

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
Профиль: Менеджмент организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
« _____ » _____ 2021 г

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Управление ассортиментной политикой ООО «Автотрейд»

Исполнитель

студент группы 772 - об

А.Р. Шакиров

(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: 71 с., 27 таблиц, 14 рисунков, 1 приложение.

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

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию процесса управления ассортиментной политикой ООО «Автотрейд».

Объектом исследования является ООО «Автотрейд».

Предмет исследования – ассортиментная политика предприятия ООО «Автотрейд».

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

Во второй главе проанализированы основные показатели деятельности ООО «Автотрейд», 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 ассортиментной политикой в ООО «Автотрейд». Предложен план реализации мероприятий, затраты на реализацию мероприятий, представлен расчет экономической эффективности.

Период исследования 2018 – 2020 гг.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы управления ассортиментной политикой предприятия	8
1.1 Роль и значение ассортиментной политики для предприятия	8
1.2 Этапы разработки ассортиментной политики предприятия	14
1.3 Методы анализа эффективности управления ассортиментом	19
2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Автотрейд»	26
2.1 Краткая характеристика предприятия	26
2.2 Анализ внешней среды ООО «Автотрейд»	29
2.3 Анализ внутренней среды ООО «Автотрейд»	34
2.4 Анализ ассортимента ООО «Автотрейд»	40
3 Разработки мероприятий по управлению ассортиментной политикой ООО «Автотрейд»	47
3.1 Обоснование мероприятий по управлению ассортиментной политикой ООО «Автотрейд»	47
3.2 Разработка мероприятий по управлению ассортиментной политикой ООО «Автотрейд»	50
3.3 Экономическая эффективность мероприятий по управлению ассортиментной политикой ООО «Автотрейд»	54
Заключение	62
Библиографический список	66
Приложение А Бухгалтерская отчетность	72

ВВЕДЕНИЕ

Чтобы обеспечить эффективную работу предприятия, занимающегося розничными продажами на рынке запасных частей, необходимо постоянно развивать товарный ассортимент. Необходимость этого обусловлена рядом факторов, основные из которых:

- изменение спроса на отдельные товары;
- появление новых или усовершенствование уже существующих товаров в результате проведенных исследований в области техники и технологии;
- изменения в товарном ассортименте конкурентов.

Задача высшего руководства предприятия и состоит в том, чтобы с учетом всех этих факторов обеспечить наиболее полное соответствие товарного ассортимента запросам потребителей.

Чтобы начать анализировать, прежде необходимо навести порядок в ассортименте. Информация о товаре должна быть доступна и актуальна, иначе говоря, - структурировано и классифицировано, исходя из общей концепции магазина и своего позиционирования на рынке.

Разработка и реализация ассортиментного плана представляет собой один из наиболее важных этапов любой стратегии розничного бизнеса. Ведь, первой задачей каждой оптовой или розничной организации является обеспечение процесса продажи имеющихся у нее товаров. Для того чтобы торговая организация была успешной, следует принимать компетентные решения, касающиеся того, что, в каких количествах и в какое время следует закупать, чтобы затем реализовать.

Общее направление выбора товаров также несет в себе четкое послание, обращенное к потребителю и сообщающее ему тип компании, у которой он приобретает товар. Выбор товара как таковой и его представление покупателю создают основной источник дифференциации, позволяющей отличить один розничный магазин от другого. «Правильно закупленный товар – наполовину проданный товар». Товар должен отражать потребности и пожелания различных сегментов рынка.

В соответствии с этими факторами и заданными вопросами тема выпускной квалификационной работы: «Управление ассортиментной политикой ООО «Автотрейд» является весьма актуальной.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию процесса управления ассортиментной политикой ООО «Автотрейд».

В соответствии с поставленной целью в работе рассмотрены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы управления ассортиментом;
- проанализировать текущее состояние внешней и внутренней среды ООО «Автотрейд» на рынке запасных частей;
- определить основные проблемы в ассортиментной политике ООО «Автотрейд» и предложить мероприятия по повышению ее эффективности;
- доказать экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования является ООО «Автотрейд».

Предмет исследования – процессы планирования в организации ООО «Автотрейд».

При написании данной работы основными теоретическими и методологическими источниками использовались российские и иностранные издания, посвященные изучению ассортиментной политики предприятия, маркетинга и управлению маркетинговой деятельностью в целом.

Для достижения поставленной цели использована система общенаучных и специфических методов исследования: диалектический и системный анализ, экономико-статистические методы; методы системного анализа и экспертных оценок.

Основными методами исследования являются: системно – структурный, причинно-следственный, сравнительный, факторный, функциональный и статистический анализ, экспертные оценки и наблюдения, экономическая интерпретация полученных результатов и др.

Научная новизна выпускной квалификационной работы заключается в

разработке комплекса мероприятий по формированию организационно-экономических направлений повышения эффективности ассортиментной политики организации.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что предложенные мероприятия могут быть использованы для повышения эффективности ассортиментной политики ООО «Автотрейд» на рынке автозапчастей города Благовещенска.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Роль и значение ассортиментной политики для предприятия

Ассортиментная политика – система мер стратегического характера, направленная на формирование конкурентоспособной модели, обеспечивающей устойчивые позиции торговой организации на рынке и получение необходимой прибыли. Ассортиментная политика позволяет¹:

- оптимизировать использование финансовых ресурсов предприятия, поскольку определяет, какие виды и формы деятельности способны принести наибольший результат;
- в большей степени отвечать запросам потребителей, поскольку конкретной потребности ставит в соответствие определенный товар;
- позволяет лучше использовать технологические возможности фирмы, причем ее технологическое оснащение, но опыт и знание работников;
- сделать деятельность фирмы гибкой, поскольку тесно связана с диверсификацией – распределением имеющихся ресурсов деятельности и товарным категориям, что делает активность фирмы более устойчивой.

С точки зрения ассортиментной политики все товары, предлагаемые на рынке отдельным предприятием, можно разделить на группы. В основе этого деления обычно лежат следующие принципы²:

- распределение по конечному результату;
- распределение продукции в зависимости от их функциональных способностей;
- распределение продукции по цене;
- распределение продукции по модификациям;
- распределение продукции по уровню качества;
- распределение по уровню новизны.

¹Варламов, А.С. Совершенствование управления ассортиментом на современных производственных предприятиях // Экономика и менеджмент. 2018. № 2. 217 с.

²Белялов, А.З. Как убыточному предприятию выйти из кризиса и стать прибыльным. М: МВЦ «Айтолан», 2019. 248 с.

Сущность планирования, формирования и управления ассортиментом заключается в том, чтобы торговая организация своевременно предлагала определенную совокупность товаров, которые бы, соответствуя в целом ее профилю, наиболее полно удовлетворяли требованиям определенных категорий покупателей³.

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).



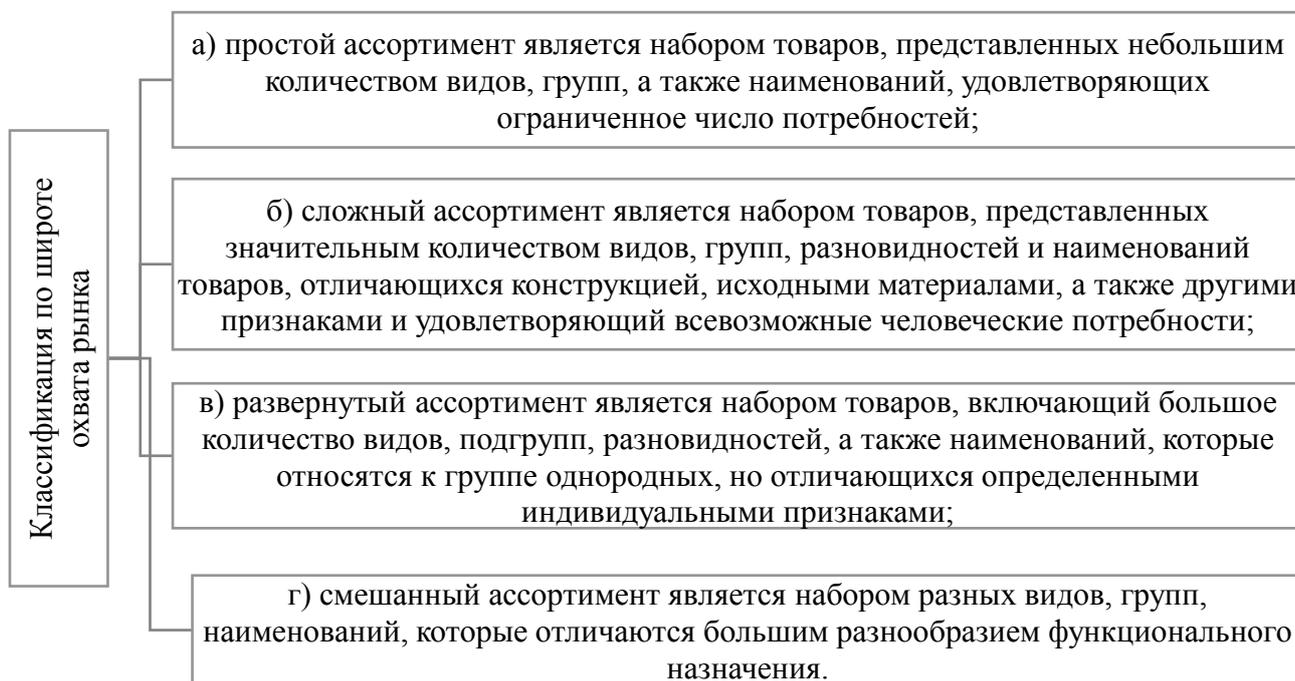
Рисунок 1 – Классификация ассортимента товаров

При выборе градации предприятие выбирает параметры самостоятельно. Важно при формировании данных параметров ориентироваться на покупательские предпочтения. Главным вопросом при определении ассортиментного перечня, который компания должна задать себе: «Как покупатель будет выбирать товар?» (рисунок 2)⁴.

³Баркан, Д.И. Управление продажами: Учебник // Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Издат. Дом С.Петербург. гос. унта, 2017. 908с.

⁴Акулич, И.Л. Маркетинг : Учебник. 2е изд., перераб. и доп. М.: Высшая школа, 2017. 447 с.

Если речь идёт касемо материалов, связанных со строительством, то стоит отметить, что покрытия на пол будут выбираться по критерию стоимости,



материала, цветового решения. Приобретение материалов зависит от характеристик и того, для чего конкретно будет предназначено покрытие. На рисунке 3 представлены классификация сегмента на рынке.

Рисунок 2 – Классификация ассортимента по местонахождению товара

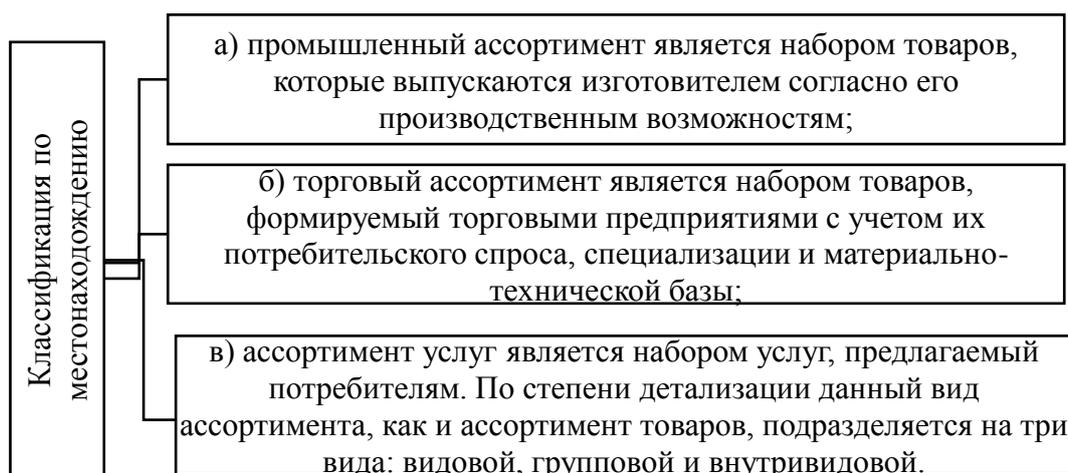


Рисунок 3 – Классификация ассортимента по широте охвата рынка

Вместе с тем, структура ассортимента в компании определяется экономическими возможностями и спецификой стратегического планирования (краткосрочные или долгосрочная перспектива). Классификация ассортимента по критерию уровня удовлетворённости потребителей представлена на рисунке 4.

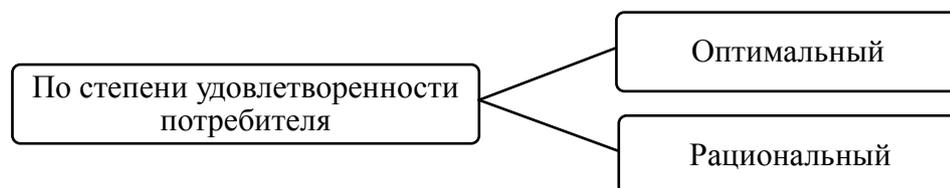


Рисунок 4 – Классификация ассортимента по степени удовлетворенности потребителя

Ассортимент может считаться рациональным, если он представляет собой совокупность товаров, которые в полном объеме способны удовлетворить существующие потребности покупателей, в условиях имеющегося уровня развития⁵.

Оптимальным можно назвать ассортимент, который способен с максимальной эффективностью покрыть существующие потребности в условиях сильной экономии средств и минимизации затрат.

В случае, если компания преследует цель создать наиболее комфортные условия для потребителя при выборе им товаров, то перечень ассортимента должен включать различные элементы бонусных программ или подарки при покупке, гарантии на определённые группы товаров, наличие сопутствующей продукции и т.д.

Если брать во внимание именно такую стратегию организации, то она должна быть в первую очередь на желания и потребности покупателей, а также обеспечения для них наиболее комфортных условий. Вместе с тем, представляется очевидным тот факт, что большой объем ассортимента сопутствующих то-

⁵Абрамова, Л.А., Останкова В.Р. Содержательная интерпретация алгоритма формирования ассортиментной политики на предприятии // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы, 2018. №6. С. 87.

варов, который мог бы полностью покрыть имеющиеся потребности покупателей, с трудом могут позволить себе мелкие или средние фирмы. Это связано, в первую очередь, с тем, что продажа подобных товаров не несёт в себе привлекательный уровень рентабельности.

