая от конкретной группы продуктов, объем продаж или какие-либо другие параметры. Часто выручка более показательна в качестве критерия группировки. Группировка по объему продаж может быть адекватна в том случае, если анализируемые группы продукции однородны по составу и цене.

Таким образом, изучая розничные продажи, мы выделяем группу «А» (позиции, сумма долей с накопительным итогом которых, составляет первые 50 % от общей суммы параметров), группу «В» (товары, сумма долей с накопительным итогом которых составляет от 50 до 80 от общей суммы параметров) и группу «С» (оставшиеся товары, сумма долей с накопительным итогом которых составляет от 80 % до 100 % от общей суммы параметров). Для оценки динамики изменения структуры продаж можно также сравнить результаты ABC анализа за текущий период и за предыдущий. После проведения ABC анализа по группам продукции, тот же анализ проводится

внутри групп, но не всех, а выборочно, например, только входящих в группы «А» и «В» или выборочно.¹²

- анализ по адаптированной матрице BCG;

Матрица бостонской консалтинговой группы является классическим универсальным инструментом для анализа ассортиментного портфеля организации. Часто бывает невозможно построить классическую матрицу BCG, по причине отсутствия необходимых данных и возникновения сложностей в определении доли рынка конкурентов и т.д. Адаптированная матрица строится на основании внутренней информации компании и позволяет сделать полноценный анализ и выводы.

Адаптированная матрица BCG строится по принципам:

Ось X: доля в объеме продаж компании (рассчитывается как отношение объема продаж продукта к объему продаж всей компании за соответствующий период);

Ось Y: темпы роста продаж продукта по отношению к предыдущему периоду (отношение объема продаж данного продукта за текущий период к объему продаж этого же продукта за предыдущий период). В случае если товар не присутствовал в ассортименте компании в прошлом году, рекомендуется темпы его роста принимать за 100 %.¹³

Точка раздела товаров по темпам роста можно определить, как средний темп роста всех продуктов компании за оцениваемый период. Точка раздела товаров по величине доли в объеме продаж определяется путем экспертной оценки, после нанесения на матрицу всех товаров компании.

Размер точки, обозначающей товар, отражает вклад данного товара в прибыль компании либо, что оптимально, маржинальный доход на объем от продаж данного товара.

- анализ по методу Дибба-Симкина;

¹² Агафонова М.Н. Оптовая и розничная торговля. Спб., 2016. С.235-236

¹³ Каплина С.А. Технология оптовой и розничной торговли. Ростов на Дону, 2016. С. 317

Получаемая в результате данного анализа классификация товаров, позволяет определить основные направления развития отдельных товарных групп, выявить приоритетные позиции ассортимента, оценить эффективность структуры ассортимента и пути ее оптимизации. Для анализа используются данные о динамике продаж и себестоимости продукции (включающей только переменные затраты, без учета постоянных затрат). На основе соотношения объема продаж в стоимостном выражении и вклада в покрытие затрат товар относится к одной из 4-групп. Финансовый вклад в покрытие затрат (МДО) = выручка от реализации – переменные затраты.

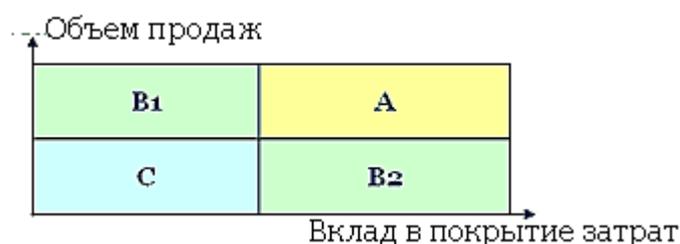


Рисунок 3– Классификация групп

A – наиболее ценная для предприятия группа; товары, входящие в эту группу могут служить эталонами при выборе нового товара для включения в ассортимент. Необходимо стремиться к увеличению числа товарных позиций в этой группе, так как увеличение продаж именно этих товаров оказывает наибольшее влияние на прибыль предприятия.

B1 – следует выявлять пути повышения доходности этой продукции (возможности повышения цен, поиск более выгодных поставщиков для снижения себестоимости и т.д.), так как за счет высоких объемов продаж, даже незначительный рост доходности приведет к ощутимому росту прибыли предприятия в целом.

B2 – необходимо искать возможности для увеличения продаж продукции данной товарной группы (проведение промо-акций, реклама и т.д.). Благодаря высокой рентабельности продукции данной группы, темпы роста прибыли предприятия будут выше темпов роста продаж этих товаров.

С – наименее ценные для предприятия товары; необходимо рассмотреть возможности замены ряда товаров из этой группы, а также оценить эффективность исключения наименее прибыльных товаров.

При анализе ассортимента необходимо также учитывать:

– учет времени присутствия товара на рынке, так как спрос у потребителей на товары-новинки и товары, утвердившиеся на рынке, различен. Поэтому нужно дать товару время (2 – 3 мес.) для узнаваемости его потребителем, чтобы иметь возможность принять эффективное решение, основываясь на участии товара в товарообороте и доходе;

– анализ представленности данной продукции у конкурентов. При более широком ассортименте у конкурентов, потребители могут отдать предпочтение им в будущем. Следовательно, важно отслеживать пользующуюся спросом продукцию, присутствующую в ассортименте конкурирующего предприятия;

– существующие рыночные тенденции, например, растущая популярность приверженцев к здоровому образу жизни диктует производителям наличие специальных продуктов в ассортименте.

Проведя такую диагностику своего ассортимента, компания может определить перспективы развития ассортимента на ближайший период, найти средства повышения его прибыльности, выработать различные стратегии поддержания либо восстановления баланса своего продуктового портфеля.

Доказано, что производственные затраты очень чувствительны к ассортименту. Например, сокращение наполовину ассортимента повышает производительность на 30 %, сокращает издержки на 17 % и существенно снижает точку безубыточности. Повторное сокращение ассортимента повышает производительность на 75 %, сокращает издержки на 30 % и снижает точку безубыточности более чем на 50 %.

В большинстве случаев с увеличением ассортимента издержки увеличиваются обычно на 20-35 % на единицу продукции при удвоении ассортимента. Это теория, проверенная на практике, однако, чрезмерное сокращение ассортимента кроме снижения производственных затрат может

также привести к резкому снижению продаж, так как узкий ассортимент не будет удовлетворять потребителей. Необходимо так сбалансировать ассортимент, чтобы предприятие не несло лишних производственных затрат, а потребитель остался доволен предложенной ему продукцией. К такому оптимальному результату должна привести описанная выше методика анализа и управления ассортиментом.¹⁴

При этом, необходимо иметь ввиду такую особенность, как уменьшение предельной полезности расширения товарооборота, показанную на рисунке 4.



Рисунок 4 – Зависимость товарооборота от количества ассортиментных позиций

Как правило, предприятие должно найти такой промежуток ассортиментных позиций, который бы формировал наибольший товарооборот. Однако, данный путь не является универсальным, так как такой подход не гарантирует максимального уровня конкурентоспособности, а ориентируется на повышение потенциальной прибыли.

1.3 Направления совершенствования ассортимента торгового предприятия

Совершенствование ассортиментной политики может осуществляться по следующим направлениям: сокращение, расширение, стабилизация,

¹⁴ Корецкая Л.К. Розничная торговля – индикатор состояния рынка потребительских товаров Н., 2014. С. 120

обновление. Данные виды направлений связаны между собой и зачастую дополняют друг друга.

Существует целый ряд причин, которые могут обуславливать необходимость сокращения ассортимента: падение спроса на товар; недостаток оборотных средств у магазина; низкая оборачиваемость товаров; изменение формата магазина (с более крупного на менее крупный) и другие.

В условиях экономического роста сокращение ассортимента осуществляется, как правило, за счет дешевых продовольственных и непродовольственных товаров. В условиях кризиса, напротив, сокращение ассортимента осуществляется за счет дорогих, имиджевых товаров.

Расширение ассортимента предполагает количественные и качественные изменения в товарной категории, направленные на увеличение показателей ширины, глубины и новизны ассортимента.

Выделяют следующие причины, обуславливающие целесообразность расширения ассортимента товарной категории:

- рост спроса на товар;
- рост объемов производства товара;
- появление на рынке новых производителей данного товара;
- высокая оборачиваемость товара;
- благоприятные экономические условия;
- развитие магазина, его переход к более крупному формату и другие.¹⁵

Расширение ассортимента может происходить за счет обновления ассортимента при одновременном сокращении количества товаров, не пользующихся спросом.

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

¹⁵Макгалли Т.М. Основы эффективных продаж. М., 2015. С.288

Причинами сокращения ассортимента могут быть падение спроса, недостаточность предложений, убыточность или низкая прибыльность при реализации отдельных товаров. Например, в последние годы наблюдается тенденция сокращения ассортимента за счет дешевых продовольственных и непродовольственных товаров, невыгодных изготовителю и продавцу, но необходимых потребителю.

Стабилизация ассортимента – это состояние ассортимента, отличающееся высокой устойчивостью и низкой степенью обновления.

В условиях рыночной экономики стабилизация ассортимента является достаточно редким явлением, так как потребности общества постоянно развиваются и это требует постоянного обновления ассортимента. Однако существуют группы товаров, которым свойственна стабилизация ассортимента. Это в первую очередь ассортимент наиболее необходимых продуктов питания, так называемых товаров повседневного спроса. Ассортимент непродовольственных товаров, напротив, отличается нестабильностью, так как эти товары (аудио-, видео- и бытовая техника, бытовая химия, парфюмерия и прочие) отличаются постоянным совершенствованием, появлением новых товаров или новых моделей уже существующих. Все это приводит к тому, что непродовольственные товары достаточно быстро выходят из моды, морально устаревают, что обуславливает постоянное обновление их ассортимента.¹⁶

Под обновлением ассортимента понимаются количественные и качественные изменения в номенклатуре товаров, характеризующиеся высокой степенью новизны. Постоянно обновляя свой ассортимент, магазин преследует следующие цели:

- рост конкурентоспособности магазина (товарные новинки могут привлечь в магазин новых покупателей, демонстрирующих инновационный тип поведения);
- удовлетворение постоянно изменяющихся потребностей покупателей;

¹⁶ Маховикова Г. Ценообразование в торговом деле. Теория и практика. М.: Юрайт, 2017. С.240

- отражение в ассортименте модных тенденций;
- соответствие передовым достижениям науки и техники и другие.

