

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

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы: Менеджмент

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
« _____ » _____ 2020г

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование управления ассортиментом товаров ООО Новый
ПОЛ

Исполнитель

студент группы 772 - об

А. С. Ефремов

(подпись, дата)

Руководитель

доцент, канд. экон. наук

А.В. Ступникова

(подпись, дата)

Нормоконтроль

Н.А. Николаева

(подпись, дата)

Благовещенск 2021

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит: 58 с., 26 таблиц, 16 рисунков, 6 формул, 1 приложение.

АССОРТИМЕНТ, АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА, АНАЛИЗ, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, ЭФФЕКТИВНОСТЬ.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию процесса управления ассортиментом товаров ООО Новый пол.

Объектом исследования является ООО Новый пол.

Предмет исследования – управление ассортиментом ООО Новый пол.

В первой главе данной выпускной квалификационной работы рассмотрены теоретические вопросы управления ассортиментов товаров торгового предприятия. Сущность ассортиментной политики и методы оценки ее эффективности.

Во второй главе проанализированы основные показатели деятельности ООО Новый пол, рассмотрено текущее состояние организации, ее внешняя и внутренняя среда. По результатам анализа сделаны выводы и дана оценка ассортиментной политики организации, выявлены основные достоинства и недостатки.

В третьей главе работы предложены ряд мероприятий, направленных на совершенствование процесса управления ассортиментом товаров ООО Новый пол. Предложен план реализации мероприятий, затраты на реализацию мероприятий, представлен расчет экономической эффективности.

Период исследования 2018 – 2020 гг.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы формирования ассортимента торгового предприятия	7
1.1 Понятие, сущность, ассортиментной политики предприятия и факторы на него влияющие	7
1.2 Этапы разработки и формирования ассортиментной политики	13
1.3 Показатели эффективности системы управления ассортиментом на предприятии	18
2 Анализ внешней и внутренней среды ООО Новый пол	24
2.1 Краткая характеристика ООО Новый пол	24
2.2 Анализ внешней среды ООО Новый пол	26
2.3 Анализ внутренней среды ООО Новый пол	31
2.4 Анализ управления ассортиментом товаров ООО Новый пол	36
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления ассортиментом товаров ООО Новый пол	45
3.1 Анализ существующих проблем в управлении ассортиментом товаров	45
3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию управлением ассортиментом товаров ООО Новый пол	49
3.3 Экономическая эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию управления ассортиментом товаров	54
Заключение	57
Библиографический список	59
Приложение А Бухгалтерская отчетность	64

ВВЕДЕНИЕ

Ассортиментная политика – одно из самых главных направлений деятельности маркетинга каждого предприятия. Особенно это направление приобретает особую значимость в нынешних условиях перехода к рыночной экономике, когда к товару со стороны потребителя предъявляются повышенные требования по качеству и ассортименту, и от эффективности работы предприятия с товаром зависят все экономические показатели организации и рыночная доля. Как свидетельствует мировой опыт, лидерство в конкурентной борьбе получает тот, кто наиболее компетентен в ассортиментной политике, владеет методами ее реализации и может максимально эффективно ею управлять.

В условиях экономического кризиса одной из центральных проблем бизнеса является дефицит оборотных средств. В торговых компаниях существенная часть оборотных средств находится на складе, поэтому задача эффективного управления товарным запасом и ассортиментом в целом, в период кризиса становится жизненно важной.

Особенно острой проблема оптимизации ассортимента для таких бизнесов как комплексная поставка товаров на промышленный рынок, оптово-розничная торговля, широкопрофильная дистрибьюция.

Актуальность темы исследования: управления товарным ассортиментом – одно из главных направлений деятельности каждого предприятия. Особенно это направление приобретает значимость в нынешних условиях, когда к товару со стороны потребителя предъявляются повышенные требования по качеству и ассортименту, и от эффективности работы с производимыми товарами зависят все экономические показатели организации и рыночная доля. Как свидетельствует мировой опыт, лидерство в конкурентной борьбе получает тот, кто наиболее компетентен в управлении товарным ассортиментом и владеет методами ее реализации.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию процесса управления ассортиментом товаров ООО Новый пол.

В соответствии с целью, в выпускной квалификационной работе поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы управления ассортиментом на предприятии;
- проанализировать текущее положение ООО Новый пол на рынке города Благовещенска;
- выявить основные проблемы процесса управления ассортиментом в ООО Новый пол;
- предположить направления совершенствования процесса управления ассортиментом ООО Новый пол;
- рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования является ООО Новый пол.

Предмет исследования – управление ассортиментом ООО Новый пол.

Исходными материалами для написания выпускной квалификационной работы послужили учебные пособия различных авторов. В качестве исходных данных использовался отчет о финансовых результатах ООО Новый пол за 2018 – 2020 годы.

В данной работе были применены такие методы как: матрица БКГ, метод простого ранжирования, анкетирование, диаграмма Исикавы, метод экспертных оценок, статистические методы анализа финансовых результатов. Наблюдение, изучение документов, метод «древо» решений, метод «древо» целей, аналитический, графический методы, сетевое моделирование, календарное планирование, методы оценки рисков проекта.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что предложенные мероприятия могут быть использованы не только организацией ООО Новый пол, но и любой организацией, имеющей сходные слабые стороны и возможности с целью повышения эффективности управления ассортиментом товаров торгового предприятия.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ АССОРТИМЕНТА ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие, сущность, ассортиментной политики предприятия и факторы на него влияющие

Большинство товаров, представленных в данный момент на рынке, могут быть классифицированы признаками потребительского назначения или их производственного происхождения. Такая классификация называется ассортиментом¹.

Ассортимент существует для отражения различий между товарами или услугами. Роль ассортимента в деятельности торгового предприятия нельзя переоценить. Даже если потребитель постоянно выбирает один и тоже товар, для его покупки он приходит в место, где он может его сравнить с другими позициями. Иллюзия выбора играет большое значение в определении покупательских предпочтений².

Большой выбор аналогичных товаров заставляет покупателя задержаться в торговом зале или на сайте продавца. При сравнении показателей цены и качества выбор, в большинстве случаев будет сделан в пользу усредненных показатели. Таким образом, внимание покупателя можно целенаправленно направлять на определённую группу товаров.

Благодаря имеющемуся в наличии ассортименту предприятие может охватывать большие сегменты целевого рынка. Более высокая цена привлечет покупателей, для которых важен престиж, средний потребитель выберет товар, в котором равновесны «цена – качество», эконом сегмент подойдет для покупателей со средним уровнем достатка и для предложений по государственным заказам.

Следует заметить, что для того, чтобы сегментирование сработало, разница во внешнем виде должна быть минимальной³.

¹ Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебное пособие. М: ИнфраМ. 2016. 467 с.

² Баркан, Д.И. Управление продажами: Учебник. Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Издат. Дом С.Петербург. гос. унта, 2017. 908 с.

³ Березина, Е.А. Эффективные технологии управления жизненным циклом товара. СанктПетербургский госу-

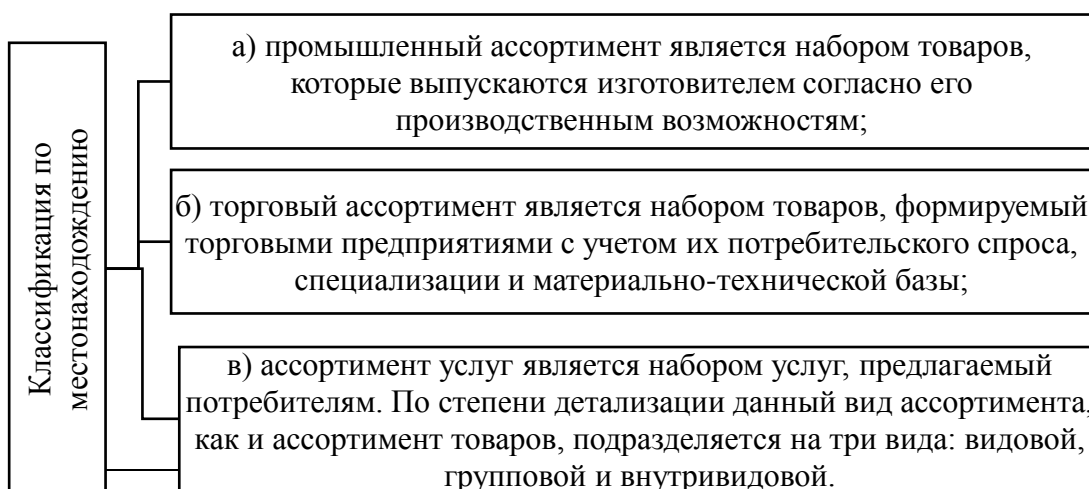
Таким образом, выбор ассортимента наиболее полно может характеризовать результаты деятельности торгового предприятия, и отраслей, в которых оно функционирует.

В большинстве случаев, для формирования ассортиментного перечня используют ряд признаков, по которым сочетаются те или иные товары. Отправной точкой для формирования ассортимента могут быть цвет, внешний вид, ценовой сегмент, размер и т.д. Могут быть использованы такие различия как вкус или запах, объем, масса и другие параметры (рисунок 1)⁴.



Рисунок 1 – Классификация ассортимента товаров

При выборе градации предприятие выбирает параметры самостоятельно. Важно при формировании данных параметров ориентироваться на покупательские предпочтения.



дарственный аграрный университет. Санкт-Петербург, 2020.

⁴ Башкатова, Ю. И. Управленческие решения: учебное пособие по изучению дисциплины, руководство, практикум, тесты и учебная программа. Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. М.: МЭСИ, 2018. 184 с.

Рисунок 2 – Классификация ассортимента по местонахождению товара

Главным вопросом при определении ассортиментного перечня, который компания должна задать себе: «Как покупатель будет выбирать товар?» (рисунок 2)⁵.

Если это строительные материалы, или как в данном случае, напольное покрытие, то выбор будет производиться по цвету, стоимости, материала. Выбор материала зависит от функциональных назначений напольного покрытия, т.е. здесь необходимо четко ориентироваться на сегмент (рисунок 3)⁶.

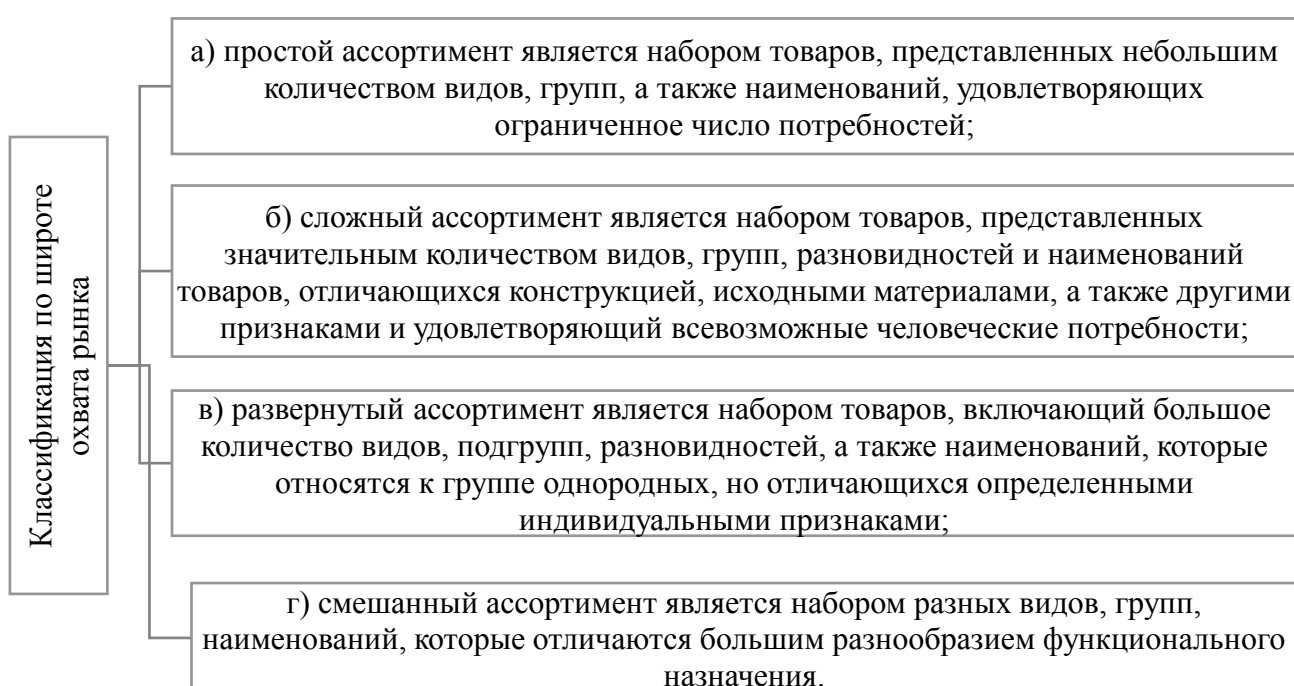


Рисунок 3 – Классификация ассортимента по широте охвата рынка

С другой стороны политика формирования ассортимента на предприятия будет зависеть от ее долгосрочных и краткосрочных стратегических планов, уровнем финансовых возможностей и качеством обслуживания (рисунок 4)⁷.

Рациональный ассортимент является набором товаров, наиболее полно

⁵ Варламов, А.С. Совершенствование управления ассортиментом на современных производственных предприятиях // Экономика и менеджмент. 2018. № 2.

⁶ Березина, Е.А. Методы оценки этапа жизненного цикла товара. Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. 2019. № 17. С. 126.

⁷ Веселов, А.И. Ассортиментная политика предприятий: анализ основных взглядов и методов оценки // Маркетинг в России и за рубежом. 2017. № 1. С. 103114.

удовлетворяющих реально обоснованные потребности, обеспечивающие максимальное качество жизни при определенном уровне развития науки и техники⁸.

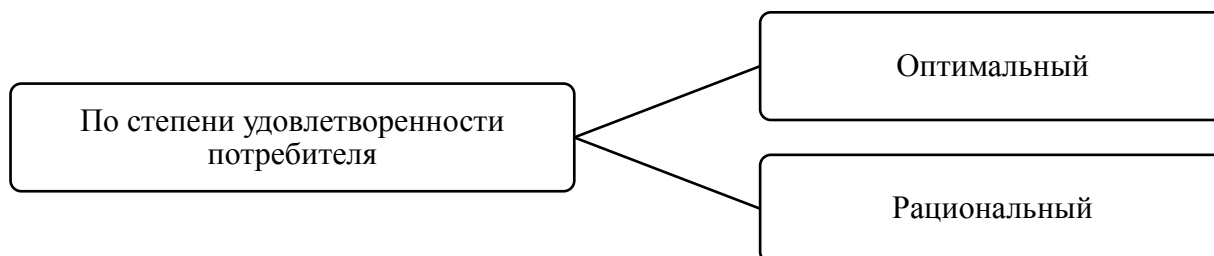


Рисунок 4 – Классификация ассортимента по степени удовлетворенности потребителя

Оптимальный ассортимент является набором товаров, удовлетворяющих реальные потребности с получением максимально полезного эффекта для потребителя при минимальных затратах на разработку производства, проектирование и доведение до потребителя.

Если предполагается обеспечить максимальных комфорт покупателю при выборе продукции, то в ассортиментном перечне должны быть сопутствующие товары, гарантийные услуги и дополнительные бонусы (подарки)⁹.

