


Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический
Кафедра Экономической безопасности и экспертизы
Направление подготовки 380306 Торговое дело
Направленность (профиль) образовательной программы Коммерция

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ


Зав. кафедрой

 Е.С. Рычкова
« 19 » 06 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА


на тему: Управление ассортиментом торгового предприятия (на примере
магазина «Метро» ИП Федосова Ж.В.)

Исполнитель
студент группы 575–об (А)

 18.06.19


М.И. Ливандовская

Руководитель
доцент

 19.06.2019

Е.С. Новопашина

Нормоконтроль

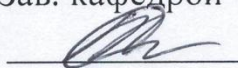
 18.06.2019

Н.Б. Калинина

Благовещенск 2019

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

Факультет Экономический
Кафедра Экономической безопасности и экспертизы

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой
 Е.С. Рычкова
« 5 » 09 2018 г.

ЗАДАНИЕ

К выпускной бакалаврской работе студента Ливандовской Марии Игоревны

1 Тема выпускной бакалаврской работы: Управление ассортиментом торгового предприятия (на примере магазина «Метро» ИП Федосова Ж.В.)

(утверждено приказом от 15.04.2019 г. № 847-уч)

2 Срок сдачи студентом законченной работы 17.06.2019 г.

3 Содержание выпускной бакалаврской работы (проекта) (перечень подлежащих разработке вопросов):

- теоретические основы формирования управления ассортиментом;
- методы анализа ассортимента;
- организационно–экономическая характеристика предприятия;
- анализ товарного ассортимента предприятия;
- мероприятия по совершенствованию процесса управления ассортиментом предприятия и оценка эффективности этих мероприятий.

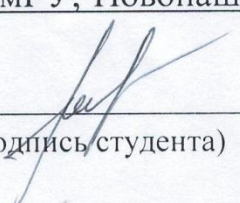
5 Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.)

10 рисунков, 22 таблицы, 2 приложения.

6 Дата выдачи задания 05.09.2018 г.

Руководитель выпускной бакалаврской работы (проекта): канд. техн. наук, доц. кафедры экономики безопасности и экспертизы АмГУ, Новопашина Елена Сергеевна

Задание принял к исполнению (дата): 05.09.2018 г.


(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Выпускная бакалаврская работа содержит 72 с., 22 таблицы, 10 рисунков, 36 источников, 2 приложения.

МАГАЗИН РОЗНИЧНОЙ ПРОДАЖИ ТОВАРОВ, ТОРГОВЫЙ АССОРТИМЕНТ, УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ, МЕТОДЫ АНАЛИЗА АССОРТИМЕНТА

Актуальность темы работы состоит в том, что главным направлением деятельности любого предприятия является управление ассортиментом. В настоящее время потребители имеют повышенные требования к качеству товарного ассортимента, а значит, чем эффективнее управление ассортиментом, тем выше рыночная доля и экономические показатели предприятия.

Объект исследования – магазин розничной продажи товаров «Метро» ИП Федосовой Ж.В.

Предмет исследования – ассортимент магазина «Метро» ИП Федосова Ж.В.

В работе рассмотрен процесс управления ассортиментом магазина «Метро» ИП Федосова Ж.В. и мероприятия по его совершенствованию.

В работе приведены результаты анализа ассортимента магазина «Метро» с помощью таких методов, как анализ показателей свойств ассортимента, ABC– и XYZ–анализы, совмещенный анализ, адаптированной матрицы BCG, матрицы совместных покупок, Дибба–Симкина.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы управления ассортиментом	7
1.1 Сущность ассортимента и его основные показатели	7
1.2 Основные функции управления ассортиментом	18
1.3 Методы анализа ассортимента как способа управления им	20
2 Анализ процесса управления ассортиментом в магазине «Метро» ИП Федосова Ж.В.	25
2.1 Организационно–экономическая характеристика магазина «Метро»	25
2.2 Анализ товарного ассортимента в магазине «Метро»	35
2.2.1 Анализ показателей свойств ассортимента	35
2.2.2 ABC– и XYZ–анализ, совмещенный ABC–XYZ–анализ	38
2.2.3 Анализ ассортимента методом адаптированной матрицы BCG	42
2.2.4 Матрица совместных покупок	44
2.2.5 Анализ ассортимента товаров по методу Дибба–Симкина	47
3 Совершенствование процесса управления ассортиментом магазина «Метро» ИП Федосова Ж.В.	52
3.1 Мероприятия по совершенствованию процесса управления ассортиментом магазина «Метро»	52
3.2 Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию процесса управления ассортиментом магазина «Метро»	54
Заключение	62
Библиографический список	65
Приложение А Анкета по определению потребностей покупателей в магазине «Метро»	69
Приложение Б Анкета по анализа конкурентов магазина «Метро»	71

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время торговля стала играть важнейшую роль в экономике страны. Современный рынок товаров насыщен и дефицита товара практически нет. Переход к рыночной экономике, появление большого разнообразия организационно–правовых форм предприятий обусловили потребность в новых подходах к организации и технологии торговых процессов, к широкому развитию частной инициативы и предпринимательства.

Понятие ассортимент товара включает в себя совокупность их видов, разновидностей и сортов, объединенных или сочетающихся по определенному признаку.

В условиях рыночной экономики ассортимент товаров увеличился во много раз. Большая часть ассортимента состоит из товаров невысокого качества, и из продукции, которая не отвечает современным требованиям.

Убытки и потери предприятия могут быть вызваны неправильной оценкой качества продукции, неосведомленность в свойствах товара, его характеристиках, чтобы этого избежать, необходимо правильно управлять ассортиментом предприятия.

Актуальность темы работы состоит в том, что главным направлением деятельности любого предприятия является управление ассортиментом.

В настоящее время потребители имеют повышенные требования к качеству товарного ассортимента, а значит, чем эффективнее управление ассортиментом, тем выше рыночная доля и экономические показатели предприятия.

Целью выпускной бакалаврской работы является анализ и совершенствование управления ассортиментом магазина «Метро» ИП Федосова Ж.В.

При выполнении выпускной бакалаврской работы реализуются следующие задачи:

- изучение теоретических основ формирования ассортимента торгового предприятия;
- обобщение методов анализа ассортимента как функции управления;
- проведение экономического анализа состояния объекта с использованием соответствующих методов обработки информации, выявление тенденций изменения экономических показателей и проблем, требующих решения или совершенствования;
- анализ ассортимента и методов его управления в магазине «Метро» ИП Федосова Ж.В.;
- определение мероприятий по совершенствованию управлением ассортимента магазина «Метро» ИП Федосова Ж.В.

Объектом исследования является магазин «Метро», принадлежащий ИП Федосовой Ж.В. и занимающийся розничной продажей товаров населению г. Благовещенска.

Предметом исследования является ассортимент магазина «Метро» ИП Федосова Ж.В.

При написании работы использовались следующие информационные источники: учебная, справочная литература, материалы, собранные в ходе практики, нормативные и законодательные акты. Информационная база для исследования – данные, взятые на предприятии.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ

1.1 Сущность ассортимента и его основные показатели

Важнейшая характеристика товаров – это ассортимент, который определяет различия между товарами разных видов и наименований.

Принимая решение о продаже, необходимо определить товары по видам, типам, сортам, размерам и маркам, т.е. ассортимент.

Ассортимент – совокупность категорий и разновидностей товаров, предлагаемых предприятием для продажи.¹

Ассортимент товаров – набор товаров, объединенных по какому-либо одному или совокупности признаков (видам, классам, группам, моделям, размерам, цветам и/или иным признакам), предназначенный для продажи населению.²

Ассортимент товаров – состав, наличие, набор различных видов товаров, объединенных общим признаком.

Основными признаками считаются:

- потребительский;
- сырьевой;
- производственный.

Различают промышленный и торговый ассортимент.³

Товарный ассортимент – группа товаров, тесно связанных между собой в силу схожести их функционирования, либо в силу того, что их продают одним и тем же группам клиентов, или через одно и те же типы торговых заведений, или в рамках одного и того же диапазона цен.⁴

Товарный ассортимент – совокупность всей товарной продукции предприятия, включающая ассортиментные группы и отдельные продукты.

¹ Ласковец, С.В. Товарная политика компании. М., 2011. С.29.

² ГОСТ Р 51303-2013. Национальный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения (утв. Приказом Росстандарта от 28.08.2013 N 582-ст) (ред. от 29.03.2016). Доступ из справ.-правовой системы "КонсультантПлюс".

³ Грибанова, И. В. Организация и технология торговли. Минск, 2016. С. 55.

⁴ Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. М., 2007. С.262.

Виды ассортимента по Левушкиной С.В. представлены на рисунке 1.

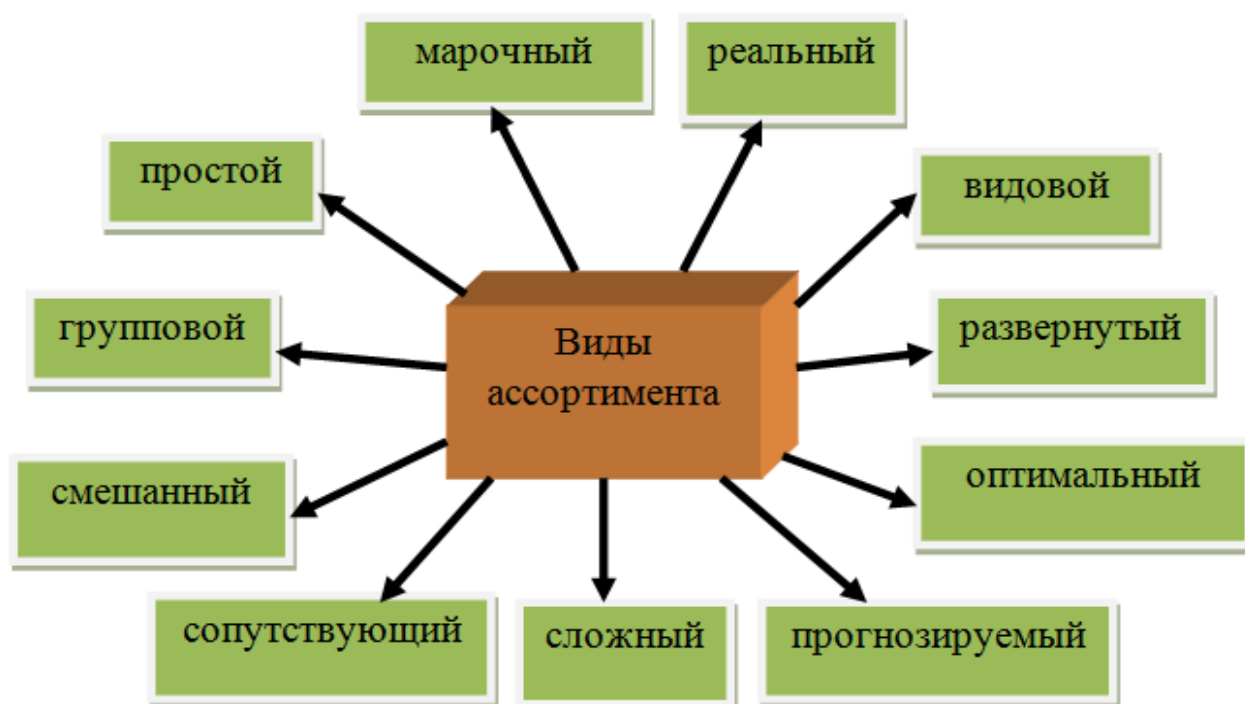


Рисунок 1 – Виды ассортимента по Левушкиной С.В.

Виды ассортимента:

- простой – набор продукции, представленный небольшим количеством групп, видов и наименований, удовлетворяющих ограниченное число потребностей потребителей;
- сложный – набор продукции, представленный значительным количеством групп, видов и наименований, удовлетворяющих разнообразные потребности потребителей;
- групповой – набор однородных видов продукции, объединенных общностью признаков;
- видовой – набор продукции различных видов и наименований;
- марочный – набор продукции, относящейся к одному виду марочных наименований;
- развернутый – набор продукции, включающий значительное количество подгрупп, видов и наименований, в том числе марочных,

относящихся к группе однородной продукции, но отличающихся индивидуальными признаками;

– сопутствующий – набор не основной для данного торгового предприятия, выполняющий вспомогательные функции;

– смешанный – набор продукции разных групп, видов и наименований, отличающихся значительным разнообразием функционального назначения;

– оптимальный – набор продукции, удовлетворяющий реальные потребности с максимальным эффектом для потребителя при минимальных затратах на ее разработку, производство и доведение до потребителя;

– реальный – набор продукции, имеющийся на конкретном торговом предприятии;

– прогнозируемый – набор продукции, который удовлетворяет предполагаемые потребности потребителей.⁵

Виды ассортимента, по мнению Сыцко В.Е., представленные на рисунке 2:

По месту нахождения товаров различают ассортимент:

– промышленный (производственный) – товары, выпускаемые изготовителем исходя из его производственных возможностей;

– торговый – совокупность товаров, поступающих в сферу обращения (организации оптовой и розничной торговли). В отличие от промышленного торговый ассортимент включает, как правило, товары разных изготовителей.

В зависимости от широты охвата товаров различают следующие виды ассортимента:

⁵ Левушкина, С.В. Товарный менеджмент: учебное пособие. Ставрополь, 2014. С. 58–59.

