

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

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ Е.С. Рычкова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Совершенствование ассортиментной политики торгового предприятия (на примере АО «Глория Джинс»)

Исполнитель  
студент группы 673 узб (2) \_\_\_\_\_ Д.Н Перова  
(подпись, дата)

Руководитель  
доцент, канд.техн.наук \_\_\_\_\_ Е.С Новопашина  
(подпись, дата)

Нормоконтроль \_\_\_\_\_ Н.Б Калинина  
(подпись, дата)

**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 \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019

**З А Д А Н И Е**

К выпускной бакалаврской работе (проекту) студента Перовой Дарьи Николаевны \_\_\_\_\_

1. Тема выпускной бакалаврской работы:

Совершенствование ассортиментной политики торгового предприятия на примере АО «Глория Джинс» \_\_\_\_\_

(утверждено приказом от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_)

2. Срок сдачи студентом законченной работы(проекта) \_\_\_\_\_

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе

Учебная и методическая литература, интернет ресурсы \_\_\_\_\_

4. Содержание выпускной бакалаврской работы (проекта) (перечень подлежащих разработке вопросов Теоретические основы ассортиментной политики торгового предприятия. Оценка ассортиментной политики АО «Глория Джинс». Совершенствование ассортиментной политики АО «Глория Джинс» \_\_\_\_\_

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

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

7. Дата выдачи задания 29.12.2019 г \_\_\_\_\_

Руководитель выпускной бакалаврской работы (проекта)

Новопашина Елена Сергеевна доцент, канд. техн. наук \_\_\_\_\_

(Ф.И.О., должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата) 29.12.2019 г. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Работа содержит 80 с., 25 таблицы, 12 рисунков, 30 источников

АССОРТИМЕНТ, АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА, ТОВАРНАЯ  
ПОЛИТИКА, ТОВАРООБОРОТ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ  
АССОРТИМЕНТА, ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА, ПРИБЫЛЬ,  
ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ СПРОС

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий, направленных на совершенствование ассортиментной политики торгового предприятия АО «Глория Джинс» и оценка их эффективности.

Предмет исследования – ассортиментная политика торгового предприятия АО «Глория Джинс». Объект исследования – акционерное общество «Глория Джинс». Период исследования 2017 – 2018 гг.

В первой главе бакалаврской работы проведено исследование теоретических основ ассортиментной политики торгового предприятия.

Во второй главе работы проведена оценка ассортиментной политики АО «Глория Джинс», были выявлены направления ее совершенствования.

В третьей главе бакалаврской работы разработаны мероприятия по совершенствованию ассортиментной политики, проведена оценка эффективности предложенных мероприятий.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы исследования ассортиментной политики	7
1.1 Сущность и содержание ассортиментной политики	7
1.2 Факторы, влияющие на формирование ассортимента предприятия	12
1.3 Управление ассортиментной политикой торгового предприятия	14
2 Оценка ассортиментной политики АО «Глория Джинс»	25
2.1 Организационно – экономическая характеристика АО «Глория Джинс»	25
2.2 Анализ внешней и внутренней среды АО «Глория Джинс»	33
2.3 Анализ финансового состояния компании «Глория Джинс»	43
2.4 Анализ ассортимента компании «Глория Джинс»	48
3 Совершенствование ассортиментной политики АО «Глория Джинс»	63
3.1 Разработка направлений совершенствования ассортиментной политики АО «Глория Джинс»	63
3.2 Эффективность предложенных мероприятий	65
3.3 Мероприятия по совершенствованию ассортимента компании «Глория Джинс»	68
3.4 Разработка проекта	69
Заключение	75
Библиографический список	78

## ВВЕДЕНИЕ

Ассортиментная политика – формирование ассортимента товаров на предприятии, с помощью проведения анализа потребительского спроса и учетом финансовых, материальных и других возможностей предприятия.

Формирование ассортимента предприятия определяется, прежде всего, товарной политикой предприятия, которая включает в себя маркетинговую деятельность, направленную на разработку частных стратегий оценки номенклатуры предлагаемых товаров и движения его потребителей на соответствующем рынке. Под товарной политикой подразумевается совокупность товарных стратегий (позиционирование товара, охват рынка, и др.), комплекс действий по формированию ассортимента товара, стимулированию сбыта, ценообразованию (реклама, сервис, скидки, акции) и логистическая концепция (товародвижение). Таким образом, товарная политика и политика сбыта взаимосвязаны между собой и дополняют друг друга.

В условиях современных рыночных отношений важным этапом в деятельности предприятия является совершенствование ассортиментной политики предприятия. Предприятия нуждаются в разработке оптимального товарного ассортимента, который бы соответствовал критериям рыночных отношений, являлся конкурентоспособным и удовлетворял потребительский спрос.

Актуальность выбранной темы заключается в правильном выборе стратегии ассортиментной политики, которая будет максимальным образом удовлетворять потребительский спрос и увеличит прибыль розничного предприятия.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий, направленных на совершенствование ассортиментной политики торгового предприятия АО «Глория Джинс» и оценка их эффективности.

Для достижения поставленной цели, необходимо выполнить следующие задачи:

- изучить теоретические основы ассортиментной политики, ее показатели;
- охарактеризовать факторы, влияющие на формирование ассортиментной политики;
- исследовать методы управления ассортиментной политикой;
- провести анализ ассортимента розничного предприятия;
- исследовать особенности формирования ассортиментной политики АО «Глория Джинс»;
- провести оценку эффективности ассортиментной политики АО «Глория Джинс»;
- разработать направления совершенствования ассортиментной политики АО «Глория Джинс»;
- выполнить расчеты экономической эффективности предложенных мероприятий.

Предмет исследования – ассортиментная политика торгового предприятия АО «Глория Джинс». Объект исследования – акционерное общество «Глория Джинс». Период исследования 2017 – 2018 гг.

Информационной базой исследования являются источники учебной и периодической литературы в области организации коммерческой деятельности, а также финансовые показатели объекта исследования.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Сущность и содержание ассортиментной политики

Формирование ассортимента - проблема подбора конкретных товаров, их отдельных серий, определения соотношений между «старыми» и «новыми» товарами, товарами единичного и серийного производства, «наукоемкими» и «обычными» товарами, овеществленными товарами, лицензиями и «ноу-хау». При формировании ассортимента возникают проблемы установления ценовой политики, требований к качеству товара, определения гарантий и уровня сервисного обслуживания и др. Важно также определить, собирается ли производитель играть роль лидера в создании принципиально новых видов продуктов или вынужден следовать за другими изготовителями.

Формирование ассортимента предшествует разработке предприятием ассортиментной концепции. Она представляет собой направленное построение оптимальной ассортиментной структуры, товарного предложения, при этом за основу принимаются, с одной стороны, потребительские требования определенных групп (сегментов рынка), а с другой - необходимость обеспечить наиболее эффективное использование предприятием сырьевых, технологических, финансовых и иных ресурсов с тем, чтобы производить изделия с низкими издержками.

Ассортиментная политика - определение набора товарных групп, наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего экономическую эффективность деятельности предприятия в целом.

Задачи ассортиментной политики:

– удовлетворение потребительского спроса - один из основных принципов маркетинга, который соответствует задаче глубокой сегментации и дифференциации рынка и обеспечивает тесную связь с потребителями;

- оптимальное использование технологических знаний и опыта предприятия;

- оптимизация финансовых результатов предприятия - Формирование ассортимента основывается на ожидаемой рентабельности и величине прибыли, что чаще встречается в практике работы предприятий, однако может быть оправдано при тяжелом финансовом положении, отсутствии альтернатив и др.;

- привлечение новых потребителей.

Торговому предприятию необходимо проводить постоянную работу с ассортиментом, направленную на его рационализацию, контролировать средства, которые вкладываются в ассортимент, на оснащение торговой площади, рекламу, транспорт и создание новых товаров.

Широкая ассортиментная линейка предлагаемых товаров закрепляет позиции на товарном рынке и повышает прибыльность предприятия.

Ассортиментная политика определяет оптимальное соотношение набора товаров, разных по стадиям жизненного цикла, но одновременно находящихся на рынке. Оптимизация номенклатуры товаров, одновременно находящихся на рынке, но различающихся по степени новизны, позволяет гарантировать предприятию относительно стабильные общие условия обеспечения объемов реализации, покрытия расходов и достижения прибыли.

Ассортиментная стратегия может строиться также по следующим направлениям:

- товарная дифференциация связана с выделением предприятием своих товаров в качестве особых, отличных от товаров конкурентов, и обеспечением по ним отдельных «ниш» спроса;

- узкая товарная специализация определяется работой предприятия на довольно узком сегменте рынка и связана с ограничением сферы сбыта продукции в силу ряда причин. Иногда узкая специализация как вариант товарной политики воспринимается в качестве вынужденной меры, поскольку предприятие не располагает достаточными ресурсами для проведения успешной работы по широкому кругу товарной номенклатуры или в силу



специфики самого товара, а также особенностей технологического процесса. Причиной может служить и глубокая сегментация рынка данного товара.

Понятие «товарный ассортимент» является одним из важнейших в теории маркетинга. И это вполне обоснованно: деятельность любого предприятия является эффективной лишь тогда, когда производимый им товар находит спрос на рынке, а удовлетворение определенных потребностей покупателей благодаря приобретению данного товара приносит прибыль.

Товарный ассортимент – это ассортимент всех товаров предложенных от предприятия потребителю. Она включает различные виды товаров. Вид товара (автомобиль, трактор, металлообрабатывающий станок) делится на ассортиментные группы (типы) в соответствии с функциональными особенностями, качеством, ценой. Каждая группа состоит из ассортиментных позиций разновидностей или марок, которые образуют низшую ступень классификации.

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

Основными показателями ассортимента являются структура, широта, полнота, глубина, устойчивость, новизна. Проведем расчет указанных показателей:

– структура ассортимента товаров. Показатель определяется как отношение величины определенной группы товаров к всему ассортименту в процентах;

– широта ассортимента товаров. Широта ассортимента определяется количеством товарных групп и оценивается коэффициентом широты:

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

где  $\Gamma_{ф}$  - количество групп товаров на момент определения, ед.;

Гн - общее количество групп товаров, ед.;

– полнота ассортимента товаров. Полнота ассортимента - это соответствие фактического наличия видов товаров разработанному ассортиментному перечню, существующему спросу. Выражают полноту ассортимента через коэффициент полноты ассортимента, который определяют по формуле:

$$Kп = Vф : Vн, \quad (2)$$

где Vф - фактическое количество видов товаров на момент обследования (проверки), ед.;

Vн - количество видов, предусмотренное ассортиментным перечнем, договором поставки, стандартами и пр., ед.;

– глубина ассортимента товаров. Глубина ассортимента определяется числом разновидностей товаров по каждому наименованию. Коэффициент глубины ассортимента оценивают по формуле:

$$Kг = Pф : Pн, \quad (3)$$

где Pф - фактическое количество разновидностей товаров на момент проверки, ед.;

Pн - количество разновидностей, предусмотренное ассортиментным перечнем, условиями договора, прейскурантами и т. п., ед.;

– устойчивость ассортимента товаров. Устойчивость (стабильность) характеризует постоянное наличие товара соответствующего вида (разновидности) в продаже. Коэффициент устойчивости определяется по формуле:

$$Kу = 1 - (P'ф1 + P'ф2 + \dots + P'фn : Pн \times n), \quad (4)$$

где  $P'ф1, P'ф2, \dots, P'фn$  - фактическое количество разновидностей (видов) товаров, из предусмотренных ассортиментным перечнем и отсутствующих в продаже в момент отдельных проверок, ед.;

$Pн$  - количество разновидностей (видов) товаров, предусмотренное ассортиментным перечнем, ед.;

$n$  - количество проверок.

Коэффициент устойчивости ассортимента, как правило, определяется за конкретный период (месяц, квартал, год). Установлено, что оптимальный коэффициент устойчивости ассортимента должен выражаться следующими значениями: для универмагов - 0,80; для специализированных магазинов - 0,75;

– новизна ассортимента товаров. Новизна характеризует появление новых разновидностей товаров за определенный период времени и оценивается коэффициентом новизны:

$$K_o = P_o : P_{ф}, \quad (5)$$

где  $P_o$  - количество новых разновидностей товаров, появившихся в момент проверки, ед.;

$P_{ф}$  - среднее количество разновидностей, ед.

Коэффициент новизны характеризует степень обновления ассортимента, появление новых изделий.

Таким образом, основа товарного ассортимента в том, чтобы фирма могла вовремя предложить определенный набор товаров, которые будут в полной мере соответствовать профилю деятельности и наиболее полно удовлетворять потребительский спрос. Предприятию необходимо своевременно увеличивать и обновлять свой товарный ассортимент, чтобы соответствовать потребительским ожиданиям, как в настоящем времени, так и в будущем. Для достижения этих целей предприятия необходимо разрабатывать ассортиментную политику с учетом всех рыночных требований.

## **1.2 Факторы, влияющие на формирование ассортимента предприятия**

Основной целью формирования ассортимента товаров является наиболее полное удовлетворение потребностей различных групп населения с учетом экономической эффективности деятельности предприятия.

Сложившаяся структура ассортимента со временем уже не может удовлетворить растущие потребности населения. Поэтому настоятельной необходимостью является систематическое изучение спроса с целью разработки рациональной структуры ассортимента.

Формирование ассортимента товаров в значительной степени определяется частотой и видом предъявляемого спроса.

По частоте спроса товары подразделяют на следующие группы:

- повседневного спроса
- периодического спроса
- редкого и сезонного спроса.

Товары повседневного спроса включают в себя такие важнейшие группы товаров, как продукты питания, средства гигиены, косметические товары, товары бытовой химии, недорогие виды одежды и обуви, книги, канцелярские и кухонные принадлежности и др. Такие товары покупаются часто, порой ежедневно, причем принятие решения о покупке зависит от таких факторов, как привычка, удобство приобретения (например, при комплексной еженедельной закупке на оптовом продовольственном рынке или в супермаркете), любопытство и др.

Товары периодического спроса приобретаются потребителями через определенные длительные интервалы времени, например несколько раз в год.

К товарам редкого спроса относят преимущественно те, у которых сроки службы исчисляются годами (товары длительного пользования). К товарам редкого спроса относятся автомобили, аудио- и видеотехника, компьютеры, мебель, тренажеры, дорогостоящие предметы туалета (например, ювелирные изделия) и др. Приобретаются такие товары один раз в несколько лет.

Товары сезонного спроса реализуют в определенное время года и для определенных периодов (летняя и зимняя одежда, елочные украшения и др.).

Потребительский спрос может быть не только устойчивым, но и может быть подвергнут постоянным изменениям. С учетом этого товары делят на следующие группы: стабильного спроса, с резкими колебаниями спроса, специального спроса, альтернативного спроса, импульсного спроса. Товары стабильного спроса характеризуются устойчивой потребностью в них и отсутствием резких изменений этих потребностей. Резкие изменения спроса на товары могут быть связаны с изменениями основных направлений моды, сезонностью продаж и др. Если потребитель нуждается в определенном товаре с определенным набором потребительских свойств, который не может быть заменен каким-либо другим товаром, то такой товар относится к товарам специального спроса. Потребность в товарах импульсного спроса появляется и формируется под влиянием рекламы, благодаря удачной выкладке в торговом зале. Товары альтернативного спроса допускают замену одного товара другим, так как удовлетворяют одну потребность.

Основными принципами формирования ассортимента товаров являются:

- обеспечение на каждом предприятии торговли достаточной полноты товаров повседневного спроса, простого ассортимента, специальных и трудно заменяемых в потреблении и спросе;
- обеспечение разнообразия видов товаров по каждой группе;
- установление количества разновидностей каждого вида товаров;
- учет и отражение в ассортименте особенностей спроса в данной зоне деятельности торгового предприятия.

В основе формирования ассортимента товаров лежит спрос, на который влияют следующие факторы: экономические, в том числе успехи научно - технического прогресса; социально-демографические; социально - психологические; национально-бытовые и др.

Экономические факторы определяются уровнем развития производительных сил и производственных отношений, размерами доходов и социального обеспечения населения, розничными ценами на товары и т. п.

