

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.06 Торговое дело
(код и наименование направления подготовки, специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по совершенствованию ассортиментной политики предприятия

Студент

Д.Г. Дубогрей
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.Ю. Кузнецова
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Дубогрей Данила Германович.

Тема работы: «Разработка мероприятий по совершенствованию ассортиментной политики предприятия».

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент Кузнецова Елена Юрьевна.

Цель бакалаврской работы: разработка мероприятий по совершенствованию ассортиментной политики ООО «А-ХОРС».

Объектом исследования выступает ООО «А-ХОРС».

Предмет исследования – ассортиментная политика предприятия.

Методы исследования – прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция, анализ, синтез и так далее.

Горизонт исследования: 2017-2019 гг.

Краткие выводы по бакалаврской работе: описаны основные теоретические вопросы в области формирования и управления ассортиментной политикой, исследованы методы ее анализа. Проведен анализ хозяйственной деятельности ООО «А-ХОРС» и сформированы практические рекомендации в области совершенствования его ассортиментной политики.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3 и 3.1 могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, списка используемой литературы из 20 источников.

Общий объем работы составляет 42 страницы, в том числе таблиц – 8, рисунков – 8.

Abstract

The bachelor's work was performed by the student Danila Germanovich Dubogrey.

The title of the bachelor's thesis is «Development of measures to improve the assortment policy of the enterprise».

The scientific advisor is candidate of economics, associate professor Elena Yuryevna Kuznetsova.

The aim of the work is to develop measures to improve the assortment policy of A-HORS LLC.

The object of the thesis is «A-HORS» LLC.

The subject is the assortment policy of the enterprise and the features of its formation.

The applied methods include forecasting, statistical processing of results, deduction, analysis, synthesis, etc.

Brief conclusions on the results of the bachelor's thesis. Basic theoretical questions in the field of formation and management of assortment policy were described, methods of its analysis were investigated. Analysis of the economic activity of A-HORS LLC was carried out, and practical recommendations were formed in the field of increasing the efficiency of its activities.

The practical significance of the work lies in the fact that its individual provisions from subsections 2.2, 2.3, 3.1 can be used by specialists of this enterprise.

The bachelor's thesis consists of an introduction, three chapters, a conclusion, a list of 20 references.

The total volume of the work is 42 pages, including 8 tables and 8 figures.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты совершенствования ассортиментной политики предприятия	7
1.1 Сущность и принципы разработки ассортиментной политики предприятия.....	7
1.2 Методы оценки эффективности формирования товарного ассортимента предприятия.....	10
2 Анализ ассортиментной политики ООО «А-ХОРС».....	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	19
2.2 Оценка ассортиментной политики предприятия.....	24
3 Разработка мероприятий по совершенствованию ассортиментной политики ООО «А-ХОРС»	31
3.1 Мероприятия по совершенствованию ассортиментной политики предприятия.....	31
3.2 Оценка экономической эффективности внедрения разработанных мероприятий	35
Заключение	39
Список используемой литературы	41

Введение

В современных условиях от качества управления ассортиментом предприятия зависит общая экономическая эффективность деятельности каждого предприятия. Это обосновывается тем, что без эффективного управления ассортиментом сегодня невозможно качественно удовлетворять потребности клиентов, в связи с чем происходит сокращение объема спроса.

Особо важным формирование эффективной ассортиментной политики предприятия является для торговых предприятий, поскольку их экономическая эффективность находится в прямой зависимости от ассортимента, предлагаемого клиентам. В связи с этим анализ ассортимента становится одним из наиболее важных инструментов управления деятельностью торговых предприятий.

Формирование ассортиментной политики происходит в тесной взаимосвязи с маркетинговыми исследованиями компании, позволяющими определить ключевые направления развития ассортиментной политики.

Актуальность исследования выбранной проблемы обосновывается тем, что рационально сформированная ассортиментная политика позволяет не только сохранить необходимый для предприятия объем прибыли, но и создать условия для ее увеличения.

Объектом исследования выступает ООО «А-ХОРС».

Предметом исследования является ассортиментная политика предприятия.

Целью написания бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию ассортиментной политики ООО «А-ХОРС». Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты совершенствования ассортиментной политики предприятия;

2. Провести анализ эффективности формирования ассортиментной политики ООО «А-ХОРС»;

3. Разработать и экономически обосновать мероприятия по совершенствованию ассортиментной политики ООО «А-ХОРС».

Методы исследования – прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция, анализ, синтез и так далее.

Горизонт исследования: 2017-2019 гг.

Теоретической и методологической основой написания бакалаврской работы по вопросам управления товарным ассортиментом послужила научная и учебная литература следующих авторов: Л.И. Алексеева, З.Г. Бурчак, А.И. Веселов, Е. Дихшель, Л.Л. Ермолович, Ш.Ш. Магомедов, А.В. Михеева, Е.Г. Филатова, О.В. Чкалова и другие.

Аналитическую базу исследования данной работы составили материалы, а также отчетная документация исследуемой организации, статистические данные, личные наблюдения и выводы.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3 и 3.1 могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структурно бакалаврская работа включает введение, три раздела, заключение и список используемой литературы.

1 Теоретические аспекты совершенствования ассортиментной политики предприятия

1.1 Сущность и принципы разработки ассортиментной политики предприятия

Ассортиментная политика предприятия занимает важнейшее место в управлении его деятельностью, поскольку от качества ее формирования и выбора основных видов продукции к реализации зависит общая экономическая эффективность функционирования предприятия. В условиях внешнеэкономической и внешнеполитической нестабильности именно за счет развития ассортиментной политики формируются условия для сокращения рисков деятельности предприятия, а также поддержания необходимого уровня прибыльности и рентабельности [11].

Анализ литературы по вопросам формирования и развития ассортиментной политики предприятия, позволяет выделить достаточно большое число различных подходов к определению ее сущности. Так, в соответствии с первым подходом ассортиментная политика представляет собой целостную систему мер, направленную на повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности [3].

В соответствии со вторым подходом к определению сущности ассортиментной политики предприятия она связана с необходимостью достижения предприятием целевых значений эффективности деятельности экономического субъекта за счет формирования наиболее качественного ассортимента товаров. Иными словами, ассортиментная политика в рамках данного подхода рассматривается как целостная система взглядов и комплекс мер в области улучшения товарного ассортимента компании.

Наиболее качественно отражает суть ассортиментной политики предприятия третий подход, в соответствии с которым она позволяет обеспечить высокую эффективность функционирования экономического

субъекта за счет создания ассортимента, учитывающего потребности клиентов в тех или иных продуктах, а также динамику рынка и другие важные показатели. В данном случае ассортиментная политика предприятия представляет собой комплекс различных ассортиментных групп, которые являются наиболее предпочтительными для производителя и потребителя и позволяют обеспечить высокую эффективность сбытовой деятельности [15].

В современных условиях формирование ассортиментной политики предприятия направлено на создание дополнительных конкурентных преимуществ сбытовой деятельности любого экономического субъекта. Ассортиментная политика многих производственных и торговых предприятий создается на основе комплексного подхода, позволяющего учитывать влияние различных макро- и микроэкономических факторов, характерных для современной экономики РФ.

Исследование методологических принципов формирования ассортиментной политики предприятия позволяет выделить два наиболее важных из них:

- принцип синергизма;
- принцип стратегической гибкости [4].

Выделяя ключевой из них, без применения которого формирование ассортиментной политики предприятия не будет эффективным, следует отметить, что принцип стратегической ориентации позволяет обеспечить постоянное обновление ассортимента производимой и реализуемой продукции, а также его соответствие запросам потребителей.

Второй из представленных принципов становится основополагающим для всех экономических субъектов, поскольку позволяет обосновать эффективность использования ресурсного потенциала предприятия и связать его с ключевыми финансовыми показателями.

Практическая реализация исследуемого принципа необходима в связи с ограниченностью жизненного цикла каждого отдельного товара, включаемого в состав ассортимента продукции предприятия. Сама

ограниченность возникает в связи с изменением потребительских предпочтений, а также научно-техническим прогрессом, приводящим к возникновению новых запросов и потребительских характеристик товаров. Это в свою очередь приводит к тенденции сокращения жизненного цикла товаров, поскольку в каждый конкретный отрезок времени на рынке наблюдается увеличение предложения товаров с новыми потребительскими характеристиками [5].

В связи с этим многие предприятия уделяют внимание включению в состав своего ассортимента товаров, отличающихся высокой инновационностью. При условии низкого качества анализа жизненного цикла товаров может возникнуть риск разработки и реализации неэффективной товарной стратегии в связи с включением в ее состав товарных групп, не позволяющих получить предприятию необходимый объем прибыли.