С помощью выявления точки безубыточности можно зафиксировать точный объем возможностей организации, чтобы в дальнейшем иметь возможность наиболее эффективно управлять уровнем ассортимента. Чтобы товар был приобретён покупателем, должно совпасть множество факторов: потребности покупателя, время дня, место и т.д.⁶

На рисунке 5 представлена классификация ассортимента во времени.

Если организация позиционируется как реальная, то она должна иметь в своём арсенале и прогнозируемый, и реальный ассортимент.

Характер динамики потребностей покупателей подразделяется на два вида: постоянный и сезонный. На варьирование потребностей воздействуют такие факторы, как⁷:

- мода;
- время года;
- уровень экономического развития внутри субъекта.

Реальный	• набор товаров, имеющих в конкретной фирме продавца либо производителя;
Прогнозируемый	• набор товаров, которому будет необходимо удовлетворять предполагаемые потребности.

Рисунок 5 – Классификация ассортимента во времени

На сегодняшний день можно констатировать тот факт, что тенденция в

⁶Басовский, Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебное пособие. М.: Инфра. 2019. 67 с.

⁷Березина, Е.А. Методы оценки этапа жизненного цикла товара. Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. 2019. № 17. С. 132.

изменениях потребностей покупателей лежит в визуальной составляющей товара, его экологичности и безотходности, возможной для человека пользы.

Имеет смысл дать характеристику понятиям «ассортимент» и «номенклатура», чтобы разграничить эти две, на первый взгляд, похожие категории. Товарная номенклатура – унифицированный показатель. В случае, если организация разрабатывает собственный ассортимент без привлечения третьих лиц, самостоятельно, то номенклатура создаётся с опорой на общий вектор направления развития сферы рынка.

Выбор товаров покупателем проходит две стадии: выбор номенклатуры (конкретного товара), и поиск в магазинах решённого товара по отдельным критериям (цена, цвет и др.). Факт этого процесса должен учитываться руководством организации, чтобы набор товаров, который в дальнейшем будет представлен в их магазине (или в интернет-каталоге), был расположен наиболее эффективно⁸.

На рисунке 6 перечислим факторные компоненты, оказывающие воздействие на динамику предпочтений потребителей.

⁸Веселов, А.И. Формирование ассортиментной политики предприятий на основе моделирования денежных потоков // Маркетинг в России и за рубежом. 2019. № 5. С. 97.

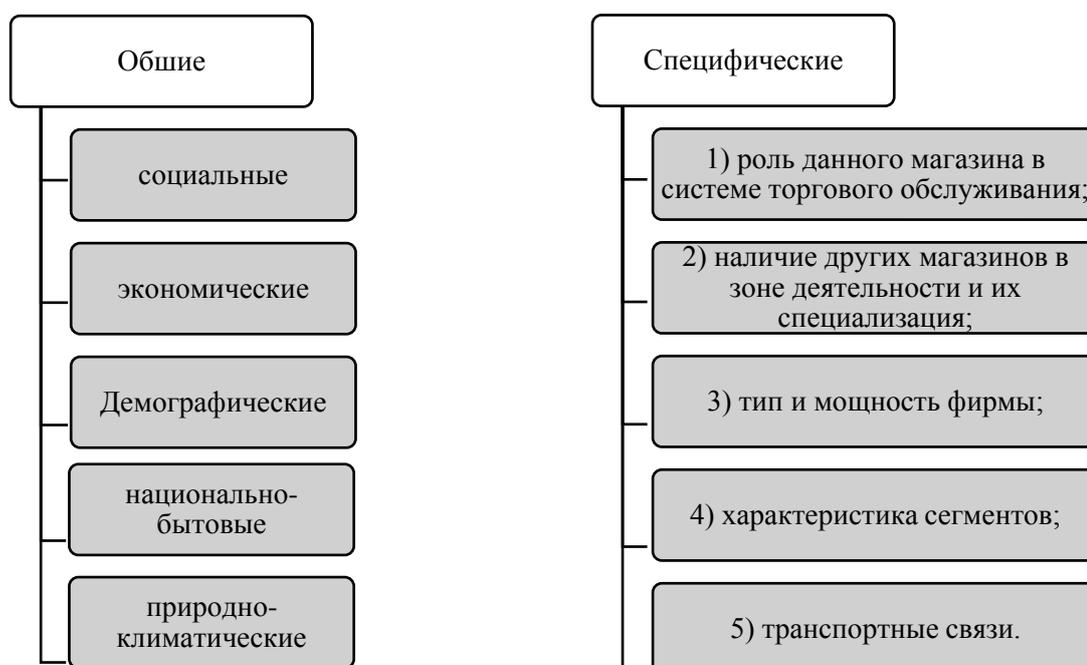


Рисунок 6 - Факторные компоненты, оказывающие воздействие на динамику предпочтений потребителей

Среди критериев выбора количества изделий в одной ассортиментной группе можно выделить⁹:

- характеристики торговой площади, наличие и специфика оборудования;
- покупательская способность потребителей относительно отдельных сегментов ассортимента;
- спрос на товары отдельных сегментов.

Помимо этого, можно отметить и глобальный фактор спроса, заключающийся в его специфике. Важно учитывать, что уровень спроса имеет возможность быть созданным как естественным, так и искусственным способом. Обе стратегии могут провоцироваться посредством рекламных технологий, которые, как правило, закладываются по умолчанию в план продвижения какого-либо товара.

В связи с этим, можно отметить, что сам процесс продвижения может быть как «протягиванием», когда исследуются конкретные потребности поку-

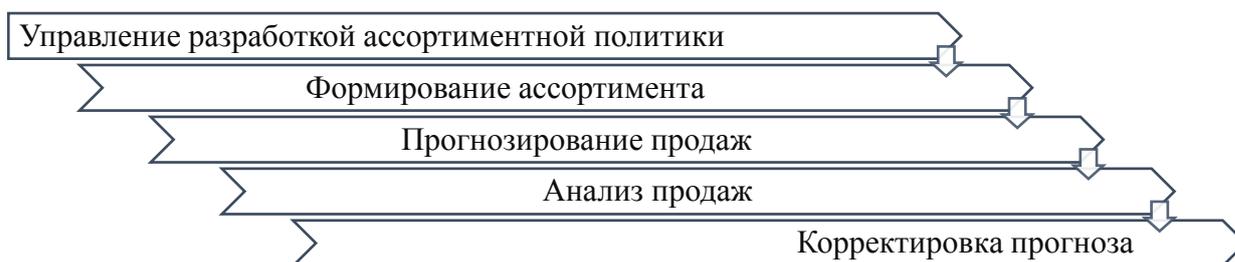
⁹Брагин Л. А. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация: Учебник. 2е изд., перераб. и доп. М.: ИН-ФРАМ, 2019. 560 с.

пателей, и, в дальнейшем, этот спрос точно закрывается предложением, и «проталкиванием», посредством нативной рекламы, убеждений в необходимости приобретения именно этого товара, различные психологические приёмы и т.д.

Чтобы процесс продвижения товара был грамотным и эффективным, в любом случае компании нужно провести тщательный анализ рынка, выделить слабые и сильные стороны, цели и задачи, а также возможности и угрозы.

1.2 Этапы разработки ассортиментной политики предприятия

Первый этап формирования данной политики заключается в управлении разработкой. На этом этапе компания фиксирует своего целевого покупателя, который испытывает потребность в производимом им продукте. Первый этап задаёт главный вектор дальнейшего развития, и потому, на нём определяются также задачи и цель¹⁰.



На рисунке 7 представлены этапы формирования политики ассортимента.

Рисунок 7 – Этапы формирования ассортиментной политики

На рисунке 8 представлена система формирования ассортимента.

¹⁰Гужина Г.Н., Гужин А.А. Разработка новых товаров и проблемы жизненного цикла в рыночных отношениях / Социальная политика и социология. 2018. № 1 С. 131.

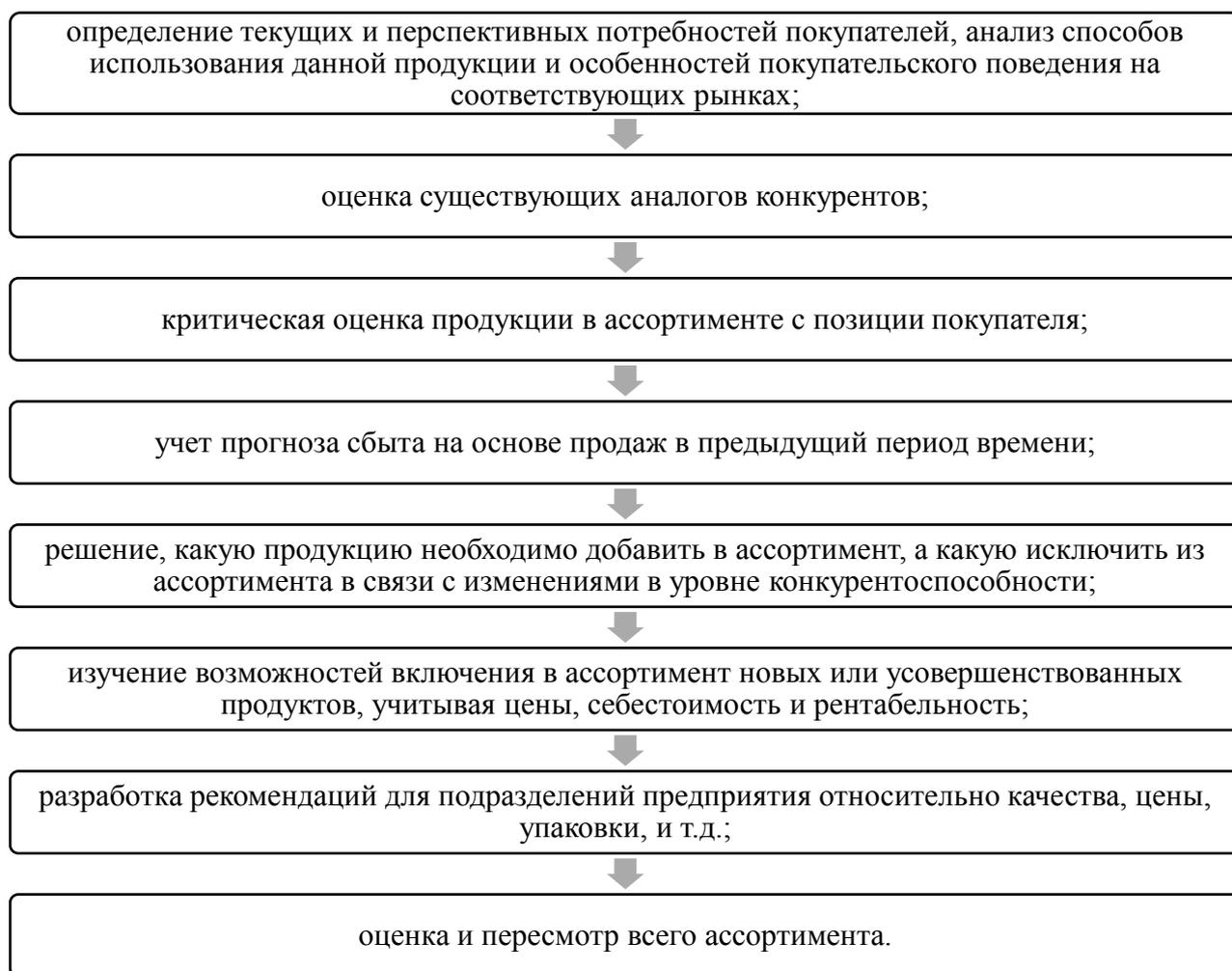


Рисунок 8 – Система формирования ассортимента

Второй этап – формирование ассортимента, заключается в проведении ценовой политики, при котором разрабатывается и фиксируется, прежде всего логистика и её специфика, определение дальнейшей ценовой политики, отношений с какими-либо поставщиками¹¹.

Третий этап характеризуется реализацией прогнозного анализа в долгосрочной и краткосрочной перспективе в отношении уровня продаж и ценовой политики, с опорой на имеющиеся условия конкуренции, уровне спроса на товар. Для этого, как правило, изучается прошлая динамика продаж.

Четвёртый этап представляет собой реализацию отбора наиболее рента-

¹¹Елкин С.Е. Вопросы теории управления товарным ассортиментом // Сибирский торгово-экономический журнал. 2018. № 9. С. 55.

бельных товаров и отсеивание не самых рентабельных. На этом этапе реализуется анализ индикаторов рентабельности.

Последний этап – корректировочный. Он является необходимым условием, который напрямую коррелирует с динамикой объемов продаж. Таким образом, изменения могут коснуться специфики поставки товара или закупочных цен, реализации продвижения посредством рекламных технологий.

Опрос потребителей об их предпочтениях – важнейший и уже общепринятый этап анализа рынка. Чтобы проанализировать среду, важно задействование таких технологий как SWOT-анализ, выявляющий сильные, слабые стороны, а также возможности и угрозы для организации, и PEST-анализ, в отношении исследования внешней среды¹².

Проведение анализа рыночной среды также важно для реализации политики формирования ассортимента. В случае с рассматриваемым предприятием, имеет смысл рассмотреть и такой инструмент, как матрица пяти сил. Данная процедура позволяет выявить уровень насыщенности товарами на определённом рынке, а также движущие силы организации.

Чтобы эффективно внедрить и в дальнейшем вести ценовую политику, необходимо провести анализ внутренней среды организации. При выполнении данной процедуры ничего нельзя упускать из виду: динамика показателей финансово-хозяйственной деятельности, компетентность и опыт сотрудников и др., всё это способствует в конечном итоге получению адекватной картине возможностей предприятия.

При нахождении цепочек логистики важно исследовать выборку поставщиков, проведя поиск информации об их уровне надёжности, рассмотреть сроки доставки.

При планировании политики выбор ассортимента важно делать упор на изменение уровня спроса и динамику предпочтений, а также жизненный цикл планирования ассортимента. В случае с рассматриваемой организацией наибо-

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

лее эффективным приёмом будет создание базы авто прогнозирования и планирования.

Таблица 1 – Основные ошибки в управлении ассортиментом

Возможная ошибка	Последствия
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

Можно заключить, что основополагающие технологии и принципы менеджмента способствуют выработке новых путей совершенствования процессов, связанных с управлением ассортиментом, что является одним из самых важных аспектов деятельности организаций.

