

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)

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Управление инновациями

(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: «Анализ и совершенствование ассортиментной политики
предприятия на рынке»

Студент

А.А. Волкова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Научный
руководитель

д-р экон. наук, доцент В.В. Даньшина

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022



Росдистант

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические основы ассортиментной политики предприятия на рынке ...	6
1.1 Понятие, сущность и роль ассортиментной политики	6
1.2 Методы анализа ассортиментной политики предприятия	11
1.3 Основные подходы к управлению ассортиментной политикой организации.....	19
2 Анализ ассортиментной политики предприятия ООО «ДСК-Штамп».....	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ДСК-Штамп»	26
2.2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «ДСК-Штамп»	42
2.3 Анализ действующей ассортиментной политики ООО «ДСК-Штамп»	52
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию ассортиментной политики предприятия ООО «ДСК-Штамп»	57
3.1 Мероприятия по совершенствованию ассортиментной политики ООО «ДСК-Штамп».....	57
3.2 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий	62
Заключение	66
Список используемой литературы и используемых источников.....	68

Введение

«В настоящее время потребитель предъявляет всё новые, более изысканные требования к товарам. Покупатели хотят, чтобы купленные ими товары были более практичными, красивыми, долговечными. А производители вынуждены удовлетворять постоянно возрастающие запросы своих клиентов. Вот почему коррекция ассортимента очень важна сегодня.

Сущность планирования, формирования и управления ассортиментом заключается в том, чтобы производитель своевременно предлагал определенную совокупность товаров, которые, соответствуя в целом профилю его производственной деятельности, наиболее полно удовлетворяли требованиям определенных категорий покупателей» [31].

Актуальность темы исследования состоит в том, что «ассортиментная политика организации является одной из основных объектов системы управления. Именно отношение потребителей к товару определяет дальнейшие возможности развития и существования организации. Кроме этого, ассортиментная политика считается наиболее важным из всех возможных инструментов, который помогает организации осуществлять свою деятельность на рынке, повышая прибыль и максимальным образом удовлетворяя спрос его потребителей.

Любая организация постоянно должна быстро реагировать на каждое изменение рыночной ситуации, что, в свою очередь, отражается на ассортименте. Как свидетельствует мировой опыт, лидерство в конкурентной борьбе получает тот, кто наиболее компетентен в ассортиментной политике, владеет методами её реализации и может максимально эффективно ею управлять» [24].

Исходя из выше сказанного, можно сделать вывод, что тщательно продуманная и разработанная ассортиментная политика служит для любой организации основой его высокой конкурентоспособности, рентабельности, индивидуальности, что также определяет ее успех на рынке.

Объектом исследования является организация ООО «ДСК-Штамп».

Предметом исследования является ассортиментная политика, функционирующая в ООО «ДСК-Штамп».

Цель исследования заключается в анализе ассортиментной политики организации ООО «ДСК-Штамп» и повышение ее эффективности.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы ассортиментной политики предприятия на рынке;
- провести анализ ассортиментной политики предприятия ООО «ДСК-Штамп»;
- разработать рекомендации по совершенствованию ассортиментной политики предприятия ООО «ДСК-Штамп».

Теоретической и методической основой послужили постановления правительства РФ, Министерства финансов, Министерства по налогам и сборам, труды российских и зарубежных ученых по проблемам организации деятельности предприятий в части формирования и использования ассортимента и организации систем закупок.

Информационная база исследования включает финансовую отчетность, статистическую отчетность, управленческую отчетность, локальные внутренние акты ООО «ДСК-Штамп».

Научная новизна исследования состоит в теоретическом и научном обосновании системы управления процессом формирования и реализации ассортиментной политики предприятий на рынке в условиях введенных санкций против России.

На защиту выносятся:

- на основе изучения результатов исследований различных авторов выявлены преимущества и недостатки методов анализа ассортиментной политики;

- усовершенствован процесс управления ассортиментной политикой предприятия в условиях введенных санкций против России;
- предложен вариант оптимизации ассортиментной политики предприятия на основе использования методов ABC- и XYZ-анализа.

Работа включает введение, три раздела, заключение, список используемой литературы и используемых источников и приложения.

В первом разделе рассматриваются теоретические основы управления ассортиментной политикой организации, а именно рассматривается понятие ассортиментной политики и ее роль в организации, также изучаются наиболее популярные методики анализа ассортиментной политики и основные подходы к ее управлению.

Во второй главе проведен анализ ассортиментной политики организации ООО «ДСК-Штамп». В рамках данной главы приводится организационно-экономическая характеристика ООО «ДСК-Штамп», анализируются ее финансовые показатели. Осуществляется изучение внутренней и внешней среды данной организации, по результатам составляется SWOT-анализ деятельности ООО «ДСК-Штамп». Затем на основании изученных методик в теоретической главе анализируется ассортиментная политика исследуемой организации, выявляются ее слабые стороны и проблемы.

В третьей главе на основании проведенного анализа и сделанных выводов в аналитической главе, разрабатываются мероприятия, направленные на повышение эффективности ассортиментной политики ООО «ДСК-Штамп», также шаги их реализации. Определяется экономический эффект предлагаемых мероприятий.

1 Теоретические основы ассортиментной политики предприятия на рынке

1.1 Понятие, сущность и роль ассортиментной политики

Абсолютно любая коммерческая организация функционирует с целью получения прибыли, на размер которой непосредственное влияние оказывает ассортимент реализуемой продукции. Ассортимент, который является сбалансированным и отвечает ряду других обязательных условий, однозначно укрепляет положение организации на рынке, увеличивает объем продаж, что положительно отражается на выручке, прибыли и соответственно деятельности организации в целом.

Под ассортиментом понимается перечень товаров, объединенных по какому-либо признаку и удовлетворяющих потребности человека [14].

Ассортимент любой организации должен характеризоваться следующими признаками:

- обеспечивать функционирование организации на длительную перспективу;
- иметь динамический характер;
- ориентироваться на потребности покупателей;
- обеспечивать максимально возможные выручку и прибыль организации [19, с. 18].

Ассортимент характеризуется перечнем показателей. Это структура, полнота, глубина, устойчивость, новизна, насыщенность и гармоничность.

Понятие ассортимента продукции неразрывно связано с понятием ассортиментной политики, в любой организации управление ассортиментом продукции осуществляется именно через ее реализацию. В современных условиях ассортиментная политика занимает важное место в системе управления деятельностью любой организации [50].

С понятием «ассортимент» в деятельности предприятия неразрывно связаны понятия «ассортиментная политика» и «ассортиментная стратегия».

Ассортиментная стратегия – это ключевой момент формирования и развития товарного ассортимента, целями которого являются продажа товаров и увеличение товарооборота предприятия; развитие устойчивой лояльности потребителей к предприятию (привлечения новых и удержание постоянных потребителей).

В современной экономической литературе уделяется достаточно большое внимание понятию ассортиментной политики как зарубежными, так и российскими авторами [49].

Т. Л. Койкова рассматривает ассортиментную политику как «систему мер по определению набора товарных групп, наиболее предпочтительных для успешной работы на рынке и обеспечивающих экономическую эффективность деятельности предприятия в целом» [36]. Данное определение отражает цели ассортиментной политики с нескольких сторон: указывает на экономическую эффективность деятельности предприятия и принимает во внимание интересы потребителей. В данном случае ассортиментная политика способствует повышению эффективности использования ресурсов.

Такие авторы как Т. З. Артюхова, В. В. Еремин в своем определении ассортиментной политики выделяют: «определение набора товаров, обеспечивающих успешную работу на рынке и прибыльную деятельность предприятия» [3, с. 81]. Авторы отмечают, что «в первую очередь это определение набора товарных групп для удовлетворения спроса и получения прибыли» [3].

С точки зрения В. А. Алексунина, «ассортиментная политика представляет собой определение набора товарных групп, видов и разновидностей товаров, наиболее предпочтительных для успешной работы на рынке и обеспечивающих экономическую эффективность деятельности предприятия в целом» [2, с. 119]. В данном случае ассортиментная политика рассматривается только в качестве определения набора товаров, который

позволяет предприятию осуществлять деятельность на рынке и при этом обеспечивать ее экономическую эффективность. Недостатком данного определения является то, что здесь учитываются интересы и цели только самого предприятия, и не принимаются во внимание интересы и потребности потребителей.

С. А. Шевченко рассматривает ассортиментную политику организации, определяя ее как деятельность «в области управления ассортиментом, которая включает систему мероприятий стратегического характера. Мероприятия позволяют сформировать оптимальную структуру ассортимента продукции при рациональном использовании ресурсов предприятия, потребностей рынка и других факторов» [29, с. 59]. При этом автор указывает, что ассортиментная политика нацелена на обеспечение экономической устойчивости деятельности организации и повышение ее конкурентоспособности на рынке.

На основе изучения приведенных определений ассортиментной политики можно сделать вывод о том, что важными элементами в понимании ее сущности являются термины «номенклатура», «ассортимент» и «формирование ассортимента».

Деятельность предприятия по формированию ассортимента не заканчивается с формированием развернутого ассортимента. Она продолжается в проведении различных видов анализа.

К практическим частным целям ассортиментной политики организаций можно отнести:

- обеспечение достижения и улучшения финансово-экономических показателей хозяйственной деятельности: объемов продаж (товарооборота), прибыли, рентабельности;
- улучшение деловой репутации: достижение лидерства на рынке, создание определенного имиджа продукта/марки;
- улучшение конкурентной позиции: увеличение доли рынка, достижение лидерства по качеству;

- уменьшение рисков снижения объемов продаж: привлечение более широкого круга потребителей (клиентов), сглаживание сезонных и конъюнктурных колебаний [16, с. 17].

«Хорошо продуманная ассортиментная политика организации является своего рода гарантом не только построения оптимальной ассортиментной модели предприятия, но и сохранения конкурентных позиций на рынке, влияет на формирование имиджа предприятия» [12].

Реализация эффективной ассортиментной политики в организации позволяет:

- обеспечить финансовую устойчивость организации, так как формирует ассортимент, который приносит максимально возможную прибыль;
- удовлетворять спрос определенных групп потребителей, более полно отвечать запросам потребителей, поскольку конкретной потребности ставит в соответствие определенный товар;
- позволяет более эффективно использовать технологические возможности организации, ее ресурсы;
- гибко реагировать на требования рынка, поскольку тесно связана с диверсификацией – распределением имеющихся ресурсов деятельности по товарным категориям, что повышает конкурентоспособность организации в целом [4, с. 8].

Ассортиментная политика организации разрабатывается на перспективу, как правило, на срок 3-5 лет. При возникновении серьезных изменений на рынке ассортиментная политика организации должна пересматриваться, корректироваться с целью ее адаптации к новым условиям внешней среды. В соответствии с выбранной линией поведения в области оптимизации ассортимента в организации принимаются дальнейшие тактические решения.

Таким образом, ассортиментная политика любой организации является важным условием эффективной ее деятельности, так как напрямую влияет на

ее финансовые результаты. В научной литературе ассортиментная политика рассматривается с разных точек зрения, все они дополняют друг друга. Наиболее точно ассортиментную политику организации можно определить как совокупность принципов, стратегий и методик, которая создает оптимальную структуру ассортимента, отвечает потребностям покупателей и повышает эффективность деятельности организации. Сущность ассортиментной политики раскрывают такие понятия как номенклатура, ассортимент, формирование ассортимента. Управление ассортиментом организации осуществляется посредством реализации ассортиментной политики [48].

В настоящее время актуальной стала проблема формирования ассортимента в условиях введенных санкций против России, связанных с запретом на ввоз некоторых товаров. Предприятия торговли были вынуждены в короткие сроки заменить европейские товары на аналогичный товар из Средней Азии. И даже те предприятия, которые успели осуществить ротацию, столкнулись с невозможностью найти аналоги на некоторые товарные позиции. К примеру, в мире не существует заменителя сыра «Маасдам» (производится только во Франции), а замороженные овощи хоть и изготавливают кроме Польши еще и в Китае, но их качество настолько низко и неприемлемо для продажи в нашей стране, что предприятия готовы отказаться от продажи такой ассортиментной единицы совсем [47].

Только грамотная ассортиментная политика позволила многим предприятиям вовремя среагировать на изменение политической ситуации в стране, не оставшись без товара на полках и не потеряв клиентов.

Таким образом, ассортиментная политика является залогом лидерства в конкурентной борьбе, поскольку качественное обслуживание покупателей является залогом успешного существования предприятия на рынке. При этом каждое предприятие должно самостоятельно определять оптимальные показатели ассортимента для поддержания структуры на установленном уровне.