В таком случае политика компании должна быть максимально ориентирована на запросы потребителя. Большие ассортиментные перечни сопутствующих товаров могут позволить себе только крупные фирмы, с хорошим материальным положением, т.к. чаще всего, реализация сопутствующих товаров менее рентабельна.

Определение возможностей фирмы, для управления ассортиментом можно при помощи операционного анализа, выявив точки безубыточности. Глав-

⁸ Абрамова, Л.А., Останкова В.Р. Содержательная интерпретация алгоритма формирования ассортиментной политики на предприятии. Экономика и управление: новые вызовы и перспективы, 2018. №6. С. 85.

⁹ Зарипова Г.Д. Особенности формирования ассортиментной политики на предприятиях молокоперерабатывающей отрасли / Вестник казанского государственного аграрного университета. 2018, Т.3, № 3(9). С. 45.

ным правилом управления ассортиментом для фирмы должно служить: «Нужный товар в нужное время в нужном месте»¹⁰.

При формировании ассортимента также следует учитывать изменения объемов продаж на рынке (рисунок 5).

Реальная фирма, действуя на рынке должна обладать как реальным, так и прогнозируемым ассортиментом.

Изменения могут покупательских предпочтений могут быть сезонными и постоянными. На изменения влияют внешние и внутренние факторы: время года, уровень развития экономики в регионе, мода на различные оттенки и тенденции. В данный момент основными тенденциями на торговом рынке являются цветовые предпочтения покупателей, склонность к натуральности и экологичности материалов, безотходности производства фирмы-производителя товаров и т.д.

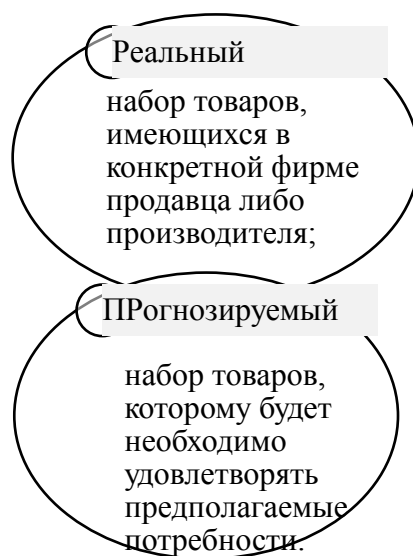


Рисунок 5 – Классификация ассортимента во времени

В рамках данного исследования следует также раскрыть понятие «номенклатура» и ее отличие от «ассортимента». Номенклатура товара является уни-

¹⁰ Ким Е.К., Поляков К.Л. Торговое предприятие сквозь призму ERP//Директор информационной службы. 2019. № 2.

фицированной для определённой отрасли. Если ассортиментный перечень предприятием разрабатывается самостоятельно, то номенклатура формируется на основании обобщенных тенденций в отрасли. Таким образом, поиск покупателя товаров происходит по двум направлениям: сначала определяется номенклатура (например, плитка облицовочная), а далее происходит поиск по ассортименту в конкретном магазине: цвет, размер, цена и т.д. Все эти тонкости необходимо знать руководству торгового предприятия для правильного формирования набора товаров, которые будут указаны в его каталоге или представлены в торговом зале¹¹.

На показатели, характеризующие ассортимент определенного предприятия либо магазина оказывают влияние множество факторов (рисунок 6).

Факторы, учитываемые при определении глубины ассортимента:

- 1) уровень доходов по сегментам;
- 2) специфика спроса внутри сегментов;
- 3) размер торговой площади и характеристики, параметры оборудования.

¹¹ Маракулина И.В. Управление товарным ассортиментом//автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук/Вятская государственная сельскохозяйственная академия. Киров, 2017. 311 с.



Рисунок 6 – Факторы, влияющие на изменение покупательских предпочтений

Кроме субъективных факторов, которые оказывают влияние на формирование ассортимента, есть объективный фактор спроса. Спрос может быть создан искусственно, спрос может быть естественным, отражающим нужды и потребности покупателей.

Как искусственный, так и естественный спрос можно регулировать различными рекламными акциями и компаниями, которые будут включены в политику продвижения товара конкретной фирмы.

Стратегии продвижения товара имеет два направления: проталкивания – когда спрос навязывается покупателю на основе модных тенденций, престижности и т.д. И протягивания – когда спрос выявляется на основании нужд потребителей и создается сегмент товара, который им соответствует¹².

Для формирования стратегии продвижения товара, входящей в общую систему управления ассортиментом, необходимы комплексные исследования рынка, определения генеральной миссии, целей и задач фирмы, учет внешних и внутренних сил, оказывающих воздействие на ее деятельность в конкретном

¹² Закиров Э.А. Обоснование управленческих решений на основе методики учета затрат по потокам создания ценности//Актуальные проблемы экономики и права. 2018. № 2 (26). С. 152.

регионе.

1.2 Этапы разработки и формирования ассортиментной политики

Формирование ассортиментной политики любой фирмы следует проводить в 5 этапов¹³.



Рисунок 7 – Этапы формирования ассортиментной политики

Управление разработкой ассортиментной политики – первый этап, на котором предприятие должно определить с целевой группой потребителей, которые будут заинтересованы в реализуемом товаре. На данном этапе определяется основная стратегия фирмы, и в соответствии с ней, формируются цели, задачи, целевой рынок.

Непосредственное формирование ассортиментом, как этап, является периодом разработки ценовой политики, определения логистических цепочек, характера взаимодействия с поставщиками, их отбор (рисунок 8).

¹³ Люкшинов, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. М.: ЮНИТИ ДАНА, 2016. 375 с.

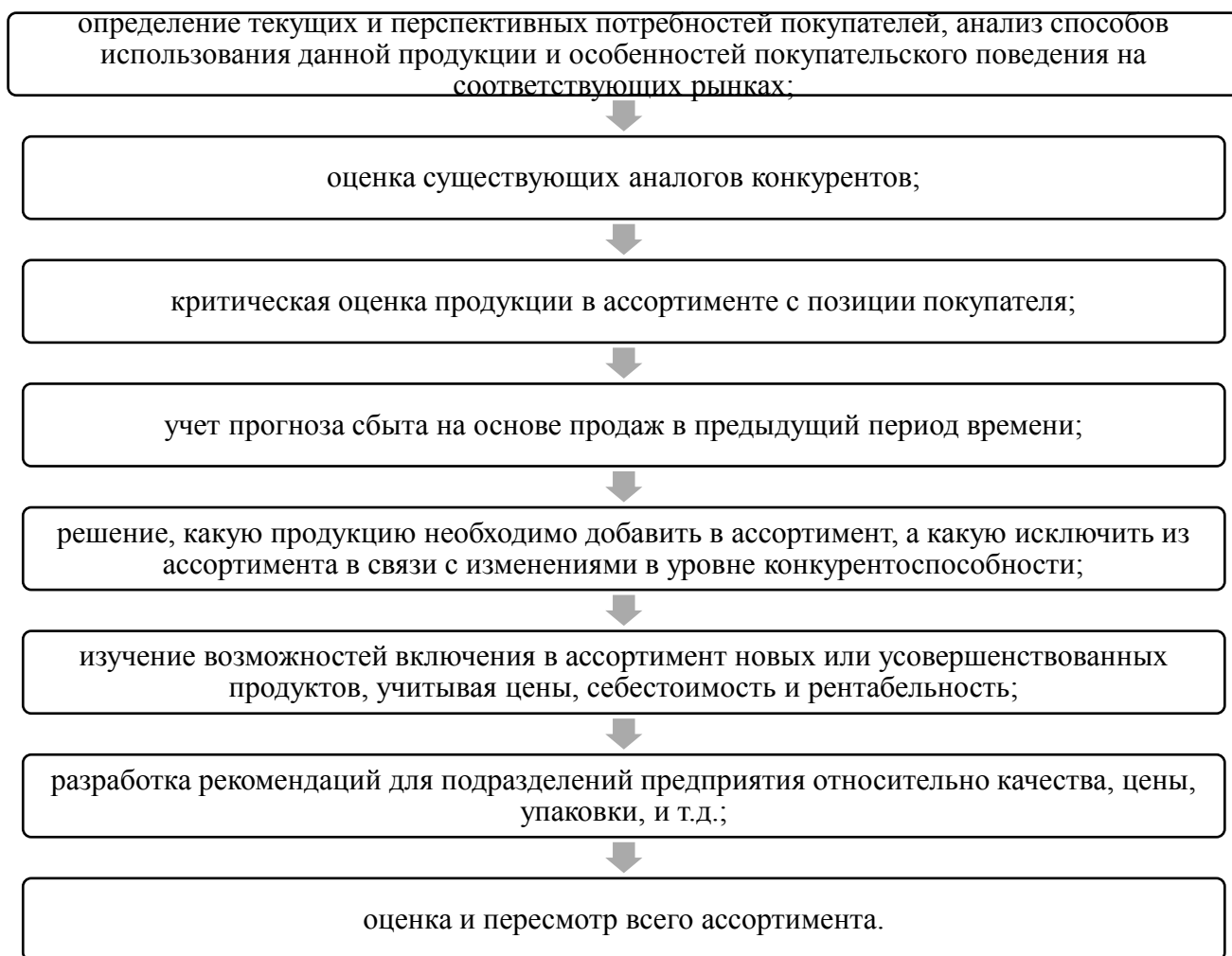


Рисунок 8 – Система формирования ассортимента

На этапе прогнозирования продаж проводится краткосрочное и долгосрочное прогнозирование продаж на товарных рынках и цен на них в зависимости от конкурентоспособности товаров, эластичности спроса, сезонности. Рассматривается динамика продаж за прошедший период.

Анализ продаж – это этап, предполагающий исключение из ассортимента товаров с незначительной рентабельностью и денежными поступлениями. Проводится разработка целевых показателей рентабельности¹⁴.

Корректировка прогноза необходима при изменении факторов, влияющих на объемы продаж. Например, при изменении закупочных цен на продукцию, изменении условий поставки товаров, проведении рекламной компании по

¹⁴ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов, ЮНИТИ, 2018. 576 с.

определенному бренду, сезонном изменении продаж¹⁵.

Основными формами анализа рынка являются опрос покупательских предпочтений. Для проведения анализа среды функционирования наиболее распространёнными являются PEST-анализ внешней среды и SWOT-анализ, при котором можно найти сочетание слабых и сильных сторон предприятия, определить основные угрозы и возможности на данном рынке.

Анализ рынка также имеет непосредственное отношение к ассортиментной политике предприятия, в данном случае подойдет такой инструмент маркетинга, как матрица 5 сил, которая поможет определить основные силы, влияющие на компанию в данный момент, эластичность и насыщенность рынка¹⁶.

Анализ внутренней среды функционирования компании поможет определить размеры ресурсов, которыми она обладает для определения верной политики цен и выбора поставщиков.

В анализе внутренней среды нет мелочей. Имеют значение квалификация и опыт персонала, уровни руководства, динамика экономических показателей для получения достоверных сведений о финансовых возможностях фирмы.

При определении логистических цепочек необходимо проводить анализ поставщиков, их ранжирование, сопоставлять со сроками доставки товаров, надёжности в соблюдении обязательств

В ходе планирования ассортимента необходимо учитывать его жизненный цикл и динамику спроса, и изменение покупательских предпочтений. В данном случае наиболее подходящим инструментом будет формирование базы автоматизированного планирования и прогнозирования (таблица 1).

Таблица 1 – Основные ошибки в управлении ассортиментом

Возможная ошибка	Последствия
------------------	-------------

¹⁵ Кован С. Е. Теория антикризисного управления предприятием: учеб. пособие/С. Е. Кован, Л. П. Мокрова, А. Н. Ряховская. М.: КноРус, 2019. 160 с.

¹⁶ Пигунова О. В. Инновации в торговле: учебное пособие О. В. Пигунова. Минск: Высшая школа, 2017. 222 с.

Недостаточный мониторинг изменений на рынке	Упущенная выгода из-за отсутствия в ассортименте новых продуктовых линий и товаров или, напротив, сохранения в ассортименте товаров, находящихся в конце жизненного цикла. Неоптимальные цены и условия поставок и др.
Чрезмерное расширение ассортимента	«Распыление» усилий на неперспективные товары, снижение эффективности продаж
Излишняя опора на аналитику при перераспределении торгового пространства	Несбалансированный, узкий ассортимент, непривлекательный мерчендайзинг
Бесконтрольное делегирование полномочий по формированию ассортимента и выкладке поставщикам	Появление в ассортименте лишних продуктовых линий и товарных позиций, нежелательное перераспределение мест на полках в пользу одного поставщика (производителя)
Формирование ассортимента на основе потребительских предпочтений менеджера категории	Отсутствие учета рыночных данных о потребительских предпочтениях большинства клиентов
Избыточная трейд-маркетинговая активность	Нарушение стиля магазина из-за размещения слишком большого количества рекламных материалов; «не читаемые» потребителем предложения
Жесткие условия маркетинговых соглашений с основными поставщиками (производителями)	Отсутствие возможности внести изменения в ассортиментный перечень и перераспределить торговые площади в пользу более перспективных товаров
Неверный выбор KPI бизнеса	Деятельность бизнеса сориентирована на неверные цели
Длинная цепочка принятия решений о внесении изменений в ассортимент/прейскурант/выкладку	Невозможность эффективного оперативного управления ассортиментом, ценами и выкладкой товара

Таким образом, основные принципы менеджмента позволяют сформировать качественно новый подход к управлению ассортиментом, который просто необходим предприятиям, ведущим свою деятельность в настоящих условиях рынка и конкуренции¹⁷.

Так же на этапе планирования следует исследовать конкурентную среду функционирования и определить основные конкурентные преимущества своего товара.

Заключительным этапом формирования стратегии управления ассортиментом следует уделить внимание политики продвижения товара. Основным

¹⁷ Юдина, А. Р. Экономика предприятия, М.: Инфра, 2018. 410 с.

инструментом продвижения, как уже было сказано выше, является реклама.

Рекламная политика, как часть политики управления может быть ключевым звеном в рентабельности продаж компании. Рекламный бюджет должен быть определён на этапе формирования плановых показателей.

На этапе анализа продаж в первую очередь определяются каналы сбыта, размеры продаж по каждому из них. Исследуется маржинальный доход по каждой группе товаров. По результатам исследования предприятие делает выводы, и при необходимости корректирует курс дальнейшего развития¹⁸.

Управление товарным ассортиментом представляет собой циклический процесс и включает в себя следующие блоки: формирование, анализ, корректировка, анализ изменений, анализ рынка и вновь, по кругу.

Для качественного управления ассортиментом необходимо, чтобы все перечисленные этапы постоянно присутствовали в деятельности компании. Руководитель не может самостоятельно решить все задачи, для этого разрабатывается матрица ответственности. В процессе управления ассортиментом, каждый участник процесса реализации товаров несет ответственность по кругу своих обязанностей и предоставляет руководителю необходимые данные для принятия управленческих решений для дальнейшего планирования.

Таким образом, процесс управления ассортиментом лежит на стыке рыночного и экономического анализа. С одной стороны, должны быть учтены маркетинговые критерии (должен проводиться анализ покупательской способности, конъюнктуры рынка, сегментация потребителей, конкурентный анализ и прочее), с другой стороны – экономические критерии (вся совокупность показателей, которая демонстрирует приоритетность и актуальность товаров в ассортиментной матрице).