Стремление магазинов постоянно обновлять свой ассортимент основывается на убеждении, что потребители новые товары воспринимают как товары более высокого качества и технически более совершенные, чем ранее выпускавшиеся. Однако в этом заключена определенная опасность: если товар-новинка не оправдывает потребительских ожиданий, это может привести к неудовлетворенности потребителя и росту недоверия как к фирме – производителю нового товара, так и к магазину, предлагающему к продаже не совсем удачную новинку.¹⁷

¹⁷ Даненбург В. Основы розничной торговли. М: Сирин, 2017. С.248

2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ МАГАЗИНА «МЕБЕЛЬНЫЙ ОСТРОВ» ИП ТРОФИМЕНКО

2.1 Организационно-экономическая характеристика торгового предприятия — «Мебельный остров»

Наименование предприятия — магазин «Мебельный остров». ИП Трофименко Е.В. является индивидуальным предпринимателем. Начало деятельности 2010 год. Магазин специализируется на реализации мебели. В настоящее время в коллективе работают 3 продавца, товаровед, бухгалтер и уборщица.

В качестве основных правовых документов, регламентирующих деятельность ИП Трофименко, выступают:

- Конституция РФ;
- Гражданский кодекс Российской Федерации;
- Налоговый Кодекс Российской Федерации;
- Устав предприятия.

Адрес магазина: 675000 Амурская область, г. Благовещенск, ул. Лазо, 2.

Схема расположения магазина представлена в Приложении А.

Основной профиль работы предприятия – торговля розничной мебелью в специализированных магазинах (код 47.59.1). Предприятие имеет свой склад и торговую площадь, на которой производится продажа товаров непосредственно потребителям. Деятельность магазина считается торгово-закупочной, товары закупаются оптом для реализации в розничную торговлю.

Режим работы магазина ПН-ПТ с 10:00 – 19:00, СБ-ВС с 10:00 – 17:00 без обеда и выходных, одинаков для всех сотрудников магазина.

Общая площадь магазина 100 кв.м., из них на торговую площадь отведено 80 кв.м.

В магазине используется традиционный метод обслуживания.

Продажа товаров через прилавок обслуживания включает выполнение следующих операций:

- встреча покупателя и выявление его намерения;
- предложение и показ товаров;
- помощь в выборе товаров и консультация;
- предложение сопутствующих и новых товаров;
- расчетные операции;
- упаковка и выдача покупок;
- доставка и сборка.

Магазин «Мебельный остров» реализует следующие товарные группы: мягкая мебель, корпусная мебель, мебель для кухни, детская мебель и изготовление мебели на заказ.

Основным видом деятельности предприятия является:

- торговля, торгово-посредническая, посредническая и иная коммерческая деятельность;
- закупка-продажа мебельных товаров.

Рост прибыли на данном предприятии обуславливается следующими факторами:

- удовлетворение потребителя или пользователя услуг;
- позиция на рынке, часто связанная с желанием рыночного лидерства;
- условия благосостояния, работающих на предприятии и развитие хороших отношений среди персонала;
- публичная ответственность и имидж организации;
- высокий уровень труда;
- минимизация издержек и т.д.

Директор магазина «Мебельный остров»:

- имеет печать, фирменный бланк, товарный знак, эмблему и прочие реквизиты;
- имеет право открывать расчетный и другие счета в учреждениях банков.

Директор магазина «Мебельный остров» руководствуется следующими внутренними документами:

- свидетельство индивидуального предпринимателя,
- коллективный договор,
- положения об оплате труда,
- правила внутреннего трудового распорядка,
- трудовые договоры.

ИП Трофименко отвечает по своим обязательствам находящимися в его распоряжении денежными средствами. От своего имени приобретает имущественные и личные неимущественные права и несет обязанности, выступает истцом и ответчиком в суде. Предприятие является самостоятельным хозяйствующим субъектом, созданным для реализации товаров, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

Управление деятельностью магазина «Мебельный остров» осуществляется директором предприятия. Директор самостоятельно определяет структуру управления предприятия и формирует штаты.

Предприятие обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, условия труда и меры социальной защиты работников. Размеры оплаты труда работников предприятия установлены согласно штатному расписанию.

Управление закупками производится руководителем фирмы централизованно. Схема движения товара на предприятии представлена на рисунке 4.

Закупки товаров в зависимости от заказа производятся в срок от 2 недель до 6 месяцев. Часть товаров планируется на еженедельной основе. К таким товарам относятся – упаковочный материал, фурнитура.

Организационная структура магазина представлена в Приложении Б.

Конкурентами фирмы являются более 100 точек продажи мебели и сопутствующих товаров.

Предприятие практически не рекламирует продаваемые товары самостоятельно. По договоренности с поставщиками, рекламная продукция поставляется для Трофименко Е.В., с целью оформления стеллажей, раздачи демонстрационных экземпляров клиентам.

Опора на маркетинговую стратегию поставщика позволяет Трофименко Е.В. не тратиться на рекламные мероприятия, однако, результатом этого является снижение возможностей по продвижению товара на рынок. С другой стороны, подобный подход требует постоянно следить за ассортиментом поставщиков.

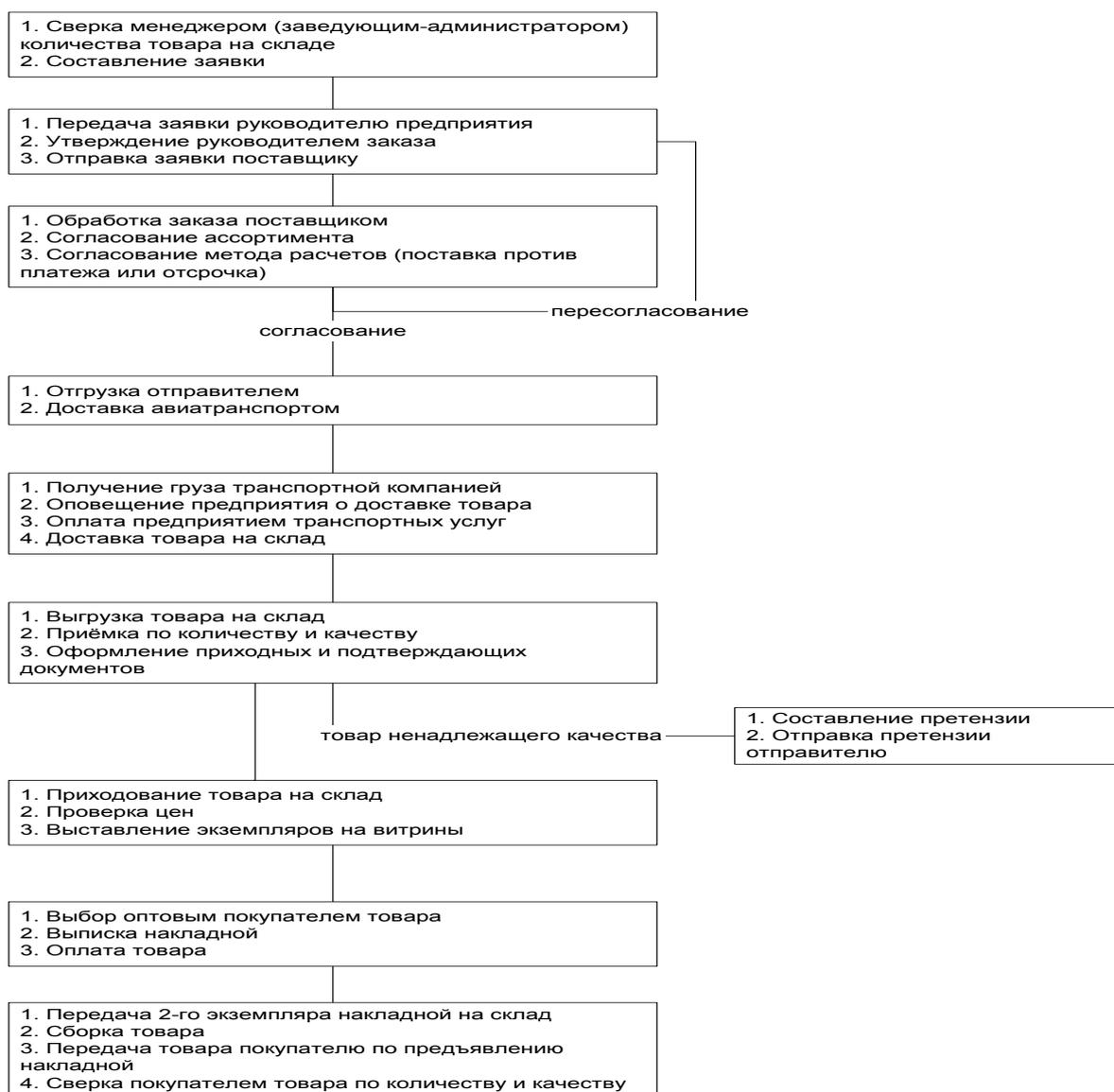


Рисунок 5 – Схема товародвижения на предприятии

Проведём анализ экономических показателей деятельности ИП Трофименко Е.В.

В целом, работа предприятия характеризуется следующими показателями, приведёнными в таблице 3.

За анализируемый период товарооборот в магазине «Мебельный остров» практически не изменился.

Анализ таблицы 3 позволяет сделать вывод о том, что в 2015-2017 гг. наблюдается постоянный рост объёмов товарооборота.

Таблица 3 – Анализ основных экономических показателей деятельности магазина «Мебельный остров» за 2015-2017 гг.

Показатель	Значение показателя по годам			Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
	2015	2016	2017	2016 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016
Товарооборот, тыс. руб.	1619	2699	4041	1080,0	1342,0	166,7	149,7
Торговая площадь, м ²	100	100	100	0,0	0,0	100,0	100,0
Товарооборот на 1 м ²	16,19	26,99	40,41	10,8	13,42	166,7	149,7
Численность работников, чел	5	6	8	1,0	2,0	120,0	130,0
Производительность труда одного работника, тыс. руб./чел.	179,9	539,8	577,3	359,9	37,5	300,0	107,0
Валовой доход, тыс.руб.	362	628	1934	266,0	1306,0	173,0	308,0
– уровень к Т/О, %	22,36	23,27	47,86	0,91	24,59	-	-
Издержки обращения, тыс.руб.	712	890	1404	178,0	514,0	125,0	158,0
– уровень к Т/О, %	43,9	32,9	34,7	-11,0	1,8	-	-
– в т.ч. расходы на оплату труда, тыс.руб.	310	420	720	110,0	300,0	135,0	171,0
Среднемес. з/п 1 работника, тыс.руб.	10,0	10,0	15,0	0,0	5,0	100,0	150,0
Прибыль от продаж, тыс.руб.	529	773	2018	244,0	1245,0	146,1	261,1
Рентабельность продаж, %	32,7	28,6	49,9	-4,1	21,3	-	-

Увеличение количества рабочего персонала привело к тому плюсу, что весь рабочий процесс стал проходить слаженней. Компания вышла на более новый уровень, стала закупать те же товары у тех же поставщиков по более низким ценам, чем конкуренты. В 2017 г. валовой доход ИП Трофименко составил 1934 тыс. руб. и увеличился по сравнению с 2016 г. (628 тыс. руб.) на

1306,0 тыс. руб. или 3,08 %. Хотя и спрос на мебель в магазине стал меньше, а конкурентов больше, товарооборот не уменьшился.