1.2 Методы анализа ассортиментной политики предприятия

Большую роль в эффективности ассортиментной политики организации играет ее анализ. Для проведения грамотного анализа ассортиментной политики необходимо совмещать различные методы, адаптируя их к деятельности той или иной организации.

Наиболее часто применяемые на практике методы анализа ассортиментной политики организации представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Основные методы анализа ассортиментной политики организации [23, с. 54]

«XYZ-анализ помогает разделить ассортимент на группы или категории в зависимости от стабильности реализации за определенное количество периодов. Такой анализ позволяет определить, какие товары обладают постоянным спросом, или, наоборот, какие товары подвержены сильным колебаниям и неравномерности отгрузок. С помощью полученных данных XYZ-анализа можно управлять ассортиментом, а также оценивать потенциал к прогнозированию той или иной номенклатуры» [23].

«XYZ-анализ распределяет весь продаваемый ассортимент на 3 группы: X, Y, Z соответственно.

Для того, чтобы определить категорию XYZ-анализа, необходимо провести следующие расчеты:

- определить среднеквадратическое отклонение объемов по каждой позиции за некоторое количество периодов;
- рассчитать среднее арифметическое объемов по каждой позиции за то же количество периодов;
- найти коэффициент вариации – для каждой позиции разделить среднеквадратическое отклонение на среднее арифметическое.

Перевести в проценты» [46].

Необходимо отметить, что «не существует единственно определенных границ для групп X, Y, Z. Помимо приведенных в таблице 1 показателей могут использоваться и другие значения. Для группы товаров X отклонение возможно до 15%, для группы товаров Y – от 15% до 50% и для группы товаров Z – от 50% и выше. В данном случае многое зависит от особенностей деятельности каждого отдельного предприятия, сезонности и текущих рыночных условий. Поэтому, для аналитика необходимо установление тех границ групп, которые лучшим образом помогут охарактеризовать категории, подвергающиеся анализу.

Далее, в зависимости от полученного коэффициента вариации, необходимо выбирать группу XYZ-анализа» [24]. Характеристика каждой группы товаров для такого анализа представлена в таблице 1.

Применение XYZ-анализа помогает выделить товары с нестабильными продажами и скорректировать управление ассортиментной политикой организации [45].

Таблица 1 – Характеристика групп товаров при XYZ-анализе [31, с. 42]

Группа товаров	Границы коэффициента вариации	Характеристика группы товаров
X группа	В пределах от 0% до 10%	«товары потребляются регулярно, а объемы колеблются незначительно. Прогнозировать ее достаточно легко и показатель точности прогнозирования по ней чаще всего превышает 80%. Периодически необходимо следить за прогнозными показателями» [43].
Y группа	В пределах от 10% до 25%	«товары не всегда потребляются регулярно, либо объемы подвергаются колебаниям. Чаще всего они предсказуемы: небольшие промо-активности, сезонность/цикличность продаж или праздники. Сложность прогнозирования – средняя (точность чаще всего выше 70%), а частота наблюдения за прогнозными показателями должна быть высокой» [44].
Z группа	От 25% и выше	«товары потребляются совсем не регулярно, объемы за разные периоды очень сильно отличаются. Построить корректный прогноз по позициям данной группы сложно, иногда вообще невозможно. Точность прогнозирования 50% и выше. Чаще всего для прогнозирования категории Z используют либо методы экспертных оценок, либо интуитивные методы. Контроль прогнозных значений по данным позициям должен быть постоянным» [43].

«ABC-анализ позволяет разделить большой массив данных, исходя из их вклада, на три группы. Это позволяет, выделить позиции, которые являются ключевыми, также сконцентрироваться на анализе трех групп, вместо большого списка, и работать с позициями в пределах групп сходным образом. Данный метод основан на принципе Парето, открытому в 1897 г. Согласно этому принципу, «20% усилий дают 80% результата».

В зависимости от предмета анализа его можно перефразировать: 20% ассортимента приносят 80% прибыли; 20% клиентов приносят нам 80% выручки и т.д. Метод ABC-анализа имеет широкое применение, т.к. с его помощью можно проанализировать практически любую сферы деятельности компании, в том числе: ассортимент по объему продаж и прибыльности, клиентов по количеству заказов, поставщиков по объему поставок, запасы по занимаемой площади склада и т.д.» [26, с. 279].

«По результатам анализа выделяются следующие группы:

- группа А: 20% ассортимента, с 80% долей в выручке,
- группа В: 30% ассортимента, дающие 15% выручки,
- группа С: 50% ассортимента, дающие 5% от общей выручки» [35].

В таблице 2 представлен алгоритм проведения ABC-анализа.

Таблица 2 – Алгоритм проведения ABC-анализа [35]

Действие	Характеристика
Выбрать цель анализа	«выбирается чего необходимо достичь по итогам анализа, например: оптимизация ассортимента, рост выручки, рентабельности и др.» [4].
Выбор объекта анализа	«определяется, что будет анализироваться: ассортиментная группа/подгруппа, номенклатура в целом, поставщики, клиенты» [42].
Определение параметра	«это параметр, по которому будет проводиться анализ объекта. Им может быть средний товарный запас, объем продаж, количество продаж, объем заказа и т.д.» [40].
Составление рейтингового списка	«список составляется по выбранному параметру, затем осуществляется его сортировка в порядке убывания» [39].
Определение суммы и доли по параметру	«Подсчитать общую сумму по выбранному параметру и вычислить долю параметра каждой позиции списка в общей сумме» [38].
Вычислить долю нарастающим итогом	«Это делается для каждой позиции из списка. Например, для десятого товара: (доля 1-го товара) + (доля 2-го товара) + ... + (доля 10-го товара). Для последнего товара доля нарастающим итогом будет равна 100%» [37].
Определение групп А, В, С	«доля выбранного параметра ближе всего к 80% (нарастающим итогом) – нижняя граница группы А, верхняя граница группы А – первая позиция в списке. Следующим шагом необходимо найти позицию списка, в которой доля нарастающим итогом ближе всего к 95% (80%+15%). Это будет нижняя граница группы В. Оставшиеся позиции будут относиться к Группе С» [32].
Сравнение полученных значений с рекомендуемыми значениями	«Для этого необходимо посчитать количество позиций в каждой группе и вычислить их долю от общего количества. Полученные значения должны объективно отражать рассматриваемую совокупность» [20].

Таким образом, «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. Следует отметить, что соотношение 80-15-5% по объему и 20-30-50% по количеству не являются

единственно верным. В зависимости от особенностей ассортимента каждой конкретной компании эти значения могут быть скорректированы. Так в других источниках приводятся другие значения доли по количеству: 10-20-70%. Поэтому важно учитывать специфику деятельности организации и ассортимента при выборе базовых соотношений, что получило название эмпирического метода» [25].

В итоге реализации всех этапов ABC-анализа получаем информацию, на основании которой руководство организации может принимать решения по совершенствованию ассортиментной политики [17].

«Несмотря на преимущества анализа, которые включают его простоту, универсальность и автоматизацию, при его проведении важно соблюдение некоторых условий. Если аналитик неверно определит цель, объект и признаки анализа, а также проигнорирует особенности анализа неоднородной продукции или периодов, то он может не достичь поставленной цели. Важно понимать, что качество ABC-анализа в большей степени зависит от качества исходных данных. Поэтому для повышения его точности рекомендуется анализировать однородные группы и еще раз убедиться в том, что выбранные параметры объективно оценивают анализируемое явление.

Одним из методов, который позволяет наглядно оценить перспективы организации по каждому конкретному товару, является «Матрица Бостонской Консалтинговой Группы», известной также как Матрица BCG.

Матрица BCG строится на определенных допущениях:

- лидирующая компания в сегменте имеет конкурентное преимущество в издержках производства, а значит и самый высокий уровень рентабельности на рынке;
- присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в финансовых средствах для своего развития, с другой стороны, присутствие на рынке с низкими темпами роста позволяет сокращать расходы на развитие товара» [30, с. 10].

«Матрица BCG получила популярность по причине своей наглядности и простоты анализа, для оценки конкурентоспособности отдельных видов товаров и бизнеса в матрице BCG используются всего два критерия: темп роста отраслевого рынка и относительная доля рынка.

Темп роста рынка определяется как средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов рынка, в которых действует предприятие, или принимается равным темпу роста валового национального продукта. Если показатель темпа роста рынка более 10%, то считается, что рынок растет быстро, если показатель роста рынка менее 10%, то рынок растет медленно. Данный показатель откладывается по вертикальной оси и является показателем привлекательности рынка, на котором предприятие реализует свои продукты или услуги.

Показатель относительной доли рынка определяется делением абсолютной доли рынка товара предприятия на анализируемом сегменте на долю рынка ведущего конкурента в анализируемом сегменте. Относительная доля рынка откладывается по горизонтальной оси матрицы и является показателем конкурентоспособности товара в отрасли. Если показатель больше единицы, то доля считается большой, если меньше – низкой» [18, с. 8].

«Кроме двух перечисленных показателей, матрица BCG позволяет отразить еще несколько показателей. Например, объем продаж или прибыльность по каждому отдельному товару или услуге.

После определения вышеперечисленных показателей можно будет разделить анализируемые товары на четыре категории:

- дойные коровы (денежные мешки) – товары с высокой относительной долей рынка, но с низким темпом роста, сюда входят объекты-лидеры, но работающие при слишком высоком уровне предложения, они находятся на пике своего развития, однако темпы роста не прослеживаются, также они занимают большую часть рынка;

- звезды – товары с высокой относительной долей и с высоким темпом роста, это наиболее успешные объекты, для них характерен высокий темп роста и уровень продаж, именно они забирают больше всего инвестиций и денежных средств;
- проблемы (или знаки вопроса, трудные дети, дикие кошки) – товары с низкой относительной долей рынка при высоких темпах роста, это объекты, работающие в условиях быстрого развития, но не занимающие большие доли продаж, они нуждаются в инвестициях для повышения прибыли;
- дохлые собаки – товары, у которых низкая как относительная доля, так и темпы роста, это категория наиболее бесперспективных товаров, у которых нет возможности выйти на другой уровень, для них характерны низкий уровень продаж и прибыли» [9, с. 63].

Деление ассортимента предприятия на четыре группы способствует определению приоритетных и перспективных направлений для инвестирования, также помогает принять решение об отказе от менее прибыльных товаров и разработать долгосрочные стратегии развития каждой единицы ассортимента. Несмотря на то, что «анализ с применением матрицы BCG имеет определенные ограничения и недостатки, она может быть очень полезна для анализа рыночной ситуации, благодаря своей наглядности, что даст возможность любому предприятию более эффективно выстроить свою инвестиционную и ассортиментную политику» [2].

«Анализ рентабельности ассортиментной группы товаров – это наиболее простой и наименее трудоемкий метод анализа ассортимента, который основан на определении показателей рентабельности при разных состояниях товарной номенклатуры и сравнении их между собой» [1, с. 123].

В таблице 3 представлены преимущества и недостатки изученных методов анализа ассортиментной политики предприятия.

«Результаты анализа, полученные по различным методам, сравниваются между собой и на основании полученной информации

разрабатываются предложения по оптимизации ассортиментной политики» [5].

Таблица 3 – Преимущества и недостатки методов анализа ассортиментной политики [8, с. 37]

Преимущества Метода	Недостатки Метода
XYZ-анализ	
«Позволяет получить данные для управления ассортиментом товаров и складскими запасами, организации работы с поставщиками. Дает возможность установить различные варианты доставки для разных категорий товаров и скорректировать систему поставок товаров, Позволяет определить проблемные категории товаров или магазины с нестабильными продажами» [4].	«Требуется определенная стабильность показателей, поэтому его сложно использовать с товарами, имеющими сезонность; Необходимы статистические данные за несколько периодов для полноценного анализа, поэтому сложно работать с товарами с коротким жизненным циклом или новыми товарами» [4].
ABC-анализ	
Простота (если использовать базовые критерии отбора) и универсальность (можно применить почти к любой сфере деятельности, взяв за основу любой критерий). Позволяет оптимизировать ресурсы предприятия	Одномерность метода, группировка товаров только на основе количественных показателей, отсутствие группы убыточных товаров, влияние внешних факторов на продажи
Анализ по матрице BCG	
«объективность оцениваемых параметров (темп роста рынка, относительная доля рынка), простота построения, наглядность и понятность, большое внимание уделяется денежным потокам» [4].	«трудно четко определить долю рынка, оцениваются только два фактора, тогда как другие не менее важные упускаются из рассмотрения, почти не учитывается динамика показателей, тренды» [4].
Анализ рентабельности ассортиментной группы товаров	
самый простой и наименее затратный методы анализа	анализирует только рентабельность группы товара, то есть ограниченные параметры

Таким образом, анализ ассортиментной политики является важным и значимым для ее эффективного управления. Изучив основные методы анализа ассортиментной политики организации, можно сделать вывод о том, что все они имеют свои преимущества и недостатки, поэтому на практике их необходимо применять в совокупности, чтобы они дополняли друг друга. Только в этом случае можно получить качественный анализ ассортиментной

политики, что приведет к грамотным управленческим решениями по ее совершенствованию.