Успехи научно-технического прогресса также влияют на изменения спроса населения. Появляются новые материалы, новые способы обработки и технологические приемы, новые группы и виды товаров. Это стимулирует рост потребностей и спрос на новые предметы потребления.

К социально-демографическим факторам относятся: социальный состав, характер трудовой деятельности, образовательный и культурный уровни населения; количество и состав семей; сегментация общества в зависимости от уровня доходов; жилищное строительство; социальное обеспечение и др.

К социально-психологическим факторам относятся вопросы моды, престижа, заботы о здоровье и др.

К национально-бытовым факторам относят национальный состав населения, нравы и обычаи.

На торговых предприятиях процесс формирования ассортимента товаров начинается с определения широты ассортимента (с количества товарных групп). Затем определяется полнота и глубина ассортимента (количество видов и разновидностей товаров).

### **1.3 Управление ассортиментной политикой торгового предприятия**

Управление ассортиментной политикой – деятельность предприятия направленная на осуществление рациональности ассортимента. Основными элементами управления являются установление требований к рациональности ассортимента, определение ассортиментной политики организации и формирование ассортимента, Установление требований к рациональности начинается с выявления запросов потребителей к товарам к товарам определенной ассортиментной принадлежности. Для этого могут быть использованы такие методы, как социологический (опрос) и регистрационный (наблюдение).

Кроме того, организации, применяющие стратегию активного маркетинга, сами формируют спрос с помощью рекламы, выставок-продаж, презентаций. Требования к рациональности ассортимента измеряются в зависимости от конъюнктуры рынка (платежеспособности покупателя, социально-экономических, социально-культурных, правовых характеристик окружающей среды организации). Основные направления формирования - это сокращение, расширение, углубление, обновление, совершенствование, гармонизация.

Указанные направления взаимосвязаны, в значительной мере дополняют друг друга и определяются рядом факторов:

- сокращение ассортимента - количественные и качественные изменения ассортимента дешевых, некачественных товаров, не пользующихся спросом у потребителей. Причинами сокращения ассортимента могут быть падение спроса, недостаточность предложений, убыточность или низкая прибыльность при производстве или реализации отдельных товаров;

- расширение ассортимента - количественные и качественные изменения набора товаров за счет увеличения показателей широты, полноты, глубины и новизны выпуска новых товаров. Причинами, способствующими расширению ассортимента, являются увеличение спроса и предложения; высокая рентабельность производства и реализации товаров; внедрение на рынок новых товаров;

- углубление ассортимента - количественные и качественные изменения ассортимента товаров за счет разработки и предложения новых торговых марок или их модификации. Основанием для выбора этого направления служит высокая насыщенность рынка, стремление снизить риск при выпуске товаров незначительной новизны, наличие известных, пользующихся спросом торговых марок отсутствие возможности у организации выпускать товары новых видов;

- стабилизация ассортимента - состояние набора товаров, характеризующееся высокой устойчивостью и низкой степенью обновления.

Это достаточно редкое состояние ассортимента, присущее в основном ассортименту пищевых продуктов повседневного спроса;

– обновление ассортимента - количественные и качественные изменения состояния набора товаров, характеризующиеся увеличением показателей новизны;

– совершенствование ассортимента - количественные и качественные изменения состояния набора товаров для повышения его рациональности;

– гармонизация ассортимента - отражает степень близости реального ассортимента к лучшим отечественным, либо зарубежным аналогам. Главная цель формирования ассортимента - наиболее полное удовлетворение покупательского спроса. Различают общие и специальные факторы формирования ассортимента. Общие факторы, влияющие на формирование промышленного и торгового ассортимента, являются спрос и рентабельность. Специальными факторами формирования промышленного ассортимента является сырьевая и материально-техническая база производства, достижение научно- технического прогресса.

Процесс управления ассортиментом торговой организации в рамках системы категорийного менеджмента включает в себя ряд последовательных этапов, одним из которых является выработка критериев оценки эффективности. В связи с тем, что данный этап является неотъемлемой частью всего процесса управления торговым ассортиментом, необходимо его рассмотреть в данном контексте.

Процесс управления ассортиментом торговой организации в рамках категорийного менеджмента включает этапы, характеристика которых представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Характеристика этапов управления ассортиментом торговой организации

Этапы управления ассортиментом	Характеристика этапов
1	2
16	



1	2
Формирование товарной категории	Рассматриваемый этап предполагает определение совокупности товаров, которые с точки зрения потребителя являются взаимозаменяемыми или взаимодополняющими в процессе удовлетворения определенной потребности. Итоговый состав и структура товарной категории будут определяться большим количеством факторов, основными из которых являются формат магазина и характеристики целевых покупателей.
Определение роли товарной категории в ассортименте магазина	В рамках категорийного-менеджмента каждой товарной категории присваивается особая роль, которая определяет ценовую и коммуникационную политику в отношении данной категории. Кроме того, товары, выполняющие разные роли, требуют специальных методов управления и разработки специальных маркетинговых программ.
Определение критериев для оценки эффективности товарной категории	На данном этапе необходимо оценить эффективность как товарной категории в целом, так и отдельных ее составляющих – подкатегорий, сегментов, подсегментов и т.д.
Разработка стратегии товарной категории	С позиции оценки эффективности товарной категории основной целью разработки стратегии является увеличение количества удовлетворенных покупателей из числа целевых. Правильно разработанная стратегия развития товарной категории обеспечивает стабильный приток денежных средств за счет роста числа лояльных и приверженных покупателей.
Разработка тактики товарной категории	Тактическая работа – это повседневная работа по реализации мероприятий, разработанных в рамках стратегии развития товарной категории. В частности, при исполнении тактики категории определяется ассортиментная структура категории, устанавливается цена на товары, разрабатываются методы продвижения товаров.
Реализация плана по товарной категории	На данном этапе осуществляется практическая реализация разработанных планов, стратегии и тактических действий по управлению развитием товарной категории.
Оценка эффективности категории с помощью выработанных критериев	Данный этап предполагает систематический расчет и анализ основных показателей, характеризующих эффективность товарной категории. Для реализации указанных мероприятий можно использовать сводную матрицу товарной категории, представленную в табл., которая включает в себя все основные показатели эффективности.
Корректировка товарной категории в случае неудовлетворительных результатов, полученных в ходе оценки эффективности	В случае, когда оценка эффективности товарной категории показала, что разработанная стратегия развития и тактические действия по управлению товарной категорией принесли положительные результаты и товарная категория соответствует всем выработанным критериям, вносить коррективы в структуру ассортимента товарной категории не обязательно.
Формирование отчетности по товарной категории за определенный период	При формировании отчетности по товарной категории за определенный период, оценка эффективности товарной категории должна оформляться письменно в виде отчетов, которые должны храниться в магазине, и служить основанием для принятия управленческих решений.

В современных условиях, применяются различные инструменты работы с ассортиментом товаров (таблица 2).

Таблица 2 - Сравнительный анализ инструментов работы с ассортиментом

Инструмент	Достоинства	Недостатки
1	2	3
Правило Парето	- прост в использовании; - универсален;	Пропорция 80/20 не является конкретной величиной и может отклоняться до $\pm 20\%$
ABC-анализ	- позволяет определить наиболее приоритетные позиции в ассортименте и выделить аутсайдеров	- не позволяет оценивать сезонные колебания продаж; - не может применяться в магазинах с ежемесячным обновлением ассортимента (например, бутики модной одежды), так как предполагает наличие статистики продаж за несколько (не менее 3) месяцев;
XYZ-анализ	- позволяет прогнозировать стабильность продаж и уровень потребления	- внешние факторы (сезонность спроса, регулярность поставок, колебания цен и др.) могут вызывать значительные колебания продаж и, как следствие, высокие показатели коэффициента вариации; - сложен в применении для сезонных товаров;
Совмещенный ABC и XYZ анализ	- позволяет повысить эффективность управления товарными запасами; - позволяет выработать оптимальную закупочную политику;	- не применим для сезонных товаров и товаров, имеющих короткий ЖЦ; - обязательно наличие четкого учета всех товаров и статистики продаж;
Матрица Ансоффа	Дает наглядное представление базисных стратегий	- ориентация только на рост; - ограничение: две переменные (продукт и рынок), каждая из которых может принимать только два значения – действующий и новый, что очень проблематично, если другие условия имеют значение для успеха;
Матрица BCG	- возможность отслеживать траектории движения товаров в матрице и корректировать ассортиментную политику	- отсутствие критериев, относящих товары к той или иной группе; - сложность в получении данных для построения матрицы;
Матрица GE	- может применяться в любых рыночных условиях	- скудное количество стратегий поведения фирмы на рынке (расширение, защита или сбор урожая); - является статичной моделью;
Концепция ориентации на ЖЦТ	- возможность предвидеть поведение товара на рынке в зависимости от стадии ЖЦ	- не все товары проходят 4 стадии ЖЦ (например, сезонные товары); - отсутствие критериев, определяющих переход из одной стадии в другую; - отсутствие ориентации на доходность товаров;

Выбор метода работы с ассортиментом товаров определяется возможностями и амбициями ритейлеров.

В таблице 3 представлен сравнительный анализ методов работы с ассортиментом.

Проведенный анализ существующих инструментов и методов работы с номенклатурой выявил ряд недостатков и отсутствие комплексного подхода к управлению ассортиментом товаров в ритейле.

Следует отметить, что существует множество методик оценки эффективности ассортиментной политики торгового предприятия, основными из которых являются: ABC-метод, XYZ – метод, анализ прибыли и рентабельности продаж, а также другие методы.

Таблица 3 - Сравнительный анализ методов работы с ассортиментом

Метод	Достоинства	Недостатки
Метод ассортиментного перечня	<ul style="list-style-type: none"> <li>- позволяет контролировать полноту и стабильность фактического ассортимента товаров;</li> <li>- прост в использовании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- эффективен только при твердо сформулированном спросе;</li> <li>- не позволяет реагировать на изменения потребностей покупателей;</li> <li>- не рассматривает экономическую эффективность ассортимента</li> </ul>
Метод потребительского комплекса	<ul style="list-style-type: none"> <li>- удовлетворяет комплексный спрос;</li> <li>- оптимизирует товародвижение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- не учитывает воздействие факторов внешней и внутренней среды;</li> <li>- не позволяет гибко реагировать на изменения потребностей покупателей;</li> <li>- не рассматривает экономическую эффективность ассортимента</li> </ul>
Метод формирования ассортимента по О. В. Чкаловой	<ul style="list-style-type: none"> <li>- учитывает воздействие факторов внешней и внутренней среды;</li> <li>- описывает методы определения рентабельности ассортимента</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие системного подхода;</li> <li>- не рассматривает влияние ассортимента на общую экономическую эффективность предприятия</li> </ul>
Задача выбора поставщика	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оптимизирует закупочную деятельность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ограничивается только работой с поставщиками;</li> <li>- носит субъективный характер</li> </ul>
Метод категорийного менеджмента	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ориентирован на запросы покупателей;</li> <li>- интеграция усилий товаропроизводителей и продавцов позволяет снизить издержки обращения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- требует многочисленных организационных преобразований;</li> <li>- отсутствие критериев деления товаров на категории;</li> <li>- большая вероятность сужения ассортимента</li> </ul>

ABC – анализ – метод, позволяющий классифицировать ресурсы предприятия по степени их важности. Данный метод основывается на принципе Парето. Согласно принципу Парето, « 20% усилий дают 80% результата». С помощью ABC – анализа можно проанализировать любую сферу деятельности предприятия, в том числе:

- объем продаж и прибыльность ассортимента;
- объем поставок поставщиков;
- количество заказов клиентов;
- площадь склада, занимаемая товаром и др.

По результатам анализа выделяют следующие группы:

- Группа А: 20 % ассортимента, 80 % - доля в выручке,
- Группа В: 30 % ассортимента, дают 15 % выручки,
- Группа С: 50 % ассортимента, приносят 5 % прибыли от общей выручки.

К Группе А относятся товары-лидеры, к Группе В – товары средней важности, а к Группе С – наименее важные товары, которые претендуют на исключение из ассортимента. В зависимости от особенностей ассортимента соотношение долей по объему и количеству могут быть скорректированы.

Важно понимать, что если игнорировать особенности ABC – анализа, то это не только может перечеркнуть все усилия по проведению анализа, но и привести к неверным результатам<sup>1</sup>. Рассмотрим основные этапы проведения ABC – анализа в таблице 4.

Таблица 4 - Этапы проведения ABC - анализа

Этап проведения анализа	Содержание этапа
1	2
Выбрать цель анализа	Для чего нужен анализ, к чему придем в итоге

<sup>1</sup> «Википедия» – версия энциклопедии на русском языке [Электронный ресурс] // ru.wikipedia.org офиц.сайт. – Режим доступа: ru.wikipedia.org/ (дата обращения: 09.01.2020)

## Продолжение таблицы 4

1	2
Выбор объекта анализа	Что будем анализировать: ассортиментную группу, подгруппу, номенклатуру в целом поставщиков, клиентов
Определение параметра	По какому признаку будем анализировать (средний товарный запас, объем продаж и т.д.)
Составление рейтингового списка	Сортировка в порядке убывания
Подсчитать общую сумму по выбранному параметру	Вычислить долю параметра каждой позиции списка в общей сумме
Вычислить долю нарастающим итогом	Доля с накопительным итогом высчитывается путём прибавления параметра к сумме предыдущих параметров
Определение групп А, В, С	Найти позицию списка, в которой доля выбранного параметра ближе всего к 80 % (нарастающим итогом). Это нижняя граница Группы А. Верхняя граница Группы А – первая позиция в списке. Затем необходимо найти позицию списка, в которой доля нарастающим итогом ближе всего к 95 % (80 % + 15 %). Это нижняя граница Группы В. Оставшиеся позиции будут относиться к Группе С
Сравнение полученных значений с рекомендуемыми	Посчитать количество позиций в каждой группе и вычислить их долю от общего количества
Анализ полученных данных	Сделать вывод

XYZ – анализ основан на разделении ассортимента на группы или категории в зависимости от стабильности продаж за определенное количество периодов. Целью анализа является прогнозирование стабильности тех или иных объектов исследования. Алгоритм проведения анализа можно представить в четырех этапах:

- определение коэффициента вариации для анализируемых ресурсов;
- сортировка ресурсов в соответствии с возрастанием коэффициента вариации;
- распределение по категориям X, Y, Z;
- представление результатов анализа графически.

Группа X (отклонение от 0 % до 10 %). К ней относят товары, которые характеризуются стабильной величиной потребления и высокой степенью прогнозирования,

Группа Y (изменение от 10 % до 25 %). Группа товаров, которая характеризуется сезонными колебаниями и средними возможностями прогнозирования,

Группа Z (отклонение 25 %). Товары с нерегулярным потреблением и непредсказуемыми колебаниями, поэтому точно спрогнозировать их спрос не получается.

Рассмотрим этапы проведения XYZ – анализа:

- определение объекта анализа (это может быть клиент, поставщик, товарная группа, номенклатурная единица и т.п.);
- определение параметра по которому будет проводиться анализ объекта;
- определить период по которым будет проводиться анализ: неделя, декада, месяц, квартал, сезон, полугодие, год;
- рассчитать коэффициент вариации по каждому товару;
- формирование групп X,Y,Z исходя из полученных величин коэффициента вариации;
- анализ полученных данных<sup>2</sup>.

Существует авторская методика оценки эффективности ассортиментной политики торговых предприятий, разработанная Р.Р. Салиховой.<sup>3</sup> В качестве основного показателя ассортиментной политики торгового предприятия, автором предложен следующий показатель:

$$Kэ = E : Y, \quad (6)$$

---

<sup>2</sup> «Википедия» – версия энциклопедии на русском языке [Электронный ресурс] // ru.wikipedia.org офиц.сайт. – Режим доступа: ru.wikipedia.org/ (дата обращения: 09.01.2020)

<sup>3</sup> Вестник экономики, права, социологии // [Электронный ресурс] // www.vestnykeys.ru.офиц.сайт. – Режим доступа: www.vestnykeys.ru./ (дата обращения: 09.01.2020)

где  $Kэ$  – показатель эффективности ассортиментной политики;  
 $E$  – полезный эффект от потребления товаров;  
 $Y$  – затраты торговой сети на доведение товара до потребителя.

