

**Министерство науки и высшего образования 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  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ Е.С. Рычкова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Совершенствование ассортимента розничного торгового предприятия  
(на примере ООО «ГранТорг» магазин «ФрешМаркет»)

Исполнитель  
студент группы 673 УЗБ(2) \_\_\_\_\_ Л.И.Сурмач

Руководитель

Доцент, к.т.н \_\_\_\_\_ Н.А.Бабкина

Нормоконтроль \_\_\_\_\_ Н.Б.Калинина

Благовещенск 2020

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

Факультет Экономический

Кафедра Экономической безопасности и экспертизы

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ Е.С. Рычкова

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

**З А Д А Н И Е**

К выпускной бакалаврской работе (проекту) студента группы 673 УЗБ(2) Сурмач Любви Игоревны

1. Тема выпускной бакалаврской работы

Совершенствование ассортимента розничного торгового предприятия на примере ООО

«ГранТорг» магазин «ФрешМаркет»

(утверждено приказом от 05.11.2019 г. № 2778-уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы(проекта): 12.02.2020 г.

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе

- теоретическая часть: учебная и периодическая литература по раскрытию основных понятий ассортимента и ассортиментной политики, методик анализа и оценки, направлениям совершенствования ассортиментной политики;

- практическая часть: управленческая отчетность, внутренние документы объекта исследования, результаты опроса потребителей.

4. Содержание выпускной бакалаврской работы (проекта) (перечень подлежащих разработке вопросов

- теоретический раздел – теоретические основы исследования ассортимента розничного торгового предприятия;

- практический раздел – оценка торгового ассортимента ООО «ГранТорг»;

- проектный раздел (с рекомендациями) – совершенствование ассортимента ООО «ГранТорг».

5. Перечень материалов приложения (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.): форма анкеты потребителей.

6. Консультанты по выпускной бакалаврской работе (проекту) (с указанием относящихся к ним разделов): нет

7. Дата выдачи задания: 29.12.2019 г.

Руководитель выпускной бакалаврской работы (проекта): Бабкина Н.А., доцент, к.т.н.

Задание принял к исполнению (дата): 29.12.2019 г.

Сурмач Л.И. \_\_\_\_\_

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 76 с., 28 таблиц, 9 рисунков, 53 источника, 1 приложение.

АССОРТИМЕНТ, АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА, ФОРМИРОВАНИЕ АССОРТИМЕНТА, УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ, АВС-АНАЛИЗ, ХУZ-АНАЛИЗ, МАТРИЦА БКГ, ТОВАРООБОРОТ, ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ПРЕДПОЧТЕНИЯ

Целью бакалаврской работы является разработка направлений совершенствования ассортиментной политики торговой организации.

Предметом исследования является ассортиментная политика торговой организации. Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью «ГранТорг».

Период исследования: 2016 – 2018 гг.

В первой главе бакалаврской работы раскрыты теоретические основы исследования ассортимента розничного торгового предприятия, в частности, особенности формирования ассортиментной политики оптово-розничного торгового предприятия.

Во второй главе бакалаврской работы проведена оценка торгового ассортимента ООО «ГранТорг».

В третьей главе бакалаврской работы разработаны направления совершенствования ассортимента ООО «ГранТорг».

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы исследования ассортимента розничного торгового предприятия	8
1.1 Понятие и классификация торгового ассортимента	8
1.2 Методические подходы к оценке ассортимента розничного торгового предприятия	17
1.3 Особенности формирования ассортиментной политики оптово-розничного торгового предприятия	23
2 Оценка торгового ассортимента ООО «ГранТорг»	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ГранТорг»	29
2.2 Особенности формирования ассортимента в ООО «ГранТорг»	42
2.3 Оценка ассортимента товаров ООО «ГранТорг»	49
3 Совершенствование ассортимента ООО «ГранТорг»	60
3.1 Направления совершенствования ассортимента ООО «ГранТорг»	60
3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий	64
Заключение	68
Библиографический список	72
Приложение А Форма анкеты	77

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях устойчивость и конкурентоспособность торговых организаций во многом определяется эффективностью ассортиментной политики, целью которой является формирование ассортимента товаров, максимально отвечающих потребительским предпочтениям. Для реализации указанной цели, многие крупные торговые организации прибегают к помощи маркетинговых агентств, в целях проведения опроса потребителей и определения текущих характеристик рынка определенных товаров. При этом не все руководители организаций понимают значимость ассортимента товаров, что приводит к формированию ассортимента, не в полной мере соответствующего потребительским запросам, что чревато потерей клиентов и финансовых ресурсов.

Торговый ассортимент является одним из основных критериев выбора торговой организации в качестве поставщика определенных товаров. Также торговый ассортимент выступает инструментом позиционирования торговой организации в глазах потребителей, что определяет существенное значение формирования торгового ассортимента, отвечающего ряду критериев.

Процессы формирования торгового ассортимента организации основываются на определенных задачах, одной из которых является создание гибкого ассортимента, способного измениться при изменении потребительских предпочтений. Но даже при выполнении указанной задачи, формирование ассортимента, полностью отвечающего потребительским предпочтениям, не принесет должных результатов без эффективного управления.

На формирование торгового ассортимента влияют факторы внешней среды (экономические, социальные, демографические, природные, специфические), что определяет необходимость их анализа в процессе формирования ассортимента. Особое значение для формирования торгового ассортимента имеют социальные и демографические факторы. Первые характеризуют уровень доходов и жизни населения, что позволяет определить потребительские возможности в части приобретения товаров определенных ценовых категорий. Вторая группа названных факторов характеризует численность населения определен-

ного территориального региона, которая формируется под влиянием различных миграционных процессов. Оценка указанной группы факторов позволяет спрогнозировать будущий объем продаж товаров, на основе которого возможно сформировать ассортимент товаров, соответствующий текущим рыночным условиям.

Управление торговым ассортиментом включает учет и анализ объемов продаж товаров по ассортиментным группам с применением различных методик, выявление текущих проблем, разработку направлений решения выявленных проблем, а также непосредственную реализацию соответствующих мероприятий. Таким образом, управление, наряду с формированием торгового ассортимента, играет существенное влияние на достижение определенных организацией целей и задач ее деятельности. Среди задач управления ассортиментом торговой организации, выделяют: максимальное удовлетворение потребителей товаров качеством, объемом и ассортиментом товаров, представленных в организации; максимально эффективное использование имеющихся торговых площадей, в целях наиболее выгодной выкладки товаров в торговом зале; достижение определенных финансовых результатов, посредством выбора поставщиков, предлагающих товары, характеризующихся объективным соотношением цены и качества; увеличение клиентской базы, посредством реализации эффективной ассортиментной политики, соответствующей сложившимся экономическим условиям. Все представленные задачи управления ассортиментом товаров тесно взаимосвязаны и направлены на достижение единой цели.

Для формирования ассортимента товаров, максимально отвечающего потребительским предпочтениям, необходимо систематически осуществлять анализ торгового ассортимента с применением нескольких методов для получения наиболее полных и объективных результатов.

Целью бакалаврской работы является разработка направлений совершенствования ассортиментной политики торговой организации. Для достижения указанной цели работы, определены следующие задачи:

- раскрыть понятие и классификацию торгового ассортимента;

- представить методические подходы к оценке ассортимента розничного торгового предприятия;
- определить особенности формирования ассортиментной политики опто-во-розничного торгового предприятия;
- представить организационно-экономическую характеристику ООО «ГранТорг»;
- раскрыть особенности формирования ассортимента в ООО «ГранТорг»;
- проанализировать ассортимент товаров ООО «ГранТорг»;
- предложить направления совершенствования ассортимента ООО «ГранТорг»;
- представить показатели экономической эффективности предложенных мероприятий.

Предметом исследования является ассортиментная политика торговой организации. Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью «ГранТорг».

Период исследования: 2016 – 2018 гг.

Информационной базой исследования выступили материалы учебной и периодической литературы в области экономики торговых предприятий, организации коммерческой деятельности, менеджмента и маркетинга, а также управленческие отчеты и иные внутренние документы ООО «ГранТорг».

В качестве методов исследования в бакалаврской работе использованы: метод наблюдения, абстрактно-логический метод, метод анализа и синтеза, горизонтальный и вертикальный методы анализа, метод финансовых коэффициентов и др.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ АССОРТИМЕНТА РОЗНИЧНОГО ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Понятие и классификация торгового ассортимента

Рыночные преобразования, характерные для современной экономики, способствуют появлению новых принципов поведения хозяйствующих субъектов, что определяет необходимость поиска новых подходов к развитию предприятий и повышения конкурентоспособности.

В условиях жесткой конкуренции все больший интерес хозяйствующих субъектов привлекают эффективные способы управления ассортиментной политикой, т.к. наибольшими конкурентными преимуществами в рыночных условиях обладают организации, применяющие эффективные способы и инструменты реализации ассортиментной политики и способные максимально эффективно управлять ею.

Торговая деятельность является одним из наиболее динамично развивающихся отраслей экономики, т.к. ее эффективное функционирование является одной из основных причин устойчивого социально-экономического развития территорий. В свою очередь, устойчивое развитие торговых предприятий во многом зависит от степени удовлетворения потребительского спроса населения, что становится возможным посредством реализации эффективных методов формирования ассортиментной политики, а также применения комплексных методов анализа торгового ассортимента и своевременного его изменения в соответствии с потребительскими предпочтениями.<sup>1</sup>

Исследованию проблем формирования ассортиментной политики торговых организаций посвящены работы многих авторов. Так, профессор Т.Л. Койкова полагает, что «конкурентоспособность организации в сфере торговли в значительной степени зависит от того, соответствует ли продуктовый ряд текущему потребительскому спросу на уровне не ниже уровня конкурентов (качественном и количественном). Это возможно за счет грамотной ассортиментной политики руководства предприятия. В связи с этим разработка и совершен-

---

<sup>1</sup>Батьковский, А.М. Значение ассортиментной политики в современных условиях // Российский журнал менеджмента. 2015. № 5. С. 47.

ствование ассортимента политики – одна из важнейших задач менеджмента»<sup>2</sup>.

Ассортимент товаров представляет собой совокупность товаров, объединенных определенными признаками, в качестве которых могут выступать: направление использования, производитель и др. Ассортимент товаров классифицируется по нескольким признакам (таблица 1).

Таблица 1 – Классификация ассортимента товаров

Классификационный признак	Виды ассортимента	Характеристика
Местонахождение	Торговый	Перечень товаров, находящийся в торговой сети и в сфере обращения (ГОСТ 51303-99). В отличие от промышленного торговый ассортимент включает как правило, товары разных производителей. Исключение составляют фирменные магазины организаций - изготовителей
	Промышленный	Ассортиментный перечень товаров, выпускаемый определенной отраслью промышленности или отдельным промышленным предприятием (ГОСТ 51303-99)
Широта охвата	Простой	Ассортимент товаров, представленный такими видами, которые классифицируются не более чем по трем признакам; Такой ассортимент представлен небольшим количеством групп, видов и наименований товаров, которые удовлетворяют ограниченное число потребителей
	Сложный	Ассортимент товаров, предоставленный такими видами, которые классифицируются более чем по трем признакам; Данный ассортимент характеризуется значительным количеством групп, видов, наименований товаров, которые удовлетворяют разнообразные потребности в товарах
	Марочный	Набор товаров одного вида, но разных торговых марок. Такие товары могут удовлетворять как физиологические потребности, так и социальные, психологические. Это престижные марки автомобилей, одежды, обуви, духов
	Развернутый	Набор товаров, который включает подгруппы, виды, разновидности, относящиеся к 1 группе, но различающиеся между собой индивидуальными признаками
	Сопутствующий	Набор товаров, который выполняют вспомогательные функции и не относящиеся для данной группы товаров
	Смешанный	Набор товаров разных групп
Степень удовлетворения потребностей	Рациональный	Набор товаров, удовлетворяющих реальные потребности, которые зависят от уровня жизни населения, достижений науки и техники
	Оптимальный	Набор товаров, удовлетворяющий реальные потребности с максимально полезным эффектом для производителя
Характер потребностей	Реальный	Действительный набор товаров, имеющийся в конкретной организации изготовителя или продавца
	Прогнозируемый	Набор товаров, который должен будет удовлетворять покупателя

<sup>2</sup>Койкова, Т.Л. Товарный ассортимент как объект менеджмента // Концепт. 2017. № 10. С. 51.

Текущий ассортимент товаров складывается под влиянием ассортиментной политики организации, основной задачей которой является достижение соответствия между качественными и количественными характеристиками товаров, представленными в торговой организации и потребностями потребителей. Ассортиментная политика является основным элементом в товарной политике организации, которая представляет собой центр маркетинговых решений, направленных на определение эффективных направлений закупки товаров, а также их дальнейшего продвижения от производителя к потребителю.

Следует отметить, что в экономической литературе отсутствует единое мнение в отношении понятия «товарная политика». В таблице 2 представлены определения товарной политики, предложенные разными авторами.

Таблица 2 - Определения товарной политики, предложенные разными авторами

Автор	Определение
Г.Л. Багиев	Товарная политика – «маркетинговая деятельность, связанная с планированием и осуществлением совокупности мероприятий и стратегий по формированию конкурентных преимуществ и созданию таких характеристик товара, которые делают его постоянно ценным для потребителя и тем самым удовлетворяют ту или иную потребность, обеспечивая соответствующую прибыль фирме» <sup>3</sup>
В.И. Беляев	Товарная политика «представляет собой заранее сформулированный курс действий предприятия, производящего определенный вид товара, основанный как на долговременной (3–5 лет) стратегии развития этого предприятия, так и на текущих возможностях, возникающих для него на рынке» <sup>4</sup>
Т.Д. Маслова	Товарная политика «основной задачей ставит разработку и предложение потребителям товаров, которые удовлетворяют их потребностям, используя управление конкурентоспособностью товара, управление жизненным циклом товара, управление ассортиментом и номенклатурой» <sup>5</sup>
Р.Д. Ноздрева	Товарная политика «занимает одно из ключевых мест в общей системе маркетинговой деятельности на предприятии и предполагает меры по повышению конкурентоспособности выпускаемой фирмой продукции, прежде всего, по улучшению ее качественных характеристик, соответственно запросам конечных потребителей, созданию новых товаров (инновационная политика), оптимизации их ассортимента, удлинению жизненного цикла товара» <sup>6</sup>

Представленные определения позволяют сделать вывод о том, что в качестве товарной политики организации следует рассматривать как совокупность способов и методов, реализуемых экономическим субъектом для достижения

<sup>3</sup>Багиев, Г.Л. Маркетинг: учебник для вузов. СПб.: Питер. 2015. С. 154.

<sup>4</sup>Беляев, В.И. Маркетинг: основы теории и практики: учебник. М.: КноРус. 2015. С. 267.

<sup>5</sup>Маслова, Т.Д.. Маркетинг. СПб.: Питер. 2016. С. 118.

<sup>6</sup>Ноздрева, Р.Б. Маркетинг: учебник. М.: Экономистъ, 2017. С. 89.

основной цели – получения и максимизации прибыли. Достижение указанной цели возможно с помощью формирования эффективной ассортиментной политики. При этом руководители многих современных торговых предприятий не осознают всю значимость ассортиментной политики. Следует отметить, что ассортимент товаров должен отвечать текущим потребительским потребностям, при этом ценовая политика организации должна соответствовать качеству реализуемого товара. Учитывая значимость ассортиментной политики для любой торговой организации, в таблице 3 представлены определения разных авторов указанного понятия.

Таблица 3 - Определения ассортиментной политики, предложенные разными авторами

Автор	Определение
Ф.Н. Алескеров, А.Н. Яровиков	Ассортиментная политика – «суть выражения конкретных форм управления рынком в части обеспечения структурно-ассортиментной сбалансированности спроса и предложения с учетом целевых ориентиров и установок» <sup>7</sup>
И.Н. Герчикова	Ассортиментная политика «предполагает решение проблемы выбора номенклатуры производимой продукции и ее оптимизацию» <sup>8</sup>
А.В. Орлов, Ф.А. Крутикова	Целенаправленное «формирование ассортимента с учетом развития общественных потребностей, покупательского спроса, достижений научно-технического прогресса составляет суть ассортиментной политики» <sup>9</sup>
С.А. Николаева	Ассортиментная политика – «цели, задачи и основные направления формирования ассортимента, определяемые руководством организации» <sup>10</sup>
Ю.К. Твильдиане	Ассортиментная политика «есть система мер, направленных на определение ближайших и отдалённых целей в развитии ассортимента товаров и разработку принципов, в соответствии с которыми она будет проводиться» <sup>11</sup>

Таким образом, ассортиментная политика является неотъемлемым элементом системы маркетинга любой коммерческой организации, позволяющим достичь высокого уровня конкурентоспособности, лидирующих позиций в отрасли, устойчивого финансового положения, а также иных преимуществ. Учитывая значимость эффективной организации формирования торгового ассортимента, процессы формирования ассортиментной политики должны основываться

<sup>7</sup>Алескеров, Ф.Н. Ассортимент и качество товаров: управление в регионе. М.: Азернешр. 2015. С. 168.

<sup>8</sup>Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник. М.: ЮНИТИ. 2016. С. 225.