1.3 Основные подходы к управлению ассортиментной политикой организации

Управление ассортиментной политикой организации – «важная стратегическая задача, для решения которой требуются профессионализм сотрудников, значительный ресурсный потенциал (наличие финансовых, складских, и прочих ресурсов), партнерские взаимоотношения с поставщиками, творчество и многое другое» [13].

Управление ассортиментной политикой представляет собой «деятельность, направленную на достижение требований рациональности ассортимента. Она предполагает координацию взаимосвязанных видов деятельности: научно-технической, проектной, комплексного исследования рынка, организации сбыта, сервиса, рекламы, стимулирования спроса» [6, с. 58].

Трудность управления ассортиментной политикой организации заключается в сложности объединения всех этих элементов для достижения поставленной цели, которая, в данном случае, заключается в оптимизации ассортимента с учетом запросов различных групп потребителей [10].

Процесс управления ассортиментной политикой организации представлен на рисунке 2.

«Процесс управления ассортиментом в торговом бизнесе носит циклический характер из-за повторяемости процедур: формулирование целей и задач; сбор, обработка и анализ информации; разработка и оценка вариантов решения; принятие решения и контроль за его выполнением» [34].



Рисунок 2 – Процесс управления ассортиментной политикой организации [27, с. 128]

Процесс управления ассортиментной политикой организации сводится к следующим операциям:

- анализ потребительского спроса на определенном рынке товаров;
- анализ ассортимента конкурентов;
- анализ возможностей организации для обеспечения полноты ассортимента;
- оценка ассортимента с позиции покупателя, определение уникальных предложений;
- общий анализ исходного состояния ассортимента [15];
- формирование ассортимента с учетом результатов его анализа;
- разработка и утверждение ассортиментного минимума;

- определение необходимости ротации групп или видов товаров на основании данных анализа продаж;
- планирование мероприятий по улучшению структуры предлагаемого ассортимента;
- корректировка (изменение) ассортимента и управление товарными запасами [28, с. 128].

В основу построения ассортимента должно быть положено рациональное соотношение отдельных групп товаров в зависимости от объема товарооборота, технических возможностей организации, условий товароснабжения.

«Процесс формирования ассортимента товаров складывается из двух этапов. На первом этапе определяется перечень основных групп и подгрупп реализуемых товаров. На втором этапе определяется количество реализуемых разновидностей товаров по каждому наименованию. В любой организации ассортимент товаров формируется на основании ассортиментного перечня, который является инструментом, регулирующим ассортимент товаров.

Различают общие и специфические факторы формирования ассортимента.

Общими факторами являются спрос и рентабельность. Спрос – определяющий фактор формирования ассортимента, в свою очередь, он зависит от сегмента потребителей. Рентабельность проданных товаров, продукции, работ, услуг – соотношение величины финансового результата от продаж и себестоимости проданных товаров, продукции, работ, услуг [51].

Специфическими факторами формирования торгового ассортимента являются специализация организации, каналы распределения, формирования спроса и методы стимулирования сбыта, материально-техническая база организации» [22, с. 38].

Регулирование перечисленных выше факторов составляет суть управления ассортиментом.

Основные направления формирования ассортимента организации представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Основные направления формирования ассортимента [11, с. 106]

Направление	Характеристика направления	Условия применения
Сокращение	Количественные и качественные изменения набора товаров за счет уменьшения его широты и полноты	«Падение спроса, недостаточность предложения, убыточность или низкая прибыльность при производстве и/или реализации отдельных товаров» [11].
Расширение	Количественные и качественные изменения набора товаров за счет увеличения показателей широты, полноты, новизны	«Увеличение спроса и предложения, высокая рентабельность производства и/или реализации товаров» [52].
Стабилизация	Состояние набора товаров, характеризующееся высокой устойчивостью и низкой степенью обновления	«Редкое состояние ассортимента, присущее в основном ассортименту пищевых товаров повседневного спроса» [53].
Обновление	Количественные и качественные изменения состояния набора товаров, характеризующиеся увеличением показателя новизны	«Необходимость удовлетворения новых потребностей; повышение конкурентоспособности; стремление продавцов стимулировать спрос, за счет новых товаров; изменение моды» [54].
Гармонизация	Количественные и качественные изменения набора товаров, отражающие степень близости реального ассортимента к оптимальному или к лучшим аналогам, наиболее полно соответствующие целям фирмы	«На отечественном рынке это сравнительно новое направление, выражающееся в стремлении ряда элитных магазинов формировать ассортимент по образцу известных зарубежных фирм» [55].

Указанные в таблице 4 направления взаимосвязаны и в значительной мере дополняют друг друга. Для выбора того или иного направления необходимо знать факторы, которые влияют на формирование ассортимента.

В зависимости от различных факторов для формирования ассортиментной политики организации применяют различные подходы, они представлены на рисунке 3.

Подходы, основанные на математической обработке цифровых данных, обеспечивают стабильность в рамках выбранной стратегии развития.

Финансовый подход означает формирование ассортимента, исходя из имеющихся свободных средств, выделяемых на закупку товара [56].

Статистический подход предполагает применение методов анализа экономических показателей (ABC-, XYZ-анализа и других), выявление тенденций, учет потенциала.

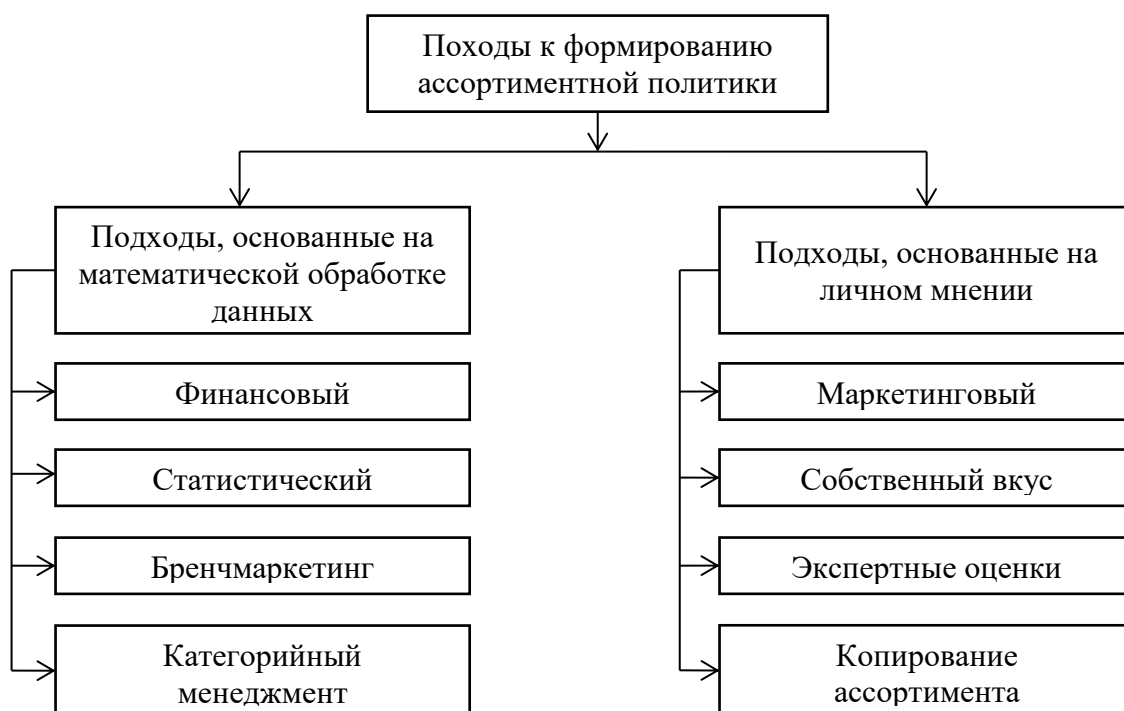


Рисунок 3 – Подходы к формированию ассортиментной политики

Бенчмаркинг означает сравнение своих показателей с показателями других организаций-конкурентов и организаций-лидеров, также изучение и применение успешного опыта данных организаций. Такой подход помогает в формировании лидирующей ассортиментной политики [57].

Категорийный менеджмент – это методика управления ассортиментом, который включает управление торговым пространством, управление ассортиментом, управление запасами. Данный подход позволяет принимать

эффективные решения об объеме запасов, об исключении или включении позиций ассортимента [13, с. 95].

Как правило, при старте бизнеса 90% предпринимателей опираются на личное мнение при формировании ассортимента. Данные подходы обеспечивают активный рост и развитие.

Маркетинговый подход означает, что ассортимент формируется с учетом маркетинговых знаний о потребностях клиента и о поведении клиента. Данный подход поможет создать хороший, стандартный ассортимент, но без уникальных, отличительных позиций в ассортименте.

Собственный вкус – ассортимент формируют, опираясь исключительно на свой вкус, как следствие, и потенциальными клиентами будут с соответствующими вкусовыми предпочтениями [58].

Экспертные оценки – при формировании ассортимента следуют рекомендациям по ассортименту, опираясь на экспертные мнения в той или иной области.

Копирование ассортимента успешной организации. Это допустимый подход в начале развития бизнеса. Однако на рынке постоянно возникают новые товары, вкусы клиентов меняются, поэтому постоянное копирование чужого ассортимента не будет эффективным [24, с. 102].

Анализ деятельности организаций позволил выявить наиболее часто встречающиеся ошибки при формировании и реализации ассортиментной политики, они включают:

- несоответствие ассортимента запросам клиентов;
- ассортимент товаров не корректируется с учетом изменения условий деятельности организации, предпочтений клиентов;
- затоваривание складских помещений;
- экономия при закупках товаров, что приводит к неудовлетворенному спросу клиентов, их уход к конкурентам [21, с. 27].

Таким образом, управление ассортиментной политикой организации предполагает формирование оптимального ассортимента с учетом различных видов анализа. В данном случае используется два подхода – основанных на математической обработке информации и на личном мнении. Эффективной ассортиментной политике будет способствовать применение обоих подходов, так как они дополняют друг друга [59].

Подводя итоги первого раздела исследования, можно сделать вывод о том, что ассортиментная политика является залогом лидерства в конкурентной борьбе, поскольку качественное обслуживание покупателей является залогом успешного существования предприятия на рынке. При этом каждое предприятие должно самостоятельно определять оптимальные показатели ассортимента для поддержания структуры на установленном уровне. Анализ ассортиментной политики является важным и значимым для ее эффективного управления [60]. Изучив основные методы анализа ассортиментной политики организации, был сделан вывод о том, что все они имеют свои преимущества и недостатки, поэтому на практике их необходимо применять в совокупности, чтобы они дополняли друг друга. Только в этом случае можно получить качественный анализ ассортиментной политики, что приведет к грамотным управленческим решениями по ее совершенствованию. Управление ассортиментной политикой организации предполагает формирование оптимального ассортимента с учетом различных видов анализа.

2 Анализ ассортимента политики предприятия ООО «ДСК-Штамп»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ДСК-Штамп»

Общество с ограниченной ответственностью «ДСК-Штамп» (ООО «ДСК-Штамп») зарегистрировано по юридическому адресу Самарская обл., г. Тольятти, ул. Индустриальная, д. 9 офис 315А.

Статус организации: действующая. Руководителем является генеральный директор Абалымов Андрей Александрович. Размер уставного капитала - 10 000 рублей.

В выписке из ЕГРЮЛ в качестве учредителей указано 1 российское юридическое лицо и 1 физическое лицо.

Основной вид деятельности – производство инструмента.

Дополнительные виды деятельности:

- торговля оптовая инструментами;
- торговля розничная в неспециализированных магазинах;
- производство металлообрабатывающего оборудования;
- ремонт машин и оборудования;
- деятельность в области инженерных изысканий, инженерно-технического проектирования, управления проектами строительства, выполнения строительного контроля и авторского надзора, предоставление технических консультаций в этих областях;
- деятельность профессиональная, научная и техническая прочая, не включенная в другие группировки.