Для определения эффективности ассортиментной политики следует также определить полезный эффект от потребления товара ( $E$ ):

$$E = K_r \times P, \quad (7)$$

где  $E$  – показатель полезного эффекта от потребления товара;  
 $K_r$  – конкурентоспособность товара;  
 $P$  – цена потребления товара.

Для определения агрегированного показателя конкурентоспособности товаров, используется формула:

$$I_{nn} = \sum_{i=1}^n a_i \times q_i, \quad (8)$$

где  $I_{nn}$  – агрегированный показатель конкурентоспособности табачных товаров;

$a_i$  – вес  $i$ -го критерия в общем наборе;  
 $n$  – число оценочных критериев;  
 $q_i$  – единичный показатель по  $i$ -му параметру

Необходимо отметить, что одним из показателей эффективности ассортиментной политики может являться также оптимальный ассортимент торговой сети. Оптимальный ассортимент представляет собой перечень товаров, удовлетворяющих реальные потребности с максимально полезным эффектом для потребителя при минимальных затратах торговой сети на доведение товаров до потребителей.

Таким образом, эффективность проводимой в торговой организации ассортиментной политики во многом определяется конкурентоспособностью предлагаемых товаров.

Управление ассортиментной политики торгового предприятия предполагает собой комплекс процессов, содержащих главные классические функции управления: составляется план исследования спроса на товар, проводятся маркетинговые исследования, вырабатывается ассортиментная стратегия и контроль, который включает в себя анализ ассортимента (широта, глубина, прибыльность отдельных видов и групп товаров) и анализ управления товарными запасами.

Хорошо спланированная ассортиментная политика организации розничной торговли является не только гарантией построения оптимальной ассортиментной политики магазина, но и позволяет сохранить конкурентные позиции на рынке и влиять на формирование имиджа розничного торгового предприятия.



## 2 ОЦЕНКА АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ АО «ГЛОРИЯ ДЖИНС»

### 2.1 Организационно – экономическая характеристика АО «Глория Джинс»

"Глория Джинс" – самая крупная компания в России и Европе, производящая женскую, мужскую и детскую одежду и аксессуары. Компания "Глория Джинс" показывает самые высокие показатели роста в России. Ведет свою историю с конца 80-х годов.

Это самая большая фирма на отечественном рынке одежды "Глория Джинс" (по оценке авторитетного в мире одежды и моды эксперт-портал WGSN.com, январь 2006 г.)

Магазин в городе Благовещенск был открыт 19 августа 2010 года, с тех пор данный магазин успешно ведет свою работу, о чем по моим личным наблюдениям свидетельствует наличие большого количества постоянных покупателей. Удобное расположение, доступность для потребителей, широкий выбор товаров создают благоприятные условия для осуществления высокоэффективной деятельности.

Начало деятельности самой крупной отечественной компании на рынке одежды начинается в 1988 году, после того как Владимир Мельников, действующий владелец компании, создал кооператив «Глория Джинс», который первым в СССР начал выпуск джинсовой одежды на законных основаниях.

Первый партнерский магазин сети был открыт в 1991 году, а в 1992 году было произведено более 40 000 изделий. Кооператив "Глория-2" преобразован в частную производственную компанию - Смешанное Товарищество "Мельников и компания "Глория-2". Производственная база - головная фабрика в Ростове. Мощность - 200 машин. Размещаются заказы на государственных предприятиях: на Батайской, Новошахтинской и Гуковской швейных фабриках.

В 1993 году компания «Глория Джинс» повысила производство практически в 4 раза, количество выпускаемых изделий составило 150 000 изделий.

Компанией «Глория Джинс» была приобретена мануфактура в Батайске в 1994 году. «Глория Джинс» начинает на равных конкурировать с зарубежными марками джинсовой одежды. В Англию экспортировано 50 000 изделий. Общее количество выпускаемых изделий увеличилось более чем в 3 раза – до 500 000.

Уже в 1995 году компания «Глория Джинс» приобретает фабрику в Новошахтинске, тогда же компания была преобразована в ОАО «Глория Джинс», организованы поставки продукции Компании в США. Объем производства компании «Глория Джинс» возрос до 1 миллиона единиц, компания вышла на рынок города Москвы.

Компания «Глория Джинс» открывает свои представительства в городах Москва, Екатеринбург, Новосибирск, а также других крупных городах, что говорит о росте партнерской сети компании. Также очевидно растет количество изделий, выпускаемых компанией, объем выпущенной продукции в 1997 году составил 1,65 миллиона изделий, в этом году компания преобразована в "Корпорация «Глория Джинс». Учредителями стали ОАО «Глория Джинс» и Европейский банк реконструкции и развития (20 % акций). Позже «Глория Джинс» выкупила пакет акций ЕБРР.

В 1998 году в журнале FinancialTimes выходит публикация о продукции компании «Глория Джинс» с содержанием "самая низкая цена за хорошее качество". Начиная с этого времени, Корпорация находится под пристальным вниманием федеральных и зарубежных СМИ. «Глория Джинс» была названа крупнейшим швейным предприятием России по объемам производства, качеству и количеству выпускаемой продукции, а также по числу работников. Количество произведенной продукции превысило 2 миллиона изделий.

Компания «Глория Джинс» также остается абсолютным лидером по производству детской одежды на территории России, данная оценка сделана по данным Росстата за 1999 год. Компании принадлежит 90 % отечественного

рынка детской одежды страны, 70 % - всей детской одежды и 20 % всего производственного рынка одежды в России. Количество произведенной продукции - 4 миллиона 300 тысяч изделий.

В 2000 году компанию «Глория Джинс» признали лидером рынка, на международном экономическом форуме в Давосе.

Следующий 2001 год стал для компании переломным, в рамках расширения торговой сети "Глория Джинс" начинается реализация проекта "Торговый представитель". Помимо российской торговой сети, развивается сеть представителей в Украине: в Киеве, Харькове, Днепропетровске, Львове, Николаеве, Херсоне и Донецке. Компанию признают «Брендом Года» в категории «Одежда». Исследования компании Comcon показывают, что доля "Глории Джинс" на российском рынке составляет 27,92 %. За год популярность и узнаваемость марки увеличилась в два раза. Произведено 30-миллионное изделие «Глории Джинс».

В Азове открывается первый собственный розничный магазин компании в 2002 году, а в 2003 году основан Благотворительный фонд имени Святой великомученицы Анастасии Узорешительницы. Открыты и оборудованы фабрики в городах: Прохладный, Миллерово, Усть-Донецк, Звереве, Каменск-Шахтинский. В 2004 году компания достигает оборота более \$130 млн.

«Глория Джинс» признана компанией № 1 на российском рынке одежды (по оценке портала WGSN.com) в 2005 году. По данным исследования, проведенного маркетинговым агентством «Symbol-Marketing», GloriaJeans является самой известной маркой джинсовой одежды на российском рынке. Одежду компании носит 52 % российских детей и подростков, 32 % молодежи, 11 % взрослых. Маркам доверяет более 74 % целевой аудитории.

В 2006 году приобретена фабрика «Стиль» на Украине. «Глория Джинс» удостоена национального статуса — «Лидер Российской экономики».

Узнаваемость GloriaJeans среди целевой аудитории во многих городах России составляет 99,9 % по данным 2007 года. Также впервые в истории

русской fashion-индустрии GloriaJeans стала «Народной Маркой № 1» в категории «Одежда».

Компания «Глория Джинс» в 2008 году начинает сотрудничество с одной из крупнейших в мире консалтинговых компаний в сфере менеджмента и IT Capgemini. Также в 2008 году «Глория Джинс» начала сотрудничество с компанией JDA — мировым лидером на рынке систем управления цепочками поставок и систем бизнес-прогнозирования.

Руководство принимает решение отказаться от опта и франчайзинга в 2009 году и начинает развивать собственную розничную сеть. Также в 2009 году совместно с известной консалтинговой компанией в области розничной торговли KSA (KurtSalmonAssociates) «Глория Джинс» разработала и успешно внедрила стратегию перехода «Глории Джинс» от оптового производителя одежды в России и странах СНГ к розничному ритейлеру. "Глория Джинс" (по данным TNS), признана самым покупаемым русским брендом в категории «Одежда». За вторую половину года его покупали 9,2 % россиян. В этом же году был открыт двухсотый фирменный магазин компании.

Акционерное общество «Глория Джинс» — русская компания, вертикально-интегрированный ритейлер, специализирующийся на торговле одеждой собственного производства под марками «GloriaJeans» и «GeeJay». Корпорация развивает собственную розничную сеть в России и на Украине, насчитывающую на 1 ноября 2010 года более 300 магазинов.

Магазины компании располагаются в торговых центрах всех форматов и на главных улицах русских и украинских городов. Является (на 2018 год) крупнейшим в России производителем одежды. «Глория Джинс» разрабатывает, производит и реализует недорогую одежду для молодежи, подростков и детей. Компания предлагает широкий ассортимент продукции, начиная от нижнего белья и заканчивая зимними пуховыми куртками. Наибольшую долю в ассортименте занимает продукция для молодежи от 13 лет. GloriaJeans — единственный бренд одежды в списке золотой полусотни

российских брендов, продажи которых превышают 5 миллиардов рублей в год (по оценке Forbes).

Центральный офис компании находится в городе Ростов-на-Дону (Ростовская область) по адресу проспект Стачки дом 184. В работе рассмотрим деятельность одного из магазинов торговой организации-магазин «GloriaJeans», находящийся по адресу г. Киров, ул. Комсомольская, 21.

По типу магазин "Глория Джинс" представляет собой магазин непродовольственных товаров - небольшое розничное предприятие, с ассортиментом комплексного спроса. Этот магазин относится к специализированным розничным торговым предприятиям.

Магазин имеет все помещения, необходимые для осуществления торговой деятельности, а именно:

- торговый зал;
- помещения для приема, хранения и подготовки товаров к продаже;
- подсобные помещения;
- технические помещения;
- проходы, проезды (площадь связи).

Режим работы магазина: с 10.00 до 22.00, без обеда и выходных. Общая площадь 165 м.кв, площадь торгового зала 150 м.кв.

Численность работников составляет 31 человек, из них 6 человек администрации, 15 продавцов-кассиров, а остальные грузчики, уборщицы, охранники. В структуре управления организацией обычно выделяются следующие элементы: звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи - горизонтальные и вертикальные.

К звеньям управления относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо их часть. В основе образования звена управления лежит выполнение отделом определенной функции управления.

Устанавливающиеся между отделами связи носят горизонтальный характер. Численность звена управления в магазине составляет 6 человек.

Организационные структуры управления отличаются большим разнообразием форм, в основе которых лежат отличительные признаки, в частности размеры производственно-коммерческой деятельности организации, производственный профиль, степень финансово-экономической самостоятельности, централизация (децентрализация) управления и др.

В зависимости от характера связей между различными подразделениями организации различают следующие типы организационных структур: линейную, функциональную, линейно-функциональную (штабную) и матричную. Для магазина «Глория Джинс» характерна матричная структура управления. Она создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой. Линейная структура характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями, осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредотачивающий в своих руках все функции управления. При функционировании программно-целевой управляющее воздействие направлено на выполнение определенной целевой задачи, в решении которой участвуют все звенья организации.

При матричной структуре управления руководитель программы работает не с подчиненными ему непосредственно специалистами, которые подчинены линейным руководителям, а в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Линейные руководители же решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу. Матричная структура также имеет свои преимущества и недостатки.

Преимущества:

- возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям организации.
- повышение творческой активности административно-управленческого персонала за счет формирования программных

подразделений, активно взаимодействующих с функционирующими структурами.

- рациональной использование кадров за счет специализации различных видов трудовой деятельности.
- увеличение мотивации деятельности за счет децентрализации управления и усиления демократических принципов руководства.
- усиление контроля за решением отдельных задач программы.
- сокращение нагрузки на руководителей высокого уровня за счет делегирования определенной части полномочий.
- повышение личной ответственности за выполнение программы в целом и ее составных элементов.

Организационная структура магазинов сети «Глория Джинс» представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 - Структура управления магазина

Функционал ключевых сотрудников магазина представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Функционал ключевых сотрудников

Должность 1	Функции 2
Экономисты планово-экономического отдела (2 чел.)	разрабатывают перспективные и текущие планы по основным показателям хозяйственно-финансовой деятельности магазина, штатного расписания магазина; организуют комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности в целом по магазину; выводят результаты финансово-хозяйственной деятельности магазинов и других структурных подразделений на основании данных бухгалтерского учета.

1	2
Инспектор отдела кадров (1 чел.)	составляет планы потребности в кадрах всех категорий; обеспечивает организацию работы по соблюдению установленного порядка приема на работу, перевода, увольнения работников фирмы; ведет учет работников, в установленном порядке оформляет и хранит их личные дела и другие документы по кадрам; проводит заполнение, хранение и выдачу трудовых книжек.
Бухгалтера (2 чел.)	осуществляют путем товарных, кассовых отчетов, бухгалтерскую обработку отчетов, контроль за полнотой оприходования и обоснованностью списания товарно-материальных ценностей и денежных средств; выводят результаты инвентаризации товарно-материальных ценностей, денежных средств; осуществляют контроль за полнотой и своевременностью сдачи выручки в банк, соблюдение лимита остатка денежных средств в кассах; осуществляют учет расчетов с покупателями и заказчиками, участвуют в проведении инвентаризации товаров, тары, основных средств и других ценностей в магазине и на складе.
Товаровед	формирование ассортимента товаров, составление заказов прием, контроль качества, количества и сроков реализации продукции составление претензий к поставщикам, в случае обнаружения брака, некачественной продукции или невыполнения ими своих обязательств проверка сопроводительной документации товаров (накладных, счетов, договоров и т.д.) поддержание контакта с поставщиками, заключение договоров контроль наличия товаров на складе и в торговом зале участие в инвентаризации, выявление излишков и недостач проверка условий хранения товаров в складских помещениях проведение анализа работы конкурентов выдача товаров со склада изучение спроса и выявление тенденций его изменения участие в формировании ценовой политики.
Продавцы	написание и замена ценников, оформление витрин и торговых залов, ознакомление с ассортиментом, информирование о производителе, качестве и уходе, консультирование о размерах, моделях, ценах, содержании товара в надлежащих условиях, поддержание порядка в помещении и на рабочем месте, изучение потребительского спроса.

С целью обеспечения сохранности ценностей администрация магазина регулярно проводит инвентаризацию товаров, тары, материалов, находящихся под отчетом бригад. В целом можно сделать вывод о том, что в магазине «Глория-Джинс» осуществляется правильный подбор и расстановка кадров — это один из важнейших факторов обеспечения сохранности товарно-материальных ценностей и денежных средств, так как к работе с материальными ценностями надо привлекать добросовестных, честных и проверенных работников.

При разработке ценовой политики используется так называемый затратно-маркетинговый метод ценообразования, с учетом потребностей рынка сочетающий анализ себестоимости и формирование цен с учетом маркетинговой стратегии компании. Наценка всегда минимальна, так что, по



данным регулярных исследований рынка и поведения потребителей, 80% россиян могут себе позволить приобретение одежды для детей, по ценам компании.