В 2017 г. прибыль от продаж составила 2018,0 тыс. руб. и увеличилась по сравнению с 2016 г. (773,0 тыс. руб.) на 1245,0 тыс. руб. или на 2,6 %. Соответственно повысилась рентабельность продаж с 28,6 % в 2016 г. до 49,9 % в 2017 г. Рентабельность продаж имеет тенденцию к повышению, это свидетельствует о повышении конкурентоспособности продаваемого товара магазином «Мебельный остров», так как говорит о начинающемся повышении спроса на товар.

Оборот розничной торговли на 1м² торговой площади составил 16,19; 26,99; и 40,41 тыс. руб. соответственно в трех периодах анализа. Динамика данных показателей свидетельствует о повышении эффективности применяемого метода реализации продукции.

Проведённый экономический анализ коммерческой деятельности ИП Трофименко за 2015-2017 г.г. подтверждает предположение о необходимости разработки специфики дальнейшего развития её коммерческой деятельности.

Основным видом деятельности ИП Трофименко является розничная торговля. Развитие розничной реализации товаров предприятия за последние три года характеризуются данными приведёнными в таблице 4.

Таблица 4 – Динамика розничного товарооборота магазина «Мебельный остров» за 2015-2017 гг.

Год	Фактический розничный товарооборот, (тыс. руб.)		Цепные темпы роста товарооборота, %		Базисные темпы роста товарооборота, %	
	В действующих ценах	В сопоставимых ценах	В действующих ценах	В сопоставимых ценах	В действующих ценах	В сопоставимых ценах
2015	1619,0	1612,0	100,00	100,00	100,0	100,0
2016	2699,0	2690,0	166,7	166,9	166,7	166,9
2017	4041,0	4028,0	149,7	149,7	249,6	249,9

Индексы цен:

- 2015 г. – 100,43
- 2016 г. – 100,30
- 2017 г. – 100,31

За эти три года видно, что розничный товарооборот магазина «Мебельный остров» возрос на 249,6 % (в действующих ценах) или на 2422,0 тыс. рублей (4041,0-1619,0). Этот прирост произошел за счет увеличения количества реализованных товаров (физического объема розничного товарооборота) на 149,9 %, что составило 2416,0 тыс. руб. (4028,0-1612,0) и в связи с увеличением розничных цен на товары – на 13,0 тыс. руб. (4041,0-4028,0).

По данным этих расчетов можно сказать, что свыше 50 % прироста товарооборота получено за счет роста цен. Потери покупателями денежных средств от повышения розничных цен (в связи с покупкой товаров по более высоким ценам в предприятии) составила 13,0 тыс.руб.

Динамика финансовых результатов деятельности ИП Трофименко Е.В. приведена в таблице 5 на основании отчета о финансовых результатах (Приложение В).

Выручка предприятия постепенно увеличивается. Так, в 2016 году относительно 2015 года увеличение составило 7,6 %, а в 2017 году – ещё на 5,6 % относительно 2016 года.

Таблица 5 – Динамика финансовых результатов деятельности ИП Трофименко Е.В. за 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста, %	
				2016 к 2015	2017 к 2016
Выручка, тыс. руб.	1634	1759	1889	107,6	115,6
Себестоимость продаж, тыс. руб.	860	1035	1173	120,3	113,3
Валовая прибыль, тыс. руб.	774	824	956	106,5	116,2
Прибыль от продаж, тыс. руб.	774	824	956	106,5	116,2
Прочие доходы, тыс. руб.	17	7	25	41,2	357,1
Прочие расходы, тыс. руб.	243	258	275	106,2	106,6
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	228	239	245	104,8	102,5
Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи, тыс. руб.	135	157	178	116,3	113,4
Чистая прибыль, тыс. руб.	393	456	589	116,1	129,2

Себестоимость проданной продукции увеличивается темпами, сопоставимыми с темпом роста выручки – на 20,3 % в 2016 году и на 13,3 % – в 2017 году. Данный факт говорит о том, что выручка и себестоимость продукции на предприятии сбалансированы. Уровень валовой прибыли предприятия также растёт – на 6,5 % в 2016 году и на 6,2 % – в 2017 году. Ввиду отсутствия выделения управленческих и коммерческих расходов в отчётности, объёмы прибыли от продаж равны валовой прибыли. Объёмы прочих доходов на предприятии минимальны, и составляют от 7 до 25 тыс. руб. в периоде. Объёмы прочих расходов больше, причём для них характерна стабильность объёмов – от 243 до 275 тыс. руб., показав по годам рост на 6,2 % и 6,6 % соответственно.

Прибыль до налогообложения предприятия во всём рассматриваемом периоде превышала 245 тыс.руб. ежегодно. Зафиксирован рост прибыли – на 6,1 % в 2016 году и на 9,2 % – в 2017 году. Размер налога на прибыль предприятия увеличивается пропорционально размеру полученной прибыли – на 3,7 % в 2016 году и на 1,9 % – в 2017 году. Чистая прибыль предприятия в рассматриваемом периоде увеличивается теми же темпами – на 6,3 % в 2016 году и на 3,4 % – в 2017 году. Совокупный объём чистой прибыли предприятия в рассматриваемом периоде составил более 500 тыс. руб.

Таким образом, рассматриваемое предприятие может быть охарактеризовано как рентабельное, прибыльное.

2.2 Анализ внешней среды функционирования магазина «Мебельный остров»

Потребителями магазина «Мебельный остров» являются — физические лица и юридические лица.

Основные услуги, оказываемые в магазине «Мебельный остров»:

- организация продажи товаров (основная услуга);
- продажа товаров под заказ (дополнительная услуга);
- услуга доставки и сборки товара (вспомогательная услуга).

В связи со спецификой товара, количество услуг, не относящихся к основной деятельности магазина «Мебельный остров», немногочисленно.

Услуга продажи товаров под заказ состоит в том, что продавцом «Мебельный остров» оформляется бланк заказа на товар, в котором указывается необходимый товар из прайса основных поставщиков компании. При этом, покупателем указывается товар, а продавец фиксирует его стоимость по прайсу.

Уровень наценки на товар, устанавливаемый для продаж под заказ в «Мебельный остров» составляет 35 %. При этом, покупателем оплачивается 80 % стоимости заказа с учётом наценки, после чего осуществляется доставка заказанного товара с очередной партией товара от поставщика. После этого, покупатель-заказчик уведомляется о поступлении товара по телефону, оплачивает остаток суммы и получает товар.

Услуга сборки и доставки товара является вспомогательной в магазине «Мебельный остров».

Количество оказанных услуг по видам в «Мебельный остров» представлено на рисунке 6.

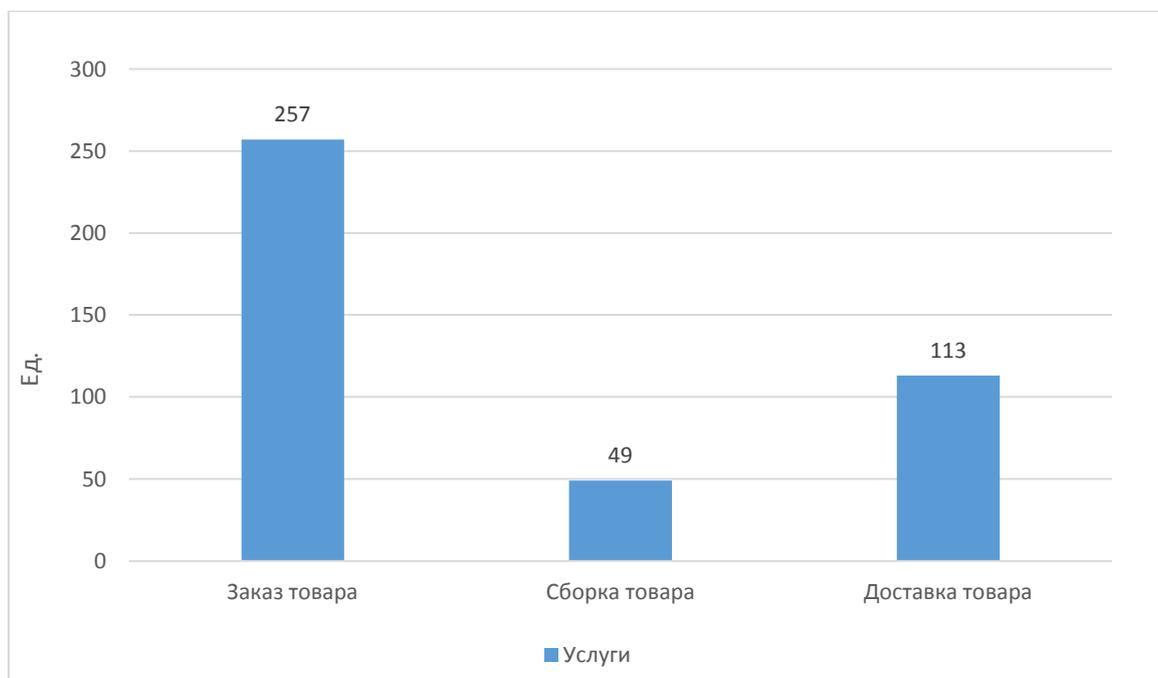


Рисунок 6 – Количество оказанных услуг по видам в «Мебельный остров» в 2017 году

Общее число продаж в «Мебельный остров» в 2017 году составило около 70 тыс. ед. При этом, количество заказа товаров составило всего 257 ед. Таким образом, в среднем в месяц количество заказов составило около 21 ед. или менее 1 заказа в день.

Количество сборки товара и доставки ещё меньше. Так, сборка использовалась в 49 случаях, а доставка – в 113 случаях. Таким образом, предоставление услуг, не связанных с продажей, в «Мебельный остров» ещё меньшее, чем заказ товара. Это свидетельствует о том, что эти услуги не пользуются значительным спросом у потребителей.

PEST-анализ внешней среды «Мебельный остров» представлен в таблице 6.

Таблица 6 – PEST-анализ «Мебельный остров»

Р - политические факторы	Оценка	Е - экономические факторы	Оценка
1 Стабильность политической системы РФ	+2,0	1 Экономический рост в РФ положительно влияет на рост объёмов потребления товаров народного потребления	+1,0
2 Производство и обеспечение населения товарами первой необходимости – одна из целей регулирования торговли государством	+0,5	2 Основные условия хозяйствования в стране и регионе стабильны	+1,0
Итого	+2,5	Итого	+2,0
S - социальные факторы		T — технологические факторы	
1 Наблюдается рост жизни населения, а следовательно – увеличивается спрос на товары	+0,5	1 Существенная удалённость регионов деятельности компании от центра России и мест производства товаров	-1,3
2 Рост объёмов реализации сдерживается высокой долей импорта в товарах народного потребления	-1,3		
Итого	-0,8		-1,3
Всего: +2,4			

Таким образом, по результатам оценки внешняя среда благоприятна к «Мебельный остров». При этом, наименее благоприятными выступают технологические, а также социальные факторы, ввиду отрицательной оценки по ним. Причиной здесь является тот факт, что рост объёмов реализации достигается, прежде всего, за счёт импорта и его высокой цены, что сдерживает

внутрироссийское производство.