Для дистрибуции эффективным экономическим критерием при формировании приоритетного ассортимента выступает проход на доход в день. Показатель сравнивает заработанное на товаре с объемом и длительностью инвести-

¹⁸ Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. М.: Проспект, 2018. 164 с.

ций в него. То есть, проход на доход в день – это соотношение маржи к закупочной себестоимости, умноженной на финансовый цикл. Чем выше этот показатель, тем желательней товар для включения в ассортимент¹⁹.

Результатом процесса составления товарного ассортимента является построение успешной ассортиментной матрицы – структурно и количественно спланированного перечня продукции, который должен быть в наличии в указанный период времени.

1.3 Показатели эффективности системы управления ассортиментом на предприятии

Показателями эффективности управления ассортиментом компании, прежде всего являются финансовые результаты. Выручка показывает уровень спроса на товары всех категорий фирмы²⁰.

Экономическим показателем качества формирования ассортимента является его совокупный финансовый результат – чистая прибыль. Если в ходе реализации товаров выручка предприятия высока, а реальные доходы незначительны, следует искать причины различными методами.

Прежде всего стоит использовать инструменты маркетинга и матрицу Ансоффа, которая отразит наиболее выгодные позиции в ассортименте компании, за счет которых получается основной маржинальный доход.

Что бы оптимизировать ассортимент требуется проведения анализа с помощью матрицы БКГ, которая отразит перспективы роста отдельных позиций и целесообразность их реализации фирмой.

Для определения недостатков в формировании ассортимента стоит обратить внимание на такие показатели как глубина, широта, насыщенность ассортиментных групп. Сравнение их с запросами целевой аудитории.

Таким образом, в рамках ассортиментной политики можно предложить алгоритм формирования товарного ассортимента для торговых предприятий.

ABC-анализ - метод позволяющий классифицировать ресурсы фирмы по

¹⁹ Егоров, В.Ф. Организация, технология и проектирование предприятий торговли: учебник. СПб.: Первый класс, 2018. 414 с.

²⁰ Ермолович, Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Мн.: БГЭУ, 2019. 253 с.

степени их важности. В его основе лежит принцип Парето: 20 % всех товаров дают 80 % оборота. По отношению к ABC-анализу правило Парето может звучать так: надежный контроль 20 % позиций позволяет на 80 % контролировать систему, будь то запасы сырья и комплектующих либо продуктовый ряд предприятия и т.п.²¹

Например, изучая продажи предприятия, мы можем выделить группу А (это, скажем, 10 % товарных позиций, которые приносят 60 % всей прибыли предприятия), группу В (20 % товарных позиций, приносящих 30 % общей прибыли) и группу С (основной список товарных позиций, составляющих 70 % всей номенклатуры, но приносящих лишь 10 % прибыли предприятия). Таким образом, очевидно, что необходимо жестко контролировать наличие в ассортименте товарных позиций класса А.

По отношению к товарным позициям класса В контроль может быть текущим, а по отношению к позициям класса С - периодическим. Таким образом, в ходе ABC-анализа рассматриваются прибыль, доход, приносимый тем или иным товаром; доля участия товара в товарообороте и т.д., тем самым формируется ABC-рейтинг товаров.

ABC-анализ может производиться для всех групп товаров, для нескольких подгрупп товаров и для одной группы. Важно рассматривать результаты ABC-анализа как одну из характеристик каждого конкретного товара, который участвовал в обороте или находился на складе в анализируемый период времени.

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

Анализ представленности данной продукции у конкурентов особенно ва-

²¹ Сафарова И.М. Методологические основы построения модели//Школа университетской науки: парадигма развития. 2018. № 3 (10). С. 63.

жен в условиях современной конкурентной борьбы. При более широком ассортименте у конкурентов потребители могут отдать предпочтение им в будущем. Следовательно, важно отслеживать пользующуюся спросом продукцию, присутствующую в ассортименте конкурирующего предприятия²².

Рассмотрение наличия товаров-субститутов – это важный этап в формировании ассортиментной матрицы, так как их наличие как в собственной ассортиментной матрице, так и в матрице конкурентов может привести к вытеснению ими товаров со схожими свойствами (например, продающихся по более дорогой цене). Таким образом, возникает риск «залеживания» продукции при наличии товаров-аналогов.

При анализе способов использования товаров рассматривается возможность использования одним товаром ресурсов другого, т.е. рассматривается потенциальная прибыльность альтернативного товара.

Рассмотрение ассортимента с точки зрения присутствия в нем товаров разного диапазона цен становится важным при острой конкурентной борьбе. Становится важным удерживать потребителей всех классов, соответствуя их интересам и требованиям. Таким образом, в ассортименте должна присутствовать продукция разного диапазона цен, как «народных» товаров, товаров средней ценовой категории, так и престижных товаров.

Известность, рекламируемость продукта учитывается в первую очередь при назначении цен на товар и включении его в ассортиментную матрицу.

Следовательно, оптимальный товарный ассортимент является одной из основных составляющих маркетинга, которая прямо воздействует на сбытовую деятельность, что важно для достижения конкурентоспособности продукции.

Ассортимент есть часть розничной стратегии и оружие в конкурентной борьбе, и это предполагает его непрерывное и динамичное изменение.

При решении вопроса о включении (исключении) товара в ассортимент, необходимо определить его рентабельность. Рентабельность – это разница между объемом реализации товара и его закупочной ценой вместе с издержками.

²² Чкалова О. В. Торговое дело: учеб. пособие. М.: Эксмо, 2019. 319 с.

ми.

Традиционные способы оценки прибыльности того или иного товара в общем ассортименте: по оборачиваемости, валовой прибыли, отнесенной к кубическому метру полок, стеллажей. Рентабельность данной товарной группы можно повысить, если увеличить площадь (объем) выкладки тех товаров, которые в прошлом дали более высокую прибыль, и исключить малорентабельные товары. Для формирования ассортиментной политики торговому предприятию целесообразно применить стоимостной подход²³.

Стоимостной подход к формированию ассортиментной политики основывается на планировании ассортимента товаров с учетом прогноза прибыли. Один из таких подходов получил название метода маржинальной прибыли и описан в работе Н. Ильенковой.

Маржинальная прибыль (M_{gr}) – это разность между ценой реализации товарной единицы (P) и переменными затратами на единицу продукции (V), выраженными в денежных единицах:

$$M_{gr} = P - V, \quad (1)$$

Метод оценки маржинальной прибыли позволяет быстро определить, какой объем товаров торговому предприятию необходимо закупить и продать для получения желаемой величины прибыли в планируемом периоде.

Очевидно, что выручка от продажи товаров должна быть достаточно высокой и обеспечивать покрытие всех затрат и получение запланированной прибыли.

Так как прибыль равна разности между выручкой от продажи товаров и затратами, выручка (PQ) будет равна сумме прибыли и совокупных затрат, которые складываются из постоянных и общих переменных затрат²⁴:

²³ Бланк, И.А. Основы финансового менеджмента. К.: НикаЦентр, 2019. С. 33.

²⁴ Васильчук, О.И. Использование данных управленческого учета при принятии управленческих решений // Карельский научный журнал. 2019. № 2. С. 810.

$$PQ = Np + C + VQ, \quad (2)$$

где P - цена реализации единицы продукции;

Q - количество проданных единиц продукции;

Np - чистая прибыль;

C - совокупные постоянные затраты;

V - переменные затраты на единицу продукции.

Но $PQ - VQ = Mr \times Q$ - совокупная маржинальная прибыль. Отсюда можно записать:

$$Mr \times Q = Np + C, \quad (3)$$

Совокупная маржинальная прибыль должна, во-первых, покрывать постоянные затраты и, во - вторых, быть достаточной для получения запланированной прибыли. Следовательно, плановое количество товара (Q^*), которое необходимо для получения требуемой прибыли, можно оценить по формуле:

$$Q^* = (Np + C) : Mr, \quad (4)$$

Если предварительная калькуляция издержек показывает возможность получения приемлемой нормы прибыли, то желательно предоставить рынку небольшое количество товаров для испытания с помощью потенциальных потребителей. Результаты испытаний показывают, хорошо ли принимается рынком данный товар, то есть высокий ли на него спрос²⁵.

Обоснование оптимального ассортимента может базироваться на анализе безубыточности – методе принятия решения с определением точки, в которой общий доход уравнивается с суммарными издержками, то есть точки, за кото-

²⁵ Вахрин, П.И. Финансовый анализ в коммерческих и некоммерческих организациях: учебное пособие. М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2018. 2177 с.

рой предприятие становится прибыльным.

Для каждого товара, включенного в ассортимент магазина, необходимо разработать стратегию его реализации: определение объемов и цен реализации, выбор форм продажи и рекламы, набора услуг, методов стимулирования сбыта.

Таким образом, при изучении теоретических основ управления ассортиментом компании можно сделать ряд выводов:

- ассортимент компании не является постоянным, он должен обновляться с учетом жизненного цикла товара;

- при формировании ассортимента необходимо учитывать внешнюю и внутреннюю среду функционирования организации, спрос и покупательские предпочтения;

- реклама является неотъемлемой частью ассортиментной политики компании.

2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ООО НОВЫЙ ПОЛ

2.1 Краткая характеристика ООО Новый пол

Предприятие ООО Новый пол работает на рынке города Благовещенска с 26 июня 2016 года – 5 лет. Состоит в реестре малого и среднего предпринимательства. Зарегистрирована как юридическое лицо по адресу: 675000, Амурская обл., г. Благовещенск, ул. Пионерская, д. 154. Уставной капитал компании составляет 100 тыс. руб.

Основным видом деятельности является: «Торговля оптовая прочими бытовыми товарами» (код ОКВЕД 46.49). Компания является официальным дистрибьютером марки «WONDERFUL VINYL FLOOR» – производителя инновационной кварц-виниловой плитки одноименного бренда.

Компания постоянно расширяет свой ассортимент и совершенствует качество продукции. На сайте компании в подробном каталоге представлены все доступные артикулы. Кварц-виниловая плитка для пола пользуется немалым успехом среди покупателей, однако, это не дает нам право стоять на месте. Торговая марка «WVFLOOR» постоянно развивается, изобретая более передовые технические решения и последовательно внедряя их в производство.

Одним из важнейших факторов успеха компании является дружный коллектив профессионалов, которые прекрасно знают и любят свою работу.

Не менее важным является мнение покупателей плитки «WONDERFUL VINYL FLOOR», отзывы о ней внимательно изучаются сотрудниками компании, которые затем вносят необходимые изменения. Компания ООО Новый пол, вместе с представителями бренда «WONDERFUL VINYL FLOOR», регулярно принимает участие в тематических международных выставках («ИНТЕРСТРОЙЭКСПО», «MOSBUILD», «Design&Decor»), а также в известных телевизионных проектах («Квартирный вопрос», «Школа ремонта», «Фазенда», «Дачный ответ»). Это добавляет популярности продукции «WONDERFUL VINYL FLOOR», купить которую можно у официальных дилеров в каждом регионе России. В Благовещенске представителем парки является ООО Новый пол.

Миссия предприятия заключается в удовлетворении общественного спроса на качественные услуги по формированию домашнего интерьера.

Эффективность производственной деятельности торговой компании можно установить при анализе ее финансовых результатов, т.к. основной производственной деятельностью предприятия является организация продаж²⁶.

Основные экономические показатели деятельности компании приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика финансовых показателей ООО Новый пол за период 2018 – 2020 гг.

Показатель	Значение показателя			Изменение показателя			
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019/2018		2020/2019	
				Абс. рост (+;-)	Темп роста, %	Абс. рост (+;-)	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	32923	17698	11095	-15225	53,76	-6603	62,69
Расходы по обычной деятельности, тыс. руб.	38796	24948	10668	-13848	64,31	-14280	42,76
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	-5873	-7250	427	-1377	123,45	7677	-5,89
Проценты к уплате, тыс. руб.	237	0	0	-237	0,00	0	
Прочие доходы, тыс. руб.	6805	5677	405	-1128	83,42	-5272	7,13
Прочие расходы, тыс. руб.	6496	2578	344	-3918	39,69	-2234	13,34
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	-5801	-4151	488	1650	71,56	4639	-11,76
Налоги на прибыль (доходы), тыс. руб.	57	50	109	-7	87,72	59	218,00
Чистая прибыль (убыток)	-5858	-4201	379	1657	71,71	4580	-9,02
Величина валюты баланса, тыс. рублей	28332	15718	21200	-12614	55,48	5482	134,88
Стоимость оборотных средств, тыс. рублей	7119	11507	10596	4388	161,64	-911	92,08
Среднегодовая численность работников, чел.	15	12	12	-3	80,00	0	100,00
Рентабельность (убыточность) продаж, %	-17,79	-23,74	3,42	-5,94	133,41	27,15	-14,39

²⁶ Аверчев, И.В. Управленческий учет и отчетность. Постановка и внедрение / И.В. Аверчев, М.: Вершина, 2017. 512 с.

Динамика показателей выручки свидетельствует о снижении объемов продаж. За исследуемый период продажи снизились почти вдвое. При этом рентабельность имеет положительный тренд. Следовательно компания снизила не только объемы реализации, но и работает в направлении снижения себестоимости.

Если в 2018 году прибыль компании имела отрицательное значение – 5 858 тыс. руб., то в 2019 году этот показатель увеличился до – 4 201 тыс. руб. В 2020 году прибыль имеет положительный результат – 397 тыс. руб., хотя кризис продаж 2020 года сильно повлиял на покупательскую способность.

В 2018 и 2019 году большая часть доходов компании была направлена на погашение долгосрочной кредиторской задолженности и выплатой процентов по обязательствам.

Прочие доходы, составляющие доходы компании от других видов деятельности в 2018 году составили 6805 тыс. руб. Это средства, полученные за формирование интерьера и выполнение работ по отделке помещений силами компании.

В 2020 году прочие доходы значительно сократились (до 405 тыс. руб.) из-за нестабильной эпидемиологической обстановки в регионе.

2.2 Анализ внешней среды ООО Новый пол

Исследуемая организация связана с окружающей средой двояким образом: с одной стороны внешняя среда влияет на систему, с другой стороны система воздействует на среду. Внешняя среда предприятия как системного объекта состоит из ближнего и дальнего окружения²⁷.

В качестве ближнего окружения для ООО Новый пол можно назвать:

- клиенты – юридические и физические лица;
- поставщик – компания «WONDERFUL VINYL FLOOR» являющаяся единственным поставщиком товаров, и компании перевозчики, предоставляющие услуги перевозки грузов;
- конкуренты – компании, предлагающие аналогичные услуги;

²⁷ Баканов, М.И., Шеремет, А.Д. Теория экономического анализа. М.: Финансы и статистика, 2019. 142 с.

- партнеры по бизнесу – компании, предлагающие услуги генподряда;
- контролирующие органы – ИФНС, Фонд социального страхования РФ, Управление пенсионного фонда РФ, Пожарная инспекция и т. д.;
- финансово-кредитные учреждения – банки, предоставляющие услуги кредитования;
- контактная аудитория – члены семей работников и т. д.