## 2.2 Анализ внешней и внутренней среды АО «Глория Джинс»

Анализ внешней среды организации включает в себя анализ факторов среды косвенного воздействия и факторов среды непосредственного воздействия. Данные анализа представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ внешней среды

Фактор	Текущее состояние фактора	Тенденции развития факторов	Проявления	Возможные ответные меры предприятия
1	2	3	4	5
<b>Экономические факторы</b>				
Инфляция	по итогам 2019 года уже превысила 3%	Сохранение существующих темпов инфляции	Обесценивание денежных средств	Введение индексации цен с учетом инфляции; Создание резервов
Изменение курсов валют	По итогам 2019 г.: Доллар США упал на 7,7%, Евро снизился на 9,84%	Возможно дальнейшее падение курса доллара, стабильное состояние курса евро	Увеличение себестоимости производства, т.к. примерно ¼ расходов компании, относящихся на себестоимость, номинированы в валюте	Уменьшение доли расходов, номинированных в валюте
Уровень доходов	Рост покупательского спроса	Дальнейшее сохранение существующей тенденции	Увеличение количества продаж	Увеличение объема производства; незначительное повышение цены
<b>Правовые факторы</b>				
Установление завышенных налоговых тарифов	Существует вероятность принятия нормативных актов	Не прогнозируется	Отток средств из сферы производства	Завышение себестоимости продукции
Изменения в таможенном законодательстве стран СНГ.	Существует вероятность изменений в законодательстве	Не прогнозируется	Затруднения с экспортом продукции	Завышение цен на продукцию, продаваемую в странах СНГ
<b>Политические факторы</b>				
Политическая обстановка в государстве	Обстановка стабильная, способствующая развитию деятельности	Существует вероятность ухудшения ситуации, в связи с предстоящими президентскими выборами	Неопределенность, в связи с которой возникают трудности при долгосрочном планировании деятельности организации	Коррекция стратегии организации (стратегия должна быть гибкая, способная к адаптации)
Внешнеполитическая обстановка	Относительно стабильная	Существует угроза внешнеполитического конфликта	Увеличение рисков, вероятность социальных потрясений	Страхование от политических рисков; Создание резервов

## Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5
Международные факторы				
Международная ситуация	Проект вхождения РФ в ВТО	Реальная возможность проекта	Более свободной проникновение конкурентоспособной продукции на мировой рынок	Постоянный контроль качества продукции; Отслеживание тенденций развития мирового производства
Положение на мировом рынке	Конкуренция со стороны импортных товаров	Дальнейшее усиление конкуренции	Повышение лояльности потребителей к иностранным производителям	Использование своего ценового преимущества; Увеличение конкурентоспособности товара; Увеличение объема продаж на внутреннем рынке
Социальные факторы				
Мобильность персонала	Высокий уровень мобильности рабочего персонала, низкий уровень мобильности квалифицированного персонала	Сохранение тенденции	Отток рабочего персонала	Совершенствование системы мотивации труда
Уровень образования	Большой процент людей с высшим образованием	Дальнейший рост людей с высшим образованием	Появление большого процента высококвалифицированных специалистов	Привлечение высококвалифицированных специалистов; Вложения в дальнейшую профессиональную переподготовку кадров
Предпочтения потребителей	Изменение предпочтений потребителей в пользу иностранных производителей	Сохранение тенденции	Снижение спроса на отечественную продукцию	Использование своего ценового преимущества; Активное продвижение торговых марок
Научно-технические факторы				
НТП в сфере производства	Высокий уровень развития технологий	Дальнейший рост технологий основного производства	Появление новых материалов, оборудования	Обновление и модернизация производства; Дополнительные вложения средств в НИОКР
НТП в социальной сфере	Высокий уровень НТП	Дальнейший стабильный НТП в социальной сфере	Рост уровня потребностей населения, появление новых стимулов сотрудников	Увеличение объема производства; Использование неэкономических методов мотивации

На основании изложенного в таблице 7 можно выявить основные возможности и угрозы, оказывающие существенное влияние на рассматриваемую организацию.

К основным возможностям можно отнести: Рост процента людей с высшим образованием;

Высокий уровень развития НТП в сфере производства и социальной сфере; Возможное снижение торговых барьеров на рынках СНГ; Возможное вхождение РФ в ВТО.

К основным угрозам можно отнести:

- высокий темп инфляции;
- установление завышенных налоговых тарифов;
- вероятность ухудшения политической обстановки;
- приток зарубежных конкурентов в отрасль;
- высокий уровень мобильности рабочего персонала (текучесть кадров низшего эшелона).

При анализе среды непосредственного воздействия целесообразно использовать модель пяти сил конкуренции М. Портера. (Рисунок 2)

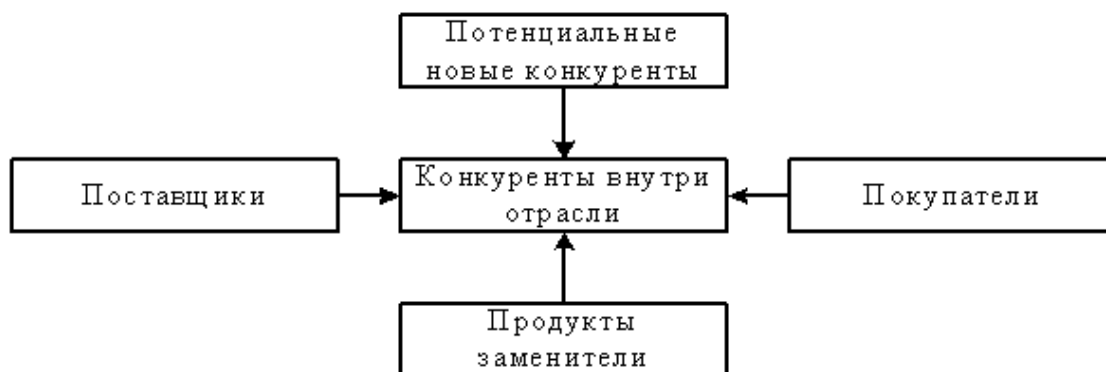


Рисунок 2 – Пять сил Портера

Рынок джинсовой одежды в России на сегодняшний день является одним из самых развитых. По оценкам экспертов, его объем составляет около 100 млн. пар в год. В стоимостном выражении это около \$2,5 млрд., с ежегодным приростом примерно на 10-15 %.

Наибольшую часть рынка джинсовой одежды составляет продукция средней и низкой ценовой категории.

Перечень основных конкурентов ОА "Глория Джинс" приведен в таблице 8.<sup>4</sup>

Таблица 8 - Оборот крупнейших производителей одежды в 2018 году, в млрд. рублей

Наименование компании	Оборот
BENETTON GROUP	223,029
NAFNAF	30, 762
«Глория Джинс»	25,000
SELA	17,400
«Русский трикотаж»	7,252
«Русская торговая компания»	6,300
«Панинтер»	1,597
«Первомайская заря» (ZARINA)	0,800

По оценкам самой компании, она занимает около 20 % на рынке молодежной моды, 40 % - детской одежды и около 10 % - одежды взрослой.

Российский рынок детской джинсовой одежды. "Глория Джинс" сейчас - самая популярная марка детской джинсовой одежды в России. Опросив российских мам, исследователи национального исследовательского института Высшей школы экономики выяснили, что в марте "Глорию Джинс" предпочли 22,5 % опрошенных. Ближайший конкурент NAFNAF, компания Lee, набрал почти в два раза меньше голосов - всего 13,8 %. Данные представлены на рисунке 3.

Российский рынок молодежной джинсовой одежды. На рынке молодежной джинсовой одежды самыми популярными марками признаны Wrangler – 20 %, Sela – 16 %. "Глорию Джинс" предпочли 14 %.

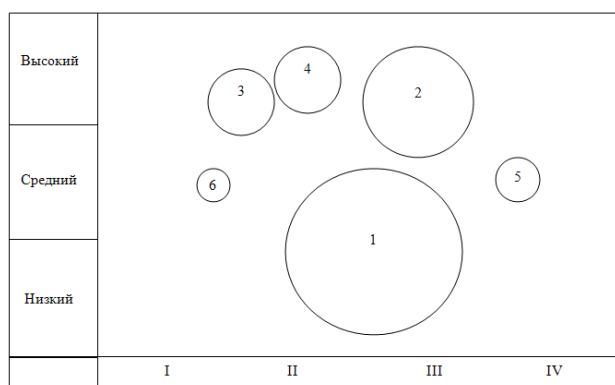
Российский рынок взрослой джинсовой одежды. Здесь самыми популярными марками признаны ZARINA – 22 %, BENETTON – 17 %, Motor – 11 %. "Глорию Джинс" предпочли 7 %.

<sup>4</sup> Институт «Центр развития» - Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» [Электронный ресурс] // <https://dcenter.hse.ru>. официальный сайт.- Режим доступа://<https://dcenter.hse.ru/> (дата обращения 09.01.2020)



Рисунок 3 – Структура рынка детской одежды

На рисунке 4 приведена карта стратегических групп конкурентов, построенная по данным анализа проведенного научно-исследовательским центром Высшей школы экономики. На вертикальной оси данной матрицы представлены характеристики соотношения уровня цены и качества реализуемых товаров конкурентов. На горизонтальной оси – группы по соотношению характеристик ассортиментного набора и системы реализации. При этом I – наихудший показатель ассортиментного набора и системы реализации, а IV – лучший уровень ассортиментного набора и высокий уровень эффективности системы реализации.



- 1Gloria Jeans - 22,5%; 2 Компания Lee- 13,8%;  
 3 Wrangler- 11,5%; 4 Levi's- 11,3%;  
 5 Colins- 5,6%; 6- Motor - 2,4%.

Рисунок 4- Карта стратегических групп конкурентов

Размер окружности примерно соответствует доле рынка каждой из групп конкурентов.

Из зарубежных производителей детской джинсовой одежды основным конкурентом является Lee (13,8 %), из российских производителей самый ближайший конкурент - Colin' s (5,6 %).

В таблице 9 приведена характеристика основных конкурентов компании «Глория Джинс».

Таблица 9 – Характеристика основных конкурентов компании «Глория Джинс»

Компания	Характеристика
1	2
Компания Lee	<p>Американский бренд одежды и аксессуаров в стиле casual для мужчин, женщин и детей. Одна из старейших в мире компаний по производству джинсов: Lee вторыми после Levi's стали шить одежду из денима. Компания входит в пятерку самых влиятельных джинсовых брендов мира, и вместе с Levi's, Wrangler и Mustang занимает почти 90% джинсового рынка. Философия компании выражается в концепции четырех F:</p> <p>Fit — посадка по фигуре,            Fabric — ткань,            Finish — окончательная отделка,            Features — детали. В настоящее время компания Lee входит в состав корпорации VF Corp. Помимо Lee, холдинг владеет брендами Riders, Nautica, Rustler, Maverick, Eastpak, JanSport, Kipling, Napapijri, The North Face, Reef, Vans, а также Wrangler — третьей компанией, начавшей выпускать джинсы.</p> <p>В настоящее время компания Lee входит в состав корпорации VF Corp. Помимо Lee, холдинг владеет брендами Riders, Nautica, Rustler, Maverick, Eastpak, JanSport, Kipling, Napapijri, The North Face, Reef, Vans, а также Wrangler — третьей компанией, начавшей выпускать джинсы.</p>
Wrangler	<p>Торговая марка джинсов и иной продукции лёгкой промышленности, с 1986 года принадлежащая американской текстильной корпорации VF Corporation. Одна из трёх торговых марок (наряду с Lee, также принадлежащей VF Corporation), джинсы которых наиболее известны и продаваемы в США. В 1986 году фирма Blue Bell вошла в состав VF Corporation. В 1996 году Wrangler были каждыми пятью джинсами, продаваемые в США, а в 1997 году Wrangler 13MWZ отметили своё 50-летие. В 2003 году к собственно марке Wrangler добавились ещё две: RIGGS WORKWEAR® by Wrangler® (линейка одежды премиум-класса) и Wrangler® ProGear™ (линейка одежды для профессионалов-охотников). Все изделия Wrangler обеспечены годовой гарантией качества</p>
Levi's	<p>Американский бренд, под именем которого были созданы и запатентованы первые в мире джинсы. Специализируется на производстве мужской, женской и детской одежды, обуви и аксессуаров. Визитной карточкой бренда является одежда из денима. Компания выступает создателем благотворительного фонда Levi Strauss Foundation (1952 г.). На 2013 год Levi's входит в группу компаний Levi Strauss &amp; Co. Основатель. Лёб Штраус. Дата основания. 1853 год. «Производство штанов с металлическими заклепками» (совр. джинсы, 1873 г.), «Технология Sta-Prest, создающая постоянные складки на одежде» (1964 г.).</p>

1	2
Colins	<p>Бренд Colin's начал свое существование в 1983 году в турецком городе Чорлу под руководством Нуреттина Эроглоу. Сначала это была небольшая семейная фабрика под названием «Eroğlu Holding» с 6 швейными станками, которая занималась пошивом только верхней одежды. Но уже через 3 года швейное производство начало выпуск вещей из джинса под торговой маркой Kulis, а также успешно открыло свой первый фирменный магазин. Далее последовало резкое увеличение объема производства (до 200 человек), активное расширение ассортимента и выход на мировой рынок в 1992 году под торговой маркой Colin's.</p> <p>Сейчас бренд представлен в 38 странах мира (в основном в странах Европы, СНГ, России, США и на Востоке). Первый магазин в России был открыт в 1993 году в Москве, а сегодня их примерно 150. На сегодняшний день концерн состоит из 17 тысяч рабочих, 45 тысяч квадратных метров производственных цехов, а объем выпускаемых изделий ежегодно превышает 16 миллионов единиц.</p>
Motor	<p>Компания Motor Jeans была основана в 1992 году. На сегодняшний день является одним из мировых лидеров среди производителей джинсовой одежды. В магазинах Motor Jeans представлены линии мужской и женской одежды по четырем направлениям: Basic, Global Basic, Denim de Luxe и Trend.</p> <p>Созданная в 1992 году компания "Motor Tekstil Sanayi ve Ticaret A.S", которая вобрала в себя многолетний опыт и знания, породила новую марку под названием "Motor jeans". Марка "Motor" осуществляет производство и реализацию качественных джинсов и джинсовой одежды (приносящих доходы) и представляет услуги на международной арене в сфере повседневной мужской и женской одежды.</p>

Основные преимущества объекта исследований перед отечественными производителями-конкурентами:

- низкая цена на продукцию;
- высокое качество продукции;
- широкая сбытовая сеть;
- активная рекламная политика.

Основными преимуществами перед западными производителями являются:

- низкая цена на продукцию;
- широкий ассортимент продукции;
- обеспечение уровня качества, соответствующего мировым стандартам;
- близость к потребителю, способность быстро реагировать на изменения;
- "Глория Джинс" занимает значительную долю рынка.

В таблице 10 представлена характеристика основных поставщиков оборудования и материалов для производства в компанию «Глория Джинс».

Таблица 10 – Основные поставщики компании «Глория Джинс»

Наименование поставщика	Характеристика поставщика
Нитки	
АМАНН - АС	Уполномоченный дилер компании AMANN, мирового лидера в производстве высококачественных швейных нитей. Различные комплектующие европейских производителей для изготовления одежды, обуви, мебели
Ткани	
Stratus	Официальный представитель ОАО "Балашевский текстиль", крупный российский поставщик тканей, утеплителей, фурнитуры и др. текстильной продукции.
Ростокинская камвольно-отделочная фабрика	Ростокинская камвольно-отделочная фабрика - одно из старейших предприятий Москвы, предлагающее услуги по специальной отделке тканей применяемых в различных отраслях промышленности
Текстильная химия	
BASF	Транснациональный химический концерн BASF - ведущий поставщик химических продуктов для текстильной и кожевенной промышленности
ЗАО "Цемесс"	Ведущий поставщик красителей и текстильно- вспомогательных веществ на рынке России и СНГ
Оборудование	
Корпорация "Джуки" является основным поставщиком суперсовременного швейного оборудования на "Глорию Джинс".	
KINEMATIC	Поставщик промышленного швейного оборудования ведущих мировых производителей
ИСМ Трайд	Официальный дилер компании BROTHER - ведущего мирового производителя швейного оборудования

В производственной деятельности предприятия АО «Глория Джинс» поставщики играют важную роль. От надежности выполнения договора поставки товара и его качества зависит рентабельность предприятия.

Поставщики выбраны не случайно, а с учетом экономических компромиссов и их смена повлечет различные издержки и простои в производственном процессе.

Характеристики потребителей:

Возрастные характеристики:

- дети от 5 до 16 лет;
- юноши и девушки от 17 до 24 лет;
- мужчины и женщины от 25 и старше.

Социальные характеристики: средний класс, отдающий предпочтение продукции отечественных производителей. Доход в расчете на одного члена семьи: от 15000 до 45000. ("Глория Джинс" работает в демократичной ценовой



категории - средняя оптовая цена изделий составляет от 3 до 8 долларов.)