Процесс планирования также подразумевает изучение преимуществ компании перед конкурентами, в т.ч. среды конкурентов и её работу.

Последний этап заключается в анализе процесса продвижения товара. Как

правило, главным механизмом продвижения выступают рекламные технологии. Бюджет на рекламу составляется в зависимости от преследуемых целей и показателей. Реклама – один из главных факторов продаж организации¹³.

Проведение анализа продаж характеризуется фиксированием размеров продаж и каналов сбыта, а также маржинального дохода относительно каждой товарной категории. Итоги исследования отражают вектор будущего развития компании, который можно отрегулировать.

Управление ассортиментов товаров – процесс, имеющий циклический характер. Среди его компонентов можно выделить следующие:

- формирование;
- анализ;
- корректировка;
- изучение динамики;
- изучение рынка.

Чтобы управление ассортиментом было грамотным и эффективным, важно не упускать ни одного этапа и его компонента. Матрица ответственности нужна в силу того, что руководитель в одиночку не способен решить поставленные компанией задачи. Каждый участник рассматриваемых процессов несёт персональную ответственность за выполнение своих обязательств при управлении ассортиментом, отчитывается перед руководителем.

Можно заключить, что специфика управления ассортиментом кроется в использовании технологий экономического и рыночного анализа. При реализации процессов, связанных с управлением ассортиментом, важно учитывать экономический аспект – конкретные показатели, демонстрирующие актуальность выбранных товаров, и маркетинговый – анализ конкурентоспособности, покупательской способности целевых потребителей, особенностей рынка и др.

Конечным итогом процессов, связанных с товарным ассортиментом, выступает успешное создание структурированной и количественно спланированной матрицы ассортимента – списка товаров, наличие которых в конкретный

¹³ Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: учеб. пособие. М.: Высш. шк.: Инфра-М, 2018. 197 с.

период времени необходимо подтвердить.

1.3 Методы анализа эффективности управления ассортиментом

Финансовые результаты выступают главным показателем эффективности управления ассортиментом организации. По уровню выручки можно определить уровень спроса на какой-либо товар. Показателем качества ассортимента также может быть чистая прибыль, как совокупный результат деятельности компании. В случае, если уровень выручки высокий, а уровень прибыли не такой существенный, важно своевременно выявить причины такой ситуации.

Важно задействовать маркетинговый инструментарий, включая матрицу Ансоффа. Это позволит зафиксировать наиболее рентабельные группы товаров внутри разработанного ассортимента, чтобы сделать акцент на них и повысить доход¹⁴.

Оптимизация ассортимента заключается также в реализации матрицы БКГ, чтобы показать точки роста и векторы развития товарных позиций ассортимента, а также адекватность их реализации.

Чтобы зафиксировать недостатки в реализации товарного ассортимента, имеет смысл рассмотреть насыщенность групп, их широту и разнообразие, а также сравнить своё предложение с потребностями целевых покупателей.

В рамках политики разработки товарного ассортимента можно разработать определённый алгоритм его формирования в компании.

Классификация ресурсов по степени важности может быть проведена посредством ABC-анализа, который базируется на принципе 20\80, а в данном случае – 20 % от объема товаров дают 80 % оборота. На рисунке 9 представим матрицу ассортимента (ABC-анализ)¹⁵.

¹⁴Горяинова Е.О. Управление ассортиментом торговой компании // Национальный исследовательский Томский политехнический университет. Томск, 2018. С. 10.

¹⁵Дюженкова Н.В. Использование ABC и XYZ анализа в процессе управления ассортиментом производственного предприятия / Вестник научных конференций. 2020. № 16 (1). [Электронный ресурс] / URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=24485354> (дата обращения 15.06.2021).

Клиент	Сумма	Доля	Аккумуляция	Категория
Клиент 1	400	24%	24%	A
Клиент 2	320	19%	43%	
Клиент 3	234	14%	57%	
Клиент 4	154	9%	66%	
Клиент 5	120	7%	73%	
Клиент 6	90	5%	79%	
Клиент 7	78	5%	83%	B
Клиент 8	76	5%	88%	
Клиент 9	60	4%	91%	
Клиент 10	43	3%	94%	
Клиент 11	32	2%	96%	C
Клиент 12	25	1%	97%	
Клиент 13	20	1%	98%	
Клиент 14	16	1%	99%	
Клиент 15	10	1%	100%	
Всего:	1678			

Рисунок 9 – матрица ABC анализа ассортимента

При таком подходе к анализу ассортимента, можно условно разделить товары на три группы, где первая (A) составляет 10 % товара, который приносит 60 % прибыли, вторая (B) составляет 20 % товара, обеспечивающие 30 % прибыли и третья (C), составляющая остальные 70 % товара, который принесёт только одну десятую часть прибыли. Такое разграничение позволяет сделать вывод, что наибольший компанией должен делаться именно на группу A. В свою очередь вторая группа может контролироваться тоже довольно тщательно, а третья может быть анализирована с какой-либо периодичностью. В ходе данного анализа изучаются конкретные показатели дохода и прибыли, доля товара в обороте и др¹⁶. Конечным итогом анализа будет являться рейтинг катего-

¹⁶Березина, 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. С. 182.

рий по критерию прибыльности и объема¹⁷.

Данный анализ может быть произведён в отношении любых товаров, а также отдельно взятой группы. Итог ABC-анализа – характеристика экономических показателей конкретного товара, который был произведен¹⁸.

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.

Изучение наличия товаров у конкурентов является необходимым условием в условиях жесткой конкурентной среды. Важно заметить, что если у конкурентов ассортимент представлен более глубоко и широко, потребители могут отдавать предпочтение именно им. Это также обуславливает необходимость мониторинга товаров, имеющих повышенный спрос.

Товары-субституты и анализ их наличия также выступает как одна из главных процедур при создании матрицы ассортимента, поскольку они (как у рассматриваемой организации, так и у конкурентов) имеют способность вытеснять похожие товары, имеющие, например, более высокую стоимость. Отсюда следует вывод, что при наличии аналогов продукции появляется риск откладывания залежей продукции, спрос на которую вследствие разных причин оказался небольшим¹⁹.

Изучение методологии использования продукции подразумевает и анализ прибыльности альтернативного товара в случае возможности замены одной продукции на другую.

В условиях жесткой конкурентной борьбы возникает необходимость проведения анализа ценового диапазона внутри ассортимента. Необходимо стре-

¹⁷ Ксенофонтова О.Л., Новосельская Н.А. ABC – XYZ-анализ как средство управления товарным ассортиментом торгового предприятия//Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2018. № 2. С. 76.

¹⁸Крипак, Е.М., Шаталова, Т. Н., Шепель, В. Н. Методы анализа ассортиментной политики производственного предприятия // Вестник ОГУ. 2017. № 1. С. 132.

¹⁹Кован, С.Е. Теория антикризисного управления предприятием: учеб. пособие. М.: Кно-Рус, 2019. 160 с.

миться к удержанию каждого потребителя, вне зависимости от его покупательской способности. Этому может способствовать разделение товаров на различные ценовые сегменты, такие как товары премиум-уровня, товары средней стоимости, и товары эконом-класса.

Уровень узнаваемости товара также позволяет повысить эффективность их продажи, известные товары необходимо включать в ассортимент в первую очередь.

Следовательно, оптимальный товарный ассортимент является одной из основных составляющих маркетинга, которая прямо воздействует на сбытовую деятельность, что важно для достижения конкурентоспособности продукции²⁰.

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 издержками²¹.

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 подход.

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

²⁰Кублин И.М. Роль маркетинга в формировании ассортимента промышленного предприятия / Современные инструментальные системы, информационные технологии и инновации сборник научных трудов XIой Международной научно-практической конференции: в 4х томах. Ответственный редактор Горохов А.А.. Курск, 2019. С. 272.

²¹Кораблева А.А., Карсюк Е.Н. Оптимизация ассортиментной деятельности предпринимательской структуры // Актуальные вопросы развития региональной экономики. Материалы международной научно-практической конференции, 7 декабря 2017. Омск. 2017. С. 252.

описан в работе Н. Ильенковой.

Маржинальная прибыль (Mr) – это разность между ценой реализации товарной единицы (P) и переменными затратами на единицу продукции (V), выраженными в денежных единицах²²:

$$Mr = P - V, \quad (1)$$

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 затрат²³:

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

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 записать²⁴:

²²Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. М.: Проспект, 2018. 10 с.

23

²⁴Ким, Е.К., Поляков, К.Л. Торговое предприятие сквозь призму ERP // Директор информационной службы. 2019. № 2. 310 с.

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

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:

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

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 спрос.

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 которой 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 ком-

пании.

2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ООО «Автотрейд»

2.1 Краткая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Автотрейд» зарегистрировано Межрайонной инспекцией ФНС России №1 по Амурской области 7 декабря 2006 года;

- ОГРН 1062801082112;
- ИНН/КПП 2801118150 / 280101001;
- уставный капитал 10 000 руб.

Юридический адрес: 675000, Амурская область, город Благовещенск, улица Фрунзе, 48, 6. Руководитель организации: директор Борзых Ирина Робертовна. Основным видом деятельности является «Торговля оптовая и розничная автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, кроме деятельности агентов», зарегистрирован 21 дополнительный вид деятельности.

Отрасль – «Торговля оптовая и розничная автотранспортными средствами и мотоциклами и их ремонт», класс по ОКВЭД – 45.

Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД 2:

- 43.99.7 – Работы по сборке и монтажу сборных конструкций;
- 45.11.4 – Торговля оптовая легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами за вознаграждение или на договорной основе;
- 45.19.1 – Торговля оптовая прочими автотранспортными средствами, кроме пассажирских;
- 45.19.4 – Торговля оптовая прочими автотранспортными средствами, кроме пассажирских, за вознаграждение или на договорной основе;
- 45.20.1 – Техническое обслуживание и ремонт легковых автомобилей и легких грузовых автотранспортных средств;
- 45.31.1 – Торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, кроме деятельности агентов;
- 46.15.3 – Деятельность агентов по оптовой торговле электротоварами и бытовыми электроустановочными изделиями;
- 46.73.6 – Торговля оптовая прочими строительными материалами и изде-

лиями;

49.41.3 – Аренда грузового автомобильного транспорта с водителем;

52.10 Деятельность по складированию и хранению.

Организационная структура ООО «Автотрейд» - линейно-функциональная. Во главе компании стоит Совет директоров, которому подчиняется генеральный директор компании. Управление компании осуществляет непосредственно сам Директор. В его подчинении находятся:

- отдел продаж;
- отдел складского учета;
- отдел «Бухгалтерия и кадры».

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 10.



Рисунок 10 – Организационно-управленческая структура ООО «Автотрейд»

Управление компанией осуществляется на основании устава предприятия. Компания осуществляет свою деятельность на территории Амурской области в соответствии с Федеральным законодательством.

Организационная структура компании отвечает потребностям предприятия. Следует отметить, что в компании отсутствует отдел планирования. Планированием продаж и составлением бизнес-проектов, оценкой конкурентной среды предприятия занимается непосредственно директор компании.

ООО «Автотрейд» возглавляет генеральный директор, назначаемый на

должность Общим собранием учредителей сроком на 5 лет. Генеральный директор является исполнительным органом Общества.

В настоящее время, ООО «Автотрейд» придерживается стратегии горизонтальной диверсификации, которая направлена на развитие дополнительных видов деятельности, в связи с чем, в ООО «Автотрейд» осуществляется инновационная деятельность. Главная предпосылка инновационной деятельности предприятия состоит в том, что все существующее стареет. Поэтому необходимо систематически отбрасывать все то, что износилось, устарело, стало тормозом на пути к прогрессу, а также учитывать ошибки, неудачи и просчеты.

Миссия ООО «Автотрейд»: «Помощь в осуществлении контроля соблюдение безопасности движения транспорта за счет исправности автотранспортных средств».

В настоящее время стратегия горизонтальной диверсификации ООО «Автотрейд» находится на стадии создания, отсутствуют результаты ее реализации. Горизонтальная диверсификация – продуктовая стратегия компании, основанная на росте позиций компании на существующем рынке за счет новой продукции, не связанной с уже предлагаемой рынку.

Следует отметить, что в структуре управления ООО «Автотрейд» города Благовещенска на региональном уровне не предусмотрен отдел, занимающийся стратегическим планированием.

Организация имеет торговые площади в г. Благовещенске. Предприятие занимается розничной и мелкооптовой продажей запасных частей. В ассортименте компании запасные части для автомобилей отечественных и зарубежных производителей. Большим плюсом является тесная работа компании с поставщиками запасных частей, это дает возможность реализации товара «под заказ», по частичной и полной предоплате, а также выдачи гарантий покупателю.

Динамика выручки за период 2018 – 2020 гг. – положительная. В 2019 году рост выручки составил 37,7 %, (на 12 864 тыс. руб. в натуральном выражении), в 2020 году выручка увеличилась еще на 11 590, тыс. руб. – 27,7 %. По расходам по обычным видам деятельности (себестоимость продаж) наблюдает-

ся рост пропорционально росту доходов. В 2019 год рост расходов составил 12 418 тыс. руб. (38,5 %), в 2020 году расходы возросли еще на 26,5 % (на 11 835 тыс. руб.) (таблица 2).

Таблица 2 – Динамика основных экономических показателей ООО «Автотрейд» за период 2018 – 2020 гг.

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Абсолютный прирост, тыс. руб.		Темп роста, %	
	2018	2019	2020	2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.	2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.
Выручка	34114	46978	58568	12864	11590	137,7	124,7
Расходы по обычной деятельности	32221	44639	56474	12418	11835	138,5	126,5
Прибыль от продаж	1893	2339	2094	446	-245	123,6	89,5
Прочие доходы	0	0	181	0	181	-	-
Прочие расходы	0	0	148	0	148	-	-
Прибыль (убыток) до уплаты налогов	1893	2339	2127	446	-212	123,6	90,9
Налоги на прибыль (доходы)	0	468	426	468	-42	-	91,0
Чистая прибыль (убыток)	1893	1871	1701	-22	-170	98,8	90,9

Прибыль от продаж показывает положительную динамику. За период 2018 – 2020 гг. показатель прибыли от продаж увеличился на 2001 тыс. руб. В 2019 году рост составил 23,6 %. В 2020 году показатели прибыли снизились на 245 тыс. руб. (10,5 %). Это объясняется тем, что показатели роста себестоимости опережают показатели роста выручки на 2,2 % в 2020 году.