Компания не стоит на месте и постоянно стремится к улучшениям: расширяется ассортимент, повышается качество обслуживания. Для удобства

посетителей добавляются дополнительные сервисы, к примеру – доставка необходимого инструмента до дома.

По организационно-правовой форме фирма является обществом с ограниченной ответственностью.

«Основные достоинства данной организационно - правовой формы:

- форма – юридическое лицо, что само по себе вызывает большее доверие перед банковскими и другими организациями;
- отсутствие личной материальной ответственности участников;
- возможность создания ООО разными лицами, включая юридических и иностранных, а также группой лиц;
- быстрая регистрация в целом;
- большие возможности для участников при объединении их капиталов по сравнению с индивидуальными предпринимателями;
- ООО можно преобразовать в другую форму организации, не прекращая его деятельность;
- возможность получения различных лицензий на некоторые виды деятельности» [30].

Основным учредительными документами ООО «ДСК-Штамп» являются следующие:

- устав ООО «ДСК-Штамп»;
- договор об учреждении ООО.

Рассматриваемая организация является коммерческой по типу хозяйствования и частной по форме собственности. Общество является юридическим лицом и по российскому законодательству: имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, быть истцом и ответчиком в суде.

ООО «ДСК-Штамп» в своей деятельности руководствуется Уставом организации, законодательством Российской Федерации и обязательными для исполнения актами исполнительных органов власти.

Продукция ООО «ДСК-Штамп» представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Продукция ООО «ДСК-Штамп»

Вид продукции	Подвид продукции
Электроинструмент	Виброрейка Винтовёрт Воздушный компрессор Гайковёрт Гравёр Измельчитель Нагревающий электроинструмент Термоклеевой пистолет Строительный фен Электропаяльник Отбойный молоток Перфоратор Пылесосы строительные Сварочный трансформатор/инвертор Строительный степлер Скобозабивной пистолет Гвоздезабивной пистолет Триммер (газонокосилка) Универсальный резак Шлифовальная машина Вибрационная шлифовальная машина Ленточная шлифовальная машина Паркетшлифовальная машина Угловая шлифовальная машина (УШМ, «болгарка», «турбинка») Щёточная (барабанная) шлифовальная машина Эксцентриковая шлифовальная машина Шуруповёрт Электродрель Электрোলобзик Электроножницы Электроотвертка Электрорубанок Электропилы Дисковая пила (циркулярная пила) Торцовочная пила Пила алмазной резки Пила холодной резки

Продолжение таблицы 5

Вид продукции	Подвид продукции
Ручной инструмент	монтировка молоток кувалда киянка топор колун лом гвоздодер зубило пробойник
Инструмент для отопления и водоснабжения	ключ (специальный монтажный) резак для труб сварочный аппарат калибратор пресс-инструмент ножницы труборасширитель отбортовщик

Структура внешних контрагентов ООО «ДСК-Штамп» представлена на рисунке 4.

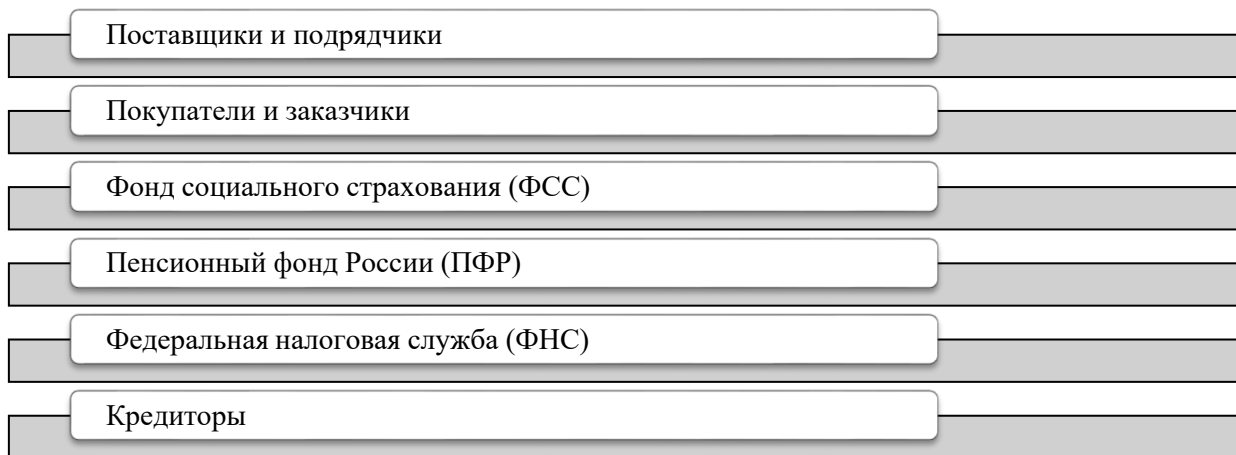


Рисунок 4 – Структура внешних контрагентов ООО «ДСК-Штамп»

Организационная структура предприятия построена по функциональному принципу.

Функциональный принцип построения организаций предполагает, что группировка отделений (отделов) в них происходит в соответствии с функциями, отражающими основные направления и сферы их деятельности предприятия.

Руководство предприятием осуществляется генеральным директором, который является единоличным исполнительно-распорядительным органом Общества, представляет интересы и действует от имени компании. У генерального директора в подчинении 256 человек.

Организационная структура магазина представлена на рисунке 5.

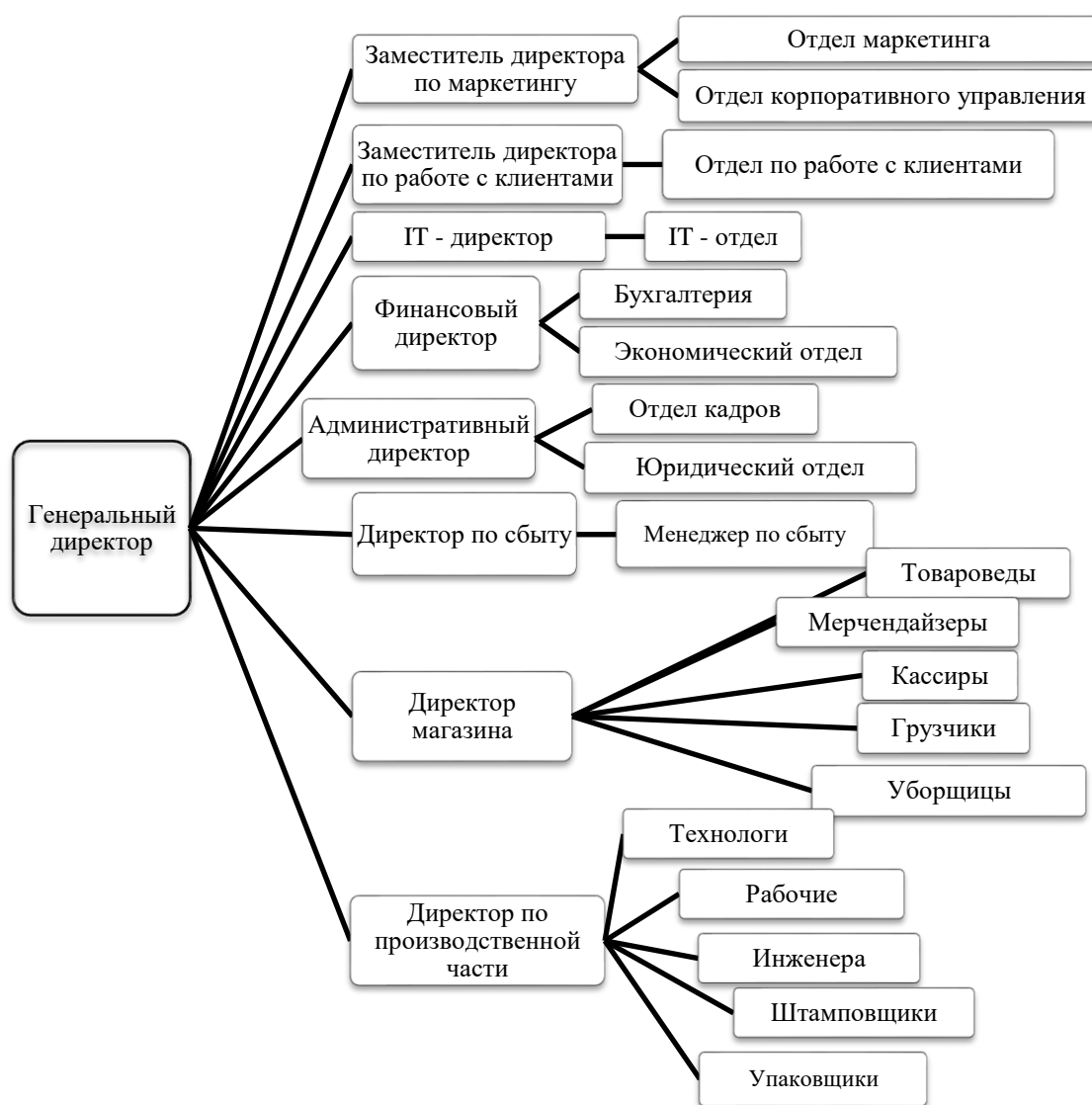


Рисунок 5 – Функциональная организационная структура управления предприятием

Главной стратегической задачей компании на ближайшие три года является рост доли рынка в обороте розничной торговли инструментами, опережающий рост рынка в целом. Реализовать данную задачу планируется путем открытия новых объектов сети в г. Тольятти и в Самарской области.

Имеются следующие финансово – экономические показатели деятельности ООО «ДСК-Штамп» (таблица 6).

Таблица 6 - Основные финансово-экономические показатели деятельности

Наименование показателя	Абсолютные значения по периодам (годам)			Абсолютное изменение		Относительное изменение, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс. руб.	11873500	13090600	14451400	1217100,00	1360800,00	110,25	110,40
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	8801690	9644880	10580400	843190,00	935520,00	109,58	109,70
3. Валовая прибыль, тыс. руб. = п.1-п.2	3071810	3445720	3871000	373910,00	425280,00	112,17	112,34
4. Коммерческие расходы	2799390	3355940	3831820	556550,00	475880,00	119,88	114,18
5. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб. = п.3 - п. 4	272420	89780	39180	-182640,00	-50600,00	32,96	43,64
6. Проценты к получению, тыс. руб.	4020	6679	14807	2659,00	8128,00	166,14	221,69
7. Проценты к уплате, тыс. руб.	68201	68727	77033	526,00	8306,00	100,77	112,09
8. Прочие доходы, тыс. руб.	299889	409717	432190	109828,00	22473,00	136,62	105,49
9. Прочие расходы, тыс. руб.	292637	186689	219729	-105948,00	33040,00	63,80	117,70
10. ЕБИТ (Прибыль до налогообложения и уплаты процентов), тыс. руб.	215491	250760	189415	35269,00	-61345,00	116,37	75,54

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5	6	7	8
11. Налог на прибыль, тыс. руб.	41607	-54382	-48662	-95989,00	5720,00	-130,70	89,48
12. Изменение отложенных налоговых отложенных, тыс. руб.	-5214	-8475	0	-3261,00	8475,00	162,54	0,00
13. Изменение отложенных налоговых активов, тыс. руб.	-901	-312	0	589,00	312,00	34,63	0,00
14. Прочее, тыс. руб.	-2177	-2	-2	2175,00	0,00	0,09	100,00
15. Чистая прибыль, тыс. руб.	165606	196361	140779	30755,00	-55582,00	118,57	71,69
16. Основные средства, тыс. руб.	628338	770075	975438	141737,00	205363,00	122,56	126,67
17. Запасы ГМЦ, тыс. руб.	1098480	1374240	1792730	275760,00	418490,00	125,10	130,45
18. Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям, тыс. руб.	21665	30945	55736	9280,00	24791,00	142,83	180,11
19. Дебиторская задолженность, тыс. руб.	336637	290533	720790	-46104,00	430257,00	86,30	248,09
20. Финансовые вложения, тыс. руб.	1000	1300	0	300,00	-1300,00	130,00	0,00
21. Денежные средства и эквиваленты, тыс. руб.	305433	166682	166679	-138751,00	-3,00	54,57	100,00
22. Прочие оборотные активы, тыс. руб.	7438	48853	164506	41415,00	115653,00	656,80	336,74
23. Чистые активы, тыс. руб.	1770650	1912550	2900440	141900,00	987890,00	108,01	151,65
24. Уставной капитал, тыс. руб.	10145	10145	10145	0,00	0,00	100,00	100,00
25. Нераспределенная прибыль (убыток), тыс. руб.	239943	398304	539083	158361,00	140779,00	166,00	135,34

Окончание таблицы 6

1	2	3	4	5	6	7	8
26. Заемные средства, тыс. руб.	800000	448198	1164030	-351802,00	715832,00	56,02	259,71
27. Кредиторская задолженность, тыс. руб.	1351200	1483550	1643670	132350,00	160120,00	109,79	110,79
28.Рентабельность продаж, % = п.5/п.1*100	2,29	0,69	0,27	-1,61	-0,41	29,89	39,53
29.Рентабельность по чистой прибыли, % = п.15/п.1*100	1,39	1,50	0,97	0,11	-0,53	107,55	64,94
30. Рентабельность продаж по EBIT, % = п.10/п.1*100	0,18	0,19	0,13	0,01	-0,06	105,55	68,42

В 2020 году, по сравнению с предыдущим годом, выручка повысилась на 10,25%, в 2021 году она продолжала расти – на 10,4 %. Эта тенденция благоприятна и связана с ростом уровня продаж.