Так, если значительный объем экономического эффекта от деятельности предприятия формирует отдельная группа товаров, отсутствие анализа его жизненного цикла может привести к финансовым трудностям внутри организации и повышению вероятности наступления финансовой несостоятельности.

Обращая внимание на второй из представленных ранее принципов формирования ассортиментной политики, можно отметить, что он связан с обеспечением согласованности и взаимосвязи отдельных видов продукции или же однородных групп.

В качестве основных источников реализации принципа синергизма на практике можно выделить:

- наиболее эффективное использование производственных или сбытовых возможностей предприятия;
- формирование научно обоснованных принципов ассортиментной политики;

– создание информационных материалов, позволяющих систематизировать информацию о всех клиентах предприятия, а также перспективах развития отношений с ними [17].

Реализация представленных положений на практике позволяет достичь значительных результатов для предприятия, в связи с чем они достаточно часто ложатся в основу ассортиментной политики отдельных экономических субъектов.

Необходимо достичь такого соотношения между отдельными группами ассортимента, при котором внезапные рыночные колебания не приведут к значительным негативным последствиям для деятельности предприятия. При этом решаются задачи снижения степени риска и обеспечения стабильности предприятия в целом [7, 10].

Таким образом, можно говорить о том, что ассортиментная политика предприятия представляет собой основу обеспечения эффективности производственно-сбытовой деятельности экономических субъектов. В связи с этим учет описанных выше принципов позволяет обеспечить высокое качество формирования ассортимента продукции, а значит и сформировать основу для повышения финансовых результатов.

1.2 Методы оценки эффективности формирования товарного ассортимента предприятия

Практика проведения оценки эффективности формирования товарного ассортимента предприятия, говорит о том, что выделяется достаточно большое число различных методов и подходов. В связи этим опишем наиболее часто встречающиеся в литературе по исследуемой проблематике подходы. Для большей наглядности методы проведения анализа эффективности ассортиментной политики предприятия проиллюстрированы рисунком 1.

Одним из наиболее активно используемых методов анализа ассортиментной политики предприятия является исследование жизненного цикла товара. Данный метод позволяет оценить не только существующее положение товара на рынке, но и спрогнозировать дальнейшее его развитие.

Однофакторные методы	• ABC-анализ • Анализ рентабельности • Операционный анализ • Анализ маржинальной прибыли • Анализ жизненного цикла товаров
Двухфакторные методы	• XYZ-анализ • Матрица БКГ • Матрица General Electric • Матрица Маркон • Матрица "Привлекательность рынка - позиция товаров" • Матрица Ансоффа
Многофакторные модели	• Имитационное моделирование • Кластерный анализ • Ранжирование товарных групп • Метод статистических корреляций • Метод экспертных оценок
Другие методы	• Матрица совместных покупок • Матрица построения пространства принятия решений

Рисунок 1 – Методы анализа ассортиментной политики предприятия [6, 9]

Методика анализа жизненного цикла товара позволяет сформировать целостную систему маркетинговых действий предприятия, направленных на повышение удовлетворенности клиентов существующими или разработку новых товаров, которые будут соответствовать потребностям клиентов компании. Практическое применение теории жизненного цикла товара позволяет выделить общую закономерность для всех товаров компании, которая может быть выражена в виде S-образной кривой, включающей пять основных этапов жизненного цикла продукта:

- 1) разработка товара;

- 2) внедрение (выведение на рынок);
- 3) рост;
- 4) зрелость;
- 5) спад [2].

Первый этап жизненного цикла товара связан с разработкой и созданием товаров, в связи с чем объем их реализации равен нулю. На втором этапе наблюдается постепенное увеличение объема реализации продукции, однако тенденция к повышению объема затрат приводит к фактическому отсутствию прибыли для экономического субъекта.

На третьем этапе происходит рост объемов реализации продукции за счет узнавания товаров, а, следовательно, наблюдается рост величины финансовых результатов от реализации продукции. На четвертом этапе происходит замедление темпов роста объемов реализации продукции, поскольку продукт уже приобретен большинством клиентов. При этом наблюдается снижение объема затрат предприятия, в связи с чем стабилизируется объем его прибыли. Последний этап характеризуется спадом объема реализации и прибыли компании.

Процесс исследования жизненного цикла товаров должен быть постоянным на любом предприятии, что позволяет вовремя начать разработку и внедрение новых товаров для поддержания актуальности ассортимента и соответствия его требованиям потребителей.

Обращая внимание на другие методы анализа ассортиментной политики предприятия, можно отметить, что также широко используется финансово-аналитический метод, позволяющий соотносить получаемый предприятием объем прибыли от каждого отдельного вида продукции и общий уровень прибыли. Данный инструмент позволяет обеспечить формирование наиболее качественной ассортиментной политики предприятия на основе исследования доли прибыли от каждой отдельной категории производимой продукции.

В качестве основных показателей, характеризующих эффективность ассортимента предприятия, можно выделить:

1. предельная прибыль от реализации единицы продукции;
2. прибыль от продажи продукта;
3. рентабельность производства и продажи отдельных видов товаров;
4. доля реализации продукта в общем объеме продаж (или в продажах по данной продуктовой категории);
5. доля прибыли от реализации продукта в общей величине прибыли (в прибыли по категории, марке);
6. широта ассортимента;
7. полнота ассортимента;
8. устойчивость ассортимента;
9. новизна ассортимента и другие [12, 20].

В процессе анализа ассортиментной политики предприятия исследуют и структуру производимой продукции [13, 18]. Здесь широкое применение получил метод ABC-анализа, позволяющего на основе ранжирования структуры производимой продукции по наиболее важным показателям выделить ключевые для предприятия ассортиментные группы, а также своевременно корректировать его ассортиментную политику. В качестве объектов анализа могут выступать:

- 1) отдельные товары или товарные группы,
- 2) отдельные заказы и клиенты,
- 3) регионы и каналы сбыта

По итогам проведенных расчетов проводится ранжирование продукции в порядке уменьшения относительной доли в выручке и распределение товаров по группам «А», «В» и «С». Так, в первую ассортиментную группу включаются товары, позволяющие получить более 75 % от суммы долей, прибыли, получаемой предприятием, в группу «В» включаются товары с диапазоном 50-75 % суммы долей, а остальные группы товаров попадают в группу «С».

Товары, составляющие группу «А» характеризуются высокой долей вклада в анализируемый показатель, в связи с чем особое внимание уделяется сохранению и увеличению данной ассортиментной группы. Товары группы «В» вносят средний вклад в анализируемый показатель, в связи с чем анализируется ряд других показателей, характеризующих товар, и только потом осуществляется отбор наиболее эффективных для предприятия товаров. Последняя группа товаров вносит незначительный вклад в прибыль предприятия, в связи с чем принимается решение либо об исключении данных товаров из ассортиментной политики предприятия, либо их дальнейшее развитие, если это предусмотрено бизнес-планами компании [8, 16].

Метод построения матрицы совместных покупок позволяет проанализировать ассортимент предприятия с позиции взаимосвязи между потреблением отдельных продуктов в связи с взаимодополняющими их функциями. Методика проведения анализа проиллюстрирована рисунком 2.

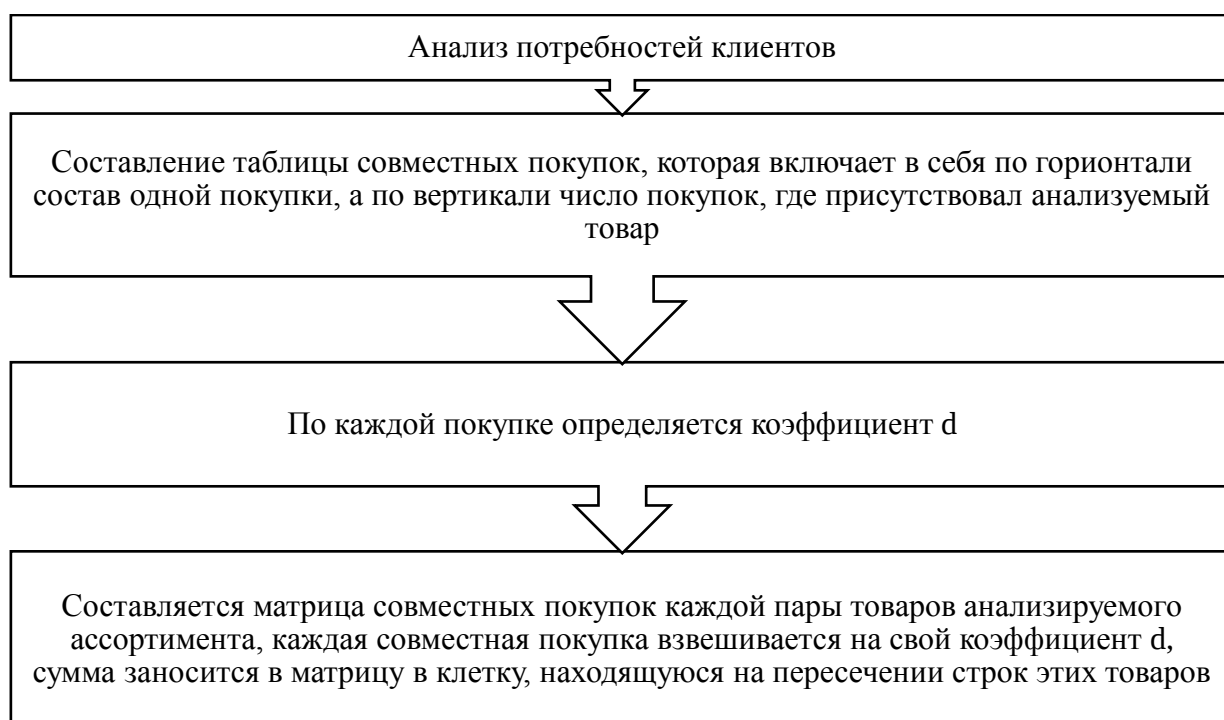


Рисунок 2 – Методика анализа матрицы совместных покупок [19]