Опасность появления новых конкурентов не значительна, так как особенности данного производства предполагают определенные помехи, препятствующие появлению новых предприятий на товарном рынке:

- потребность в капитале. Капитал необходим как для организации деятельности предприятия, так и для работы текущей;

- масштаб производства. Главное условие для входящего на рынок - это обеспечение эффективного масштаба производства. Новички вынуждены производить сразу большой объем продукции, что дорого и, возможно, рискованно;

- доступ к каналам сбыта. "Глория Джинс" имеет огромную сбытовую сеть (корпорация имеет долгосрочные контракты с крупнейшими сетями: "Ашан", METRO, "Перекресток", "Рамстор"). Новички же должны создавать их или предусмотреть лучшие условия для распространителей товара, что требует определенных затрат;

- предпочтения потребителей. Для новичков это означает дополнительные затраты на рекламу товара, его продвижения, позиционирования его на рынке, потому что предпочтения потребителей не меняются мгновенно, и требуется определенное время и силы, чтобы их переориентировать. На данном рынке большое значение имеет марка продукции, поэтому покупатели могут сдержанно отнестись к неизвестному товару.

Продукты-заменители: к продуктам-заменителям джинсовой одежды следует отнести одежду из других видов ткани (хлопка, трикотажа, шерсти и др.). Можно предположить, что при наличии определенных факторов потребители продукции "Глории Джинс" переключатся на продукцию, которая может оказаться дороже, но качественнее и удобнее. Такая вероятность существует, в связи с уже упомянутым выше ростом доходов покупателей.

Внутренняя среда организации - это совокупность всех внутренних факторов организации, которые определяют процессы ее жизнедеятельности.

Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации.

Проведем анализ на основе ключевых внутренних факторов, выделенных Дж. Пирсом и Р. Робинсоном.<sup>5</sup>

Кадровая политика предприятия включает следующие основные направления:

- происходит жесткий отбор сотрудников;
- мотивация сотрудников;
- денежная мотивация, мотивация движения по карьерной лестнице.

Квалификация сотрудников характеризуется следующими основными факторами:

- высокая квалификация руководства и менеджеров высшего звена;
- постоянное обучение и повышение квалификации персонала;
- подбор специалистов в западных странах (Европа, Северная Америка);
- высокий уровень заработной платы.

Технология и производство предприятия характеризуется высоким уровнем оснащенности и обновляемости.

Производственные мощности используются достаточно эффективно, так же возможно их дальнейшее расширение.

Контроль качества изготовления продукции ведется постоянно. На производственных объектах используются комплексные системы по контролю уровня загрязнения воды и сбросом отходов.

Исследования и разработки, инновации: Существует целое подразделение, которое занимается НИОКР и разработкой технологий.

Фирма занимает большую долю внутреннего рынка. По оценкам самой компании, она занимает около 20 % на рынке молодежной моды, 40 % - детской одежды и около 10 % - одежды взрослой.

---

<sup>5</sup> Пирс Дж., Робинсон Р. Стратегический менеджмент. 12-е изд.:СПб. Питер, 2013. С.58.

Каналы распределения: "Глория Джинс" имеет огромную сбытовую сеть (корпорация имеет долгосрочные контракты с крупнейшими сетями: "Ашан", METRO, "Перекресток", "Рамстор").

Продвижение товаров на рынке: активное продвижение с помощью рекламы. Компания размещает свою рекламу в СМИ (телевидение, Интернет, журналы)

Имидж, репутация и качество товара: "Глория Джинс" имеет репутацию производителя, сконцентрированного на качестве. Продукция данной компании хорошо известна как в России, так и за рубежом.

Ценовая политика: "Глория Джинс" работает в демократичной ценовой категории - средняя оптовая цена изделий составляет от 3 до 8 долларов.

Система учёта издержек, составление бюджета и планирование прибыли: Организованная на высоком уровне система учёта издержек и планирование прибыли.

Компания является ответственным налогоплательщиком. Финансовая прозрачность хозяйственной деятельности фирмы обеспечена на высоком уровне, т.к. влияет на привлекательность компании для партнеров и потенциальных инвесторов.

Объем производимой продукции на АО "Глория Джинс" постоянно увеличивается как в денежном, так и в натуральном измерении. В 2005 году объем произведенной продукции составил около 14 миллионов изделий. Аналогично росту производства, объем реализации также постоянно увеличивается.

Основную долю в структуре реализации занимает детская джинсовая одежда (около 50 %), второе место по доли в общем объеме прибыли занимает молодежная джинсовая одежда (около 20 %).

### **2.3 Анализ финансового состояния компании «Глория Джинс»**

Для проведения более детальной оценки деятельности АО «Глория Джинс» был проведен финансовый анализ по основным показателям деятельности на примере двух магазинов в городе Благовещенск в таблице 11.

Таблица 11 – Финансово – экономические показатели

Показатель	Идентификатор	2016 год	2017 год	2018 год	Валовый прирост 2018/2016	Темп прироста 2018/2016
1	2	3	4	5	6	7
Себестоимость реализации, тыс. руб.	С	5552,5	6663	9926,4	4373,90	78,77
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	ОПФ	3476,09	3511,2	3375,6	-100,49	-2,89
Фондоотдача	Ф <sub>о</sub>	1,6	1,9	2,94	1,34	83,75
Фондоёмкость	Ф <sub>е</sub>	0,63	0,53	0,34	-0,29	-46,03
Оценка ликвидности						
1 Величина собственных оборотных средств (функционирующий капитал), тыс.руб.	СОС	2935,5	3522,6	3231	295,50	10,07
2 Маневренность собственных оборотных средств	Мсос	0,06	0,06	0,08	0,02	33,33
3 Коэффициент текущей ликвидности	Ктл	3,45	3,78	2,65	-0,80	-23,19
4 Коэффициент быстрой ликвидности	Кбл	0,61	0,71	0,53	-0,08	-13,11
5 Коэффициент абсолютной ликвидности (платежеспособности)	кал	0,16	0,16	0,14	-0,02	-12,50
6 Доля оборотных средств в активах, %	ДТА	70,51	71,43	83,08	12,57	17,83
7 Доля собственных оборотных средств в общей их сумме, %	Дсос	73,21	73,56	62,27	-10,94	-14,94
8 Доля запасов в оборотных активах, %	Дзз	79,54	81,26	80,05	0,51	0,64
9 Доля собственных оборотных средств в покрытии запасов, %	Дсос/зз	92,04	90,53	77,78	-14,26	-15,49
Оценка финансовой устойчивости						
1 Коэффициент концентрации собственного капитала	Ккск	0,54	0,55	0,54	0,00	0,00
2 Коэффициент финансовой зависимости	Кфз	1,84	1,83	1,85	0,01	0,54
3 Коэффициент маневренности собственного капитала	Кмск	0,96	0,96	0,96	0,00	0,00
4 Коэффициент концентрации заемного капитала	Ккзк	0,3	0,27	0,15	-0,15	-50,00
5 Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	Кс	0,51	0,49	0,27	-0,24	-47,06
Оценка деловой активности						
1 Выручка от реализации, тыс. руб.	ВР	15154,8	15682,8	18822	3667,20	24,20

Продолжение таблицы 11

Показатель	Идентификатор	2016 год	2017 год	2018 год	Валовый прирост 2018/2016	Темп прироста 2018/2016
3 Оборачиваемость средств в расчетах оборотах, оборотов	ОР0	25,45	24,82	70,97	45,52	178,86
4 Оборачиваемость средств в расчетах	ОРд	12,7	14,5	5,07	-7,63	-60,08
5 Оборачиваемость запасов, кол-во	Озо	1,54	1,71	2,39	0,85	55,19
6 Оборачиваемость запасов, дней	Озо	237	210,23	150,65	-86,35	-36,43
7 Оборачиваемость кредиторской задолженности, дней	ОКд	134,56	157,78	104,08	-30,48	-22,65
8 Продолжительность операционного цикла, дней	ПЦ	249,7	224,73	155,72	-93,98	-37,64
9 Продолжительность финансового цикла, дней	ФЦ	115,14	66,96	51,64	-63,50	-55,15
10 Коэффициент погашаемости дебиторской задолженности	Кпз	0,08	0,04	0,27	0,19	237,50
11 Оборачиваемость собственного капитала	ОСК	4,32	4,28	5,58	1,26	29,17
12 Оборачиваемость совокупного капитала	ОК	3,74	2,88	4,39	0,65	17,38
Оценка рентабельности						
1 Рентабельность продукции, %	Рп	24,76	24,65	25,87	1,11	4,48
2 Рентабельность основной деятельности, %	Род	44,28	44,26	44,32	0,04	0,09
3 Рентабельность собственного капитала, %	Рсоб	99,8	99,82	99,8	0,00	0,00
4 Период окупаемости собственного капитала	Пок	1,002	1,002	1,002	0,00	0,00

Финансово-экономические показатели деятельности компании «Глория Джинс» свидетельствуют о том, что экономическая эффективность фирмы

увеличивается. С 2017 года отмечается рост рентабельности всей деятельности фирмы.

Анализ рентабельности основной деятельности показывает, что с каждых 100 рублей, вложенных в основную деятельность, предприятие в 2017 году получало прибыль в размере 44,26 рубля, а в 2018 году – 44,32 рубля. На каждые 100 рублей выручки от продаж в 2018 году, приходилось 44,32 рубля прибыли, в то время как в 2017 только 44,26 рубля. На каждый рубль собственного капитала в 2017 году приходилось 99,80 рубля. С 2017 по 2018 год наблюдается незначительное увеличение периода окупаемости собственного капитала.

В 2018 году выручка от реализации продукции увеличилась на 5232 тыс. руб. по отношению к 2017 году, что составило 20,02 %. Несмотря на это чистая прибыль за аналогичный период сократилась на 7,81 %. Это связано с ростом себестоимости реализации. За период с 2017 по 2018 год данный показатель вырос на 48,98 %.

Таким образом, можно характеризовать предприятие, как развивающееся.

Анализ коэффициентов финансовой устойчивости общества позволяет сделать заключение о том, что наблюдается тенденция к росту независимости компании от внешних кредиторов. С 2017 года наблюдается снижение доли заемных средств в финансировании предприятия, о чем свидетельствует уменьшение значения коэффициента финансовой зависимости на 1,08 % в 2018 году по отношению к 2017 году.

Коэффициенты деловой активности характеризуют деятельность предприятия с положительной стороны. С 2017 года увеличилась оборачиваемость средств в расчетах (оборотах) на 46,15 оборотов. Длительность одного оборота в 2018 году по сравнению с 2017 годом уменьшилась почти на 10 дней. На 39,55 % быстрее стали оборачиваться запасы предприятия, сократился период оборота запасов на 59 дней. С 2017 года уменьшился интервал времени, в течение которого фирма рассчитывается со своими поставщиками за предоставленные товары. Продолжительность

операционного цикла с 2017 года снизилась на 30,71 %. Длительность финансового цикла по сравнению с 2017 годом в 2018 году сократилась на 15 дней.

Таким образом, деловая активность общества постепенно увеличивается. Это можно объяснить эффективным использованием экономического потенциала предприятия и грамотным руководством.

Анализ ликвидности свидетельствует о том, что предприятие способно погасить свои краткосрочные обязательства за счет собственных оборотных активов. В 2018 году на 1 рубль текущих обязательств приходилось 2,65 рублей текущих активов.

За счет собственных средств фирмы в 2018 году финансировалось 53 % оборотных активов, доля оборотных средств в активах составила 83,08 %. Собственными оборотными средствами в 2018 году покрывалось 83,08 % стоимости всех запасов.

Финансово - экономические показатели деятельности компании свидетельствуют о том, что экономическая эффективность фирмы увеличивается.

Таким образом, по результатам, полученным в ход проведения анализа результатов хозяйственной деятельности предприятия на рынке города Благовещенска за 2017 – 2018 годы, в целом предприятие можно охарактеризовать, как развивающееся и имеющее потенциал для дальнейшего развития. В перспективе предприятие имеет шанс бурно развиваться. Предприятие находится на самофинансировании и самоокупаемости.

Анализ финансовой деятельности компании позволяет также сделать вывод о том, что предприятие всегда ответственно относится к своим обязательствам перед кредитными и налоговыми органами, о чем свидетельствует своевременное погашение кредитов и займов, прозрачная заработная плата и легальная система материального поощрения работников, предоставление достоверной бухгалтерской отчетности контролирующим инстанциям и другое. Все это нашло свое отражение в положительной

кредитной истории в банковско-кредитных учреждениях, а также позволило заработать предприятию безупречную репутацию в финансовых и фискальных органах.

## 2.4 Анализ ассортимента компании «Глория Джинс»

Для получения целостной картины о деятельности предприятия был проведен анализ основных показателей ее хозяйственной деятельности (таблица 12).

Таблица 12 – Анализ конкурентных преимуществ компании на рынке одежды города Благовещенск

Вид конкурентных преимуществ	Наименование фирм, торгующих одеждой			
	Остин-Кидс	Адидас-Кидс	Золла	Глория Джинс
1 Конкурентные преимущества, основанные на экономических факторах (цена, качество)	Широкий ассортимент товаров. В рамках каждой номенклатурной группы представлены товары как низкого так и высокого ценовых сегментов	Широкий ассортимент товаров низкого и среднего ценовых сегментов	Цены и качество товара рассчитаны на сегмент покупателей со средним и низким уровнем доходов	Широкий и глубокий ассортимент товаров низкого, среднего и высокого ценовых сегментов
2 Технические (технологические конкурентные преимущества)	Высокий уровень технического оснащения торговых залов. Организация работы с клиентами с помощью терминалов сбора данных	Стандартные технические решения	Стандартные технические решения	Высокий уровень технического оснащения торгового зала. Организация работы с клиентами с помощью терминалов сбора данных. Дисконтная система скидок
3 Конкурентные преимущества, определяемые уровнем развития инфраструктуры и рынка	Имеется оптовый склад – магазин, и большой магазин самообслуживания	Наибольшее число торговых точек, в том числе за пределами города	Три торговых точки, филиал в г. Белогорске. грамотная реклама в СМИ	Организована парковка для транспорта клиентов. Магазин самообслуживания. Наличие долгосрочных договоров с поставщиками
4 Конкурентные преимущества сбытового характера	Многоканальные уровни реализации продукции. Широкий спектр услуг – от рекламной поддержки до доставки	Поставки продукции по области через собственные филиалы	Бесплатная доставка по городу	Дисконтная система скидок. Скидки клиентам при оформлении безналичного расчета



Использование современного складского и торгового расчетно-кассового оборудования обеспечивает высокую скорость и качество обслуживания покупателей.

С 1 февраля 2007 года были введены дисконтные карты для розничной торговли. Дисконтные карты компании «Глория Джинс» предназначены для предоставления скидок постоянным розничным покупателям. Они имеют индивидуальные номера и идентифицируются штрих - кодом, нанесенным с задней стороны карты. Удобство пользования картами заключается в том, что они являются безымянными, то есть владелец карты может передать ее для использования другому лицу без всяких ограничений.

Для учета интересов постоянных покупателей, которые совершают небольшие покупки, вводится накопительная система. При совершении покупки на сумму свыше 1000 рублей покупателю выдается дисконтная карта, в которой будут фиксироваться все покупки с суммой свыше 1000 рублей. При накоплении суммы в 20000 рублей покупатель получает скидку 3 % . При накоплении суммы в 50000 рублей скидка 5 %. При накоплении суммы в 80000рублей скидка 7 %. При накоплении суммы в 200000 руб. покупатель получает VIP-карточку на скидку 10 %.

Покупатель может получить дисконтную карту в розницу.

Проведем анализ конкурентоспособности предприятия на рынке города Благовещенска по показателю ассортимента джинсов (так как в структуре ассортимента они занимают наибольшую долю) с учетом взвешенных показателей. Для анализа было выбрано два предприятия-конкурента: «ОстинКидс» и «Золла». Данные предприятия были отобраны, так как являются наиболее близкими по ассортименту реализуемой продукции и предлагаемому уровню сервиса.

Балльные оценки по каждому показателю были получены на основе опроса потенциальных клиентов предприятий, а также сотрудников данных предприятий. Результаты расчета представлены в таблице 13. Графическая интерпретация результатов расчета представлена на рисунках 5 и 6.