<sup>9</sup>Орлов, А.В. Рынок товаров: формирование, управление. М.: Экономика. 2016. С. 304.

<sup>10</sup>Николаева, С.А. Особенности учёта затрат в условиях рынка: система «директкостинг»: теория и практика. М.: Финансы и статистика. 2016. С. 367.

<sup>11</sup>Твильдиане, Ю.К. Обновление ассортимента товаров: экономический аспект. М.: Знание. 2015. С. 137.

ся на научных подходах. В связи с чем, в таблице 4 представлены методы оценки процессов формирования торгового ассортимента организации.

Таблица 4 - Методы оценки процессов формирования торгового ассортимента организации

Авторы методики	Этапы методики	Преимущества	Недостатки
Ф. Котлер	<ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ товарной линии;</li> <li>- принятие решений о длине товарной линии, необходимости обновления, корректировке или сокращении;</li> </ul>	Карта позиционирования, которая строится на этапе анализа товарной линии, отражает позиции товарной линии предприятия по отношению к продукции конкурентов, тем самым полезна для выработки рыночной стратегии товарной линии	При наполнении товарной линии возникает риск вытеснения одних товаров другими, а также введение в заблуждение клиентов компании. Поэтому для избежания нежелательного эффекта от взаимодействия товаров-субститутов необходимо придавать каждой товарной единице четко различимые особенности, кроме того рассматриваемой методике характерно отсутствие количественных оценок
Е. Дихтль и Х. Хершген	<ul style="list-style-type: none"> <li>- количественная оценка, основанная на учетной информации, состоящая из анализа структуры сбыта, который показывает абсолютное и относительное значение отдельных товаров и ассортиментных групп в общем объеме сбыта;</li> <li>- оценка на основе информации о внешней среде, т.е. исследование рыночного восприятия ассортимента;</li> </ul>	Использование методики позволяет проверить структуру товарного ассортимента	Уделяя большое внимание элементам внутренней среды, авторы оставили без внимания некоторые факторы внешней среды, такие как конкуренция, поставщики, экономическая ситуация на рынке, научно-технический прогресс, рассматривая только одну составляющую внешнего окружения – потребителей
П.С. Завьялов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- определение текущих и перспективных потребностей покупателей;</li> <li>- оценка существующих товаров-аналогов, выпускаемых конкурентами;</li> <li>- критическая оценка выпускаемых предприятием товаров с позиции покупателя;</li> <li>- решение вопросов о расширении или сужении ассортимента, рассмотрение предложений о создании новых товаров и усовершенствовании существующих;</li> </ul>	Конкретизация необходимых составляющих системы формирования товарного ассортимента	Отсутствие алгоритма формирования и управления товарным ассортиментом

Представленные методики имеют как преимущества, так и недостатки в связи с чем, при формировании ассортимента товаров, целесообразно использовать две или более методик, в целях устранения имеющихся недостатков и формирования наиболее эффективной ассортиментной политики организации, позволяющей формировать ассортимент товаров, отвечающий потребительским предпочтениям.<sup>12</sup>

На формирование ассортимента товаров оказывают влияние следующие группы факторов: экономические, социальные, демографические, природные, а также специфические. Характеристика указанных факторов представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Характеристика факторов, влияющих на формирование ассортимента товаров организации

Факторы	Характеристика факторов
Экономические	Денежные доходы населения и их распределение между отдельными группами населения; уровень цен и их соотношение между отдельными видами и группами товаров; степень обеспеченности населения предметами длительного пользования
Социальные	Социальная и профессиональная структура обслуживаемого населения; уровень образования и культурного развития людей, праздники, мода
Демографические	Изменение численности населения и его состава (по полу, возрасту, месту проживания), состав семьи
Природные	Климатические условия, продолжительность времён года, физиологические особенности человеческого организма в зависимости от пола и возраста
Специфические	Техническая оснащённость, условия материалоснабжения (наличие стабильности поступления источников сырья и материалов, вид источников, отдалённость поставщика), транспортные условия

Влияние представленных факторов необходимо учитывать при формировании ассортимента торговой организации, для этого необходимо обладать определенным набором информации, характеризующим текущее состояние внешней среды, что подчеркивает значимость наличия информационного обеспечения, содержащего в себе актуальную и корректную информацию, а также необходимость привлечения к формированию ассортимента товаров специали-

<sup>12</sup> Григорян, А.А. Формирование торгового ассортимента: особенности и проблемы // Менеджмент в России и за рубежом. 2016. № 35. С. 181.

стов, обладающих необходимыми знаниями и уровнем квалификации.

Следует отметить, что эффективное формирование торгового ассортимента без дальнейшего управления им не принесет ожидаемые результаты. По мнению профессора Н.М. Сурай, «управление ассортиментом предполагает координацию взаимосвязанных видов деятельности - научно-технической и проектной, комплексного исследования рынка, организации сбыта, сервиса, рекламы, стимулирования спроса. Трудность решения данной задачи состоит в сложности объединения всех этих элементов для достижения конечной цели оптимизации ассортимента с учетом поставленных стратегических рыночных целей предприятием. Если этого достигнуть не удастся, то может получиться, что в ассортимент начнут включаться изделия, разработанные скорее для удобства производственных подразделений предприятия, нежели для потребителя»<sup>13</sup>.

Основной целью управления ассортиментом в организации, является формирование действующего ассортимента организации, максимально приближенного к рациональному, позволяющего удовлетворять потребности большинства потребителей из целевой аудитории. Также управление ассортиментом организации направлено на достижение высоких темпов развития организации, по сравнению с конкурентами. Задачами управления ассортиментом торгового предприятия, являются:

- удовлетворение потребительских потребностей в отношении качества и количества предлагаемого для приобретения товаров;
- максимально эффективное использование технических знаний и опыта торгового предприятия, в целях создания оптимального ассортимента товаров;
- достижение высоких финансовых результатов торгового предприятия;
- увеличение клиентской базы, посредством реализации эффективной ассортиментной политики.<sup>14</sup>

Следует отметить, что все задачи управления ассортиментом тесно взаи-

---

<sup>13</sup>Сурай, Н.М. Механизм формирования и управления товарным ассортиментом // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2015. № 3. С. 158.

<sup>14</sup> Григорян, А.А. Понятие и значение торгового ассортимента предприятия // Новый менеджмент. 2018. № 17. - С. 17.

мосвязаны между собой и направлены на достижение основной цели. В связи с чем, при формировании ассортиментной политики торговой организации, необходимо проводить контрольные мероприятия, направленные на установление соответствия ассортиментной политики представленным задачам.

По мнению исследователя Н.М. Сурай, управление ассортиментом товаров должно основываться на следующих принципах:

- ассортимент должен «полностью отражать состояние потребительского спроса;

- планирование ассортимента должно осуществляться в рамках точно определенной потребности в разрезе номенклатурных позиций с учетом технико-экономических характеристик, качества, цены, системы стимулирования продаж;

- разработка и управление ассортиментной политикой должны выполняться с обязательным учетом совокупных характеристик, соответствующих аналогов у конкурентов;

- ассортимент должен быть достаточно полным с позиции получения стабильного дохода;

- управление ассортиментной политикой должно осуществляться с учетом регулярного обновления в тесной увязке с уровнем спроса, требованиями моды и реальными возможностями компании;

- формирование ассортиментной политики должно осуществляться в результате планово-управленческих решений по разработкам производственных, маркетинговых, сбытовых программ, организации рекламных кампаний, социальных акций для получения устойчивого ассортимента с позиций его полноты, глубины, обновления и доходности»<sup>15</sup>.

Процесс управления ассортиментом должен носить циклический характер. Цикличность заключается в повторяемости следующих процедур: постановка целей и задач, сбор, обработка и анализ информации, разработка и оценка вариантов решений, принятие окончательного решения и контроль за его

---

<sup>15</sup>Сурай, Н.М. Механизм формирования и управления товарным ассортиментом // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2015. № 3. С. 159.

выполнением. Процесс управления товарным ассортиментом представлен на рисунке 1.



Рисунок 1 – Процесс управления товарным ассортиментом<sup>16</sup>

Представленные сведения позволяют сделать вывод о трудоемкости и длительности процессов формирования и управления товарным ассортиментом организации, что определяет необходимость наличия определенных теоретических знаний и практических навыков у специалиста, осуществляющего указан-

<sup>16</sup>Сурай, Н.М. Механизм формирования и управления товарным ассортиментом // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2015. № 3. С. 159.

ные функции. При этом немаловажное значение имеет информационная база, используемая при формировании и анализе ассортимента организации, в частности, для реализации вышеуказанных целей, нередко используется специализированного программного обеспечение, позволяющая наиболее эффективно выполнить поставленные задачи.

## **1.2 Методические подходы к оценке ассортимента розничного торгового предприятия**

В современной экономической литературе рассмотрены несколько методов анализа ассортимента товаров. Основными из которых являются анализ динамики и структуры ассортимента по результатам продаж за определенный период времени. Анализ динамики ассортимента товаров осуществляется по товарным группам. Данный вид анализа позволяет определить изменения в объеме продаж определенных групп товаров, выделенных в ассортименте. При этом определяют как абсолютные, так и относительные изменения, которые могут быть выражены в темпе роста или темпе прироста показателей.<sup>17</sup> Формула для определения абсолютного прироста объема продаж товаров имеет следующий вид:

$$\Delta x = x_1 - x_0, \quad (1)$$

где  $\Delta x$  – абсолютное изменение объема продаж определенной ассортиментной группы;

$x_1, x_0$  – объем продаж товаров определенной ассортиментной группы в текущем и предыдущем периодах соответственно.

Относительные изменения объема продаж определенных ассортиментных групп определяются на основе следующих показателей:

- темп роста:

$$Tr = (x_1 : x_0) \times 100 \%. \quad (2)$$

---

<sup>17</sup> Жукова, Е.А. Методика анализа торгового ассортимента // Российский журнал менеджмента. 2016. № 2. С. 5.

Темп роста показывает какую величину в процентном выражении составляет показатель текущего периода от базисного в процентном выражении;

- темп прироста:

$$T_{\text{пр}} = (\Delta x : x_1) \times 100 \% \quad (3)$$

Темп прироста показывает изменение анализируемого показателя в относительном выражении.

Анализ структуры ассортимента товаров позволяет определить долю объема продаж определенной ассортиментной группы или наименования в общей структуре ассортимента. Данный вид анализа позволяет определить изменение потребительского спроса на товары в относительном выражении. Анализ динамики и структуры ассортимента товаров организации следует проводить совместно, в целях получения более полных и объективных результатов изменения ассортимента товаров организации.<sup>18</sup>

Помимо указанных направлений анализа торгового ассортимента, необходимо использовать и другие методы. Одним из наиболее распространенных методов, позволяющих получить объективные результаты анализа ассортимента товаров организации, является матрица Бостонской консалтинговой группы (матрица БКГ). Матрица БКГ строится «на основании внутренней информации предприятия и позволяет сделать полноценный ассортиментный анализ и выводы по структуре продукции. По результатам построения матрицы БКГ выделяются четыре группы товаров (в соответствии с попаданием конкретного товара в соответствующий квадрант): «звезды», «дойные коровы», «дикие кошки», «собаки». Для каждой из этих групп существует приоритетная стратегия. Так, например, товары, которые давно продаются предприятием и имеют большую долю рынка попадают в квадрат «дойные коровы», они требуют мало инвестиций, и приносят много денег. Оптимальная стратегия для них - минимальные и

---

<sup>18</sup> Крылов, Э.И. Методологические вопросы анализа торгового ассортимента // Новый менеджмент. 2016. № 15. С. 28.

эффективные инвестиции»<sup>19</sup>.

«Звезды» - это тоже лидеры рынка, но для их поддержания требуются большие инвестиции. Вкладывая инвестиции, можно получить большую прибыль от этих товаров. От «Собак» лучше вообще избавляться, если это возможно. Они имеют малую долю рынка и низкие темпы роста. Себестоимость этих товаров обычно выше, чем у конкурентов, а прибыль ниже среднеотраслевой. Поддерживать инвестициями эти товары не имеет никакого смысла. «Дикие кошки», по другим источникам «трудные дети», имеют высокие темпы роста, но небольшую долю рынка. Это непредсказуемые товары. Если они оцениваются как перспективные товары, то имеет смысл вкладывать деньги в их развитие, для перевода их в категорию «звезд». Если же предприятие не намерено финансировать средства в поддержку «трудных детей», то их рост постепенно замедлится, и они перейдут в категорию «собак».<sup>20</sup>

В целях мониторинга изменения ассортимента товаров организации, следует проводить анализ ассортимента товаров на основе матрицы БКГ систематически, к примеру, каждый месяц или каждый квартал. Регулярный анализ позволит сбалансировать ассортимент предприятия, проанализировать потенциал существующего продуктового портфеля и выработать стратегию дальнейшей работы с ним.

Также достаточно эффективным способом оценки ассортимента товаров, является ABC-анализ, который построен на принципе Паретто: 20 % усилий позволяют получить 80 % доходов и наоборот: 80 % усилий позволяют получить 20 % доходов. Данный метод анализа получил большое развитие, благодаря своей универсальности и эффективности. В ходе ABC-анализа формируется ABC-рейтинг товаров. К определению объектов и параметров анализа можно подойти творчески. Наибольшее внимание нужно уделять товарам группы «А», они приносят наибольший доход предприятию.

Сгруппировав товар по одному параметру нужно сопоставить получен-

---

<sup>19</sup>Эргардт, О.И. Методы анализа ассортиментной политики предприятия // Экономика и бизнес. 2017. № 9. С. 56.

<sup>20</sup> Панова, Н.В. Анализ торгового ассортимента // Экономика. 2015. № 3. С. 75.

ный результат с другими параметрами. Группа «С» может приносить 20 % дохода, составлять 50 % товарного запаса и занимать 80 % площади склада, эти товары приносят наименьший доход и могут быть сокращены. Однако непродуманное сокращение товаров группы «С» (20 % дохода предприятия) приведет к тому, что через некоторое время оставшиеся товары распределятся по тому же закону, но общий результат деятельности для предприятия может снизиться на 50 %.<sup>21</sup>

Порядок проведения ABC-анализа следующий:

- выбор объекта и параметра (признака, по которому будет проводиться анализ). Обычно объектами ABC-анализа являются товарные группы, товарные категории или товарные позиции. Каждый из этих объектов имеет разные параметры измерения: объем продаж как в денежном, так и в количественном выражении, доход (в денежном выражении), товарный запас, оборачиваемость и т.д.;

- составление рейтингового списка объектов по убыванию значения параметра (вверху располагаются товары с наибольшей долей в обороте, внизу – с наименьшей);

- выделение А, В и С групп. Для этого необходимо:

а) рассчитать долю параметра от общей суммы параметров с накопительным итогом;

б) присвоить значения групп выбранным объектам.

Таким образом, «смысл ABC-анализа заключается в определении вклада конкретного товара в итоговый результат (чаще всего, в общую прибыль компании)»<sup>22</sup>. В дополнение к ABC-анализу ассортимента товаров, применяют методику XYZ-анализа, который учитывает колебания объема продаж и на основе этого разделяет товарный ассортимент на категории. Основная идея XYZ-анализа состоит в группировании объектов анализа по мере однородности анализируемых параметров (по коэффициенту вариации).

<sup>21</sup>Эргардт, О.И. Методы анализа ассортиментной политики предприятия // Экономика и бизнес. 2017. № 9. С. 57.

<sup>22</sup> Ксенофонтова, О.Л. ABC-XYZ-анализ как средством управления товарным ассортиментом торгового предприятия // Современный наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2015. № 2. С. 72.

Согласно мнению профессора О.Л. Ксенофонтовой, «XYZ-анализ – математически-статистический метод, который позволяет проанализировать и спрогнозировать стабильность продаж отдельных видов товаров и колебания уровня потребления тех или иных товаров»<sup>23</sup>.

Цель XYZ-анализа – разделение товаров по группам, в зависимости от равномерности спроса и точности прогнозирования. Метод данного анализа заключается в расчете для каждой товарной позиции коэффициента вариации или колебания расхода. Указанный коэффициент показывает отклонение расхода от среднего значения и выражается в процентах. В качестве параметра могут быть: объем продаж (количество), сумма продаж, сумма реализованной торговой наценки.

Метод XYZ-анализа сходен с ABC-анализом и основывается на том же принципе - товары подразделяются на три группы X, Y и Z, исходя из значения коэффициента вариации за определенный промежуток времени. Этот анализ делит объекты по степени отклонения от среднего показателя, высчитываемого за несколько периодов.

Этапы XYZ-анализа:

- выбор объекта анализа (группа, категория, позиция) и параметра, по которому будут сравниваться объекты (продажи за месяц, например). Обычно объектами XYZ-анализа являются товарная категория или товарная единица. За основу анализа берется период продаж не менее трех месяцев;

- определение количества периодов, по которым будет проводиться анализ: неделя, декада, месяц, квартал, полугодие, год. Чем больше период, тем лучше, тем точнее будет результат анализа. Если товар имеет оборачиваемость более месяца, то требуется брать период, как минимум в три раза превышающий оборачиваемость;

- определение коэффициента вариации – среднее квадратическое отклонение для каждого объекта анализа. Коэффициент вариации означает, насколько продажа товара отклоняется от среднестатистической, то есть показывает,

---

<sup>23</sup> Ксенофонтова, О.Л. ABC-XYZ-анализ как средством управления товарным ассортиментом торгового предприятия // Современный наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2015. № 2. С. 71.