С 2019 по 2020 год компания была прибыльна, о чём свидетельствуют положительный показатель чистой прибыли – и его рост на 18,5 %, а также положительный показатель EBIT. С 2020 по 2021 год деятельность предприятия была так же прибыльна, показатель чистой прибыли уменьшился на 28,3 %.

Дебиторская задолженность уменьшилась на 13,7 % с 2019 по 2020 год, с 2019 по 2020 год выросла в 2,5 раза. Запасы торгово-материальных ценностей с 2019 по 2020 год выросли на 25,1 %, с 2020 по 2021 год выросли еще на 30,5 %. Наличие запасов предприятия является одним из необходимых условий снижения риска нормального хода производства. Однако хранение запасов вызывает большие дополнительные затраты, связанные с помещениями, кадрами, финансированием, транспортом, приемом, хранением и т.д.

Кредиторская задолженность в 2020 году выросла на 10 %, в 2021 году выросла ещё на 10 % - предприятие уменьшило реализацию товаров, уменьшилась платежеспособность предприятия.

В течение трех лет показатели рентабельности продаж были положительными, но уменьшались из года в год – фирма оставалась на плаву, но теряла обороты.

Годовая выручка за последний год составила 14 451 400 тыс. руб. За 3 последних года годовая выручка заметно выросла (2 577 900 тыс. руб.)

Имеются следующие количественные и качественные показатели использования ресурсов за три смежных года (таблица 7).

Таблица 7 – Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «ДСК-Штамп»

Наименование Показателя	Абсолютные значения по периодам (годам)			Абсолютное изменение		Относительное изменение, %	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс. руб.	11873500	13090600	14451400	1217100,00	1360800,00	110,25	110,40
2. Среднесписочная численность, чел.	2551	2500	2556	-51,00	56,00	98,00	102,24
3. Численность работников, чел.	2551	2500	2556	-51,00	56,00	98,00	102,24
3.1 Руководителей, чел.	102	102	102	0,00	0,00	100,00	100,00
3.2. Специалистов, чел	801	799	803	-2,00	4,00	99,75	100,50
3.3. Рабочих, чел.	1000	998	1002	-2,00	4,00	99,80	100,40
4. Основные средства, тыс. руб.	648	601	649	-47,00	48,00	92,75	107,99
5. Производительность труда (среднегодовая выработка на одного работника производственного персонала), тыс. руб./чел. = п.1/п.2	4654,45	5236,24	5653,91	581,79	417,67	112,50	107,98

Окончание таблицы 7

1	2	3	4	5	6	7	8
6. Фондоотдача, р./р. = п.1/п.2*100	465444,92	523624,00	565391,24	58179,08	41767,24	112,50	107,98
7. Фондоёмкость р./р. = п.2/п.1*100	0,02	0,02	0,02	0,00	0,00	88,89	92,61
8. Фондовооруженность, р./чел. = п.2/п.3.3	2,6	2,5	2,6	-0,05	0,05	98,20	101,83
9. Оборотные средства, тыс. руб.	665638	948995	1080140	283357,00	131145,00	142,57	113,82
10. Оборачиваемость оборотных средств, об. = п.1/п.9	17,84	13,79	13,38	-4,04	-0,41	77,33	96,99
11. Материальные затраты, тыс. руб.	1098480	1374240	1098480	275760,00	- 275760,00	125,10	79,93
12. Средняя заработная плата (з/п), тыс. руб.	35	36	37	1,00	1,00	102,86	102,78
13. Затраты на оплату труда с отчислениями, тыс. руб. = ср.з/п/100*130,02*п.2	116088,36	117018,00	122962,51	929,64	5944,51	100,80	105,08
14. Материалоотдача, р./р., п. 1/п. 11	10,81	9,53	13,16	-1,28	3,63	88,13	138,11
15. Материалоёмкость, р./р. = п.11/п.1	0,09	0,10	0,08	0,01	-0,03	113,47	72,41
16. Зарплатоёмкость, р./р. = п.13/п.1	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	91,43	95,19

Анализ данных по таблице 7 позволяет сделать следующие выводы.

Производительность труда в 2020 году, по сравнению с предыдущим годом, выросла на 12,5 %, в 2021 году выросла еще на 8 %. Показатель фондоотдачи в 2020 году вырос на 12,5 %, в 2021 году вырос еще на 8 %, следовательно, эффективность использования основных средств ООО «ДСК-Штамп» увеличилась.

Оборачиваемость оборотных средств измеряет эффективность использования оборотных активов компании. В 2020 году показатель уменьшился на 22,7 %, что говорит о том, что компании в 2020 году необходимо больше ресурсов для того, чтобы поддерживать текущий уровень активности. Финансовые расходы компании существенно изменились. В 2021 году показатель существенно не изменился.

Фондоотдача показывает, сколько выручки приходится на единицу стоимости основных средств. Показатель фондоёмкости на протяжении трех

лет остался приблизительно на том же уровне - что свидетельствует о поддержании одного уровня эффективности использования основных фондов организации – оборудование использовалось так же эффективно. Фондоёмкость показывает величину стоимости основных фондов, приходящуюся на единицу продукции, выпущенную предприятием.

Фондовооружённость показывает какой величины стоимости основных средств располагает в процессе производства один работник – степень обеспеченности персонала основными средствами производства. За анализируемый период показатель практически не изменился.

Материалоотдача показывает, сколько продукции вырабатывается из единицы сырья. Показатели материалоотдачи в 2020 году уменьшились на 12,9 %, в 2021 году – выросли на 38 % - сырье, материалы и другие материальные ресурсы стали использоваться более эффективно. Материалоёмкость отражает эффективность использования материальных затрат и показывает, сколько получено валовой продукции в расчете на единицу материальных затрат. В 2020 году показатель изменился на 13,5 % в сторону повышения, в 2021 году показатель уменьшился на 27 %. В целом показатель свидетельствует об эффективном использовании запасов организации при изготовлении готовой продукции.

Зарплатоёмкость за анализируемый период осталась приблизительно на том же уровне и существенно не изменилась.

Проведем факторный анализ использования производственных ресурсов и определим, какой ресурс в наибольшей степени повлиял на изменение объема реализации продукции. Произведём выборку наиболее значимых факторов (таблица 8).

Таблица 8 – Показатели использования ресурсов (выборка)

Наименование Показателя	Абсолютные значения по периодам (годам)			Абсолютное изменение		Относительное изменение, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
1.Производительность труда (среднегодовая выработка на одного работника производственного персонала), тыс. руб./чел.	4654,45	5236,24	5653,91	581,7	417,67	112,5	107,98
2. Фондоотдача,р./р.	465444,9	523624,0	565391,2	58179	41767,24	112,5	107,98
3. Фондоемкость р./р.	0,02	0,02	0,02	0,00	0,00	88,89	92,61
4. Оборачиваемость оборотных средств, об.	17,84	13,79	13,38	-4,04	-0,41	77,33	96,99
5. Материалоотдача, р./р.	10,81	9,53	13,16	-1,28	3,63	88,13	138,11
6. Материалоемкость, р./р.	0,09	0,10	0,08	0,01	-0,03	113,4	72,41
7. Величина совокупных ресурсов	470128,1	528883,7	571071,8	58755	42188	592,8	616,07

В 2020 году в наибольшей степени повлияли на изменение объема реализации продукции следующие показатели: оборачиваемости оборотных средств - на 22,7 %, материалоемкости – на 13,5 %, производительности труда и фондоотдачи – по 12,5 %, материалоотдачи и фондоемкости – на 11,9 и 11 % соответственно (рисунок 6).

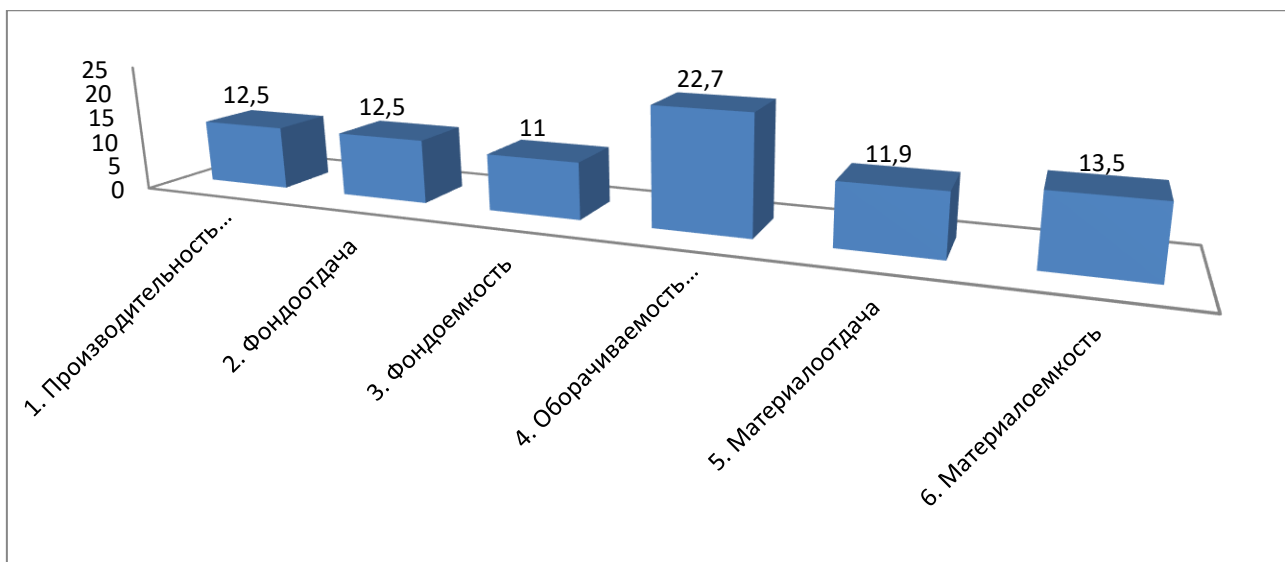


Рисунок 6 – Влияние факторов на изменение выручки в 2019 году, %

В 2021 году в наибольшей степени повлияли на изменение объема реализации продукции показатели: материалоотдачи – на 38 %, материалоёмкости – на 27,6 %, производительности труда и фондоотдачи – на 8 %, фондоёмкости – на 7,4 %, оборачиваемости оборотных средств – на 3 % (рисунок 7).