Наблюдается отрицательная динамика чистой прибыли организации. За период с 2018 по 2019 гг. чистая прибыль снизилась на 22 тыс. руб., в 2020 году еще на 170 тыс. руб.

При этом основное влияние на снижение чистой прибыли оказал рост налоговых взносов и прочих расходов организации ООО «Автотрейд».

2.2 Анализ внешней среды ООО «Автотрейд»

Факторы внешней среды организации принято разделять на факторы макросреды (политические, экономические, технико-технологические, социально-демографические) и факторы мезосреды (поставщики, потребители, конкурен-

ты). В целях анализа факторов макросреды, оказывающих влияние на деятельность ООО «Автотрейд», исследовано влияние соответствующих факторов, результаты анализа представлены в таблице 3.

Таблица 3–STEP-анализ ООО «Автотрейд»

Факторы	Что дает возможность?	Что дает угрозу?
1	2	3
Политические и правовые факторы	Стабильная политическая ситуация в стране.	Несовершенство государственной политики в области инвестирования. Недостаточное внимание поддержке автотранспортных предприятий со стороны государства. Фрагментарность законодательства. Неэффективная практика исполнения существующего законодательства.
Экономические факторы	Существенное замедление темпов инфляции. Рост покупательной способности рубля. Понижение курса доллара и его стабилизация. Продолжение экономического роста. Улучшение деятельности банковской системы.	Повышение цен на энергоносители. Недостаточная для устойчивого роста инвестиционная активность. Уменьшение объемов прибыли предприятий и организаций. Снижение рентабельности производства вследствие опережающего роста издержек по сравнению с объемами производства. Повышение цен на транспортные перевозки.
Социальные факторы	Рост реальных денежных доходов населения. Рост склонности населения к организованным сбережениям. Рост числа квалифицированных специалистов вследствие повышенного внимания молодежи к образованию. Изучение и применение зарубежного опыта и использование эффективных методов управления человеческими ресурсами.	Рост суммарной задолженности по заработной плате. Социальная незащищенность населения. Отсутствие благоприятных экономических условий, позволяющих гражданам обеспечивать высокий уровень социального потребления. Высокий уровень смертности мужчин в трудоспособном возрасте.
Технологические и технические факторы	Появление современных технологий производства и высокоэффективного оборудования. Вложение инвестиций в усовершенствование технологического процесса и модернизацию оборудования. Постепенная активизация усилий Правительства, направленных на развитие инноваций,	Критическое состояние производственной инфраструктуры. Наличие незагруженных технологически эффективных мощностей, квалифицированных кадров, научно-технических заделов и т.п. Возможность использования конкурентами современных технологий (в том числе информационных), позволяющих занять более выгодное положение по ас-

	ориентированных, прежде всего на	сортименту услуг и уровню затрат.
--	----------------------------------	-----------------------------------

Продолжение таблицы 3

1	2	3
	модернизацию имеющихся производств. Внедрение программ информатизации и развития экономической деятельности	
Экологические факторы	Рост популярности и внедрение на предприятиях менеджмента экологизированного, менеджмента экологического и менеджмента экологичного. Рост экологической и социальной ответственности. Осознание проблемы экологического неблагополучия и понимание необходимости создания в стране системы экологии, которая должна включать механизмы власти	Темпы снижения производства намного опережают темпы сокращения его «давления» на природную среду. Рост удельной энерго-, материало-, природоемкости производства. Отечественные изношенные основные фонды — источник роста числа техногенных аварий. Рост нарушений природоохранных норм. Основная экологическая опасность – в российской гибридной экономике, вошедшей в себя худшие черты рыночного и планового хозяйства.

Представленные сведения позволяют сделать вывод о наличии множества факторов макросреды, оказывающих влияние на деятельность ООО «Автотрейд».

В целях дальнейшего анализа факторов макросреды ООО «Автотрейд», проведена качественная оценка представленных ранее групп факторов. Методом оценки является экспертный метод, десятибалльная шкала (большее значение присужденного балла определяет большее влияние факторов макросреды на деятельность организации). В качестве экспертов приглашены: бухгалтер (эксперт 1), администратор по учету продаж (эксперт 2), специалист по работе с клиентами (эксперт 3). Результаты оценки представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Экспертная оценка факторов макросреды, оказывающих влияние на деятельность ООО «Автотрейд»

Группы факторов	Результаты оценки			
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Итого
Политические	8	6	7	21
Экономические	8	8	8	24
Социально-демографические	10	8	9	27

Технико-технологические	8	6	8	22
-------------------------	---	---	---	----

По мнению экспертов, наибольшее влияние на деятельность ООО «Автотрейд» оказывают влияние социально-демографические факторы.

Следующим этапом анализа внешней среды ООО «Автотрейд», является анализ мезосреды на основе модели пяти сил М. Портера.

Поставщики. Поставщики материалов и услуг для осуществления деятельности ООО «Автотрейд», услуг играют огромную роль для исследуемой организации. При повышении цен на материалы и оказываемые поставщиками услуги, возрастают расходы на реализуемые товары, а следовательно, и их стоимость. В связи с чем, возникает угроза потери части покупателей.

Отметим, что ООО «Автотрейд» сотрудничает с проверенными поставщиками качественных товаров, что снижает риск угрозы рыночной власти поставщиков. Но необходимо сказать, что рост себестоимости производства приводит к росту цен, что в свою очередь ведет к увеличению стоимости товаров.

Потребители. Потребители на рынке транспортных средств играют не меньшую роль, чем поставщики. Следует отметить, что потребителями товаров ООО «Автотрейд», являются физические лица, большая часть - молодые люди до 25 лет. Рост финансовых результатов компании говорит об устойчивости спроса и низкой власти потребителей.

Уровень конкуренции в отрасли. Конкуренция на рынке автотранспортных средств и запасных частей к ним не велика. В данный момент на рынке присутствует не больше число компаний, но некоторые из них осуществляют деятельность длительное время и имеют широкую клиентскую базу, а также высокий уровень конкурентоспособности, что создает сложности в развитии деятельности ООО «Автотрейд». При этом ООО «Автотрейд» обладает высоким уровнем конкурентоспособности, в качестве конкурентных преимуществ организации, следует выделить: широкую клиентскую базу, высокий уровень деловой репутации, а также востребованность у потребителей. Также необходимо отметить, что конкуренция в сфере реализации автотранспортных средств

на территории г. Благовещенска Амурской области, не высока. Вход на рынок затруднен только высокими барьерами себестоимости.

ГК «Автотрейд», работающая на территории России более 20 лет. Является крупнейшим поставщиком всемирно известных брендов автомобильных запасных частей, удовлетворяя в них любые потребности розничных клиентов, автомагазинов, СТО и корпоративных автопарков.

На сегодняшний день в сфере реализации запасных частей для автотранспортных средств среднего и эконом сегмента, новые игроки на рынке появляются редко, уровень конкуренции в отрасли стабильно не высокий. При этом большая доля рынка принадлежит компаниям, присутствующим длительное время на рынке, либо элитным салоном продаж. Таким образом, на территории г. Благовещенска Амурской области, низкий уровень угроз конкуренции в отрасли.

В целях определения конкурентных преимуществ ООО «Автотрейд», проведем оценку конкурентоспособности организации на основе критериев, представленных в таблице 5.

Таблица 5 – Выявление конкурентных преимуществ ООО «Автотрейд»

Критерии	Значимость, доли	«Авто маркет»		«Амур Лада»		«Автотрейд»	
		Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка
1	2	3	4	5	6	7	8
Квалификация персонала	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Ассортимент	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45
Деятельность маркетинговой службы	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28
Материально-техническое обеспечение	0,05	5	0,25	4	0,2	4	0,2
Информационное обеспечение	0,06	4	0,24	4	0,24	5	0,3
Финансовое обеспечение	0,07	4	0,28	3	0,21	5	0,35
Система контроля качества услуг и товаров	0,1	3	0,3	4	0,4	5	0,5

Собственные исследования и разработки	0,1	1	0,1	1	0,1	5	0,5
---------------------------------------	-----	---	-----	---	-----	---	-----

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5	6	7	8
Рекламная деятельность	0,15	5	0,75	4	0,6	3	0,45
Уровень потребительского спроса	0,15	4	0,6	3	0,45	4	0,6
Итого	1	x	3,8	x	3,41	x	3,93

Следует отметить, что основными конкурентами ООО «Автотрейд», являются: такие крупные магазины запасных частей, как «Авто маркет», «Амур-Лада». В целях оценки конкурентных преимуществ ООО «Автотрейд» и его конкурентов, проведена оценка по пятибалльной шкале по заданным критериям. Для каждого критерия, представленного в таблице 10 определен вес, отражающий значимость критерия. Оценка проведена по пятибалльной шкале (1 – наиболее низкий уровень конкурентоспособности по рассматриваемому критерию; 5 – наиболее высокий уровень конкурентоспособности по рассматриваемому критерию). Результаты оценки отражают мнение автора выпускной квалификационной работы.

Таким образом, ООО «Автотрейд» обладает наибольшим уровнем конкурентоспособности среди представленных организаций. Основными конкурентными преимуществами ООО «Автотрейд», являются: уровень потребительского спроса, информационное и финансовое обеспечение. В качестве низких показателей деятельности ООО «Автотрейд», следует выделить уровень квалификации персонала, отсутствие продуманной рекламной компании и ограниченного ассортимента предлагаемых товаров.

2.3 Анализ внутренней среды ООО «Автотрейд»

Как уже приводилось выше, наибольшую прибыль компания получает от реализации запасных частей мелким оптом и в розницу, продажи автотранспортных средств (легковых автомобилей и мотоциклов).

Способы оплаты: наличный расчет; безналичный расчет.

Ценовая политика: Компания реализует запасные части от эконома до Premium класса. В продаже имеются аналоговые запасные части на японские автомобили.

Виды товаров, реализуемые ООО «Автотрейд» представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Перечень основных видов товаров, реализуемых ООО «Автотрейд»

Автомобили европейских марок	Марка автомобиля китайские	Запасные части
Hyundai, Honda, Ford, японских, BMW, Citroen, грузовых, SsangYong, Daewoo, Chevrolet, европейских, Toyota, спецтехники, Subaru, Mercedes-Benz, Lexus, корейских, Peugeot, Mazda, Kia, китайских, Opel, Mitsubishi, отечественных, Renault, легковых, Skoda, Audi, Nissan, Suzuki, Volkswagen, Volvo, импортных	спецтехника, корейские, японские, Chevrolet, Ford, отечественные, Lexus, европейские, легковые, импортные, BMW, Audi, Citroen, Daewoo, Honda, грузовые, Kia, Hyundai, Renault, Mazda, Mercedes-Benz, Mitsubishi, Nissan, Opel, Peugeot, ŠKODA, SsangYong, Subaru, Suzuki, Toyota, Volkswagen, Volvo	- для отечественных автомобилей; - для иномарок; - для спецтехники; - для легковых автомобилей; - для микроавтобусов; - б/у запчасти

Маркетинговая деятельность компании заключается в анализе поставщиков компании, мелкооптовых клиентов, исследовании ценовой и товарной политики ближайших конкурентов, разработка реализационной стратегии, реклама. В таблице 7 представлена структура расходов компании на маркетинговые коммуникации.

Таблица 7 – Динамика и структура затрат на маркетинговые коммуникации ООО «Автотрейд» за период 2018 – 2020 гг.

Маркетинговые коммуникации	2018 год		2019 год		2020 год	
	Затраты, тыс.руб.	Удел. вес, %	Затраты, тыс.руб.	Удел. вес, %	Затраты, тыс.руб.	Удел. вес, %
Реклама	15	26,04	12	32,09	10	29,24
Стимулирование сбыта	12,3	21,35	6	16,04	5,5	16,08
Связи с общественностью	11,2	19,44	8,3	22,19	8,3	24,27
Личные продажи	19,1	33,16	11,1	29,68	10,4	30,41
Всего	57,6	100	37,4	100,00	34,2	100,00

Размеры рекламной активности в компании ограничены размерами выручки. При этом необходимость в донесении до покупателя информации у

фирмы стоит наиболее остро. Компании следует пересмотреть свою рекламную политику. Она в том числе входит в политику управления ассортиментом.

Анализ динамики объема розничного товарооборота представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Динамики товарооборота ООО «Автотрейд» в действующих ценах за 2018 – 2020 гг.

Годы	План. Товарооборота, тыс. руб.	Фактический товарооборот, тыс. руб.	Отклонение от плана, тыс. руб.	Темпы роста товарооборота, %	Темпы прироста товарооборота, %
2018	35206	34114	-1092	0	0
2019	38726,6	46978	8251,4	137,7	37,7
2020	42599,26	58568	15968,74	124,7	24,7

Данные таблицы 8 показывают положительную динамику товарооборота за последние три года: в 2019 году по сравнению с 2018 годом наблюдается рост товарооборота компании на 37,7 %, при этом отклонение от плана составило -1092 тыс. руб.

В 2020 году по сравнению с 2019 годом наблюдается рост товарооборота на 24,7 %, что связано с реализацией запасов по средней стоимости товаров в период снижения покупательской способности.

За 2018 - 2020 гг. среднегодовой темп роста товарооборота в действующих ценах составил 171,7 %, что является хорошим показателем работы магазина.

Наблюдается положительная динамика в достижении плановых показателей. В 2019 году отклонение от плана положительное и составило 8251,4 тыс. руб. В 2020 году план был перевыполнен на 15 968,74 тыс. руб.

Следующим направлением является анализ динамики товарооборота в ассортиментном разрезе. Данный анализ позволит выявить сильные и слабые ассортиментные группы и укажет, на какую группу надо обращать особое внимание, какие действия необходимо выполнить для улучшения результатов по конкретной группе. Для удобства сравнения по данному параметру проводят анализ

на основании показателей предыдущего периода прошлого года(таблица 9).