Последним методом, который достаточно часто применяется в процессе анализа ассортиментной политики предприятия, является матрица БКГ. Данный инструмент позволяет классифицировать производимую или реализуемую предприятием продукцию на основе ее доли рынка относительно ключевых конкурентов, а также годовых темпов роста всей отрасли в целом.

Коэффициент d определяется на основе формулы (1).

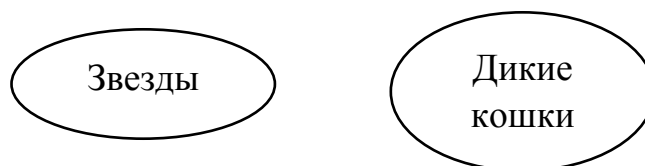
$$d = \frac{1}{(n-1)} \quad (1)$$

где n – общее число продуктов в данной покупке.

На основе данной матрицы формируется предварительная оценка распределения финансовых и материальных ресурсов между товарами, что позволяет существенно повысить эффективность деятельности предприятия. Матрица формируется для всего товарного ассортимента предприятия и по каждой отдельной группе составляется следующая информация:

- объем продаж в стоимостном выражении;
- доля продукта на рынке относительно крупнейшего конкурента;
- темпы роста рынка, на котором действует предприятие со своей продукцией.

Графическая интерпретация упомянутой выше матрицы проиллюстрирована рисунком 3.



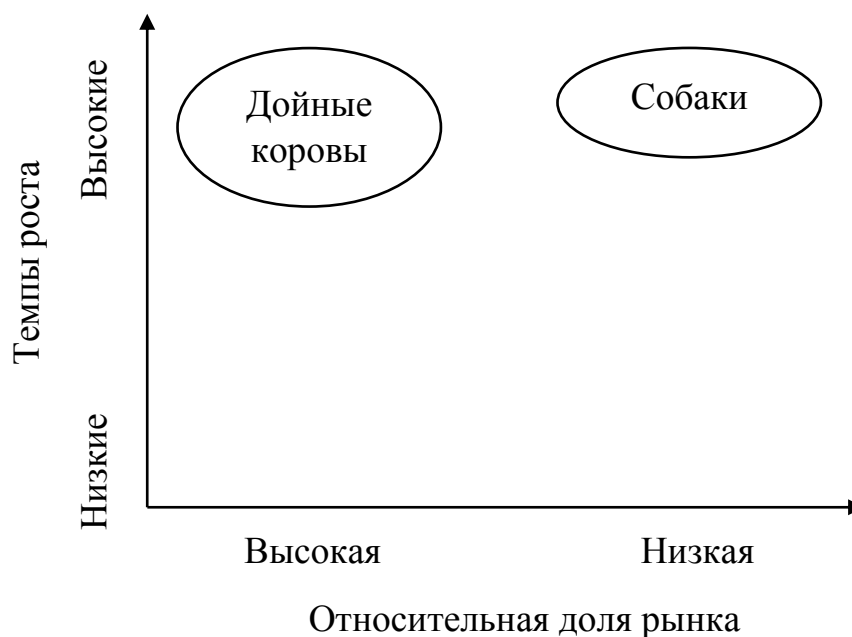


Рисунок 3 – Матрица БКГ [1]

Построение матрицы БКГ предполагает выделение четырех групп товаров:

- 1) «звезды» - сохранение лидерских позиций;
- 2) «дойные коровы» - максимизация прибыли;
- 3) «дикие кошки» - выборочное инвестирование и избирательное развитие;
- 4) «собаки» - вывод с рынка или поддержание малой активности.

С целью более качественного исследования представленных выше методов анализа ассортиментной политики предприятия в таблице 1 описаны их преимущества и недостатки.

Таблица 1 – Преимущества и недостатки описанных методов анализа ассортиментной политики предприятия [14]

Метод анализа ассортиментной политики предприятия	Преимущества метода	Недостатки метода
1	2	3
Анализ жизненного цикла	Простота аналитических процедур, обеспечение	Сложности при составлении прогноза продаж на следующих

товара	наиболее эффективного оперативного управления ассортиментной политикой	этапах жизненного цикла товаров; невозможность принятия точных долгосрочных решений, поскольку этап продукта в цикле сложно определим
Финансово-аналитический метод	Сформированная модель рентабельности каждого вида продукции; Повышение качества принятых управленческих решений.	Отражает только финансовый аспект ассортиментной политики, не учитывается значимость широты ассортимента.
Метод расчета точки безубыточности	Простота применения; Минимальный уровень затрат на анализ; Повышение эффективности управления выручкой предприятия.	Не учитываются отдельные аспекты производства и ряд факторов, оказывающих влияние на выпуск продукции.
АВС-анализ	Простота и точность расчетов	Не учитывает влияние некоторых рыночных факторов, таких как сезонность производства и спроса, вариации объемов продаж и другие.
Матрица совместных покупок	Оценивает интенсивность взаимосвязи между отдельными продуктами	Высокая трудоемкость

Продолжение таблицы 1

1	2	3
Матрица БКГ	Простой, доступный для понимания подход к организации делового портфеля предприятия; модель может служить основой для анализа разных стадий развития бизнес-единицы и соответственно анализа различия её потребностей на разных этапах развития.	Темп роста рынка не может свидетельствовать о привлекательности отрасли в целом, поскольку существует множество факторов, влияющих на привлекательность сегмента: входные барьеры, макро и микро экономические факторы, норма прибыли, уровень конкуренции. Относительная доля рынка товара не может свидетельствовать о его конкурентоспособности в будущем, поскольку могут появиться новые товары конкурентов или измениться предпочтения потребителей.

Таким образом, каждый из представленных методов имеет свои преимущества и недостатки. В связи с этим применение их в отдельности является мало эффективным, поскольку не позволяет дать качественную оценку эффективности ассортиментной политики предприятия. Это приводит к необходимости комплексного использования упомянутых выше методов в практике деятельности предприятий.

Рассмотренные теоретические аспекты формирования эффективной ассортиментной политики предприятия служат основой для проведения ее анализа на примере объекта исследования, представленного во втором разделе бакалаврской работы.

2 Анализ ассортиментной политики ООО «А-ХОРС»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

В качестве объекта исследования в работе выступает ООО «А-ХОРС». Основным видом его деятельности является «Торговля оптовая скобяными изделиями, водопроводным и отопительным оборудованием и принадлежностями».

Предприятие функционирует на рынке г.о. Тольятти с 2017 года и имеет собственную базу клиентов, что позволяет обеспечить необходимый предприятию объем реализации продукции.

Юридический адрес: 445027, Самарская область, г.о. Тольятти, ул. Фрунзе, дом 15. Он совпадает с фактическим местоположением предприятия.

Главная цель деятельности предприятия заключается в максимизации прибыли, за счет качественного удовлетворения потребностей клиентов в необходимых материалах. Задачи предприятия, следующие:

- получение прибыли от реализации продукции;
- увеличение клиентской базы;
- повышение уровня удовлетворенности клиентов обслуживанием.

Предприятие предоставляет широкий ассортимент товаров следующих категорий: смазки и аэрозоли, трубопроводные товары, товары для водоснабжения, диспенсеры и водонагреватели, крепеж, такелаж, товары для безопасности, радиаторы отопления, дверные ручки, фильтры механической очистки воды, фурнитура, декор.

Организационная структура управления предприятия представлена на рисунке 4. Она относится к линейным и является наиболее простой для торговых предприятий.