стабилен ли спрос на товар или нет;

- составление рейтингового списка объектов анализа по возрастанию значения коэффициента вариации;

- определение того, какие объекты относятся к группе X, Y и Z.

Рекомендуемое распределение показателей:

- группа X - объекты, коэффициент вариации по которым не превышает 10 % - характеризуется как стабильная;

- группа Y - объекты, коэффициент вариации по которым составляет 10-25 % - характеризуется как относительно стабильная, требует внимания в управлении;

- группа Z - объекты, коэффициент вариации по которым превышает 25% - не стабильная, практически не прогнозируемое потребление, большие отклонения.<sup>24</sup>

Таким образом, смысл XYZ-анализа - изучение стабильности продаж, изучение отклонений, скачков, нестабильности сбыта продукции.<sup>25</sup>

Для получения наиболее полных и объективных результатов анализа торгового ассортимента, следует совмещать ABC и XYZ-анализ, что позволит разбить данные по продажам на 9 групп в зависимости от вклада в выручку компании (ABC) и регулярности покупок (XYZ). После проведения двух данных видов анализа составляется итоговая матрица, оценка которой позволяет оптимальным образом сформировать запас на складе (таблица 6).

Таблица 6 – Итоговая матрица ABC - XYZ-анализа

Показатели	A	B	C
1	2	3	4
X	AX – высокий уровень дохода, стабильное потребление	BX – высокий уровень участия в доходах сочетается с нестабильностью потребления и сложностью его прогноза	CX – высокий уровень участия в доходах, покупки совершаются случайно. Нет возможности прогнозирования
Y	AY – уровень дохода – средний, потребление	BY – уровень дохода – средний, потребление –	CY – уровень дохода – средний, потребление –

<sup>24</sup> Панова, Н.В. Анализ торгового ассортимента // Экономика. 2016. № 3. С. 78.

<sup>25</sup> Лукина, Е.М. Методики оценки ассортиментной политики // Экономический анализ: теория и практика. 2015. № 2. С. 55.

1	2	3	4
	– стабильное	нестабильное	случайное
Z	AZ – уровень дохода – низкий, потребление - стабильное	BZ – уровень дохода – низкий, потребление - нестабильное	CZ – уровень дохода – низкий, потребление - случайное

Таким образом, ABC-XYZ – анализ позволяет в полной мере оценить весь ассортимент компании и понять, как можно управлять теми или иными группами и категориями товаров, какие товары необходимо вывести из ассортимента, а для каких товаров наоборот необходимо увеличить страховой запас.<sup>26</sup>

Анализ ассортимента товаров с использованием всех вышерассмотренных методов позволяет получить более полные результаты анализа и определить причины выявленных результатов. Также анализ ассортимента товаров возможно дополнять и иными методами, при этом немаловажное значение имеет умение грамотно интерпретировать полученные результаты.

### **1.3 Особенности формирования ассортиментной политики оптово-розничного торгового предприятия**

Значимость организации процессов формирования ассортиментной политики торговой организации, отвечающий текущим потребительским предпочтениям, прослеживается в работах многих авторов. Так, по мнению профессора В.А. Бондаренко, «в современных условиях формирование достаточного ассортимента и приемлемого уровня обслуживания клиентов в торговой точке во многом определяет ее рыночную устойчивость в развиваемой рыночной нише. Данное обстоятельство объясняется тем, потребители склонны при совершении ежедневных покупок приобретать определенный набор товаров, который подвержен коррекции в минимальной степени и, соответственно, наряду с вопросами пошаговой доступности торговой точки, на первый план в выборобразующих критериях выходит именно ассортимент товаров, представленных в магазине»<sup>27</sup>.

<sup>26</sup>Эргардт, О.И. Методы анализа ассортиментной политики предприятия // Экономика и бизнес. 2017. № 9. С. 58.

<sup>27</sup> Бондаренко, В.А. Формирование торгового ассортимента: теоретический аспект // Концепт. 2015. № 16. С. 61.

Процессы формирования торгового ассортимента представляют собой совокупность основополагающих решений в сфере маркетинга и менеджмента организации. Грамотные ассортиментные решения способны обеспечить организацию необходимыми конкурентными преимуществами, которые в совокупности существенным образом влияют на уровень конкурентоспособности, определяющей высокую вероятность выживания организации в кризисных условиях.

Цель расширения клиентской базы в торговых организациях, в основном реализуется за счет формирования ассортимента товаров, полностью отвечающего потребительским предпочтениям. В противном случае, потребитель может принять решение о смене торговой организации, что чревато потерей клиентов, и, как следствие, части дохода организации. При этом ассортимент торговой организации является одним из основных критериев выбора поставщика определенных товаров. Несомненно, что ценовая политика организации также оказывает существенное влияние на клиентскую базу организации, но ценовая политика формируется на основе торгового ассортимента, что определяет необходимость первоочередного формирования ассортимента товаров, способного удовлетворить потребности потребителей.

По мнению профессора В.А. Бондаренко, «в условиях конкуренции на рынке розничных продаж конкретная торговая точка будет формировать ассортимент магазина на основании расчета площади, которая будет отдана под определенный товар и, то какой финансовый результат, предположительно, будет получен. О предполагаемом результате можно судить, основываясь на расчете предполагаемого объема продаж, который можно определить на базе учета потребностей целевых групп потребителей. Таким образом, в управлении товарным ассортиментом большую роль играют результаты отслеживания потребительских предпочтений и выраженных покупательских интенций»<sup>28</sup>.

В общем виде, этапы формирования торгового ассортимента можно представить в виде схемы (рисунок 2).

---

<sup>28</sup> Бондаренко, В.А. Формирование торгового ассортимента: теоретический аспект // Концепт. 2015. № 16. С. 62.



Рисунок 2 – Этапы формирования торгового ассортимента

Основными принципами формирования товарного ассортимента, являются:

- формирование ассортимента товаров с учетом специфики потребителей;
- комплексное удовлетворение спроса, которое обеспечивает максимальные удобства для потребителей и экономию времени в процессе приобретения товаров;
- обеспечение широты, полноты, устойчивости, глубины и обновляемости ассортимента товаров;
- обеспечение рентабельности деятельности торговой организации.

Формирование торгового ассортимента, в первую очередь, имеет своей целью определение товарных групп, которые формируются на основе потреби-

тельских предпочтений. Также при формировании торгового ассортимента, учитываются имущественный и финансовый потенциалы торговой организации. Так, в небольшом магазине не могут быть представлены разнородные группы товаров, полностью отвечающие текущим запросам целевой аудитории. В связи с чем, в данной ситуации, предпочтение отдают товарам, пользующимся наибольшим уровнем потребительского спроса и входящим в перечень определенных ассортиментных групп (продовольственные товары, детские игрушки, канцелярские принадлежности и др.). Таким образом, немаловажное значение при формировании ассортимента товаров, в указанных условиях, имеет строгое соблюдение основного направления работы торговой организации, т.е. ее специализации.

Следует отметить, что формирование торгового ассортимента должно основываться на потребительских предпочтениях. Оценка потребительских предпочтений проводят на основе различных маркетинговых исследований как на уровне единичного хозяйствующего субъекта, так и на уровне региона или страны. Первый вид маркетингового исследования может быть проведен на основе анкетирования фактических и потенциальных потребителей товаров организации. Второй вид исследования, как правило, проводится специализированными маркетинговыми организациями на основе статистической информации, анкетирования потребителей и других методов.<sup>29</sup>

Результаты формирования ассортимента товаров организации должны соответствовать принятой в организации стратегии деятельности. Так, при реализации стратегии минимизации издержек, вероятнее всего, ассортимент товаров будет сформирован из недорогих товаров, целевой аудиторией в данном случае, станет население с низким уровнем дохода. При этом в подобной организации могут также присутствовать товары и более дорогой ценовой категории, но в существенно меньших объемах, по сравнению с другими ассортиментными группами.

При реализации стратегии лидерства, организация должна обладать необ-

---

<sup>29</sup> Григорян, А.А. Особенности формирования ассортиментной политики предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. 2017. № 2 (152). С. 39.

ходимыми торговыми площадями, позволяющими организации получить превосходство по территориальному принципу, который предполагает наличие широкой сети торговой организации на территории определенного географического региона. В данном случае, ассортимент товаров будет представлен множеством ассортиментных групп, что позволит получить существенную долю рынка, посредством удовлетворения потребительских предпочтений большей части целевой аудитории.<sup>30</sup>

При реализации конкурентной стратегии, торговая организация должна создать конкурентное преимущество, которое позволит выделить ее из числа конкурентов. Таким конкурентным преимуществом может быть определенный товар или группа товаров, которая не реализуется в других аналогичных торговых организациях. Также в качестве конкурентного преимущества в данном случае, может быть рассмотрено собственное производство в торговой организации, что позволит существенно расширить ассортимент товаров и выделить организацию из числа ее конкурентов.

Таким образом, процессы формирования ассортиментной политики организации не должны идти в разрез с действующей стратегией экономического субъекта.

При формировании ассортиментной политики, следует уделить внимание следующим вопросам:

- выбор поставщиков (осуществляется на основе имеющейся информации об оптовых предприятиях, обладающих широким ассортиментом);
- объем поставок товаров в будущие периоды (зависит от имущественного и финансового потенциала организации);
- ценовая политика торговой организации (разработка продажных цен осуществляется с учетом расходов на закупку товаров, а также транспортных, складских и иных расходов, связанных с доведением товаров до конечного потребителя).

Решение представленных вопросов должно исходить из действующей в

---

<sup>30</sup>Кокин, А.С. Особенности формирования ассортиментной политики // Менеджмент в России и за рубежом. 2015. № 3(1). С. 258.

организации стратегии и сформированной ассортиментной политики.

Существенное значение на эффективность реализации ассортиментной политики организации, оказывает степень ее гибкости и возможности изменения под меняющиеся предпочтения потребителей. В целях выявления подобных изменений, следует руководствоваться информацией о текущих объемах продажи товаров в организации, влиянии внешних факторов, а также результатами опроса потребителей, позволяющими определить текущие потребительские предпочтения. Также немаловажное значение имеет выявление причин изменения потребительских предпочтений, в целях дальнейшего прогнозирования таких изменений.

Представленные сведения позволяют определить значимость формирования грамотной ассортиментной политики торговой организации, максимально отвечающей текущим потребительским предпочтениям. Следует отметить, что эффективная ассортиментная политика является залогом успеха и высокого уровня конкурентоспособности торговой организации. Также немаловажное влияние на эффективность ассортиментной политики организации, оказывает информационное обеспечение, используемое при формировании ассортимента товаров. Подобная информация должна отвечать критериям актуальности (соответствие текущему времени), объективности (независимость от субъективного мнения) и полноты (содержание всей необходимой информации). При соблюдении указанных критериев, высока вероятность формирования эффективной ассортиментной политики, способной достигнуть поставленных целей и задач перед торговой организацией.

## 2 ОЦЕНКА ТОРГОВОГО АССОРТИМЕНТА ООО «ГРАНТОРГ»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ГранТорг»

Общество с ограниченной ответственностью «ГранТорг» (ООО «ГранТорг») осуществляет деятельность в сфере оптово-розничной продовольственной продукции, при этом основным видом деятельности ООО «ГранТорг», является розничная торговля напитками в специализированных магазинах (ОКВЭД 47.25). Также организация занимается розничной и оптовой продажей пищевыми продуктами.

Организация зарегистрирована по следующему адресу: 675028, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Текстильная, дом 118, литер А5, помещение 207.

Деятельность ООО «ГранТорг» регламентируется нормативно-правовыми актами в сфере регулирования торговой и предпринимательской деятельности. Нормативно-правовое регулирование торговой деятельности определено в следующих нормативно-правовых актах.

Основным нормативно-правовым актом, регулирующим торговую деятельность на территории Российской Федерации, является Гражданский кодекс. Статьей 492 «Договор розничной купли-продажи» ГК РФ дано определение договора розничной купли-продажи, как договора, сторонами которого являются продавец, обязующийся передать товар и покупатель, обязующийся принять товар и уплатить за него определенную денежную сумму. Договор розничной купли-продажи является публичным договором (договор, устанавливающий обязанности продавца по продаже товаров, выполнению работ либо оказанию услуг).<sup>31</sup>

Организационная структура управления ООО «ГранТорг» имеет линейно-функциональный тип. В организации при линейных руководителях (генеральный директор, главный бухгалтер, начальник охраны, коммерческий директор, технический директор) существуют специализированные функциональные

---

<sup>31</sup> Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон № 51-ФЗ от 30.11.1994 г. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

службы, обеспечивающие генеральному директору получение возможность получения своевременной и достоверной информации для осуществления функций организации и управления.

На рисунке 3 представим организационную структуру ООО «ГранТорг».



Рисунок 3 – Организационная структура ООО «ГранТорг»

Генеральный директор организует работу организации и несет полную ответственность за его состояние и деятельность перед государством и трудовым коллективом. Директор представляет организацию во всех учреждениях и организациях, распоряжается имуществом организации, заключает договоры, издает приказы по организации, в соответствии с трудовым законодательством, применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников организации.

Генеральному директору непосредственно подчиняются 6 человек: секретарь, главный бухгалтер, администратор, начальник охраны, коммерческий директор, а также технический директор.

По виду организационная структура управления организации является трехступенчатой линейно - функциональной структурой. Такое построение

структуры обеспечивает быструю связь всех звеньев структуры. В структуре управления выделены 4 ступени управления, что обеспечивает полноту исполнения возложенных функций.

В обязанности бухгалтерии входит сбор, обработка и систематизация информации о деятельности организации. На основе собранных сведений, определяются различные показатели деятельности, производится расчет налогов и сборов, составляются формы бухгалтерской отчетности.

Менеджеры организации занимаются планированием различных показателей, направленных на организацию рациональной хозяйственной деятельности, выявлением резервов, с целью достижения наибольшей экономической эффективности деятельности.

В обязанности заведующего сервисной службой входят коммуникации с поставщиками и оптовыми покупателями организации. Специалист принимает звонки от контрагентов, рассказывает о предлагаемых товарах, а также консультирует поставщиков и покупателей в отношении имеющихся в них вопросов. Обращения заносятся в специальную программу, где хранится информация обо всех сделанных заказах. Заведующий складом несет ответственность за сохранность товаров, находящихся на территории организации, обеспечивает должную сортировку и хранение товаров.

Успешное функционирование и развитие деятельности ООО «ГранТорг» обеспечивается наличием ряда особенностей. Основной особенностью деятельности организации, позволяющей ей успешно развиваться на рынке пищевых товаров, является удачное расположение магазинов организации.

Проведем анализ основных экономических показателей ООО «ГранТорг» за 2016 – 2018 гг. Результаты анализа представим в таблице 7. Представленные в таблице 7 показатели позволяют сделать вывод о что положительных тенденциях, сложившихся в ООО «ГранТорг».

Таблица 7 – Характеристика основных экономических показателей деятельности ООО «ГранТорг» за 2016 – 2018 гг.

Показатели	Значение показателей, тыс. руб.			Абсолютный прирост, тыс. руб.		Темп прироста, %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Среднегодовая стоимость основных средств	104725,5	108882,5	102200	4157	-6682,5	3,97	-6,14
Среднегодовая стоимость имущества	539647,5	613018	441419,5	73370,5	-171599	13,60	-27,99
Собственный капитал	146693	175876	202312	29183	26436	19,89	15,03
в том числе:							
- уставный капитал	20000	20000	20000	-	-	x	x
- нераспределенная прибыль	126693	155876	182312	29183	26436	23,03	16,96
Заемный капитал	675733	227734	276917	-447999	49183	-66,30	21,60
в том числе:							
- долгосрочные обязательства	81728	137540	27124	55812	-110416	68,29	-80,28
- краткосрочные обязательства	594005	90194	249793	-503811	159599	-84,82	176,95
Выручка	4542040	4269098	4814981	-272942	545883	-6,01	12,79
Себестоимость	3752961	3943964	4400589	191003	456625	5,09	11,58
Валовая прибыль	789078	325134	414392	36056	89258	12,47	27,45
Прибыль от продаж	674875	33407	30556	4532	-2851	15,70	-8,53
Чистая прибыль	629554	29249	29828	3695	579	14,46	1,98

В отношении среднегодовой стоимости основных средств и имущества организации наблюдается аналогичная тенденция: в 2016 – 2017 гг. отмечен рост показателей, а в 2017 – 2018 гг., напротив, наблюдается снижение указанных показателей.

Представленные сведения позволяют судить о том, что в 2016 – 2017 гг. наблюдается рост имущественного и производственного потенциала предприятия, в 2017 – 2018 гг. наблюдается противоположная тенденция. Нестабильная динамика указанных показателей обусловлена реализацией мер, направленных

на совершенствование деятельности ООО «ГранТорг» в анализируемом периоде, а именно, в 2017 г. руководством предприятия было принято решение о расширении деятельности предприятия, посредством открытия дополнительных торговых точек, в связи с чем, было приобретено дополнительное торговое оборудование. В 2018 г. была проведена модернизация торгового оборудования, представленного в торговых помещениях ООО «ГранТорг», в результате чего, неиспользуемое торговое оборудование было реализовано третьим лицам.