Проанализировав товарооборот в ассортиментном разрезе, можно сделать следующие выводы: Наибольший удельный вес среди ассортиментных групп занимает товарная группа «Автотранспортные средства». Её удельный вес составляет: 2018 г. – 40,2 %, 2019 – 46,4 %, а в 2020 г. акцент смещается на запасные части, и данная товарная группа имеет вес всего 25,9 %. Также можно отметить то, что по сравнению с 2018 годом уд. вес данной группы снизился на 14,3 процентных пункта. Наименьший удельный вес имеет товарная группа «Химия», удельный вес ее снизился на 2,3 %.

Таблица 9 – Динамика розничного товарооборота ООО «Автотрейд» в ассортиментном разрезе за период с 2018 года по 2020 год.

Товарные группы	2018 год		2019 год		2020 год		Абсолютный прирост, тыс.руб.	Темп прироста 2020/2018 гг., %
	Сумма, тыс.руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	Сумма, тыс.руб.	Уд. вес, %		
Автотранспортные средства	13700	40,2	21814	46,4	12150	25,9	-1550	88,7
Запасные части	6554	19,2	10407	22,2	31208	66,4	24654	476,2
Аксессуары	3685	10,8	4144	8,8	3583	7,6	-102	97,2
Моторные масла	7304	21,4	7611	16,2	8756	18,6	1452	119,9
Химия	2871	8,4	3002	6,4	2871	6,1	-	100,0
Всего	34114	100	46978	100	58568	100	24454	171,7

По изменениям структуры продаж, можно сделать вывод, что покупательские предпочтения изменились, в связи с чем компания должна отрегулировать свою ассортиментную политику сделав упор на товары, пользующиеся наибольшим спросом.

В совокупности факторов – снижение чистой прибыли и изменения структуры товарооборота, можно сделать вывод, что предприятию следует обратить внимание на ассортиментную политику.

В компании не проводятся качественные специализированные маркетинговые исследования, нет четкой маркетинговой стратегии.

Основной целью любого предприятия является получение прибыли. Так как именно от объемов реализованных товаров зависит выручка, и как следствие чистая (нераспределенная) прибыль ООО «Автотрейд», именно объем реализованных товаров был выбран как предмет для принятия управленческих решений.

Диаграмма Исикавы, построенная по проблеме низкого объема реализации товаров изображена на рисунке 11.



Рисунок 11 – Взаимосвязи между проблемой и причинами

Анализ проблемы с помощью диаграммы Исикавы продемонстрировал, что возможными причинами низкого спроса на товары магазина автозапчастей «Автотрейд» могут быть внешняя среда, при общем спаде производства доходы населения снижены. Изменения товарных предпочтений покупателей имеют определенные причины. На них влияют доходы населения, неблагоприятная эпидемиологическая обстановка в регионе, рост уровня инфляции и цен на то-

вары. В этой связи все больше покупателей выбирают не новые автомобили, а более бюджетные варианты, и не контрактные запасные части, а более дешёвые аналоги.

Инструментом для изучения проблемы и выбора основной причины, является метод экспертных оценок. Экспертам было предложено проставить ранги для ряда причин, влияющих на объемы реализации товаров магазина. В группу экспертов вошли сотрудники ООО «Автотрейд».

К причинам, влияющим на низкий уровень спроса на товары предприятия, относятся:

- 1) отсутствие собственной службы доставки (доставка производится сторонними компаниями, что увеличивает время доставки и ее стоимость);
- 2) ограниченный выбор аналоговых запасных частей;
- 3) низкая наполненность сайта (не весь ассортимент товаров представлен в меню);
- 4) низкий уровень доходов населения;
- 5) низкая осведомленность среди потенциальных потребителей о дополнительных сервисах магазина (возможность обслуживания и доставки онлайн не смотря на закрытие основных торговых площадей).

Результаты метода экспертных оценок приведены в таблице 10.

Таблица 10 – Экспертная оценка причин рассматриваемой проблемы

Эксперты	Причины					Сумма рангов
	1	2	3	4	5	
Директор	5	4	3	2	1	15
Бухгалтер	4	5	3	1	2	15
Администратор торгового зала	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 11.

Если мнения экспертов совпадают, а среди рангов, данных экспертами, нет одинаковых, то средний квадрат алгебраических разностей максимален по формуле: $K = K_{\max} = (1 : 12)m^2 \times (n^3 - n) = 160$.

Таблица 11 – Расчетные данные для нахождения коэффициента конкордации

Наименование показателя	Средняя сумма	Алгебраическая разность	Квадраты алгебраических разностей
Отсутствие собственной службы доставки	12	5	25
Ограниченный выбор аналоговых запасных частей	12	6	36
Низкая наполненность сайта	12	-1	1
Низкий уровень доходов населения	12	-4	16
Низкая осведомленность о дополнительном онлайн сервисе магазина	12	-6	36
Итого	-	-	114

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

Таким образом, исследованы такие основные варианты причин низкого спроса на товары магазина, отсутствие собственной службы доставки, низкая наполненность сайта, ограниченный выбор аналоговых запасных частей, низкий уровень доходов населения, низкая осведомленность о дополнительном онлайн сервисе магазина.

Далее, используя метод экспертных оценок, было выявлено, что наибольшее влияние на объем реализованных товаров оказывает фактор ограниченного выбора аналоговых запасных частей.

2.4 Анализ ассортимента ООО «Автотрейд»

Для определения позиции ООО «Автотрейд» на рынке транспортных средств и запасных частей города Благовещенска Амурской области, в таблице 12 представлены необходимые сведения.

Таблица 12 – Расчет доли рынка ООО «Автотрейд» на рынке г. Благовещенска

Группы продукции	Объем продаж на территории города Благовещенска Амурской области, тыс. руб.			Темпы роста рынка, %		Доля рынка, %		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.

Автотранспортные средства	13700	21814	12150	69,8	127,9	10,4	11,2	18,02
Запасные части	6554	10407	31208	118,0	50,9	6,3	5,5	16,29
Аксессуары	3685	4144	3583	104,2	176,2	8,6	8,9	8,6
Моторные масла	7304	7611	8756	112,3	154,9	14,1	14,2	13,3
Химия	2871	3002	2871	134,2	70,5	3	2,9	3,3
Всего	34114	46978	58568	-	-	-	-	-

Представленные сведения позволяют судить о том, что ООО «Автотрейд» занимает не существенную долю рынка. Так, доля рынка организации в реализации химических веществ для ухода за автотранспортным средством в 2018 г. составила 2,9 %, в отношении запасных частей – 16,29 %, в отношении реализации покрышек – 18,02 %.

В целях классификации типов продуктов ООО «Автотрейд» в соответствующих стратегических зонах в зависимости от особенностей распределения прибыли, построена модифицированная матрица БКГ (рисунок 12).

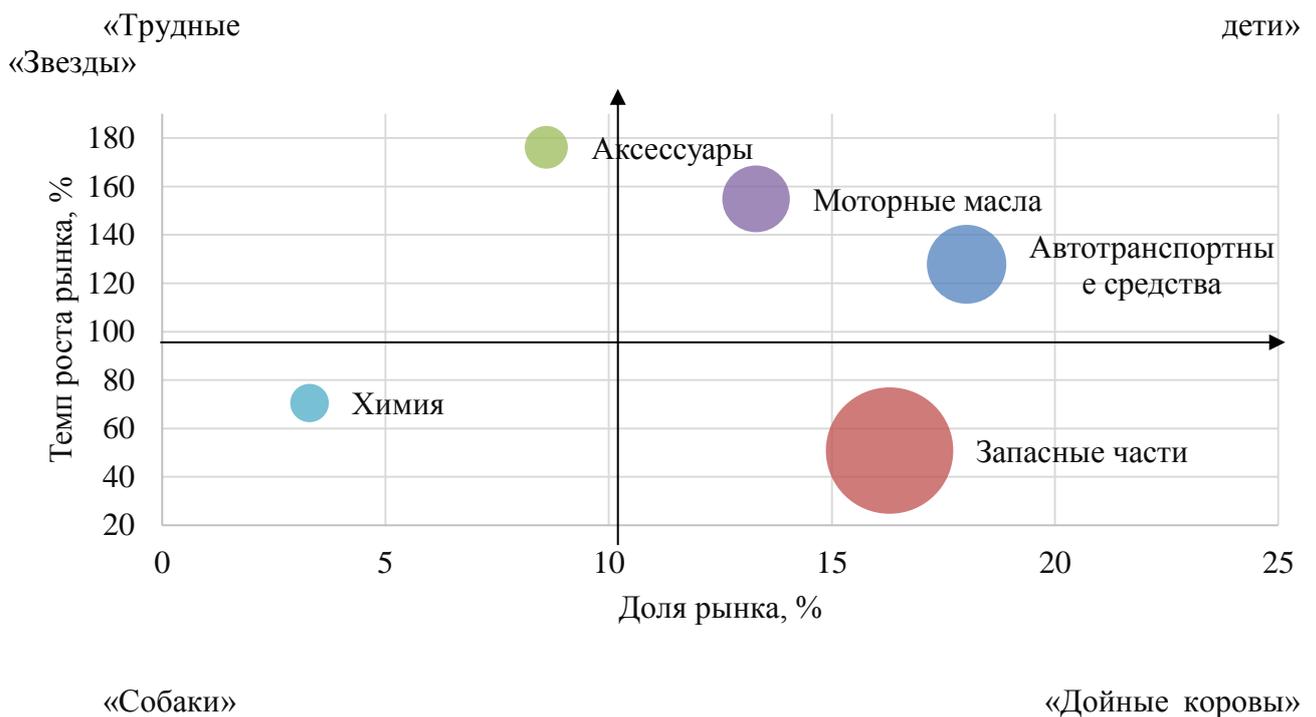


Рисунок 12 – Диаграмма БКГ ООО «Автотрейд»

Вывод: В секторе «Дойные коровы» оказалась только одна позиция – «запасные части». Обусловлено это тем, что в данном магазине можно найти запасные части для мопедов, мотороллеров и т.д., т.е. тех транспортных средств,

которые компания реализует непосредственно. Спрос на эти товары устойчив.

Проанализировав полученные результаты следует заметить, что в секторе «Звезды» находятся товарные позиции «моторные масла», «автотранспортные средства». Это позиции с быстрым ростом рынка и требуют развития, предполагая повышение доходов в будущем.

В секторе «трудные дети» только одна позиция – «аксессуары». Данную позицию стоит развить, она принесет доход, если вложить в нее инвестиции.

В секторе «Собаки» находятся «химия». Данный вид товара доступен для покупателей в любом хозяйственном магазине или супермаркете. Стоимость на данный вид товара не сильно отличается. Продажи не приносят большой прибыли, следовательно от этой позиции рекомендуется избавиться и предложить покупателям больший выбор «аксессуаров».

Ценовая политика: Компания реализует запасные части от эконома до Premium класса. В продаже имеются аналоговые запасные части на японские автомобили.

Исследуем широту и глубину ассортимента магазина «Автотрейд» города Благовещенска. Следует учитывать, что ассортимент запасных частей постоянно меняется. Товаропроизводители, в целях формирования собственного рынка постоянно меняют коды товарных групп и их поиск затруднен. В магазине так же существует услуга «под заказ» которая предусматривает доставку любой запасной части в течении двух недель. Таким образом, чтобы анализ был более актуальным, в рамках данного исследования будет рассмотрен ассортимент, который находится на складе магазина и готов к реализации в день покупки.

Определим основные показатели ассортимента магазина.

Широта ассортимента определяется количеством товарных групп и оценивается коэффициентом широты:

$$K_{ш} = \frac{\Gamma_{ф}}{\Gamma_{н}}, \quad (1)$$

где $\Gamma_{ф}$ – фактическое количество товарных групп товаров, имеющих в

продаже;

Γ_n – общее количество групп товаров.

В магазине $\Gamma_\phi = 44$, если анализировать потенциально возможное количество групп товаров для автомобилей, то количество существующих товарных групп, предлагаемых к реализации поставщиками магазина, но не реализуемых магазином насчитывает около 150.

$$K_{\text{ш}} = 44 : 150 = 0,29.$$

Глубина ассортимента определяется числом разновидностей товаров по каждому наименованию:

$$K_r = \frac{P_\phi}{P_n},$$

(2)

где P_ϕ – фактическое количество видов товаров, имеющих в продаже;

P_n – общее количество разновидностей, предусмотренных условием договора с поставщиками.

$$K_r = 716 : 770 = 0,93.$$

Устойчивость ассортимента характеризует постоянное наличие товара соответствующего вида в продаже:

$$K_{\text{уст}} = (P_{\phi 1} + P_{\phi 2} + \dots + P_{\phi n}) : (P_n \times n),$$

(3)

Где $P_{\phi 1}, P_{\phi 2}, P_{\phi n}$ – фактическое количество разновидностей на момент отдельных проверок;

$P_{n n}$ – количество разновидностей товаров, предусмотренное ассортиментным перечнем;

n – количество проверок.

Рассчитаем коэффициент устойчивости ассортимента:

$$K_{\text{уст}} = (678 + 703 + 708 + 716) : (716 \times 4) = 0,98.$$

Таким образом, из анализа ассортимента магазина «Автотрейд», можно сделать следующие выводы:

Показатель широты ассортимента – 0,29 или 29 %, говорит о том, что магазин использует не все возможности своих поставщиков.

В таблице 13 отображены результаты ассортимента по кварталам за 2020год.

Таблица 13– Результаты анализа ассортимента ООО «Автотрейд» 2020 г.

Наименование	Количество наименований			
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
Автозапчасти у отечественной легковой технике	197	198	195	200
Автозапчасти к импортной легковой технике	148	150	150	150
Автозапчасти к грузовым машинам	40	45	47	50
Масла моторные	14	14	14	14
Аксессуары	15	14	15	15
Автотранспортные средства	1	14	14	14
Автокамера	13	13	13	13
Сопутствующие товары	120	120	120	120
Ручной инструмент	15	15	15	15
Аптечка медицинская автомобильная	5	5	5	5
итого	678	703	708	716

Показатель глубины ассортимента показывает, что в настоящее время глубина ассортимента достаточно высока: в ассортиментном перечне товаров, реализуемых магазином, присутствует практически весь ассортимент, предусмотренный договорами поставок.

Показатель устойчивости ассортимента по результатам поквартальных проверок за 2020 год показал, что ассортимент реализуемых товаров достаточно устойчив, коэффициент устойчивости равен 0,98, что даже выше оптимального – 0,8. Это может говорить не только о хорошей организации поставок, но и о том, что многие позиции ассортимента пользуются недостаточным спросом.