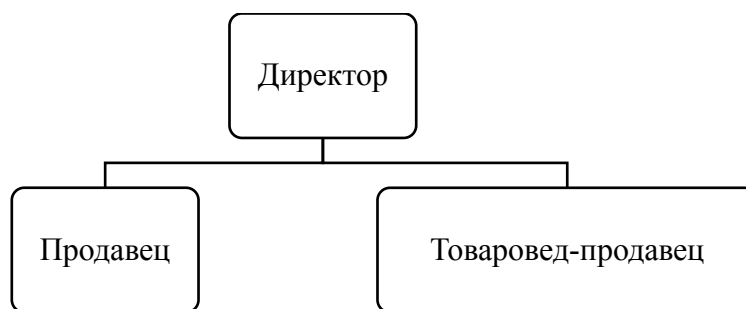


Рисунок 4 – Организационная структура управления ООО «А-ХОРС»

Преимущества организационной структуры управления:

- быстрое выполнение поставленных задач;
- простота управления;
- личная ответственность руководителя за результаты финансово-хозяйственной деятельности.

Основные недостатки организационной структуры управления:

- необходимость высокой компетенции сотрудников;
- избыточность информации, поступающей руководителю;
- высокая концентрация ответственности у руководителя.

Поскольку численность персонала организации достаточно небольшая основные функции в области управления лежат на директоре предприятия. Он осуществляет как функции в области стратегического, так и в области тактического управления деятельностью предприятия.

Функциональные обязанности двух других сотрудников заключаются в реализации продукции клиентам.

Функции в области бухгалтерского учета и юридического сопровождения деятельности предприятия переданы на аутсорсинг, что позволяет снизить уровень затрат на фонд оплаты труда персонала, а также минимизировать некоторые риски.

С целью более качественного исследования деятельности предприятия проведен его основных экономических показателей, представленных в таблице 2.

Таблица 2 – Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «А-ХОРС» за 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
				2018-2017гг.		2019-2018гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1 Товарооборот, тыс. руб.	1345	1493	1592	148	11,00	99	6,63
2 Полная себестоимость, в том числе издержки обращения, тыс. руб.	1219 782	1355 802	1445 808	136 20	11,16 2,56	90 6	6,64 0,74
3 Валовой доход, тыс. руб.	908	940	955	32	3,52	15	1,60
4 Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	126	138	147	12	9,52	9	6,52
5 Чистая прибыль, тыс. руб.	54	57	67	3	5,56	10	17,54
6 Стоимость оборотных активов, тыс. руб.	275	282	294	7	2,55	12	4,26
7 Среднесписочная численность работающих, чел.	3	3	3	-	-	-	-
8 Фонд оплаты труда, тыс. руб.	751	787	738	36	4,79	-49	-6,22
9 Среднегодовой товарооборот 1 работающего, тыс. руб.	448,3	497,7	530,7	49,33	11,00	33	6,63
10 Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	250	262	246	12	4,8	-16	-6,12
11 Оборачиваемость активов, раз	4,89	5,294	5,41	0,41	8,25	0,12	2,28
12 Рентабельность продаж, %	9,37	9,24	9,23	-0,13	-	-0,01	-
13 Уровень издержек обращения, %	58,14	53,72	50,75	-4,42	-	-2,97	-
14 Уровень валового дохода, %	67,51	62,96	59,99	-4,55	-	-2,97	-
15 Затраты на рубль товарооборота, коп.	91	91	91	-	-	-	-

Динамика основных технико-экономических показателей деятельности проиллюстрирована рисунком 5.

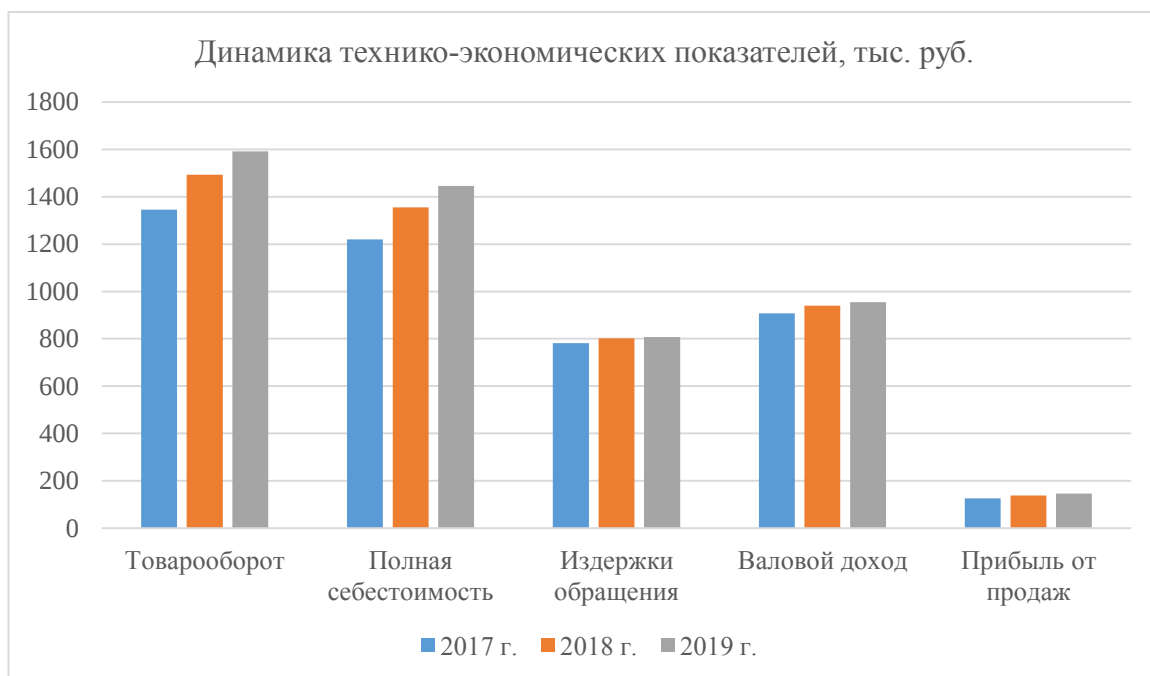


Рисунок 5 – Динамика основных технико-экономических показателей деятельности ООО «А-ХОРС» за 2017-2019 гг.

Представленные в таблице 2 и на рисунке 5 данные позволяют сделать следующие выводы:

– величина товарооборота предприятия увеличивалась на протяжении всего анализируемого периода: на 11 % в 2018 г. по сравнению с 2017 г. и на 6,63 % - в 2019 г. по сравнению с 2018 г. Увеличение товарооборота обосновывается проведением ряда стимулирующих мероприятий для клиентов ООО «А-ХОРС» и является положительной тенденцией в деятельности предприятия;

– полная себестоимость продукции также увеличивалась: на 11,16 % в 2018 г. по сравнению с 2017 г. и на 6,64 % - в 2019 г. по сравнению с 2018 г. Соотношение темпов роста себестоимости и товарооборота позволяет говорить о том, что рост затрат незначительно, но превышает темпы роста

товарооборота. В экономическом плане это означает снижение величины финансовых результатов деятельности предприятия и требует пристального внимания со стороны руководства;

- описанные выше тенденции обусловили соответствующее изменение прибыли от продаж, величина которой имела тенденцию роста за 2017-2019 гг., а именно: на 9,52 % в 2018 г. по сравнению с 2017 г. и на 6,52 % - в 2019 г. по сравнению с 2018 г.;

- положительная динамика товарооборота оказала влияние и на уровень и динамику чистой прибыли предприятия, которая увеличилась на 5,56 % в 2018 г. по сравнению с 2017 г. и на 17,54 % - в 2019 г. по сравнению с 2018 г. Рост чистой прибыли позволяет сделать первоначальный вывод об эффективности деятельности исследуемого предприятия;

- рассмотренная выше динамика показателей товарооборота и полной себестоимости, включая издержки обращения, обусловила соответствующее изменение затрат на рубль товарооборота, уровня валового дохода и рентабельности оборота. Если доля затрат в структуре товарооборота на протяжении всего анализируемого периода оставалась стабильной на уровне 91 к., то рентабельность оборота и уровень валового дохода более чутко реагировали на опережение темпов роста себестоимости по сравнению с темпами роста товарооборота. В результате величина рентабельности оборота снизилась на 0,14 % в целом за рассматриваемый период, а уровень валового дохода – на 7,52 %. Данные факты следует рассматривать негативно, поскольку они говорят о снижении экономической эффективности деятельности предприятия;

- стоимость оборотных активов предприятия имеет тенденцию к росту, что обосновывается формированием дополнительного объема запасов предприятия, представляющих собой основную часть оборотных средств предприятия;

– нельзя не отметить, что на протяжении исследуемого периода наблюдается увеличение показателя оборачиваемости активов (в 2017 году – 4,89 оборота, в 2018 году – 5,29 оборота, в 2019 году – 5,41 оборота). Динамика данного показателя подтверждает эффективность функционирования предприятия, поскольку сокращается период возврата инвестиций в оборотные активы;

– при соотношении темпа роста среднегодового товарооборота одного сотрудника и численности персонала, которая не изменяется на протяжении всего исследуемого периода, можно отметить рост производительности труда сотрудников. Целесообразно также отметить превышение темпов роста среднегодового товарооборота темпы роста среднегодовой заработной платы работающего, что свидетельствует об эффективной кадровой политике предприятия и экономии фонда оплаты труда.