Следует также отметить тот факт, что существенная удалённость предприятия от основных центров производства и распределения также отрицательно влияет на его функционирование как единственный, но наиболее важный фактор деятельности.

Проведём анализ общего уровня конкуренции методом 5 сил Портера (таблица 7).

Таблица 7 – Оценка общего уровня конкуренции «Мебельный остров» методом 5 сил Портера

Фактор	Влияние фактора	Оценка
Конкуренты	«Гармония», «Алеша», «Азбука мебели», «Дарья», «Мебель Град». Уровень конкуренции существенный, ввиду небольших размеров внутри регионального рынка	3
Клиенты-потребители.	Юридические лица – средние и мелкие предприятия. Влияние данных предприятий – средней силы, по причине незначительного размера клиентов-потребителей	2
Поставщики	Крупнейшие транснациональные и российские корпорации. Существенное влияние на предприятие со стороны крупных поставщиков	4
Новички-конкуренты	Немного, по причине необходимости наличия значительных объёмов финансовых ресурсов	1
Субституты	Отсутствуют	0
Итого		10

Средний уровень конкурентной оценки по методу 5 сил Портера:

$$КС = \frac{\sum c_i}{5} = \frac{10}{5} = 2,0$$

Таким образом, конкуренция по отношению к «Мебельный остров» имеет невысокий уровень, что позволяет рассчитывать на хорошие перспективы развития организации.

Матрица SWOT-анализа магазина представлена в таблице 8.

Таблица 8 – SWOT-анализ «Мебельный остров»

		Возможности (О)		Угрозы (Т)	
		1 Постоянное наличие спроса на мебельные товары	2 Повышение спроса на товары	1 Увеличение конкуренции со стороны других торговых предприятий	2 Усиление требований к качеству услуг и товаров
Сила (S)	1 Лидерство на рынке области и региона	Развитие бизнеса в смежных отраслях	Предложение льготных условий для отдельных категорий покупателей	Снижение цен на реализуемые товары	Внедрение системы TQM
	2 Наличие сети сбыта	Создание дочерних специализированных фирм для повышения эффективности	Работа с рекламными агентствами по продвижению новых товаров и бренда компании	Предложение льготных условий для отдельных категорий покупателей	Оценка качества услуг партнёров
Слабость (W)	1 Недиверсифицированность бизнеса	Формирование сети партнёров смежных услуг	Выход в другие регионы, в т.ч. – Сибирский ФО	Приобретение новых технологий торговли	Концентрация только на торговле
	2 Малые затраты на рекламу	Организация рекламной компании	Реклама в области через предприятия, работающие в других сегментах, например, праздничные агентства	Реклама сопутствующих услуг	Реклама качества товаров компании

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что в текущих условиях «Мебельный остров» имеет возможности по минимизации любых угроз и ликвидации слабостей за счёт внутренних резервов, что говорит о высоком потенциале развития организации.

2.3 Анализ эффективности управления ассортиментом магазина «Мебельный остров»

Динамика структуры продаж в разрезе ассортиментных групп представлена на рисунке 7.

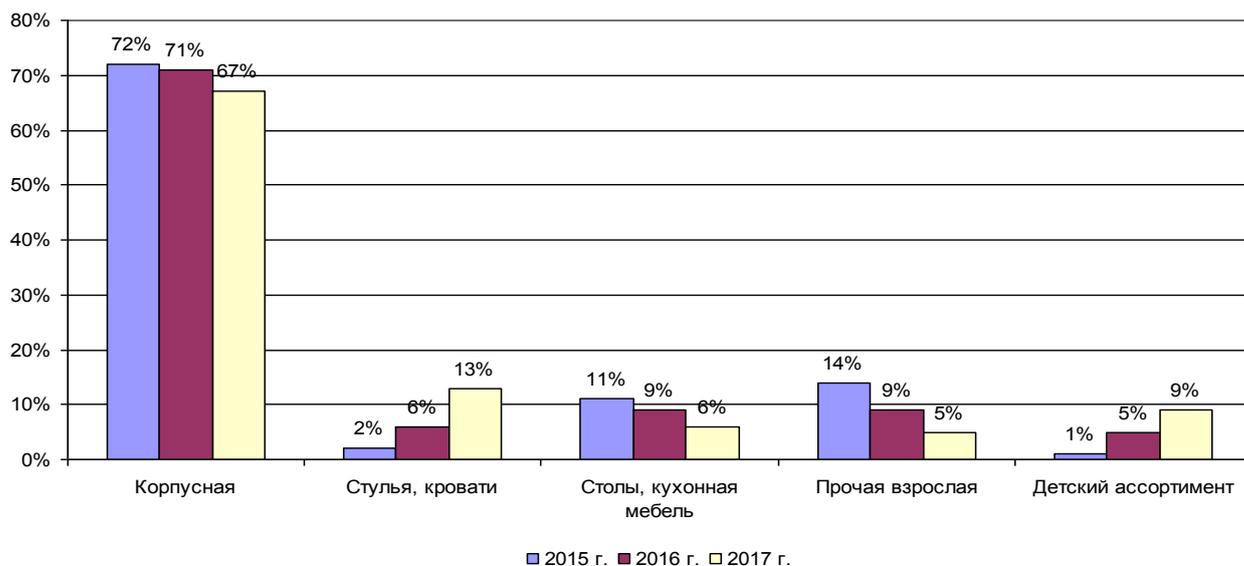


Рисунок 7– Динамика структуры продаж ИП Трофименко по ассортиментным группам в 2015-2017 гг., %

Как видно из данного рисунка, наибольшую долю в продажах занимают продажи корпусной мебели. На них приходится около 2/3 всех продаж, при этом, доля данной ассортиментной группы достаточно стабильна – общее снижение в структуре составило около 5 % (с 72 % до 67 %), однако данная группа товаров остается преобладающей в продажах. Вторым по значимости товарным сегментом являются стулья и кровати, реализация которых дала 13 % выручки по итогам 2017 года. Доля данного товара значительно выросла в реализации – с 2 % до 13 % – в 6,5 раз. Таким образом, данная товарная группа является быстрорастущей со значительным потенциалом. Для столов и кухонной мебели, а также для прочей взрослой мебели характерно снижение доли в реализации – с 11 % до 6 % и с 14 % до 5 % соответственно. Снижение продаж связано, прежде всего, с повышением конкуренции на данном рынке, сдвиге потребительского спроса со стандартных товаров в сторону товаров, сделанных на заказ, а также эксклюзивных.

Для товаров детского ассортимента характерно быстрое повышение доли в реализации – с 1 % до 9 %. Несмотря на то, что доля данных товаров достаточно велика, однако, наблюдения показывают, что для значительного

количества товаров, не относящихся к товарам первой необходимости наблюдается значительное колебание ассортимента от сезона к сезону, что свидетельствует о том, что данная ассортиментная группа находится в процессе интенсивного развития.

Портфельный анализ товарного ассортимента предприятия приведён на рисунке 8.

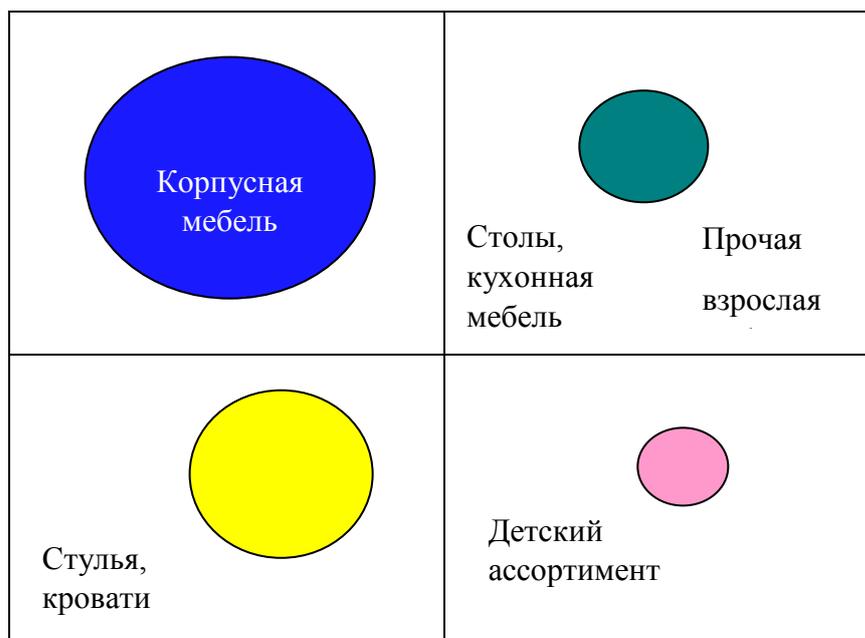


Рисунок 8 – Матрица «рост – доля рынка» для анализа ассортиментного портфеля магазина «Мебельный остров»

- «Звезды» – корпусная мебель;
- «Дойная корова» — стулья и кровати;
- «Трудные подростки» — столы, кухонная мебель и прочая взрослая мебель.
- «Собаки» — детская мебель.

Для «звезд» в организации принята стратегия сохранения лидерства на местном рынке; для «трудных подростков» – инвестирование и избирательное финансирование; для «собак» – низкая активность, постепенное снижение

продаж и уход с рынка; для «дойных коров» – получение максимальной прибыли.

Как видно из данного рисунка, «Звездой» предприятия является корпусная мебель. На долю неё приходится наибольшая рыночная доля предприятия (67 %). В то же время, на данном рынке наиболее острая конкуренция. При том, что рынок данного товара уже насыщен, физического роста объёмов практически нет, наблюдается только рост в денежном отношении. В рассматриваемой матрице продажа стульев и кроватей являются «Дойной коровой». Особенностью данного товара является наличие как роста физических объёмов продаж, так и выраженного в денежном отношении. Рост данной товарной группы подкрепляется также увеличением покупательной способности граждан. Конкуренция на данном рынке достаточно слабая.

Столы, кухонная мебель и прочая взрослая мебель в проводимом портфельном анализе является «трудным подростком», так как для них характерно быстрый рост объёмов реализации (в структуре – более чем в 9 раза), а также значительная подвижность ассортимента. Детская мебель в данной матрице является «собаками», причиной чего является снижение объёмов реализации данных товаров в структуре, а также стабильный объём предлагаемого ассортимента.