Второй составляющей окружающей среды является дальнейшее окружение, под влиянием сил и тенденций которого осуществляется деятельность. На сегодняшний день политическая и экономическая ситуации в стране стабильны, что дает возможность развития бизнеса. Так же растет уровень доходов населения, что позволяет говорить о возрастающих потребностях²⁸.

Поскольку появляются новые компании, отделка и дизайн помещений является востребованным видом деятельности. Законодательная база, определяющая полномочия и права компании, способна дать возможность для защиты от нечестной конкуренции и т. д. Анализ отмеченных факторов получил название PEST-анализа.

PEST-анализ исследуемой организации предоставлен в таблице 3.

Таблица 3 – PEST-анализ факторов макросреды

Политика	Экономика
1	2
1. Нестабильность правительства в РФ	1. Нестабильная экономика Амурской области связанная с неблагоприятной эпидемиологической обстановкой
2. Меняющееся законодательство в части налоговой политики государства	2. Низкий курс национальной валюты
3. У предприятия отсутствует доля госсобственности, влияние в данной сфере на деятельность организации минимальное	3. Уровень инфляции - 2,5% - низкий
4. Жесткая налоговая политика в отношении малого бизнеса	4. Уровень безработицы в регионе - высокий
	5. Цены на энергоресурсы – приемлемые
	6. Высокий уровень конкуренции в отрасли строительных и отделочных материалов
	7. Снижение доходов населения в период экономического кризиса 2019-2020 гг.
Социум	Технология

²⁸ Воробьев, С.Ю. Проблемы принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности [сайт]. Режим доступа: http://www.ieay.ru/nauch/sc_article/2011/04T2/Vorobiev.shtml.pdf (дата обращения 15.06.2021).

1. Старение населения, связанное с увеличением продолжительности жизни в регионе и высокой трудовой миграцией молодежи в регионе	1. Государственная техническая политика нацелена на повышение технологичности любой деятельности РФ
--	---

Продолжение таблицы 3

1	2
2. Негативное и среднее отношение к труду как к средству дохода со стороны молодых людей 3. Низкий уровень социальной мобильности населения в Амурской области 4. Высокая активность потребителей в части поиска заменителей товаров	2. Высокий спрос на высокотехнологичные товары и услуги среди населения в целом

Выделяют четыре группы факторов, наиболее существенных для стратегии предприятия. Анализ данных факторов помогает определить основные условия, влияющие на предприятие, выяснить причины покупки тех или иных товаров²⁹:

- политико-правовые факторы оказывают влияние не только на стратегию предприятия, но и на уровень жизни населения, социальную и экономическую благополучность региона или даже страны;

- экономические факторы зачастую вытекают из политических, ведь изменения законодательства, налоговая политика могут оказать значительное влияние на экономику региона или страны;

- социокультурные факторы – в основном определяют покупателей: есть ли у них средства для совершения покупки, целесообразность и мотивы покупки в зависимости от социокультурных факторов;

- технологические факторы определяют уровень научно-технического прогресса на рынке для определения соответствия ему предлагаемого товара.

Политико-правовые факторы, влияющие на стратегию предприятия, основаны на стремительно меняющемся законодательстве, нестабильной экономической ситуации, высоким уровнем конкуренции, жесткой налоговой политикой.

Высокий уровень конкуренции на рынке строительных и отделочных ма-

²⁹ Алексеева, Л.И. Планирование деятельности фирмы. М: Финансы и статистика, 2019. 214 с.

териалов обусловлен новизной и практичностью данной продукции, высоким спросом на такие товары.

Поскольку наличие у организации возможностей и угроз заставляет руководство принимать определенное управленческое воздействие, в таблице 3 представлены основные возможности организации (таблица 4).

Таблица 4 – Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	Совершенствование сбытовой стратегии	Предложение новой позиции товаров; Заинтересованность людей в работе в организации	Благоприятная демографическая ситуация Рост популярности разработок в сфере деятельности организации
Средняя	Повышение уровня охвата рынка	Повышение ликвидности	
Низкая		Получение государственного заказа	

Высокий уровень конкуренции обязывает организацию следить за качеством товара, выдвигать конкурентные преимущества товара и вести постоянные маркетинговые исследования, которые в исследуемой организации проводит менеджер по продажам.

Наибольшие положительные результаты компании принесут сочетания таких возможностей, как улучшение демографической ситуации и повышение охвата рынка за счет роста популярности новейших разработок в сфере плиточного дизайна. Рост доходов населения также немаловажен.

Так же есть возможность получения государственного заказа. Для реализации возможностей необходимо совершенствование сбытовой стратегии.

В таблице 5 представлена матрица угроз.

Таблица 5 – Матрица угроз

Вероятность использования возможностей	Влияние			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкие ушибы
Высокая		Стремительно расту-	Рост себестоимо-	Нестабильность

		щий уровень конкуренции	сти	экономики страны
Средняя	Банкротство		Снижение эффективности труда и выработки	
Низкая		Инфляция	Снижение спроса	

В данных матрицах применяется распределение угроз и возможностей организации по степени их влияния и вероятности исполнения данных возможностей. Основной угрозой для компании является стремительно растущий уровень конкуренции, который может привести к банкротству.

В ходе проведения данного анализа сделаны следующие выводы:

- нестабильность экономики диктует жесткие условия рынка;
- анализ факторов макросреды показал, что данные факторы являются неблагоприятными для деятельности фирмы.

Основными конкурентами ООО Новый пол в городе Благовещенске являются компании, предоставляющие аналогичные товары. Для оценки конкурентоспособности возьмем предприятия города Благовещенска, работающие в том-же сегменте, предлагающие покупателям половую плитку и инновационные покрытия бизнес- и люкс-класса: ЗАО «Терра-Плант», ООО «АмурТЭК» (таблица 6).

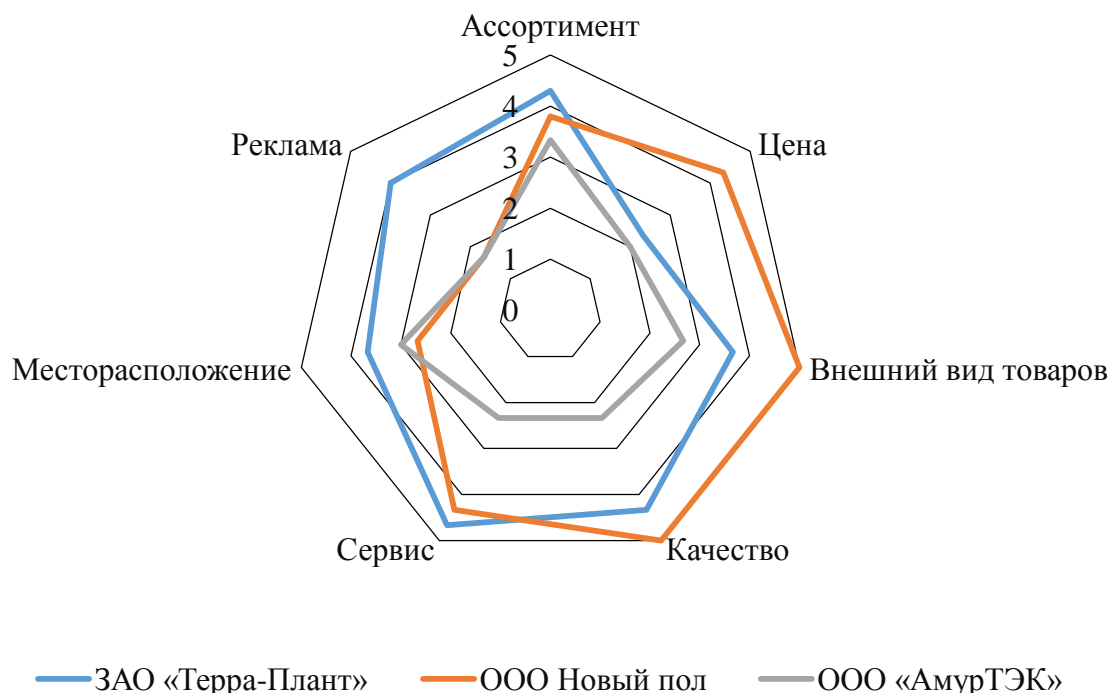
Таблица 6 – Оценка конкурентной среды ООО Новый пол

Показатели	ЗАО «Терра-Плант»				ООО Новый пол				ООО «АмурТЭК»			
	эксперты			ср. зн	эксперты			ср. зн	эксперты			ср. зн
	1	2	3		1	2	3		1	2	3	
Ассортимент	4	4	5	4,3	3	4	5	3,7	3	3	4	3,3
Цена	3	2	2	2,3	5	4	4	4,3	2	2	2	2,0
Внешний вид товаров	3	4	4	3,7	5	5	5	5,0	3	2	3	2,7
Качество	4	4	5	4,3	5	5	5	5,0	3	2	2	2,3
Сервис	5	5	4	4,7	4	5	4	4,3	2	3	2	2,3
Месторасположение	3	4	4	3,7	3	3	2	2,7	3	3	3	3,0
Реклама	4	3	5	4,0	2	2	1	1,7	2	2	1	1,7
Итого				3,9				3,8				2,5

Для проведения экспертной оценки были приглашены специалисты: Генеральный директор ООО Новый пол, главный бухгалтер, юрист.

Построим радиальную диаграмму на основании данных и определим, какой из предприятий более конкурентоспособен (рисунок 9).

Явным конкурентным преимуществом ООО Новый пол, является качество, внешний вид продукции. Ценовая политика так же выгодно отличается от конкурентов. На предприятии существует система скидок для постоянных по-



купателей и политика лояльности для крупных заказчиков. Однако предприятие проигрывает в местоположении офиса продаж, сервисе обслуживания – слабая развитость сайта, отсутствие возможности прямого общения покупателя с дилером.

Рисунок 9 – Конкурентоспособность ООО Новый пол

Компания не ведет раскрытую рекламную компанию бренда на рынке города Благовещенска и себя, как его представителя, надеясь на существующую рекламу известной марки - производителя.

2.3 Анализ внутренней среды ООО Новый пол

Структура данной организации (рисунок 10) определяется как линейно-

функциональная и считается наиболее универсальной. Данная структура основана на сочетании преимуществ линейной и функциональной форм.

Методы управления в ООО Новый пол осуществляются, в основном, путем создания экономических условий, побуждающих работников действовать в нужном направлении. Материальное стимулирование является одним из важнейших средств воздействия на работника.

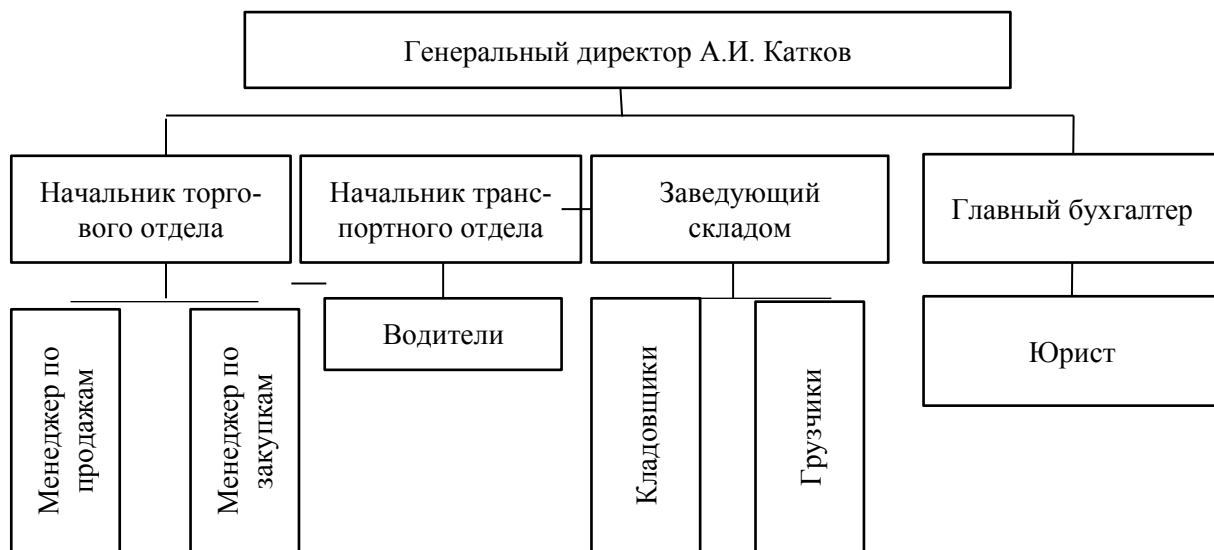


Рисунок 10 – Организационная структура ООО Новый пол

Оплата труда зависит от полученного результат (объемов продаж товаров и услуг). Применяется натуральное премирование, при выполнении плановых заданий. Организация самостоятельно определяет структуру управления и затраты на ее содержание.

Система мотивации труда представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Система мотивации работников

Должность	Виды материального стимулирования
Менеджеры	Проценты с выручки
Зав. складом	Премии за сверхурочную работу
Нач. трансп. цеха	Премии за сверхурочную работу
Кладовщики	- премии за сверхурочную работу

Таким образом, менеджеры по продажам в компании получают дополнительное вознаграждение за выполнение плана продаж и заключение долгосрочных договоров. Размер вознаграждения дифференцирован от объема выполнения плана реализации.

Такие работники, как заведующий складом и начальник транспортного цеха, при исполнении руководящих обязанностей часто выполняют сверхурочную работу, за которую получают дополнительную доплату, по количеству часов переработки.

Динамика трудовых ресурсов приведена в таблице 8.

Проанализировав имеющиеся данные можно сделать вывод о том, что в 2018 году в наличии имелось 15 работников. За год было принято еще 7 человек, в этот же год выбыло 2 человека. В 2019 году среднегодовая численность рабочих в хозяйстве составила 12 человек, было принято на работу 6 человек и выбыло 4 работника. В 2020 году численный состав работников предприятия составил 12 человека, принято 5 человек, выбыло 1.

Таблица 8 – Динамика трудовых ресурсов ООО Новый пол 2018 – 2020 гг.

Показатель	Значение показателя, чел.			Абсолютное отклонение, чел.		Темп роста показателя, %	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.	2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.
Наличие работников всего	15	12	12	-3	0	80,00	100,00
Принято работников всего	7	6	5	-1	-1	85,71	83,33
Выбыло работников всего:	2	4	1	2	-3	200	25
Коэффициент по приему, %	46,67	50,00	41,67	3,33	-8,33	107,14	83,33
Коэффициент по выбытию, %	13,33	33,33	8,33	20,00	-25,00	250,00	25,00
Коэффициент по текучести кадров, %	0,13	0,33	0,1	0,20	-0,25	250,00	25,00

Профессионально квалификационная структура кадров предприятия анализирует качественный состав трудовых ресурсов по возрасту, полу, образованию, стажу работы, квалификации (таблица 9).