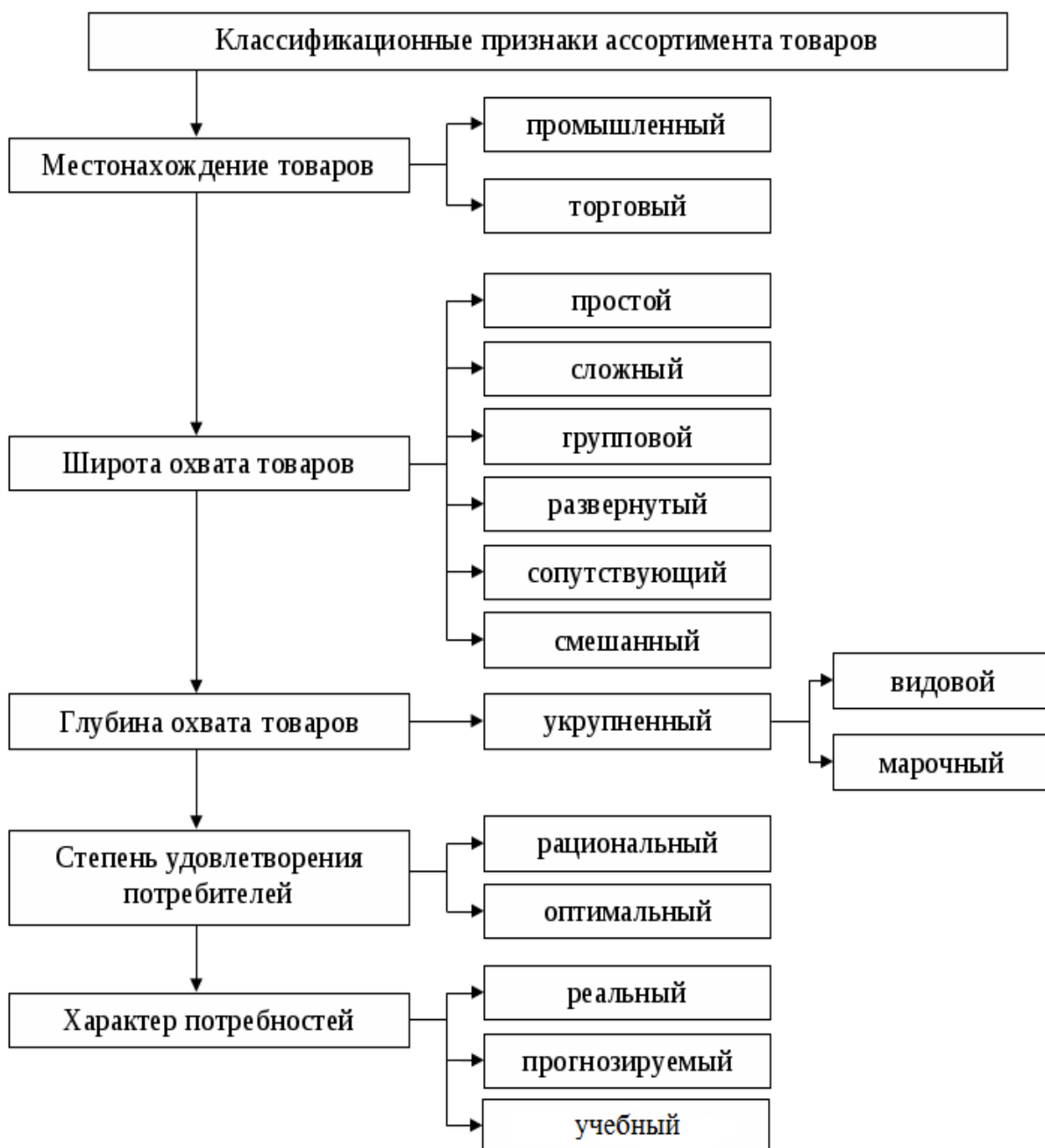


Рисунок 2 – Виды ассортимента (Сыцко В.Е.)

– простой – набор товаров, представленный небольшим количеством групп, видов и наименований, которые удовлетворяют ограниченное количество потребностей; и в пределах одного вида не различаются;

– сложный – значительное число видов и разновидностей товаров, которые удовлетворяют однотипные и разнообразные потребности и отличаются исходными материалами, конструкцией и другими признаками;

- групповой – перечень однородных товаров, объединенных общностью признаков и удовлетворяющих аналогичные потребности;
- видовой – набор товаров различных видов, удовлетворяющих аналогичные потребности;
- марочный – товары одного вида марочных наименований или относящихся к группе марочных;
- развернутый – включает виды и разновидности конкретных товаров в пределах каждой товарной группы;
- сопутствующий – набор товаров, выполняющие вспомогательные функции, не относящихся к основным для данного предприятия;
- смешанный – набор товаров разных групп, видов, наименований, отличающихся большим разнообразием функционального назначения.

По степени удовлетворения потребностей различают ассортимент:

- рациональный – число товаров, наиболее полно удовлетворяющих реально обоснованные потребности, которые обеспечивают максимальное качество жизни при определенном уровне развития науки, техники и технологии;
- оптимальный – набор товаров, удовлетворяющий реальные потребности с максимально полезным эффектом для потребителя при минимальных затратах.

В зависимости от характера потребностей различают ассортимент:

- реальный – действительный набор товаров, имеющийся в конкретной организации изготовителя или продавца;
- прогнозируемый – набор товаров, который должен будет удовлетворять предполагаемые потребности;
- учебный – перечень товаров, систематизированный по определенным научно обоснованным признакам для достижения обучающих целей.⁶

⁶ Сыцко, В.Е. Теоретические основы товароведения. Минск, 2009. С. 179-182.

Классификация ассортимента, предложенная Грибановой И.В., представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Классификация ассортимента, предложенная Грибановой И.В.

Виды ассортимента по Грибановой И.В.:

- промышленный – ассортимент товаров, представленной отраслью промышленности или промышленным предприятием;
- торговый – ассортимент товаров в торговой сети.

В отличие от промышленного, торговый ассортимент включает в себя товары разных изготовителей.

Торговый ассортимент товаров делится на две группы:

- продовольственная – продукты питания;
- непродовольственная – предметы одежды, туалета и обихода.

Также ассортимент подразделяется на:

- групповой ассортимент – перечень товарных групп, объединенных по каким-либо признакам;
- внутригрупповой ассортимент – разделение товаров по подгруппам, видам, сортам.

Товары делятся по степени сложности, по особенностям продажи, частоте спроса.

Товары по степени сложности ассортимента:

- простой – товары, состоящие из небольшого количества видов или сортов;
- сложный – товары, имеющие внутреннюю классификацию по различным признакам (фасон, размер и т. д.).

По особенностям продажи товары бывают:

- сезонные;
- комплектные;
- сопутствующие – дополнение к основному товару;
- товары национального спроса – связаны с традициями и обычаями народов.

По частоте спроса товары подразделяются:

- повседневного спроса – приобретаются ежедневно;
- периодического спроса – приобретаются через период;
- относительно редкого спроса – товары, у которых срок службы больше пяти лет (холодильники, телевизоры, мебель и др.).⁷

Способность ассортимента удовлетворять разнообразные потребности характеризуют различные показатели, причем часть из них являются количественными, другая – качественными выражением свойств ассортимента товаров.

Классификация показателей, по мнению Мажара А.В., которые позволяют оценить товарный ассортимент предприятия, представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Классификация свойств ассортимента

Свойства ассортимента	Определение
Широта ассортимента	Число товаров, представленных в виде классификационной группировки
Насыщенность ассортимента	Характеризует степень/плотность заполнения марками товара внутри товарной линии

⁷ Грибанова, И.В. Организация и технология торговли. Минск, 2016. С. 55-57.

Свойства ассортимента	Определение
Глубина ассортимента	Варианты предложения каждого отдельного товара в рамках группы
Новизна ассортимента	Способность набора товаров удовлетворять изменившиеся потребности за счет новых товаров
Стабильность ассортимента	Способность набора товаров удовлетворять спрос на одни и те же товары в течении длительного времени
Рациональность ассортимента	Способность набора товаров наиболее полно удовлетворять реально обоснованные потребности различных сегментов потребителей
Структура ассортимента	Количественное соотношение товарных групп, подгрупп, видов, наименований отдельных товаров в общем наборе товаров
Гармоничность ассортимента	Свойство товаров разных групп, характеризующее степень близости использования (сопутствующие товары)
Финансовые показатели товарного ассортимента	
Уровень окупаемости	Определение продолжительности периода, в течение которого будет работать для покрытия расходов на введение нового товара
Прибыток по товарной категории	Доля в общей выручке предприятия по конкретному товару
Точка безубыточности	Характеризует объем продаж, при котором выручка от продаж равна издержкам производства
Запас финансовой прочности	Показывает величину сокращения объема продаж до достижения точки безубыточности
Показатели оптимальности структуры ассортимента	
Ограничение по объему продаж	Фиксирования крайних значений максимально возможного и минимально необходимого объема продаж
Ограничения по доступности ресурсов	Потребность компании в денежных и материальных ресурсах
Ограничения по цене	Для получения прибыли цена товаров не может быть установлена ниже себестоимости
Качественные показатели рыночной адекватности товаров	
Соответствие предпочтениям потребителей	Определение характеристик товара, которые имеют наибольшую важность для потребителей
Этапы жизненного цикла товаров (ЖЦТ)	Формирование стратегии для товаров, находящихся на разных этапах жизненного цикла товаров
Конкурентоспособность товара	Выявление черт и характеристик товара, делающих его уникальным по отношению к другим товарам, представленным на рынке

Из предложенных показателей ассортимента будут рассчитаны следующие показатели:

- структура;
- широта;
- полнота;
- глубина;
- устойчивость;
- новизна;
- рациональность.

Данный перечень показателей позволяет сделать комплексную оценку существующего товарного ассортимента на предприятии с точки зрения его разноплановости как для торговли, так и для требований рынка.⁸

Основными показателями ассортимента являются:

Структура – процентное соотношение определенного товара к общему количеству. Например, процентное соотношение сорочек, костюмов и других изделий определяет видовую структуру ассортимента в магазине «Kids»;

Широта – количество товарных групп. Оценивается широта коэффициентом широты:

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

где Γ_{ϕ} — количество групп товаров на момент определения, ед.;

$\Gamma_{н}$ — общее количество групп товаров, ед.

Полнота – соответствие наличия видов товаров существующему спросу. Оценивается полнота коэффициентом полноты:

$$K_{п} = \frac{В_{\phi}}{В_{н}}, \quad (2)$$

⁸ Мажара, А.В. Классификация основных показателей товарного ассортимента предприятия // Международный студенческий научный вестник. 2015. № 1. С.5–6.

где V_{ϕ} — фактическое количество видов товаров на момент проверки, ед.;

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

Глубина — число разновидностей товаров по каждому наименованию. Коэффициент глубины оценивается по формуле:

$$K_g = \frac{P_{\phi}}{P_n}, \quad (3)$$

где P_{ϕ} — фактическое количество разновидностей товаров на момент проверки, ед.;

P_n — количество разновидностей, предусмотренное ассортиментным перечнем, условиями договора, преysкурантами и пр., ед.

Устойчивость — постоянное наличие товара соответствующего вида в продаже. Коэффициент устойчивости ассортимента определяется за конкретный период. Коэффициент устойчивости определяется по формуле:

$$K_u = 1 - \frac{P'_{\phi 1} + P'_{\phi 2} + \dots + P'_{\phi n}}{P_n \times n}, \quad (4)$$

где $P'_{\phi 1}, P'_{\phi 2}, \dots, P'_{\phi n}$ — фактическое количество видов товаров, из предусмотренных ассортиментным перечнем и отсутствующих в продаже в момент отдельных проверок, ед.;

P_n — количество видов товаров, предусмотренное ассортиментным перечнем, ед.;

n — количество проверок.

Новизна — появление новых разновидностей товаров за определенный период времени и оценивается коэффициентом новизны:

$$K_o = \frac{P_o}{P_{\phi}}, \quad (5)$$

где P_0 — количество новых разновидностей товаров, появившихся в момент проверки, ед.;

P_{ϕ} — среднее количество разновидностей, ед.

Рациональность – наиболее полное удовлетворение потребностей разных сегментов потребителей. Коэффициент рациональности – это средневзвешенное значение показателя рациональности с учетом реальных значений показателей, помноженные на соответствующие коэффициенты весомости. Коэффициенты весомости определяются экспертным путем.

Коэффициент рациональности ассортимент определяется по следующей формуле:

$$K_p = \frac{K_{ш} * V_{ш} + K_{п} * V_{п} + K_{г} * V_{г} + K_{у} * V_{у} + K_{н} * V_{н}}{5}, \quad (6)$$

где $K_{ш}$ – коэффициент широты;

$K_{п}$ – коэффициент полноты;

$K_{г}$ – коэффициент глубины;

$K_{у}$ – коэффициент устойчивости;

$K_{н}$ – коэффициент новизны;

K_r – коэффициент рациональности;

$V_{ш}$ – коэффициенты весомости широты;

$V_{п}$ – коэффициенты весомости полноты;

$V_{г}$ – коэффициенты весомости глубины;

$V_{у}$ – коэффициенты весомости устойчивости;

$V_{н}$ – коэффициенты весомости новизны.

Это основные показатели свойств ассортимента, оценивающие деятельность торгового предприятия.

Показатели позволяют осуществлять процесс управления торговым ассортиментом, осуществляется планирование, формирование, контроль и регулирование ассортимента предприятия.

С помощью показателей можно улучшать мотивацию продавцов, а так же стимулировать продажи.