Положение в матрице позволяет оценить степень необходимости инвестиций в товар и потенциал его рентабельности.

На основе анализа данной матрицы руководителем магазина «Мебельный остров» принимаются управленческие решения, касающиеся стратегического управления ассортиментом. Например, из рисунка 8 видим, что необходимо:

- сокращать объемы продаж детской мебели;
- расширять ассортимент столов и кухонной мебели;
- максимизировать прибыль от продажи корпусной мебели;
- увеличивать объемы продаж стульев и кроватей.

Уровни каналов распространения основных видов товаров, продаваемых магазином «Мебельный остров» представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Уровни каналов распространения основных видов товаров магазином «Мебельный остров»

Вид товара	Уровень канала распространения	Преимущества	Недостатки
Корпусная мебель	3	Достаточно большие объёмные показатели сбыта	Низкая норма прибыли
Стулья, кровати	2	Высокие объёмы прибыли	Требует специальных методов продаж – организации отделов в магазинах
Детский ассортимент	1	Высокая норма прибыли	Высокая конкуренция на рынке
Стол, кухонная мебель	1	Высокая норма прибыли	Специфический товар, требует организации точки продажи

Так как большинство поставщиков предоставляют скидки (так, на материалы для изготовления мебели и фурнитуру она может составлять до 15 % от их стоимости в прайсе), предприятие рассматривает возможности либо по увеличению, либо по снижению объёма закупки.

Типичные объёмы закупок:

- корпусная мебель – 300 тыс.руб.;
- стулья, кровати – 30 тыс.руб.;
- товары детского ассортимента – 50 тыс.руб.;
- столы, прочее – 15 тыс.руб.

Рассмотрим показатели ассортимента предприятия (таблица 10).

Таблица 10 – Показатели ассортимента магазина «Мебельный остров» в 2015-2017 гг., позиций

Вид товара	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	Широта	Ср. глубина	Широта	Ср. глубина	Широта	Ср. глубина
Корпусная мебель	5	4	6	3	11	3
Стулья, кровати	48	3	51	3	64	3
Детский ассортимент	29	4	8	4	114	4
Стол, кухонная мебель	7	3	8	3	9	3
Прочая взрослая мебель	16	3	22	3	45	3
Итого	105	-	95	-	243	-

В целом для предприятия характерен достаточно узкий ассортимент, не превышающий 250 наименований продукции. Узость ассортимента обуславливается, прежде всего, специализацией предприятия. В периоде после снижения в 2016 году широты ассортимента с 105 до 95 наименований (- 9,5 %), в 2017 году заметно увеличение широты ассортимента в 2,6 раза (с 95 до 243 позиций). Наибольшее увеличение широты ассортимента произошло по детскому ассортименту (с 8 до 114 ед.), а также по прочей взрослой мебели (с 22 до 45). Причиной увеличения ассортимента в 2017 году стало как начало сотрудничества с фирмой ООО «Шарм» по поставкам фурнитуры.

Одним из показателей работы предприятия в части ассортимента является показатель полноты ассортимента. Проведём исследование ассортимента основных поставщиков предприятия по широте ассортимента по состоянию на 01.01.2018 г. (таблица 11).

Таблица 11 – Анализ широты ассортимента основных поставщиков магазина «Мебельный остров»

Поставщик	Широта ассортимента, поз.	Кол-во позиций магазина «Мебельный остров»	Полнота ассортимента, %
1	2	3	4
ООО «Шарм»	275	42	15,3
ОАО «Велма»	180	28	15,6
ОАО «Пелигрим»	95	35	36,8
ООО «Восток-маркет»	130	37	28,5
ООО «Стартекс»	60	27	45,0
ООО «Ганго-опт»	80	16	20,0
Прочие	190	58	30,5
Итого	1010	243	24,1

Анализ данной таблицы позволяет сформулировать вывод о том, что полнота ассортимента магазина «Мебельный остров» по основным поставщикам составляет от 15,3 % до 45 %. Наибольшая полнота ассортимента приходится на ООО «Стартекс», которое имеет наиболее узкий ассортимент, и

у которого магазин «Мебельный остров» закупает почти половину ассортимента. Причиной данного обстоятельства является достаточно низкая цена продукции фирмы. ООО «Шарм» имеет наименьшую полноту ассортимента, что обуславливается, прежде всего, наибольшей шириной ассортимента. При этом, ширина ассортимента товаров, которые покупает магазин «Мебельный остров» у данной фирмы – наибольшая (42 поз.).

Для остальных фирм характерна полнота ассортимента от 15,6 % до 36,8 % при среднем значении полноты ассортимента предприятия 24,1 %. Таким образом, ширина ассортимента магазина «Мебельный остров» составляет ¼ от возможной ширины основных поставщиков предприятия.

С целью определения интенсивности взаимодействия с поставщиками по ассортименту, рассмотрим отношение доли в закупках предприятия к широте ассортимента (таблица 12).

Таблица 12 – Анализ интенсивности влияния ассортимента поставщика на закупки магазина «Мебельный остров» в 2017 г.

Поставщик	Доля в закупках, %	Полнота ассортимента, %	Интенсивность влияния ассортимента
1	2	3	4
ООО «Шарм»	19,2	15,3	125
ОАО «Велма»	15,8	15,6	101
ОАО «Пелигрим»	11,7	36,8	32
ООО «Восток-маркет»	14,3	28,5	50
ООО «Стартекс»	10,9	45,0	24
ООО «Танго-опт»	9,1	20,0	46
Прочие	19,0	30,5	62
Итого	100,0	24,1	-

Анализ данной таблицы позволяет сформулировать вывод о том, что наиболее насыщенным является ассортимент фирмы ООО «Стартекс», который обеспечивает насыщение ассортимента магазина «Мебельный остров» при поставке 24 наименований продукции. Наименее насыщенным является

ассортимент ООО «Шарм», который обеспечивает насыщение ассортимента предприятия при 125 позициях. Возможно, выделить две группы поставщиков предприятия – с низким уровнем насыщения ассортимента (ООО «Шарм» и ОАО «Велма» – более 100 ед.) и средним уровнем насыщения (ООО «Восток-маркет», прочие поставщики – от 40 до 70 ед.), и высоким уровнем насыщения (ОАО «Пелигрим», ООО «Стартекс», ООО «Танго-опт»– до 40 ед.). Причиной данного деления поставщиков является вид продукции. Так, поставщики с низким уровнем насыщения осуществляют в адрес магазина «Мебельный остров» поставки товаров, имеющих относительно низкий спрос (детские товары, столы и кухонную мебель), со средним уровнем насыщения – прочей мебели, поставщики с высоким уровнем насыщения – товаров, которые имеют низкий уровень колебаний потребительских предпочтений. В ассортименте товаров магазина «Мебельный остров» к таким относится корпусная мебель.

Рассмотрим показатели рентабельности по товарным группам магазина «Мебельный остров» в 2015-2017 гг. (таблица 13).

Таблица 13 – Показатели рентабельности товарных групп магазина «Мебельный остров», %

Вид товара	2015г	2016г.	2017г.	Изменение, %	
				2016 к 2015	2017 к 2016
Корпусная мебель	19,4	18,5	19,0	-0,9	0,5
Стулья, кровати	22,2	21,9	17,2	-0,2	-4,7
Детский ассортимент	56,6	71,4	72,6	14,7	1,3
Стол, кухонная мебель	73,1	85,5	76,3	12,4	-9,1
Прочая взрослая мебель	60,5	50,2	60,0	-10,3	9,9
Итого	20,4	20,0	20,0	-0,4	0,0

Проведённый анализ таблицы позволяет сформулировать вывод о том, что средний уровень рентабельности в целом по ассортименту магазина «Мебельный остров» стабилен и составляет в периоде исследования от 20 % до 20,4 %. В ассортиментной структуре продаж предприятия выделяются две

группы товаров – со средним уровнем рентабельности (от 17 % до 22 %), куда входят корпусная мебель, стулья и кровати, а также товары с высоким уровнем рентабельности (свыше 50 %), куда относятся все группы товаров, для которых характерна невысокая доля в структуре продаж предприятия.

Относительно низкий уровень рентабельности продаж по корпусной мебели обуславливается необходимостью быстрой реализации данных товаров, которые в значительной части изготавливаются на заказ и имеют высокую скорость оборота. Высокий уровень рентабельности продаж прочих товаров объясняется тем, что они являются товарами, приобретаемыми, как правило, в дополнение к прочим видам товаров для дома, в связи, с чем установление высокой нормы прибыли на них слабо отражается на размере покупательского спроса.

Наибольший уровень наценки приходится на столы и кухонную мебель, что объясняется как их относительно низкой стоимостью приобретения и достаточно высокой продажной стоимостью, относительно длительным сроком реализации, в результате чего предприятие вынуждено держать рентабельность данной группы товаров на высоком уровне.

Динамика выполнения плана по ассортименту представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Динамика выполнения плана продаж по ассортименту, %

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Корпусная мебель	103,2	101,4	104,2
Стулья, кровати	97,6	100,2	103,2
Детский ассортимент	80,4	79,8	81,2
Стол, кухонная мебель	93,2	73,1	87,5
Прочая взрослая мебель	76,0	81,5	81,0
В целом по предприятию	98,0	95,9	99,8

Как видно из данной таблицы, по корпусной мебели, стульям и кроватям, то есть группам ассортимента, которые дают наибольший объем выручки, наблюдается выполнение плана продаж. В то же время, для детского ассортимента, столов, кухонной мебели, а также для прочей взрослой мебели наблюдается постоянное значительное (на 20-25 %) невыполнение плана, что

говорит о том, что система планирования на предприятии в части данных товарных групп нуждается в модификации.

В целом выполнение плана продаж по ассортименту у предприятия несколько увеличилось – с 98 % в 2015 году до 99,8 % – в 2017 году, что хотя и свидетельствует о повышении степени управления ассортиментом, однако, не позволяет считать данную деятельность полностью успешной.

Проведём ABC-анализ ассортимента товаров, продаваемых магазином «Мебельный остров» Для этого, рассмотрим уровень запасов по каждой ассортиментной группе в рассматриваемом периоде в квартальном разрезе (таблица 15).

Таблица 15 – Динамика объёмов остатков товаров по ассортиментным группам магазином «Мебельный остров»

Год	Квартал				В среднем за год
	I	II	III	IV	
1	2	3	4	5	6
Корпусная мебель					
2015	184	201	172	132	172
2016	256	319	399	543	379
2017	322	411	518	704	489
Стулья, кровати					
2015	156	179	136	144	154
2016	159	188	196	346	222
2017	303	285	266	402	314
Детский ассортимент					
2015	143	108	169	311	183
2016	136	144	178	341	200
2017	246	252	233	389	280
Стол, кухонная мебель					
2015	216	159	143	144	166
2016	161	107	96	108	118
2017	111	128	87	65	98
Прочая кухонная мебель					
2015	188	143	151	169	163
2016	134	150	118	111	128
2017	102	87	65	88	86
В целом по предприятию					
2015	887	790	771	90	837
2016	846	908	987	1449	1048
2017	1084	1163	1169	1648	1266

На основании полученных данных по остаткам товаров в разрезе ассортимента, получим доли каждого товара в периоде (таблица 16).