Произведем расчёты для 2018, 2019 гг. результаты представим в таблице 14.

Таблица 14 – Динамика показателей глубины, широты и устойчивости ассортимента магазина «Автотрейд» г. Благовещенска

Наименование показателя	2018	2019	2020	Динамика
	год	год	год	2020/2018
Широта ассортимента	0,20	0,24	0,29	0,09
Глубина ассортимента	0,88	0,95	0,93	0,05
Коэффициент устойчивости ассортимента	0,75	0,89	0,98	0,23

В 2020 году наблюдается рост качественных показателей, характеризующих ассортимент магазина «Автотрейд». С одной стороны такой рост положителен, но его причинами стало снижение покупательской способности. Товары, ранее пользовавшиеся спросом, стали залеживаться на складе. Дозаказ новых товарных групп был излишним и не отвечал требованиям спроса.

В свою очередь, показатели 2019 году оптимальны.

Для оптимизации размеров товарных групп, снижения уровня затоваривания складских помещений, высвобождения денежных средств, находящихся в данный момент в запасах, необходимо определить наиболее продаваемых групп товаров проведем ABC анализ. Метод ABC-анализа метод может применяться практически в любых областях деятельности.

Цель метода – выявление проблем, подлежащих первоочередному решению, путем определения их приоритетности.

Суть метода: ABC-анализ основан на делении определенной совокупности проблем (объектов анализа) по удельному весу каждой группы, определяемому по тому или иному выбранному показателю.

ABC-анализ позволяет установить основные проблемы, с которых нужно начинать действовать. ABC-анализ базируется на принципе Парето, который означает, что 20 % усилий дают 80 % результата, а остальные 80 % усилий - лишь 20 % результата (таблица 15).

Таблица 15 – ABC-анализ товаров ООО «Автотрейд»

Товарная группа	Выручка за период	Итого (накопительный)	Доля, %	Доля с нарастающим итогом	Группа ABC (результат)	Рейтинг в группе
-----------------	-------------------	-----------------------	---------	---------------------------	------------------------	------------------

Запасные части	31208	43358	53,3	53,3	A	1
Автотранспортные средства	12150	12150	20,7	74,0	A	2
Аксессуары	3583	46941	6,1	80,1	A	3
Моторные масла	8756	55697	15,0	95,1	B	1
Химия	2871	58568	4,9	100,0	C	1
Всего	58568	58568	100	100,0	-	-

Условие: Исследовано количество позиций – 5. В первую группу А – попали товары, стоимость реализации которых составила 80 % от дохода компании: автозапчасти к импортным и отечественным автомобилям, автотранспортные средства. Им следует уделить наибольшее внимание при формировании ассортимента.

В группе В находятся товары, на долю которых пришлось 15 % выручки, это моторные масла. При формировании ассортимента можно заказывать товары этих позиций фиксированное количество в зависимости от объема продаж предыдущего периода.

Товары группы С – химия, следует задуматься о смене ассортимента или отказаться от этой позиции совсем.

Таким образом, из представленного анализа можно сделать вывод, что ассортимент компании недостаточно сбалансирован. Наибольшую прибыль компания получает от реализации запасных частей на отечественные и зарубежные легковые автомобили. Наименее выгодной позицией в ассортименте являются «Аксессуары»

Если свести воедино все полученные данные, можно сделать вывод, что ассортимент компании недостаточно сбалансирован, выбор аналоговых запасных частей, которые на данный момент пользуются наибольшим спросом ограничен и не отвечает покупательским предпочтениям.

Отсутствие необходимых запасных частей при затоваренности остатками приводит к выводу, что постоянно меняющиеся требования рынка автозапчастей приводят к тому, что «ходовая» продукция задерживается на складе в следствии затруднённого поиска необходимого артикля товара, поиск которого компания может обеспечить при хорошем электронном поисковом сервисе.

Эта же программа поможет ориентироваться в аналоговом ассортименте и сформировать оптимальный заказ для последующих поставок.

3 РАЗРАБОТКИ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКОЙ ООО «Автотрейд»

3.1 Обоснование мероприятий по управлению ассортиментной политикой ООО «Автотрейд»

При анализе, проведенном во второй главе данной работы в управлении ассортиментной политикой ООО «Автотрейд» выявлен ряд недостатков:

- затоваренность склада;
- ограниченный выбор аналоговых запасных частей.

Для того что бы наглядно представить цели и задачи мероприятий постояним дерево целей. Дерево целей показывает, как последовательное решение задач переходит от общих проблем к конкретным (рисунок13).

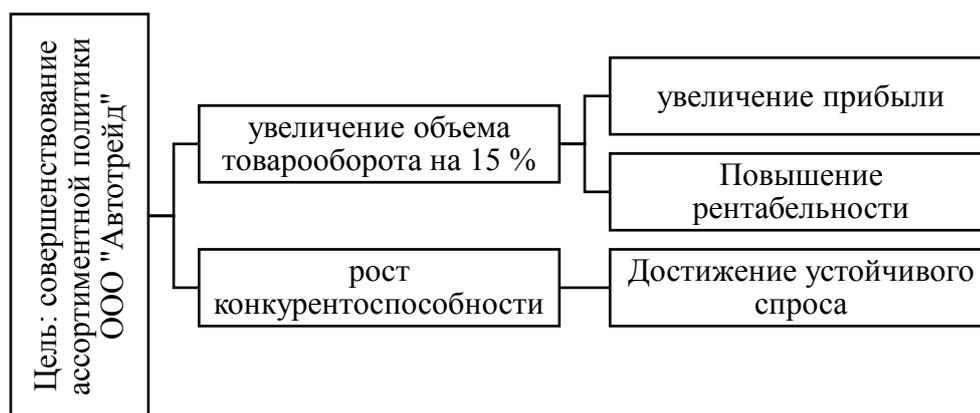


Рисунок 13 – «Дерево целей»

Для заполнения пробелов в ассортименте компании требуется качественный анализ покупательских предпочтений, но работа с ассортиментом в категории реализации автозапчастей заключается в том, что каждая деталь имеет массу аналогов и разновидностей, в зависимости от модификации машины, года выпуска²⁵.

Для поиска деталей существуют специальные «кросс-базы», позволяю-

²⁵Гужина Г.Н. Методы управления товарным ассортиментом / Инновации и инвестиции. 2018. № 2. [Электронный ресурс] : URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=23477073>

щие сопоставлять артикулы-аналоги артикулам-оригиналам. Однако такие базы для каждой компании представляют коммерческую тайну. Их хранят, постоянно дополняют, постоянно сортируют и исправляют.

Производители оригинальных деталей не заинтересованы в том, чтобы кто-то создавал такие базы данных, они заинтересованы в том, чтобы люди приобретали оригиналы. Поэтому раз в год, производитель меняет все артикулы и способы представления деталей в каталогах. Компании, производящие аналоги фирменных деталей, заинтересованы, чтобы запчасти покупали именно у них. Поэтому они могут давать заведомо ложную информацию о том, что их деталь подходит к такому-то, такому-то и такому-то OEM артикулу. А в реальности из них они подходят только к одной из моделей автомобиля, выпущенной в определенном году.

Для создания актуального ассортиментного перечня товаров, который будет представлен на сайте компании, которым смогут пользоваться операторы, принимающие заказы в «Автотрейд» необходимо постоянно актуализировать и обновлять ассортиментный перечень в соответствии с действующей на рынке номенклатурой.

Требуется создание системы, которая позволяет оформить карточку клиента на этапе первого звонка заказчика, если заказ делается по телефону и возможность просмотра карты заказчика, если заявка делается офлайн в магазине. Возможность идентификации заказчика по номеру телефона. По этому принципу создаются CRM в других сегментах eCommerce.

Таким образом, данная система поможет не только предоставлять актуальный перечень товаров, но и поможет вести в реальном времени анализ объема реализации товаров с учетом изменения номенклатуры производителя. Не терять данные по запасным частям, реализованным в прошлых периода, отслеживать изменение уровня спроса как в долгосрочном, так и краткосрочном периоде, что в свою очередь приведет к возможности планирования автоматизированного размера заказа. Освобождению складских помещений от затоваренности, высвобождению денежных средств.

С кросс-база хорошо сочетается с программой «1С: Предприятие» или «1С : Склад», так как оттуда запрашиваются складские остатки; с системой ценообразования и/или программой лояльности, которая, чаще всего, тоже хранится в 1С²⁶.

Отдельная интеграция с телефонией, с которой работает заказчик. Также, для установки программы необходимо интегрироваться с любой системой оповещения клиента о смене статусов заказа.

Интеграции и установка системы в среднем занимает от 5 недель до 3 месяцев, в зависимости от сложности кастомного проекта. Это определяется при первичной демонстрации системы, аудита бизнес-процессов и бизнес-целей компании.

У дистрибьюторов ООО «Авто Трейд» есть свои базы данных, которые позволяют узнать всё, что нужно, из номера. Есть сторонние программы, например, новосибирская Laximo. Она предоставляет такой каталог как услугу. К ней можно интегрироваться, встроить в систему. Это существенно сокращает время работы оператора.

Наконец, ООО «Авто Трейд» сможет расширять аудиторию, работать не только с автосервисами, а с частниками. Частники не умеют подбирать детали и не будут разбираться в расшифровке ВИН-номеров. Это услуга, которую можно выгодно допродать.

По оценке специалистов eCommerce, при продаже детали со срочной доставкой и подбором по вин-номеру её можно продать с наценкой в 10-15 % на оптовую цену.

На данный момент наблюдается кризис в бизнесе реализации автозапчастей, падение спроса и переключение на самые дешевые, часто некачественные, бренды. Для повышения конкурентоспособности необходимо улучшения сервиса, частью которого является удобный поиск автозапчастей на сайте. Актуальный номенклатурный перечень, возможность доставки товара в день заказа.

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

Внедрение CRM даст самое важное, что только можно получить в современном ведении бизнеса – данные. Можно управлять ассортиментом, основываясь на данных продаж за прошлые периоды. Иметь полную аналитику по эффективности работы, конверсии, допродажах, причины отказа, сквозную аналитику, интеграцию с Google Analytics.

Таким образом, программа поможет сформировать размер последующего оптимального заказа с учетом аналоговых предпочтений покупателей и снизит затоваренность склада не реализованными остатками, которые сложны в идентификации для владельцев подержанных машин.

3.2 Разработка мероприятий по управлению ассортиментной политикой ООО «Автотрейд»

Таким образом, план реализации мероприятий будет выглядеть следующим образом: проанализировать спрос, оптимизировать ассортимент в соответствии с имеющимися запросами на аналоговые запасные части, идентифицировать их с имеющимися на складе товарами и реализовать. Весь это сложный процесс можно автоматизировать, используя систему CRM (рисунок 14).

Цель	Проблема	Решение
<ul style="list-style-type: none"> •расширение ассортимента аналоговых запасных частей 	<ul style="list-style-type: none"> •индентификация аналоговых запасных частей по каталогу •определение объема покупательского спроса на каждую группу товаров для формирования оптимального объема запаса 	<ul style="list-style-type: none"> •Автоматизированный подбор запасных частей по каталогу с сопоставлением параметров требуемой модели с имеющимися аналогами •Автоматизация процесса анализа покупательского спроса для формирования оптимального размера запаса на складе

Рисунок 14 –План реализации мероприятий по совершенствованию процесса управления ассортиментом ООО «Автотрейд»

Запланированные мероприятия, по управлению ассортиментной политикой, позволят увеличить оборот ООО «Авто Трейд» на 20 % от суммы выручки запасных частей, за счет удовлетворения покупательских предпочтений. Учитывая товарную наценку и себестоимость, дополнительный доход можно получить, организовав службы доставки. Оптимизация ассортиментного перечня приведет к снижению товарных остатков до требуемого уровня в течении 6 месяцев (по прогнозам разработчиков), повысит степень оборачиваемости капитала и снизит складские издержки в среднем на 15 % (по оценкам специалистов).

В данный момент объем продаж запасных частей составляет 31208 тыс. руб., следовательно увеличение товарооборота на 20 % в стоимостном выражении составит 6 241 тыс. руб. в год.

Таким образом, составлен предварительный объем продаж (таблица 16).

Таблица 16 – Определение предварительного объема продаж

Показатель	1-й год	2-й год, квартал				3-й, год
		I	II	III	IV	
Дополнительный объем продаж, тыс. руб.	-	1560,25	1560,25	1560,25	1560,25	6241
Итого, тыс. руб.	-	1560,25	1560,25	1560,25	1560,25	6241

В первый год реализации мероприятий предприятие не будет получать прибыль, т.к. установка и настройка программы занимает от 1 до 4 месяцев и для регулирования модели оптимального заказа требуется 6 месяцев сбора аналитических данных.

Следует учитывать, что на реализацию запасных частей не влияет фактор сезонности. Так же установка программы даст фирме возможность работать со всеми населенными пунктами Амурской области усложняет ситуацию. Необходимо не только внедрение нового программного обеспечение, но и отработка логистики. В данной работе логистические цепочки не рассматриваются.

Основной контроль за ходом выполнения мероприятий осуществляет генеральный директор Амурского филиала компании ООО «Автотрейд»: грамотно организовать процесс планирования и реализации мероприятий, чтобы в

максимально короткие сроки и с минимальным риском получить запланированный результат.

Из матрицы распределения ответственности видно, что каждый имеет свою меру ответственности за выполнение определенных задач. Генеральный директор (ГД) осуществляет окончательный и общий контроль исполнения мероприятий.

Таблица 17 – Матрица распределения административных задач в ходе реализации мероприятий по совершенствованию управления ассортиментной политикой ООО «Автотрейд»

Описание задач	Персонал			
	ГД	МП	МЗ	РК
Разработка финансового плана	РК	У	У	У
Утверждение ответственных лиц	РИОК	У	У	У
Выбор поставщика услуг CRM	РКО	У	У	У
Установка программного обеспечения CRM	РК	СИОК	У	У
Адаптация программного обеспечения	РК	СИОК	-	ОК
Контрольный запуск CRM	РК	У	СИОК	СИОК
Разработка рекламной компании	РК	И	У	О
Обучение персонала приемам работы в программе	РК	-	У	И
Запуск рекламного продукта	СРКИО	-	-	У
Составление отчета	РК	У	У	И

Условные обозначения: Р - принятие решений; С - сбор информации; И – исполнение; О – ответственный; К – контроль; У – участник.