1.2 Основные функции и принципы управления ассортиментом

Успех предприятия определяется качеством выполнения функций и следованием принципам управления. Функции управления – это совокупность действий, часто повторяющихся в процессе управления, имеющих направленность и характер. Функции представлены на рисунке 4.⁹

В управлении ассортиментом предприятия можно выделить также четыре основные функции управления:

– планирование – процесс определения программы действий по формированию ассортимента, основанной на анализе рынка и всех видов ресурсов организации;



Рисунок 4 – Функции управления ассортиментом

⁹ Лукичева, Л.И. Управление организацией. М., 2004. С.9

– координация – обеспечение согласования принципов управления ассортиментом со стратегическими целями предприятия;

– организация – распределение задач между подразделениями или работниками по формированию ассортимента и установление взаимодействия между ними;

– контроль – вид управленческой деятельности, связанный с формированием учета и его анализа, работой по диагностике и оценке процессов разработки и достижения целей, эффективности ассортиментных стратегий, успехов и просчетов в использовании средств и методов управления ассортиментом.

Принципы управления ассортиментом:

– сочетаемость – ассортимент должен соответствовать и способствовать развитию сбытовой, ценовой, коммуникационной и другим политикам предприятия;

– ориентация на покупателей – ассортимент должен соответствовать потребностям и ожиданиям покупателей, иначе он не будет продаваться;

– развитие – ассортимент должен изменяться не только в соответствии с новыми потребностями, но и опережая их появление;

– профессионализм – управление ассортиментом и оценка его параметров должна осуществляться профессионалом, т. е. знающим свое дело человеком;

– эффективность – управление ассортиментом увеличивает прибыль предприятия.¹⁰

Таким образом, управление ассортиментом является неотъемлемой задачей, требующей профессионализма сотрудников, ресурсов, поставщиков и др. Залогом развивающегося предприятия является эффективно выстроенный ассортимент.

¹⁰ Разнодежина, Э.Н. Управление ассортиментом и качеством товаров и услуг. Ульяновск. 2016. С.45.

1.3 Методы анализа ассортимента как способа управления им

Известная концепция управления ассортиментом – концепция Ф. Котлера, состоящая из анализа ассортимента и принятия решения об обновлении, корректировке или сокращении ассортимента.

Анализ ассортимента включает в себя сбор информации об объеме продаж и прибыли по каждой товарной единице, а также определение долей отдельных товарных единиц в объеме продаж и прибыли товарной линии.

На основе результатов проведенных анализов принимаются решение об обновлении, корректировке или сокращении.

Анализ является основным методом управления ассортиментом торгового предприятия.

Основные методы анализа ассортимента:

- анализ показателей ассортимента;
- АВС–анализ, XYZ–анализ и совмещенный АВС–XYZ–анализ;
- анализ по адаптированной матрице BCG;
- матрица совместных покупок;
- анализ по методу Дибба–Симкина.

С помощью показателей можно провести оценку ассортимента товаров торгового предприятия, улучшать мотивацию продавцов, а так же стимулировать продажи.

АВС–анализ – это инструмент, который применяется в случаях, когда необходимо классифицировать большой объем статистических данных.¹¹

В рамках общего рейтингового списка выделяют три группы объектов, которые отличаются по своей значимости и вкладу в оборот или прибыль магазина:

- группа «А»;
- группа «В»;
- группа «С».

¹¹ Катаев, А.В. Администрирование товарной политики // Маркетинг розничной торговли. 2013. №3. С.2.

Товары А — самые важные товары в ассортименте, приносящие первые 50 % результата.

Товары В — «средние» по важности товары, приносящие еще 30 % результата.

Товары С — «проблемные» товары, приносящие остальные 20 % результата.

Такое соотношение как раз и обусловлено правилом Парето — выделяются главные 80 % результата (это 50 % + 30 %, но можно использовать и другие пропорции, например, 70 % + 10 % или 65 % + 15 %) и оставшиеся 20 %.

Группы для анализа ассортимента должны быть следующими:

– группа А – товары дают 80 % выручки, содержит 20 % наименований;

– группа В – товары дают 15 % выручки, содержит 30 % наименований;

– группа С – товары дают 5 % выручки, содержит 50 % наименований.

Метод ABC–анализа – метод управления товарами организации, предполагающий дифференцирование ассортимента (номенклатуры) оборачиваемых товаров (поступающих или реализуемых) по степени их значимости (результативности) для организации.¹²

На основе ABC–анализа выстраивается правление закупками, управление товарными запасами и логистика продаж в торговом зале.

Общий подход – выделять группе А больше ресурсов, а группе С – как можно меньше.¹³

Таким образом, ABC–анализ представляет собой метод, при помощи которого можно упорядочить ассортимент товаров по значимости.

¹² Методика ABC–анализа // WWW.FINANCES-ANALYSIS.RU.URL: <https://www.finances-analysis.ru/abc/abc-analiz.htm> (дата обращения: 31.05.19).

¹³ Требинский, В.В. Опыт применения abc– и хуз– анализов в управлении ассортиментом розничного предприятия// Вопросы современной науки и практики. 2008. №1. С. 2.

XYZ–анализ – статистический метод, с помощью которого можно анализировать и прогнозировать стабильность продаж отдельных видов товаров.

Метод XYZ–анализа схож с ABC–анализом, он основывается на том же принципе.

Товары подразделяются на три группы, исходя из значения коэффициента вариации за определенный период времени:

- группа «X»;
- группа «Y»;
- группа «Z».

Группа X (отклонение от 0% до 10%) – товары со стабильной величиной потребления и высокой степенью прогнозирования.

Группа Y (изменение от 10% до 25%). Сезонные колебания и средние возможности прогнозирования.

Группа Z (отклонение выше 25%). Это товары с нерегулярным потреблением и непредсказуемыми колебаниями, поэтому точно спрогнозировать их спрос невозможно.

XYZ–анализ показывает стабильность или нестабильность спроса. Чем стабильнее спрос на товар, тем легче им управлять, тем ниже потребность в товарных запасах, тем легче планировать движение продукта.¹⁴

Совмещенный анализ позволяет в полной мере рассмотреть ассортимент и понять, как мы можем управлять теми или иными группами и категориями товаров.

Использование совмещенного ABC– и XYZ–анализа позволит:

- повысить эффективность управления ассортиментом;
- выработать оптимальный вид закупок;
- выявить лидеров и аутсайдеров в ассортименте и увидеть пути

развития;

¹⁴ Бузукова, Е.А. Анализ ассортимента и стабильности продаж с использованием ABC–анализа и XYZ–анализа// Управление продажами. 2006. №3. С. 15.

– грамотно распределить усилия персонала в зависимости от квалификации и имеющегося опыта.

Анализ по адаптированной матрице BCG. Матрица бостонской консалтинговой группы является классическим универсальным инструментом для анализа ассортиментного портфеля организации.

Часто бывает невозможно построить классическую матрицу BCG, по причине отсутствия необходимых данных и возникновения сложностей в определении доли рынка конкурентов и т.д.

Адаптированная матрица строится на основании внутренней информации компании и позволяет сделать полноценный анализ и выводы.¹⁵

Матрица совместных покупок – это метод анализа ассортимента, выявляющий связи между продуктами, образующиеся в результате их взаимного дополнения для удовлетворения потребности (взаимодополняющие товары) или устойчивого поведения покупателей, приобретающих эти товары одновременно.¹⁶

Анализ по методу Дибба–Симкина позволяет определить основные направления развития отдельных товарных групп, выявить приоритетные позиции ассортимента, оценить эффективность структуры ассортимента и пути ее оптимизации.

Для анализа используются данные о динамике продаж и себестоимости продукции (включающей только переменные затраты, без учета постоянных затрат).¹⁷

Таким образом, ассортимент – это определенный набор товаров, предназначенный для продажи населению.

Чтобы предприятие не несло непроизводственных затрат, необходимо правильно управлять ассортиментом.

¹⁵ Вехтель, Д. «Анализ продуктового портфеля» // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2010. №6. С.3.

¹⁶ Степанюк, В. Разработка эффективной рекламной компании // Маркетинг, реклама и сбыт. 2006. № 2. С.2.

¹⁷ Крипак, Е.М. Методы анализа ассортиментной политики производственного предприятия // Вестник ОГУ. Экономические науки. 2012. № 1. С.2–4.

Анализ ассортимента крупных торговых предприятий с использованием вышеописанных методов – распространенная практика. Применение этих методов анализа ассортимента дает вполне адекватные результаты, позволяющие принимать эффективные управленческие решения, целью которых является наиболее полное удовлетворение потребностей покупателей. Применение указанных методов в условиях малых торговых предприятий сопряжено с проблемами информационного и кадрового обеспечения аналитической работы. Тем не менее, применение данных методов анализа ассортимента является целесообразным. С помощью данных методов предприятие может определить перспективы развития ассортимента на ближайший период, найти способы повышения прибыльности, выработать различные стратегии по дальнейшему развитию в отношении каждого товара.

Поэтому в аналитической части работы будет выполнен ассортиментный анализ малого торгового предприятия (магазин «Метро») с целью совершенствования набора товаров, позволяющего повысить степень удовлетворения потребителей с применением методов, которые были рассмотрены выше.

2 АНАЛИЗ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ В МАГАЗИНЕ «МЕТРО» ИП ФЕДОСОВА Ж.В.

2.1 Организационно–экономическая характеристика магазина «Метро»

Объектом исследования является магазин «Метро». Предприятием руководит индивидуальный предприниматель Федосова Ж.В. Организационно–правовая форма – индивидуальный предприниматель. Ее предпринимательская деятельность подтверждается основным государственным регистрационным номером и идентификационным номером налогоплательщика.

Тип торгового предприятия магазина «Метро» – предприятие стационарной розничной торговли, которые призваны осуществлять продажу товаров, что является главной функцией. Торгово–технологический процесс представлен на рисунке 5.



Рисунок 5 – Схема торгово–технологического процесса в магазине «Метро»

Выполнение функций тесно связано с осуществлением вспомогательных торгово–технологических функций, к которым относят:

- приемку товаров по качеству и количеству;
- размещение и укладку товаров на хранение;
- подготовку товаров к продаже;
- выкладку товара в торговом зале;
- внутреннюю транспортировку товаров в магазинах.

Стационарная торговая сеть состоит из магазинов и мелкорозничных товарных предприятий.

Целями деятельности магазина «Метро» являются удовлетворение потребностей потребителей в продовольственных товарах и получение прибыли.

Формирование ассортимента проходит по схеме бизнес–процесса, представленного на рисунке 6.

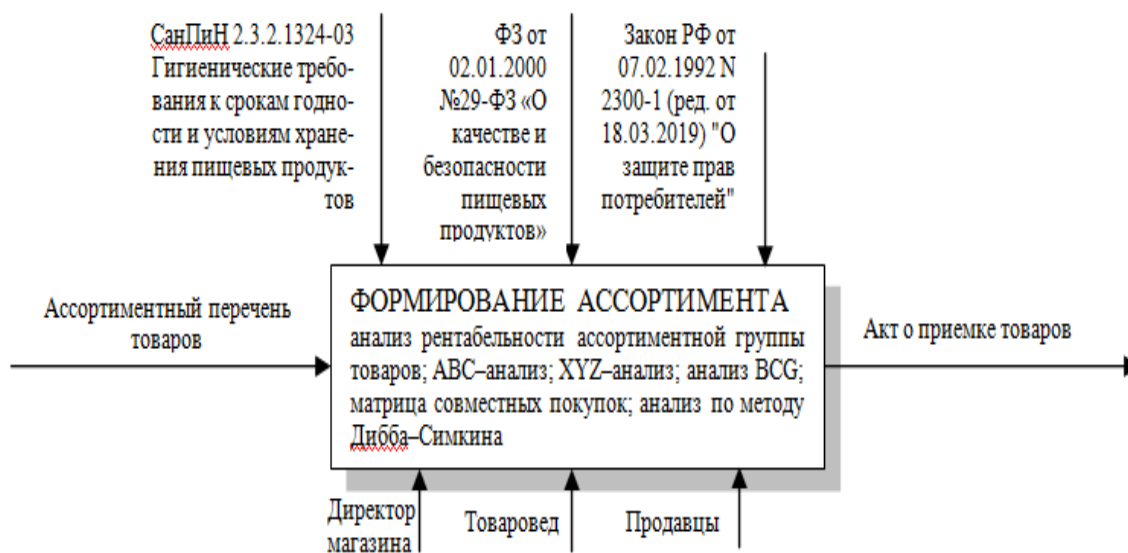


Рисунок 6 – Схема процесса формирования ассортимента магазина «Метро»

Ассортимент магазина «Метро» подразделяется на основной ассортимент, представленный 10 крупными ассортиментными группами, и сопутствующий, в качестве которого выступают хозяйственные товары.

Ассортимент магазина «Метро» включает такие ассортиментные группы, представленные в таблице 2.