Положительной тенденцией является рост собственного капитала организации и снижение величины заемного капитала, что свидетельствует о росте финансовой независимости ООО «ГранТорг» от внешних источников финансирования. При этом в 2018 г. собственный капитал предприятия приближается к величине заемного капитала. С одной стороны, указанная динамика является положительной тенденцией, свидетельствующей о снижении финансовой зависимости от внешних кредиторов. С другой стороны, указанная ситуация свидетельствует об упущенной выгоде, которая могла быть получена за счет вложения свободных собственных финансовых средств в доходные виды деятельности.

Об увеличении масштабов деятельности ООО «ГранТорг» свидетельствует рост выручки от реализации, что обусловлено увеличением потребительского спроса на товары организации. Отрицательной тенденцией, сложившейся в анализируемом периоде, является превышение темпа роста себестоимости над темпом роста выручки. При этом отмечен рост валовой прибыли предприятия, что свидетельствует о росте результатов торговой деятельности ООО «ГранТорг». Также положительной тенденцией является рост прибыли от продаж и чистой прибыли организации, что свидетельствует о росте результатов деятельности ООО «ГранТорг».

Основными конкурентами ООО «ГранТорг» являются: ООО «СВ-Торг», ООО «Диб-Торг», а также ООО «Компания Торг». Указанные организации осуществляют деятельность в сфере оптово-розничной торговли продовольственными товарами на территории Амурской области.

Общество с ограниченной ответственностью «СВ-Торг» (ООО «Св-Торг») зарегистрировано по следующему адресу: 676950, Амурская область, Тамбовский район, с. Тамбовка, дом 73. Дата регистрации организации: 03.11.2015 г.

Основным видом деятельности ООО «СВ-Торг», является розничная торговля преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах (ОКВЭД 47.11). Также организация осуществляет следующие дополнительные виды деятельности:

- торговля оптовая фруктами и овощами;
- торговля оптовая мясом и мясными продуктами;
- торговля оптовая молочными продуктами, яйцами и пищевыми маслами и жирами;
- торговля оптовая напитками;
- торговля оптовая табачными изделиями;
- торговля оптовая кофе, чаем, какао;
- торговля оптовая сахаром, шоколадом и сахаристыми кондитерскими изделиями;
- торговля оптовая кофе, чаем, какао и пряностями;
- торговля оптовая прочими пищевыми продуктами, включая рыбу, ракообразных и моллюсков и др.

Уставный капитал организации: 1 000 тыс. руб.

Согласно представленным видам деятельности, ООО «СВ-Торг» осуществляет оптово-розничную торговлю продовольственными товарами. При этом основным направлением деятельности организации, является розничная торговля, в связи с чем, ООО «СВ-Торг» осуществляет торговую деятельность посредством организации розничной продажи в стационарных торговых точках, в которых организована торговля продовольственными товарами населению, а также занимается поставками продовольственных товаров в розничные магазины Амурской области собственным транспортом.

Коммуникации с юридическими лицами, по вопросам поставки товаров

организации, осуществляются через торговых представителей, которые оформляют заявки на поставку товаров, а также осуществляют контроль за ходом их реализации.

Общество с ограниченной ответственностью «Диб-Торг» (ООО «Диб-Торг»), также осуществляет деятельность в сфере оптово-розничной торговли продовольственными товарами, при этом основным видом деятельности организации, является розничная торговля преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах (ОКВЭД 47.11). В качестве дополнительных видов деятельности ООО «Диб-Торг», учредительными документами организации определены:

- торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах;
- торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах;
- торговля розничная прочими пищевыми продуктами в специализированных магазинах;
- торговля розничная вне магазинов, палаток, рынков.

Организация зарегистрирована 18.04.2006 г. по следующему адресу: 675000, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Калинина, дом 8. Уставный капитал организации: 500 тыс. руб.

Таким образом, ООО «Диб-Торг» осуществляет розничную продажу продовольственных товаров населению, через собственные розничные торговые точки, действующие как неспециализированные магазины, а также занимается оптовыми поставками продовольственных товаров в розничные торговые организации Амурской области, преимущественно, г. Благовещенска.

Общество с ограниченной ответственностью «Компания Торг» (ООО «Компания Торг») зарегистрировано в качестве юридического лица 12.03.2013 г. Организация расположена по следующему адресу: 675000, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Текстильная, дом 118, литер А5, офис 18.

Основным видом деятельности организации является розничная торговля преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изде-

лиями в неспециализированных магазинах (ОКВЭД 47.11). Также организация осуществляет следующие виды деятельности:

- торговля розничная напитками в специализированных магазинах;
- торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах;
- торговля розничная табачными изделиями в специализированных магазинах;
- деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания.

Уставный капитал организации: 1 000 тыс. руб. Поставки товаров на территорию организаций-потребителей осуществляются собственными силами ООО «Компания Торг». Заказы на поставку товаров оформляются торговыми представителями организации, как правило, посредством личных встреч представителей потребителей и ООО «Компания Торг». Также заявку на поставку товаров, можно оформить посредством использования телефонных или электронных средств связи.

Представленные организации осуществляют деятельность в сфере оптово-розничной торговли преимущественно продовольственными продуктами на территории Амурской области. Таким образом, организации осуществляют поставку товаров юридическим лицам, осуществляющим розничную торговлю преимущественно продуктами питания, а также самостоятельно осуществляют розничную торговлю продовольственными товарами через собственные торговые магазины.

Для построения конкурентной карты рынка оптово-розничных организаций, осуществляющих торговлю преимущественно продовольственными товарами, в таблице 8 представлены исходные данные. Согласно представленным сведениям, наибольшей долей рынка из представленных организаций, обладает ООО «Компания Торг» (доля рынка организации составляет 6,28 % в 2018 г.).

Таблица 8 – Исходные данные для построения конкурентной карты рынка

Показатели	Объем продаж, тыс. руб.	Доля рынка, %	Средний темп роста рынка за 2016 – 2018 гг., %
ООО «ГранТорг»	4 269 098	4,12	128,54
ООО «СВ-Торг»	2 631 920	2,54	132,87
ООО «Диб-Торг»	1 305 598	1,26	118,75
ООО «Компания Торг»	6 507 266	6,28	104,53

Наименьшей долей рынка обладает ООО «Диб-Торг» (доля рынка организации составляет 6,28 %). На основе представленных в таблице 8 сведений, построена конкурентная карта рынка оптово-розничной торговли продовольственными товарами (рисунок 4).

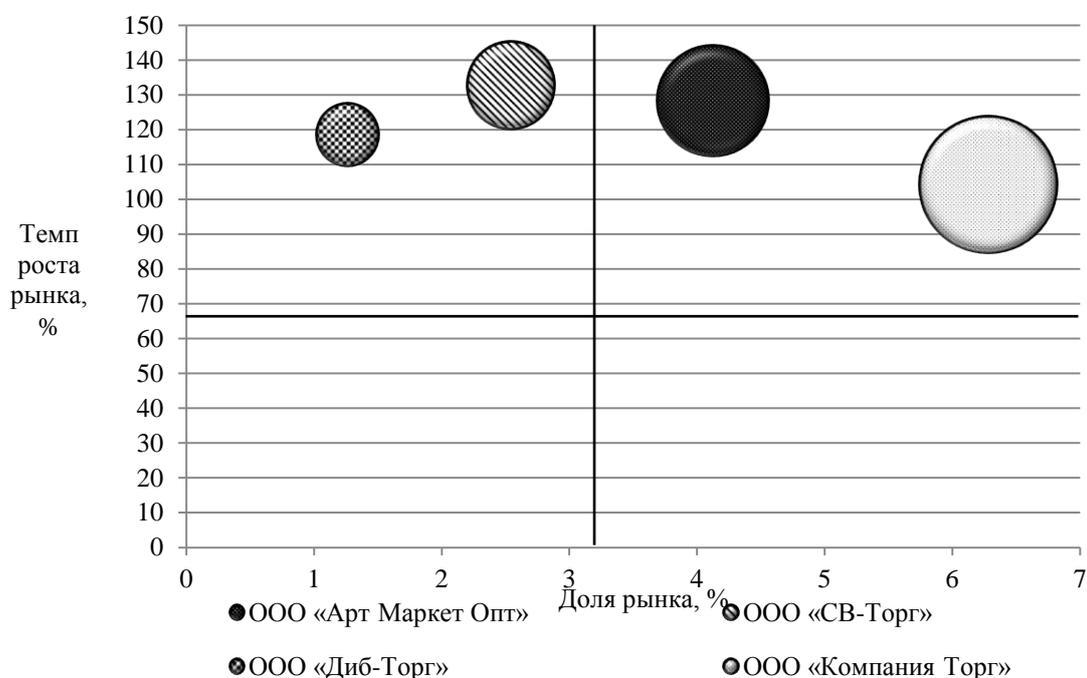


Рисунок 4 – Конкурентная карта рынка оптово-розничной торговли продовольственными товарами Амурской области

Лидирующие позиции на рынке оптово-розничной торговли продовольственными товарами, занимает ООО «Компания Торг», благодаря сравнительно высокой доле рынка (6,28 %), при этом темп роста рынка указанной организации ниже, чем у других представленных организаций. Наибольшими темпами роста рынка обладает ООО «СВ-Торг» (132,87 %), при этом указанная организация имеет далеко не самую высокую долю рынка (2,54 %). Таким образом, ор-

ганизациями, занимающими лидирующие позиции на рынке оптово-розничной торговли продовольственными товарами, являются ООО «Компания Торг» и ООО «ГранТорг».

Для оценки конкурентоспособности организаций, воспользуемся методикой, предложенной Н.В. Поповой. Оценка проведена по пятибалльной шкале (1 – наименее явное преимущество; 5 – наиболее явное преимущество). Для каждого критерия определим значимость, которая будет представлена в долях.

Результаты оценки конкурентоспособности организаций представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Результаты оценки конкурентоспособности организаций, осуществляющих оптово-розничную торговлю преимущественно продовольственными товарами на территории Амурской области

Критерии оценки	Удельный вес (значимость)	ООО «ГранТорг»		ООО «СВ-Торг»		ООО «ДибТорг»		ООО «Компания Торг»	
		оценка, балл	взвешенная оценка	оценка, балл	взвешенная оценка	оценка, балл	взвешенная оценка	оценка, балл	взвешенная оценка
Ассортимент товаров	0,15	5	0,75	5	0,75	5	0,75	5	0,75
Материально-техническое обеспечение	0,12	5	0,6	5	0,6	4	0,48	5	0,6
Квалификация персонала	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Система контроля качества услуг и товаров	0,15	5	0,75	4	0,6	4	0,6	5	0,75
Рекламная деятельность	0,12	4	0,48	4	0,48	3	0,36	5	0,6
Качество товаров	0,15	4	0,6	5	0,75	5	0,75	5	0,75
Месторождение	0,10	4	0,4	5	0,5	5	0,5	5	0,5
Обновляемость товаров	0,11	5	0,55	4	0,44	5	0,55	5	0,55
Итого	1	x	4,53	x	4,52	x	4,39	x	4,9

На основе представленных сведений, построена звезда (многоугольник) конкурентоспособности рассматриваемых организаций (рисунок 5). Представленные результаты оценки конкурентоспособности организаций позволили определить, что наибольший уровень конкурентоспособности имеет ООО «Компания Торг». Организации следует уделить внимание на уровень квалификация персонала. По остальным критериям оценки, организация получила наибольший балл. ООО «ГранТорг» также имеет высокий уровень конкурентоспособности. ООО «Диб-Торг» обладает наименьшим уровнем конкурентоспособности, низкими показателями конкурентоспособности организации, является рекламная деятельность.

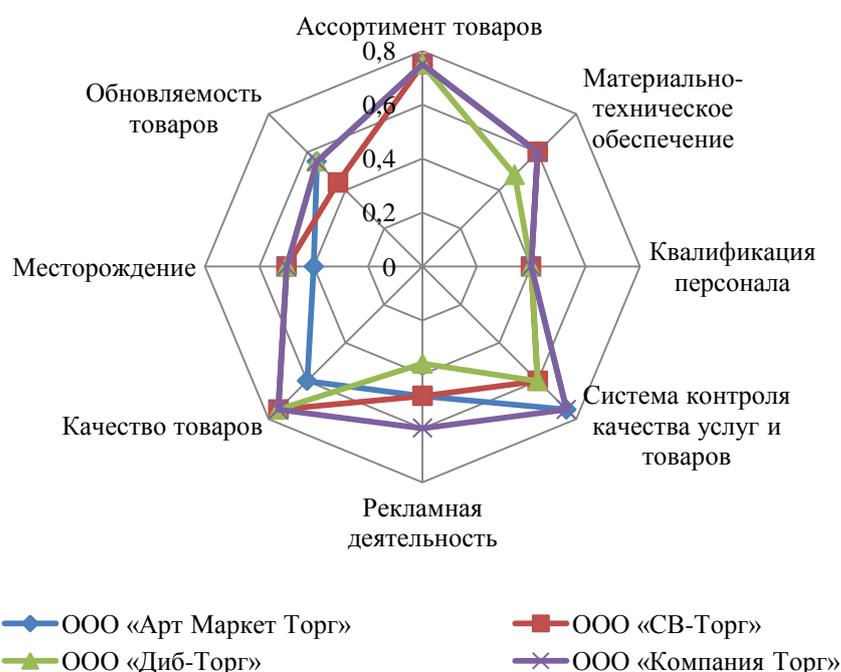


Рисунок 5 - Звезда (многоугольник) конкурентоспособности организаций, осуществляющих деятельность в сфере оптово-розничной торговли продовольственными товарами в Амурской области

Одной из основных методик оценки внешней среды организации, является PEST-анализ, позволяющий определить фактор, влияющих на деятельность организации, которые классифицируются на следующие группы: политико-правовые, экономические показатели, социально-демографические, а также

технико-технологические. Влияние указанных групп факторов на деятельность ООО «ГранТорг» представлено в таблице 10.

Таблица 10 - PEST-анализ ООО «ГранТорг»

Политические факторы	Экономические факторы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- нормы действующего правового законодательства определяют особенности деятельности оптово-розничных организаций;</li> <li>- нормы действующего налогового законодательства определяют уровень налогового бремени организации;</li> <li>- действующие нормы СанПин определяют необходимость соблюдения требований безопасности и качества реализуемой продукции;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- динамика макроэкономических факторов существенным образом воздействует на результаты деятельности коммерческих организаций;</li> <li>- изменение уровня инфляции диктует динамику продажных цен в оптово-розничных организациях;</li> <li>- изменение ключевой ставки во многом определяет условия кредитования коммерческих организаций, в частности, процентную ставку;</li> <li>- направления социально-экономических программ развития регионов способствуют расширению деятельности торговых организаций;</li> </ul>
Социально-демографические факторы	Технико-технологические факторы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- рост численности населения способствует росту потребительского спроса на товары организаций;</li> <li>- рост доходов населения увеличивает потребительскую способность;</li> <li>- изменения потребительских предпочтений определяют необходимость изменений ассортиментной политики торговой организации;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- развитие средств автоматизации бизнеса создает возможности для развития и совершенствования деятельности торговых организаций;</li> <li>- создание продуктов-заменителей, посредством применения средств научно-технического прогресса, позволяет совершенствовать ассортиментную политику организаций;</li> </ul>

Необходимо отметить, что исходя из особенностей рассмотренных факторов внешней среды, они могут оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на деятельность ООО «ГранТорг».

Для определения сильных и слабых сторон деятельности ООО «ГранТорг», использован метод SNW-анализа (таблица 11).

Таблица 11 - SNW-анализ ООО «ГранТорг»

Факторы внутренней среды	Качественная оценка		
	Сильная сторона	Нейтральная сторона	Слабая сторона
1	2	3	4
Положение в отрасли	x		
Конкурентоспособность		x	
Потребители	x		
Поставщики	x		
Каналы сбыта	x		
Рынки сбыта		x	
Ассортиментная политика		x	

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4
Ценовая политика			x
Маркетинговая политика		x	
Сбытовая политика	x		
Информационное обеспечение			x
Финансовое положение		x	

На основе представленных сведений, проведен SWO-анализ (таблица 12).