Анализ основных технико-экономических показателей деятельности предприятия позволяет сделать вывод, что на сегодняшний день выбранное в качестве объекта исследования предприятие функционирует достаточно стабильно, однако наметились тенденции снижения эффективности его работы. Это подтверждается динамикой некоторых технико-экономических показателей: рентабельности оборота и уровня валового дохода. При прочих равных условиях данные факты являются негативными и требуют внимания при формировании стратегии развития предприятия.

С целью более качественного анализа деятельности предприятия исследуем его ассортиментную политику в следующем подразделе данной работы.

2.2 Оценка ассортиментной политики предприятия

Формирование эффективной ассортиментной политики является достаточно важным для любого торгового предприятия, поскольку именно от нее зависит степень удовлетворения потребностей клиентов в товарах или

услугах.

В соответствии с методикой, представленной в первом разделе данной работы проведено исследование ассортиментной политики ООО «А-ХОРС».

В таблице 3 представлены показатели рентабельности отдельных групп товаров.

Таблица 3 – Динамика рентабельности основных групп товаров ООО «А-ХОРС»

Товарные группы	Рентабельность товарных групп, %			Абсолютные изменения	
	2017 г.	2018 г.	2019г.	2018-2017 гг.	2019-2018 гг.
Смазки и аэрозоли	6,4	6,8	6,7	0,4	-0,1
Трубопроводные товары	5,5	5,7	5,9	0,2	0,2
Товары для водоснабжения	5,9	6,1	6,3	0,2	0,2
Крепеж	10,4	11,5	12,6	1,1	1,1
Диспенсеры и водонагреватели	3,2	3,4	3,9	0,2	0,5
Такелаж	3,1	3,4	3,7	0,3	0,3
Товары для безопасности	4,5	4,4	4,3	-0,1	-0,1
Радиаторы отопления	5,8	6,01	6,3	0,21	0,29
Дверные ручки	4,75	4,76	4,79	0,01	0,03
Фильтры механической очистки воды	2,3	2,8	2,82	0,5	0,02
Фурнитура	6,72	6,89	6,74	0,17	-0,15
Декор	2,8	3,5	3,6	0,7	0,1

Исследование уровня рентабельности товаров, реализуемых исследуемым предприятием, позволяет сделать вывод о том, что рентабельность меньшей части товаров, в частности, товарных групп: фурнитура, радиаторы отопления, смазки и аэрозоли, крепеж и товары для водоснабжения, соответствует среднеотраслевым показателям. Уровень показателей рентабельности в отрасли оценивается в 6 % [10].

При этом уровень рентабельности той или иной группы товаров зависит от уровня торговой наценки, установленной в рамках договорных отношений предприятия и производителей реализуемой продукции.

Проведенное исследование позволяет говорить о том, что наиболее

доходными ассортиментными группами для исследуемого предприятия являются: крепеж, поскольку в 2017 году рентабельность товаров составляет 10,4%, в 2019 году – 12,6%; фурнитура с рентабельностью продаж в 2017 году 6,72%, в 2019 году – 6,74% и смазки и аэрозоли с рентабельностью в 2017 году – 6,4%, в 2019 году – 6,7%.

Большая часть товарных групп характеризуется низкой рентабельностью, что говорит о недостаточной эффективности формирования ассортимента предприятия, поскольку 10 товарных категорий приносят маленький объем прибыли от их реализации. Наиболее низкие показатели рентабельности наблюдаются для: фильтров механической очистки воды (рентабельность в 2017 году – 2,3%, в 2019 году – 2,82%) и декор (рентабельность в 2017 году – 2,8%, в 2019 году – 3,6%).

На втором этапе исследования ассортиментной политики ООО «А-ХОРС» используем матрицу БКГ, поскольку данный инструмент достаточно часто используется в деятельности торговых предприятий. Анализ рынка компаний, занимающихся оптовой продажей, позволяет выделить ключевого конкурента исследуемого предприятия – ООО «Техноснаб», в связи с чем исследуем ассортимент предприятия именно относительно данного представителя рынка.

Выбор данного конкурента обосновывается следующими факторами:

- компании реализуют схожие товары;
- оба предприятия имеют схожий уровень прибыли.

Сравнение деятельности предприятий проведено за 2019 год.

Исходные данные для построения матрицы за 2019 год представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Исходные данные для анализа ассортиментной политики ООО «А-ХОРС» в 2019 году с использованием матрицы БКГ

Группа ассортимента	Объем продаж, тыс. руб.	Темп	Относительная
---------------------	-------------------------	------	---------------

	ООО «А-ХОРС»	ООО «Техноснаб»	роста рынка, %	доля рынка
1	2	3	4	5
Смазки и аэрозоли	236,4	587,9	27,5	0,40
Трубопроводные товары	207,3	1896,2	30,1	0,11

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5
Товары для водоснабжения	183,7	468,7	13,6	0,39
Диспенсеры и водонагреватели	183,7	648,7	-1,2	0,28
Крепеж	181,81	1435,4	-3,7	0,13
Такелаж	166,8	632,4	15,8	0,26
Товары для безопасности	100,93	364,7	23,4	0,28
Радиаторы отопления	93,53	1075,1	3,2	0,09
Дверные ручки	91,1	694,3	-20,2	0,13
Фильтры механической очистки воды	69,75	789,1	195,9	0,09
Фурнитура	55,5	985,6	-60,8	0,06
Декор	21,5	654,9	37,2	0,03
Итого	1592	10233,0		2,25

На основе представленных в таблице 4 данных была сформирована матрица БКГ, проиллюстрированная рисунком 6.

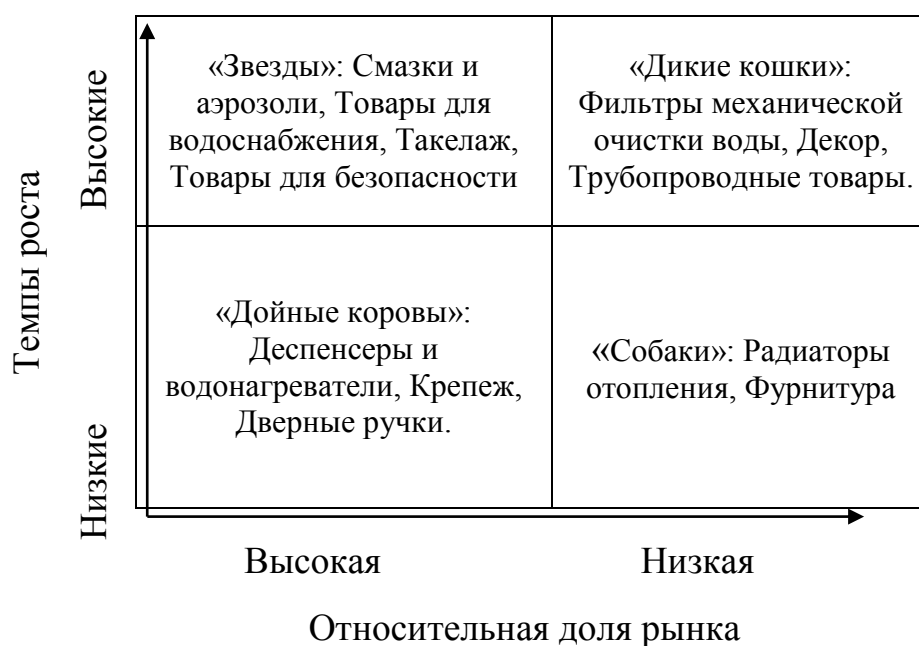


Рисунок 6 – Матрица БКГ для ассортимента ООО «А-ХОРС»

Анализируя представленную на рисунке 6 матрицу БКГ, можно сделать вывод о том, что на сегодняшний день в компании существуют товары всех категорий, но большее их число относится к «Дойным коровам» (4 ассортиментные группы) и «Звездам» (3 ассортиментные группы). Это позволяет сделать вывод о низкой эффективности ассортиментной политики предприятия, поскольку большая часть товаров, включенных в ее состав, позволяет обеспечивать только определенный уровень прибыли, без развития ассортимента, а товары, способные к переходу в категорию «Звезды» требуют значительных инвестиций со стороны предприятия.