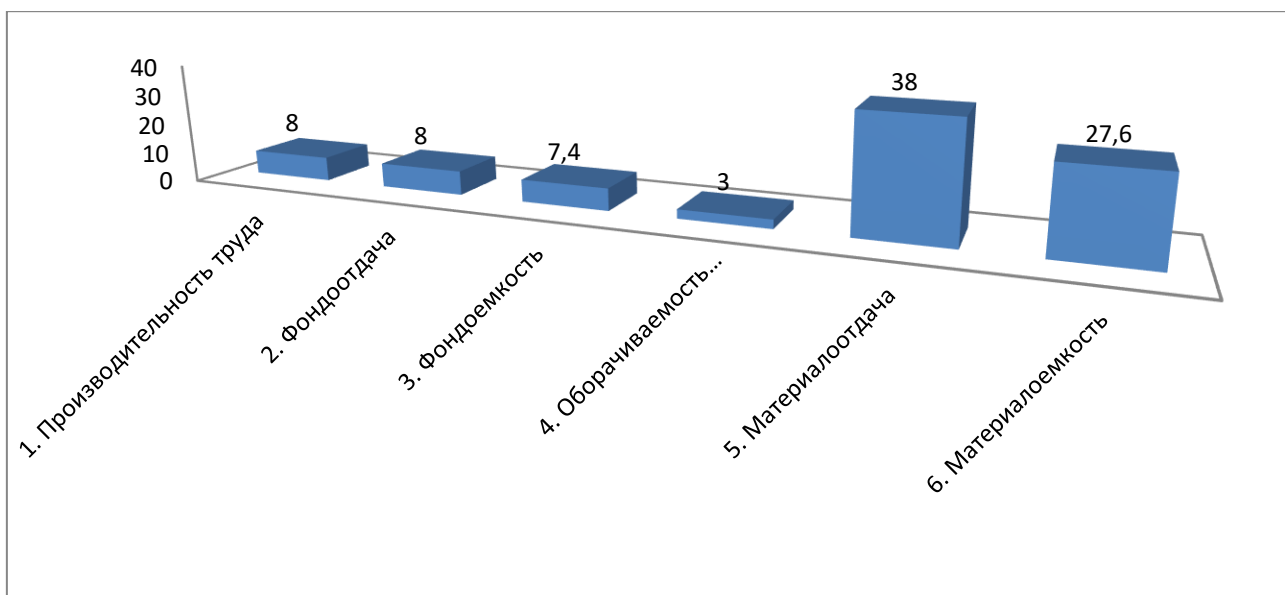


Рисунок 7 - Влияние факторов на изменение выручки в 2020 году, %

Анализ финансовой устойчивости на определенную дату (конец квартала, года) позволяет установить, насколько рационально предприятие управляет собственным и заемным капиталом в течение периода, предшествующего этой дате. Для характеристики финансовой ситуации на предприятии рассмотрим следующие показатели (таблица 9).

Таблица 9 – Показатели финансового состояния предприятия

Наименование показателей	2019	2020	2021
Оборотные активы, тыс. руб.	1770650	1912550	2900440
Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	1358440	1968660	2220820
Собственные оборотные средства, тыс. руб. = Оборотные активы – Краткосрочные обязательства	412210	-56110	679620
Запасы, тыс. руб.	1098480	1374240	1792730
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям, тыс. руб.	21665	30945	55736
Сумма запасов и затрат, тыс. руб.	1120145	1405185	1848466
Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	827763	484436	1210530
Доходы будущих периодов, тыс. руб.	0	0	0
Долгосрочные пассивы, тыс. руб.	827763	484436	1210530
Заемные средства (долгосрочные обязательства), тыс. руб.	800000	448198	1164030
Заемные средства (краткосрочные обязательства), тыс. руб.	0	477902	568480
Краткосрочные кредиты и займы, тыс. руб.	800000	926100	1732510

2021 и 2019 года характеризуется финансовой устойчивостью - все запасы предприятия покрываются собственными оборотными средствами, долгосрочными пассивами, краткосрочными кредитами и займами. В 2020 году собственные оборотные средства отсутствовали – сумма запасов и затрат не покрывалась долгосрочными пассивами и краткосрочными кредитами, и займами.

Общий показатель платежеспособности предприятия определяет степень покрытия всех обязательств у предприятия ее активами и способность предприятия на долгосрочное функционирование (таблица 10).

Таблица 10 – Расчёт показателя платежеспособности предприятия

Наименование показателя	2019	2020	2021
Капитал и резервы, тыс. руб.	250088	408449	249228
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	1351200	1483550	1643670
Заемные средства, тыс. руб.	0	477902	568480
Прочие обязательства, тыс. руб.	0	0	0
Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	827763	484436	1210530
Коэффициент общей платежеспособности	0,1	0,2	0,1

Все значения коэффициента платежеспособности ниже оптимального уровня (оптимальный уровень в интервале 0,5–0,7) – что говорит о низкой платежеспособности предприятия.

Коэффициент текущей ликвидности показывает способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт только оборотных активов (таблица 11).

Таблица 11 – Расчёт коэффициента текущей ликвидности

Наименование показателя	2019	2020	2021
Оборотные активы, тыс. руб.	1770650	1912550	2900440
Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	1358440	1968660	2220820
Доходы будущих периодов, тыс. руб.	0	0	0
Оценочные обязательства, тыс. руб.	7237	7207	8673
Коэффициент текущей ликвидности (на начало года)	1,2	1,3	1,0

За указанные периоды показатель ниже нормы (1,5 - 2,5) свидетельствует о том, что общее значение оборотных активов меньше суммы краткосрочных обязательств – финансовый риск высокий, предприятие не в состоянии стабильно оплачивать текущие счета.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какая доля краткосрочных долговых обязательств будет покрыта за счет денежных средств и их эквивалентов в виде рыночных ценных бумаг и депозитов, т.е. абсолютно ликвидными активами (таблица 12).

Таблица 12 – Расчёт коэффициента абсолютной ликвидности

Наименование показателя	2019	2020	2021
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов), тыс. руб.	1000	1300	0
Денежные средства и денежные эквиваленты, тыс. руб.	305433	166682	166679
Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	1358440	1968660	2220820
Доходы будущих периодов, тыс. руб.	0	0	0
Оценочные обязательства, тыс. руб.	7273	7207	8673
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,23	0,09	0,08

Для российских компаний нормативное значение коэффициента абсолютной ликвидности находится в пределах $K_{ал} > 0.2-0.5$. В 2019 году значение равное 0,23 говорит о том, что каждый день подлежат погашению не менее 23 % обязательств компании, а значение, приблизительно равное 0,1 в 2020 и 2021 годах свидетельствует о погашении не менее 10 % - что является ниже нормативного значения.

Коэффициент «критической оценки» показывает, насколько возможно будет погасить текущие обязательства, если положение станет критическим (таблица 13).

Таблица 13 – Расчёт коэффициента «критической оценки»

Наименование показателя	2019	2020	20201
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов), тыс. руб.	1000	1300	0
Денежные средства и денежные эквиваленты, тыс. руб.	305433	166682	166679
Прочие оборотные активы, тыс. руб.	7438	48853	164505
Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	1358440	1968660	2220820
Доходы будущих периодов, тыс. руб.	0	0	0
Оценочные обязательства, тыс. руб.	7273	7207	8673
Коэффициент "критической оценки"	0,2	0,1	0,1

Значения анализируемого периода не попадают в диапазон нормальных значений - 0,7–1, то есть компания не способна погасить краткосрочные обязательства оборотными активами.

2.2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «ДСК-Штамп»

«Внешняя среда – сфера, где компания ведет свою деятельность, совокупность «факторов влияния» вне компании. На них руководство организации не может повлиять прямо.

Необходимо провести анализ непосредственного окружения компании – партнеров, конкурентов, потребителей, которые сильно влияют на ее работу. Рассмотрим более детально ближнее окружение организации» [22].

Поставщики. ООО «ДСК-Штамп» работает с несколькими поставщиками. Это крупнейшие дилерские компании г. Москва, производители и пр. компании, условия работы с которыми постоянно совершенствуются.

«Каждая из компаний-поставщиков работает на рынке минимум два года, они зарекомендовали себя надежными и обстоятельными партнерами. Достаточно редко возможны срывы поставок. В этом случае, осуществляются оперативные закупки у других поставщиков» [28].

Плата за товары ведется как по факту поставки, так и по безналичному расчету, срок поставки максимум семь дней. ООО «ДСК-Штамп» оформлены договора поставки с ведущими поставщиками, которые каждый год продлеваются.

Потребители. «При изучении непосредственного окружения это звено – самое важное для компании. Приспособление к интересам клиентов при сильной конкуренции требует от предприятия адекватной реакции на качество обслуживания, в первую очередь, на снижение времени выполнения заказов и четкое соблюдение графика поставок.

Конкуренты. Основными конкурентными факторами в торговле сегодня выступают:

- цена;
- качество товара/услуг;
- ассортиментный перечень продукции» [24].

Вместе с тем для разных групп потребителей преобладающими выступают разнообразные факторы. Ключевые конкуренты ООО «ДСК-Штамп» в Самарской области и работают в производстве и торговле инструментами несколько лет. У них есть постоянные клиенты и сформировавшийся уровень цен.

Такие как «Леруа Мерлен», «Касторама», «Сатурн-Строй-Маркет», «Бау маркет» выделены как самые крупные строительные ритейлеры в Самарской области, по статистике информационного портала «Деловой Квартал». В расчете учитывались финансовые обороты, средний чек, количество сотрудников, торговые площади и динамика роста торговых точек

«Анализ внешней среды можно также провести при помощи модели М. Портера, включающая 5 ключевых составляющих, которые нужно контролировать при разработке последующих действий. Каждый из факторов лучше изучать по отдельности.

Конкуренция в отрасли. Конкуренция в отрасли отмечается, по большей части, между пятью крупными компаниями, ведущими борьбу за клиентов, пытаясь привлечь их более качественным сервисом, ценовой политикой, расширенной географией работы.

Конкуренция между крупными участниками рынка увеличивается, потому что каждый из них применяет меры для совершенствования своего положения на рынке, что вынуждают конкурентов также вводить изменения. Это такие меры как: ценовая политика, более высокий уровень обслуживания клиентов, специальные методы оформления договоров, география работы.

В этом случае организации необходимо предвидеть шаги конкурентов и своими шагами опережать их в развитии, повышая свою долю на рынке. Вместе с тем подобные конкуренты с малой долей рынка угрозами для предприятия не являются.

Угроза возникновения товаров-заменителей. В данном случае товарами – заменителями выступают другие строительные материалы. Они покрывают

одну и ту же потребность людей – потребность материалах, но другого (по большей части, более низкого) качества. Наличие большого числа потенциальных заменителей повышает уровень конкуренции» [33].

«Угроза возникновения конкурентов. Для организации угроза возникновения новых конкурентов мала, потому что для входа на данный рынок необходимы большие начальные затраты, самые большие из них связаны с приобретением парка оборудования для производства и в будущем нужны крупные капиталовложения.

Рыночная власть поставщиков. Основные поставщики – крупнейшие дилерские компании Москвы и Московской области.

Рыночная власть потребителей. Потребители услуг отечественных предприятий – разные группы населения, которые разделяются по целям покупки, доходам и структуре потребительских предпочтений.

Анализ угроз со стороны неэффективного использования ценностей показал, что на организацию ценности имеют двойственный характер влияния в связи с низким развитием или неэффективным использованием, особенно программа лояльности клиентов и реализация новых направлений торговли» [41] (таблица 14).

Таблица 14 – SWOT-анализ ценностей ООО «ДСК-Штамп»

S: (сильные стороны)	W: (слабые стороны)
1. Операционно-производственная деятельность 2. Обслуживание 3. Квалификация персонала 4. Технологии	1. Система адаптации персонала 2. Программа лояльности клиентов 3. Отсутствие разработок новых видов продуктов и т д 4. Отсутствие автоматизации процесса предоставления услуг/продажи продукции

О: (возможности)	Т: (угрозы)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие инфраструктуры 2. Совершенствование системы управления персоналом 3. Совершенствование системы управления маркетингом 4. Выпуск на рынок новой продукции с учетом потребностей потребителей 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение кадрового потенциала 2. Увеличение текучести кадров 3. Обострение конкуренции на рынке 4. Снижение выручки и чистой прибыли 5. Увеличение затрат предприятия

Анализ компетенции предприятия показал, что «у предприятия есть все предпосылки для долгосрочного нахождения на рынке, технологии, применяемые предприятием, являются стандартными для данной отрасли и региона. Анализ коллектива предприятия показал наличие квалифицированных кадров с высокой степенью обучаемости и инновационной ориентированности, при этом персонал ориентирован на качество работы и достижение поставленных целей, а не на клиента. Анализ подсистемы «маркетинг и сбыт» показал, что при достаточно широком ассортименте услуг, предлагаемых предприятием на рынке (ассортимент, широта доставки) эффективность реализации незначительна и предприятие не может получить дополнительные выгоды от реализации своей маркетинговой стратегии» [19].