Таблица 9 – Профессионально квалификационная структура кадров предприятия

Показатель	Численность рабочих на конец года за 2018 год.	Удельный вес, %	Численность рабочих на конец года за 2019 год.	Удельный вес, %	Численность рабочих на конец года за 2020 год.	Удельный вес, %
1	2	3	4	5	6	7
Группировка по возрастным признакам						
До 20 лет	10	67	9	75	8	67
20 – 30 лет	4	27	2	17	3	25

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4	5	6	7
30 – 40 лет	1	7	1	8	1	8
	15	100	12	100	12	100
По полу:						
Мужчины	10	67	5	42	6	50
Женщины	5	33	7	58	6	50
Итого:	15	100	12	100	12	100
По образованию:						
Незаконченное среднее	10	67	10	67	8	67
Среднее, средне специальное	4	27	4	27	3	25
Высшее	1	7	1	7	1	8
Итого:	15	100	15	100	12	100
По трудовому стажу:						
До 5 лет	11	73	9	75	8	67
5 – 10 лет	4	27	3	25	4	33
Итого:	15	100	12	100	12	100

Проанализировав имеющиеся данные, можно сделать следующий вывод о том, что в 2020 году в состав работников основной деятельности входят 12 человек. На предприятии работают в основном работники в возрасте до 20 лет, в течении исследуемого периода произошло заметное омоложение кадрового состава.

Положительным показателем является повышение процента квалификации работников. Работников с высшим образованием в 2020 году больше на 1 % в сравнении с 2018, 2019 годом.

Положительным фактором является то, что состав работников сбалансирован по половому признаку. В 2020 году 50 % работников мужчины, 50 %

женщины. Изменения в организации производства могут привести к увеличению заинтересованности персонала в делах предприятия и в достигнутых результатах.

Для управления организацией используются специализированные системы обработки данных «1С: Предприятия», «1С: электронный документооборот», для поддержки всех видов программного обеспечения используются интернет-ресурсы, внешние источники данных.

В ООО Новый пол при организации деятельности приходится решать ряд вопросов, связанных с производственными процессами / продажами:

- направления укрепления производственно-технической базы (необходимость в транспорте, специальном строительном оборудовании);
- с какими транспортными компаниями сотрудничать;
- как привлечь дополнительную клиентскую базу;
- выбор каналов реализации;
- выбор стратегии ценообразования (кому и по какой цене реализовать отделочные материалы).

Для принятия качественного управленческого решения генеральный директор ООО Новый пол имеет возможность использовать следующие источники информации:

- бухгалтерскую отчетность организации (баланс, расходные ведомости). Данная информация используется для определения материальных ресурсов компании. Бухгалтерская отчетность компании подготавливается с использованием программы «1С: предприятие»;
- текущие планы организации на отчетный год, которые используются для анализа потребности организации в финансовых и технических ресурсах;
- internet, для анализа рынка сбыта, прогнозирования цен на товар, поиска поставщиков.
- специальные информационные технологии для разработки, анализа и принятия управленческих решений.

В настоящее время, ООО Новый пол придерживается стратегии диверси-

фикации, которая направлена на развитие дополнительных видов деятельности, в связи с чем, в ООО Новый пол осуществляется структурные изменения. Диверсификация – это распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение ассортимента производимых изделий, видов предоставляемых услуг, географические сферы деятельности и т. д.). Компания открывает новые региональные представительства, развивает службу доставки (с 2018 года), совершенствует логистику перевозок.

Миссия: помогать людям создавать комфортные условия повседневной жизни. Придание дизайну интерьера эстетики, надежности и долговечности.

Стратегия ООО Новый пол, действующая на сегодняшний день, имеет верные способы достижения поставленных целей. ООО Новый пол делает всё возможное для того, чтобы ПВХ плитка для пола, стен и потолка не только имела высокое качество, но и была доступной для максимально широкой аудитории покупателей. Покупатели могут получить бесплатные консультации от квалифицированные менеджеры компании.

Следует отметить, что в структуре управления ООО Новый пол не предусмотрен отдел, занимающийся стратегическим планированием, в связи с чем в организации отсутствует четкое понимание сотрудниками и руководством целей действующей стратегии организации. При этом имеются предпосылки к совершенствованию действующей стратегии организации. Таким образом, стратегия ООО Новый пол нуждается в некоторой корректировке, для этого в организации необходимо четкое разделение функций стратегического планирования на основе должностных инструкций.

Проведенное исследование позволило определить, что в настоящее время, ООО Новый пол реализует эффективную стратегию, которая позволяет организации увеличивать поток покупателей, а также финансовые результаты деятельности, но для ее реализации требуется больше времени, а для возможности оценить результаты ее внедрения требуется еще несколько лет. При этом проведенное исследование позволило определить ряд негативных факторов, отрицательно сказывающихся на деятельности организации. В связи с чем, целесо-

образно рассмотреть возможность разработки и внедрения дополнительной стратегии развития деятельности организации, прежде всего действия организации должны быть направлены на повышение финансовых результатов и снижения издержек.

2.4 Анализ управления ассортиментом товаров ООО Новый пол

Все товары, реализуемые компанией ООО Новый пол, разбиты на группы по принципу схожести свойств. Эти группы товаров являются ассортиментными и в совокупности представляют товарную номенклатуру компании. Широта товарной номенклатуры компании представлена двадцатью семью ассортиментными группами товаров. В таблице 9 представлены основные группы. В группу «Прочие» вошли сопутствующие товары с низким спросом и небольшой долей в реализации. Наличие этих товаров обусловлено качеством сервисного обслуживания.

Таблица 10 – Динамика показателей товарооборота в ассортиментном разрезе

Товарная позиция	Значение показателя, тыс. руб.			Абсолютный прирост, тыс. руб.		Темп роста, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Натуральная ПВХ	1646,15	1238,86	1331,4	-407,29	92,54	75,26	107,47
Кварц-виниловая плитка (Luxemix) в ассортименте	3950,76	1946,78	998,55	-2003,98	-948,23	49,28	51,29
Кварц-виниловая плитка (Stonecarp)	3292,3	1946,78	1442,35	-1345,52	-504,43	59,13	74,09
Кварц-виниловая плитка (Natural Relief)	4279,99	2831,68	1220,45	-1448,31	-1611,23	66,16	43,10
Клеевая плитка	7901,52	2300,74	1997,1	-5600,78	-303,64	29,12	86,80
Напольный плинтус	2304,61	1769,8	998,55	-534,81	-771,25	76,79	56,42
Аксессуары для пола	987,69	1238,86	887,6	251,17	-351,26	125,43	71,65
ЕСО паркет Alster	6913,83	3362,62	1553,3	-3551,21	-1809,32	48,64	46,19
Производство работ по установке покрытий	1316,92	884,9	443,8	-432,02	-441,1	67,19	50,15
прочие	329,23	177	221,9	-152,25	44,92	53,76	125,38
Итого	32923	17698	11095	-15225	-6603	53,76	62,69

Из полученных показатели можно сделать вывод, что наибольшее снижение продаж наблюдается по товарной группе «Клеевая плитка», «Кварц-виниловая плитка (Natural Relief)». В целом товарооборот снизился на 66,3 %

за анализируемый период.

Рост продаж наблюдается по строке «прочие», это связано с реализацией услуг обслуживания покрытий, ремонт покрытий и т.д.

Таким образом, можно сделать вывод, что в 2018 году ассортимент был более сбалансирован, наибольшие продажи осуществлялись по статье – клеевая плитка. Но продвижение новых товарных позиций привело к изменению покупательских предпочтений, и в 2019 году на первое место в структуре продаж вышла позиция – «ЕСО паркет Alster». Кризис 2020 года привел к снижению покупательской способности. Наибольшим спросом стали пользоваться материалы, в которых оптимально соотношение «цена – качество».

Не благоприятная эпидемиологическая обстановка в России привела к стагнации рынка недвижимости, остановке строительных работ на длительный период. Спрос на отделочные материалы снизился и резко вырос спрос на товары повседневного потребления. Снижение выручки и рост затрат привел к снижению чистой прибыли на 66,3 %.

Для того, чтобы выявить основные причины снижения чистой прибыли недостаточно иметь информацию о внешних факторах, необходимо реально оценить внутренние. С остановкой интенсивности продаж выросла затоваренность складов. На рисунке 11 представлена динамика стоимости запасов и себестоимости.

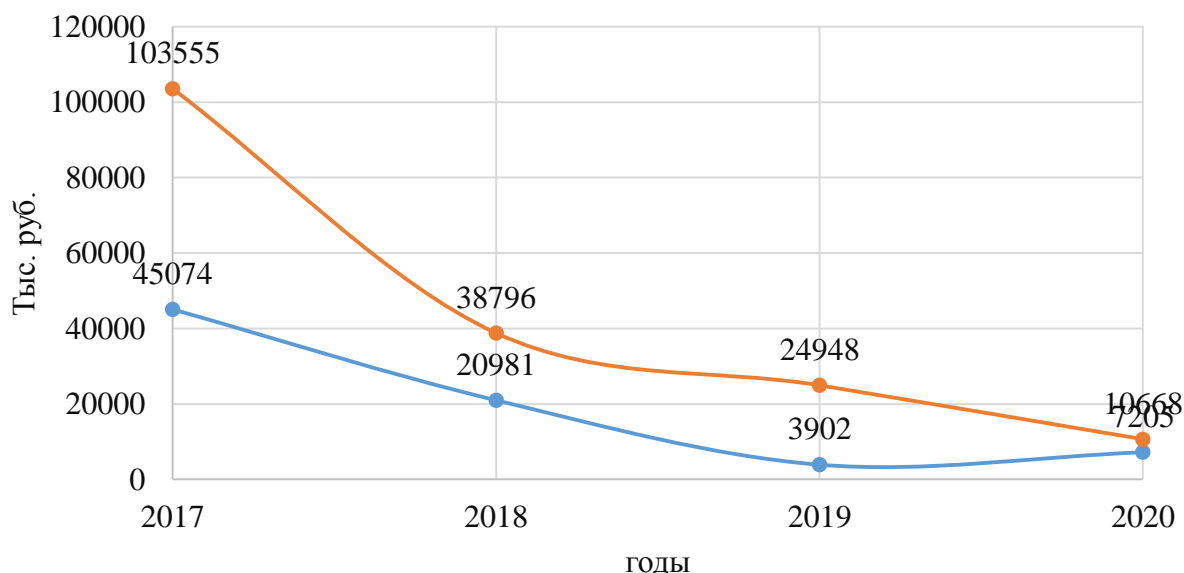


Рисунок 11 – Динамика показателей размеров запасов и себестоимости в ООО
Новый пол за период 2017 – 2020 гг.

Таким образом, наглядно видно, что снижение объема запасов приводит к снижению себестоимости, видна четкая зависимость этих показателей. Следовательно регулирование складских издержек приводит к снижению затрат предприятия. Для определения оптимального количества продукции на складе необходимо понимать какие товары пользуются наибольшим спросом и составлять прогноз на краткосрочный период, отрегулировать оптимальный период между поставками и т.д.

В таблице 11 приведены данные для построения матрицы БКГ, которая наиболее наглядно показывает от каких позиций предприятие получает наибольший доход и каковы перспективы развития отдельных групп товаров.

Таблица 11 – Исходные данные для построения матрицы БКГ

Группы товаров	Объем оптовых продаж на рынке г. Благовещенска Амурской области, тыс. руб.			Темпы роста рынка, %		Доля рынка, %		
	2018	2019	2020	2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.	2018	2019	2020
Натуральная ПВХ	13075,06	6743,93	7396,67	51,58	109,68	12,59	18,37	18
Кварц-виниловая плитка (Luxemix) в ассортименте	40771,52	16223,17	8321,25	39,79	51,29	9,69	12	12
Кварц-виниловая плитка (Stonecarp)	28043,44	19467,80	17377,71	69,42	89,26	11,74	10	8,3
Кварц-виниловая плитка (Natural Relief)	34796,67	20460,12	11095,00	58,80	54,23	12,3	13,84	11
Клеевая плитка	36922,99	12436,43	10401,56	33,68	83,64	21,4	18,5	19,2
Напольный плинтус	16116,15	16089,09	16105,65	99,83	100,10	14,3	11	6,2
Аксессуары для пола	10288,44	11912,12	9973,03	115,78	83,72	9,6	10,4	8,9
ЕСО паркет ALSTER	20887,70	9803,56	4412,78	46,93	45,01	33,1	34,3	35,2
Производство работ по установке покрытий	14796,85	10055,68	5689,74	67,96	56,58	8,9	8,8	7,8
Прочие	14965,00	17698,00	22190,00	118,26	125,38	2,2	1	1

Представленные сведения, позволяют судить о том, что ООО Новый пол,

занимает значительную долю в реализации «ЕСО паркетов», возможно по причине отсутствия достойных аналогов на рынке города Благовещенска.

Исследуя матрицу БКГ, представленную на рисунке 13, можно заключить, что в секторе «Трудные дети» - товары требующие продвижения на рынке, чтобы принести прибыль в перспективе – это прочие дополнительные услуги, дополнительные детали интерьера (плинтус, аксессуары).

В секторе «Звезды» находится один вид товара – «натуральные ПВХ», что логично, если учитывать моду на натуральные материалы. Если применить рекламу, то этот товар принесет хорошую прибыль.

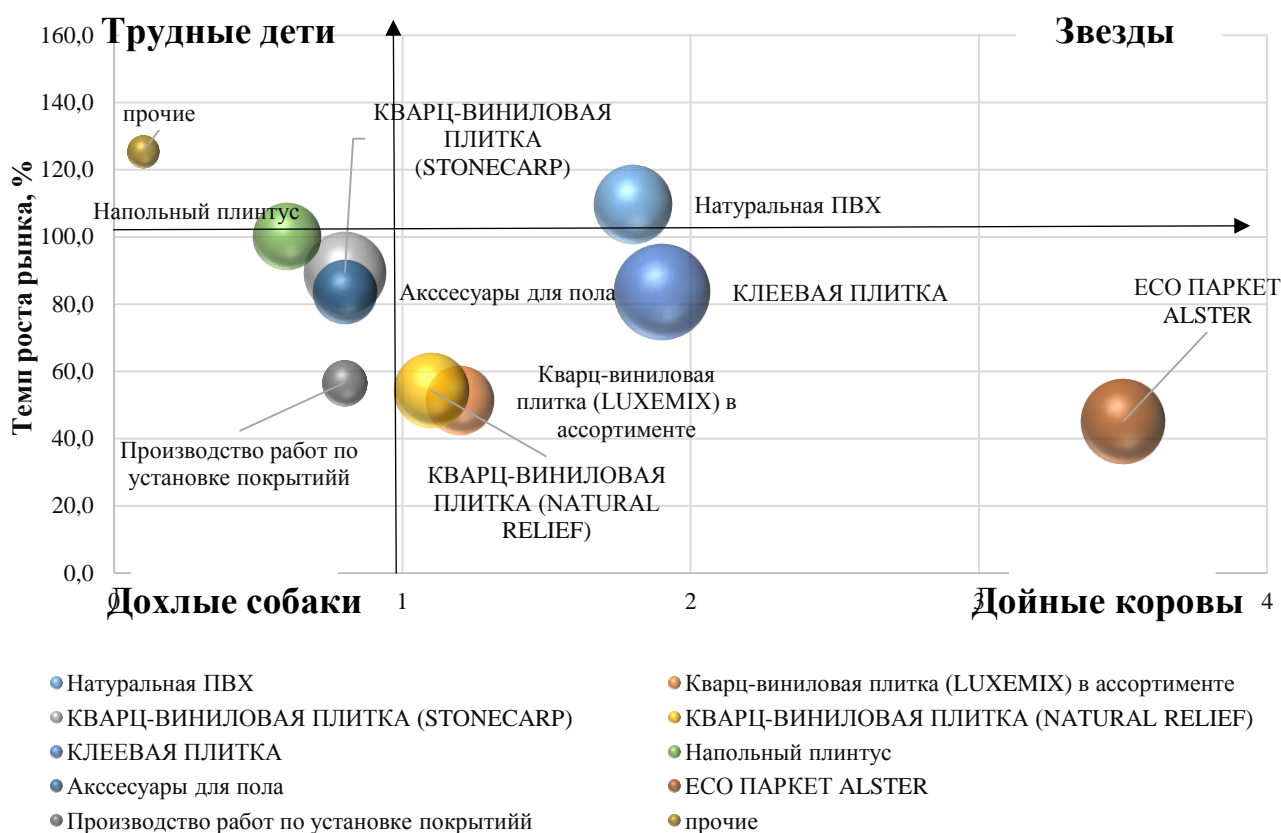


Рисунок 13 – Матрица БКГ

В секторе «Дойные коровы» находятся товары, которые приносят стабильный доход, это клеевая плитка и кварц-виниловая плитка различных модификаций.