Потребность в ресурсах определяется по трем стадиям:

- приблизительная оценка затрат в порядке убывания;
- детальная проработка бюджета;
- полный и утвержденный бюджет мероприятий с учетом рисков.

Производственный план включает в себя расчет затрат необходим для реализации мероприятий, оплате труда. Затраты на мероприятия представлены в таблице 18.

Для реализации мероприятий требуется приобретение и установка программы CRM, после установки нового программного обеспечения понадобится дополнительный персонал. Подбор персонала будет производиться специалистом по подбору персонала. Обучение навыкам работы в программе произво-

дится разработчиком.

Таблица 18 – Затраты на реализацию мероприятий

Вид и наименование затрат	1 год		2 год		3 год
	Кол-во, ед.	Цена, руб.	Стоимость, руб.	Стоимость, руб.	Стоимость, руб.
Покупка и установка программы CRM от «eCommerce»	1	450000	450000		
Настройка и обслуживание программы разработчиком, обновление и актуализация данных	1			120000	120000
Итого	2	450000	450000	120000	120000

Потребность в персонале и фонд оплаты труда представлена в таблице 19.

Таблица 19 – Потребность в персонале и фонд оплаты труда

Наименование категорий работников	Потребность, чел.	Среднемесячная зарплата, руб.	Затраты на зарплату, руб.	Начисления на зарплату, руб.
Оператор кол-центра	4	30000	120000	36240
Итого	5	30000	120000	36240

Заработная плата сотрудникам кол-центра будет установлена в размере 30 тыс. руб. в месяц (средняя по городу Благовещенску для данного вида работ) общая ставка взносов на социальное страхование 30,2 % (включая взносы в пенсионный фонд, негосударственные страховые фонды).

Для других работников ООО «Авто Трейд» работы, связанные с изменениями в управлении ассортиментной политикой, будут входить в должностные обязанности (дополнительной оплаты за выполненные работы не будет).

Таким образом, рассчитаем себестоимость мероприятий по совершенствованию управления ассортиментной политикой ООО «Авто Трейд» на рынке Амурской области в таблице 20.

Таблица 20 показывает, что в первый год затраты на персонал отсутствуют. Основные затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию управления ассортиментной политикой будут произведены в течении второго года, тогда же будет задействован новый персонал, которому необходимо пройти 2-х недельный курс обучения на новой программе.

Таблица 20 – Калькуляция себестоимости мероприятий по совершенствованию управления ассортиментной политикой ООО «Автотрейд»

Показатели	2021 при объеме		2022 при объеме		2023 при объеме	
	на единицу	всего	на единицу	всего	на единицу	всего
Затраты на з/п, тыс. руб.	-	-	30	360	30	360
Начисления на з/п, тыс. руб.	-	-	36,24	434,88	36,24	434,88
Установка программного обеспечения, тыс. руб.	450	450	-	-	-	-
Обслуживание программного обеспечения, тыс. руб.	-	-	10	120	10	120
Итого	450	450	76,24	914,88	76,24	914,88

Обучение персонала производится за счет разработчика и не требует дополнительных финансовых вложений.

График реализации мероприятий по совершенствованию управления ассортиментной политикой представлен в таблице 21.

Таблица 21 – График реализации мероприятий по совершенствованию управления ассортиментной политикой

Наименование этапов реализации мероприятий	2021 месяцы				2022 месяцы		
	9	10	11	12	1	2	3
Покупка и установка программы CRM от «eCommerce»	x	x	x	x			
Подбор кадров				x			
Обучение персонала					x	x	
Начало получение прибыли от реализованных мероприятий							x

Начало реализации мероприятий – сентябрь 2021 г. После приобретения, установки и адаптации программы будет набран штат сотрудников, которому необходимо пройти обучение на симуляторах. Период обучения составляет 2 недели, т.к. общая база запасных частей обширна и сотрудникам, даже с опытом работы в данной отрасли требуется время для формирования навыков работы в программе.

3.3 Экономическая эффективность мероприятий по управлению ас-

сортиментной политикой ООО «Автотрейд»

Для реализации мероприятий по совершенствованию управления ассортиментной политикой ООО «Авто Трейд» на рынке Амурской области необходимы первоначальные затраты, к ним относятся: приобретение программы CRM от «eCommerce», годовое обслуживание программы разработчиком, увеличение фонда заработной платы на сумму расходов при приеме нового работника.

Т.к. заработная плата не входит в размер инвестиционных вложений, в общей потребности в инвестициях она не будет учтена.

Таблица 22 – Общая потребность в инвестициях

Категории инвестиций	Период		
	1 год	2 год	3 год
Покупка и установка программы CRM от «eCommerce», тыс. руб.	450	0	0
Текущее обслуживание программного обеспечение, тыс. руб.	0	120	120
Итого, тыс. руб.	450	120	120

По данным таблицы 22 в первый год общая потребность в инвестициях на реализацию мероприятий по совершенствованию системы управления ассортиментной политикой составляет 450 тыс. руб.

В первый год продаж выручка от реализации не предусматривается, за второй год рост выручки составит в целом на 6 241 тыс. руб., в третий и последующие годы оборот может быть увеличен. Составим бюджет прибылей/убытков (таблица 23).

Таблица 23 – Бюджет прибылей/убытков

Показатели	Порядок расчета	Период		
		1 год	2 год	3 год
1. Общие поступления, тыс. руб.	Прогноз продаж	0	6240	6240
2. НДС, тыс. руб.		0	1248	1248
3. Общие текущие затраты, тыс. руб.	Смета затрат	450	120	120
4. Прибыль от реализации (убыток), руб.	стр. 1 - стр. 2 - стр. 3	-450	4872	4872
5. Платежи в бюджет (налоги), руб.		0	974,4	974,4
6. Чистая прибыль, руб.	стр. 4 – стр. 5	-450	3897,6	3897,6
7. Чистая прибыль нарастающим итогом, руб.		0	3447,6	7345,2

Источником финансирования является собственный капитал ООО «Авто Трейд», на конец 2020 г. компания имеет необходимый капитал для финансирования предложенных мероприятий. Начало получения дополнительного объема продаж – март 2022 года, запланированный объем повышения прибыли 20 % от объема продаж на конец 2020 года.

Таким образом, расчет бюджета прибылей/убытков показал, что в первый год компания не получит прибыли от реализованных мероприятий. Прибыль второго года реализации мероприятий составит 3 447,6 тыс. руб. Затраты окупиться на второй год внедрения.

Налоговые отчисления представлены в таблице 24.

Таблица 24 – Налоговые отчисления предприятия

Налог	Ставка	База налогообложения	Периодичность уплаты	Период		
				1 год	2 год	3 год
Налог на прибыль, %	20,00	прибыль	раз в квартал	0	974,4	974,4
Итого				0	974,4	974,4

Налоговая ставка на доходы составит 20 % от полученной дополнительной прибыли.

Решение о реализации или не реализации мероприятий по совершенствованию управления ассортиментной политикой основывается на показателях его эффективности. В общем понимании эффективностью называют степень достижения наилучших результатов при наименьших затратах. Эффективность мероприятий – та категория, которая отображает соответствие затрат и результатов интересам и целям участников, здесь могут учитываться интересы государства и населения.

Показатели эффективности выражаются такими критериями как NPV, IRR, DPB, SRR. Прежде чем принять мероприятия к реализации, данные критерии рассчитываются на основе наиболее вероятных, ожидаемых факторов. В качестве подобных факторов могут выступать: объем продаж, постоянные издержки, переменные издержки, стоимость капитала, объем инвестиций, при-

быль и т.д. Но на практике, реализация инвестиционного проекта, как правило, происходит в ситуации отличной от запланированной, т.е. проект планировался к реализации в одних условиях, а в итоге реализуется в других.

В таблице 25 представлен расчет эффективности мероприятий по совершенствованию управления ассортиментной политикой ООО «Автотрейд» на рынке автозапчастей Амурской области.

Таблица 25 – Расчет эффективности мероприятий по совершенствованию управления ассортиментной политикой

Показатели	Порядок расчета	1 год				2 год				3 год
		1	1	1	1	2	2	2	2	
ПРИТОК										
1. Общие поступления	Прогноз продаж	0	0	0	0	1560,25	1560,25	1560,25	1560,25	6241
3. Итого приток	Σ стр.1+стр.2	0	0	0	0	1560,25	1560,25	1560,25	1560,25	6241
ОТТОК										
4. Инвестиции	Общая потребность в инвестициях	450	0	0	0	30	30	30	30	120
5. Функционально-административные издержки	Смета затрат	0	0	0	0	90	90	90	90	360
6. Финансовые издержки	Смета затрат	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7. Платежи в бюджет (налоги)	Платежи в бюджет	0	0	0	0	243,6	243,6	243,6	243,6	974,4
8. Итого отток	Σ (стр.4 по стр.8)	450	0	0	0	363,6	363,6	363,6	363,6	1454,4
9 Чистый денежный поток	стр.3-стр.8	-450	0	0	0	1196,65	1196,65	1196,65	1196,65	4786,6
10. Кумулятивный чистый денежный поток		-450	-450	-450	-450	746,65	1943,3	3139,95	4336,6	9123,2
11. Ставка (норма) дисконта, доли	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
12. Коэффициент дисконтирования	$1/(1+\text{стр.11})^t$	0,9	0,9	0,9	0,9	0,02	0,02	0,02	0,02	0,00
13. Дисконтированный денежный поток	стр.9 \times стр.12	-424,5	0	0	0	1172,2	1172,2	1172,2	1172,2	4772,6
14. Кумулятивный дисконтированный денежный поток		-424,5	-424,5	-424,5	-424,5	731,4	1903,6	3075,9	4248,1	9096,6

Ставка дисконтирования составляет 6 %, расчёт произведён на основе безрисковой ставки с учётом инфляции.

Т.к. денежный поток принимает положительное значение на втором году реализации мероприятий, то показатель NPV для определения их эффективности следует использовать за 2022 год. В результате расчетов NPV второго года реализации мероприятий = 4 248,1 > 0, поэтому с финансовой точки зрения мероприятия следует принять.

На рисунке 14 представлен графический расчет показателя внутренней нормы доходности.

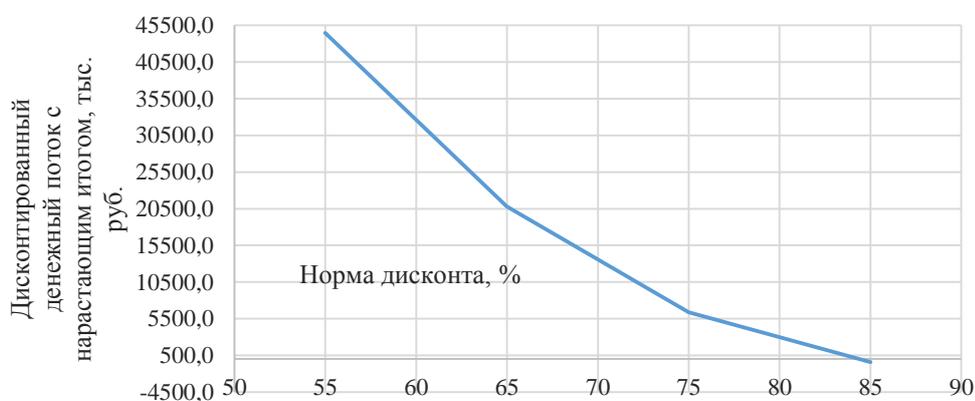


Рисунок 14 – IRR проекта

$$IRR = (-120-450+4248,1)^{0,06} = 1.63.$$

Таким образом, внутренняя норма прибыльности составляет 63 %. Так как значение $IRR > r$ (норма дисконта), то мероприятия следует принять.

Показатели эффективности представлены в таблице 26.

Таблица 26 – Показатели эффективности мероприятий по совершенствованию управления ассортиментной политикой

Показатель	Значение
NPV (чистый дисконтированный денежный поток), тыс. руб.	4248,1
Период окупаемости (DPB), год	1,1
Внутренняя норма прибыльности (IRR), %	63

Дисконтированный период окупаемости равен 1,1, свидетельствует о том, что инвестиции окупятся на втором году реализации мероприятий по совершенствованию управления ассортиментной политикой.

Риск – категория вероятностная, следовательно, и измеряют его как вероятность наступления того или иного события (определенного уровня потерь или выгод) статистическим, экспертным или комбинированным методом.

Суть статистического метода заключается в изучении статистики потерь или прибылей, имевших место по аналогичным проектам, установлении величины и частоты получения того или иного результата проектной деятельности, составлении прогноза на будущее. Главные инструменты статистического метода – вариация, дисперсия, стандартное отклонение. Вариация – это изменение количественной оценки признака при переходе от одного варианта к другому, которая оценивается дисперсией (мерой разброса фактических значений признака от его среднего значения). Степень риска определяется стандартным отклонением: чем выше его значение, тем более рискованным является проект.

Экспертный метод реализуется путем обработки мнений опытных специалистов хорошо знакомых с существом проблемы, решаемой в проекте (не менее трех человек). Ими могут быть руководители, специалисты предприятий различных организационно-правовых форм; сотрудники администрации территорий; специалисты по управлению проектами. Каждому эксперту, работающему отдельно, предлагается расставить приоритеты среди простых рисков (степень их значимости) – первое место соответствует наиболее значимому риску и/или оценить вероятность их наступления.

Система оценок вероятности наступления события: 0 – риск рассматривается как несущественный; 25 – риск скорее всего не реализуется; 50 – о наступлении события ничего определенного сказать нельзя; 75- риск скорее всего проявится; 100 – риск наверняка реализуется. Рисками плана мероприятий по совершенствованию управления ассортиментной политикой ООО «Авто Трейд» на рынке Амурской области можно выделить следующие:

- несоблюдение календарного плана-графика;
- несоответствие фактических результатов плана мероприятий запланированным;
- резкое снижение спроса на автозапчасти;
- увеличение игроков на рынке.

В качестве экспертов приглашены: руководитель – генеральный директор организации (Д); Менеджер отдела продаж (П); бухгалтер (Б); специалист по подбору персонала (К). Результаты оценки представлены в таблице 27.