Таблица 12 - SWOT-анализ ООО «ГранТорг»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>- лидирующее положение в отрасли обеспечивает наличие стабильного спроса на товары организации;</li> <li>- наличие постоянных потребителей позволяют сохранять высокие объемы продаж товаров;</li> <li>- сотрудничество с проверенными поставщиками позволяет обеспечить эффективную систему закупок и поставок качественных товаров по приемлемым ценам;</li> <li>- эффективная сбытовая политика;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- несовершенная ценовая политика снижает потребительский спрос на некоторые группы товаров организации;</li> <li>- отсутствие эффективного информационного обеспечения в виде автоматизированной информационной программы не позволяет полностью автоматизировать торгово-технологические процессы организации;</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- рост численности населения позволит увеличить объем продаж товаров;</li> <li>- рост доходов населения позволит увеличить потребительские способности населения региона, что отразится на росте доходов и прибыли организации;</li> <li>- наличие современных средств автоматизации бизнеса позволяют усовершенствовать и автоматизировать большую часть торгово-технологических процессов;</li> <li>- снижение уровня конкуренции в отрасли приведет к росту конкурентоспособности организации;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рост ставок по налогам и сборам способен привести к росту налоговых доходов организации и потери части прибыли;</li> <li>- рост ключевой ставки способен привести к увеличению процентных ставок по кредитам, предоставляемым коммерческими банками;</li> <li>- ухудшение экономического положения в стране способно привести к сокращению доходов населения, что отразится на финансовых результатах деятельности организации;</li> </ul>

Следует отметить, что рассмотренные возможности и угрозы напрямую зависят от влияния факторов внешней среды. В связи с чем, при возникновении благоприятной ситуации, ООО «ГранТорг» сможет достичь более высоких результатов деятельности. Также указанная цель может быть реализована за счет использования сильных сторон деятельности организации, а также разработке

мер, направленных на устранение слабых сторон деятельности ООО «ГранТорг».

Таким образом, в современных условиях, ООО «ГранТорг» является динамично развивающимся торговым предприятием, наращивающим обороты торговой деятельности. При этом организация имеет высокую долю рынка, а также достаточно высокие темпы роста рынка, это позволяет судить о том, что ООО «ГранТорг» занимает одну из лидирующих позиций в отрасли, а также высокий уровень конкурентоспособности, что создает дополнительные возможности для дальнейшего развития деятельности торгового предприятия.

## **2.2 Особенности формирования ассортимента в ООО «ГранТорг»**

Формирование ассортимента в ООО «ГранТорг» осуществляется на основе текущего уровня потребительского спроса на товары организации за текущий период. В организационной структуре ООО «ГранТорг» отсутствует отдел маркетинга, в связи с чем, обязанности по анализу и формированию ассортимента товаров организации возложены на экономический отдел, контроль над реализацией указанных функций возложен на коммерческого директора организации.

Источниками информации для анализа ассортимента товаров ООО «ГранТорг», являются сведения, представленные в программе 1С «Управление торговлей», на основе которой сотрудниками бухгалтерии организации формируются управленческие отчеты, содержащие в себе сведения о динамике реализации товаров за определенные периоды (неделя, месяц, квартал) по группам товаров организации. Указанные отчеты передаются сотрудникам экономического отдела ООО «ГранТорг» в целях дальнейшей работы с ними и использования в качестве исходной информации для анализа ассортимента товаров организации.

В качестве методов анализа ассортимента товаров ООО «ГранТорг» используются: ABC и XYZ-анализ. На основе результатов проведенного анализа организации, сотрудниками экономического отдела составляются содержательные выводы о причинах выявленных изменений и передаются на рассмотрение

коммерческому директору. Также при анализе ассортимента ООО «ГранТорг» используются следующие показатели: широта, глубина, новизна, обновляемость, устойчивость ассортимента и др.

При необходимости внесения корректировок в ассортимент товаров ООО «ГранТорг», по мнению коммерческого директора, соответствующая информация передается на рассмотрение генерального директора. При его согласии с мнением коммерческого директора, в организации проводится совещание, на котором, помимо генерального и коммерческого директоров, присутствует начальник экономического отдела ООО «ГранТорг». При этом подобные решения выносятся как в отношении ассортиментных групп, так и в отношении отдельных наименований товаров, представленных в организации.

Ассортимент ООО «ГранТорг» представлен следующими группами товаров:

- хлебо-булочные изделия;
- мясная и рыбная продукция;
- фрукты и овощи;
- молоко и молочная продукция;
- безалкогольные напитки, включая соки и нектары;
- табачные изделия.

Учитывая, что ООО «ГранТорг» осуществляет как оптовую, так и розничную торговлю в торговых точках, принципы формирования торгового ассортимента имеют некоторые различия, которые в основном обусловлены потребительскими целями приобретения товаров. Следует отметить, что оптовая торговля связана с реализацией товаров организациям и индивидуальным предпринимателям, в целях их дальнейшей продажи. В данном случае, принципы формирования ассортимента в оптовой торговле определяются исходя из потребностей розничных торговых предприятий, являющихся потребителями в оптовой торговле, согласно реализуемой в организации стратегии и иных особенностей.

Розничная торговля, напротив, направлена на реализацию товаров конеч-

ным потребителям (населению), в связи с чем, при формировании ассортимента товаров в розничной торговле, учитываются запросы конечных потребителей.

Учитывая представленные особенности, ООО «ГранТорг» стремится своевременно реагировать на изменения потребительских предпочтений.

Основными принципами формирования ассортимента товаров в ООО «ГранТорг» являются:

- соответствие ассортимента товаров потребительским предпочтениям.

При формировании ассортимента товаров в ООО «ГранТорг», организация стремится к достижению гибкости ассортимента, что обеспечивает возможность его адаптации к изменениям факторов внешней среды: численность населения, покупательская способность, наличие продуктов-заменителей или новых продуктов на определенном розничном рынке конкретной территории;

- комплексное удовлетворение потребительского спроса населения, учитывая качество товаров, широту ассортимента, ценовую политику и другие факторы;

- обеспечение достаточной полноты, широты и глубины товарного ассортимента, его устойчивости;

- присутствие в ассортименте в большей степени товаров повседневного спроса и в меньшей степени – остальных товаров организации;

- достижение экономической эффективности реализации товаров действующего ассортимента. ООО «ГранТорг», как и другим торговым предприятиям, экономически невыгодно представлять на прилавках магазина весь имеющийся ассортимент товаров на рынке пищевой, алкогольной и табачной продукции. Сказанное определяется наличием разного уровня спроса на однотипные наименования товаров, в связи с чем, в ООО «ГранТорг» стремятся сформировать ассортимент товаров, наибольшим образом соответствующий потребительским предпочтениям.

Следует отметить, что в целях выявления потребительских предпочтений, в ООО «ГранТорг» проводятся маркетинговые исследования в форме анкетирования потребителей. При этом указанный вид исследования проводится доста-

точно редко, при необходимости получения дополнительных результатов анализа ассортимента товаров организации.

В целях оценки потребительских предпочтении населения Амурской области, являющимися покупателями продовольственных товаров, проведен опрос населения г. Благовещенска. Целью опроса является определение основных критериев, которыми руководствуются потребители при выборе продовольственных товаров.

Численность опрошенного населения г. Благовещенска Амурской области, в рамках проведенного исследования, составляет 112 человек. В целях выборки респондентов, определены два основных критерия:

- возраст респондентов от 18 лет;
- наличие стабильного дохода, выше прожиточного минимума.

Оценка потребительских предпочтений проведена в форме опроса, в рамках анкетирования. Форма анкеты представлена в приложении А. Результаты опроса потребителей представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Результаты опроса потребителей

Группы товаров	Внешний вид		Упаковка		Цена		Торговая марка		Другое	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Хлебобулочные изделия	74	66,07	2	1,79	32	28,57	4	3,57	-	х
Мясная и рыбная продукция	27	24,11	4	3,57	33	29,46	46	41,07	2	1,79
Овощи	67	59,82	3	2,68	29	25,89	10	8,93	3	2,68
Молоко и молочная продукция	2	1,79	4	3,57	49	43,75	57	50,89	-	х
Алкогольная продукция	3	2,68	11	9,82	34	30,36	62	55,36	2	1,79
Табачные изделия	-	х	-	х	48	42,86	52	46,43	12	10,71
Среднее	х	25,74	х	3,57	х	33,48	х	34,37	х	2,83

Согласно представленным результатам, наибольшая часть опрошенных (66,07 %) при выборе хлебобулочных изделий руководствуется внешним видом рассматриваемой группы товаров, что определяется возможностью определе-

ния уровня качества хлебобулочных изделий по внешнему виду. Также существенная доля потребителей (28,57 %) при выборе хлебобулочных изделий руководствуется ценой рассматриваемой группы товаров. Основным критерием потребительского выбора мясной и рыбной продукции, является ее торговая марка (41,07 %), позволяющая определить производителя. Также высокие показатели получили следующие критерии: внешний вид (24,11 %) и цена (29,46 %).

Выбор овощей, согласно результатам проведенного опроса потребительских предпочтений, в основном обусловлен внешним видом товара (59,82 %). Также высокий результат получила цена рассматриваемой группы товаров (25,89 %). При выборе молока и молочной продукции, основным критерием выбора указанных товаров, является торговая марка (50,89 %), которую потребители, в отношении данного товара, считают показателем уровня качества. Также высокий результат получила цена (43,75 %). Выбор алкогольной и табачной продукции в основном обуславливается торговой маркой и ценой. В целом, основным критерием выбора товаров, согласно результатам проведенного опроса, является цена (33,48 %) и торговая марка (34,37 %). Результаты подобных опросов потребителей товаров ООО «ГранТорг» учитываются при формировании и изменении ассортимента товаров организации.

Таким образом, в ООО «ГранТорг» при формировании ассортимента товаров используется маркетинговый подход, основанный на анализе соотношения потребительского спроса на товары и предложения.

Основными этапами формирования ассортимента товаров в ООО «ГранТорг», являются:

- изучение текущих объемов продаж товаров по ассортиментным группам, а также в разрезе отдельных наименований товаров на основе данных управленческих отчетов организации;
- определение причин выявленных изменений по динамике и структуре объема продаж;
- изучение потребительских предпочтений на основе анкетирования покупателей;

- изучение рынка продовольственных товаров на территории Амурской области и за ее пределами, в целях выявления современных направлений ассортиментной политики торговых организаций, осуществляющих оптово-розничную торговлю пищевыми продуктами;

- прогнозирование объема продаж товаров по ассортиментным группам в будущих периодах на основе результатов реализации товаров в текущих и предыдущих периодах деятельности организации;

- выявление возможных негативных тенденций и рисков в части ассортиментной политики;

- определение соответствия между ассортиментной и ценовой политиками организации;

- формирование, обсуждение и принятие решения в отношении изменения ассортиментной политики организации.

Следует отметить, что при формировании ассортимента в ООО «ГранТорг», сотрудники организации стремятся проводить комплексный анализ торговой деятельности организации, в целях определения текущего уровня качества обслуживания, эффективности деятельности торгового персонала, эффективности реализации стратегических направлений развития организации, в целях получения объективных результатов анализа ассортимента и взаимосвязи результатов реализации товаров с факторами внешней и внутренней среды организации.

В целях определения преимуществ и недостатков ассортиментной политики ООО «ГранТорг», использована методика SWOT-анализа, результаты представлены в таблице 14.

Таблица 14 - SWOT-анализ ассортиментной политики ООО «ГранТорг»

Сильные стороны	Слабые стороны
1	2
- применение различных способов и методов анализа ассортиментной политики, что позволяет получить объективные результаты оценки; - гибкость ассортиментной политики, что позволяет быстро реагировать на изменения окружающей среды; - ориентация ассортиментной политики органи-	- отсутствие специального программного обеспечения, позволяющего в автоматизированном режиме отслеживать изменения объема продажи товаров; - отсутствие у сотрудников экономического отдела необходимых навыков для проведения эффективного анализа ассортимента и ассорти-

1	2
зации на потребителя; - строгая периодичность проведения анализа ассортиментной политики (раз в месяц); - практика оценки ассортимента конкурентных организаций, в целях снижения риска негативного влияния деятельности конкурентов; - систематическое формирование управленческих отчетов, позволяющих сделать вывод об изменении динамики и структуры объемов продаж товаров по ассортиментным группам;	ментной политики организации; - ценовая политика организации не всегда обеспечивает эффективность торговой деятельности организации, что приводит к превышению величины себестоимости реализации товаров (включая затраты на закупку товаров, транспортные услуги, оплату труда торгового персонала и др.) над величиной выручки от продаж; - отсутствие утвержденной инструкции по анализу ассортимента организации;
Возможности	Угрозы
- снижение конкуренции в отрасли, что приведет к росту объемов продаж и повышению эффективности реализации действующей ассортиментной политики; - увеличение потребительского спроса способно привести к росту объемов продаж различных ассортиментных групп товаров организации; - рост доходов населения способен привести к необходимости расширения ассортимента товаров и дополнения его товарами более высокого качества по ценам, выше средних;	- ухудшение экономической ситуации в стране способно привести к сокращению ассортиментных групп товаров организации; - выведение на рынок продуктов-заменителей или новых товаров приведет к необходимости своевременного изменения действующего ассортимента. В противном случае, указанная ситуация способна привести к снижению объемов продаж и сокращению эффективности реализации ассортиментной политики организации;

Представленные сильные стороны ассортиментной политики ООО «ГранТорг» позволяют сделать вывод о наличии практики постоянного мониторинга ассортимента товаров организации, что определяет возможность его своевременного изменения под влиянием потребительских предпочтений. При этом сотрудники экономического отдела ООО «ГранТорг», занимающиеся анализом ассортимента товаров не имеют достаточного опыта и уровня квалификации для применения современных способов анализа ассортиментной политики и грамотной интерпретации полученных результатов. Указанные проблемы приводят к недостаточно экономически обоснованным выводам по результатам оценки ассортимента товаров ООО «ГранТорг».

При этом возможности совершенствования ассортимента и ассортиментной политики организации позволяют сделать вывод о наличии резервов повышения эффективности торговой деятельности, посредством разработки и реализации соответствующих мероприятий. При этом должны быть в полной мере учтены угрозы, характерные для ассортиментной политики ООО «ГранТорг».

### 2.3 Оценка ассортимента товаров ООО «ГранТорг»

Ранее было указано, что ассортимент товаров ООО «ГранТорг» представлен группами продовольственных товаров, в том числе алкогольной продукции и табачных изделий. Для анализа объемов продаж товаров организации, в таблице 15 представлены показатели выручки по группам товаров за 2016 – 2018 гг.

Таблица 15 – Динамика ассортимента товаров ООО «ГранТорг» за 2016 – 2018 гг.

Показатели	Значение показателей, тыс. руб.			Абсолютный прирост, тыс. руб.		Темп прироста, %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Ассортимент товаров, всего	4542040	4269098	4814981	-272942	545883	-6,01	12,79
в том числе:							
- хлебобулочные изделия	596922	525293	408959	-71628	-116335	-12,00	-22,15
- мясная и рыбная продукция	94305	165255	183319	70950	18064	75,23	10,93
- овощи и фрукты	388562	97006	318937	-291555	221931	-75,03	в 3,29 раза больше
- молоко и молочная продукция	77414	64678	256095	-12736	191417	-16,45	в 3,96 раза больше
- алкогольная продукция	3311264	3360312	3594814	49047	234502	1,48	6,98
- табачные изделия	73573	56553	52857	-17020	-3696	-23,13	-6,54

В 2017 г., по сравнению с 2016 г., наблюдается снижение объемов продаж товаров ООО «ГранТорг» на 272 942 тыс. руб. (6,01 %), что в основном связано со снижением объемов продаж овощей (на 291 555 тыс. руб., или на 75,03 %), по причине сокращения потребительского спроса на указанную группу товаров организации. При этом в указанном периоде отмечен рост объемов продаж мясной и рыбной продукции (на 75,23 %), а также алкогольной продукции (на 1,48 %).

Противоположная динамика объемов продаж товаров в ООО «ГранТорг»

отмечена в 2018 г., по сравнению с 2017 г.: рост объема продаж товаров составил 545 883 тыс. руб. (12,79 %), что в основном обусловлено увеличением объемов продаж овощей в 3,29 раза больше, а также мясной и рыбной продукции в 3,96 раза больше. При этом в анализируемом периоде наблюдается снижение объемов продаж хлебобулочных изделий (на 22,15 %), а также табачных изделий на 6,98 %.

Наибольший вес в структуре ассортимента товаров ООО «ГранТорг» занимает алкогольная продукция (74,66 % в 2018 г.), в связи с тем, что основным видом деятельности организации является розничная и оптовая продажа алкогольной продукции. Следует отметить рост доли указанного показателя в анализируемом периоде (таблица 16).

Таблица 16 – Структура ассортимента товаров ООО «ГранТорг» в 2016 – 2018 гг.

Показатели	Структура, %			Изменение, процентный пункт	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Ассортимент товаров, всего	100,00	100,00	100,00	-	-
в том числе:					
- хлебобулочные изделия	13,14	12,30	8,49	-0,84	-3,81
- мясная и рыбная продукция	2,08	3,87	3,81	1,79	-0,06
- овощи и фрукты	8,55	2,27	6,62	-6,28	4,35
- молоко и молочная продукция	1,70	1,52	5,32	-0,19	3,80
- алкогольная продукция	72,90	78,71	74,66	5,81	-4,05
- табачные изделия	1,62	1,32	1,10	-0,30	-0,23

Также рост удельного веса в структуре ассортимента товаров ООО «ГранТорг» отмечен в отношении молочной продукции (увеличение показателя произошло с 1,70 % в 2016 г. до 5,32 % в 2018 г.), мясной и рыбной продукции (увеличение показателя произошло с 2,08 % в 2016 г. до 3,81 % в 2018 г.), что обусловлено ростом потребительского спроса на указанные группы товаров, представленные в ООО «ГранТорг». При этом отмечено снижение удельного веса хлебобулочных изделий, овощей и фруктов, а также табачных изделий.

Существенное значение для ассортиментной политики торговой органи-

зации, имеют товарные запасы, динамика которых представлена в таблице 17.