Таблица 15 - SWOT-матрица ООО «ДСК-Штамп»

	<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Увеличение рыночной доли в г. Тольятти 2) Расширение ассортимента 3) Укрепление имиджа 4) Обучение и повышение квалификации персонала за границей по программам фирм-производителей 5) Увеличение доли за счет инвестиций и повышающийся спрос; 6) Расширение ассортимента за счет увеличения спроса и роста уровня доходов населения; 7) Укрепление имиджа за счет квалифицированного персонала, доставки и монтажа, зонирования торгового помещения и др. удобств для потребителя 8) При помощи партнерских связей обучение персонала по их программам 	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Появление новых конкурентов 2) Активность существующих конкурентов 3) Изменение предпочтений потребителей 4) Усиление активности действующих конкурентов 5) Постоянное увеличение арендной платы может снизить прибыльность магазинов. 6) Опасность перебоев с поставками товара
--	--	---

Продолжение таблицы 15

<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Квалифицированный персонал 2) Хорошая ценовая политика 3) Налаженная Доставка 4) Удобное расположение 5) Зонирование торгового помещения 6) Товары для всех слоев населения 7) Партнерские связи с фирмами производителями (без посредников) 8) Повышающийся спрос на непродовольственные товары 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сохранение качества продукции и совершенствование системы контроля качества. 2. Обеспечение качества товаров 3. Установление конкурентных цен на новые продукты. 4. Удовлетворение спроса на продукцию в качественной и привлекательной упаковке путем разработки нового дизайна и новых продуктов. 5. Продолжение расширения ассортимента товаров согласно выявленным потребностям. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Маркетинговое давление со стороны конкурентов ослабит наличие мощного плана продвижения товаров, а также наличие развитой системы маркетинга. 2. Конкурентные цены, высокая рентабельность производимой продукции не позволят экономическому кризису сократить объемы продаж. 3. Появившиеся на рынке новые игроки будут задавлены широким и сбалансированным ассортиментом товарной продукции, а также конкурентными ценами.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличить спрос на продукты питания 2. При разработке новых товаров использовать опыт компаний, которые активнее всего внедряют новые технологичные новинки. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение узнаваемости бренда за счет активного продвижения товаров низшей ценовой категории, а также создания уникальных по своим свойствам товаров. 2. При разработке новинок

	<p>3. Увеличение спроса на розничном рынке даст толчок для организации и отличного мерчендайзинга в торговой сети.</p> <p>5. Рыночное расширение ассортимента позволит выйти в новые сегменты рынка и тем самым увеличить свою рыночную долю.</p>	<p>использовать опыт компаний, чьими профильными товарами являются товары низшей ценовой категории с целью увеличения продаж за счет этих товаров.</p> <p>3. Более грамотное обучение сотрудников департамента продаж особенностям продаж на данном рынке, принципам и стандартам мерчендайзинга.</p> <p>4. Необходимо создавать высококонкурентную продукцию, полностью удовлетворяющую запросам потребителей, для вытеснения новых и мелких игроков и увеличения своей рыночной доли.</p>
--	---	---

Проанализировав информацию, можно выделить несколько факторов, способствующих развитию компании:

- внутренняя атмосфера - уникальная сплоченность коллектива, в независимости от текучести персонала или его подразделения, в каждом магазине формируется доверительная атмосфера и похожая на домашнюю, где всегда помогут, знакомы вы или нет;
- целенаправленность - перед каждым сотрудником стоят 2 цели: быть лучшими среди конкурентов и быть лучшими среди других магазинов;
- разработка стратегического планирования;
- регулярное подтверждение имеющейся квалификации или её повышение;
- мотивирование персонала материальное и моральное;
- современный стиль и способность к изменению;
- непрерывная работа маркетинговых кампаний.

Так же есть и тормозящие факторы:

- плохо развита коммуникативная политика внутри фирмы;

- часто встречается авторитарный стиль управления, не имеющий в основе ничего доверительного;
- сотрудничество со слабыми поставщиками;
- необходимость расширения ассортимента.

Исходя из данного анализа, можно сделать следующие выводы.

Потенциальные возможности: в будущем ООО «ДСК-Штамп» имеет возможность расширение сфер продаж. Это вполне вероятно, потому что на сегодняшний день магазин расширяется и привлекают инвесторов для дополнительного финансирования. Соответственно вполне вероятно та возможность, что предприятие будет расширять сферы продаж.

Если расширятся сферы продаж, то соответственно и увеличится сбыт продукции.

Магазин ООО «ДСК-Штамп» всегда ценились большим ассортиментом продукции и с каждым годом он увеличивается. Следуя опыту, будущие периоды не будут исключением. Но, так же можно говорить о необходимости расширения ассортимента.

Потенциально сильные стороны: хороша ценовая политика магазина, товары для всех слоев населения. Перспектива роста числа магазинов.

Вывод данного анализа - персоналу уделяется огромное внимание в данном магазине, руководство поддерживает своих сотрудников и дает развитие каждому пришедшему. Так же, «присутствуют товары для всех слоев населения, партнерские связи с фирмами производителями (без посредников), повышающийся спрос на непродовольственные товары

Оценку полной привлекательности отрасли получают по итогам исследования конкурентной ситуации по методики М. Портера» [4] (табл. 16).

Таблица 16 – Влияние факторов на отрасль

Движущие силы	Степень важности для отрасли	Степень влияния на организацию	Негативная направленность влияния	Степень важности
1. Изменение темпов роста отрасли	3	3	+	9
2. Изменение в составе потребителей и способов использования товара	2	1	+	2
3. инновации в товарах	2	2	+	4
4. Технологические инновации	4	5	+	20
5. Маркетинговые инновации	2	4	+	8
6. Вход или выход крупных компаний из/в отрасли	2	2	+	4
7. Распространение технологических новшеств	4	5	+	20
8. Изменения в стоимости и эффективности	4	4	-	-16
9. Переход покупателей к дифференцированным продуктам от стандартных	1	1	+	1
10. Влияние законодательных нововведений	3	3		9
11. Изменение социальной, демографической обстановки, образа жизни	2	3	+	6
12. Уменьшение неопределенности и риска в бизнесе	3	3	+	9

«Благодаря проведению анализа движущих сил отрасли было выявлено влияние факторов на отрасль торговли, в том числе на исследуемое предприятие. Для увеличения темпов роста, внедрения инноваций и технологических новинок необходим грамотный персонал. Расширение географии работ также способствует увеличению темпов роста

Анализ ресурсов и возможностей предприятия показал, что ни по одному из анализируемых ресурсов у предприятия нет оптимально высоких результатов. Основная результативность использования ресурсов – средняя: использование ресурсов, взаимодействие с поставщиками, доступность инвестиций и долгосрочность перспектив нахождения на рынке» [7].

При этом сравнивая показатели SNW-анализа ООО «ДСК-Штамп» и показатели конкурентов необходимо отметить, что уровень управления, прогнозирования и менеджмента в целом у конкурентов выше. Все это говорит о необходимости преобразований в системе управления.

Область давления покупателей на предприятие представлена в таблице 17.

Таблица 17 – Область давления покупателей на ООО «ДСК-Штамп»

Область давления	Источники давления	План действий
На объемы покупок	Платежеспособность покупателей	Удержание цен на постоянном уровне, получение прибыли за счет роста физического объема товарооборота
На выбор продукта из ассортиментного ряда	Предпочтения покупателей	Отслеживание потребностей покупателей
На объемы продаж	Кардинальная смена покупателей	Проведение рекламных компаний для привлечения новых потребителей и удержания прежних
На объемы продаж и оборот	Смена квалифицированного персонала	Удержание старого персонала на более выгодных условиях, принятие на работу обученного персонала с прохождением стажировки

Для оценки влияния макроэкономической среды на ООО «ДСК-Штамп» целесообразно использовать метод PEST-анализа. Проведем PEST-анализ предприятия. Оценки выставляло руководство компании (таблица 18).

Таблица 18 – PEST-анализ ООО «ДСК-Штамп»

Значимые факторы внешней среды, которые влияют на работу компании	Экспертная оценка
Политические факторы	
Отсутствие поддержки от государства	3
Ужесточение госконтроля за работой бизнес-субъектов и штрафные санкции	4
Экономические факторы	
Сезонность / воздействие погоды	2
Повышенная общая нагрузка на компанию и возможность ее роста	5
Динамика курса национальной валюты	4
Уровень инфляции	4
Опасность экономической нестабильности	5
Динамика ставки рефинансирования ЦБ РФ	5
Наличие нескольких прямых конкурентов	4
Повышенная стоимость сырья	5
Агрессивный маркетинг со стороны конкурентов	4
Ухудшение позиций на рынке	5

Социальные факторы	
Стабильный и регулярно повышающийся круг клиентов	5
Падение уровня жизни основной массы населения из-за кризиса	4
Отток квалифицированных специалистов в Центральный регион России	5
Влияние СМИ	4
Технологические факторы	
Доступ к технологиям, лицензирование, патенты	5

Вывод: в целом макросреда является благоприятной для роста рынка инструментов. Экономический рост сопутствует увеличению демографических показателей, повышающееся количество клиентов, а также росту денежных доходов потребителей. Благоприятная макросреда позволит компании Корпорация «ДСК-Штамп» и в дальнейшем удерживать хорошие позиции на рынке.

Работа ООО «ДСК-Штамп» в рамках продвижения продукции к клиенту организована с учетом целей покрытия нужд клиентов и получения выгоды для компании.

«Продвижение продукции – обязательная составляющая маркетинговой деятельности, состоящая из:

- разработки политики в сфере стимулирования сбыта, продвижения продукции;
- выбора, планирования и управления инструментами стимулирования сбыта;
- рекламирование работы и определение задач рекламы; выбор средств передачи рекламы (телевидение, радио, печать)» [9].

«Политика в сфере сбыта на предприятии формируется с учетом условий взаимовыгодного сотрудничества с оптовыми и розничными потребителями, которые закупают товар. Реализация условий взаимовыгодного сотрудничества компании осуществляется при помощи проведения переговоров как на уровне руководства компании, так и на уровне специалистов отдела маркетинга. Результаты, которые достигаются в процессе переговоров, отражаются в условиях договорных обязательств

между сторонами. Гибкость предприятия при продвижении товаров в отношении вышеуказанных условий дает максимально оптимальные условия для работы с товаропроводящими компаниями и конечными клиентами» [9].

2.3 Анализ действующей ассортиментной политики ООО «ДСК-Штамп»

В качестве исходных данных для проведения анализа была взята классификация товаров по видам (данные 2021 г).

Целью проведения ABC-анализа является распределение видов товаров на наиболее ценные, промежуточные и наименее ценные товары в зависимости от выручки от реализации этих товаров.

ABC-анализ товарного ассортимента электроинструментов представлен в таблице 19.

Таблица 19 – ABC-анализ товарного ассортимента электроинструментов

Вид	Выручка, руб	Доля, %	Накопленный %	Группа
Виброрейка	7236701	14,36%	14,36%	A
Винтовёрт	5410790	10,74%	25,10%	A
Воздушный компрессор	4948499	9,82%	34,93%	A
Гайковёрт	4760223	9,45%	44,37%	A
Гравёр	4302692	8,54%	52,91%	A
Измельчитель	3466010	6,88%	59,79%	A
Нагревающий электроинструмент	3386146	6,72%	66,51%	A
Термоклеевой пистолет	3099346	6,15%	72,67%	A
Строительный фен	2214697	4,40%	77,06%	A
Электропаяльник	1606488	3,19%	80,25%	B
Отбойный молоток	1510118	3,00%	83,25%	B
Перфоратор	1477206	2,93%	86,18%	B
Пылесосы строительные	1373373	2,73%	88,91%	B
Сварочный трансформатор/инвертор	856044,6	1,70%	90,61%	B
Строительный степлер	762099	1,51%	92,12%	B
Скобозабивной пистолет	701055,5	1,39%	93,51%	B
Гвоздезабивной пистолет	699776,6	1,39%	94,90%	B
Триммер (газонокосилка)	457066,5	0,91%	95,81%	C
Универсальный резак	393464,3	0,78%	96,59%	C

Шлифовальная машина	364772,6	0,72%	97,31%	С
Вибрационная шлифовальная машина	285726,8	0,57%	97,88%	С
Ленточная шлифовальная машина	273210,6	0,54%	98,42%	С
Паркетшлифовальная машина	189085,9	0,38%	98,80%	С
Угловая шлифовальная машина (УШМ, «болгарка», «турбинка»)	177227	0,35%	99,15%	С
Щёточная (барабанная) шлифовальная машина	137620,5	0,27%	99,42%	С
Эксцентриковая шлифовальная машина	127819,1	0,25%	99,67%	С
Шуруповёрт	85921,24	0,17%	99,84%	С
Электродрель	78280,14	0,16%	100,00%	С
Итого	50381460			

В данном случае 9 видов товаров попали в группу А, 8 видов в группу В и 11 в группу С.