Таблица 27 – Оценка рисов плана мероприятий по совершенствованию управления ассортиментной политикой ООО «Авто Трейд» на рынке автозапчастей Амурской области

Критерии оценки	Проблемы				Итого
	Д	П	Б	К	
Несоблюдение календарного плана-графика	4	5	4	4	17
Несоответствие фактических результатов плана мероприятий запланированным	4	3	5	3	15
Резкое снижение спроса на автозапчасти	4	3	4	4	15
Увеличение игроков на рынке	3	4	3	4	14

Согласно представленным результатам, наибольшую вероятность имеет риск несоблюдение календарных сроков. Автозапчасти имеют, как описывалось ранее, сложную систему классификации, в случае продления сроков адаптации системы, в случае неверного подбора персонала – могут возникнуть серьезные отсрочки и предприятие будет нести значительные финансовые издержки.

В целях минимизации негативного влияния указанных рисков, следует реализовать мероприятия:

- установить контроль за каждым этапом реализации мероприятий;
- предусмотреть кадровый резерв;
- при возникновении различного рода проблем, способных отразиться на результатах реализации плана мероприятий, незамедлительно докладывать руководителю;
- проводить тщательное собеседование с внештатным персоналом, кото-

рый будет привлечен в качестве исполнителей проекта.

Реализация предложенных мероприятий позволит сократить негативное влияние рисков, что непосредственно отразится на финансовых результатах

ОО

«Авто

Трейд».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ассортиментная политика – система мер стратегического характера, направленная на формирование конкурентоспособной модели, обеспечивающей устойчивые позиции торговой организации на рынке и получение необходимой прибыли. Ассортиментная политика позволяет:

- оптимизировать использование финансовых ресурсов предприятия, поскольку определяет, какие виды и формы деятельности способны принести наибольший результат;
- в большей степени отвечать запросам потребителей, поскольку конкретной потребности ставит в соответствие определенный товар;
- позволяет лучше использовать технологические возможности фирмы, причем ее технологическое оснащение, но опыт и знание работников;
- сделать деятельность фирмы гибкой, поскольку тесно связана с диверсификацией – распределением имеющихся ресурсов деятельности и товарным категориям, что делает активность фирмы более устойчивой.

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.

В настоящее время, ООО «Автотрейд» придерживается стратегии диверсификации, которая направлена на развитие дополнительных видов деятельности, в связи с чем, в ООО «Автотрейд» осуществляется инновационная дея-

тельность. Главная предпосылка инновационной деятельности предприятия состоит в том, что все существующее стареет. Поэтому необходимо систематически отбрасывать все то, что износилось, устарело, стало тормозом на пути к прогрессу, а также учитывать ошибки, неудачи и просчеты.

Миссия ООО «Автотрейд»: «Помощь в осуществлении контроля соблюдение безопасности движения транспорта за счет исправности автотранспортных средств».

Проведенное исследование позволило определить ряд негативных факторов, отрицательно сказывающихся на деятельности организации. В связи с чем, целесообразно рассмотреть возможность разработки и внедрения дополнительных мероприятий по совершенствованию системы управления ассортиментной политикой в ООО «Автотрейд».

Наибольшую прибыль компания получает от реализации запасных частей мелким оптом и в розницу, продажи автотранспортных средств.

В 2020 году наблюдается рост качественных показателей, характеризующих ассортимент магазина «Автотрейд». С одной стороны такой рост положителен, но его причинами стало снижение покупательской способности. Товары, ранее пользовавшиеся спросом, стали залеживаться на складе. Доказано новых товарных групп был излишним и не отвечал требованиям спроса.

При анализе, проведенном во второй главе данной работы в управлении ассортиментной политикой ООО «Автотрейд» выявлен ряд недостатков:

- затоваренность склада;
- ограниченный выбор аналоговых запасных частей.

план реализации мероприятий будет выглядеть следующим образом: проанализировать спрос, оптимизировать ассортимент в соответствии с имеющимися запросами на аналоговые запасные части, идентифицировать их с имеющимися на складе товарами и реализовать. Весь это сложный процесс можно автоматизировать, используя систему CRM (рисунок 14).

Запланированные мероприятия, по управлению ассортиментной политикой, позволят увеличить оборот ООО «Авто Трейд» на 20 % от суммы выручки

запасных частей, за счет удовлетворения покупательских предпочтений. Учитывая товарную наценку и себестоимость, дополнительный доход можно получить, организовав службы доставки. Оптимизация ассортиментного перечня приведет к снижению товарных остатков до требуемого уровня в течении 6 месяцев (по прогнозам разработчиков), повысит степень оборачиваемости капитала и снизит складские издержки в среднем на 15 % (по оценкам специалистов).

В данный момент объем продаж запасных частей составляет 31208 тыс. руб., следовательно увеличение товарооборота на 20 % в стоимостном выражении составит 6 241 тыс. руб. в год.

В первый год реализации мероприятий предприятие не будет получать прибыль, т.к. установка и настройка программы занимает от 1 до 4 месяцев и для регулирования модели оптимального заказа требуется 6 месяцев сбора аналитических данных.

Для реализации мероприятий требуется приобретение и установка программы CRM, после установки нового программного обеспечения понадобится дополнительный персонал. Подбор персонала будет производиться специалистом по подбору персонала. Обучение навыкам работы в программе производится разработчиком.

Заработная плата сотрудникам кол-центра будет установлена в размере 30 тыс. руб. в месяц (средняя по городу Благовещенску для данного вида работ) общая ставка взносов на социальное страхование 30,2 % (включая взносы в пенсионный фонд, негосударственные страховые фонды).

Начало реализации мероприятий – сентябрь 2021 г. После приобретения, установки и адаптации программы будет набран штат сотрудников, которому необходимо пройти обучение на симуляторах. Период обучения составляет 2 недели, т.к. общая база запасных частей обширна и сотрудникам, даже с опытом работы в данной отрасли требуется время для формирования навыков работы в программе.

Расчет бюджета прибылей/убытков показал, что в первый год компания не получит прибыли от реализованных мероприятий. Прибыль второго года ре-

ализации мероприятий составит 3 447,6 тыс. руб. Затраты окупиться на второй год внедрения.

Денежный поток принимает положительное значение на втором году реализации мероприятий, то показатель NPV для определения их эффективности следует использовать за 2022 год. В результате расчетов NPV второго года реализации мероприятий = 4 248,1 > 0, поэтому с финансовой точки зрения мероприятия следует принять.

Дисконтированный период окупаемости равен 1,1, свидетельствует о том, что инвестиции окупятся на втором году реализации мероприятий по совершенствованию управления ассортиментной политикой.

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 Абрютин М.С. Экономический анализ товарного рынка и торговой деятельности: учеб. пособие для вузов. - М.: Дело и Сервис, 2017. - 464 с.
- 3 Аверчев, И.В. Управленческий учет и отчетность. Постановка и внедрение / И.В. Аверчев. – М.: Вершина, - 2017. - 512 с.
- 4 Айвазян К.З. К вопросу о методах управления ассортиментом на промышленном предприятии / Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: Межвузовский сборник научных трудов. 2019. № 2. [Электронный источник] / URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=22553577>
- 5 Акулич, И.Л. Маркетинг: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Высшая школа, – 2017. – 447 с.
- 6 Алексеева, Л.И. Планирование деятельности фирмы / Д.И. Алексеева. - М: Финансы и статистика, - 2019. – 214 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 Белых, Л.П. Основы финансового рынка : учебник / Л.П. Белых – М. : ЮНИТИ, – 2017. – 253 с.

12 Беялов, А.З. Как убыточному предприятию выйти из кризиса и стать прибыльным. - М.: МВЦ «Айтолан», 2019. 248 с.

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

14 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. С. 175-182.

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

16 Блог Тимура Асланова. Управление продажами, управление компаний, маркетинг, PR [сайт] URL: <http://supersales.ru/terminy-i-opredeleniya/zhiznennyj-sikl-magazina.html> (дата обращения 15.06.2021).

17 Бородулин, А.Н., Заложнев, А.Ю., Шуремов, Е.Л. Внутрифирменное управление, учетиинформационныетехнологии: учебноепособие / А.Н.Бородулин, А.Ю. Шуремов, Е.Л. Заложнев. - М.:ЗАО, - 2017. – 412 с.

18 Брагин Л. А. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация: Учебник. -2-е изд., перераб. и доп./Под общ. ред. Проф. Л. А. Брагина и проф. Т. П. Данько. -М.: ИНФРА-М, 2019. -560 с.

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

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

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

22 Веселов, А.И. Ассортиментная политика предприятий: анализ основ-

ных взглядов и методов оценки / А.И, Веселов //Маркетинг в России и за рубежом. -2017. -№ 1. -С. 103-114.

23 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.

24 Горяинова Е.О. Управление ассортиментом торговой компании / Под редакцией И.Е. Никулиной, Л.Р. Тухватулиной, Н.В. Черепановой; Национальный исследовательский Томский политехнический университет. Томск, 2018. С. 10-14.

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

26 ГужинаГ.Н. Методы управления товарным ассортиментом / Инновации и инвестиции. 2018. № 2. [Электронный источник] / URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=23477073>

27 ГужинаГ.Н., ГужинаА.А. Разработка новых товаров и проблемы жизненного цикла в рыночных отношениях/Социальная политика и социология. 2018. № 1 С. 131-137.

28 Димитрова Т.В. Теория ограничений и решений в ассортименте продукции / Экономика и Финансы (Украина). 2019. № 2. С. 54-57.

29 Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: учеб. пособие/под ред. И.С. Минко. М.: Высш. шк.: Инфра-М, 2018. 197 с.

30 Дюженкова Н.В. Использование ABC и XYZ анализа в процессе управления ассортиментом производственного предприятия / Вестник научных конференций. 2020. № 1-6 (1). [Электронный источник] / URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=24485354>

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

32 Елкин С.Е. Вопросы теории управления товарным ассортиментом//Сибирский торгово-экономический журнал. -2018. -№ 9. -С. 48-55.

33 Еремина О.Ю., Евдокимова О.В., Уварова В.И. Товарный менеджмент:

учебное пособие. -М.: Инфра-М, 2019. -234 с.

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

35 Жариков В. В. Ассортиментная политика промышленного предприятия в условиях нестабильного спроса//Вестник ТГТУ. 2019. Т.10. № 3. С. 850-852.

36 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. - С. 152-158.

37 Зарипова,Г.Д. Особенности формирования ассортиментной политики на предприятиях молокоперерабатывающей отрасли/Г.Д. Зарипова // Вестник казанского государственного аграрного университета,— 2018.- Т.3.- № 3. - С. 45-47.

38 Захарова Ю.А. Продакт-менеджмент, или Искусство управления товаром: практ. пособие. -М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2017. -128 с.

39 Иванова, И. А. Менеджмент: Учеб. пособие. -3-е изд. -М.: Риор: Инфра-М, 2017. -128 с.

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

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

42 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.

43 Кожаев Ю.П., МиришлиФ.Р. Маркетинг : учебник для студентов вузов. Издательство: ИМЭ, М. : ИНФА, - 2017. -483 с.

44 Кондрашов В.М. Менеджмент продаж: учеб. пособие. -М.: Вузовский учебник, 2017. -279 с.

45 Кораблева А.А., КарсюкЕ.Н. Оптимизация ассортиментной деятельности предпринимательской структуры//Актуальные вопросы развития региональной экономики. Материалы международной научно-практической конференции, 7 декабря 2017. Омск. -2017. -С. 250-252.

46 Котлер, Ф. Основы маркетинга/Ф. Котлер. -СПб.: Питер, 2018. -1056 с. Крипак, Е. М., Шаталова, Т. Н., Шепель, В. Н. Методы анализа ассортиментной политики производственного предприятия//Вестник ОГУ. 2017. № 1. С. 126-132.

47 Ксенофонтова О.Л., Новосельская Н.А. ABC-XYZ-анализ как средство управления товарным ассортиментом торгового предприятия//Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2018. - № 2. - С. 70-76.

48 Кубахов, П.И. Маркетинг инновационных продуктов: учебник/П.И. Кубахов/Маркетинг: методы, формы, исследования. 2019. - № 6. - С. 41-54.

49 КублинИ.М. Роль маркетинга в формировании ассортимента промышленного предприятия / Современные инструментальные системы, информационные технологии и инновации сборник научных трудов XI-ой Международной научно-практической конференции: в 4-х томах. Ответственный редактор Горохов А.А.. Курск, 2019. С. 268-272.

50 Любушин Н.П. Экономический анализ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. 423 с.

51 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.

52 Парамонова Т.Н., КрасюкИ.Н. Маркетинг в розничной торговле: учебно-практическое пособие/Под общей редакцией профессора Т.Н. Парамоновой. -М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2019. -224 с

53 Переверзев М.П. Менеджмент учебник/ШайденкоН.А. 2-е изд., доп. и перераб. -М.: Инфра-М, 2018. -330 с.

54 Пигунова, О. В. Инновации в торговле: учебное пособие / О. В. Пигу-

нова. - Минск: Высшая школа, - 2017. - 222 с.

55 Пикалова М.Б. Управление ассортиментом с использованием категориального менеджмента / Материалы международной научно-практической конференции 12 февраля 2015 года. БУКЭП. Курск, 2017. С. 59-64.

56 Пластинина В.Г. Управление ассортиментом в розничной торговле на основе методики ABC анализа / Потенциал современной науки. 2019. № 4 (12). [Электронный источник] /URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=23649922>

57 Репникова В.В. О некоторых особенностях управления ассортиментом с учетом результатов ABC – анализа / Модернизация российской экономики: перспективы, парадигмы, решения Сборник научных статей. Новосибирск, 2019. [Электронный источник] /URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=23814234>

58 Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие/Г. В. Савицкая. -7-е изд., перераб. и доп. -М.: Мн.: ИНФРА-М, 2018. -535 с.

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

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

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерская отчетность ООО «Автотрейд» 2018 – 2020гг.

Показатель	Код показателя	За год 2020	За год 2019	За год 2018
Выручка	2110	58568	46978	34114
Расходы по обычной деятельности	2120	56474	44639	32221
Проценты к уплате	2330	-	-	-
Прочие доходы	2340	181	-	-
Прочие расходы	2350	148	-	-
Налоги на прибыль (доходы)	2410	426	468	-
Чистая прибыль (убыток) (стр.2110-2120-2330+2340-2350-2410)	2400	1701	1871	1893