Таблица 2 – Ассортимент магазина «Метро»

Ассортиментная группа	Описание группы	Поставщики товаров	Примеры
Зерномучные	Мука, крупа, зерно, хлебобулочные и макаронные изделия	ИП Кулахзян	Хлеб, мука, спагетти, вермишель, рис, гречка, овсянка и др.
Флодоовощные	Свежие овощи, плоды и продукты их переработки	База Бакалея	Помидоры, огурцы, бананы, яблоки, лимоны и др.
Вкусовые товары	Алкогoльные, слабоалкогoльные и безалкогoльные напитки, чай, кофе, пряности, соль, пищевые кислоты	Соса–Сoла, Джойс, Ключель, Родник, Водопад	Вина, пиво, минеральная вода, сладкая газированная вода, кофе в ж/б банках, чай, приправы и др.
Крахмал, сахар, мед и кондитерские изделия	Для этих товаров характерны приятный вкус и аромат, многие из них являются десертом или лакомством	КDV, Зея, Аленка, Амурский кулинар, Славянка	Сахар, мед, арахисовая и шоколадная паста, конфеты, батончики и др.
Молочные товары	Молоко и продукты его переработки (кисломолочные изделия – сметана, творог, сливки, масло, сыры и др.);	БМК, Хладокомбинат	Молоко, сметана, кефир, ряженка, сыры и др.
Пищевые жиры	Растительные масла, животные жиры, маргарин, кулинарные, кондитерские и хлебопекарные жиры, майонез	Вкуснятина	Масло растительное, масло сливочное, маргарин, майонез и др.
Яйца и яичные товары	Яйца птиц и продукты их переработки (меланж, яичный порошок);	Белореченское	Яйца

Ассортиментная группа	Описание группы	Поставщики товаров	Примеры
Мясные товары	Мясо различных животных и птиц и продукты их переработки (колбасные изделия, мяскопчености, мясные консервы, полуфабрикаты и кулинарные изделия);	Амурский бройлер	Окорочка, тушка, бедра, голени, отбивная свиная, печень и др.
Рыба и рыбные товары	Рыба свежая, вяленая, копченая, соленая, сушеная, консервы, рыбная икра, а также нерыбное водное сырье (раки, крабы, моллюски, водоросли и др.)	Дельфин	Минтай, навага, икра минтая в ж/б, сушеная рыба и др.
Детское питание	Питание для детей и малышей	«Агуша»	Соки, пюре, каши, сухие смеси и др.
Табак и табачная продукция	Табаки	ИП Чегавара, «Амурский табак»	Табаки, табак для кальяна, стики и др.
Хозяйственные товары	Разные видов товаров, от мыла до носок.	«Манго»	Мыло, средства для мытья посуды, порошок, носки, колготки, шампунь, прокладки и др.

В магазине «Метро» вся информация о предприятии представлена для потребителей в соответствии со ст.8 и 9 Закона РФ «О защите прав потребителей».

Магазин находится в городе Благовещенске по адресу ул. Пионерская дом 40/1, работает круглосуточно и ежедневно. Продуктовый магазин «Метро» филиалов не имеет, является коммерческой организацией.

Торговая площадь – 40 квадратных метров, из них 80 % – площадь торгового зала. Магазин является отдельно стоящим торговым зданием. Схема магазина «Метро» представлена на рисунке 7.

СКЛАД		СКЛАДСКИЕ ПОМЕЩЕНИЯ			УБОРНАЯ	
					РАЗДЕВАЛКА	
Х№2		КОНСЕРВЫ И ПРИПРАВЫ		ХОЛОДИЛЬНИК С ВОДОЙ	ХОЛОДИЛЬНИК С ВОДОЙ	
М/П		ПОДАЧА КОФЕ	БЫТОВАЯ ХИМИЯ	СТЕЛЛАЖ С ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИЕЙ (ЕДА)	КОЛБАСЫ, М/П, М	К №1
Х/П		КОНФЕТЫ И ПЕЧЕНЬЕ	К №2			СТЕЛЛАЖ С ЧИПСАМИ
АДМИНИСТРАЦИЯ			СТЕЛЛАЖ С ШОКОЛАДНОЙ ПРОДУКЦИЕЙ			ТАБАК
		З/П	ХОЛОДИЛЬНИК С МОРОЖЕННЫМИ ДЕСЕРТАМИ		ВХОД	Х №1
		СОКИ И НАПИТКИ				

Рисунок 7 – Расположение объектов в магазине «Метро»

Обозначения:

- М – мясо и мясная продукция;
- З/П – замороженные продукты и полуфабрикаты;
- К№1 – касса №1;
- К№2 – касса №2;
- Х/П – хлебобулочная продукция;
- М/П – молочная продукция.

Метод продажи товаров – продажа товаров через прилавок обслуживания, который включает выполнение следующих операций:

- встреча покупателя и выявление его намерения;
- предложение и показ товаров;
- проведение технологических операций, связанных с нарезкой и взвешиванием;
- расчетные операции;
- упаковка и выдача покупок.

Здание разделено на зоны:

- торговый зал – часть магазина, павильона (открытой площадки), занятая оборудованием, предназначенным для выкладки, демонстрации товаров, проведения денежных расчетов и обслуживания покупателей, площадь контрольно–кассовых узлов и кассовых кабин, площадь рабочих мест обслуживающего персонала, а также площадь проходов для покупателей;¹⁸
- складское помещение – специально оборудованное изолированное помещение основного производственного, подсобного и вспомогательного назначения предприятия оптовой торговли;¹⁹
- кабинет администрации – место, в котором находится место директора или старшего продавца. В нем хранятся все важные бумаги, чеки, приход и расход.

Штат сотрудников продуктового магазина «Метро» 6 человек. Его структура:

- директор;
- оператор–приемщик (товаровед/старший продавец);
- 4 продавца.

Структура штата сотрудников представлена на рисунке 8.

¹⁸Основные понятия торгового зала [Электронный ресурс]: Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 N 117–ФЗ (ред. от 03.07.2016). Доступ из справ.–правовой системы "КонсультантПлюс". (дата обращения: 31.05.19).

¹⁹Торговля. Термины и определения // LIBGOST.RU: Библиотека ГОСТов. URL: http://libgost.ru/gost/26823-GOST_R_51303_99.html (дата обращения: 31.05.19).

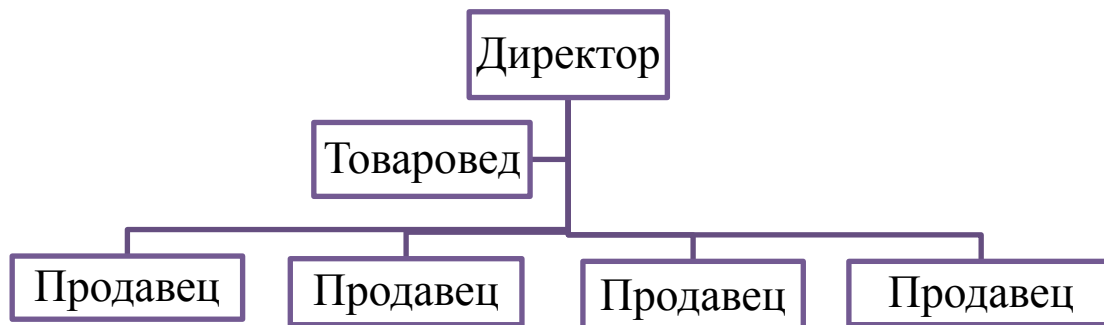


Рисунок 8 – Организационная структура магазина «Метро»

Магазин «Метро» возглавляет директор, который организует и контролирует торгово–технологический процесс в магазине.

У входа в торговый зал есть информационный стенд, где находится вся информация о торговом предприятии – это копии лицензий на разрешение розничной продажи товаров. А также правила работы предприятия розничной торговли, книга жалоб и предложений.

Торговая деятельность магазина «Метро» регулируется документами:

- Федеральный закон от 08 февраля 1998 года № 14–ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»;
- Федеральный закон РФ от 22 ноября 1995 года №171–ФЗ «О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции»;
- Федеральный закон РФ от 28 декабря 2009 года №381–ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в РФ»;
- лицензия на вино–водочную продукцию;
- лицензия индивидуального предпринимателя;
- положение о филиале;
- Постановление Правительства Российской Федерации от 19 января 1998 года №55 «Об утверждении Правил продажи отдельных видов товаров».

Торговая деятельность магазина «Метро» руководствуется своими локальными актами:

- должностные инструкции;

- внутренние инструкции;
- трудовые договора;
- приказы руководителя;
- график работы;
- табель учета рабочего времени.

Трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. Трудовые договоры могут заключаться на неопределенный срок и на определенный срок.

При заключении договора принято выделять несколько этапов договорной работы:

- подготовка к заключению договоров (заключение предварительных договоров; определение и согласование всех условий с контрагентами);
- заключение договоров (оформление документа);
- исполнение договоров (оплата, учет, контроль за ходом исполнения).

Договорная работа представляет собой разновидность правовой деятельности, поскольку в ее основе лежат юридические нормы (централизованные и корпоративные), а результат ее первого цикла – договор – сам становится юридически обязательным документом.

В случае если организация является поставщиком (продавцом, исполнителем), то за оформление и выполнение договора отвечает, как правило, плановый отдел или отдел сбыта либо специально созданный договорный отдел.

В случае если организация выступает покупателем (заказчиком), то работа в зависимости от предмета договора ведется в службах, ответственных за материально–техническое снабжение, организацию капитального строительства, ремонта оборудования и т.п.²⁰

²⁰ Организация договорной работы // Юридическая и налоговая консультация . URL: https://yuridicheskaya-konsultaciya.ru/dogovor/organizacija_dogovornoj_raboty.html (дата обращения: 31.05.19)

Перед началом работы работник должен пройти медицинский осмотр, и работодатель должен провести инструктаж по правилам техники безопасности на рабочем месте.

Трудовой договор оформляется в соответствии с Трудовым Кодексом Российской Федерации.

Финансовый результат деятельности предприятия характеризуется системой взаимосвязанных показателей. К ним относятся:

- валовая прибыль;
- прибыль от продаж;
- чистая прибыль.

Динамика основных экономических показателей предприятия представлена в таблице 3. Источником информации для проведения анализа послужили данные оперативного учета, которые были получены в ходе преддипломной практики.

Для выполнения анализа в сопоставимых ценах был использован индекс потребительских цен. Значение индекса опубликовано на официальном сайте Федеральной службы государственной статистики РФ (<http://www.gks.ru/>). В 2017 году индекс составил 101,7 %, в 2018 году – 102,9 %.

Анализируя таблицу 3 можно сделать вывод о том, что в период 2016–2018 гг. магазин «Метро» работал эффективно, однако, показатели, характеризующие эффективность хозяйственной деятельности имеют тенденцию снижения.

Темпы роста себестоимости продаж в 2017 г. превысили темпы роста валового дохода по отношению к 2016 г. – 124,9 % и составили 133,6 %.

В 2018 г. по отношению к 2017 г. темп роста себестоимости составил 133,7 %.

Темп роста валового дохода в 2018 г. по отношению к 2017 г. – 126,7 %.

Прибыль от продаж в 2017 г. по отношению к 2016 г. снизилась на 50,3 %, а в 2018 г. по сравнению с 2017 г. – возросла на 65,2 %.

Таблица 3 – Динамика основных экономических показателей магазина «Метро»

Наименование показателя	2016 г	2017 г		2018 г		Изменение			Темп роста, %		
	Факт. цены	Факт. цены	Сопост. цены	Факт. цены	Сопост. цены	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.		2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	
						Факт. цены	Факт. цены	Сопост. цены	Факт. цены	Факт. цены	Сопост. цены
Товарооборот, тыс. руб.	20319,8	25962,5	25687,6	35662,1	34657,0	5642,7	9699,6	9128,5	127,8	137,4	135,8
Себестоимость продаж, тыс. руб.	16987,2	21938,3	21706,0	30383,5	29527,2	4951,1	8445,2	7955,6	129,1	138,5	136,9
Валовая прибыль, тыс. руб.	3332,6	4024,2	3981,6	5278,6	5129,8	691,6	1254,4	1172,9	120,8	131,2	129,6
Управленческие и коммерческие расходы, тыс.руб.	2786,4	3752,5	3712,8	4829,5	4693,4	966,1	1077	1003,6	134,7	128,7	127,2
Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб.	7973,6	8792,2	8699,1	11286,6	10968,5	818,6	2494,4	2323,3	110,3	128,4	126,9
Стоимость активов, тыс. руб.	15133,6	17515,1	17329,7	20941,5	20351,3	2381,5	3426,4	3129,0	115,7	119,6	118,2
Прибыль от продаж, тыс. руб.	679,7	286,0	283,0	472,8	459,5	-393,7	186,8	178,3	42,1	165,3	163,4
Чистая прибыль, тыс. руб.	437,7	217,4	215,1	359,3	349,2	-220,3	141,9	135,4	49,7	165,3	163,3
Фондоотдача, руб./руб.	2,6	2,9	2,8	3,2	3,1	0,3	0,3	0,3	111,5	110,3	109,1
Рентабельность основных производственных фондов по чистой прибыли, %	5,5	2,5	2,4	3,2	3,1	-3	0,7	0,7	45,5	128,0	126,5
Рентабельность продаж, %	3,3	1,4	1,3	2,3	2,2	-1,9	0,9	0,9	42,4	164,3	162,4

Управленческие и коммерческие расходы с 2016 по 2018 увеличились на 2043,1 тыс. руб.

Динамика фондоотдачи: с каждым годом фондоотдача увеличивалась на 0,3 тыс. руб.

Рентабельность продаж в 2017 г. по сравнению с 2016 г. уменьшилась на 1,9 %, а в 2018 г. по сравнению с 2017 г. – выросла на 0,9 %.

Рентабельность основных производственных фондов по чистой прибыли: в 2016 г. – 5,3 %, т.е. на 1 тыс. руб. основных производственных фондов было получено 0,053 тыс. руб. чистой прибыли; в 2017 г. – 2,4 %, т.е. на 1 тыс. руб. – 0,024 тыс. руб. чистой прибыли; в 2018 г. – 3,4 %, т.е. на 1 тыс. руб. – 0,034 тыс. руб. чистой прибыли.