Таблица 17 – Динамика товарных запасов ООО «ГранТорг» за 2016 – 2018 гг.

Показатели	Значение показателей, тыс. руб.			Абсолютный прирост, тыс. руб.		Темп прироста, %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Ассортимент товаров, всего	438612	99139	92147	-339473	-6992	-77,40	-7,05
в том числе:							
- хлебобулочные	50346	10329	8356	-40017	-1973	-79,48	-19,10
- мясная и рыбная продукция	8967	4582	4359	-4385	-223	-48,90	-4,87
- овощи и фрукты	35648	5243	6482	-30405	1239	-85,29	23,63
- молоко и молочная продукция	6758	10232	2164	3474	-8068	51,41	-78,85
- алкогольная продукция	326282	65568	63437	-260714	-2131	-79,90	-3,25
- табачные изделия	10611	3185	7349	-7426	4164	-69,98	130,74

ООО «ГранТорг» систематически реализует мероприятия, направленные на совершенствование ассортимента товаров организации, в связи с чем, в отношении отдельных групп товаров наблюдается нестабильная динамика товарных запасов, что объясняется поиском руководства организации оптимальных направлений совершенствования ассортиментной политики.

На протяжении всего анализируемого периода наблюдается стабильное снижение товарных запасов ООО «ГранТорг», что определяется реализацией в торговом предприятии мер, направленных на совершенствование системы управления товарными запасами и сокращения складских расходов. Так, в 2016 – 2017 гг. выявлено существенное снижение товарных запасов организации, изменение показателя произошло на 339 473 тыс. руб. (77,40 %), а 2017 – 2018 гг. также отмечено снижение показателя, но не такое существенное (изменение произошло на 6 992 тыс. руб., или на 7,05 %). Указанная динамика обусловлена снижением товарных запасов большей части ассортиментных групп товаров организации (хлебобулочных изделий, мясной и рыбной продукции, овощей и

фруктов).

Наибольший удельный вес в структуре товарных запасов ООО «ГранТорг» принадлежит алкогольной продукции (68,84 % в 2018 г.), при этом в анализируемом периоде наблюдается снижение удельного веса указанной группы товаров, по причине реализации мер по оптимизации товарных запасов организации, в целях исключения чрезмерного затоваривания, при котором происходит существенное превышение товарных запасов организации над уровнем потребительского спроса. Остальные группы товарных запасов организации составляют не более 10 % от общей структуры исследуемого показателя (таблица 18).

Таблица 18 – Структура товарных запасов ООО «ГранТорг» за 2016 – 2018 гг.

Показатели	Структура, %			Изменение, процентный пункт	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Ассортимент товаров, всего	100,00	100,00	100,00	-	-
в том числе:					
- хлебобулочные изделия	11,48	10,42	9,07	-1,06	-1,35
- мясная и рыбная продукция	2,04	4,62	4,73	2,58	0,11
- овощи и фрукты	8,13	5,29	7,03	-2,84	1,75
- молоко и молочная продукция	1,54	10,32	2,35	8,78	-7,97
- алкогольная продукция	74,39	66,14	68,84	-8,25	2,71
- табачные изделия	2,42	3,21	7,98	0,79	4,76

Также в анализируемом периоде наблюдается рост товарных запасов мясной и рыбной продукции, а также молочной продукции и табачных изделий в 2016 – 2018 гг., что обусловлено ожидаемым ростом потребительского спроса на товары в будущих периодах.

Следует отметить, что структура объемов продаж товаров по товарным группам в ООО «ГранТорг» аналогична структуре товарных запасов (рисунок б).

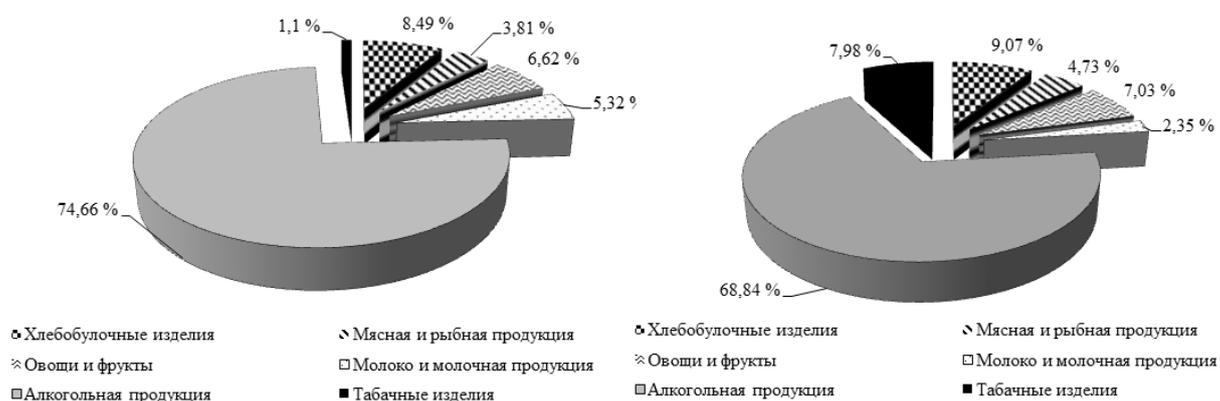


Рисунок 6 – Структура объема продаж товаров и товарных запасов по ассортиментным группам в ООО «ГранТорг» за 2016 – 2018 гг.

Представленная структура показателей ООО «ГранТорг» наглядно представляет специализацию организации: оптовая и розничная торговля алкогольной продукцией.

Одними из основных показателей, определяющих эффективность ассортиментной политики торговой организации, являются показатели товарооборачиваемости в оборотах и днях.

Таблица 19 – Показатели товарооборачиваемости товаров ООО «ГранТорг» за 2016 – 2018 гг.

Показатели	Значение показателей			Абсолютный прирост		Темп прироста, %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Оборачиваемость товаров, обороты, всего	10,36	43,06	52,25	32,71	9,19	в 4,16 раза больше	21,34
в том числе:							
- хлебобулочные	11,86	50,86	48,94	39,00	-1,91	в 4,29 раза больше	-3,76
- мясная и рыбная продукция	10,52	36,07	42,06	25,55	5,99	в 3,43 раза больше	16,61
- овощи и фрукты	10,90	18,50	49,20	7,60	30,70	69,74	165,94
- молоко и молочная продукция	11,46	6,32	118,34	-5,13	112,02	-44,82	в 18,72 раза больше

## Продолжение таблицы 19

1	2	3	4	5	6	7	8
- алкогольная продукция	10,15	51,25	56,67	41,10	5,42	в 5,04 раза больше	10,57
- табачные изделия	6,93	17,76	7,19	10,82	-10,56	156,08	-59,49
Оборачиваемость товаров, дни, всего	35,25	8,48	6,99	-26,77	-1,49	-75,95	-17,59
в том числе:							
- хлебобулочные	30,79	7,18	7,46	-23,61	0,28	-76,69	3,91
- мясная и рыбная продукция	34,71	10,12	8,68	-24,59	-1,44	-70,84	-14,24
- овощи и фрукты	33,49	19,73	7,42	-13,76	-12,31	-41,09	-62,40
- молоко и молочная продукция	31,86	57,74	3,08	25,88	-54,66	81,22	-94,66
- алкогольная продукция	35,97	7,12	6,44	-28,84	-0,68	-80,20	-9,56
- табачные изделия	52,64	20,56	50,75	-32,09	30,19	-60,95	146,87

Реализация в ООО «ГранТорг» мероприятий, направленных на оптимизацию ассортиментной политики, привела к существенному росту оборачиваемости товаров в оборотах в 2016 – 2017 гг. (в 4,16 раза), при этом в 2017 – 2018 гг. наблюдается рост показателя, но не такой существенный (на 21,34 %). Наиболее существенно увеличилась оборачиваемость молочной продукции (в 18,72 раза в 2017 – 2018 гг., при этом в 2016 – 2017 гг. наблюдается снижение показателя на 44,82 %). Динамика представленных показателей привела к снижению оборачиваемости товаров в днях на 26,77 дня (75,95 %) в 2016 – 2017 гг. и на 1,46 дней (17,59 %) за 2017 – 2018 гг.

Таким образом, в анализируемом периоде наблюдается рост эффективности использования товарных запасов в ООО «ГранТорг», что положительным образом характеризует ассортиментную политику исследуемой организации.

В целях анализа ассортимента товаров ООО «ГранТорг», использована матрица БКГ, на основе показателей, представленных в таблице 20.

Таблица 20 – Расчет доли рынка оптово-розничной продажи продовольственных товаров, в том числе, алкогольной продукции и табачных изделий на рынке г. Благовещенска за 2016 – 2018 гг.

Группы продукции	Объем оптово-розничных продаж продовольственных товаров на рынке г. Благовещенска, тыс. руб.			Темпы роста рынка, %		Доля рынка, %		
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Хлебобулочные изделия	10128349	12582954	11495845	88,00	77,85	5,89	4,17	3,56
Мясная и рыбная продукция	12868424	12968425	12825844	175,23	110,93	0,73	1,27	1,43
Овощи	10052843	11147268	9254322	24,97	328,78	3,87	0,87	3,45
Молоко и молочная продукция	9552624	8480242	9678345	83,55	395,95	0,81	0,76	2,65
Алкогольная продукция	5258297	5425743	5312843	101,48	106,98	62,97	61,93	67,66
Табачные изделия	3982102	3510226	3599933	76,87	93,46	1,85	1,61	1,47
Итого	51842639	54114858	52167132	93,99	112,79	8,76	7,89	9,23

Согласно представленным сведениям в таблице 14, в среднем по всем представленным группам товаров, ООО «ГранТорг» обладает долей рынка в размере 9,23 % в 2018 г., при этом наибольшая доля предприятия на рынке оптово-розничной продажи продовольственных товаров, в том числе, алкогольной продукции и табачных изделий на рынке г. Благовещенска представлена алкогольной продукцией (67,66 % в 2018 г.).

Доля ООО «ГранТорг» в отношении остальных групп товаров составляет не более 10 %, в связи с тем, что предприятие специализируется на оптово-розничной продаже алкогольной продукции.

На основе проведенного расчета рынка оптово-розничной продажи продовольственных товаров, в том числе, алкогольной продукции и табачных изделий на рынке г. Благовещенска, построена матрица БКГ (рисунок 7).

Согласно представленным сведениям, наибольшим темпом роста и наибольшей долей рынка обладает алкогольная продукция, которая относится к категории товаров «Дойные коровы».

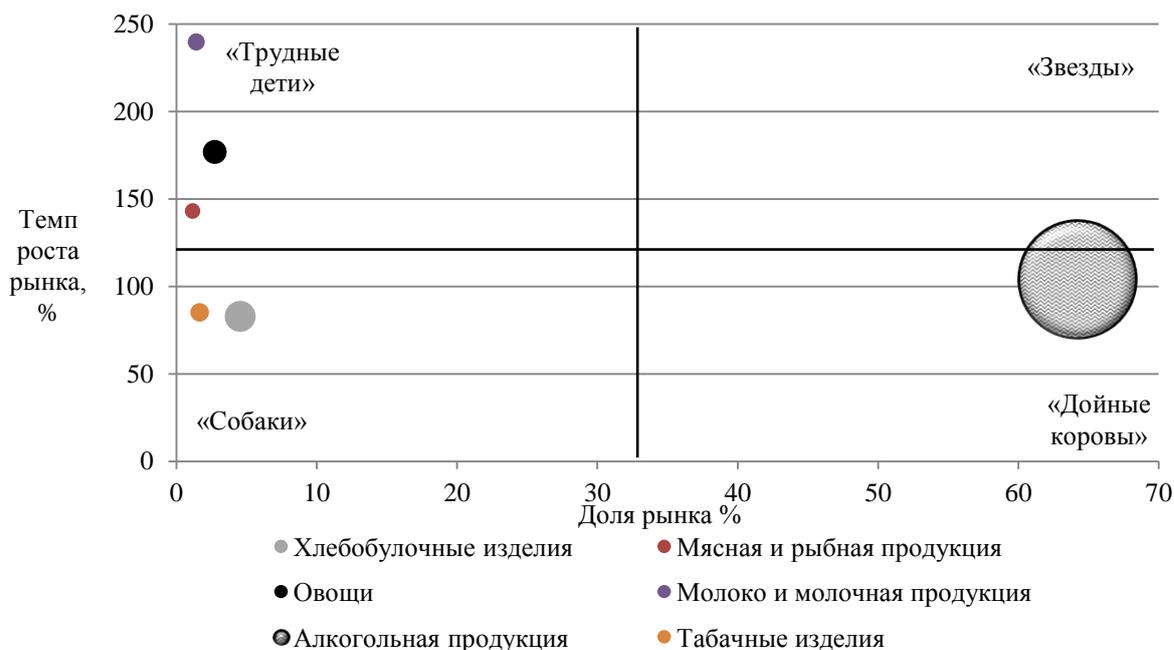


Рисунок 7 – Матрица БКГ продовольственных товаров

Указанная группа товаров требует небольшие вложения и приносят стабильный высокий доход предприятию. В целях совершенствования ассортимента товаров, ассортимент указанной группы товаров следует расширить.

К категории товаров «Собаки» относятся хлебобулочные и табачные изделия, которые характеризуются наименьшей долей рынка и наименьшими темпами роста рынка. Высокий уровень себестоимости указанных групп товаров не приносит предприятию высокие доходы от их реализации, в связи с чем, в целях совершенствования ассортимента ООО «ГранТорг», желательно исключить из ассортимента указанные группы товаров.

Остальные группы товаров относятся к группе «Трудные дети», они характеризуются высокими темпами роста рынка и небольшой долей рынка. Указанные группы товаров оцениваются как перспективные, в связи с чем, они требуют значительные вложения финансовых ресурсов в их развитие.

Для оценки эффективности ассортиментной политики в ООО «ГранТорг» применяются различные методы, основными из которых являются метод ABC и XYZ-анализа. В таблице 21 представлены результаты ABC-анализа ассортимента товаров в ООО «ГранТорг».

Таблица 21 - ABC-анализ

Исходные данные				Упорядоченный список			
Наименование позиции	Номер позиции	Объем реализации, тыс. р.	Доля продукции в общей структуре, процент	Номер позиции	Доля продукции в общей структуре, процент	Доля с нарастающим итогом, процент	Группа
Хлебобулочные	1	408959	8,49	5	74,66	74,66	В
Мясная и рыбная продукция	2	183319	3,81	1	8,49	83,15	С
Овощи и фрукты	3	318937	6,62	3	6,62	89,77	С
Молоко и молочная продукция	4	256095	5,32	4	5,32	95,09	С
Алкогольная продукция	5	3594814	74,66	2	3,81	98,9	С
Табачные изделия	6	52857	1,10	6	1,1	100	С
Итого	х	4814981	100,00	х	100,00	х	х

На основе данных, представленных в таблице 14, построен график анализа ABC для ООО «ГранТорг» (рисунок 8).

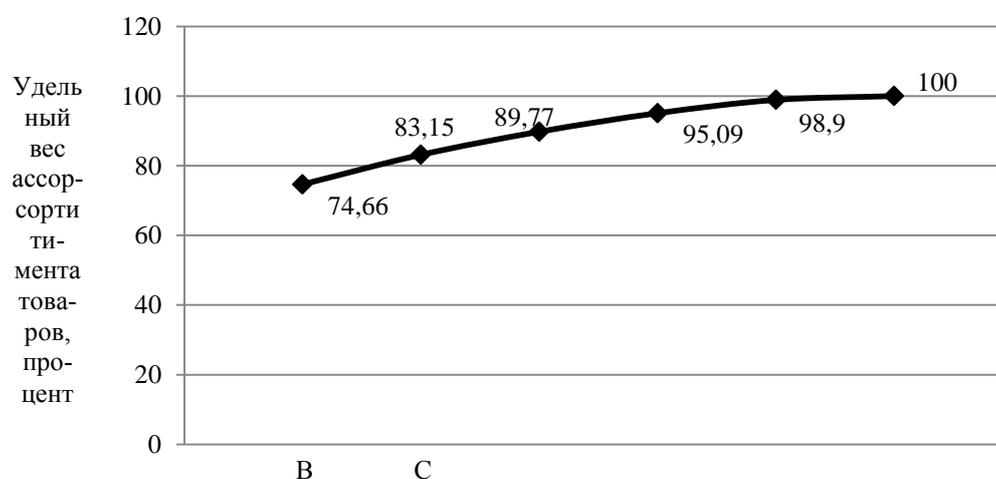


Рисунок 8 - График ABC-анализа ассортимента ООО «ГранТорг»

Проведенный анализ ABC позволяет сделать вывод о том, что наибольший спрос в ООО «ГранТорг» имеет алкогольная продукция, в связи с тем, что организация специализируется на продаже указанной группы товаров. Отметим, что ABC-анализ по товарным группам дает только поверхностное представление о структуре ассортимента организации. Для более детального и глу-

бокого анализа, проведем аналогичный анализ по товарным категориям внутри товарных категорий, так как он является более информативным и позволяет эффективнее управлять ассортиментом (анализ XYZ).

Результаты анализа XYZ представлены в таблице 22.