Таблица 13 - Оценка показателей конкурентоспособности ассортимента

Показатели	a <sub>i</sub>	«ОстинКидс»		«Глория Джинс»		«Золла»	
		V <sub>i1</sub>	a <sub>i</sub> * V <sub>i1</sub>	V <sub>i2</sub>	a <sub>i</sub> * V <sub>i2</sub>	V <sub>i3</sub>	a <sub>i</sub> * V <sub>i3</sub>
Глубина ассортимента	0,13	4	0,52	4	0,52	3	0,39
Широта ассортимента	0,12	5	0,6	5	0,6	4	0,48
Качество товаров и услуг	0,1	5	0,5	5	0,5	5	0,5
Ценовая политика	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Предоставление услуг доставки	0,08	5	0,4	2	0,16	4	0,32
Маркетинговая деятельность	0,15	4	0,6	2	0,3	3	0,45
Удобство размещение товаров в магазине	0,17	4	0,68	5	0,85	3	0,51
Качество обслуживания	0,15	4	0,6	5	0,75	4	0,6
Сумма	1	32	3,68	29	3,56	29	3,26

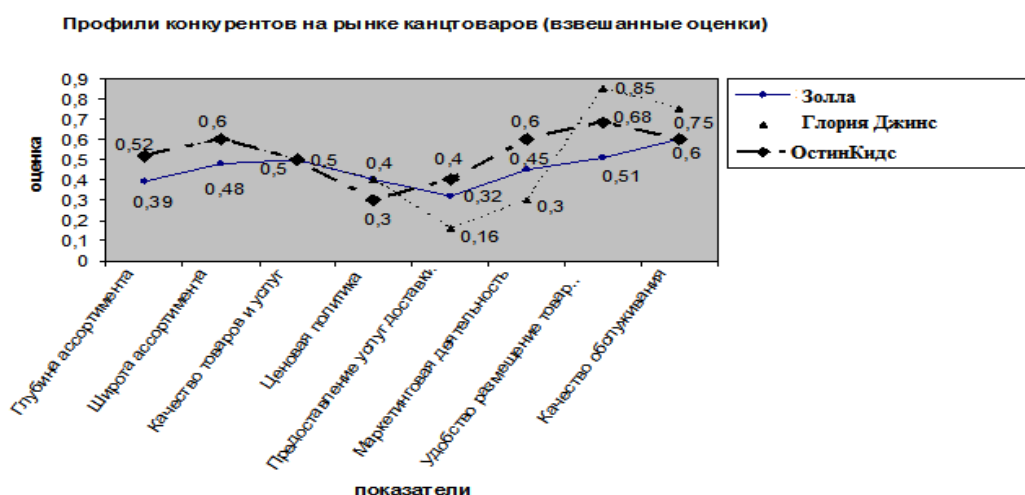


Рисунок 5 - Профили конкурентов компании «Глория Джинс» на рынке детской одежды

При оценке размещения товара положительных отзывов заслужила система свободного доступа к товару, комплексность его размещения в торговом зале и эстетичность вида магазина.

Как видно, из профилей конкурентов, компания «Глория Джинс» не превосходит своих конкурентов ни по одному из анализируемых показателей конкурентоспособности товарного ассортимента.

Высокий показатель конкурентоспособности имеет место по таким показателям как ценовая политика и качество товаров. Явным лидером рынка является компания «ОстинКидс».

Таким образом, в дальнейшем руководству компании необходимо осуществить коррекцию ассортиментной политики предприятия, чтобы повысить ее конкурентоспособность на рынке Благовещенска. В противном случае предприятие рискует понести убытки вследствие падения покупательского спроса.

Далее представлены радиационные диаграммы конкурентоспособности рассматриваемых предприятий по значениям каждого показателя (рисунок 6).



Рисунок 6 - Радиационные диаграммы конкурентов «Глория Джинс»

Из диаграммы видно, что конкурирующие предприятия имеют каждый свои преимущества, благодаря которым они функционируют на рынке.

По формуле (1) определяем уровни конкурентоспособности предприятий.

$$K_{\text{«ОстинКидс»}} = 3,68;$$

$$K_{\text{«Глория Джинс»}} = 3,56;$$

$$K_{\text{«Золла»}} = 3,26.$$

Таким образом, ассортимент продукции компании «Глория Джинс» имеет по предпочтительности среди населения средние оценки, то есть обладает средним уровнем конкурентоспособности. В основном потенциальные клиенты выбирают данное предприятие не столько из-за присутствия в его ассортименте нужного ему товара, сколько из-за высокого качества обслуживания и удобства размещения товара в магазине.

Далее в работе был выполнен анализ структуры ассортимента компании, для чего была выбрана методика ABC-анализа и анализа на основе матрицы БКГ.

Анализ структуры ассортимента предприятия, будет выполнен по группам, которые включают в себя разную номенклатуру.

- нижнее белье и домашняя одежда;
- чулочно-носочные изделия;
- джинсы;
- спортивная одежда;
- поясная одежда (кроме джинсов и спортивной одежды);
- плечевая одежда (кроме джинсов и спортивной одежды);
- верхняя одежда.

К поясной одежде относятся брюки, юбки, шорты, бриджи, легинсы, капри.

К плечевой одежде относятся платья, блузки, рубашки, футболки, джемпера, свитера, майки, жакеты, жилеты, комбинация.

Всего в ассортименте компании представлено 7 ассортиментных групп одежды. В структуре ассортимента предприятия также можно выделить мужскую, женскую и детскую одежду, которая также разделяется на ассортиментные группы.

Однако, для целей анализа было использовано разделение ассортимента по 7 ассортиментным группам, анализ представлен в таблице 14.

Таблица 14 – ABC-анализ ассортимента продукции компании «Глория Джинс»

Ассортиментная группа	Объем продаж, тыс. руб.	Доля в объеме продаж, %	Накопленная доля в объеме продаж %	Группа
Джинсы	6592,547	35,00	35,00	А
Плечевая одежда (кроме джинсов и спортивной одежды)	4843,504	25,71	60,71	А
Поясная одежда (кроме джинсов и спортивной одежды)	3363,544	17,86	78,57	А
Верхняя одежда	2152,668	11,43	90,00	В
Спортивная одежда	1210,876	6,43	96,43	В
Нижнее белье и домашняя одежда	538,1671	2,86	99,29	С
Чулочно-носочные изделия	134,5418	0,71	100,00	С

По результатам ABC – анализа можно сделать вывод, что основной группой товаров, которые формируют 35 % всего дохода являются джинсы, на втором месте плечевая одежда (25 %) и поясная одежда (18 %) в совокупности все эти три ассортиментных группы формируют группу А, это группа с наиболее высоким уровнем формирования дохода компании, данная категория ассортимента приносит 80 % всех доходов компании.

В группу В вошли верхняя и спортивная одежда с 11,5 % и 6,5 % соответственно, данная группа генерирует 18 % от валового дохода компании, и далее следует группа С, которая генерирует 3,5 % от валового дохода компании. В группу С вошли такие ассортиментные группы как: нижнее белье и чулочно-носочные изделия.

Группа С, хоть и не приносит компании серьезный доход, является товаром постоянного спроса, так как потребность у людей в нижнем белье и чулочно-носочных изделиях возникает гораздо чаще, нежели в товарах других ассортиментных групп. Однако ввиду их низкой стоимости, данные группы не генерируют серьезного дохода.

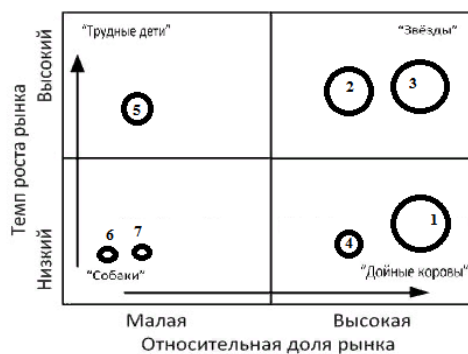
Далее был выполнен анализ, согласно матрице БКГ, что позволило также оценить роль каждой из ассортиментных групп в формировании результата деятельности компании. Расчет показателей БКГ-анализа представлен в таблице 15.

Таблица 15 – Данные для построения матрицы БКГ

Ассортиментная группа	Доля в структуре ассортимента, %	Темп роста спроса, %	Группа
Джинсы	35,00	1,50	«Дойные коровы»
Плечевая одежда (кроме джинсов и спортивной одежды)	25,71	15,00	«Звезды»
Поясная одежда (кроме джинсов и спортивной одежды)	17,86	11,00	«Звезды»
Верхняя одежда	11,43	3,00	«Дойные коровы»
Спортивная одежда	6,43	8,00	«Трудные дети»
Нижнее белье и домашняя одежда	2,86	1,00	«Собаки»
Чулочно-носочные изделия	0,71	0,50	«Собаки»

Изучение и анализ товарного ассортимента предприятия можно провести, используя матрицу БКГ.

Далее приведем графическую интерпретацию анализа на основании матрицы БКГ – рисунок 7.



- 1 - Джинсы;
- 2 – Плечевая одежда;
- 3 – Поясная одежда;
- 4 - Верхняя одежда;
- 5 – Спортивная одежда;
- 6 – Нижнее белье и домашняя одежда;
- 7 – Чулочно-носочные изделия.

Рисунок 7 – Анализ на основании матрицы БКГ

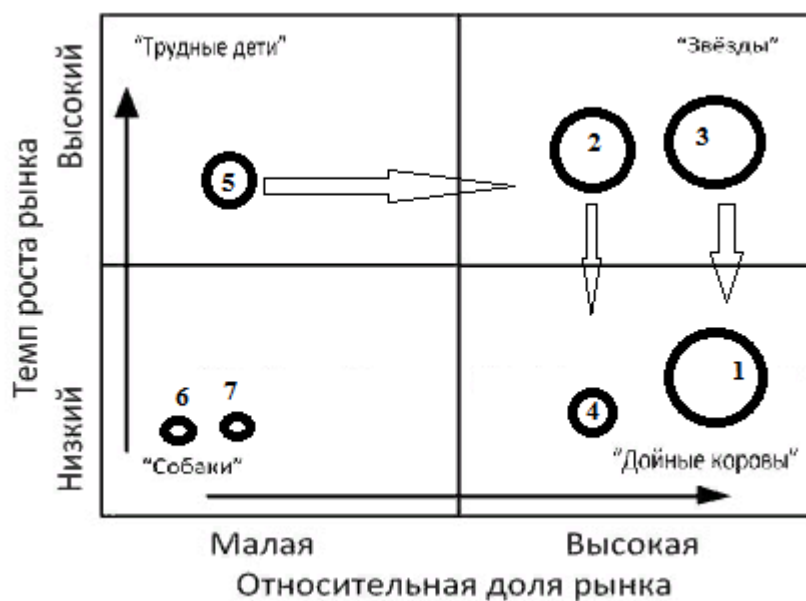
"Трудные дети" – сюда входят товары, только выходящие на рынок и нуждающиеся в значительном инвестировании. На данный момент в группу Трудные дети попала ассортиментная группа – спортивная одежда, что связано со значительным повышением популярности спорта и здорового образа жизни в России, в связи с этим произошел значительный рост объемов продаж спортивной одежды. Если данный тренд сохранится, то из "Трудных детей" она может перейти в "Звёзды" и так далее по всей матрице. Эти товары нуждаются в дальнейшей инвестиционной поддержке, для наращивания объемов продаж.

"Звёзды" – сюда входят плечевая и поясная одежда. Они пользуются большим спросом у потребителей и обеспечивают существенную прибыль фирме, но требуют определённых затрат на поддержание темпов роста продаж. Данный факт связывается с высокой номенклатурной наполненностью данных ассортиментных групп и меняющиеся тенденции моды постоянно стимулируют рост потребности.

"Дойные коровы" – сюда входит ассортиментная группа «Джинсы» и «Верхняя одежда», которые являются наиболее популярными среди потребителя. Они активно продаются на рынке, приносят предприятию существенную прибыль и не нуждаются в значительных инвестициях. Полученную прибыль можно использовать для помощи растущим производствам и товарам. Данный факт связан с высоким спросом на данную категорию товаров, который не изменяется уже несколько лет.

"Собаки" – это товары, не пользующиеся особым спросом. В данную группу попали ассортиментные группы нижнее белье и чулочно-носочные изделия. Данные ассортиментные группы не приносят значительной прибыли предприятию, спрос на данные ассортиментные группы изменяется незначительными темпами.

Стратегии работы с ассортиментом, по результатам проведенного анализа на основе матрицы БКГ, графически представлена на рисунке 8.



- 1 - Джинсы;
- 2 – Плечевая одежда;
- 3 – Поясная одежда;
- 4 - Верхняя одежда;
- 5 – Спортивная одежда;
- 6 – Нижнее белье и домашняя одежда;
- 7 – Чулочно-носочные изделия.

Рисунок 8 – Стратегия работы с ассортиментом

Как мы видим основной стратегией работы с ассортиментом является развитие «Трудных детей» (Спортивная одежда) и перевод их в категорию «Звезды», а также развитие категории «Звезды» (Плечевая и поясная одежда) и перевод их в категорию «Дойные коровы».

В результате анализа деятельности компании «Глория Джинс» были выявлены проблемы связанные с ведением деятельности. Это внешние проблемы предприятия связанные с макро- и микроокружением предприятия. Основными внешними проблемами предприятия являются:

- ужесточение контроля торговли;
- несовременная технология торговли;



– снижение спроса.

Ужесточение контроля торговли - это внешняя проблема, связанная с макроокружением предприятия. Основным фактором, обуславливающим данную проблему, служит местное законодательство, которое включает нормативные акты в области торговли, в значительной мере влияющие на деятельность предприятия. Примером является обязательное применение онлайн-касс, маркировка некоторых видов реализуемых товаров.

Еще одним фактором является изменение нормативных актов в области бухгалтерского учета, данный факт также значительно влияет на деятельность предприятия и на управленческие расходы, связанные с учетом. Это особый учет маркируемых товаров, изменение учета реализации что требует дополнительного оборудования и соответствующих компетенции бухгалтеров.

Еще одной важной проблемой является снижение объема спроса, в большей степени она связана с макроокружением, а именно с социальными факторами, основной причиной данной проблемы послужило снижение количества населения проживающего на территории Амурской области. Данный факт влияет на снижение потребления, так как не наблюдается рост потребления на душу населения.

Проблема несвоевременной технологии торговли это проблема, связанная с научно-техническим развитием технологии продажи. В результате НТР определяются все новые технические и технологические аспекты реализации товаров. На основе этого еще одним фактором конкурентной борьбы может стать эффективность технологии торговли, наличие более совершенных технологий у предприятий конкурентов, что дает конкурентное преимущество и возможность более интенсивного развития. Для исследуемого предприятия эта проблема также имеет место быть и руководству предприятия необходимо оценить возможности развития данной проблемы и принять меры по совершенствованию технологии торговли.

Также на предприятии существуют и внутренние проблемы. Весь спектр внутренних проблем, представленный наиболее важными проблемами,

включает в себя:

- недостаток свободных денежных средств;
- низкая эффективность технологии торговли;
- несбалансированность ассортимента;
- снижение ликвидности предприятия;
- неавтоматизированная система управления.

Как было упомянуто выше проблема низкой эффективности технологии торговли, связана с НТР и зависит от оснащенности предприятия высококвалифицированными кадрами и современными технологиями. Данная проблема вытекает из состояния внешней среды предприятия. С этой проблемой тесно связана проблема автоматизации системы управления, которая на исследуемом предприятии отсутствует. Автоматизация системы управления есть ничто иное, как техническое совершенствование торговли, иначе говоря, это один из компонентов технологии торговли.

Проблема недостатка свободных денежных средств связана со снижением эффективности деятельности предприятия, росту объемов дебиторской задолженности, которая замораживает денежные средства предприятия, не давая им работать. Тем самым предприятие увеличивает риск снижения эффективности деятельности в дальнейшем, что в свою очередь повлечет кризис и стагнацию предприятия. Для решения данной проблемы предприятия нужно использовать все имеющиеся возможности, иначе это грозит банкротством. Об этом нам говорит, еще одна внутренняя проблема это снижение ликвидности и платежеспособности предприятия, данная проблема является соответствующим звончком о наступающем кризисном состоянии предприятия. Эта проблема грозит предприятию снижением репутации и потери клиентов, потери доверия поставщиков и еще большем погружении предприятия в кризис, где одним выходом остается банкротство предприятия. Решение данной проблемы кроется глубоко внутри, на решение данного вопроса может повлиять решение множества других проблем предприятия связанных с его функционированием.