Далее в работе был выполнен анализ товарного ассортимента магазина «Метро» с использованием современных методов анализа.

2.2 Анализ товарного ассортимента магазина «Метро»

2.2.1 Анализ показателей свойств ассортимента

Свойство ассортимента – особенность ассортимента, которая проявляется при его формировании. Показатели ассортимента – это качественное выражение свойств ассортимента.

Результаты расчета показателей свойств ассортимента представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Показатели свойств ассортимента магазина «Метро»

Ассортиментная группа	Полнота ассортимента			Глубина ассортимента			Поставщики товаров
	Фактическое наличие	Количество по ассортиментному перечню	Коэффициент полноты (Кп)	Фактическое наличие	Количество по ассортиментному перечню	Коэффициент глубины (Кг)	
Зерномучные	15	20	0,75	270	360	0,75	ИП Кулахзян
Флодоовощные	12	25	0,48	180	300	0,6	База «Бакалея»

Продолжение таблицы 4

Ассортиментная группа	Полнота ассортимента			Глубина ассортимента			Поставщики товаров
	Фактическое наличие	Количество по ассортиментному перечню	Коэффициент полноты (Кп)	Фактическое наличие	Количество по ассортиментному перечню	Коэффициент глубины (Кг)	
Вкусовые товары	128	200	0,64	1792	2800	0,64	«Coca-Cola», «Джойс» «Ключель», «Родник», «Водопад»
Крахмал, сахар, мед и кондитерские изделия	93	155	0,6	930	1390	0,67	«KDV», «Зея», «Аленка», «Амурский кулинар», «Славянка»
Молочные товары	38	50	0,76	284	390	0,73	«БМК», «Хладокомбинат»
Пищевые жиры	43	70	0,614	98	180	0,54	«Вкуснятина»
Мясные товары	23	75	0,3	74	170	0,44	«Амурский бройлер»
Яйца и яичные товары	0	5	0	0	10	0	«Белореченское»
Рыба и рыбные товары	10	20	0,5	26	45	0,57	«Дельфин»
Детское питание	29	55	0,53	54	125	0,43	«Агуша»
Табак и табачная продукция	100	175	0,57	2245	4980	0,45	ИП Чегавара, «Амурский табак»
Хозяйственные товары	32	100	0,32	84	160	0,52	«Манго»
Итого	523	950	0,55	6037	10910	0,55	

Таким образом, полнота ассортимента – это соответствие фактических видов товаров ассортиментному перечню. Полнота ассортимента выражается через коэффициент полноты ассортимента.

Коэффициент полноты равен $K_p = \frac{523}{950} = 0,55$. Данный коэффициент не является высоким.

Глубина ассортимента определяется числом разновидностей товаров по каждому наименованию. Коэффициент глубины равен $K_g = \frac{6037}{10910} = 0,55$. Исходя из полученных данных, глубина магазина «Метро» немного больше половины от ассортиментного перечня.

Широта ассортимента равна 12, коэффициент широты:

$$K_{ш} = \frac{11}{12} = 0,92.$$

На момент определения коэффициента широты отсутствовала товарная группа – яйца и яичные товары.

Устойчивость (стабильность) характеризует постоянное наличие товара соответствующего вида (разновидности) в продаже. Коэффициент устойчивости равен $K_u = 1 - \frac{6037}{(10910*12)} = 0,54$.

Новизна характеризует появление новых разновидностей товаров. $K_n = \frac{947}{6037} = 0,15$. Коэффициент новизны характеризует степень обновления ассортимента, появление новых изделий. На момент определения коэффициента поступило 947 новых разновидностей товаров.

Коэффициент весомости характеризует удельную долю каждого из показателей при формировании потребительских предпочтений, влияющих на сбыт товаров. Сумма всех коэффициентов весомости равна 1, при этом:

$$V_{ш} - 0,1;$$

$$V_{п} - 0,3;$$

$$V_{г} - 0,2;$$

$$V_{у} - 0,2;$$

$$V_{н} - 0,2.$$

$$K_r = \frac{0,92*0,1+0,55*0,3+0,55*0,2+0,54*0,2+0,15*0,2}{5} = 0,101.$$

Полученный результат коэффициента рациональности, равный 0,101, свидетельствует о том, что ассортимент не является рациональным, то есть

удовлетворение потребностей далеко от полного. Поэтому владельцам магазина «Метро» требуется принятие управленческих решений, направленных на совершенствование в области формирования ассортимента, повышения его рациональности.

В целом, эффективность работы магазина «Метро» имеет тенденцию к снижению, а, следовательно, при условии сохранения данной тенденции предприятие рискует достичь убыточной области хозяйствования в случае непринятия срочных мер по восстановлению роста эффективности.

Следует уделять внимание реальным предпочтениям и потребностям постоянных покупателей и формировать ассортимент в соответствии с этими предпочтениями.

2.2.2 ABC– и XYZ–анализ, совмещенный ABC–XYZ–анализ

Исходя из анализа показателей, проведен ABC–анализ ассортимента товаров магазина «Метро», так как основные мероприятия совершенствования ассортимента складываются на основе результатов этого анализа.

Исходные данные для анализа были взяты на предприятии.

Таблица 5 – Исходные данные для ABC– анализа

Наименование показателя	Данные по показателю, тыс.руб.
Товарооборот	35662,1
Валовая прибыль	5278,6

Выделяют три группы объектов: А, В и С, которые отличаются по своей значимости и вкладу в оборот или прибыль магазина. Товары А – самые важные товары (50 %). Товары В – «средние» по важности (30 %) результата. Товары С – «проблемные» товары (20 %).

Проведенный ABC–анализ ассортимента магазина «Метро» представлен в таблице 6.

Таблица 6 – ABC–анализ ассортимента магазина «Метро»

Название товарной группы	Товарооборот за 2018 год, тыс. руб.	Доля товарной группы, %	Доля товарооборота накопительным итогом, %	Группа
Молочные товары	11568,20	32,44	32,44	А
Табак и табачная продукция	9347,30	26,21	58,65	А
Вкусовые товары	2674,30	7,50	66,15	А
Мясные товары	2568,50	7,20	73,35	А
Зерномучные	2261,90	6,34	79,69	А
Флодоовощные	2053,10	5,76	85,45	В
Пищевые жиры	1985,40	5,57	91,02	В
Крахмал, сахар, мед и кондитерские изделия	1382,90	3,88	94,90	В
Яйца и яичные товары	668,70	1,88	96,77	С
Хозяйственные товары	557,30	1,56	98,33	С
Детское питание	451,10	1,26	99,60	С
Рыба и рыбные товары	143,40	0,40	100,00	С
Итого	35662,10	100,00		

Таким образом, по проведенному ABC–анализу можно сделать вывод о том, что основную долю товарооборота магазина обеспечивают такие ассортиментные группы, как «Молочные товары», «Табак и табачная

продукция», «Вкусовые товары», «Мясные товары» и «Зерномучные товары», которые относятся к группе А.

Ассортиментные группы – «Яйца и яичные товары», «Хозяйственные товары», «Детское питание» и «Рыба и рыбные товары» относятся к группе С и занимают менее 3,23 % в товарообороте предприятия, эти товары необходимо исключить из ассортимента товаров магазина «Метро». Оставшиеся группы товаров нуждаются в развитии и требуют дополнительного продвижения.

Для более детального и глубокого анализа целесообразно проводить XYZ–анализ, так как он является более информативным и позволяет эффективнее управлять ассортиментом.

Группу Х образуют товары самые стабильные, с предсказуемыми продажами. Группа Y – стабильность потребления средняя, соответственно товар требует к себе большего внимания, точность прогнозирования продаж уменьшается. Группа Z – точность прогнозирования еще меньше, нестабильность в поведении товаров выше.

Таблица 7 – XYZ–анализ ассортимента группы С магазина «Метро»

Название товарной группы	Товарооборот за 2018 год, тыс. руб.	Коэффициент вариации	Группа
Детское питание	451,10	0,100	X
Яйца и яичные товары	668,70	0,1226	Y
Хозяйственные товары	557,30	0,1198	Y
Рыба и рыбные товары	143,40	0,2635	Z

Таким образом, проведенный XYZ–анализ показывает, что из группы С товары группы Z являются нерегулярными в потреблении, тенденции развития отсутствуют, точность продаж невысокая, будет выгоднее исключить группу Z («Рыба и рыбные товары») из ассортимента товаров магазина «Метро».

Сочетание ABC и XYZ анализов показывает лидеров (группа AX) и аутсайдеров (CZ). Эти методы дополняют друг друга.

ABC–анализ позволяет оценить вклад каждого продукта в структуру сбыта, XYZ–анализ позволяет оценить скачки сбыта и его нестабильность.

Совмещение ABC– и XYZ–анализов представлено в таблице 8.

Таблица 8 – Совмещенный ABC–XYZ–анализ

	X	Y	Z
A	AX Молочные товары, Табак и табачная продукция	AY Мясные товары, вкусовые товары	AZ Зерномучные
B	BX Плодоовощные	BY Пищевые жиры	BZ Крахмал, сахар, мед и кондитерские изделия
C	CX Детское питание	CY Яйца и яичные товары, хозяйственные товары	CZ Рыба и рыбные товары

Таким образом, категории AX – «Молочные товары», «Табак и табачная продукция», AY – «Мясные товары», «Вкусовые товары», BX – «Плодоовощные», CX – «Детское питание» и CY – «Яйца и яичные товары», «Хозяйственные товары» необходимо удерживать и развивать, на этот ассортимент есть постоянный спрос. В категории CZ с группой товаров «Рыба и рыбные товары» необходимо исключить из ассортимента, так как эта группа товаров вносит незначительный вклад в формирование финансовых результатов деятельности магазина «Метро» и спрос на товары данной группы носит непостоянный характер. Вследствие долгого хранения товар теряет свой товарный вид, и его реализация вызывает проблемы.

2.2.3 Анализ ассортимента методом адаптированной матрицы BCG

Для построения адаптированной матрицы BCG были использованы следующие принципы:

- ось X: доля в объеме продаж магазина «Метро»;
- ось Y: темпы роста продаж ассортимента по отношению к предыдущему периоду в магазине «Метро».

Исходные данные по магазину «Метро» для построения матрицы представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Исходные данные для матрицы BCG

Ассортиментная группа	Объем продаж за 2017 год, тыс. руб.	Объем продаж за 2018 год, тыс. руб.	Доля продаж, %	Темп роста, %
Молочные товары	9260,5	11568,2	32,4	124,9
Табак и табачная продукция	6974,3	9347,3	26,2	134,0
Вкусовые товары	1985,1	2674,3	7,5	134,7
Мясные товары	1896,7	2568,5	7,2	135,4
Зерномучные	1356,1	2261,9	6,3	166,8
Флодоовощные	1354,8	2053,1	5,8	151,5
Пищевые жиры	1052,8	1985,4	5,6	188,6
Крахмал, сахар, мед и кондитерские изделия	935,5	1382,9	3,9	147,8
Яйца и яичные товары	456,9	668,7	1,9	146,4
Хозяйственные товары	269,8	557,3	1,6	206,6
Детское питание	291,3	451,1	1,3	154,9
Рыба и рыбные товары	128,7	143,4	0,4	111,4
Итого	25962,5	35662,1	100,0	137,4

Матрица BCG магазина «Метро» представлена на рисунке 9.

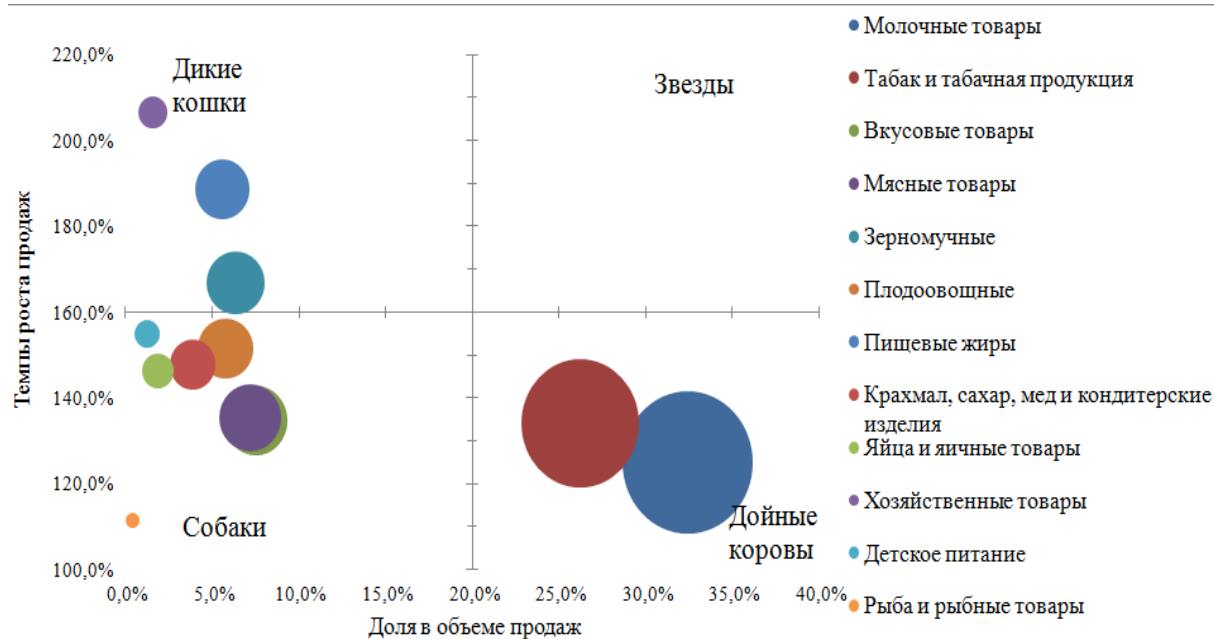


Рисунок 9 – Адаптированная матрица BCG магазина «Метро»