В секторе «Дохлые собаки» оказались услуги, которые не востребованы

на рынке – работы по установке ПВХ. Компании следует отказаться от этого вида деятельности.

Такие товары, как «Клеевая плитка» на рынке Благовещенска представлена довольно широким ассортиментом и можно найти более дешёвые аналоги, следовательно доля ООО Новый пол в этой линейке ПВХ не велика. Тоже самое можно сказать о позиции «Производство работ по установке покрытий».

Для исследования сильных и слабых сторон в ассортименте товаров и услуг, поставляемых на рынок ООО Новый пол, целесообразно применить совместный ABC и XYZ-анализ – метод, позволяющий определить наиболее значимые ресурсы компании с точки зрения объемов производства услуг, валовых продаж и валовой прибыли.

На начальном этапе проводится ABC-анализ товаров по сумме полученного дохода или по сумме проданных товаров и услуг за весь учетный период (например, за год).

Затем осуществляется XYZ-анализ этих ассортиментных групп товаров за весь этот же период (например, по ежемесячным продажам за год).

Для проведения анализа необходимо систематизировать информацию о товарообороте каждой группы товаров за определенный период (месяц, квартал, год). После этого необходимо рассчитать долю каждой товарной группы в общем объеме товарооборота предприятия (таблица 12). На втором этапе необходимо отсортировать товары в порядке убывания их доли в товарообороте.

Таблица 12 – Товарооборот основных групп товаров ООО Новый пол за 2020 г.

Наименование товарной группы	Товарооборот (2020 г.), тыс. руб.	Доля товарной группы, %
Натуральная ПВХ	1331,4	12
Кварц-виниловая плитка (LUXEMIX)	998,55	9
КВАРЦ-ВИНИЛОВАЯ плитка (STONECARP)	1442,35	13
КВАРЦ-ВИНИЛОВАЯ плитка (NATURAL RELIEF)	1220,45	11
Клеевая плитка	1997,1	18
Напольный плинтус	998,55	9
Аксессуары для пола	887,6	8
ЕСО ПАРКЕТ ALSTER	1553,3	14
Гидроизоляция Vonkeel Folia Hydro	443,8	4
прочие	221,9	2

Итого	11095	100
-------	-------	-----

На третьем этапе нужно рассчитать долю каждой группы в товарообороте накопительным итогом и на основании этого распределить товары по группам А, В и С (таблица 13).

Проведенный ABC-анализ показывает, что основную долю товарооборота ООО Новый пол обеспечивают такие товарные группы, как Клеевая плитка, ЕСО паркет ALSTER, Кварц-виниловая плитка (STONECARP) и Натуральная ПВХ, которые относятся к группе А.

Таблица 13 – ABC-анализ ассортимента товаров ООО Новый пол

Наименование товарной группы	Доля в товарообороте в порядке убывания, %	Доля в товарообороте, %	Доля в товарообороте с накоплением, %	Группа
Клеевая плитка	1997,1	18	18	А
ЕСО ПАРКЕТ ALSTER	1553,3	14	32	А
КВАРЦ-ВИНИЛОВАЯ плитка (STONECARP)	1442,35	13	45	А
Натуральная ПВХ	1331,4	12	57	А
КВАРЦ-ВИНИЛОВАЯ плитка (NATURAL RELIEF)	1220,45	11	68	А
Напольный плинтус	998,55	9	77	А
Кварц-виниловая плитка (LUXEMIX)	998,55	9	86	В
Аксессуары для пола	887,6	8	94	В
Гидроизоляция Bonkeel Folia Hydro	443,8	4	98	С
прочие	221,9	2	100	С
Итого	11095	100	-	-

Товарные группы – Аксессуары для пола, Гидроизоляция Bonkeel Folia Hydro и прочие, относящиеся к группе С, нуждаются в развитии и требуют дополнительных акций по стимулированию сбыта, например, в виде снижения цен.

Однако ABC-анализ по товарным группам дает только поверхностное представление об ассортиментной структуре товаров и услуг предприятия. Для более детального и глубокого анализа целесообразно проводить аналогичный анализ по товарным категориям внутри различных категорий, так как он явля-

ется более информативным и позволяет эффективнее управлять ассортиментом.

Для более глубокого исследования ассортимента можно использовать XYZ-анализ. Он позволяет создать более полную картину торгового процесса в организации.

XYZ-анализ также предполагает разделение ассортимента предприятия на группы X, Y и Z, при этом, критерием данного анализа для определения оптимального объема продаж может быть доходность продукции или стабильность ее продаж.

Рассмотрим совмещение ABC- и XYZ-анализа ассортимента товаров ООО Новый пол. Совмещенный анализ включает в себя следующие этапы.

Этап 1. Проведение ABC-анализа. В качестве критерия разделения продукции на группы в рамках данного анализа выступает доля товарной группы в общем товарообороте ООО Новый пол (см. выше таблица 13).

Таблица 14 – XYZ-анализ товарных групп ООО Новый пол

Наименование товарной группы	Доля в выручке в порядке убывания, %	Доля в выручке накопительным итогом, %	Группа
Клеевая плитка	18	18	X
ЕСО ПАРКЕТ ALSTER	14	32	X
КВАРЦ-ВИНИЛОВАЯ плитка (STONECARP)	13	45	X
Натуральная ПВХ	12	57	Y
КВАРЦ-ВИНИЛОВАЯ плитка (NATURAL RELIEF)	11	68	Y
Напольный плиттус	9	77	Y
Кварц-виниловая плитка (LUXEMIX)	9	86	Y
Аксессуары для пола	8	94	Z
Гидроизоляция Bonkeel Folia Hydro	4	98	Z
прочие	2	100	Z
Итого	100		

Этап 2. Проведение XYZ-анализа. На данном этапе критерием деления продукции на группы выступает доля товарной группы в выручке предприятия. Результаты XYZ-анализа представлены в таблица 14.

Этап 3. Совмещенный анализ (ABC- и XYZ-). Необходимо совместить результаты ABC- и XYZ-анализа, в результате чего весь ассортимент товаров

предприятия делится на 9 сегментов исходя из двух критериев – доли группы в товарообороте предприятия и доли товарной группы в выручке. Результаты совмещенного анализа представлены в таблице 15.

Проведенный анализ позволил выделить наиболее выгодные и наименее прибыльные для ООО Новый пол группы товаров и услуг. Так, наиболее выгодными группами являются АХ (Клеевая плитка, ЕСО паркет ALSTER, Кварц-виниловая плитка (STONECARP)), АУ (Натуральная ПВХ), – группы, которые обеспечивают наибольший вклад в товарооборот и формирование прибыли ООО Новый пол.

Таблица 15 – ABC- и XYZ-анализ ассортимента товаров/услуг ООО Новый пол

АХ Клеевая плитка, ЕСО паркет ALSTER, Кварц-виниловая плитка (STONECARP)	АУ Натуральная ПВХ,	AZ
АХ	АУ Кварц-виниловая плитка (NATURAL RELIEF), Напольный плинтус, Кварц-виниловая плитка (LUXEMIX)	BZ
СХ	СУ	CZ Аксессуары для пола, Гидроизоляция Bonkeel Folia Hydro

К числу групп, нуждающихся в специальных мероприятиях по повышению их эффективности, относятся ВУ (Кварц-виниловая плитка (NATURAL RELIEF), Напольный плинтус, Кварц-виниловая плитка (LUXEMIX)). Данная группа обладает достаточным потенциалом, но для того, чтобы она перешли в группу более выгодных товаров, необходимо оптимизировать ассортиментную и ценовую политику в отношении этих групп.

Наконец, к наименее прибыльным и плохо оборачиваемым группам относятся сегменты CZ (Аксессуары для пола, Гидроизоляция Bonkeel Folia Hydro). Данные группы требуют особого внимания со стороны руководства ООО Но-

вый пол, вплоть до отказа от данной товарной группы.

Таким образом, в ходе проведения анализа установлено, что для повышения прибыли компании необходимо оптимизировать ассортимент предлагаемых товаров и услуг и оптимизировать величину запасов.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ ТОВАРОВ ООО НОВЫЙ ПОЛ

3.1 Анализ существующих проблем в управлении ассортиментом товаров

На основании произведенного анализа установлено, что в ООО Новый пол наблюдается снижение показателей выручки и чистой прибыли за анализируемый период в два раза. Для выявления проблемы применен инструмент «диаграмма Исикавы». Данный вид анализа удобный метод определения причинно-следственных связей (рисунок 14).

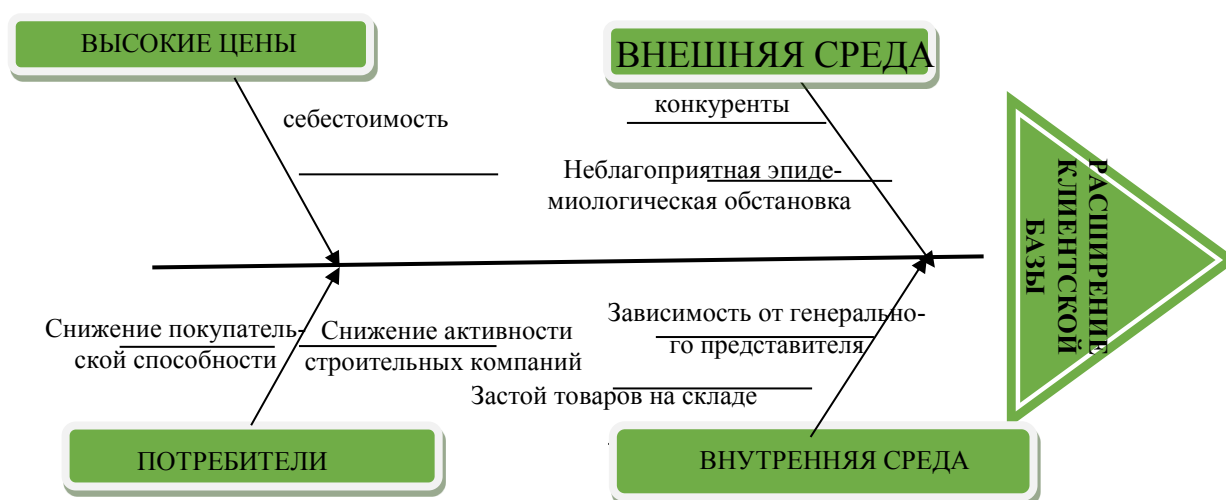


Рисунок 14 – Взаимосвязи между проблемой и причинами

Таким образом, благодаря диаграмме Исикавы выявлены следующие тенденции: себестоимость товаров достаточно высока и доходы можно получить только с большого оборота, но в связи со сложной эпидемиологической обстановкой в 2020 году снизилась активность строительных компаний и рынок строительных и отделочных материалов испытал кризис. Одновременно с этим снизилась покупательская способность, но из-за зависимости от генерального представителя, дилером которого является ООО Новый пол, компания не смогла сбалансировать ассортимент и произошло застой товарных запасов.

В связи с застоем, компания несет дополнительные издержки по товарным операциям и не может оперативно обновить ассортимент. Таким образом

есть две основные проблемы: 1 - затоваренность склада и 2 - не сбалансированный ассортимент, 3 – низкий спрос, 4 – высокая стоимость, 5 – большое количество конкурентов.

Для определения генеральной проблемы был проведен анализ с применением экспертных оценок. Экспертами выступили работники компании. Результаты метода экспертных оценок приведены в таблице 16.

Таблица 16 – Экспертная оценка причин рассматриваемой проблемы

Эксперты	Причины					Сумма рангов
	1	2	3	4	5	
Генеральный директор	5	4	3	2	1	15
Главный бухгалтер	4	5	3	1	2	15
Начальник торгового отдела	5	4	3	1	2	15
Менеджер по продажам	3	5	2	4	1	15
Сумма рангов	17	18	11	8	6	60

Также был рассчитан коэффициент конкордации для выявления степени согласованности экспертов.

Для расчета коэффициента конкордации была рассчитана средняя сумма, алгебраическая разница между суммой рангов и средней суммой, сумма квадратов алгебраических разностей. Расчетные данные представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Расчетные данные для нахождения коэффициента конкордации

Наименование показателя	Средняя сумма	Алгебраическая разность	Квадраты алгебраических разностей
Затоваренность склада	12	5	25
Не сбалансированный ассортимент	12	6	36
Низкий спрос	12	-1	1
Высокая стоимость товара	12	-4	16
Большое количество конкурентов	12	-6	36
Итого	-	-	114

Если мнения экспертов совпадают, а среди рангов, данных экспертами, нет одинаковых, то средний квадрат алгебраических разностей максимален по формуле:

$$K = K_{\max} = (1 : 12) \times m^2 \times (n^3 - n) = 160.$$

Тогда коэффициент конкордации равен:

$$K_{\text{кон}} = K : K_{\text{max}} = 114 : 160 = 0,71.$$

Исходя из результатов таблицы, можно сделать вывод, что наиболее важной причиной, оказывающей влияние на снижение финансовых результатов компании, является не сбалансированный ассортимент, следующим по важности фактором является затоваренность склада. Коэффициент конкордации принимает значение 0,71, что свидетельствует о высокой степени согласованности среди экспертов.

Товарные остатки мешают сбалансировать ассортимент, поэтому в ходе дальнейших разработок будут предложены пути решения двух проблем.

Наличие у ООО Новый пол ряда проблем, имеющих негативное влияние на финансовый результат, заставляют применить следующие мероприятия:

- оптимизация ассортимента;
- регулирование величины запасов.

Для оптимизации ассортимента компании требуется исключить из своей деятельности услугу: установка ПВХ. Т.к. эта услуга пользуется наименьшим спросом, а расходы на содержания квалифицированного персонала требуют постоянных вложений, то необходимо это вид деятельности выделить в отдельную категорию и развивать на рынке отдельно от компании. Либо просто перестать оказывать данные услуги.

Следующим этапом следует планирование товарных запасов в ассортиментном разрезе, для оптимизации затрат по складским операциям и дополнительных расходов на хранение залежавшихся позиций. Величина товарного запаса должна быть оптимальной для организации, т.е. этот запас, с одной стороны, должен быть достаточным для обеспечения бесперебойной продажи товаров, а с другой стороны, не должен привести к затовариванию и замораживанию товарной массы. Необходимость товарных запасов обусловлена следующими факторами:

- несовпадением во времени и в пространстве производства и потребления товаров;

- асинхронностью изменений спроса и предложения;
- дискретностью процесса производства при относительно непрерывном потреблении или, наоборот, непрерывностью производства при дискретном характере потребления;

- наличием случайных колебаний спроса и предложения.