И еще одной внутренней проблемой предприятия является несбалансированность ассортимента предприятия, данная проблема связана с насыщенностью ассортимента, и ассортиментных групп. Неэффективное представление ассортимента компании, неизбежно влечет снижение результативности.

Очевидно, что выявленные внешние и внутренние проблемы взаимосвязаны, то есть при возникновении внутренней проблемы, возникает несколько внешних проблем, и наоборот.

Для проведения дальнейшего анализа исследуемого предприятия был проведен причинно-следственный анализ внутренних проблем, данные представлены в таблице 16.

Таблица 16 - Причинно-следственный анализ внутренних проблем

Проблема	Причины	Следствие
1 Недостаток свободных денежных средств	<ul style="list-style-type: none"> <li>– снижение эффективности деятельности;</li> <li>– высокая дебиторская задолженность;</li> <li>– низкий товароборот компании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие доверия со стороны поставщиков;</li> <li>– невозможность инновационного развития;</li> <li>– снижение конкурентоспособности;</li> <li>– снижение ликвидности и платежеспособности;</li> <li>– увеличение вероятности банкротства</li> </ul>
2 Низкая эффективность технологии торговли	<ul style="list-style-type: none"> <li>– развитие технологии торговли;</li> <li>– низкая автоматизация торговли;</li> <li>– высокий уровень запасов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– низкая конкурентная позиция;</li> <li>– снижение объема товарооборота;</li> <li>– снижение эффективности деятельности предприятия;</li> <li>– увеличение вероятности банкротства</li> </ul>
3 Несбалансированный ассортимент	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие высококвалифицированных кадров;</li> <li>– незаинтересованность персонала в деятельности предприятия;</li> <li>– отсутствие гибкости изменения ассортиментной политики</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– снижение конкурентоспособности;</li> <li>– ошибки управления;</li> <li>– снижение эффективности деятельности предприятия;</li> <li>– повышение влияния внешней среды на предприятия;</li> <li>– повышение вероятности банкротства</li> </ul>
4 Снижение ликвидности предприятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>– снижение объемов продаж;</li> <li>– повышения объемов обязательств</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– образование кассовых разрывов;</li> <li>– рост объемов обязательств;</li> <li>– снижение финансовой устойчивости;</li> <li>– потеря доверия поставщиков;</li> <li>– банкротство предприятия</li> </ul>

Проблема	Причины	Следствие
5 Неавтоматизированная система управления торговли	– Незаинтересованность маркетологов в качественной работе; – Недостаток свободных денежных средств; – Отсутствие заинтересованности руководства; – Низкая квалификация персонала.	– Низкая конкурентная позиция; – Снижение объема товарооборота; – Снижение эффективности деятельности предприятия; – Увеличение вероятности банкротства.

Как видно, по результатам причинно-следственного анализа, последствия проблем довольно таки серьезные, вплоть до банкротства предприятия. Поэтому руководству предприятия необходимо серьезно отнестись к данной проблеме, чтобы избежать дальнейшего ее развития и роста значительности последствий.

Для этого на предприятии необходимо разработать систему решения существующих проблем.

Из выше указанных внутренних проблем предприятия необходимо выбрать одну, наиболее приоритетную. Выбор приоритетной проблемы основывается на методике В.И. Алешниковой.<sup>6</sup>

В таблице 17 представлен порядок определения разрешающей способности внутренних проблем предприятия.

Таблица 17 – Разрешающая способность внутренних проблем

Внутренние проблемы	Проблемы					Сумма причин
	Недостаток свободных денежных средств	Низкая эффективность технологии торговли	Несбалансированный ассортимент	Снижение ликвидности предприятия	Неавтоматизированная система управления торговли	
1	2	3	4	5	6	7
Недостаток свободных денежных средств		1	1	3	1	6
Низкая эффективность технологии торговли	2		1	2	4	10

<sup>6</sup> Учебное методическое пособие «Подготовка курсового проекта по дисциплине «Управленческое консультирование» для специальности 080507 «Менеджмент организации». Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2008. – С. 178-186.

1	2	3	4	5	6	7
Несбалансированный ассортимент	4	3		3	5	<b>15</b>
Снижение ликвидности предприятия	2	1	1		1	5
Неавтоматизированная система управления торговли	3	4	1	2		10
<b>Сумма следствий</b>	11	9	4	10	11	

На рисунке 9 представлен график внутренних проблем.

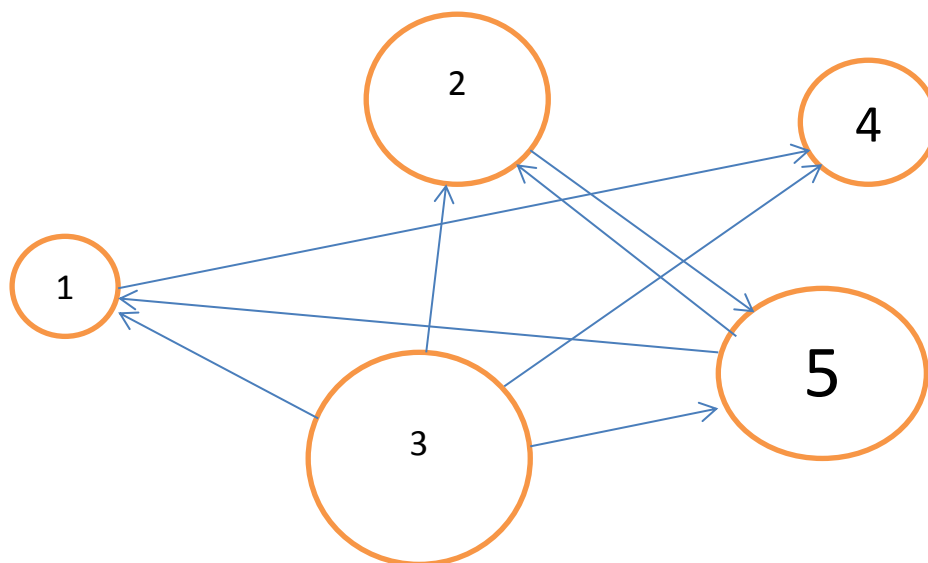


Рисунок 9 - График внутренних проблем

Наибольшей разрешающей способностью обладает проблема номер 3, несбалансированный ассортимент, разрешение данной проблемы повлечет решение оставшихся четырех ключевых внутренних проблем предприятия. Для определения наиболее приоритетной проблемы предприятия были проранжированы.

Далее проведен анализ на выявление приоритетной проблемы, данные представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Выбор приоритетной проблемы

Внутренние проблемы	Разрешающая способность	Значимость	Динамика	Общий балл	Ранг
Недостаток свободных денежных средств	6	5	↑	30	2
Низкая эффективность технологии торговли	10	3	↑	30	3
Несбалансированный ассортимент	<b>15</b>	4	0	<b>60</b>	1
Снижение ликвидности предприятия	5	5	↑	25	4
Неавтоматизированная система управления торговли	10	3	↑	30	3

Учитывая мнение эксперта и результаты проведенного анализа, было выявлено, что для компании наиболее приоритетной и важной является проблема несбалансированного ассортимента.

В данной главе был проведен анализ деятельности компании «Глория Джинс», в результате проведенного анализа были выявлены проблемы в деятельности организации:

- недостаток свободных денежных средств;
- низкая эффективность технологии торговли;
- несбалансированный ассортимент;
- снижение ликвидности предприятия;
- неавтоматизированная система управления торговли.

Несбалансированность ассортимента предприятия, данная проблема связана с насыщенностью ассортимента, и ассортиментных групп. Неэффективное представление ассортимента компании, неизбежно влечет снижение результативности.

В связи с несбалансированным ассортиментом предприятие лишено возможности развиваться и наращивать объемы продаж более высокими темпами, что может привести к неиспользованию шанса предприятия на занятие ниши или полного вытеснения организации с рынка.

### 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ АО «ГЛОРИЯ ДЖИНС»

#### 3.1 Разработка направлений совершенствования ассортиментной политики АО «Глория Джинс»

Для разработки комплекса мероприятий по совершенствованию ассортимента компании и разрешению приоритетной проблемы, необходимо структуризировать данную проблему (таблица 19).

Таблица 19 – Структура приоритетной проблемы

Структуризация проблемы	Варианты решения	Анализ и необходимые ресурсы	Затраты времени, дни	Приоритет
1 Низкая квалификация маркетологов	– Подбор специалистов на рынке труда; – Переведение данной функции на аутсорсинг – Обучение и переподготовка специалистов	– Помощь консультантов – Привлечение дополнительных специалистов	10-50	Высокий
2 Недостаточное количество маркетологов	– Подбор специалистов на рынке труда; – Переведение данной функции на аутсорсинг	– Помощь консультантов – Привлечение дополнительных специалистов	10-50	Низкий
3 Незаинтересованность маркетологов в качественном выполнении работы	– Мотивация специалистов. – Подбор новых кадров. – Переведение данной функции на аутсорсинг	– Анализ мотивации. – Помощь консультантов.	30-80	Средний
4 Неправильная постановка задачи	– Постановка задачи сторонней организацией – Обучение руководства – Смена руководящего состава	– Помощь консультантов – Привлечение дополнительных специалистов	20-60	Высокий
5 Отсутствие денежных средств на развитие маркетинга	– Привлечение дополнительных средств	– Привлечение дополнительных средств – Помощь консультантов	30-60	Средний

Проблема несбалансированного ассортимента была разбита на 5 составляющих (причины возникновения). Для каждой составляющей были предложены варианты решения и необходимые ресурсы, требуемые для решения проблемы. В данном случае корень проблемы несбалансированного ассортимента скрывается в отсутствии проведения работы по его оптимизации.

По мнению эксперта (начальника отдела маркетинга) наиболее приоритетные причины возникновения – это низкая квалификация маркетологов и неправильная постановка задачи со стороны руководства.

Проблема низкой квалификации маркетологов – это внутренняя проблема, связанная с отсутствием на предприятии высококвалифицированных специалистов в области маркетинга. Снижение степени влияния данной составляющей можно получить:

- при помощи поиска новых сотрудников для работы на предприятии в отделе маркетинга. Для этого предприятию необходимо проанализировать рынок труда и предложение специалистов маркетинга. Для найма качественного специалиста необходимо оценить уровень его компетенции. Это можно сделать с помощью использования тестирования, ситуационной логики и изучения рекомендации и опыта предыдущей работы

- путем обучения специалистов маркетологов. Данный способ решения более затратный и для его применения необходимо пригласить грамотного специалиста для обучения, либо отправлять специалистов на повышение квалификации, тем самым освобождая их от работы.

- путем обращения к фирмам, оказывающим услуги в области ведения маркетинговой деятельности предприятия. Аутсорсинг подразумевает под собой заключение договора на предоставление консультационных услуг. Этот вариант также потребует финансовых вложений, однако с его помощью можно получить достаточно качественный вариант.

Проблема неправильной постановки задачи – это внутренняя проблема, которая кроется в компетентности руководящего персонала. Управленческий персонал является одним из важнейших звеньев в системе функционирования предприятия. Снижение степени влияния данной составляющей можно получить:

- при помощи поиска новых сотрудников для работы на предприятии на руководящих должностях. Для этого предприятию необходимо проанализировать рынок труда и предложение специалистов топ менеджмента.



Для найма качественного специалиста необходимо оценить уровень его компетенции. Это можно сделать с помощью использования тестирования, ситуационной логики и изучения рекомендации и опыта предыдущей работы.

- путем обучения руководящего персонала. Данный способ решения более затратный и для его применения необходимо пригласить грамотного специалиста для обучения, либо отправлять специалистов на повышение квалификации, тем самым освобождая их от работы.

- путем обращения к фирмам, оказывающим услуги в области ведения управленческой деятельности предприятия. Аутсорсинг подразумевает под собой заключение договора на предоставление консультационных услуг. Этот вариант также потребует финансовых вложений, однако с его помощью можно получить достаточно качественный вариант.

Остальные три составляющие проблемы несбалансированного ассортимента, по мнению эксперта, менее приоритетны и менее значимы, поэтому их решение можно отложить на второй план. Тем более решение более приоритетных проблем, приведет к частичному, а возможно и полному решению менее приоритетных.

### **3.2 Эффективность предложенных мероприятий**

Для оценки альтернативных вариантов решения приоритетной проблемы (отсутствие маркетинговой стратегии) нами разработана система критериев, по которым будет оцениваться проблема, а также предложены альтернативные решения проблемы:

- привлечение новых сотрудников (маркетологов и руководящего состава);

- обучение и повышение квалификации сотрудников предприятия в области маркетинга и управления;

- использование услуг сторонних организации для осуществления деятельности по стабилизации маркетинговой и управленческой деятельности (консультационные услуги).

Далее в таблице 20 представлена матрица взвешенных оценок альтернатив решения приоритетной проблемы.

Таблица 20 – Матрица взвешенных оценок альтернатив решения приоритетной проблемы

Критерии	Вес, $(\alpha)$	Альтернативы					
		№ 1		№ 2		№ 3	
		Оценка ( $\beta$ )	$\alpha*\beta$	Оценка ( $\beta$ )	$\alpha*\beta$	Оценка ( $\beta$ )	$\alpha*\beta$
Затраты денежных средств	8	4	32	3	24	5	40
Время	9	2	18	4	36	3	27
Величина риска	5	1	5	2	10	4	20
Наличие необходимых ресурсов	7	2	14	1	7	1	7
Заинтересованность руководства	3	1	3	1	3	3	9
Соответствие стратегии предприятия	4	3	12	4	16	4	16
Итоговая оценка		13	84	15	96	<b>20</b>	<b>119</b>

Наиболее приемлемым вариантом решения проблемы несбалансированного ассортимента является использование услуг сторонних организации. Данная альтернатива набрала наибольшую сумму баллов по оцениваемым критериям. Для использования услуг сторонних организации понадобятся значительные затраты денежных средств и времени, предполагается высокая зависимость от возникновения возможных рисков, но все это стоит того, чтобы использовать именно эту альтернативу.

Далее были разработаны 4 ситуации изменения внешней среды:

- заработная плата специалистов немного вырастет, стоимость услуг сторонних организации не изменится;
- заработная плата специалистов немного вырастет, стоимость услуг сторонних организации вырастет;
- заработная плата специалистов значительно вырастет, стоимость услуг сторонних организации не изменится;

– заработная плата специалистов значительно вырастет, стоимость услуг сторонних организации вырастет.

В таблице 21 представлена взвешенная оценка альтернатив с учетом вероятности будущих изменений ( $p$  – вероятность возникновения).

Таблица 21 – Матрица взвешенных оценок альтернатив решения приоритетной проблемы (с учетом вероятности)

Альтернативы	Ситуации и вероятности								Сумма баллов
	А ( $p = 0,2$ )		Б ( $p = 0,2$ )		В ( $p = 0,05$ )		Г ( $p = 0,75$ )		
	Балл ( $\alpha$ )	$\alpha * p$	Балл ( $\alpha$ )	$\alpha * p$	Балл ( $\alpha$ )	$\alpha * p$	Балл ( $\alpha$ )	$\alpha * p$	
Привлечение новых сотрудников (маркетологов и руководящего состава)	3	0,6	5	1,0	3	0,15	5	3,75	5,5
Обучение и повышение квалификации сотрудников предприятия в области маркетинга и управления	1	0,2	4	0,8	2	0,1	3	2,25	3,35
Использование услуг сторонних организации для осуществления деятельности по стабилизации маркетинговой и управленческой деятельности (консультационные услуги)	5	1,0	8	1,6	5	0,25	8	6	8,85

Как и при оценке альтернатив без учета вероятности, наиболее приемлемым вариантом решения проблемы несбалансированного ассортимента является использование услуг сторонних организаций. Принятие данной альтернативы позволит предприятию повысить эффективность ассортиментной политики, повысить свою репутацию и конкурентоспособность, повысить эффективность деятельности предприятия и финансовую устойчивость.