Таблица 16 – Динамика доли товарных остатков магазином «Мебельный остров» по ассортиментным группам

Вид товара	2015 г	2016 г.	2017 г.	Изменение доли, %	
				2016 к 2015	2017 к 2016
Корпусная мебель	20,6	36,2	38,6	15,6	2,4
Стулья, кровати	18,4	21,2	24,8	2,8	3,6
Детский ассортимент	21,8	19,1	22,1	-2,7	3
Стол, кухонная мебель	19,8	11,3	7,7	-8,5	-3,6
Прочая взрослая мебель	19,4	12,2	6,8	-7,2	-5,4
Итого	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0

Из данной таблицы видно, что по наиболее важным группам ассортимента (корпусная мебель, стулья, кровати) наблюдается рост объёмов остатков. По ассортиментным группам, доля которых снижается, объём остатков, также снижается. Объём остатков по детскому ассортименту достаточно стабилен – от 21,8 % в начале периода до 22,1 % – в конце.

Проведём ранжирование ассортиментных групп по уровню остатков в каждом году (таблица 17).

Таблица 17– Ранжирование товарных остатков магазином «Мебельный остров» по ассортиментным группам

Вид товара	Доля в запасах, %	Доля нарастающим итогом, %	Группа
1	2	3	4
2015 год			
Детский ассортимент	21,8	21,8	А
Корпусная мебель	20,6	42,4	В
Стол, кухонная мебель	19,8	62,2	С
Прочая взрослая мебель	19,4	81,6	С
Стулья, кровати	18,4	100,0	С
2016 год			
Корпусная мебель	36,2	36,2	А
Стулья, кровати	21,2	57,4	В
Детский ассортимент	19,1	76,5	С
Прочая взрослая мебель	12,2	88,7	С
Стол, кухонная мебель	11,3	100,0	С
2017 год			
Корпусная мебель	38,6	38,6	А
Стулья, кровати	24,8	63,4	В

Продолжение таблицы 17

1	2	3	4
Детский ассортимент	22,1	85,5	С
Стол, кухонная мебель	7,7	93,2	С
Прочая взрослая мебель	6,8	100,0	С

Как видно из данной таблицы, в рассматриваемом периоде единственным значимым изменением был обмен категориями между корпусной мебелью, переместившимися из категории В в категорию А, и детским ассортиментом, по которому переход обратный. Таким образом, с точки зрения регулирования запасов по ассортиментным группам, в первую очередь необходимо регулирование остатков по корпусной мебели, во вторую – по детскому ассортименту, по прочим видам товаров – в последнюю очередь.

Проведём XYZ-анализ (таблица 18).

Наибольший уровень среднего за 3 года коэффициента вариации приходится на корпусную мебель – 35,5 %. Следовательно, можно сделать вывод о том, что данная ассортиментная группа на предприятии является развивающейся, так как для неё ещё не подобран устойчивый размер запасов.

Таблица 18 – Динамика коэффициента вариации по ассортиментным группам по остаткам товаров Магазин «Мебельный остров»

Вид товара	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Среднее за 3 года, %
Корпусная мебель	42,2	41,6	22,6	35,5
Стулья, кровати	10,6	32,7	16,7	20,0
Детский ассортимент	14,8	28,3	29,1	24,1
Стол, кухонная мебель	18,0	21,4	24,4	21,3
Прочая взрослая мебель	10,7	11,8	15,5	12,7
Итого	6,8	22,6	17,6	15,7

Наименьший средний уровень вариации запасов приходится на прочую взрослую мебель, что обусловлено консервативностью данного товарного сегмента в части требований покупателей. Кроме того, сюда же примыкают стулья и кровати (20 %) и столы и кухонная мебель (21,3 %), что говорит об достаточно устойчивых остатках товаров на складе и постоянстве политики по формированию запасов.

Детская мебель занимает промежуточное положение относительно двух данных групп, в результате чего можно сделать вывод о том, что данная группа товаров хотя и характеризуется относительной устойчивостью остатков запасов, однако, колеблемость остатков существенно выше, чем в среднем по предприятию (более чем в 1,5 раза), что требует выработки определённых мер по регулированию их размера.

Исходя из уровня коэффициента вариации запасов по группам ассортимента получим принадлежность ассортиментных групп к следующим категориям. Так, товары детского ассортимента – группа Z, а все прочие виды товаров – группа Y. Построим матрицу ABC-XYZ и выделим товарные позиции, требующие наиболее тщательного контроля при управлении ассортиментными запасами (рисунок 9).

AX	AY	AZ
-	Корпусная мебель	-
BX	BY	BZ
	Стулья, кровати	
CX	CY	CZ
	Стол, кухонная мебель Прочая взрослая мебель	Товары детского ассортимента

Рисунок 9 – Матрица ABC и XYZ анализа

Ассортиментные позиции, отнесенные к группе А, являются наиболее ценными видами ресурсов, которые требуют постоянного и тщательного учета и контроля. Именно эти позиции определяют основную сумму оттока денежных средств при формировании запасов (80 %). Для товарных позиций, входящих в группы AX, AY и AZ, следует выработать индивидуальные технологии управления запасами.

Позиции группы X характеризуются стабильной величиной потребления, незначительными колебаниями в их расходе и высокой точностью прогноза. Таким образом, нет позиций (то есть для позиций, входящих в группу AX, BX,

СХ) для которых следует рассчитать оптимальный размер заказа и рассмотреть возможность применения технологии доставки «точно в срок».

Изменения в количестве по позициям группы Y характеризуются известными тенденциями (например, сезонными колебаниями). При этом имеется средняя возможность их прогнозирования. К таким позициям относится корпусная мебель. Изменения количества по ассортиментным позициям группы Z (товары детского ассортимента) происходят нерегулярно без каких-либо тенденций. Точность прогнозирования таких изменений невысокая,

Материальные ресурсы группы B (стулья, кровати) менее дорогостоящие, чем продукция группы A (корпусная мебель). Управление запасами по ним может осуществляться как по одинаковым, так и по индивидуальным технологиям (как по срокам планирования, так и по способам доставки). Ассортимент и остаток запаса по стульям и кроватям должны проверяться при ежемесячной инвентаризации.

В группу C отнесены остальные виды продукции, закупаемые обычно в большом количестве – столы, кухонная мебель, товары детского ассортимента. Их приобретение и содержание сопровождается незначительным, в сравнении с общей суммой, оттоком денежных средств. Планирование запасов по данным позициям может осуществляться на более длительный период (например, на квартал), с еженедельной (или ежемесячной) проверкой наличия запаса на складе.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ МАГАЗИНА «МЕБЕЛЬНЫЙ ОСТРОВ»

3.1 Основные направления повышения эффективности управления ассортиментом

По итогам проведённых исследований, возможно, предложить следующие мероприятия, направленные на совершенствование управления ассортиментом:

3.1.1 Внедрение системы планирования по товарным группам

С целью повышения уровня управления ассортиментом, предлагается внедрение системы планирования по товарным группам. Суть предложения состоит в том, что на основании полученных в главе 2 данных по проведённому ABC-XYZ-анализу сформировать систему, учитывающую особенности каждой товарной группы. Предлагается следующая градация сроков планирования изготовления мебели по товарным группам (таблица 19).

Таблица 19 – Сроки планирования изготовления мебели по товарным группам магазина «Мебельный остров», дни

Товарная группа	Срок планирования изготовления мебели, дни
Корпусная мебель	7-15
Стулья, кровати	30
Детский ассортимент	30
Стол, кухонная мебель	30
Прочая взрослая мебель	60

Установление срока планирования изготовления по корпусной мебели в размере 7 дней обуславливается тем, что данная товарная группа является наиболее важной в деятельности предприятия, поэтому, по ней необходимо установление наиболее коротких сроков планирования. Предлагается установление срока планирования изготовления мебели в размере 1-2 недели, что позволит оперативно реагировать на изменение потребительских предпочтений. При этом, данный срок планирования изготовления позволит

подходить индивидуально к каждому плану, снизить риски планирования, так как будет обеспечивать небольшие объёмы партий закупаемых материалов. Кроме того, установление короткого срока планирования изготовления позволит учесть изменчивость спроса на корпусную мебель.

Установление срока планирования изготовления для стульев и кроватей, столов и кухонной мебели, детского ассортимента сроков планирования в размере 30 дней обусловлено как высоким уровнем изменчивости объёмов продаж, так и тем, что данные товарные группы имеют как достаточно значительный разброс по объёмам реализации, так и то, что по ним существует высокий уровень сменяемости предпочтений, хотя и ниже, чем по корпусной мебели. Кроме того, установление 30-дневного срока планирования изготовления для товаров детского ассортимента также обуславливается тем, что данные товары могут иметь жесткие сроки годности, в результате чего установление более длинных плановых периодов для данной товарной группы нерационально.

Установление для прочей взрослой мебели сроков планирования изготовления в размере 60 дней обуславливается тем, что данная товарная группа демонстрирует консервативность во вкусах потребителей, в результате чего возможны закупки данных товаров на длительные сроки.

3.1.2 Установление параметров обновляемости ассортимента

Установление параметров обновляемости ассортимента предполагает, что для каждой товарной группы будет установлен норматив обновляемости, которого предприятие будет придерживаться при закупках. Введение данного норматива позволит более качественно представлять имеющийся ассортимент товаров от поставщиков, снизить возможность образования сверхнормативных запасов.

Предлагается следующий подход к установлению параметров обновляемости ассортимента магазин «Мебельный остров»:

– для всех товарных линий, кроме корпусной мебели устанавливается норматив обновляемости широты ассортимента, пропорциональный срокам планирования, представленным выше в таблице 18 следующим образом:

$$K_{oa} = 5\% \times \frac{360}{СП}, \quad (3)$$

где СП – срок планирования товарной группы.

Применение такой формулы позволит:

- для ассортиментных групп с невысоким сроком планирования установить высокий уровень обновляемости ассортимента;
- для ассортиментных групп с длительным сроком планирования получить низкий уровень обновляемости ассортимента.

Исходя из представленных выше сроков планирования, получим, что обновляемость ассортимента по широте составит:

- по стульям, кроватям, детскому ассортименту, столам, кухонной мебели – 60 %;
- по прочей взрослой мебели – 30 %;
- по корпусной мебели, так как она будет иметь быстрый оборот, примем 100 % обновляемость.

3.1.3 Установление системы нормативов срока длительности реализации товаров и управление запасами.