Результаты BCG анализа представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Результаты BCG анализа и рекомендуемые стратегии

Товарная группа	Категория товара	Рекомендуемая стратегия
Молочные товары	«Дойные коровы»	<u>Сохранение рыночной доли.</u> Ассортимент товаров с относительно высокой долей в объеме продаж в медленно растущем сегменте, не нуждаются в высоких инвестициях и приносят основной доход
Табак и табачная продукция		
Зерномучные	«Дикие кошки»	<u>Увеличение рыночной доли.</u> Ассортимент имеет низкую долю в объеме продаж, чтобы укрепить положение, необходимы финансовые вложения
Пищевые жиры		
Хозяйственные товары		
Мясные товары	«Собаки»	<u>Сокращение рыночной доли.</u> Ассортимент с низким темпом роста и небольшой долей рынка. Товары данного квадранта
Вкусовые товары		
Плодоовощные		
Яйца и яичные товары		

Товарная группа	Категория товара	Рекомендуемая стратегия
Крахмал, сахар, мед и кондитерские изделия	«Собаки»	убыточны и нуждаются в инвестициях. <u>Ликвидация.</u> Наихудшее положение занимает ассортиментная группа – «Рыба и рыбные товары», поэтому имеет смысл прекратить развитие данной группы и исключить ее из ассортимента.
Детское питание		
Рыба и рыбные товары		

2.2.4 Матрица совместных покупок

Матрица совместных покупок – метод анализа ассортимента, который определяет связи между товарами, образующиеся в результате их взаимного дополнения для удовлетворения потребности (взаимодополняющие товары) или устойчивого поведения покупателей, приобретающих эти товары одновременно.

Для анализа совместных покупок используется метод наблюдения за результатами поведения покупателей. Для этих целей используются кассовые чеки, которые фиксируют, какие покупки совершаются покупателями одновременно. По каждой покупке определяется коэффициент d по формуле:

$$d = \frac{1}{n-1}, \quad (7)$$

где n – общее число продуктов в данной покупке, ед.

Молочные товары покупались вместе с табаком и табачной продукцией в трех покупках (№ 7,10,12). Каждая из покупок должна быть взвешена на коэффициент d , получается сумма ($0,25 + 0,5 + 0,25 = 1$), которая обозначает интенсивность связи между товарами.

Таблица 11 – Матрица совместных покупок в магазине «Метро»

	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З	И	К	Л	М	Итого
А	0	1	1,5	0,2	1,5	0,45	0,5	0,25	0,5	0,2	0,45	0	6,55
Б	1	0	2,08	0,5	1,08	0,25	0	1,25	0,5	0,33	1	0	7,99
В	1,5	2,08	0	0	1,33	0,75	0,75	1	1	0,58	1	0	9,99
Г	0,2	0,5	0	0	0,33	0,2	0,33	0,7	0,2	0,2	0,2	0,33	3,19
Д	1,5	1,08	1,33	0,33	0	0,5	0,58	0,5	0,75	0,58	0,25	0,3	7,7
Е	0,45	0,25	0,75	0,2	0,5	0	0,25	0,45	0,25	0,45	0,45	0	4
Ж	0,5	0	0,75	0,33	0,58	0,25	0	0	0	0,25	0	0,33	2,99
З	0,25	1,25	1	0,7	0,5	0,45	0	0	1	0,2	0,45	0	5,8
И	0,5	0,5	1	0,2	0,75	0,25	0	1	0	0	0	0	4,2
К	0,2	0,33	0,58	0,2	0,58	0,45	0,25	0,2	0	0	0,2	0	2,99
Л	0,45	1	1	0,2	0,25	0,45	0	0,45	0	0,2	0	0	4
М	0	0	0	0,33	0,3	0	0,33	0	0	0	0	0	0,96
Итого	6,55	7,99	9,99	3,19	7,7	4	2,99	5,8	4,2	2,99	4	0,96	60,36

Таблица 12 – Матрица совместные покупок в магазине «Метро»

Номер покупк и	А. Молочные товары	Б. Табак и табачная продукция	В. Вкусовые товары	Г. Мясные товары	Д. Зерномучные	Е. Плодоовощны	Ж. Пищевые жиры	З. Крахмал, сахар, мед и кондитерские изделия	И. Яйца и яичные	К. Хозяйственны	Л. Детское питание	М. Рыба и рыбные	п, шт.	д
1	+		+		+	+			+				5	0,25
2		+	+			+		+			+		5	0,25
3		+	+		+					+			4	0,33
4	+		+				+						3	0,5
5		+	+		+			+	+				5	0,25
6	+			+		+		+		+	+		6	0,2
7	+	+	+		+						+		5	0,25
8				+	+		+					+	4	0,33
9			+					+	+				3	0,5
10	+	+	+										3	0,5
11			+		+	+	+			+			5	0,25
12	+	+			+			+	+				5	0,25
13		+	+								+		3	0,5
14		+		+				+					3	0,5
15	+				+								2	1
Итого	7	8	10	3	8	4	3	6	4	3	4	1	61	–

Сумма заносится в матрицу совместных покупок. Остальные товары по аналогии. Результаты расчетов представлены в матрице совместных покупок в таблице 11 и 12.

Анализ таблицы позволяет сделать вывод, что самую высокую интенсивность связи имеют «Табак и табачная продукция» и «Вкусовые товары», они встретились вместе в 6 покупках. Затем следуют «Вкусовые товары» и «Зерномучные», которые встретились в 5 покупках. Суммы по строкам или столбцам показывают, насколько тесно один товар связан с другими товарами.

«Вкусовые товары» являются часто покупаемыми товарами, что значит, такой товар обязательно находится в товарном ассортименте. «Рыба и рыбные товары» в наименьшей степени приобретаются среди рассматриваемых товаров. Поэтому можно сделать вывод, что данные товары не предпочитают покупатели.

Таким образом, изучая чеки можно предложить мероприятия по увеличению среднего чека:

- дополнительные продажи – например, покупая кофе, можно предложить покупателю приобрести сахар–рафинад;
- эффект привязки – например, уценки или скидки на товары;
- бонусы – например, если сумма среднего чека 880 руб., можно предложить докупить товаров до 1000 руб. Тогда в таком случае можно получить определенные товары, участвующие в акции, за 1 руб.;
- нелогичная математика – например, акции « $1+1=3$ » или « $2+1=4$ », значит, что товары будут покупаться набором, в котором каждый товар в отдельности будет стоить гораздо дороже.

2.2.5 Анализ ассортимента товаров по методу Дибба–Симкина

Данный анализ по методу Дибба–Симкина позволяет:

- определить основные направления развития групп товаров;
- выявить лидеров в ассортименте;
- оценить эффективность ассортимента.

На основе анализа объема продаж и валовой прибыли ассортиментные группы относятся к одной из четырех групп: А, В1, В2, С.

Для построения матрицы по методу Дибба–Симкина были использованы следующие показатели:

- ось Х: валовая прибыль магазина «Метро»;
- ось Y: объем продаж в магазине «Метро».

Для анализа используются данные представленные в таблице 13.

Таблица 13 – Исходные данные для анализа по методу Дибба–Симкина

Ассортиментная группа	Валовая прибыль, тыс.руб.	Объем продаж, тыс.руб.
Молочные товары	1095,5	11568,2
Табак и табачная продукция	974,3	9347,3
Вкусовые товары	595,2	2674,3
Мясные товары	590,7	2568,5
Зерномучные	474,2	2261,9
Флодоовощные	454,8	2053,1
Пищевые жиры	352,8	1985,4
Крахмал, сахар, мед и кондитерские изделия	212,5	1382,9
Яйца и яичные товары	176,8	668,7
Хозяйственные товары	157,8	557,3
Детское питание	135,3	451,1
Рыба и рыбные товары	58,7	143,4
Итого	5278,6	35662,1

Построив матрицу Дибба–Симкина был выявлено, что для магазина «Метро» характерны не все группы матрицы. Задействованы только группы А, В2, С.

Матрица Дибба–Симкина представлена на рисунке 10.

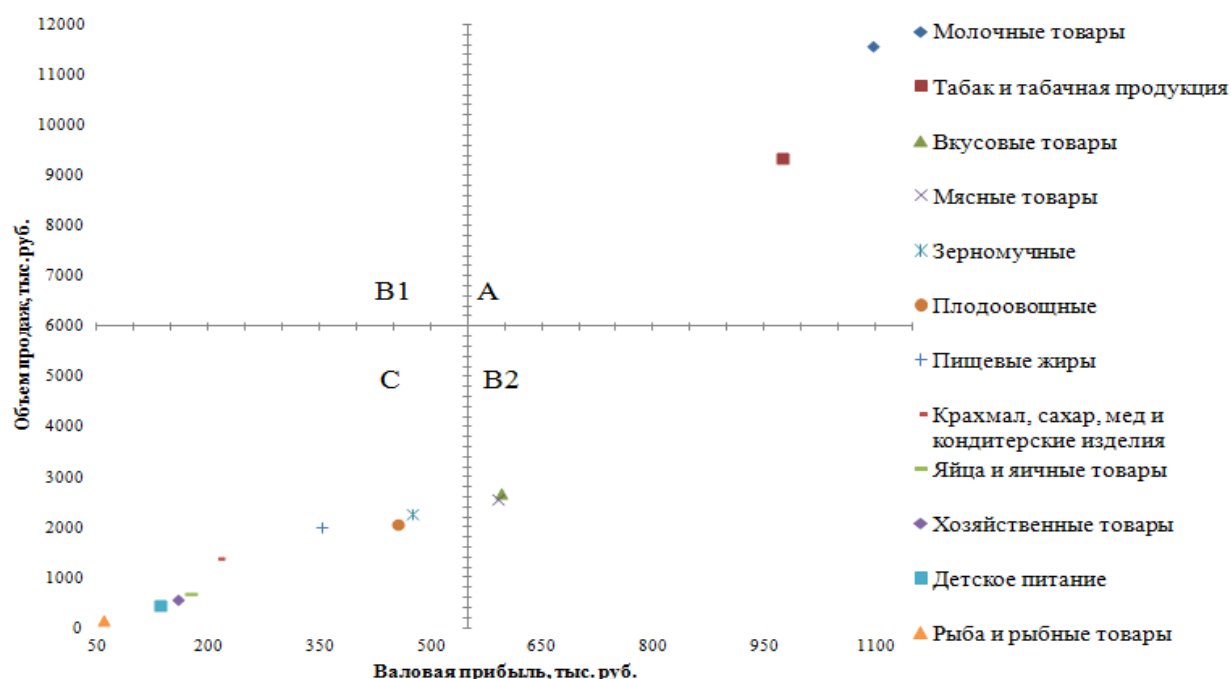


Рисунок 10 – Матрица Дибба–Симкина по магазину «Метро»

Результаты анализа матрицы Дибба–Симкина по магазину «Метро» представлены в таблице 14.

Таблица 14 - Результаты анализа матрицы Дибба–Симкина

Товарная группа	Категория товара	Рекомендации по совершенствованию
Молочные товары	А	Наиболее ценная группа. Товары оказывают наибольшее влияние на прибыль магазина, являются эталонами.
Табак и табачная продукция		
Мясные товары	В2	Необходимо искать возможности для увеличения продаж (проведение промо-акций, реклама и т.д.). У данного ассортимента высокая рентабельность.
Вкусовые товары		
Зерномучные	С	Наименее ценные для магазина «Метро» ассортиментные группы. Необходимо оценить эффективность исключения
Пищевые жиры		
Хозяйственные товары		
Плодоовощные		

Товарная группа	Категория товара	Рекомендации по совершенствованию
Крахмал, сахар, мед и кондитерские изделия	С	наименее прибыльных товаров. Наихудшее положение в группе С занимает «Рыба и рыбные товары», необходимо рассмотреть возможность исключения этой группы.
Яйца и яичные товары		
Детское питание		
Рыба и рыбные товары		

Таким образом, можно сделать общий вывод по проведенным анализам ассортимента, представленный в таблице 15.

Таблица 15 – Результаты анализа ассортимента

Название метода	Полученный результат	Необходимые меры
анализ показателей ассортимента	Коэффициент рациональности = 0,101	требуются совершенствование в области формирования ассортимента
ABC–анализ, XYZ–анализ и совмещенный ABC–XYZ–анализ	Аутсайдер из ассортимента – CZ, нерегулярная в потреблении категория товаров, тенденции развития отсутствует, точность продаж невысокая	будет выгоднее исключить группу Z («Рыба и рыбные товары») из ассортимента
анализ по адаптированной матрице BCG	в квадранте «Собаки» наихудшее положение занимает ассортиментная группа – «Рыба и рыбные товары»	нет смысла в развитии данной группы ассортимента
матрица совместных покупок	аутсайдером является ассортиментная группа – «Рыба и рыбные товары»	будет выгоднее исключить группу
анализ по методу Дибба–Симкина	наименее ценная для магазина «Метро» ассортиментная группа – «Рыба и рыбные товары»	необходимо рассмотреть возможность исключения этой группы.