Также существует группа товаров – «Радиаторы отопления», относящаяся к «Собакам». Однако данные товары должны быть сохранены в структуре ассортиментной политике предприятия, поскольку они пользуются спросом со стороны клиентов.

С целью более качественного исследования ассортиментной политики предприятия, проведем ее анализ с использованием показателей, упомянутых в первом разделе данной работы. По итогам проведенных расчетов показатели, отражающие эффективность ассортиментной политики систематизированы в таблице 5.

Таблица 5 – Показатели эффективности ассортиментной политики ООО «А-ХОРС» в 2017-2019 гг.

Показатель	2017г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютные отклонения	
				2018- 2017 гг.	2019- 2018 гг.
Широта ассортимента, групп	12	12	12	0	0
Полнота ассортимента	1	1	1	0	0
Количество товарных групп, пользующихся устойчивым спросом	8	8	8	0	0

Общее количество видов, разновидностей и наименований товарных групп	145	156	184	11	28
Количество новых товаров	11	15	28	4	13
Коэффициент широты ассортимента	1	1	1	0	0
Коэффициент полноты ассортимента	1	1	1	0	0
Коэффициент устойчивости ассортимента	0,82	0,84	0,85	0,02	0,01
Коэффициент соответствия ассортимента спросу	0,67	0,67	0,67	0	0
Коэффициент обновления ассортимента	0,07	0,09	0,15	0	0,1

Анализ представленных в таблице 5 данных позволяет сделать вывод о том, что наблюдается соответствие формируемого на предприятии ассортимента разработанной и реализуемой ассортиментной политике. При этом ежегодно внедряются дополнительные ассортиментные группы товаров, что позволяет обеспечить более качественное удовлетворение потребительского спроса.

Коэффициент устойчивости ассортимента увеличился на 1%, что связано с увеличением среднего числа дней, в течении которых товары разных ассортиментных групп находились в обращении.

Одним из наиболее важных показателей развития ассортиментной политики предприятия является коэффициент соответствия ассортимента спросу на реализуемые товары. Исследуя динамику данного показателя, можно отметить устойчивость уровня данного показателя, что обосновывается внедрением новых товарных групп, на которые существует спрос со стороны клиентов ООО «А-ХОРС».

В качестве основных проблем в управлении и реализации ассортиментной политики на предприятии можно выделить следующие.

При исследовании ассортиментной политики, принятой на предприятии, необходимо уделить внимание процессу ее реализации.

Основные функции в области контроля наличия товаров и соблюдения ассортиментной политики возлагаются на продавца и товароведа-продавца, которые проводят ежедневный мониторинг торговых запасов и, при их недостаточности, формируют заявки на имя директора предприятия о необходимости приобретения дополнительного объема того или иного

товара. Такая заявка формируется в двух экземплярах, один из которых направляется директору, а второй остается у сотрудников с целью контроля закупок.

В заявке указывается ассортиментная группа, ее краткая характеристика, а также количество товара, которое необходимо приобрести, остаток товаров на складах и другие показатели, предусмотренные форматом заявки, принятом на предприятии.

В процессе реализации ассортиментной политики предприятия используется информационная система «1С: Управление торговлей», которая позволяет оперативно отражать информацию о реализации того или иного товара, а также фиксировать отгрузки и выставление счетов покупателям.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод о том, что на сегодняшний день в ООО «А-ХОРС» сформирована недостаточно эффективная ассортиментная политика. Ключевыми проблемами ассортиментной политики предприятия являются:

- большое число ассортиментных групп с низким уровнем рентабельности;
- только 8 из 12 ассортиментных групп пользуются устойчивым спросом;
- низкий показатель обновления ассортимента.

В связи с этим в следующем разделе данной работы необходимо разработать мероприятия по повышению эффективности ассортиментной политики предприятия.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию ассортиментной политики ООО «А-ХОРС»

3.1 Мероприятия по совершенствованию ассортиментной политики предприятия

Одним из наиболее важных направлений развития ассортиментной политики ООО «А-ХОРС» является увеличение отдельных ассортиментных групп товаров. Данное мероприятие должно быть реализовано для групп ассортимента, характеризующихся высокой долей рентабельности и устойчивым спросом.

В связи с этим предлагается расширить ассортимент товаров по группам «Крепеж», «Фурнитура» и «Смазки и аэрозоли».

Для расширения ассортимента товарной группы «Крепеж» необходимо расширить его состав за счет следующих групп:

- пластины крепежные;
- монтажные ленты;
- металлические профили.

Данные товарные группы пользуются относительно устойчивым спросом со стороны клиентов ООО «А-ХОРС». Включение в состав ассортимента данных товарных групп позволит повысить рентабельных товаров. В процессе формирования данной практической рекомендации были запрошены коммерческие предложения от основных поставщиков ООО «А-ХОРС», по итогам анализа всех товаров, представленных в них и относящихся к соответствующим категориям, средняя норма их рентабельности составляет 11,6 %.

С целью более качественного обоснования потенциального спроса на предлагаемые к внедрению в состав ассортимента товаров, был проведен опрос среди клиентов предприятия. В опросе приняло участие 25 постоянных клиентов. Структура ответов респондентов проиллюстрирована рисунком 7.



Рисунок 7 – Структура ответов респондентов на вопросы о необходимости расширения ассортимента товаров ООО «А-ХОРС»

Представленные на рисунке 7 данные говорят о том, что большая часть респондентов (68 % от всех опрошенных) отмечают необходимость включения предлагаемых товарных групп в состав ассортимента предприятия. Одновременно с этим большинство опрошенных (60 % респондентов) отмечают готовность приобретать данные товары именно в ООО «А-ХОРС». Это позволяет говорить о наличии спроса.

В состав товарной группы «Фурнитура» предлагается включить товары торговых марок: «Sigma», «Artens», «Delta Glass», наборы для фурнитуры. Товары данных торговых марок являются достаточно дорогостоящими, а их оптовая реализация осуществляется только самими поставщиками. Включение таких товаров в состав ассортимента ООО «А-ХОРС» позволит сформировать дополнительное конкурентное преимущество для компании, поскольку предприятие сможет стать первым оптовым продавцом. Здесь также важно отметить, что фурнитура упомянутых выше марок пользуется спросом в г.о. Тольятти, поскольку является высококачественной, а клиенты ООО «А-ХОРС» неоднократно отмечали необходимость включения ее в состав товаров, реализуемых предприятием.

Аналогично предыдущему мероприятию было проведено исследование

мнения клиентов о необходимости таких товаров в ассортименте ООО «А-ХОРС» с использованием метода опроса. Он был проведен на тех же условиях, что и предыдущий. Итоги проведенного исследования проиллюстрированы рисунком 8.

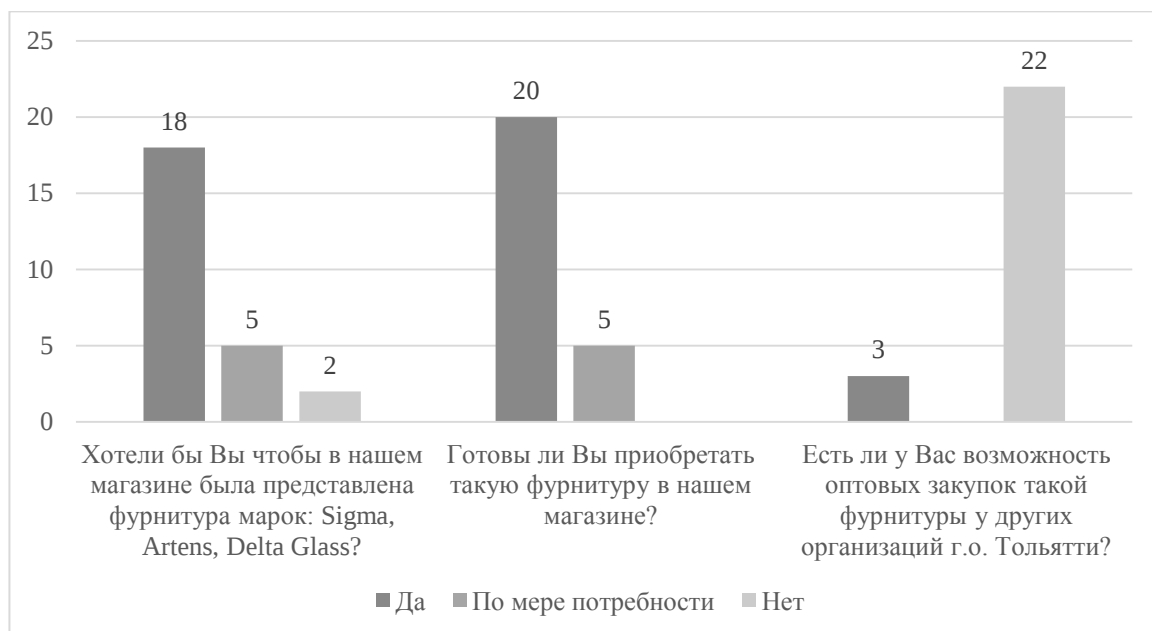


Рисунок 8 – Структура ответов респондентов на вопросы о необходимости включения новых товаров в состав ассортимента ООО «А-ХОРС»

Таким образом, подтверждается эффективность включения товаров предложенных марок в ассортимент исследуемого предприятия.