Таблица 22 - Анализ XYZ

Номер позиции	Исходные данные				Коэффициент вариации, %	Упорядоченный список		
	Реализация					Номер позиции	Коэффициент вариации, процент	Группа
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.				
1	1332	1984	2367	2673	23,96	5	11,52	У
2	954	867	1358	1180	17,66	4	12,11	У
3	1104	1352	2558	1468	34,37	2	17,66	У
4	434	612	562	556	12,11	6	19,85	У
5	13268	15482	16322	18365	11,52	1	23,96	У
6	1658	1327	2154	2210	19,85	3	34,37	Z

Результаты, представленные в таблице 22, позволяют сделать следующий вывод: продукцией, обладающей наиболее устойчивыми объемами продаж, является алкогольная продукция. При этом продукцией, обладающей неустойчивым спросом, является овощи и фрукты. На основе сведений, представленных в таблице 10, составлен график анализа XYZ на рисунке 9.

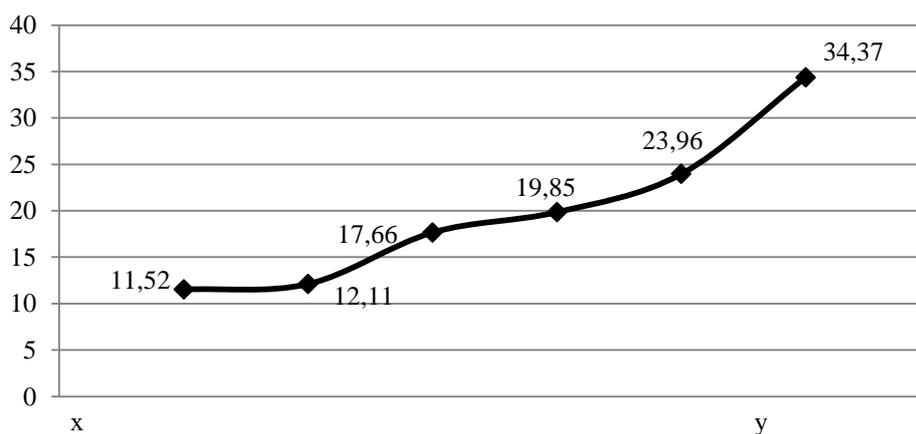


Рисунок 9 – График анализ XYZ ассортимента товаров ООО «ГранТорг»

Далее для полного анализа, результаты ABC- и XYZ-анализа совмещены (таблица 23).

Таблица 23 - Совмещенный анализ ABC – XYZ

	X	Y	Z
A	-	-	-
B	-	5	-
C	-	1, 2, 4, 6	3

Проведенный совмещенный ABC – XYZ анализ позволил выделить наиболее выгодные и наименее прибыльные для ООО «ГранТорг» группы продукции. К группе продукции, пользующейся наибольшим и стабильным спросом, относится алкогольная продукция. Продукцией, имеющей нестабильный спрос, являются овощи и фрукты.

Разработка мероприятий, направленных на совершенствование ассортимента товаров ООО «ГранТорг» должна исходить из результатов ранее проведенного исследования. Так, в ходе разработки направлений совершенствования ассортиментной политики организации, следует определить будущие объемы закупок товаров и спрогнозировать объем потребительского спроса.

Необходимость совершенствования ассортиментной политики ООО «ГранТорг» обусловлена недостаточно высоким уровнем конкурентоспособности организации, что подтверждается результатами ранее проведенного исследования. Также значимость реализации мероприятий по совершенствованию ассортимента товаров ООО «ГранТорг» обусловлена одной из стратегических целей деятельности организации – достижение лидирующих позиций на рынке оптовой и розничной продажи продовольственной продукции, в том числе, алкогольной продукции и табачных изделий.

### 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ АССОРТИМЕНТА ООО «ГРАНТОРГ»

#### 3.1 Направления совершенствования ассортимента ООО «ГранТорг»

В качестве мероприятия, направленного на совершенствование ассортимента товаров ООО «ГранТорг», предлагается пересмотр ассортимента товаров организации. В связи с тем, что овощи и фрукты, согласно ранее проведенному анализу пользуются наименьшим и нестабильным спросом, предлагается сократить объем их закупок. Необходимость реализации указанного мероприятия обусловлено высоким уровнем порчи указанной группы продукции, в связи с недостаточным уровнем спроса на нее. Следует отметить, что фрукты и овощи являются скоропортящимися продуктами, требующими организации определенных условий хранения и постоянной их проверки, в целях недопущения распространения порчи продукции по причине истечения их срока годности. Указанная проблема является достаточно острой для ООО «ГранТорг». Так, за 2016 – 2018 гг. объем испорченной продукции, которая была утилизирована, составил 3 593,7 тыс. руб. (указанная величина представляет собой неполученный доход). При этом фактические расходы на закупку овощей и фруктов, которые в дальнейшем были утилизированы по причине их порче, составили 2054,9 тыс. руб. в 2018 г. (таблица 24).

Таблица 24 – Показатели порчи овощей и фруктов, предназначенных для продажи в ООО «ГранТорг» за 2016 – 2018 гг.

Показатели	Значение показателей			Абсолютный прирост		Темп роста, %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Объем испорченной продукции, которая была утилизирована в продажных ценах, тыс. руб.	2542,6	1348,4	3593,7	-1194,2	2245,3	-46,97	166,52

Продолжение таблицы 24

1	2	3	4	5	6	7	8
Затраты на закупку продукции, которая в дальнейшем была испорчена, тыс. руб.	1254,8	762,2	2054,9	-492,6	1292,7	-39,26	169,60
Доля испорченных овощей и фруктов в общей структуре указанной группы продукции, %	0,65	1,39	1,13	0,74	-0,26	х	х
Доля испорченных овощей и фруктов в общей структуре продукции, %	0,06	0,03	0,07	-0,02	0,04	х	х

Наибольший удельный вес испорченной продукции в структуре овощей и фруктов ООО «ГранТорг» отмечен в 2017 г. (1,39 %), в 2018 г. показатель снизился до 1,13 %. При этом в абсолютном выражении, величина показателя имеет высокие значения.

Таким образом, в рамках рассматриваемого мероприятия, предлагается сократить объем закупки овощей и фруктов на 2 054,9 тыс. руб. в будущем периоде, что позволит избежать дополнительных затрат в организации, по причине порчи указанных групп товаров. Необходимо отметить, что полностью избежать порчи овощей и фруктов невозможно, по причине товароведных особенностей указанной ассортиментных групп, при этом возможно максимально снизить убытки организации от порчи товаров.

Также в рамках бакалаврской работы, предлагается расширить ассортимент алкогольной продукции, в связи с чем, что указанная ассортиментная группа пользуется наибольшим и стабильным уровнем спроса у розничных и оптовых потребителей. Учитывая, что основным направлением деятельности ООО «ГранТорг» является розничная и оптовая торговля алкогольной продук-

цией, ассортимент организации представлен широким выбором указанной группы продукции, при этом имеется возможность расширения ассортимента, в целях увеличения объемов продаж, посредством достижения наибольшей удовлетворенности потребителей широтой ассортимента алкогольной продукции.

В целях бакалаврской работы, проведен опрос оптовых потребителей алкогольной продукции ООО «ГранТорг». Проведенное исследование показало, что потребители-юридические лица имеют желание приобретать вина французского и армянского производства, а также элитные сорта алкоголя. Также проведенный опрос показал, что оптовые потребители готовы приобрести в среднем на 7 % указанной продукции от уровня 2018 г., что определяет необходимость закупки дополнительного объема алкогольной продукции в ООО «ГранТорг».

Также в целях совершенствования системы формирования ассортимента товаров ООО «ГранТорг», предлагается организовать обучающие курсы для сотрудников экономического отдела, занятых анализом и формированием ассортиментной политики. Необходимость реализации указанного мероприятия обусловлена результатами ранее проведенного исследования, которые показали, что указанная группа персонала не обладает необходимым уровнем профессиональных знаний и опыта, для эффективной реализации возложенных на них задач, а также для экономически грамотной интерпретации полученных в ходе анализа ассортимента результатов.

Планируется, что обучающие курсы сотрудники экономического отдела организации, занимающиеся формированием ассортимента товаров, пройдут в ГАУДПО «Амурский областной институт развития образования». Стоимость переквалификации одного сотрудника составляет 75 тыс. руб. за 5 месяцев обучения. Преимуществом обучения сотрудников в указанном учреждении, является возможность обучения в вечернее время.

Предложенное мероприятие направлено на достижение качественных результатов, которыми являются: совершенствование системы управления ассортиментом товаров, а также повышение уровня квалификации указанных специ-

алистов ООО «ГранТорг».

Характеристика предложенных мероприятий представлена в таблице 24.

Таблица 25 – Характеристика мероприятий, направленных на совершенствование ассортиментной политики организации

Мероприятия	Содержание мероприятий	Ожидаемый эффект	Центры ответственности
Сокращение объема закупок овощей и фруктов	В рамках мероприятия предлагается сократить объем закупок овощей и фруктов, предназначенных для оптовой и розничной реализации. Сокращение объема указано группы товаров необходимо осуществить на стоимость товаров, списанных по причине убыли сверх нормы, в связи с истечением их срока годности (порчи) до момента их реализации	Сокращение объема почти овощей и фруктов, что позволит сократить расходы организации. Также ожидается оптимизация ассортиментной политики организации	Сотрудники экономического отдела, коммерческий директор
Расширение ассортимента алкогольной продукции	Мероприятие предполагает включение в ассортимент алкогольной продукции французских и армянских вин высокого качества средней ценовой категории, а также элитных напитков. Согласно опросам оптовых потребителей, они готовы увеличить объем приобретения рассматриваемой группы напитков на 3% от текущего уровня. Мероприятие предполагает расходы на закупку дополнительного объема алкогольной продукции	Увеличение объема продаж алкогольной продукции, что приведет к росту доходов и прибыли организации	Сотрудники экономического отдела, коммерческий директор
Организация обучающих курсов для сотрудников экономического отдела, реализующих функции по анализу и формированию ассортимента	Мероприятие предполагает прохождение курсов переквалификации сотрудниками экономического отдела организации, на которых возложены функции формирования ассортимента. Ожидается, что образовательные услуги будут предоставлены ГАУДПО «Амурский областной институт развития образования». Согласно сведениям, представленным на официальном сайте учреждения, стоимость подобных услуг для одного специалиста, составляет 75 тыс. руб., период обучения: 5 месяцев с возможностью вечернего обучения	Повышение квалификации специалистов экономического отдела организации, на которых возложены функции формирования ассортимента организации, что позволит усовершенствовать систему управления ассортиментом	Сотрудники экономического отдела, коммерческий директор, генеральный директор

Таким образом, ответственность за реализацию предложенных мероприятий будет возложена на сотрудников экономического отдела и коммерческого директора. Контроль над реализацией мероприятий будет осуществлен гене-

ральным директором ООО «ГранТорг».

Реализация предложенных мероприятий, в первую очередь, направлена на совершенствование ассортимента товаров организации, что позволит увеличить доходы, посредством увеличения потребительского спроса и сокращения расходов организации, связанных с порчей продукции сверх норм естественной убыли. Качественными результатами реализации мероприятий являются повышение квалификации персонала организации, осуществляющего функции формирования ассортимента, а также совершенствования ассортиментной политики ООО «ГранТорг».

### 3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Реализация мероприятия по сокращению объема закупок овощей и фруктов позволит сократить расходы организации на приобретение товарных запасов, не способных принести экономические выгоды. Ожидаемые результаты реализации рассматриваемого мероприятия представлены в таблице 25.

Таблица 25 – Ожидаемые результаты реализации мероприятия по сокращению объема закупок овощей и фруктов в ООО «ГранТорг»

Показатели	2018 г.	После реализации мероприятий	Абсолютный прирост	Относительный прирост, %	Пояснения
1	2	3	4	5	6
Расходы на закупку овощей и фруктов, тыс. руб.	182370,2	181561,5	-808,7	-0,44	Сокращение расходов на закупку овощей и фруктов ожидается в величине, относящейся на порчу продукции сверх норм естественной убыли.
в том числе на продукцию, которая была испорчена, тыс. руб.	2054,9	1240,67	-814,23	-39,62	
из нее сверх норм естественной убыли, тыс. руб.	808,7	-	-808,7	-100,00	
Доходы от реализации овощей и фруктов, тыс. руб.	318937	318937	-	x	Доходы от реализации определены на основе средней торговой наценки на овощи и фрукты в 2018 г., которая составила 57,18 %
Объем продукции, утилизированный по причине порчи по продажным ценам, тыс. руб.	3593,7	2169,74	-1423,96	-39,62	
в том числе сверх норм естественной убыли, тыс. руб.	1414,29	-	-	x	

## Продолжение таблицы 25

1	2	3	4	5	6
Валовая прибыль от продажи овощей и фруктов, тыс. руб.	136566,8	137375,5	808,7	0,59	Показатель определен как разница между доходами и расходами
Рентабельность продаж, %	42,82	43,07	0,25	0,59	Показатель определен как отношение валовой прибыли к выручке в относительном выражении

Согласно Приказу Минпромторга России от 01.03.2013 г. № 252 «Об утверждении норм естественной убыли продовольственных товаров в сфере торговли и общественного питания», среднегодовая норма естественной убыли овощей и фруктов за год, при условии наличия искусственного охлаждения, составляет 0,68 %. Таким образом, экономический эффект от сокращения объема закупки овощей и фруктов, составит 808,7 тыс. руб., как экономия денежных средств организации.

Следующим предложенным мероприятием является расширение ассортимента алкогольной продукции ООО «ГранТорг» за счет приобретения дополнительного объема указанной продукции, обеспеченной потребительским спросом. Ожидаемые результаты реализации представлены в таблице 26.

Таблица 26 – Ожидаемые результаты приобретения дополнительного объема алкогольной продукции в ООО «ГранТорг»

Показатели	2018 г.	После реализации мероприятий	Абсолютный прирост	Относительный прирост, %	Пояснения
1	2	3	4	5	6
Расходы на закупку алкогольной продукции, тыс. руб.	2832948	3031254	198306	7,00	Расходы на закупку определены исходя из увеличения показателя на 7 %
Доходы от реализации продукции, тыс. руб.	3594814	3846451	251637	7,00	Доходы определены исходя из средней торговой наценки на алкогольную продукцию в размере 21,19 % в 2018 г.

1	2	3	4	5	6
Валовая прибыль, тыс. руб.	761866	815197	53331	7,00	Показатель определен как разница между доходами и расходами
Рентабельность продаж, %	21,19	21,19	-	x	Показатель определен как отношение валовой прибыли к выручке в относительном выражении

Таким образом, экономический эффект от реализации мероприятия по расширению ассортимента алкогольной продукции в ООО «ГранТорг», составит 53 331 тыс. руб., что в основном обусловлено ожидаемым ростом потребительского спроса на указанную группу продукции организации.

Третьим предложенным мероприятием является организация курсов переквалификации для сотрудников экономического отдела, на которых возложены функции по формированию ассортимента в ООО «ГранТорг». Общая величина расходов на реализацию мероприятия составит 150 тыс. руб., исходя из стоимости переквалификации одного специалиста – 75 тыс. руб.

Общий бюджет доходов и расходов на реализацию предложенных мероприятий представлен в таблице 27.

Таблица 27 - Общий бюджет доходов и расходов на реализацию предложенных мероприятий по кварталам

Показатели	Значение показателей, тыс. руб.				Итого
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	
1	2	3	4	5	6
Доходы	1041347	1041347	1041347	1041347	4165388
в том числе:					
- от сокращения закупок овощей и фруктов	79734,25	79734,25	79734,25	79734,25	318937
- от расширения ассортимента алкогольной продукции	961612,75	961612,75	961612,75	961612,75	3846451
- от переквалификации персонала	-				-
Расходы	803323,88	803233,88	803203,88	803203,88	3212965,5
в том числе:					
- от сокращения закупок овощей и	45390,38	45390,38	45390,38	45390,38	181561,5

## Продолжение таблицы 27

1	2	3	4	5	6
фруктов					
- от расширения ассортимента алкогольной продукции	757813,5	757813,5	757813,5	757813,5	3031254
- от переквалификации персонала	120	30	-	-	150
Экономический эффект	238023,12	238113,12	238143,12	238143,12	952422,5

Общий экономический эффект от реализации предложенных мер составит 952 422,5 тыс. руб. Для оценки ожидаемых результатов в сравнении с текущими финансовыми показателями ООО «ГранТорг», в таблице 28 представлены ожидаемые изменения в сравнении с показателями финансовой отчетности организации за 2018 г.

Таблица 28 – Ожидаемые результаты реализации мероприятий, направленных на совершенствование ассортимента товаров ООО «ГранТорг»

Показатели	Значения показателей, тыс. руб.		Изменения показателей	
	2018 г.	после реализации мероприятия	абсолютный прирост, тыс. руб.	относительный прирост, %
Выручка	4814981	8980369	4165388	86,51
Себестоимость	4400589	7613404,5	3212815,5	73,01
Валовая прибыль	414392	1366964,5	952572,5	в 3,29 раза больше
Прибыль от продаж	30556	982978,5	952422,5	в 32,17 раза больше

Увеличение выручки от продаж товаров в ООО «ГранТорг» после реализации предложенных мероприятий, произойдет на 4 165 388 тыс. руб., или на 86,51 %, при этом ожидается снижение расходов на закупку товаров на 3 212 815,5 тыс. руб., или на 73,01 %. Динамика представленных показателей приведет к росту валовой прибыли на 952 572,5 тыс. руб.