Проанализировав ассортимент торгового предприятия с использованием различных методов, можно сделать следующие выводы:

- ассортимент торгового предприятия не является рациональным, следовательно, спрос покупателей удовлетворяется не в полной мере;
- группа товаров «Рыба и рыбные товары» не приносит прибыль магазину «Метро», не является привлекательной для дальнейшего инвестирования и развития, кроме того, не является товаром, связанным с другими товарами, покупаемыми совместно;
- данную товарную группу следует исключить из ассортимента предприятия;
- для более полного удовлетворения спроса покупателей следует проводить мониторинг изменяющихся потребностей;
- с целью увеличения объема продаж необходимо более активно стимулировать сбыт.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ МАГАЗИНА «МЕТРО» ИП ФЕДОСОВА Ж.В.

3.1 Мероприятия по совершенствованию процесса управления ассортиментом магазина «Метро»

Проанализировав весь ассортимент, была выявлена основная проблема – «Рыба и рыбные товары», которые не обеспечивают товарооборот, пользуются редким и нерегулярным спросом.

Основой для правильного управления ассортиментом является его совершенствование. Данную проблему можно решить, исключив группу «Рыба и рыбные товары» из ассортимента магазина «Метро».

Для того чтобы магазин начал эффективно работать, можно использовать необходимые мероприятия по совершенствованию ассортимента, представленные в таблице 16.

Таблица 16 – Основные направления совершенствования ассортимента и их ожидаемый эффект

Направление совершенствования	Ожидаемый эффект
Исключение «Рыба и рыбные товары»	Увеличение товарооборота
Анкетирование покупателей	Определение потребностей покупателей, анализ конкурентов
Внедрение программных продуктов для анализа ассортимента	Автоматизация проведения анализа ассортимента

В таблице представлены основные направления совершенствования ассортимента, а так же ожидаемый эффект, направленный на деятельность магазина «Метро».

Одно из направлений – определение потребностей покупателей с помощью анкетирования.

От широты товарного ассортимента зависит большое количество различных экономических показателей. Для увеличения широты ассортимента магазина «Метро» необходимо определить потребности своих покупателей.

Данное мероприятие можно осуществить при проведении маркетингового исследования. Например, анкета. Покупателям будет предлагаться заполнить анкету, где они будут отвечать на вопросы, которые касаются определённых групп товара, такие как:

- на сколько большой ассортимент в магазине;
- удовлетворяют данные товары их потребности;
- качественный товар или нет;
- устраивает цена.

Данную анкету необходимо предлагать заполнить не реже, чем раз в месяц, так как вкусы и интересы покупателей постоянно меняются. Пример данной анкеты приведён в Приложении А. Магазины «Метро» необходимо постоянно быть в курсе данных изменений и стараться удовлетворить потребности каждого покупателя. Данный вид маркетингового исследования проводят промоутеры.

Вторым направлением является – анализ конкурентов магазина «Метро» с помощью анкетирования, а также выявление результатов анкетирования.

В городе основными конкурентами магазина «Метро» являются рядом находящиеся магазины. Необходимо произвести сравнительный анализ конкурентов, используя опрос покупателей. Пример данной анкеты приведён в Приложении Б.

Параметры для сравнения разные:

- качество обслуживания;
- уровень цен;
- дизайн торгового зала;

- раскладка товара и др.

Каждое из вышеперечисленных мероприятий будет способствовать совершенствованию деятельности магазина «Метро».

3.2 Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию процесса управления ассортиментом магазина «Метро»

Сокращение ассортимента – количественное и качественное изменение товаров за счет уменьшения его широты и полноты. Основные причины – падение спроса, недостаточность предложений, убыточность или низкая прибыльность при реализации товаров.

В данном случае сокращение ассортимента, а именно группы товаров «Рыба и рыбные товары», обусловлено тем, что она не приносит прибыль магазину «Метро». Сокращение данной группы принесет экономию в виде затрат на закупку товаров, экономию затрат на установление связей с поставщиками рыбы, заключение договора поставки и т.д.

Расчет эффективности мероприятий по совершенствованию процессом управления ассортиментом магазина «Метро». Для этого необходимо:

- рассчитать затраты на анкетирование покупателей на опрос по определению потребностей покупателей;
- рассчитать затраты на анкетирование покупателей на опрос для анализа конкурентов магазина «Метро»;
- рассчитать затраты на внедрение программных продуктов для анализа ассортимента;
- проанализировать прогнозное развитие товарооборота в динамике.

Затраты на опрос по определению потребностей покупателей.

Опрос необходимо проводить в течение четырех дней в магазине «Метро» с 11: 00 до 19: 00.

Затраты на данное мероприятие будут включать в себя распечатку анкет и заработную плату промоутера.

За четыре дня проведения опроса необходимо распечатать анкеты в количестве 200 штук.

Цена одной анкеты – 2,5 рублей.

Заработная плата промоутера за 1 час – 120 рублей.

Таблица 17 – Затраты на опрос по определению потребностей покупателей за месяц

Наименование показателя	Расчет	Сумма, руб.
Распечатка анкет	$2,5 \times 200 = 500$	500
Заработная плата промоутера за 1 день	$120 \times 8 = 960$	960
Заработная плата промоутера за все время	$960 \times 4 = 3840$	3840
Итого	$500 + 3840 = 4340$	4340

Необходимо проводить данное мероприятие, так как при этом затрачивается небольшое количество денежных средств. После проведения опроса, полученные данные проанализируют и будут сделаны выводы. Из данных выводов можно будет определить примерные потребности потребителей.

Затраты на опрос для анализа конкурентов магазина «Метро».

Опрос необходимо проводить в течение четырех дней в магазинах, которые находятся рядом с магазином «Метро» с 11: 00 до 19: 00.

Затраты на данное мероприятие будут включать в себя распечатку анкет и заработную плату промоутера.

За 4 дней проведения опроса необходимо распечатать анкеты в количестве 500 штук.

Цена одной анкеты – 2,5 рублей.

Заработная плата 1 промоутера за 1 час – 120 рублей.

Количество конкурентов – 5 магазинов. В каждый магазин по одному промоутеру.

Таблица 18 – Затраты на опрос для анализа конкурентов магазина «Метро» за месяц

Наименование показателя	Расчет	Сумма, руб.
Распечатка анкет	$2,5 \times 500$	1250
Заработная плата 1 промоутера за 1 день	120×8	960
Заработная плата 1 промоутера за все время	960×4	3840
Заработная плата всех промоутеров за все время	5×3840	19200
Итого	$1250 + 19200$	20450

Данное мероприятие нужно проводить, так как необходимо знать конкурентов, чтобы выбрать наилучшую позицию для магазина «Метро». После проведения опроса, полученные данные проанализируют и будут сделаны выводы. Из данных выводов можно будет определить конкурентов и их позиции.

Данное анкетирование проводилось в магазине «Метро» в течение 1 дня для удобства анализа информации. Было предложено заполнить покупателем 125 анкет, были заполнены 100 анкет. Результаты анкетирования представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Результаты анкетирования по анализу конкурентов магазина «Метро» за 1 день (приведены средние баллы исходя из анализа 100 анкет)

Показатель	Метро	Молоко+	Серышевский	Мяско	Кенгуру	Maxima
Цена товаров	4,87	4,69	3,78	3,91	4,72	3,52
Качество товаров	3,89	3,82	4,01	3,47	2,99	3,84
Качество обслуживания	4,11	3,55	3,99	3,71	4,01	3,66
Режим работы	4,81	3,01	2,85	3,57	4,69	2,88

Показатель	Метро	Молоко+	Серышевский	Мяско	Кенгуру	Maxima
Ассортимент товаров	3,96	3,57	4,22	3,27	3,83	4,02
Место расположения магазина	4,93	4,23	3,78	4,03	4,19	3,56
Дизайн торгового зала	3,85	3,65	3,24	3,98	3,48	3,22
Информация о товарах	2,98	3,24	3,45	2,57	3,69	3,41
Сумма показателей	33,4	29,76	29,32	28,51	31,6	28,11

Таким образом, проведя конкурентный анализ с помощью простого анкетирования, можно сделать вывод о том, что магазин «Метро» является конкурентоспособным, благодаря таким показателям, как:

- цена товаров;
- качество обслуживания;
- месторасположение магазина;
- режим работы.

Для совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия можно использовать программные продукты для автоматизации проведения анализа.

В основном в таких программах проводятся ABC–анализ и XYZ–анализ. К таким программным продуктам относится:

- программа ABC – Анализ продаж 1.0;
- программа «ABC анализ продаж: Проф»;

- программа ABC Analysis for Professional;
- «Универсальная система учета»;
- «Forecast Now!»;
- «1С: Управление небольшой фирмой» (УНФ);
- «1С: Розница»;
- «1С: Управление торговлей» (УТ);
- «1С: Управление предприятием ERP» (УП ERP);
- «1С: Комплексная автоматизация» (КА).

В данном случае для магазина «Метро» будет выгоднее приобрести из перечисленных программ – «1С: Управление торговлей» (УТ).

Стоимость программы с лицензией составляет 22 600 рублей.

Таблица 20 – Общие затраты на анкетирование и покупку программы для магазина «Метро» за год

Наименование затрат	Стоимость, руб.	Сумма, руб.
Опрос по определению потребностей покупателей	4340/мес.	$4340 \times 12 = 52080$
Опрос для анализа конкурентов	20450/ 3мес.	$20450 \times 4 = 81800$
Покупка программного продукта «1С: Управление торговлей»	22600/год	22600
Итого		156480

Общие затраты на анкетирование покупателей на темы определения потребностей и анализа конкурентов, покупку программного продукта «1С: Управление торговлей» для совершенствования ассортимента магазина «Метро» за год составляют 156 480 рублей.

В результате проведенных мероприятий планируется повышение товарооборота в магазине «Метро» на 20 % при общих затратах на предложенные мероприятия на сумму 156 480 руб.

Анализ прогнозного развития товарооборота ассортимента в динамике представлен в таблице 21.

Таблица 21 – Анализ прогнозного развития товарооборота ассортимента в динамике магазина «Метро»

Название товарной группы	Товарооборот за 2018 год, тыс. руб.	Товарооборот в прогнозном 2019 год, тыс. руб.
Молочные товары	11568,20	13881,84
Табак и табачная продукция	9347,30	11216,76
Вкусовые товары	2674,30	3209,16
Мясные товары	2568,50	3082,2
Зерномучные	2261,90	2714,28
Флодоовощные	2053,10	2463,72
Пищевые жиры	1985,40	2382,48
Крахмал, сахар, мед и кондитерские изделия	1382,90	1659,48
Яйца и яичные товары	668,70	802,44
Хозяйственные товары	557,30	668,76
Детское питание	451,10	541,32
Рыба и рыбные товары	143,40	Исключена
Итого	35662,10	42622,44

Анализ прогнозного развития товарооборота в динамике представлен в таблице 21.

Анализ прогнозного развития основных показателей магазина «Метро»: товарооборот, себестоимость продаж, валовая прибыль, управленческие и коммерческие расходы и чистая прибыль представлен в таблице 22.

Таблица 22 – Анализ прогнозного развития товарооборота основных показателей в динамике магазина «Метро»

Наименование показателя	2018 г.	2019 г.	Изменение	Темп роста, %
Товарооборот, тыс. руб.	35662,1	42622,5	6960,4	119,5
Себестоимость продаж, тыс. руб.	30383,5	33486,9	3103,4	110,2
Валовая прибыль, тыс. руб.	5278,6	9307,7	4029,1	176,3
Управленческие и коммерческие расходы, тыс. руб.	4829,5	7825,1	2995,6	162,1
Чистая прибыль, тыс. руб.	359,3	1186,1	826,8	330,1

Анализируя таблицу 22 можно сделать вывод, что в прогнозируемый период заметно изменились показатели прибыльности и товарооборота магазина.

Товарооборот увеличится, как и предполагалось, на 19,5 %.

Темпы роста себестоимости продаж в 2019 г. к 2018 г. увеличатся и составят 110,2 %.

Управленческие и коммерческие расходы увеличатся за счет проведенных мероприятий на 2 995,6 тыс. руб.

Темп роста чистой прибыли заметно вырастет и составит 330,1 %.

Предложив мероприятия по совершенствованию процесса управления ассортиментом магазина «Метро» и оценив эффективность данных мероприятий, можно сделать следующие выводы:

- сокращение группы товаров «Рыба и рыбные товары» принесет магазину «Метро» экономию в виде затрат на закупку товаров, на установление связей с поставщиками и заключение договора поставки;
- проведенное анкетирование по анализу конкурентов магазина «Метро» показало, что магазин является конкурентоспособным, и покупателей привлекает ценой, качеством обслуживания, месторасположением и режимом работы;
- проведенное анкетирование по определению потребностей покупателей эффективно, так как затраты минимальны, а по итогу выходит необходимая информация о примерных потребностях покупателей;
- автоматизация анализа ассортимента необходима, так как данные анализы сложно проводить вручную, а программа «1С: Управление торговлей» направлена именно на управление ассортиментом, затраты на закупку программы не велики;
- общие затраты на предложенные мероприятия окупятся, так как в результате проведения данных совершенствований будет увеличен товарооборот магазина «Метро» на 20 %.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Главным направлением коммерческой деятельности магазина «Метро» является формирование и управление ассортиментом товаров.