Для товаров предложенных марок также был направлен запрос коммерческого предложения, что позволило определить потенциальный уровень торговой наценки. В соответствии с информацией, представленной в коммерческих предложениях уровень торговой наценки составляет:

- для товаров марки «Sigma» – 8 %;
- для товаров марки «Artens» – 7,2 %;
- для товаров марки «Delta Glass» – 6,4 %.

Поскольку производители находятся за пределами Самарской области, также был оценен уровень издержек на транспортировку и хранение. В соответствии с оценкой, проведенной совместно с директором предприятия,

данные издержки могут составить до 2 % от стоимости единицы продукции.

Товары категории «Смазки и аэрозоли» могут быть дополнены:

- реппелентами;
- инсектицидами;
- уплотнительными пастами.

Аналогично предыдущим мероприятиям был проведен опрос клиентов компании, итоги которого говорят о готовности 64 % опрошенных приобрести товары такого типа.

С целью снижения уровня затрат на транспортировку и хранение товаров предлагается закупать их у локальных поставщиков, среди которых:

– НПО «Гарант», являющийся производителем и поставщиком качественных инсектицидов в Самарской области. Поскольку производство данной компании расположено на территории региона, договором сотрудничества предусматривается бесплатная доставка;

– ООО «Альянс» - производитель уплотнительных паст и реппеленты в России с собственным представительством и складами в Самарской области.

С данных поставщиков также были запрошены коммерческие предложения. В соответствии с предоставленными поставщиками документами уровень торговой наценки на предлагаемые товары может составить:

- реппеленты – 7 %;
- инсектицидами – 6 %;
- уплотнительными пастами – 6,1 %.

Другим мероприятием в области повышения эффективности является снижение числа товаров, относящихся к группам, не пользующимся особым спросом при одновременном увеличении востребованных групп. К невостребованным сегодня ассортиментным группам относятся: радиаторы отопления, фильтры механической очистки воды, декор и трубопроводные

товары. В связи с этим предлагается минимизация объема данных товаров, хранимого на складе (в стоимостном выражении на 284 т. р.), при одновременном увеличении уровня хранимых запасов следующих групп: смазки и аэрозоли, товары для водоснабжения, крепеж на ту же сумму.

С целью сохранения объема реализации товаров, не пользующихся спросом, предлагается сформировать каталог, который позволит клиентам ООО «А-ХОРС» приобрести товары по предварительному заказу.

Изменение структуры ассортимента позволит не только сохранить объем реализации товаров, не пользующихся спросом, но и создать условия для увеличения объема наиболее популярных групп товаров.

Обоснование экономической эффективности от реализации предложенных мероприятий представлено в следующем подразделе данной работы.

3.2 Оценка экономической эффективности внедрения разработанных мероприятий

Первое из предложенных мероприятий связано с включением в состав ассортимента реализуемых товаров дополнительных ассортиментных групп. В соответствии с итогами проведенного опроса клиентов ООО «А-ХОРС» 68 % клиентов готово приобретать такие товары.

В процессе оценки принято, что уровень товарооборота от реализации новых товаров может составить: по группе «Фурнитура» 184 т. р., по группе «Крепеж» - 50 т. р., по группе «Смазки и аэрозоли» - 63 т. р. Данный показатель был получен за счет анализа сбыта основного конкурента ООО «А-ХОРС» с учетом того, что цены реализации товаров схожи.

Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности мероприятия представлены в таблице 6. Важно отметить, что уровень текущих затрат, связанных с реализацией предложенного мероприятия, определен на основе среднегодовой стоимости хранения

товаров на складе в размере 45 т. р.

Таблица 6 – Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности внедрения новых ассортиментных групп в ООО «А-ХОРС»

Показатель	Усл. обозн.	Цифровое значение
Численность работающих, чел.	$Ч_{исх}$	3
Среднегодовая заработная плата одного работника, тыс. руб.	$З_{ср}$	246
Среднегодовой товарооборот одного работника, тыс. руб.	$T_{г1}$	530,7
Обязательные страховые взносы, %	ОСВ	30,2
Товарооборот до внедрения мероприятия, тыс. руб.	T_1	1592
Текущие расходы на внедрение мероприятия, тыс. руб.	$З_{тек}$	45
Условно-постоянные расходы, тыс. руб.	$У_{пост}$	597

На основании данных таблицы 6 проведен расчет экономической эффективности внедрения новых ассортиментных групп в ООО «А-ХОРС». Он представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Расчет показателей экономической эффективности внедрения новых ассортиментных групп в ООО «А-ХОРС»

Показатель	Метод расчета	Расчет
1	2	3
Товарооборот после внедрения мероприятия, тыс. руб.	$T_2 = T_1 + \Delta T$	$T_2 = 50 + 184 + 63 + 1592 = 1889$
Среднегодовой товарооборот на 1 работающего после внедрения мероприятия, тыс. руб.	$T_{г2} = \frac{T_2}{Ч_{исх}}$	$T_{г2} = \frac{1889}{3} = 629,6$
Прирост среднегодового товарооборота работающего, %	$\Delta ПТ = \frac{T_{г2}}{T} \cdot 100 - 100$	$\Delta ПТ = \frac{629,6}{530,7} \cdot 100 - 100 = 18,64$
Относительное высвобождение численности работающих, чел.	$\mathcal{E}_ч = \frac{(Ч_{исх} \cdot \Delta ПТ)}{(100 + \Delta ПТ)}$	$\mathcal{E}_ч = \frac{(3 \cdot 18,64)}{(100 + 18,64)} = 0,47$
Экономия	$\mathcal{E}_{з/пл} = \mathcal{E}_ч \cdot З_{ср}$	$\mathcal{E}_{з/пл} = 0,47 \cdot 246 = 115,62$

себестоимости по заработной плате, тыс. руб.		
--	--	--

Продолжение таблицы 7

1	2	3
Экономия себестоимости по обязательным страховым взносам, тыс. руб.	$\mathcal{E}_{\text{осв}} = \mathcal{E}_{\text{з/пл}} \cdot \frac{\text{ОСВ}}{100}$	$\mathcal{E}_{\text{осв}} = 115,62 \cdot \frac{30,2}{100} = 34,91$
Экономия себестоимости по условно-постоянным расходам, тыс. руб.	$\mathcal{E}_{\text{у-п}} = \left(\frac{y_{\text{пост}}}{T_1} - \frac{y_{\text{пост}}}{T_2} \right) \cdot T_2$	$\mathcal{E}_{\text{у-п}} = \left(\frac{597}{1592} - \frac{597}{1889} \right) \cdot 1889 = 111,38$
Условно-годовая экономия за счет внедрения мероприятия, тыс. руб.	$\mathcal{E}_{\text{у-г}} = \mathcal{E}_{\text{з/пл}} + \mathcal{E}_{\text{осв}} + \mathcal{E}_{\text{у-п}} - \mathcal{Z}_{\text{тек}}$	$\mathcal{E}_{\text{у-г}} = 115,62 + 34,91 + 111,38 - 45 = 216,91$
Годовой экономический эффект, тыс. руб.	$\mathcal{E}_{\text{год}} = \mathcal{E}_{\text{у-г}}$	$\mathcal{E}_{\text{год}} = 216,91$

Таким образом, в результате внедрения новых товарных групп в состав ассортимента ООО «А-ХОРС» рост среднегодового товарооборота одного рабочего и годовой экономический эффект составят соответственно 18,64 % и 216,91 т. р. Следовательно, внедрение мероприятия экономически целесообразно.

Обоснование экономического эффекта от реализации предложенного мероприятия по сокращению не пользующихся спросом товаров проведем на основе опроса клиентов ООО «А-ХОРС».

В соответствии с данными, полученными по итогам анализа респондентов, было выявлено, что потенциальный рост продажи товаров, выделенных в предыдущем подразделе ассортиментных групп, составляет 56 т. р. от текущего уровня реализации. Также за счет каталогов сохранится отчетный уровень реализации товаров.

В процессе расчета следует учесть, что совокупный уровень текущих затрат, связанных с увеличением ассортимента составляет 10 т. р., которые будут направлены на заключение договоров, представительские расходы, аренду дополнительных площадей и производство каталогов продукции, не пользующейся спросом. В соответствии с данными, представленными в таблице 6, экономический эффект от реализации предложенного мероприятия рассчитан в таблице 8.