Основной частью норматива товарного запаса является торговый запас, который состоит из 2-х частей:

- рабочего запаса, который должен постоянно находиться в торговом зале;

- запаса текущего пополнения, предназначенного для обеспечения бесперебойной продажи товаров на период до очередного поступления товаров.

Гарантийный запас предназначен для обеспечения бесперебойной продажи товаров в случае возникновения непредвиденных обстоятельств.

Представительный ассортиментный набор – это демонстрационный запас, находящийся в торговом зале, который должен содержать все многообразие ассортимента товаров данной товарной группы.

При планировании товарных запасов могут быть использованы следующие методы:

- экономико-статистический;
- удельных приращений;
- экономико-математический с использованием теории управления запасами;

- технико-экономических расчетов.

Для планирования норматива товарных запасов используется метод технико-экономических расчетов, который осуществляется по составным элементам в зависимости от их назначения в процессе реализации. Данная операция давно автоматизирована. Задача организации только выбрать наиболее подходящий для ее деятельности программный продукт.

На рынке программного обеспечения следует подобрать доступные по цене и качеству программы, которые будут совместимы с уже имеющимися

программами учета в компании: «1С: предприятие», «1С : Склад».

3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию управлением ассортиментом товаров ООО Новый пол

Как уже было представлено выше, основными мероприятиями в оптимизации ассортиментной политики компании будут следующие решения:

- отказ от выполнения работ по установке напольного покрытия, исключение из ассортиментной группы Аксессуаров для пола и Гидроизоляции Bonkeel Folia Hydro (по результатам ABC- XYZ-анализа);

- установка программного обеспечения для расчета оптимального заказа по срокам и ассортиментным позициям;

- применение скидок и акций для реализации товара, который длительное время залежался на складе.

Для реализации мероприятий потребуются различные ресурсы: времени, человеческие ресурсы, материальные затраты (расходные материалы), для формирования все вышеперечисленных ресурсов компания выделяет финансовые ресурсы.

В результате расчетов планового бюджета доходов и расходов ООО Новый пол по реализации мероприятий по повышению эффективности управления ассортиментом компании, разработана финансовая модель, которая решает задачи эффективного распределения финансовых, трудовых, материальных и производственных ресурсов. Также разработан бюджет движения денежных средств (БДДС) и капитальных вложений на реализацию и запуск рекламной компании, которая направлена на информирование потребителей о новой системе скидок и акций (таблица 18).

Таблица 18 – Бюджет капитальных вложений на запуск производства

Статья расходов	Сумма расходов, руб.
Анализ потребительского спроса	25 000
Анализ внутренней и внешней среды компании	50 000
Установка программного обеспечения системы оптимального заказа	50 000
Разработка рекламной компании	55 000
Скидки и акции для снижения степени затоваривания склада товарами остатками	216 500

Итого	396 500
-------	---------

Размер скидки на товарные остатка составляет 10 % от первоначальной стоимости. Установлено, что для разгрузки склада требуется реализовать 30 % товарных остатков неходовых позиций. Рассчитаем сумму недополученной прибыли на величину скидки:

$$(7\ 205 : 100 \times 30) \times 0,1 = 216,5 \text{ тыс. руб.}$$

Капитальные затраты, необходимые для реализации проекта составили: 180 тыс. руб., при условии обращения к сторонней компании за проведением анализа потребительского рынка, анализа внутренней и внешней среды, проработке деталей рекламной компании и формирования политики лояльности в отношении покупателей (акции, скидки и т.д.).

Обращение к сторонней организации вызвано недостатком в квалификации штата сотрудников для использования маркетинговых инструментов, а анализ потребительского рынка затратен по времени, если его проведение будет организовано собственными силами. Таким образом, наиболее затратным является статья недополученной прибыли в период реализации новой политики лояльности – 216,5 тыс. руб., но данная сумма не требует наличия денежных средств на начала внедрения предложенных мероприятий. Затраты быстро окупятся снижением складских издержек и повышением степени оборачиваемости капитала компании.

Так же для реализации мероприятий следует распределить ответственность между исполнителями продолженных мероприятий (таблица 19).

Таблица 19 – Матрица распределения ответственности в период разработки и реализации мероприятий по совершенствованию процесса управления ассортиментом ООО Новый пол

Работы участников проекта	Команда проекта			
	Генеральный директор	Начальник торгового отдела	Главный бухгалтер	Юрист
1	2	3	4	5
Разработка мероприятий по проблеме;	Я И	Р	Р	Р
Определение основной проблемы в деятельности компании			Я И	
Определение ответственных лиц за реализа-		Я И		

Продолжение таблицы 19				
1	2	3	4	5
Определение состава и последовательности выполнения работ		Я ±		К
Определение потребности в ресурсах		К	Я П И	
Составление сметы затрат	Я ±		П	К
Определение бюджета			П ±	К
Выявление рисков и их оценка		Я		
Определение маркетинговой компании для анализа потребительского спроса		К		И
Утверждение компании исполнителя для проведения анализа внутренней и внешней среды		И	К	
Формирование политики лояльности	И	К	Р	
Утверждение и корректировка полученных результатов		! И		К
Оценка результатов реализации мероприятий	ЯИ			
Составление отчета по полученным результатам	ЯИ			

Для распределения ответственности между участниками команды проекта формируется матрица распределения ответственности (РАЗУ).

Условные обозначения:

Я – ответственность за единолично принятое решение;

! – персональная ответственность за решение, принятое коллективно;

Р – участие в коллективном принятии решения;

± – выполнение расчетов;

П – планирование;

К – контроль;

И – исполнение.

Принятие окончательного решения по реализации передоложенных мероприятий и несение полной ответственности за полученные результаты лежит на Генеральном директоре организации, так же он производит мониторинг работы всех исполнителей, утверждение результатов каждого этапа реализации мероприятий, анализа полученных результатов и их использование в дальнейшем планировании работы организации.

Для определения потребности в ресурсах в ходе реализации мероприятий необходимо составить бюджет расходов (таблица 20).

Таблица 20 – Бюджет расходов по этапам реализации мероприятий по совершенствованию системы управления ассортиментом ООО Новый пол

Виды Расходов, тыс. руб.	Периоды реализации стратегии				Итого, тыс. руб.
	03.2022	04.2022 2	05.2022	06.2022	
- анализ имеющихся разработок в сфере логистических программ	-				-
- установка программы на базе «1С: Аналитик»	47				47
- проведение обучения работников на новом программном обеспечении	3				3
- заключение договора с фирмой на проведение маркетинговых исследований покупательских предпочтений		25			25
- исследование внутренней и внешней среды		50			50
- разработка политики лояльности для покупателей			216		216
- разработка рекламной компании			10	45	55
- оформление приказа на реализацию мероприятий в документальной форме (оформить приказом директора);				-	-
- доведение положений плана до сведений сотрудников организации;				-	-
ИТОГО	50	75	226	45	396

Таким образом, наибольшая величина расходов на реализацию мероприятий по совершенствованию процесса управления ассортиментом ООО Новый пол, приходится на май 2022 года. Сроки реализации мероприятий установлены: март 2022 г. – июнь 2022 г. Величина расходов на реализацию мероприятий за весь период, составит 396 тыс. руб.

Расходы на оплату труда персонала организации, занятого реализацией мероприятий в расходы, не входят т.к. они предусмотрены штатным расписанием. Мероприятия реализуются в рамках рабочих обязанностей, определенных руководством ООО Новый пол.

Стоимость программного обеспечения составляет 47 тыс. руб. при приобретении лицензии на использование программы, еще 3 тыс. руб. компания потратит на оплату дополнительного времени обучения работников приемам работы в на новом программном обеспечении. Т.к. программа «1С : Склад» и программа «1С : Аналитик» идеально совместимы, время адаптации работников будет минимальным.

Наиболее затратным мероприятием предполагается проведение аналитических исследований рынка и покупательских предпочтений. В сумме данные маркетинговые затраты составят – 75 тыс. руб.

Ожидается увеличение выручки при реализации всех мероприятий на 30 % (с учетом реализации товаров по скидкам и акциям).

В таблице 21 указаны данные, необходимые для построения сетевой модели. Все этапы имеют последовательную нумерацию. В рамках каждого этапа параллельные операции обозначим дробным числом (1.1, 1.2, 1.3 и т.д.).

Таблица 21 - Календарный план реализации мероприятий по совершенствованию системы управления ассортиментом ООО Новый пол

Условное обозначение работ	Наименование работы	Продолжительность работ	Сроки выполнения
1.1	Установление контроля	2 дня	1.04 – 3.04
1.2	Определение основной проблемы в деятельности компании		
1.3	Назначение ответственных лиц		
2.1	Определение состава и последовательности выполнения мероприятий	10 дней	4.04 – 14.04
2.2	Определение потребности в ресурсах;		
2.3	Составление сметы затрат;		
2.4	Определение бюджета;		
2.5	Выявление рисков и их оценка;		
3.1	Определение маркетинговой компании для анализа потребительского спроса	14 дней	15.04 – 28.04
3.2	Утверждение компании исполнителя для проведения анализа внутренней и внешней среды		
3.3	Формирование рекламной компании		
3.4	Утверждение и корректировка полученных результатов		
4.1	Оценка результатов внедрения мероприятий	2 дня	29.04 – 30.04
4.2	Составление отчета		
Итого		30	х

На основе календарного плана-графика составлена диаграмма Ганта (рисунок 15).

Из полученных данных можно сделать вывод, что для реализации мероприятий потребуется 30 дней. Максимальное отклонение ± 2 дня. Период реализации мероприятий 01.04.2021 – 20.04.2021 г.

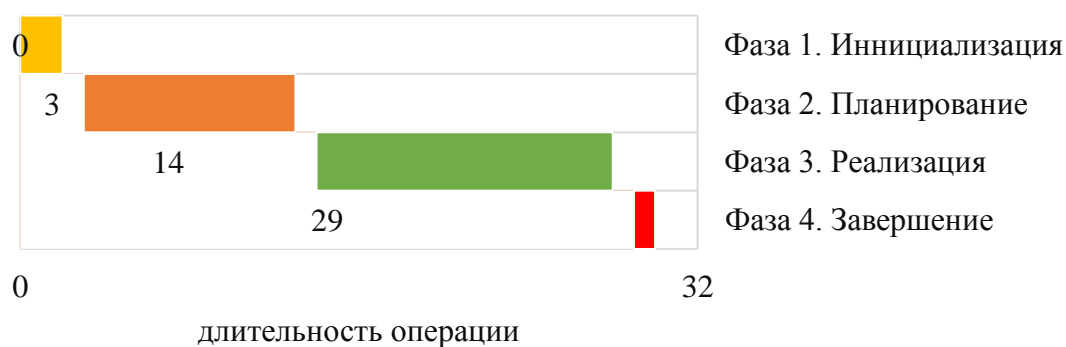


Рисунок 15 – Диаграмма Ганта

Сетевая модель работ по внедрению мероприятий по совершенствованию процесса управления ассортиментом в ООО Новый пол представлена на рисунке 16.

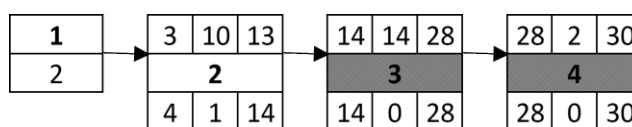


Рисунок 16 – Сетевая модель работ по внедрению мероприятий по совершенствованию процесса управления ассортиментом в ООО Новый пол

Таким образом, оптимальная продолжительность периода реализации мероприятий: 30 дней \pm 2 дня, минимальная: 28, максимальная 32 дня.

3.3 Экономическая эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию управления ассортиментом товаров

Разработка и реализация любых мероприятий и происходит в условиях риска. Возможные риски просчитаны в таблице 22.

Таблица 22 – Расчет величины простых рисков

Наименование рисков	Приоритеты		Весы	Оценки экспертов, %			Средняя оценка экспертов	Величина риска
	Места	Ранги		I	II	III		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Рост цен на услуги маркетинговой компании	4	0,1	0,4	30	40	25	31,67	13

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Временные риски	1	0,1	0,1	50	80	20	50	5
Риск изменения покупательских предпочтений	2	0,3	0,6	20	20	25	21,67	13
Риск сезонных изменений	3	0,2	0,2	55	40	80	58,33	17
Риск разрыва связи с поставщиками услуг	5	0,3	1,5	20	15	10	15	23

Наибольший вес риска составляет 23 % – Риск разрыва связи с поставщиками товара. В таблицах 23, 24 отображены возможные стоимостной и временной ущербы от риска.

Таблица 23 – Возможный ущерб в стоимостном выражении

Наименование риска	Стоимость объекта риска, руб.	Величина риска	Возможный ущерб, руб.
Риск разрыва связи с поставщиками услуг	75 000	23	17,25

Таблица 24 – Возможный ущерб во временном выражении

Наименование риска	Продолжительность стадии регистрации патента	Величина риска	Возможный ущерб, дней
Риск разрыва связи с поставщиками услуг	30	23	6,9

Возможный стоимостной ущерб от разрыва связи с поставщиками услуг в стоимостном выражении 17,25 тыс. руб. Минимизировать риск можно при заключении договоров, подписании сметы затрат, дробной оплате предоставляемых услуг маркетинговых исследований. Далее составлена смета затрат с учетом риска. Результаты представлены в таблице 25.

Таблица 25 – Смета затрат на реализацию мероприятий по совершенствованию процесса управления ассортиментом ООО Новый пол

Название статей расходов	Затраты, тыс. руб.
1	2
Анализ потребительского спроса	25 000
Анализ внутренней и внешней среды компании ООО Новый пол	50 000

1	2
Установка программного обеспечения системы оптимального заказа	50 000
Разработка рекламной компании	55 000
Скидки и акции для снижения степени затоваривания склада товарными остатками	216 500
Экономический ущерб от разрыва связи с поставщиками услуг	17,25
Итого затрат с учетом ущерба	413 750

В соответствии с таблицей 20, затраты на реализацию мероприятий составят 413 750 тыс. руб., из которых 216,5 тыс. руб. – недополученная прибыль и 197,25 тыс. руб. – прямые затраты.

Временной риск не существенен и составит 6,9 дня.

Для определения экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления ассортиментом сделаны прогнозы на 2022 год без учета реализации проекта и с учетом реализации. В таблице 26 представлено сравнение прогнозируемых показателей 2022 года, при планируемом приросте выручки на 30 % от показателей 2020 года и прямых, и косвенных затрат на реализацию мероприятий.