Предлагается установление системы нормативов срока длительности реализации товаров. Предлагается установить норматив оборачиваемости товаров, равный половине срока планирования. Следствием этого будет возможность корректировки планов по закупкам товаров. При этом, в течение планового срока будет возможно осуществление минимум двух закупок, что позволит при необходимости корректировать и ассортимент, и список закупок.

Плановые сроки длительности реализации представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Плановые сроки реализации закупаемых товаров, дни

Товарная группа	Срок реализации закупаемых товаров, дни
Корпусная мебель	3-8
Стулья, кровати	15
Детский ассортимент	15
Столы, кухонная мебель	15
Прочая взрослая мебель	30

Для того, чтобы соблюсти данные показатели длительности реализации, предполагается использование механизма постепенного снижения цены. Суть данного механизма состоит в том, что для вновь поступивших товаров устанавливается повышенная наценка, уровень которой снижается через определённое время. Наиболее логичным образом снижение уровня наценки возможно при достижении товарами сроков реализации, представленных в таблице. Это позволит отказаться от последовательных распродаж, и увеличит возможности предприятия по сбыту товаров.

3.2 Прогноз затрат на реализацию мероприятий, и оценка их эффективности

Дадим прогноз затрат на реализацию мероприятий и оценим их эффективность:

– внедрение системы планирования по товарным группам, установление системы нормативов срока длительности реализации товаров и управление запасами;

Проведём расчет экономического эффекта от планирования по товарным группам. Для этого, рассмотрим оборачиваемость товарных групп до и после реализации предложения (таблица 21).

Таблица 21 – Фактические и плановые сроки оборачиваемости товарных групп магазина «Мебельный остров»

Товарная группа	Оборачиваемость, дней		Отклонение от плана (+,-)
	Факт	План	
Корпусная мебель	15,4	15,0	+0,4
Стулья, кровати	51,1	30,0	+21,1
Детский ассортимент	34,9	30,0	+4,9
Столы, кухонная мебель	36,4	30,0	+6,4
Прочая взрослая мебель	65,4	60,0	+5,4

Реализация данного мероприятия позволит как увеличить объёмы продаж, так и снизить складские запасы предприятия. Однако, исходя из принятого консервативного принципа, примем, что увеличения прибыли не произойдёт (в связи с необходимостью снижения цены для увеличения продаж), а весь эффект будет состоять в снижении издержек по хранению запасов.

Определим изменение объёмов запасов по формуле:

$$\Delta Z = \sum \text{Oст}_i - \frac{V_i \times \text{Об}_1}{360}, \quad (4)$$

где Oст_i – среднегодовая сумма запаса по i -й товарной группе;

Об_1 – плановое значение оборачиваемости;

V_i – выручка от реализации i -й товарной группы

Получим, что совокупное снижение запасов в целом по предприятию после введения плановых сроков оборачиваемости составит:

$$\Delta Z = 14 + 130 + 14 + 15 + 23 = 196 \text{ тыс.руб.}$$

Примем снижение потерь после данного мероприятия по двум направлениям:

- как снижение потерь от процентов по коммерческим кредитам;
- как снижение потерь от необходимости установления скидок на данные товары (продукцию).

По первому направлению примем, что экономия будет рассчитана по ставке коммерческого кредита. На сегодняшний день для Магазинов «Мебельный остров» она составляет 18 % годовых. Отсюда, экономический эффект составит:

$$\text{Э}_{11} = 196 \times 18 \% = 35 \text{ тыс.руб.}$$

Практика предоставления скидок на предприятии показывает, что их оптимальный размер составляет около 15-20 %. Примем в качестве базовой

ставку в размере 15 %. В результате этого эффект от данного мероприятия составит:

$$\mathcal{E}_{12}=196 \times 15 \% = 29 \text{ тыс.руб.}$$

Следовательно, экономический эффект от данного мероприятия составит в виде валовой прибыли:

$$\mathcal{E}_1 = \mathcal{E}_{11} + \mathcal{E}_{12} = 35 + 29 = 64 \text{ тыс.руб.}$$

– установление параметров обновляемости ассортимента;

Примем в качестве целевого показателя повышение уровня удовлетворённости ассортиментом на 10 %. Достижение данного уровня возможно после реализации предложенного мероприятия.

Исходя из целевой рентабельности продаж в размере 33,3 %, получим, что дополнительная валовая прибыль предприятия от реализации данного мероприятия составит:

$$\mathcal{E}_2 = Д \times РП \times В = 10 \% \times 33,3 \% \times 17017 = 567 \text{ тыс.руб.}$$

Таким образом, экономический эффект от реализации данного мероприятия составит 567 тыс.руб.

Совокупное увеличение объёмов валовой прибыли составит:

$$\Delta \mathcal{E} = \mathcal{E}_1 + \mathcal{E}_2 = 64 + 567 = 631 \text{ тыс.руб.}$$

Таким образом, дополнительное увеличение объёмов валовой прибыли магазина «Мебельный остров» ИП Трофименко Е.В. составит 631 тыс. руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ассортимент товаров представляет собой совокупность видов, разновидностей, сортов товаров, которые объединены по определённому признаку. Выделяют производственный и торговый ассортименты.

Ассортимент принято делить на группы и подгруппы, для каждой из которых также применимо понятие ассортимента относительно данного деления. Выделяется понятие группового ассортимента, как перечня товарных групп, а также внутригруппового ассортимента, как ассортимента товаров внутри конкретной группы. Главными показателями ассортимента являются его полнота, степень обновления, структура ассортимента, коэффициент стабильности и некоторые другие.

Формирование ассортимента производится на основании ассортиментной политики предприятия. Формирование ассортимента проводится под действием таких факторов, как покупательский спрос, тип и размер магазина, его техническая оснащённость, условия товароснабжения, численность и состав обслуживаемого населения, транспортные условия (наличие дорог с твердым покрытием, остановок общественного транспорта), наличие других розничных торговых предприятий в зоне деятельности данного магазина и другие.

Инструментом регулирования ассортимента товаров в магазинах служит ассортиментный перечень товаров. Его рекомендуется устанавливать для каждого конкретного магазина с учетом его типа, размера торговой площади, места расположения и других факторов. Наличие таких перечней позволяет не только рационально регулировать ассортимент товаров, но и систематически контролировать его полноту и стабильность. Широта и глубина ассортимента должны выбираться с учетом общих целей и задач, которые ставит перед собой розничная организация, а также предпочтений потребителей.

Рационализация ассортимента товаров есть фактор повышения конкурентоспособности предприятия. При этом, конкурентоспособность оценивается на двух уровнях – конкретного товара и ассортимента в целом.

Для определения конкурентоспособности товара в ассортименте применяются такие методы, как метод групповых оценок, обобщенных показателей, смешанный метод и другие.

Для определения конкурентоспособности ассортимента применяют такие методы, как анализ динамики товарооборота, анализ сумм и структуры чеков, ABC-анализ, XYZ-анализ, анализ эластичности товарооборота, анализ эффективности использования торговых площадей и другие.

Основным направлением деятельности магазина «Мебельный остров» ИП Трофименко Е.В. является розничная торговля мебелью, товарами сопутствующего ассортимента.

Проведенный анализ ассортимента фирмы показал, что основной объём продаж приходится на корпусную мебель. При этом, по данной продукции темпы роста невелики. Товары для детей, стулья и кровати являются перспективными товарами в плане объёмов продаж, так как их доля в продажах увеличивается. В рассматриваемом периоде широта ассортимента товаров выросла в 2,5 раза, полнота ассортимента относительно основных поставщиков составила 24,1 %.

Наибольший уровень рентабельности приходится на товары, доля которых в продажах невелика, так как с помощью высокого уровня торговой наценки компенсируется относительно низкий объём продаж данных товаров. Низкий уровень рентабельности приходится на корпусную мебель, стулья, кровати.

Проведенная оценка управления ассортиментной политикой показала, что планирование ассортимента проводится наиболее эффективно только по наиболее ходовым товарам – корпусной мебели, причиной чего является система работы «под заказ» и хорошее знание покупателей. По прочим товарным группам планирование ассортимента требует существенной модернизации. При этом, по всем видам товаров, кроме детских товаров, планирование должно производиться в недельном разрезе. Планирование по детским товарам осуществляется в разрезе месяцев.

Проведённое исследование позволило сформировать комплекс мероприятий, направленных на повышение уровня управления ассортиментной политикой. Мероприятия по совершенствованию управления ассортиментом включают создание системы планирования по товарным группам, установление сроков длительности реализации и управление запасами, а также установление сроков обновляемости ассортимента. Совокупный объём экономического эффекта от данных мероприятий в виде роста валовой прибыли составляет 631 тыс. руб., что позволяет сделать вывод об их экономической эффективности и оправданности для предприятия.