Представленные сведения позволяют сделать вывод об экономической эффективности предложенных мероприятий. Также рассмотренные мероприятия имеют управленческую эффективность, которая выражается в совершенствовании управления ассортиментной политикой ООО «ГранТорг».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование теоретических основ формирования торгового ассортимента позволило определить значимость формирования ассортимента товаров, максимально соответствующего текущим потребительским предпочтениям, для достижения определенных целей и задач организации.

В целях бакалаврской работы, проведено изучение особенностей формирования торгового ассортимента ООО «ГранТорг», которое позволило получить следующие результаты. Формирование ассортимента в ООО «ГранТорг» осуществляется на основе текущего уровня потребительского спроса на товары организации за текущий период. В организационной структуре ООО «ГранТорг» отсутствует отдел маркетинга, в связи с чем, обязанности по анализу и формированию ассортимента товаров организации возложены на экономический отдел, контроль над реализацией указанных функций возложен на коммерческого директора организации.

В качестве методов анализа ассортимента товаров ООО «ГранТорг» используются: ABC и XYZ-анализ. На основе результатов проведенного анализа организации, сотрудниками экономического отдела составляются содержательные выводы о причинах выявленных изменений и передаются на рассмотрение коммерческому директору. Также при анализе ассортимента ООО «ГранТорг» используются следующие показатели: широта, глубина, новизна, обновляемость, устойчивость ассортимента и др.

Основными принципами формирования ассортимента товаров в ООО «ГранТорг» являются:

- соответствие ассортимента товаров потребительским предпочтениям;
- комплексное удовлетворение потребительского спроса населения, учитывая качество товаров, широту ассортимента, ценовую политику и другие факторы;
- обеспечение достаточной полноты, широты и глубины товарного ассортимента, его устойчивости;
- присутствие в ассортименте в большей степени товаров повседневного

спроса и в меньшей степени – остальных товаров организации;

- достижение экономической эффективности реализации товаров действующего ассортимента.

В качестве метода анализа ассортиментной политики ООО «ГранТорг», использован SWOT-анализ, который позволил определить следующие сильные стороны: применение различных способов и методов анализа ассортиментной политики, что позволяет получить объективные результаты оценки; гибкость ассортиментной политики, что позволяет быстро реагировать на изменения окружающей среды; ориентация ассортиментной политики организации на потребителя; строгая периодичность проведения анализа ассортиментной политики (раз в месяц); практика оценки ассортимента конкурентных организаций, в целях снижения риска негативного влияния деятельности конкурентов; систематическое формирование управленческих отчетов, позволяющих сделать вывод об изменении динамики и структуры объемов продаж товаров по ассортиментным группам. Представленные сильные стороны ассортиментной политики ООО «ГранТорг» позволяют сделать вывод о наличии практики постоянного мониторинга ассортимента товаров, что определяет возможность его своевременного изменения под влиянием потребительских предпочтений.

Проведенная оценка ассортимента товаров ООО «ГранТорг» позволила определить снижение объемов продаж товаров в 2016 – 2017 гг., при этом в 2017 – 2018 гг., напротив, наблюдается рост показателя, за счет реализации в организации мер, направленных на совершенствование ассортиментной политики ООО «ГранТорг».

В качестве показателей эффективности реализации ассортиментной политики ООО «ГранТорг», рассмотрены показатели товарооборачиваемости, которые позволили сделать следующий вывод: реализация в ООО «ГранТорг» мероприятий, направленных на оптимизацию ассортиментной политики, привела к существенному росту оборачиваемости товаров в оборотах в 2016 – 2017 гг., при этом в 2017 – 2018 гг. наблюдается рост показателя, но не такой существенный. Наиболее существенно увеличилась оборачиваемость молочной про-

дукции. Динамика представленных показателей привела к снижению оборачиваемости товаров в днях на 75,95 % в 2016 – 2017 гг. и на 17,59 % за 2017 – 2018 гг.

В целях определения конкурентоспособности товаров ООО «ГранТорг», построена матрица БКГ, которая позволила определить следующее: наибольшим темпом роста и наибольшей долей рынка обладает алкогольная продукция, которая относится к категории товаров «Дойные коровы». Указанная группа товаров требует небольшие вложения и приносят стабильный высокий доход предприятию. В целях совершенствования ассортимента товаров, ассортимент указанной группы товаров следует расширить. К категории товаров «Собаки» относятся хлебобулочные и табачные изделия, которые характеризуются наименьшей долей рынка и наименьшими темпами роста рынка. Высокий уровень себестоимости указанных групп товаров не приносят предприятию высокие доходы от их реализации, в связи с чем, в целях совершенствования ассортимента ООО «ГранТорг», желательно исключить из ассортимента указанные группы товаров. Остальные группы товаров относятся к группе «Трудные дети». Также в рамках исследования проведенные ABC и XYZ анализ, позволил определить, что высокий уровень дохода и стабильное потребление имеет алкогольная продукция. Таким образом, проведенные методы исследования позволили получить логические выводы, дополняющие друг друга.

В целях совершенствования ассортиментной политики ООО «ГранТорг», предложены следующие мероприятия:

- сокращение объема закупок овощей и фруктов (в рамках мероприятия предлагается сократить объем закупок овощей и фруктов, предназначенных для оптовой и розничной реализации. Сокращение объема указанно группы товаров необходимо осуществить на стоимость товаров, списанных по причине убыли сверх нормы, в связи с истечением их срока годности (порчи) до момента их реализации);

- расширение ассортимента алкогольной продукции (мероприятие предполагает включение в ассортимент алкогольной продукции французских и ар-

мянских вин высокого качества средней ценовой категории, а также элитных напитков. Согласно опросам оптовых потребителей, они готовы увеличить объем приобретения рассматриваемой группы напитков на 3% от текущего уровня. Мероприятие предполагает расходы на закупку дополнительного объема алкогольной продукции);

- организация обучающих курсов для сотрудников экономического отдела, реализующих функции по анализу и формированию ассортимента (мероприятие предполагает прохождение курсов переквалификации сотрудниками экономического отдела организации, на которых возложены функции формирования ассортимента. Ожидается, что образовательные услуги будут предоставлены ГАУДПО «Амурский областной институт развития образования». Согласно сведениям, представленным на официальном сайте учреждения, стоимость подобных услуг для одного специалиста, составляет 75 тыс. руб., период обучения: 5 месяцев с возможностью вечернего обучения).

Ответственность за реализацию предложенных мероприятий будет возложена на сотрудников экономического отдела и коммерческого директора. Контроль над реализацией мероприятий будет осуществлен генеральным директором ООО «ГранТорг».

Реализация предложенных мероприятий, в первую очередь, направлена на совершенствование ассортимента товаров, что позволит увеличить доходы, посредством увеличения потребительского спроса и сокращения расходов, связанных с порчей продукции сверх норм естественной убыли. В качестве положительных результатов реализации предложенных мероприятий также следует выделить повышение уровня квалификации сотрудников экономического отдела, занимающихся формированием ассортимента товаров организации. Таким образом, рассмотренные мероприятия характеризуются качественными и количественными результатами, что определяет возможность их реализации в практической деятельности ООО «ГранТорг».

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Акатова, А.С. Оценка ассортиментной политики предприятия/ А.С. Акатова // Вопросы экономики. – 2016. - № 4. – С. 453 – 456.
- 2 Алескеров, Ф.Н. Ассортимент и качество товаров: управление в регионе / Ф.Н. Алескеров, А.Н. Яровиков. - М.: Азернешр, 2015. – 272 с.
- 3 Багиев, Г.Л. Маркетинг: учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич. - СПб.: Питер, 2015. – 576 с.
- 4 Беляев, В.И. Маркетинг: основы теории и практики: учебник / В.И. Беляев. - М.: КноРус, 2015. – 342 с.
- 5 Батьковский, А.М. Значение ассортиментной политики в современных условиях / А.М. Батьковский // Российский журнал менеджмента . – 2015. – № 5. - С. 45 – 51.
- 6 Бендиков, М.А. Обзор современных методик оценки ассортиментной политики / М.А. Бедиков // Менеджмент в России и за рубежом. - 2015. - № 5. - С. – 80 - 95.
- 7 Бобылева, А.С. Оптимизация торгового ассортимента как направление увеличения прибыли / А.С. Бобылева // Управление продажами. – 2015. – № 1 (62). – С. 374 – 377.
- 8 Бондаренко, В.А. Формирование торгового ассортимента: теоретический аспект / В.А. Бондаренко // Концепт. - 2015. - № 16. - С. 61 – 66.
- 9 Бурцев, А.Л. Анализ торгового ассортимента производственного предприятия / А.Л. Бурцев // Российский журнал менеджмента. – 2017. – № 1. – С. 22 – 26.
- 10 Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчиков. - М.: ЮНИТИ, 2016. – 287 с.
- 11 Глазунов, В.Н. Анализ эффективности деятельности предприятий / В.Н. Глазунов // Новый менеджмент. - 2016. - № 1. - С. 61 - 75.
- 12 Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон № 51-ФЗ от 30.11.1994 г. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

- 13 Графов, А.В. Оценка финансово-экономического состояния предприятия / А.В. Графов // Новый менеджмент. - 2015. - № 7. - С. 64 – 67.
- 14 Грачев, А.В. Методики анализа торгового ассортимента / А.В. Грачев // Российский журнал менеджмента. – 2016. – № 5. – С. 5 – 13.
- 15 Григорян, А.А. Методика ABC-анализа торгового ассортимента / А.А. Григорян // Управление компанией. – 2015. - № 1 (3). - С. 16 - 18.
- 16 Григорян, А.А. Формирование торгового ассортимента: особенности и проблемы / А.А. Григорян // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. - № 35. - С. 178 - 184.
- 17 Григорян, А.А. Оценка ассортиментной политики: обзор современных методик / А.А. Григорян // Российский журнал менеджмента. – 2015. - № 6 (156). - С. 45 - 49.
- 18 Григорян, А.А. Особенности формирования ассортиментной политики предприятия / А.А. Григорян // Менеджмент в России и за рубежом. – 2017. - № 2 (152). - С. 38 - 43.
- 19 Григорян, А.А. Понятие и значение торгового ассортимента предприятия / А.А. Григорян // Новый менеджмент. – 2018. - № 17. - С. 16 - 20.
- 20 Григорян, А.А. Особенности формирования торгового ассортимента / А.А. Григорян // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. - № 1 (5). - С. 10 - 12.
- 21 Давнис, В.В. Анализ торгового ассортимента / В.В. Давнис // Современная экономика: проблемы и решения. – 2016. - № 2 (26). - С. 33 – 43.
- 22 Дмитриенко, М.И. Управление ассортиментом товаров на торговых предприятиях современного формата / М.И. Дмитриенко, О.С. Зыбин, А.Л. Киятов // Техничко-технологические проблемы сервиса. – 2015. - № 4. – С. 75 – 80.
- 23 Ендовицкий, Д.А. Методики оценки ассортиментной политики в современных условиях / Д.А. Ендовицкий// Российский журнал менеджмента - 2017. - № 2. - С. 44 - 50.
- 24 Ендовицкий, Д.А. Сущность ассортиментной политики / Д.А. Ендовицкий // Новый менеджмент. - 2015. - № 5. - С. 22 - 25.

25 Желтенков, А.В. Основные этапы формирования ассортиментной политики предприятия / А.В. Желтеков // Вопросы экономики. - 2017. - № 7. – С. 98 - 104.

26 Жукова, Е.А. Методика анализа торгового ассортимента / Е.А. Жукова // Российский журнал менеджмента. – 2016. - № 2. – С. 5 - 7.

27 Капанадзе, Г.Д. Оценка ассортиментной политики / Г.Д. Капанадзе // Российское предпринимательство. – 2015. – № 4 (226). – С. 52 - 58.

28 Капанадзе, Г.Д. Ассортиментная политика как ключевой элемент эффективности деятельности организации / Г.Д. Капагадзе // Российское предпринимательство. - 2016. - № 22 (220). - С. 10 - 16.

29 Киселев, М. Оценка торгового ассортимента / М. Киселев // Менеджмент в России и за рубежом. - 2016. - № 10. - С. 21 - 25.

30 Киселев, Ю.М. Оценка ассортиментной политики предприятия / Ю.М. Киселев // Российский журнал менеджмента. - 2016. - № 3. - С. 42 - 48.

31 Койкова, Т.Л. Товарный ассортимент как объект менеджмента / Т.Л. Койкова, Ю.А. Копытина, Е.Л. Ральникова // Концепт. - 2017. - № 10. - С. 51 - 56.

32 Кокин, А.С. Особенности формирования ассортиментной политики / А.С. Кокин // Менеджмент в России и за рубежом. - 2015. – № 3(1). - С. 256 – 261.

33 Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

34 Крылов, Э.И. Методологические вопросы анализа торгового ассортимента / Э.И. Крылов // Новый менеджмент. - 2016. - № 15. - С. 27 - 35.

35 Ксенофонтова, О.Л. ABC-XYZ-анализ как средством управления товарным ассортиментом торгового предприятия / О.Л. Ксенофонтова, Н.А. Новосельская // Современный наукоемкие технологии. Региональное приложение. - 2015. - № 2. - С. 70 - 76.

36 Лукина, Е.М. Методики оценки ассортиментной политики / Е.М. Лукина // Экономический анализ: теория и практика. - 2015. - № 2. – С. 54 - 57.

37 Маслова, Т.Д.. Маркетинг / Т.Д. Маслова. - СПб.: Питер, 2016. – 226 с.

38 Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : федеральный закон № 146-ФЗ от 31.07.1998 г. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

39 Николаева, С.А. Особенности учета затрат в условиях рынка: система «директкостинг»: теория и практика / С.А. Николаева. - М.: Финансы и статистика, 2016. – 422 с.

40 Ноздрева, Р.Б. Маркетинг: учебник / Р.Б. Ноздрева. - М.: Экономистъ, 2017. – 312 с.

41 Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федеральный закон № 381-ФЗ от 28.12.2009 г. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

42 Об утверждении норм естественной убыли продовольственных товаров в сфере торговли и общественного питания [Электронный ресурс]: приказ Минпромторга России от 01.03.2013 г. № 252. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

43 О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции [Электронный ресурс] : федеральный закон РФ № 171-ФЗ от 22.11.1995 г. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

44 О защите конкуренции [Электронный ресурс] : федеральный закон № 135-ФЗ от 26.07.2006 г. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

45 О защите прав потребителей [Электронный ресурс] : федеральным законом № 2300-1 от 07.02.1992 г. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

46 Орлов, А.В. Рынок товаров: формирование, управление / А.В. Орлов, Ф.А. Крутикова. - М.: Экономика, 2016. - 357 с.

47 Остапенко, В.Е. Факторы, влияющие на результаты формирования ассортиментной политики предприятия / В.Е. Остапенко // Экономист. - 2016. - №

8. - С. 28 - 36.

48 Панова, Н.В. Анализ торгового ассортимента / Н.А. Панова // Экономика. - 2016. - № 3. - С. 72 - 80.

49 Санитарные правила для предприятий продовольственной торговли [Электронный ресурс] :Санитарные правила. СанПиН 2.3.5.021-94. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

50 Сурай, Н.М. Механизм формирования и управления товарным ассортиментом / Н.М. Сурай, И.В. Ковалева // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. - 2015. - № 3. - С. 153 - 160.

51 Твильдиане, Ю.К. Обновление ассортимента товаров: экономический аспект / Ю.К. Твильдиане. - М.: Знание, 2015. – 255 с.

52 Пеньков, Б.Е. Многофакторные методики оценки ассортиментной политики / Б.Е. Пеньков // Российский журнал менеджмента – 2016. - № 5. – С. 63 – 72.

53 Эргардт, О.И. Методы анализа ассортиментной политики предприятия / О.И. Эргардт, О.И. Герман // Экономика и бизнес. - 2017. - № 9. - С. 55 - 58.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Форма анкеты

- каким критерием Вы руководствуетесь при выборе хлебобулочных изделий?

- а) внешний вид товара;
- б) упаковка товара;
- в) цена;
- г) торговая марка;
- д) другое;

- каким критерием Вы руководствуетесь при выборе мясной и рыбной продукции?

- а) внешний вид товара;
- б) упаковка товара;
- в) цена;
- г) торговая марка;
- д) другое;

- каким критерием Вы руководствуетесь при выборе овощей?

- а) внешний вид товара;
- б) упаковка товара;
- в) цена;
- г) торговая марка;
- д) другое;

- каким критерием Вы руководствуетесь при выборе молока и молочной продукции?

- а) внешний вид товара;
- б) упаковка товара;
- в) цена;
- г) торговая марка;
- д) другое;

- каким критерием Вы руководствуетесь при алкогольной продукции?

а) внешний вид товара;

б) упаковка товара;

в) цена;

г) торговая марка;

д) другое;

- каким критерием Вы руководствуетесь при табачных изделий?

а) внешний вид товара;

б) упаковка товара;

в) цена;

г) торговая марка;

д) другое.