В ходе выпускной бакалаврской работы были достигнуты следующие задачи:

- изучены теоретические основы формирования ассортимента предприятия;
- проанализирован ассортимент и методы его управления в магазине «Метро» ИП Федосова Ж.В.;
- определены мероприятия по совершенствованию управлением ассортимента магазина «Метро» ИП Федосова Ж.В.
- закреплены теоретические знания;
- углубленно изучены навыки ведения самостоятельной исследовательской работы, работы с различной справочной и специальной литературой.

Ассортимент магазина «Метро» был проанализирован с помощью таких методов анализа как:

- анализ показателей ассортимента;
- ABC–анализ, XYZ–анализ и совмещенный ABC–XYZ–анализ;
- анализ по адаптированной матрице BCG;
- матрица совместных покупок;
- анализ по методу Дибба–Симкина.

В каждом из анализов было доказано, что ассортиментная группа – «Рыба и рыбные товары» не приносит прибыль магазину «Метро», по всем матричным анализам являются аутсайдерами, что значит необходимость исключения данной группы товаров из ассортимента магазина «Метро».

Проанализировав весь ассортимент с помощью методов, были выявлены основные проблемы:

- нерациональный ассортимент магазина «Метро»;
- удовлетворение спроса покупателей реализуется в не полном объеме;
- группа товаров «Рыба и рыбные товары» является непривлекательной для покупателей, не приносит прибыль;
- отсутствие понимания о потребностях покупателей;
- стимулирование сбыта отсутствует.

В практической части работы были предложены мероприятия по совершенствованию ассортимента магазина «Метро», такие как:

- исключение из ассортимента группы товаров «Рыба и рыбные товары»;
- анкетирование покупателей для определения потребностей в магазине «Метро» в течении 4 дней;
- анализ 5 основных конкурентов магазина «Метро» («Молоко+», «Серышевский», «Мяско», «Кунгуру», «Махiма») для выявления их сильных и слабых сторон и принятия оптимальной позиции среди них, так же использовалось анкетирование;
- внедрение программных продуктов для автоматизации анализа ассортимента магазина «Метро».

Так же была оценена эффективность предложенных мероприятий:

- затраты на анкетирование и покупку программы для магазина «Метро» за год составят 156 480 рублей;
- предполагаемое увеличение товарооборота по предложенным мероприятиям – 20 %;
- в прогнозном развитии товарообороту увеличится на 19,5 %.

В результате написания выпускной бакалаврской работы были сформированы:

- умения владения основами выявления и удовлетворения потребностей покупателей товаров, их формирование;

- способы изучения и прогнозирования спроса потребителей;
- умения проведения исследований в профессиональной деятельности;
- инновационные методы, средств и технологий в области профессиональной деятельности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Ананьева, Н. В. Рекламная деятельность: учебное пособие / Н. В. Ананьева, Ю. Ю. Сулова. – Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2017. –198 с.
- 2 Библиотека ГОСТов. LIBGOST.RU [Электронный ресурс]: офиц.сайт. – Режим доступа: http://libgost.ru/gost/gost_r/59282-Tekst_GOST_R_51303_99_Torgovlya_Terminy_i_opredeleniya.html. – 31.05.19.
- 3 Бузукова, Е.А. Анализ ассортимента и стабильности продаж с использованием ABC–анализа и XYZ–анализ / Е.А. Бузукова // Управление продажами. – 2006. –№3. – 20 с.
- 4 Бузукова, Е.А. Закупки и поставщики. Курс управления ассортиментом в рознице / Е.А. Бузукова. СПб.: Питер. – 2009. – 432 с.
- 5 Виданов, Н.И. Маркетинговое исследование в рамках управления ассортиментом продукта / Н.И. Виданов // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2004. – №4. – 13 с.
- 6 Виданов, Н.И. Управление ассортиментом продукта / Н.И. Виданов // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2004. – №5. – 8 с.
- 7 Грибанова, И. В. Организация и технология торговли : учеб. пособие / И. В. Грибанова, Н. В. Смирнова. – Минск: РИПО, 2016. – 204 с.
- 8 Давыденко, Е.А. Инновации в розничной торговле / Е.А. Давыденко, Л.З. Магамедова // Управление продажами. – 2017. – №2. – 5 с.
- 9 Дьякова, Т.М. Маркетинг: учебное пособие / Т.М. Дьякова. – Саратов: Вузовское образование, 2014. – 162 с.
- 10 Есикова, И.В. Как завоевать покупателя / И.В. Есикова, С.Н. Лобанов, Е.М. Лобанова. – М. : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2012. – 165 с.
- 11 Катаев, А.В. Администрирование товарной политики / А.В. Катаев // Маркетинг розничной торговли. – 2013. – №3. – 17 с.
- 12 Кирюхина, А.Н. Коммерческая деятельность: учебное пособие / А.Н. Кирюхина. – Кемерово: Кемеровский технологический институт пищевой промышленности, 2011. –132 с.

- 13 Киселева, Е.Н. Организация коммерческой деятельности по отраслям и сферам применения: учебное пособие / Е.Н. Киселева, О.Г. Буданова. – М.: Вузовский учебник, 2010. –187 с.
- 14 Козуля, И.И. ABC–анализ не для галочки: особенности изучения группы А / И.И. Козуля // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2015. – №3. – 11 с.
- 15 Комкова, Е. Товарный портфель и управление закупками в рознице / Е. Комкова. – СПб.: Питер. – 2008. – 336 с.
- 16 Котлер, Ф. Основы маркетинга: учебное пособие / Ф. Котлер. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2007. – 656 с.
- 17 Ласковец, С.В. Товарная политика компании: учебное пособие / С.В. Ласковец. – М.: Евразийский открытый институт, 2011. – 88 с.
- 18 Левушкина, С.В. Товарный менеджмент: учебное пособие / С.В. Левушкина. – Ставрополь, 2014. – 136 с.
- 19 Литвинова, А.В. Совершенствование ассортиментной политики магазина канцелярских товаров / А.В. Литвинова, Л.В. Подлужная // Управление каналами дистрибуции. – 2007. – №3. – 20 с.
- 20 Лукичева, Л.И. Управление организацией: Учебное пособие. – М.: Омега–Л, 2004. – 360 с.
- 21 Магомедов, Ш.Ш. Управление товарным ассортиментом и запасами: учебник для бакалавров / Ш.Ш. Магомедов. – М. : Дашков и К, 2016. – 176 с.
- 22 Мажара, А.В. Классификация основных показателей товарного ассортимента предприятия / А.В. Мажара, Т.Н. Батова // Международный студенческий научный вестник. – 2015. – № 1. – 8 с.
- 23 Макарьева, В.И. Анализ финансово–хозяйственной деятельности организации. / В.И. Макарьева, Л.В. Андреева. – М.: Финансы и статистика, 2006. –264 с.

- 24 Методика ABC–анализа. WWW.FINANCES–ANALYSIS.RU. [Электронный ресурс]: офиц.сайт. – Режим доступа: <https://www.finances–analysis.ru/abc/abc–analiz.htm> –31.05.19.
- 25 Микулович, Л.С. Товароведение продовольственных товаров: учебник / Л.С. Микулович. – Минск: Вышэйшая школа, 2010. – 416 с.
- 26 Мудров, А.Н. Основы рекламы : учебник / А. Н. Мудров. –М. : Магистр, 2008. – 397 с.
- 27 Национальный стандарт Российской Федерации. ГОСТ Р 51303–2013. Торговля. Термины и определения (утв. Приказом Росстандарта от 28.08.2013 N 582–ст) (ред. от 29.03.2016). [Электронный ресурс]. – Справочно–правовая система "КонсультантПлюс". – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_167655/ – 31.05.19.
- 28 Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 N 117–ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2016) [Электронный ресурс]. – Справочно–правовая система "КонсультантПлюс". – Режим доступа: http://www.consultant.ru/law/podborki/chto_takoe_torgovuj_zal/ – 31.05.19.
- 29 Пичурин, И.И. Основы маркетинга: учебное пособие / И.И. Пичурин, О.В. Обухов. – М. : ЮНИТИ–ДАНА, 2017. – 383 с.
- 30 Преимущества и недостатки ABC–анализа. STATANALIZ.INFO. [Электронный ресурс]: офиц.сайт. – Режим доступа: <https://statanaliz.info/metody/gruppirovka/29–abc–analiz–preimushchestva–i–nedostatki> –15.04.18.
- 31 Разнодежина, Э.Н. Управление ассортиментом и качеством товаров и услуг: учебное пособие / Э. Н. Разнодежина. – Ульяновск: УлГТУ, 2016. – 112 с.
- 32 Сыцко, В. Е. Основы товароведения: учебное пособие / В.Е. Сыцко. – Минск: РИПО, 2015. – 264 с.
- 33 Сыцко, В.Е. Теоретические основы товароведения / В.Е. Сыцко. – Минск: Вышэйшая школа, 2009. – 208 с.

34 Требинский, В.В. Опыт применения abc– и хуз– анализов в управлении ассортиментом розничного предприятия / В.В. Требинский // Вопросы современной науки и практики. – 2008. – №1. – 5 с.

35 Тультаев, Т.А. Маркетинг товаров и услуг: учебное пособие / Т.А. Тультаев. – М.: Евразийский открытый институт, 2011. – 318 с.

36 Федеральный закон "О рекламе" от 13.03.2006 N 38–ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]. – Справочно–правовая система "КонсультантПлюс". – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58968/ – 31.05.19.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета по определению потребностей покупателей в магазине

«Метро»

Уважаемый респондент, просим Вас ответить на вопросы анкеты. Мы дорожим Вашим мнением, и постараемся учесть все Ваши пожелания!

1. Как часто Вы покупаете продукты?

- Каждый день
- 3–4 раза в неделю
- 1–2 раза в неделю
- Редко.

2. Что оказывает влияние на выбор магазина «Метро» как места покупки?

- Цена на товары;
- Качество товаров;
- Качество обслуживания;
- Близкое расположение к дому либо к месту работы;
- Узнаваемость.

3. Насколько вы удовлетворены деятельностью магазина «Метро» (по 5 балльной системе)?

Показатель	Оценка				
	1	2	3	4	5
Цена товаров					
Качество товаров					
Качество обслуживания					
Ассортимент товаров					
Место расположения магазина					
Дизайн торгового зала					
Информация о товарах					
Режим работы					

4. Какие товары Вы покупаете наиболее часто?

- Зерномучные;
- Плодоовощные;
- Вкусовые товары;
- Крахмал, сахар, мед и кондитерские изделия;
- Молочные товары;

- Пищевые жиры;
- Мясные товары;
- Яйца и яичные товары;
- Рыба и рыбные товары;
- Детское питание;
- Табак и табачная продукция;
- Хозяйственные товары.

Продолжение Приложения А

5. Есть ли у Вас претензии к товарам, представленным в магазине «Метро»? (если да, то какие)

- нет;
- да _____.

6. Какой товар Вы бы хотели увидеть на полках магазина «Метро»?

Я бы хотел(–а) увидеть _____.

7. Укажите Ваш пол:

- Женский;
- Мужской.

8. Укажите Ваш возраст:

- До 20;
- 21–30;
- 31–40;
- 41–50;
- Свыше 51.

9. Укажите Ваш социальный статус:

- Студент;
- Домохозяйка;
- Безработный;
- Предприниматель;
- Работаю по трудовому договору;
- Занимаю руководящую должность;
- Государственный служащий;
- Пенсионер;
- Другое _____.

Спасибо за участие в опросе!



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анкета по анализа конкурентов магазина «Метро»

Уважаемый респондент, просим Вас ответить на вопросы анкеты. Мы дорожим Вашим мнением, и постараемся учесть все Ваши пожелания!

1. Где Вы наиболее часто осуществляете покупки продовольственных товаров?

- на рынке;
- в сетевых магазинах;
- в магазинах «у дома»;

2. В какой из торговой сети Вы чаще всего осуществляете покупки?

- «Метро»;
- «Молоко+»;
- «Серышевский»;
- «Мяско»;
- «Кенгуру»;
- «Махiма»;
- другое _____.

3. Насколько вы удовлетворены деятельностью магазинов (по 5 балльной системе)?

Показатель	«Метро»	Молоко+	Серышевский	Мяско	Кенгуру	Махiма
Цена товаров						
Качество товаров						
Качество обслуживания						
Ассортимент товаров						
Место расположения магазина						
Дизайн торгового зала						
Информация о товарах						
Режим работы						

Предпочитаю другие магазины:

Продолжение Приложения Б

5. Какие товары и где Вы покупаете наиболее часто?

Название товарной группы	«Метро»	Молоко+	Серышевский	Мяско	Кенгуру	Maxima
Молочные товары						
Табак и табачная продукция						
Вкусовые товары						
Мясные товары						
Зерномучные						
Флодоовощные						
Пищевые жиры						
Крахмал, сахар, мед и кондитерские изделия						
Яйца и яичные товары						
Хозяйственные товары						
Детское питание						
Рыба и рыбные товары						

6. Укажите Ваш пол:

- Женский;
- Мужской.

7. Укажите Ваш возраст:

- До 20;
- 21–30;
- 31–40;
- 41–50;
- Свыше 51.

8. Укажите Ваш уровень

доходов (руб.):

- До 10000;
- 11000–15000;
- 16000–20000;
- 21000–25000;
- 26000–30000;
- Свыше 31000.

9. Укажите Ваш социальный статус:

- Студент;
- Домохозяйка;
- Безработный;
- Предприниматель;
- Работаю по трудовому договору;
- Занимаю руководящую должность;
- Государственный служащий;
- Пенсионер;
- Другое_____.

Спасибо за участие в опросе!