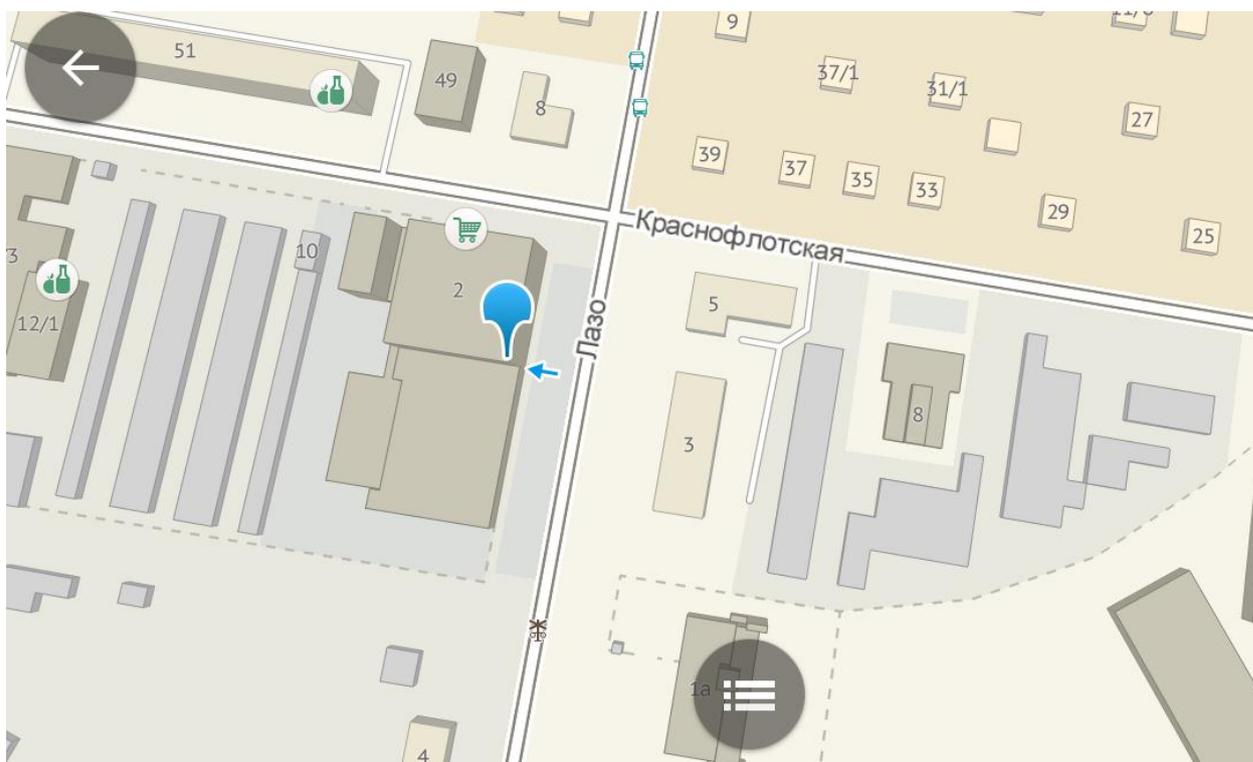
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Аванесов, А.Ю. Основы коммерции на рынке товаров и услуг / А.Ю. Аванесов, А.Н. Клочко, Е.В. Васькин – М.: Инфра-М, 2017. – 417 с.
- 2 Агафонова, М.Н. Оптовая и розничная торговля / М.Н. Агафонова. – Спб.: Питер, 2016. – 464 с.
- 3 Баркан, Д.И. Управление продажами / Д.И. Баркан. – Спб.: Издат. дом СПб. гос. ун-та. 2016. – 908 с.
- 4 Брагин, Л.А. Торговое дело. / Л.А. Брагин, Т.П. Данько. – М.: Инфра-М, 2014. – 198 с.
- 5 Вабищевич, С.С., Маньковский, И.А. / Коммерческая деятельность: Основы правового регулирования: Практ.пособие / С.С. Вабищевич, И.А. Маньковский. – Мн.: Молодежное, 2017. – 344 с.
- 6 Вертоградов, В.А. Управление продажами / В.А. Вертоградов. – М.: АСТ. – 2017. – 722 с.
- 7 Виноградова, С.Н. Организация и технология торговли / С.Н. Виноградова, О.В. Пигунова, С.П. Гурская, Р.Н. Кольцова. – М.: Высшая школа. 2017. – 460 с.
- 8 Даненбург, В. Основы розничной торговли / В. Даненбург, Р. Монкриф, В. Тейлор. – М: Сирин, 2017. – 248 с.
- 9 Дашков, Л.П. Коммерция и технология торговли / Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц. – М.: Маркетинг, 2016. – 448 с.
- 10 Джоббер, Д. Продажи и управление продажами: Учеб. пособие для вузов / Д. Джоббер. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 622 с.
- 11 Егорова, Е. Коммерческая деятельность: конспект лекций / Е. Егорова. – М.: Инфра-М., 2017. – 426 с.
- 12 Ефремов, А. Проблемы организации торговли / А. Ефремов // Экономист. – 2018. – 576 с.
- 13 Закорецкая, О.С. Определение эффективности управления сбытовыми подразделениями / О.С. Закорецкая // Управленческий учет. – 2017.–196 с.

- 14 Каплина, С.А. Организация коммерческой деятельности / С.А. Каплина. – Ростов-н/Д: Феникс, 2016. – 528 с.
- 15 Каплина, С.А. Технология оптовой и розничной торговли / С.А. Каплина. – РД, 2016. – 317 с.
- 16 Корецкая, Л.К. Розничная торговля – индикатор состояния рынка потребительских товаров / Л.К Корецкая. – Н: СибУПК, 2014. – 120 с.
- 17 Липсиц, И. Ценообразование / И. Липсиц. – М.: Магистр, 2018. – 528 с.
- 18 Макгалли Т.М. Основы эффективных продаж / Т.М. Макгалли. – М.: «София», 2015. – 288 с.
- 19 Маховикова, Г. Ценообразование в торговом деле. Теория и практика / Г.Маховикова, В. Лизовская. – М.: Юрайт, 2017. – 240 с.
- 20 Николаева, Т.И. Технология и коммерческая деятельность. Часть 1: Розничная торговля. / Т.И. Николаева. – Е: Изд-во ЕГУ, 2018. – 326 с.
- 21 Осипова, Л.В. Основы коммерческой деятельности / Осипова Л.В. – М.: Юнити, 2015. – 420 с.
- 22 Панкратов, Ф.Г. Коммерческая деятельность / Ф.Г. Панкратов, Т.К. Серегина. – М.: Инфра-М., 2015. – 524 с.
- 23 Панкратов, Ф.Г. Коммерческая деятельность / Ф.Г.Панкратов, Т.К.Серегина. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 2017. – 456 с.
- 24 Памбухчиянц, О.В. Организация и технология коммерческой деятельности / О.В. Памбухчиянц. – М.: Инфра-М, 2014. – 398 с.
- 25 Половцев, Ф.П. Коммерческая деятельность / Ф.П. Половцев. – М.: Инфра-М, 2016. – 717 с.
- 26 Соловьёв, А.А. Розничная торговля / А.А. Соловьёв. – М.: Юнити-Дана, 2014. – 218 с.

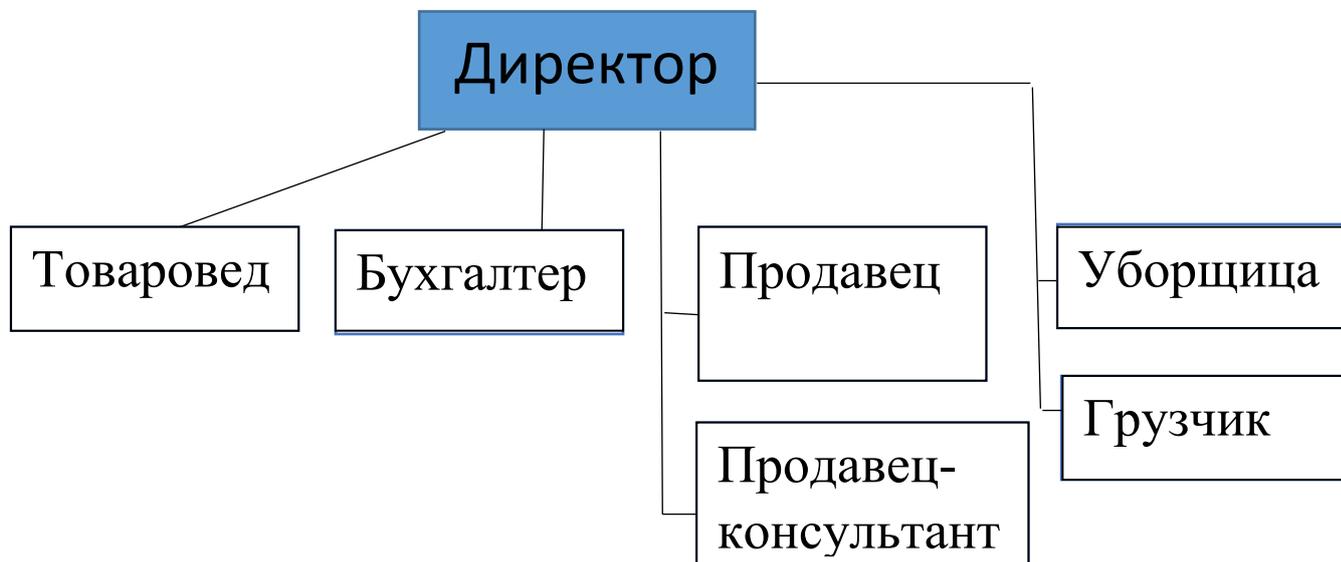
ПРИЛОЖЕНИЕ А

Схема размещения магазина «Мебельный остров» на карте г. Благовещенска



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Организационная структура предприятия «Мебельный остров»



ПРИЛОЖЕНИЕ В

Отчет о финансовых результатах

за _____ год 20 16 г.

Дата (число, месяц, год) _____

Форма по ОКУД _____

Организация ИП Трофименко Е.В. магазин «Мебельный остров» по ОКПО _____

Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН _____

Вид экономической деятельности _____ по ОКВЭД _____

Организационно-правовая форма/форма собственности _____ ИП _____

по ОКОПФ/ОКФС _____

Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.) тыс. руб. по ОКЕИ _____

Коды		
0710002		
31	12	2016
47	42	
384 (385)		

	Наименование показателя ²	За _____ год 20 16 г. ³	За _____ год 20 15 г. ⁴
	Выручка ⁵	1759	1634
	Себестоимость продаж	(1035)	(860)
	Валовая прибыль (убыток)	824	774
	Коммерческие расходы	()	()
	Управленческие расходы	()	()
	Прибыль (убыток) от продаж	824	774
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению		
	Проценты к уплате	()	()
	Прочие доходы	7	17
	Прочие расходы	(258)	(243)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	239	228
	Текущий налог на прибыль	(157)	(135)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)	456	393

Руководитель _____ Главный бухгалтер _____
 (подпись) (расшифровка подписи) (подпись) (расшифровка подписи)

“ ____ ” _____ 20 ____ г.

Примечания 1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.
 2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о финансовых результатах общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о финансовых результатах, если каждый из этих показателей в отдельности незначителен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
 3. Указывается отчетный период.
 4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.
 5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
 6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк «Чистая прибыль (убыток)», «Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода» и «Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода».

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Отчет о финансовых результатах

за _____ год 20 17 г.

Дата (число, месяц, год) _____

Форма по ОКУД _____

Организация ИП Трофименко Е.В. магазин «Мебельный остров» по ОКПО _____

Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН _____

Вид экономической деятельности _____ по ОКВЭД _____

Организационно-правовая форма/форма собственности _____ ИП _____

по ОКОПФ/ОКФС _____

Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.) тыс. руб. по ОКЕИ _____

Коды		
0710002		
31	12	2017
47	42	
384 (385)		

	Наименование показателя ²	За _____ год 20 17 г. ³	За _____ год 20 16 г. ⁴
	Выручка ⁵	1889	1759
	Себестоимость продаж	(1173)	(1035)
	Валовая прибыль (убыток)	956	824
	Коммерческие расходы	()	()
	Управленческие расходы	()	()
	Прибыль (убыток) от продаж	956	824
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению		
	Проценты к уплате	()	()
	Прочие доходы	25	7
	Прочие расходы	(275)	(258)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	245	239
	Текущий налог на прибыль	(178)	(157)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)	589	456

Руководитель _____ Главный бухгалтер _____
(подпись) (расшифровка подписи) (подпись) (расшифровка подписи)

“ ____ ” _____ 20 ____ г.

Примечания 1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.
 2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о финансовых результатах общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о финансовых результатах, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
 3. Указывается отчетный период.
 4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.