Таблица 26 – Сравнение прогнозируемых показателей

Показатель	2022 г. Прогноз без реализации проекта	2022 г. Прогноз с реализацией проекта	Абсолютный прирост	Темп прироста 2022 с проектом/без проекта, %
Выручка, тыс. руб.	11095	14423,5	3328,5	130
Себестоимость, тыс. руб.	10668	11081,75	413,75	103,9
Чистая прибыль, тыс. руб.	379	3341,75	2962,75	в 8 раз
Рентабельность, %	3,42	23,17	19,75	677,5

Таким образом, экономическая эффективность мероприятий, при прочих равных условиях (себестоимость, затраты на проект) состоит в увеличении выручки на 3 328,5 тыс. рублей и увеличении чистой прибыли на 2 962,75 тыс. рублей. При этом рентабельность деятельности компании ООО Новый пол увеличится в 6,7 раза и составит 23,17 %, тогда как в 2020 году она составляла всего 3,42 %.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предприятие ООО Новый пол работает на рынке города Благовещенска с 26 июня 2016 года – 5 лет. Состоит в реестре малого и среднего предпринимательства. Зарегистрирована как юридическое лицо по адресу: 675000, Амурская обл., г. Благовещенск, ул. Пионерская, д. 154. Уставной капитал компании составляет 100 тыс. руб.

Основным видом деятельности является: «Торговля оптовая прочими бытовыми товарами» (код ОКВЕД 46.49). Компания является официальным дистрибьютером марки «WONDERFUL VINYL FLOOR» – производителя инновационной кварц-виниловой плитки одноименного бренда.

Представленные в выпускной квалификационной работе сведения, позволяют судить о том, что ООО Новый пол, занимает значительную долю в реализации «ЕСО паркетов», возможно по причине отсутствия достойных аналогов на рынке города Благовещенска.

Исследуя матрицу БКГ можно заключить, что в секторе «Трудные дети» - товары требующие продвижения на рынке, чтобы принести прибыль в перспективе – это прочие дополнительные услуги, дополнительные детали интерьера (плинтус, аксессуары).

В секторе «Звезды» находится один вид товара – «натуральные ПВХ», что логично, если учитывать моду на натуральные материалы. Если применить рекламу, то этот товар принесет хорошую прибыль.

В секторе «Дойные коровы» находятся товары, которые приносят стабильный доход, это клеевая плитка и кварц-виниловая плитка различных модификаций.

В секторе «Дохлые собаки» оказались услуги, которые не востребованы на рынке – работы по установке ПВХ. Компании следует отказаться от этого вида деятельности.

Такие товары, как «Клеевая плитка» на рынке Благовещенска представлена довольно широким ассортиментом и можно найти более дешёвые аналоги, следовательно доля ООО Новый пол в этой линейке ПВХ не велика. Тоже са-

мое можно сказать о позиции «Производство работ по установке покрытий».

Таким образом, в ходе проведения анализа установлено, что для повышения прибыли компании необходимо оптимизировать ассортимент предлагаемых товаров и услуг и оптимизировать величину запасов.

Экономическая эффективность предложенных мероприятий, при прочих равных условиях (себестоимость, затраты на проект) состоит в увеличении выручки на 3 328,5 тыс. рублей и увеличении чистой прибыли на 2 962,75 тыс. рублей. При этом рентабельность деятельности компании ООО Новый пол увеличится в 6,7 раза и составит 23,17 %, тогда как в 2020 году она составляла всего 3,42 %.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абрамова, Л.А., Останкова В.Р. Содержательная интерпретация алгоритма формирования ассортиментной политики на предприятии / Л.А. Абрамова // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы, - 2018. - №6. - С. 85-87.
- 2 Аверчев, И.В. Управленческий учет и отчетность. Постановка и внедрение / И.В. Аверчев, – М.: Вершина, - 2017. - 512 с.
- 3 Аксенов, П.Н. Проблемы повышения конкурентоспособности объектов жилищно-коммунального комплекса / П.Н. Аксенов // Экономическая наука современной России. - 2019. - № 1. - С.135-140.
- 4 Алексеева, Л.И. Планирование деятельности фирмы / Д.И. Алексеева. - М: Финансы и статистика, - 2019. – 214 с.
- 5 Андреев, В.К. Об автономных учреждениях / В.К. Андреев // Российская юстиция. - 2017. - № 2. – С. 211 – 245.
- 6 Бабаев А.Ю., Комиссарова И.П., Бородин В.А. Бухгалтерский учет: учебник для студентов вузов / под.ред. проф. Бабаева А.Ю., проф. И.П. Комиссаровой 2 изд. перераб. и доп. М.: Юнити-Дана, - 2015. - 527 с.;
- 7 Баканов, М.И., Шеремет, А.Д. Теория экономического анализа / М.И. Баканов. - М.: Финансы и статистика, - 2019. – 142 с.
- 8 Балдин, К. В. Антикризисное управление: макро-и микроуровень: учеб. пособие / К. В. Балдин, И. И. Передеряев, А. А. Рукосуев. -5-е изд., исп. - М.: Изд.-торг. корпорац. «Дашков и Ко», - 2018. - 266 с.
- 9 Баркан, Д.И. Управление продажами: Учебник / Д.И. Баркан // Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Издат. Дом С.-Петербур. гос. ун-та, - 2017. - 908 с.
- 10 Басовский, Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебное пособие / Л.Е. Басовский. - М.: Инфра-М. - 2016. – 467 с.
- 11 Баткаева, И.А., Кибанов, А.Я., Митрофанова, Е.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / И.А. Баткаева, А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, - СПб.: Питер. - 2017. - 390 с.

12 Бахрушина, М.А. Бухгалтерский управленческий учет: учебник для вузов / А.М, Бахрушина, 2-е изд. доп. и пер. - М.: ИКФ Омега-Л; Высш.шк., - 2018. 528 с.

13 Башкатова, Ю. И. Управленческие решения: учебное пособие по изучению дисциплины, руководство, практикум, тесты и учебная программа /Ю.И. Башкатова // Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М.: МЭСИ, 2018. – 184 с.

14 Беялов, А.З. Как убыточному предприятию выйти из кризиса и стать прибыльным. - М: МВЦ «Айтолан», 2019.

15 Березина, Е.А. Методы оценки этапа жизненного цикла товара. Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. 2019. № 17. С. 126-132.

16 Березина, Е.А. Эффективные технологии управления жизненным циклом товара//автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук/Санкт-Петербургский государственный аграрный университет. Санкт-Петербург, 2020.

17 Бернстайн, Л.А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация: Пер. с англ./ научн. ред. перевода чл.-корр. РАН И.И. Елисеева. Гл. редактор серии проф. Я.В. Соколов. - М.: Финансы и статистика, - 2018. - 624 с.

18 Бланк, И.А. Основы финансового менеджмента / И.А, Бланк. - К.: Ника-Центр, - 2019. - С. 337.

19 Богачева И.В. // Бухгалтерский учет в отраслях: учебно-практическое пособие. - М.: ЕАОИ, - 2017. - 135 с.

20 Бородулин, А.Н., Заложнев, А.Ю., Шуремов, Е.Л. Внутрифирменное управление, учет и информационные технологии: учебное пособие / А.Н.Бородулин, А.Ю. Шуремов, Е.Л. Заложнев. - М.: ЗАО, - 2017. – 412 с.

21 Варламов, А.С. Совершенствование управления ассортиментом на современных производственных предприятиях / А.С. Варломов //Экономика и менеджмент. - 2018. - № 2. – 217 с.

22 Васильчук, О.И. Использование данных управленческого учета при принятии управленческих решений / О.И. Васильчук //Карельский научный журнал. - 2019. - № 2. - С. 8-10.

23 Вахрин, П.И. Финансовый анализ в коммерческих и некоммерческих организациях: учебное пособие / П.И. Вахрин. - М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», - 2018. С. 92 – 104.

24 Веселов, А.И. Формирование ассортиментной политики предприятий на основе моделирования денежных потоков / А.И, Веселов //Маркетинг в России и за рубежом. -2019. -№ 5. - С. 91-97.

25 Веселов, А.И. Ассортиментная политика предприятий: анализ основных взглядов и методов оценки / А.И, Веселов //Маркетинг в России и за рубежом. -2017. -№ 1. -С. 103-114.

26 Воробьев, С.Ю. Проблемы принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности [сайт] / С.Ю. Воробьев / Режим доступа: http://www.ieay.ru/nauch/sc_article/2011/04-T2/Vorobiev.shtml.pdf (дата обращения 12.10.2021).

27 Гончаренко, К.В. Бюджетные дотации / К.В. Гончаренко // Управление многоквартирным домом, Екатеринбург, - 2013. - № 8. - С. 12-18.

28 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 23.05.2016) [текст] // Консультант плюс [сайт] режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/ (дата обращения 12.06.2021).

29 Егоров, В.Ф. Организация, технология и проектирование предприятий торговли: учебник / В.Ф. Егоров. - СПб.: Первый класс, - 2018. - 414 с.

30 Ермолович, Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Л.Л. Ермолова. - Мн.: БГЭУ, - 2019. – 311 с.

31 Закиров, Э.А. Обоснование управленческих решений на основе методики учета затрат по потокам создания ценности / Закиров Э.А. //Актуальные проблемы экономики и права. - 2018. - № 2 (26). - С. 152-158.

32 Зарипова, Г.Д. Особенности формирования ассортиментной политики

на предприятиях молокоперерабатывающей отрасли / Г.Д. Запинова // Вестник казанского государственного аграрного университета, – 2018. - Т.3. - № 3(9). - С. 45-47.

33 Иншакова, А.О. Правовой режим имущества унитарного предприятия: лекция / А.О. Иншакова. – Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2003. – С. 20.

34 Ким, Е.К., Поляков, К.Л. Торговое предприятие сквозь призму ERP / Е.К. Ким, К.Л. Поляков //Директор информационной службы. - 2019. - № 2. – 310 с.

35 Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. -М.: Проспект, 2018.

36 Кован, С.Е. Теория антикризисного управления предприятием: учеб. пособие/С. Е. Кован, Л. П. Мокрова, А. Н. Ряховская; под ред. М. А. Федотовой, А. Н. Ряховской. -М.: КноРус, 2019. -160 с.

37 Люкшинов, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов / А.Н. Люкшинов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, - 2016. – 375 с.

38 Маракулина, И.В. Управление товарным ассортиментом / И.В. Макулина // автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Вятская государственная сельскохозяйственная академия. Киров, - 2017. – 163 с.

39 Морозова, Т.Г. Городское хозяйство: учебное пособие / Морозова Т.Г. и др. - М.: Вузовский учебник Инфра-М, - 2018. - 361 с.

40 Пигунова, О. В. Инновации в торговле: учебное пособие / О. В. Пигунова. - Минск: Высшая школа, - 2017. - 222 с.

41 Савостина, О.В. Бухгалтерский учет: учебное пособие / авт.-сост. Н.Н. Илышева, Е.Р. Синянская, О.В. Савостина. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, - 2016. - 156 с.

42 Сафарова, И.М. Методологические основы построения модели / И.М. Сафарова //Школа университетской науки: парадигма развития, - 2018. -№ 3 (10). -С. 63-65.

43 Томпсон, А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искус-

ство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Перевод с англ. Под редакцией Зайцева Л. Г., Соколовой М. И. – Банки и биржи, ЮНИТИ, - 2018. – 576 с.

44 Филатова, Е.Г. Системный подход к формированию ассортиментной политики коммерческого предприятия/Экономика и управление: новые вызовы и перспективы, - 2019. - №4. - С. 230-233.

45 Финансовый анализ: Учебное пособие / С.И. Крылов. - Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, - 2016. - С.160.

46 Чкалова, О.В. Торговое дело: учеб. пособие / ОВ, Чкалова. -2-е изд., пер. -М.: Эксмо, - 2019. - 319 с.

47 Шадрина, А.Ю. Методика формирования ассортиментной политики мясоперерабатывающего предприятия / А.Ю. Шадрина // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд, - 2018, - № 1-1. - С. 128-132.

48 Шмарин, А. П. Анализ потенциальных рисков при реализации конкурентных стратегий предприятия / А. П. Шмарин. - Известия ОГАУ. – Оренбург, 2017. – № 5 – С. 173-176.

49 Юдина, А. Р. Экономика предприятия / А.Р. Юдина, - М.: Инфра, - 2018. – 410 с.

50 Юрова, Н.А. Инструменты и методы управления ассортиментом товаров в ритейле / Н.А, Юрова //Вестник сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева. 2017, №1. С. 165-170.
Скороходова, Л. А., Назаров, Д. М. Инструменты компаративного анализа ассортиментной политики малого предприятия и разработка его маркетинговой стратегии//Гуманитарные и социальные науки. 2017. № 6. С. 81-84.

51 Упоров В. А. Формирование и управление ассортиментом производственного предприятия//Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2019. № 1 (13). С. 119-123.

52 Филатова, Е.Г. Системный подход к формированию ассортиментной политики коммерческого предприятия/Экономика и управление: новые вызовы и перспективы, - 2019. - №4. - С. 230-233.

53 Финансовый анализ: Учебное пособие / С.И. Крылов. - Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, - 2016. - С.160.

54 Халявина М.Л. Ассортиментная политика предприятий: анализ основных взглядов/М.Л. Халявина//Политематический сетевой электронный научный журнал кубанского государственного аграрного университета. -2017. -№ 84 (10). -С. 718-726.

55 Чкалова, О.В. Торговое дело: учеб. пособие / ОВ, Чкалова. -2-е изд., пер. -М.: Эксмо, - 2019. - 319 с.

56 Щербаков В.А., Щербакова Н.А. Оценка стоимости предприятия (бизнеса). -4-е изд., перераб.и доп. -М.: Изд-во «Омега-Л», 2019. -315 с.

57 Экономика предприятия. Практикум: учеб. пособие для академического бакалавриата / С. П. Кирильчук [и др.]; под общ. ред. С. П. Кирильчук. – М.: Издательство Юрайт, 2019. 406 с.

58 Юдина, А. Р. Экономика предприятия / А.Р. Юдина, - М.: Инфра, - 2018. – 410 с.

59 Юрова, Н.А. Инструменты и методы управления ассортиментом товаров в ритейле / Н.А, Юрова //Вестник сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева. 2017, №1. С. 165-170.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерская отчетность ООО Новый пол за период 2018 – 2020 гг.

Показатель	2017	2018	2019	2020
Актив				
Материальные внеоборотные активы	-	-	-	-
Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы	116	90	65	41
Запасы	45074	20981	3902	7205
Денежные средства и денежные эквиваленты	373	142	244	3358
Финансовые и другие оборотные активы	13529	7119	11507	10596
задолженность учредителей по взносам в уставный капитал	-	-	-	-
БАЛАНС	59092	28332	15718	21200
Пассив				
Капитал и резервы	20956	15098	9237	9616
уставный капитал	-	-	-	-
Долгосрочные заемные средства	36490	12740	1470	-
Другие долгосрочные обязательства	-	-	-	-
Краткосрочные заемные средства	-	-	-	-
Кредиторская задолженность	1646	494	5011	11584
Другие краткосрочные обязательства	-	-	-	-
доходы будущих периодов, возникшие в связи с безвозмездным получением имущества и государственной помощи	-	-	-	-
БАЛАНС	59092	28332	15718	21200
	2017	2018	2019	2020
Выручка	112130	32923	17698	11095
Расходы по обычной деятельности	103555	38796	24948	10668
Проценты к уплате	865	237	-	-
Прочие доходы	2246	6805	5677	405
Прочие расходы	2895	6496	2578	344
Налоги на прибыль (доходы)	1261	57	50	109
Чистая прибыль (убыток)	5800	-5858	-4201	379
(стр.2110-2120-2330+2340-2350-2410)				