Таблица 8 – Экономический эффект от сокращения объема товаров, не пользующихся спросом

Показатель	Метод расчета	Расчет
Товарооборот после внедрения мероприятия, тыс. руб.	$T_2 = T_1 + \Delta T$	$T_2 = 1592 + 56 = 1648$
Среднегодовой товарооборот на 1 работающего после внедрения мероприятия, тыс. руб.	$T_{г2} = \frac{T_2}{Ч_{исх}}$	$T_{г2} = \frac{1648}{3} = 549,3$
Прирост среднегодового товарооборота работающего, %	$\Delta ПТ = \frac{T_{г2}}{T} \cdot 100 - 100$	$\Delta ПТ = \frac{549,3}{530,7} \cdot 100 - 100 = 3,5$
Относительное высвобождение численности работающих, чел.	$\mathcal{E}_ч = \frac{(Ч_{исх} \cdot \Delta ПТ)}{(100 + \Delta ПТ)}$	$\mathcal{E}_ч = \frac{(3 \cdot 3,5)}{(100 + 3,5)} = 0,1$
Экономия себестоимости по заработной плате, тыс. руб.	$\mathcal{E}_{з/пл} = \mathcal{E}_ч \cdot З_{ср}$	$\mathcal{E}_{з/пл} = 0,1 \cdot 246 = 24,6$
Экономия себестоимости по обязательным страховым взносам, тыс. руб.	$\mathcal{E}_{осв} = \mathcal{E}_{з/пл} \cdot \frac{ОСВ}{100}$	$\mathcal{E}_{осв} = 24,6 \cdot \frac{30,2}{100} = 7,43$
Экономия себестоимости по условно-постоянным расходам, тыс. руб.	$\mathcal{E}_{у-п} = \left(\frac{y_{пост}}{T_1} - \frac{y_{пост}}{T_2} \right) \cdot T_2$	$\mathcal{E}_{у-п} = \left(\frac{597}{1592} - \frac{597}{1648} \right) \cdot 1648 = 21$
Условно-годовая экономия за счет внедрения мероприятия, тыс. руб.	$\mathcal{E}_{у-г} = \mathcal{E}_{з/пл} + \mathcal{E}_{осв} + \mathcal{E}_{у-п} - З_{тек}$	$\mathcal{E}_{у-г} = 24,6 + 7,43 + 21 - 10 = 43,03$
Годовой экономический эффект, тыс. руб.	$\mathcal{E}_{год} = \mathcal{E}_{у-г}$	$\mathcal{E}_{год} = 43,03$

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы.

Ассортиментная политика предприятия представляет собой основу обеспечения эффективности производственно-сбытовой деятельности экономических субъектов. В связи с этим учет описанных выше принципов позволяет обеспечить высокое качество формирования ассортимента продукции, а значит и сформировать основу для повышения финансовых результатов. Принятие управленческих решений в области ассортиментной политики предусматривает комплексный подход, то есть координацию разносторонних, и в то же время, взаимозависимых видов деятельности (научно-технической, проектной, инновационной, комплексного исследования рынка, организации сбыта, сервиса, рекламы и другое).

Исследование основных методов оценки эффективности ассортиментной политики предприятия позволяет отметить, что сегодня в литературе выделяется несколько основных методов анализа, позволяющих проводить качественное исследование ассортимента предприятия. В основе данных методов лежат различные показатели, в связи с чем необходимым является применение не одного, а нескольких из них.

В качестве объекта исследования работы выступает ООО «А-ХОРС», основным видом деятельности которого является торговля оптовыми скобяными изделиями, водопроводным и отопительным оборудованием и принадлежностями. Исследование основных технико-экономических показателей деятельности данного предприятия выявило неоднозначные тенденции. Так, показатели товарооборота, валового дохода и прибыли показали устойчивые тенденции роста. Однако параллельно с данными позитивными результатами отмечается и тенденция роста полной себестоимости продукции, включая величину издержек обращения. Негативным в данной ситуации является то, что темпы роста себестоимости незначительно, но все же опережают темпы роста товарооборота, в связи с

чем относительные показатели финансовых результатов (рентабельность оборота и уровень валового дохода) снизились.

Таким образом, на сегодняшний день ООО «А-ХОРС» функционирует достаточно стабильно, однако наметились негативные тенденции, связанные со снижением доходности.

Особое внимание в бакалаврской работе было уделено исследованию ассортиментной политики данного предприятия. Анализ позволил выделить, что сегодня она недостаточно эффективна, что обосновано следующими проблемами:

- большое число ассортиментных групп с низким уровнем рентабельности;
- только 8 из 12 ассортиментных групп пользуются устойчивым спросом;
- низкий показатель обновления ассортимента.

С целью повышения эффективности ассортиментной политики ООО «А-ХОРС» было предложено увеличение товаров, относящихся к следующим группам: «Крепеж», «Фурнитура» и «Смазки и аэрозоли». Включение новых товаров данных ассортиментных групп экономически обосновано, поскольку рост производительности труда в целом по предприятию составит 18,64 %, а величина условно-годовой экономии и годового экономического эффекта составят 216,91 т. р.

Также предложено изменить объем пользующихся спросом товаров при одновременном сокращении предложения товаров с нестабильным спросом. Реализация данного мероприятия позволит повысить производительность труда в целом по предприятию на 3,5 % и получить величину условно-годовой экономии и годового экономического эффекта в сумме 43,03 т. р.

Наличие положительного экономического эффекта от реализации разработанных мероприятий говорит об эффективности их внедрения в деятельность ООО «А-ХОРС».

Список используемой литературы

1. Алексеева Л. И. Планирование деятельности фирмы. М. : Финансы и статистика, 2019. 284 с.
2. Березина Е. А. Эффективные технологии управления жизненным циклом товара // автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Санкт-Петербургский государственный аграрный университет. Санкт-Петербург, 2020. 23 с.
3. Веселов А. И. Ассортиментная политика предприятий: анализ основных взглядов и методов оценки //Маркетинг в России и за рубежом. 2017. -№ 1. С. 103-114.
4. Вострикова А. А. Экономика торговой организации : учеб. Пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М. : Дана, 2018. 594с.
5. Вуманенко С. Д. Экономика фирмы / под. ред. С. Д. Вуманенко, В. А. Пронина. М. : ЮНИТИ, 2018. 412с.
6. Ермолович Л. Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Мн. : БГЭУ, 2019. 254 с.
7. Малышев А. А., Соколкова Т. А. Совершенствование ассортиментной политики предприятия «Аптека низких цен» // Образование и наука в современном мире. Инновации. 2017. № 1. С. 217-225.
8. Макарьян Э. А. Экономический анализ хозяйственной деятельности : учебное пособие. М. : КНОРУС, 2019. 552 с.
9. Михеева А. В. Методы оценки эффективности товарного ассортимента предприятия [Электронный ресурс] URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=28346936> (дата обращения: 05.04.2020).
10. Рентабельность по отраслям по данным Росстат [Электронный ресурс]. URL: <https://rosinfostat.ru/rentabelnost/> (дата обращения: 15.05.2020).
11. Филатова Е. Г. Системный подход к формированию ассортиментной политики коммерческого предприятия // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. 2019. №4. С. 230-233.

12. Фридман А. М. Экономика торговой деятельности потребительского общества: Учебное пособие. Изд-во Воронежского университета, 2019. С. 84.
13. Чкалова О. В. Торговое дело : учеб. пособие. 2-е изд., пер. М. : Эксмо, 2019. 319 с.
14. Чувакова С. Г. Управление ассортиментом магазина. М. : Дашков и Ко, 2017. 260 с.
15. Юрова Н. А. Инструменты и методы управления ассортиментом товаров в ритейле // Вестник сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева. 2017. №1. С. 165-170.
16. Aziz A. How to Day Trade for a Living: A Beginner's Guide to Trading Tools and Tactics, Money Management, Discipline and Trading Psychology 3rd Edition / A. Aziz - CreateSpace Independent Publishing Platform, 2018. 280 p.
17. Langer A. The 7 Secrets to Selling More by Selling Less: The Ultimate Guide to Reinventing Your Sales/ A. Langer - Independently published, 2019. 226 p.
18. Pezim B. How To Swing Trade / B. Pezim Independently published, 2018, 320 p.
19. Salz L. B., Blount J. Sales Differentiation: 19 Powerful Strategies to Win More Deals at the Prices You Want / L. B. Salz, J. Blount. AMACOM 2018. 208 p.
20. Weinberg M. Sales Truth: Debunk the Myths. Apply Powerful Principles. Win More New Sales / M. Weinberg. HarperCollins Leadership, 2019. 240 p.