### 3.3 Мероприятия по совершенствованию ассортимента компании «Глория Джинс»

В целях текущего решения выявленной приоритетной проблемы возможно реализация комплекса мероприятий, непосредственно направленных на совершенствование ассортимента. Для реализации данного комплекса мероприятий разработаем проект.

Для грамотного планирования проекта необходимо четко знать цели проекта, так как успешность проекта во многом зависит от правильной постановки целей.

Основной целью проекта является совершенствование ассортимента компании «Глория Джинс». Для достижения этой цели необходимо осуществить оценку ассортиментной политики, а также произвести реализацию проекта по ее совершенствованию. Декомпозиция основной цели проекта на составляющие отражена в дереве целей проекта, которое изображено в таблице 22.

Таблица 22 – Дерево целей проекта

Совершенствование ассортиментной политики компании «Глория Джинс»					
Анализ ассортиментной политики компании «Глория Джинс»			Реализация проекта по совершенствованию ассортиментной политики компании «Глория Джинс»		
Анализ ассортиментной политики	Оценка положения предприятия	Разработка проекта по совершенствованию ассортиментной политики	Формирование ассортимента	Реализация маркетинговой программы	Программа оценки качества

Можно отметить, что цели проекта четко определены, они имеют ясный смысл и находятся в области допустимых решений проекта

Результатом выполнения проекта будет сформированный ассортимент предприятия.

Для эффективного распределения работ по проекту по времени, ресурсам и исполнителям, необходимо четко структурировать цели и средства для их достижения, процесс достижения главной цели должен разбиваться на задачи, обеспечивающие выполнение главной цели, а задачи должны разбиваться на отдельные работы, позволяющие их решать.

В методологии проектного управления разбиение работ осуществляется с использованием иерархической структуры работ, позволяющей определить взаимозависимость и последовательность работ (таблица 23).

Таблица 23 – Декомпозиция работ

Совершенствование ассортиментной политики компании «Глория Джинс»					
Анализ ассортиментной политики компании «Глория Джинс»			Реализация проекта по совершенствованию ассортиментной политики компании «Глория Джинс»		
Анализ предприятия	Анализ ассортиментной политики	Разработка проекта по совершенствованию ассортиментной политики	Формирование ассортимента	Реализация маркетинговой программы	Программа оценки качества
Сбор информации о продажах, рынке и конкурентной среде	Оценка широты и глубины ассортимента	Формирование основных стратегий	Выбор ассортиментных групп развития	Разработка мер по маркетинговой поддержке	Разработка мер по контролю качества реализации проекта
Анализ внешней среды	Оценка структуры ассортимента	Разработка мероприятия по совершенствованию ассортиментной политики	Формирование номенклатуры ассортиментной группы	Формирование рекламной компании	Подготовка нормативных документов
Анализ внутренней среды	Подведение итогов	Подготовка и защита проекта	Ознакомление сотрудников и внедрение	Ознакомление сотрудников и внедрение	Ознакомление сотрудников и внедрение

### 3.4 Разработка проекта

В реализации проекта принимают участие следующие специалисты:

- директор;
- товаровед;
- консультант;
- продавец.

В качестве управляющего проектом выступает директор.

На основе этих данных была разработана матрица ответственности, в которой указывается какие специалисты, отвечают за выполнение отдельных работ (таблица 24).

Таблица 24 – Матрица ответственности

Наименование/содержание работы	Директор	Товаровед	Консультант	Продавец
Сбор информации о продажах, рынке и конкурентной среде		+		
Анализ внешней среды		+		
Анализ внутренней среды		+		
Оценка широты и глубины ассортимента		+		
Оценка структуры ассортимента		+		
Подведение итогов		+	+	
Формирование основных стратегий	+	+	+	
Разработка мероприятия по совершенствованию ассортиментной политики		+	+	
Подготовка и защита проекта	+	+	+	
Выбор ассортиментных групп развития			+	

Наименование/содержание работы	Директор	Товаровед	Консультант	Продавец
Формирование ассортиментной группы		+		+
Ознакомление сотрудников и внедрение			+	+
Разработка мер по маркетинговой поддержке		+	+	
Формирование рекламной компании			+	
Ознакомление сотрудников и внедрение			+	+
Разработка мер по контролю качества реализации проекта			+	
Подготовка нормативных документов				+
Ознакомление сотрудников и внедрение			+	+

Для схематичного отражения взаимозависимости и последовательности работ в практике проектного управления применяется сетевое планирование, компонентом которого является сетевой график, представляющий собой расписание последовательности выполнения и взаимосвязи работ.

Для составления сетевого графика необходимо проанализировать последовательность и взаимозависимость работ, так как имеется 2 возможных исполнителя и некоторые работы могут вестись параллельно.

Временные параметры сетевого графика рассчитываются по определенным правилам.

Общая продолжительность проекта является важным фактором при управлении проектами, требующими проведения большого количества мероприятий. Общую продолжительность можно рассчитать по сетевому

графику при условии, что известна продолжительность каждого мероприятия, требуемого в соответствии с проектом.

Резерв времени – это количественный показатель подвижности определенного действия при условии обязательного завершения проекта в минимально возможные сроки. Суммарный, свободный и независимый резервы времени показывают величину подвижности определенного действия исходя из своего воздействия на предыдущие и последующие действия.

Перечень планируемых работ представлен в таблице 25.

Таблица 25 – Перечень работ

Код работ ы	Наименование/содержание работы	Код предшествую щей работы	Продолжительность работ (дни)
1	Сбор информации о продажах, рынке и конкурентной среде	-	1
2	Анализ внешней среды	1	1
3	Анализ внутренней среды	2	1
4	Оценка широты и глубины ассортимента	3	1
5	Оценка структуры ассортимента	4	1
6	Подведение итогов	5	1
7	Формирование основных стратегий	6	1
8	Разработка мероприятий по совершенствованию ассортиментной политики	7	3
9	Подготовка и защита проекта	8	1
10	Выбор ассортиментных групп развития	9	3



Код работ	Наименование/содержание работы	Код предшествующей работы	Продолжительность работ (дни)
11	Формирование номенклатуры ассортиментной группы	10	1
12	Ознакомление сотрудников и внедрение	11	3
13	Разработка мер по маркетинговой поддержке	9	3
14	Формирование рекламной компании	10	1
15	Ознакомление сотрудников и внедрение	11	3
16	Разработка мер по контролю качества реализации проекта	9	3
17	Подготовка нормативных документов	10	1
18	Ознакомление сотрудников и внедрение	11	3
19	Подведение итогов	12;15;18	1

На основе данных о перечне приведенных в таблице 25 продолжительности работ построили трехфакторную модель сетевого графика и рассчитали его временные параметры (рисунок 12).

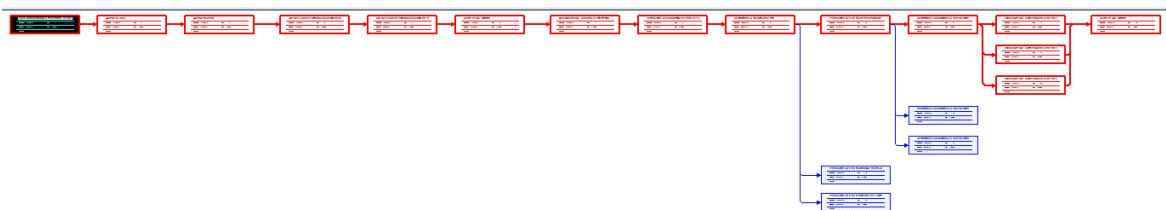


Рисунок 12 – Сетевой график

Критический путь 0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-15-18-19.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Формирование ассортиментной политики – это деятельность, направленная на достижение требований о рациональности ассортимента. Установление требований рациональности ассортимента начинается с выявления запросов потребителей к товарам конкретных видов и групп.

Формировать ассортиментную политику нужно в любой организации – и в международной сети и в частном маленьком магазине на окраине, вне зависимости от товарной специфики и структуры компании. Вне зависимости от кризиса на рынке.

Эффективное планирование ассортиментной политики розничного предприятия в настоящее время является самой актуальной проблемой. Это в первую очередь связано с возрастающей конкуренцией на рынке. Товарный ассортимент компании должен соответствовать ожиданиям и представлениям потребителей. Этот важный элемент маркетинговой деятельности все чаще является ключевым моментом в борьбе с конкурирующими организациями.

Главной целью ассортиментной политики является формирование оптимального товарного ассортимента, который бы позволял получить максимальную прибыль и максимально удовлетворять потребности покупателей.

Наиболее приемлемым вариантом решения проблемы несбалансированного ассортимента является использование услуг сторонних организаций. Данная альтернатива набрала наибольшую сумму баллов по оцениваемым критериям. Для использования услуг сторонних организаций понадобятся значительные затраты денежных средств и времени, предполагается высокая зависимость от возникновения возможных рисков, но все это стоит того, чтобы использовать именно эту альтернативу.

Как и при оценке альтернатив без учета вероятности, наиболее приемлемым вариантом решения проблемы несбалансированного ассортимента является использование услуг сторонних организаций. Принятие данной

альтернативы позволить предприятию повысить эффективность ассортимента политики, повысить свою репутацию и конкурентоспособность, повысить эффективность деятельности предприятия и финансовую устойчивость.

Плечевая и поясная одежда – это ассортиментные группы, на которые стоит делать ставку на завтрашний день. Данные ассортиментные группы при высокой доле в структуре продаж (25 и 18% соответственно) обладают высокими темпами роста – их относят к категории «Звезды».

Данные ассортиментные группы необходимо развивать, посредством анализа соответствия номенклатурных единиц тенденциям моды, большего разнообразия одежды внутри данных ассортиментных групп.

Противоположный набор действий необходимо выполнить для ассортиментных групп нижнее белье и чулочно-носочные изделия. Ввиду низкой доли в структуре продаж и отсутствию роста, данные ассортиментные группы попадают в зону «Собаки», данная зона – эта зона товаров для выхода с рынка, однако полное выведение данных товаров невозможно, так как данные товары являются сопутствующими и обладают постоянным спросом. В данном случае необходимо снизить количество номенклатур в данных ассортиментных группах и поддерживать остатки на складах в соответствии с данным уровнем продаж.

На основании предложенных мероприятий произойдет изменение объемов продаж и изменение структуры ассортимента продукции.

Если говорить в целом об эффективности данных мероприятий, то можно сказать что они являются эффективными, так как их реализация повлечет рост валового дохода на 8,75 % или на 1648,14 тысяч рублей.

Суть проблемы формирования ассортимента состоит в планировании всех видов деятельности предприятия, направленных на отбор видов и групп товаров для дальнейшей реализации на товарном рынке и на описание характеристик товара, опираясь на требования потребителя. Формирование на основе планирования ассортимента товара – непрерывный процесс, который

продолжается на протяжении всего жизненного цикла товара, начиная с момента, когда товар был придуман и заканчивая изъятием его из продажи.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абрамова, Л.А. Содержательная интерпретация алгоритма формирования ассортиментной политики на предприятии/ В.Р Останкова, Л.А Абрамова, // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. – 2019. - №6. - С. 85-87.
- 2 Алексеева, Л.И. Планирование деятельности фирмы / Л.И. Алексеева. - 3 изд., доп. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 367с.
- 3 Баканов, М.И. Теория экономического анализа./ М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. - М.: Финансы и статистика, 2017. – 537с.
- 4 Балдин, К. В. Антикризисное управление: макро-и микроуровень: учеб. пособие/ К. В. Балдин, И. И. Передеряев, А. А. Рукоусев. - 5-е изд., исп. - М.: Изд.-торг. корпорац. «Дашков и Ко», 2019. - 266 с.
- 5 Белялов, А.З. Как убыточному предприятию выйти из кризиса и стать прибыльным./ А. З. Белялов. – М.: МВЦ «Айтолан», 2020. - С. 87
- 6 Березина, Е.А. Методы оценки этапа жизненного цикла товара/ Е.А. Березина, // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. – 2019.- № 17. - С. 126-132.
- 7 Березина, Е.А. Эффективные технологии управления жизненным циклом товара / Е.А Березина; автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Санкт-Петербургский государственный аграрный университет. Санкт-Петербург, - 2018.- С. 94-95
- 8 Варламов, А.С. Совершенствование управления ассортиментом на современных производственных предприятиях/ А.С. Варламов. - Экономика и менеджмент. - 2019. - № 2. - С. 37-38
- 9 Васильчук, О.И. Конкуренция и ее виды/ О.И, Васильчук// Карельский научный журнал. -2017. - № 2 - С. 8-10.
- 10 Вахрин, П.И. Финансовый анализ в коммерческой и некоммерческих организациях: учебное пособие./ П.И. Вахрин. — М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2020. - 471с.

- 11 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.
- 12 Веселов, А. И. Ассортиментная политика предприятий: анализ основных взглядов и методов оценки / А. И. Веселов // Маркетинг в России и за рубежом. - 2018. - № 1. - С. 103-114.
- 13 «Википедия» - версия энциклопедии на русском языке [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – 15.01.2001 - Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki>. – 09.01.2019.
- 14 Горина, А. П. Ассортиментная политика фирмы в условиях альтернативного выпуска / А.П. Горина // Контентус. - 2019. - № 11. - С. 183-189.
- 15 Подготовка курсового проекта по дисциплине «Управленческое консультирование» для специальности 080507 «Менеджмент организации»: учеб. пособие / под. ред. В.З. Григорьева, - Благовещенск: Амурский государственный университет, 2018. - 63 с.
- 16 Организация, технология и проектирование предприятий торговли: учебник / под. ред. В.Ф. Егоров. - СПб.: Первый класс, 2019. - 414 с.
- 17 Стратегическое планирование на предприятии: учебник / под. ред. Л. Л. Ермолович - М.: БГЭУ, 2018. - 210с.
- 18 Закиров, Э. А. Обоснование управленческих решений на основе методики учета затрат по потокам создания ценности / Э. А. Закиров // Актуальные проблемы экономики и права. - 2019. - № 2 (26). - С. 152-158.
- 19 Институт «Центр развития» - Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» [Электронный ресурс] : офиц.сайт. – 27.11.1992. – Режим доступа <https://dcenter.hse.ru/data/2019/06/03/149595945> - 09. 01.2019
- 20 Ким, Е. К. Торговое предприятие сквозь призму ERP / Е. К. Ким, К. Л. Поляков // Директор информационной службы. - 2020. - № 2. – С. 183 – 189.

- 21 Ковалев, В.В. Товарная логистика / В. В. Ковалев, О. Н. Волкова - М.: Проспект, 2017. – 336 с.
- 22 Теория антикризисного управления предприятием: учеб. пособие / под ред. М. А. Федотовой, А. Н. Ряховской. - М.: КноРус, 2019. - 160 с.
- 23 Маракулина, И. В. Управление товарным ассортиментом: дис.. канд. экономических наук: 01.02.2016 / И. В. Маракулина; Вятская государственная сельскохозяйственная академия. - Киров, 2019. - 451с.
- 24 Пигунова, О. В. Инновации в торговле: учебное пособие / О. В. Пигунова. - Высшая школа.: Минск, - 2018. — 222 с.
- 25 Сафарова, И. М. Методологические основы построения модели / И. М. Сафарова // Школа университетской науки: парадигма развития. - 2019. - № 3 (10). - С. 63-65.
- 26 Сидоров, П.А. Формирования ассортиментной политики / П. А. Сидоров // Интернет-журнал Науковедение. - 2019. - № 4 (35). - С. 27-29.
- 27 Филатова, Е.Г. Системный подход к формированию конкурентной стратегии коммерческого предприятия / Е. Г. Филатова // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. - 2018, - №4. - С. 230-233.
- 28 Чкалова, О. В. Торговое дело: учеб. пособие / Е. Г. Чкалова -2-е изд.: Эксмо, 2019. - 319 с.
- 29 Шадрина, А. Ю. Методика формирования ассортиментной политики предприятия / А. Ю. Шадрина // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2019, - № 1-1. - С. 128-132.
- 30 Юрова, Н. А. Инструменты и методы управления ассортиментом товаров в ритейле / Н. А. Юрова // Вестник сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева. - 2018, - №1. - С. 165-170.