ABC-анализ не позволяет учесть сезонность в исследовании ассортимента, поэтому следующим этапом является проведение XYZ-анализа (таблица 20).

Таблица 20 – XYZ-анализ товарного ассортимента электроинструментов

Вид	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Сигма	Коэф. вариации, %	Группа
	Выручка, руб	Выручка, руб	Выручка, руб	Выручка, руб			
Виброрейка	90963	71515	44615	66117	16505	24,16	Y
Винтовёрт	541823	469757	241413	353495	114326	28,47	Z
Воздушный компрессор	164528	107279	42363	79294	44601	45,34	Z
Гайковёрт	390046	397885	367225	354963	17222	4,56	X
Гравёр	1341669	1379456	1243844	1445821	73073	5,40	X
Измельчитель	1187284	1526019	1153163	1082033	171060	13,83	Y
Нагревающий электроинструмент	983260	815918	777075	889758	78628	9,07	X
Термоклеевой пистолет	35669	42176	43462	67778	12202	25,81	Z
Строительный фен	774080	862703	790676	671888	68137	8,79	X
Электропаяльник	30822	37784	30423	28790	3451	10,80	Y
Отбойный молоток	82708	88356	83282	110427	11320	12,41	Y
Перфоратор	263379	314731	402966	392298	57368	16,71	Y
Пылесосы строительные	303613	386411	381447	405735	38996	10,56	Y

Сварочный трансформатор/инвертор	1021556	1045978	1171052	1064107	57100	5,31	X
Строительный степлер	52620	27832	48379	48397	9668	21,82	Y
Скобозабивной пистолет	40842	21259	17666	6154	12493	58,16	Z
Гвоздезабивной пистолет	720355	862244	949226	854321	81814	9,66	X
Триммер (газонокосилка)	149383	196992	189833	225891	27321	14,34	Y
Универсальный резак	129700	149812	189115	231149	38854	22,21	Y
Шлифовальная машина	37107	37534	32911	30068	3087	8,97	X
Вибрационная шлифовальная машина	111008	106645	108486	130927	9743	8,53	X
Ленточная шлифовальная машина	0	40032	38249	0	19580	100,05	Z
Паркетшлифовальная машина	1924226	1807439	1754484	1750552	70121	3,88	X
Угловая шлифовальная машина (УШМ, «болгарка», «турбинка»)	182138	185497	170994	162426	9152	5,22	X
Щёточная (барабанная) шлифовальная машина	553083	537888	494434	629291	48675	8,79	X
Эксцентриковая шлифовальная машина	190211	237113	205509	223211	17728	8,28	X
Шуруповерт	1275480	1228923	1141934	1113886	65049	5,47	X
Электродрель	42632	111029	29968	102098	35556	49,78	Z

Исходные данные для проведения XYZ-анализа взяты те же, что и для ABC- анализа. Объектом исследования остаются виды товара, а параметром - выручка от реализации. В качестве исследуемого периода взят 2021 год с разбивкой на 4 квартала.

В ходе проведения анализа выявлено, что 13 видов товаров попали в категорию X, 9 видов – в категорию Y и 6 видов в категорию Z.

Делая выводы по разделу 2, можно сказать, что деятельность предприятия была прибыльна - выручка повысилась в 2020 на 10,25%, в 2021 году она продолжала расти – на 10,4 %. Запасы торгово-материальных ценностей с 2019 по 2020 год выросли на 25,1 %, с 2020 по 2021 год выросли еще на 30,5 %.

Кредиторская задолженность в 2020 году выросла на 10 %, в 2021 году выросла ещё на 10 % - предприятие уменьшило реализацию товаров, уменьшилась платежеспособность предприятия.

В течение трех лет показатели рентабельности продаж были положительными, но уменьшались из года в год – фирма оставалась на плаву, но теряла обороты.

Производительность труда в 2020 году, по сравнению с предыдущим годом, выросла на 12,5 %, в 2021 году выросла еще на 8 %. Показатель фондоотдачи в 2020 году вырос на 12,5 %, в 2021 году вырос еще на 8 %, следовательно, эффективность использования основных средств ООО «ДСК-Штамп» увеличилась.

Все значения коэффициента платежеспособности ниже оптимального уровня (оптимальный уровень в интервале 0,5–0,7) – что говорит о низкой платежеспособности предприятия.

В 2019 году значение коэффициента абсолютной ликвидности находится в пределах $K_{ал} > 0.2-0.5$. равное 0,23 говорит о том, что каждый день подлежат погашению не менее 23 % обязательств компании, а значение, приблизительно равное 0,1 в 2020 и 2021 годах свидетельствует о погашении не менее 10 % - что является ниже нормативного значения.

Анализ основной деятельности показал, что в настоящее время предприятие не задействует в полном объеме все мощности, а производственный процесс не обладает оперативностью и гибкостью реагирования на изменения. Анализ системы управления ООО «ДСК-Штамп» показал, что в настоящее время данная система характеризуется низкой вовлеченностью персонала в управление и низкой гибкостью, что не соответствует текущей ситуации.

В целом макросреда является благоприятной для роста рынка инструментов. Экономический рост способствует увеличению демографических показателей, повышающееся количество клиентов, а также росту денежных доходов потребителей. Благоприятная макросреда позволит компании «ДСК-Штамп» и в дальнейшем удерживать хорошие позиции на рынке.

Работа ООО «ДСК-Штамп» в рамках продвижения продукции к клиенту организована с учетом целей покрытия нужд клиентов и получения выгоды для компании.

Имеются группы товаров, продажи которых стабильны, но они приносят меньше дохода. На эти товары нет смысла иметь страховой запас.

Таким образом можно говорить о необходимости пересмотра ассортиментной политики ООО «ДСК-Штамп». Произвести постепенное обновление всего ассортимента.

Политика формирования ассортимента зависит от политики компании и целевого покупателя. Можно говорить о существующих резервах повышения уровня ассортиментной политики ООО «ДСК-Штамп». Так же, в связи с постоянно меняющимися предпочтениями покупателей, необходимо иметь гибкую ассортиментную политику с целью уменьшения рисков потери выручки. Далее будут предложены мероприятия для совершенствования ассортиментной политики ООО «ДСК-Штамп».

3 Разработка рекомендаций по совершенствованию ассортиментной политики предприятия ООО «ДСК-Штамп»

3.1 Мероприятия по совершенствованию ассортиментной политики ООО «ДСК-Штамп»

В настоящее время реалии таковы, что бизнесу важно очень быстро адаптироваться к стремительно меняющимся условиям существования и принимать грамотные решения, чтобы сохранить себя.

Западные страны усиливают до максимума санкционное давление на Россию, вводя всё новые запреты и ограничения, разрывая экономические связи.

Практически на всех рынках меняется картина спроса и предложения. Ведь, с одной стороны, кризис заставит людей пересмотреть свои покупательские привычки, а с другой – из-за санкций многие ниши окажутся опустошенными. Так что сейчас, несмотря на общее падение платежеспособности и спроса, на некоторых рынках предложение будет настолько низким, что многие бизнесы могут работать вполне успешно.

Рассматривая ассортиментную политику в санкционное время, необходимо отметить, что компаниям рекомендуется ассортимента убирать позиции, которые выпускались минимальным объемом с наименьшей выгодой для нас. Также необходимо убирать позиции, которые из-за резкого повышения себестоимости электронных компонентов, закупаемых за рубежом, стали просто не нужны потребителю или выпали из рынка по стоимости [61].

При проблемах с наличием компонентов для изделий необходимо заменять на имеющиеся на рынке аналоги, менять позиции в ассортименте под имеющуюся комплектацию, менять прошивки программ под те процессоры, которые можно найти. Также нужно рассматривать и изучать новых производителей из Азии.

Согласно данным рекомендациям, усовершенствованный процесс управления ассортиментной политикой организации можно представить в виде рисунка 8.



Рисунок 8 – Усовершенствованный процесс управления ассортиментной политикой организации в условиях санкционного давления

Таким образом, процесс управления ассортиментной политикой организации дополняется следующим операциям:

- выявление позиций товаров, отсутствующих у поставщиков, или необоснованного дорогих позиций из-за повышения цен на комплектующих;
- поиск аналогов, в том числе на рынках стран Азии.

Анализ ассортиментной политики ООО «ДСК-Штамп» выявил ее недостатки, которые необходимо устранить, с этой целью предлагается ряд мероприятий.

Для увеличения выручки и товарооборота необходимо проанализировать заявки клиентов в данных товарных группах, которые не были удовлетворены, отобрать наиболее часто спрашиваемые товары и за счет них изменить ассортимент.

Поставщиков в данном случае предлагается выбрать из уже имеющихся, так как все поставщики ООО «ДСК-Штамп» поставляют товар высокого качества, реализация качественных товаров является конкурентным преимуществом исследуемой организации. Также поставщики сделают скидку за увеличение объема заказанных товаров, что положительно отразится на эффективности продаж ООО «ДСК-Штамп».

С целью выявления объема неудовлетворенного спроса и потребностей клиентов продавцами был проведен опрос среди покупателей. Продавцы фиксировали ситуации, когда клиенты были готовы приобрести товар, но либо его вообще в тот момент не было в наличии, либо не было нужного количества. Следовательно, поддержание постоянного запаса по этим позициям позволит повысить выручку ООО «ДСК-Штамп».

По итогам данных мероприятий был выявлен неудовлетворенный спрос по таким товарам как: гравёр, измельчитель, нагревающий электроинструмент, термоклеевой пистолет, строительный фен.

Проведя дополнительный анализ товарного перечня группы С были выявлены товары-неликвиды, т. е. те товары, реализация которых не происходит в длительные периоды. Именно эти товары следует реализовать с

меньшей торговой наценкой, а высвобожденные средства направить на увеличение товаров в группе А или расширение ассортимента.

Исходя из вышеизложенного, мероприятия по совершенствованию ассортиментной политики будут следующие:

- увеличить ассортимент по группе А в первом квартале, которую мы получили после ABC анализа;
- увеличить ассортимент по категории гравёр во втором квартале;
- увеличить ассортимент по категории нагревающий электроинструмент в третьем и четвертом кварталах;
- пересмотреть график заказов с целью стабилизации наличия в продаже гравёр, измельчитель, нагревающий электроинструмент, термоклеевой пистолет, строительный фен;
- провести дополнительные мероприятия по стимулированию сбыта товаров из “слабых” групп ABC и XYZ анализа.

Так как формирование ассортимента осуществляется в ООО «ДСК-Штамп» на основании достаточно большого массива информации, но она зачастую бывает не полной и не достоверной, так как собирается и анализируется силами работников ООО «ДСК-Штамп», берется из общедоступных источников. Необходимо тщательно планировать ассортимент, чтобы подстроить его под материальные, производственные и финансовые возможности, а также клиентские потребности.

В результате этого, неправильно спрогнозированы объем рынка и спрос на определенные товарные группы реализуемой продукции ООО «ДСК-Штамп», что приведет к снижению объема продаж и выручки.

Для решения данной проблемы предлагается опираться на профессиональные исследования рынка, для этого планируется обратиться к услугам профессионального аналитического маркетингового агентства. При его выборе необходимо четко выразить, чего бы хотелось добиться при использовании инструментов маркетинга:

- определить все задачи, которые необходимо решить для достижения поставленных целей и составить полный список по всем направлениям;
- при этом стоит сделать акцент на востребованность товарных групп и их наполнений на рынке;
- далее необходимо рассчитать сумму, которую ООО «ДСК-Штамп» готова потратить на услуги маркетингового агентства, она не должна увеличиваться в процессе работ по непредвиденным результатам.

Преимуществами профессионального анализа рынка будет то, что добытая и структурированная информация будет более точной, так как профессиональные аналитики используют расширенные источники информации, которые не являются общедоступными, также имеют большой опыт в анализе взаимосвязей и прочих данных.

В результате планируется использование более качественной информации при планировании и формирование более точных планов продаж по объему и ассортименту.

Помимо увеличения объема продаж реализуемой продукции, планируется увеличение объемов продаж остальных товарных групп. Это связано с тем, что при условии использования рыночной информации профессиональных аналитиков, ассортимент будет оптимизирован так или иначе по всем товарным группам, что приведет к увеличению объемов продаж, как минимум на 5%.

Также в отрасли прогнозируется рост потребления в связи с уходом с рынка некоторых зарубежных ритейлов. Спрос на инструменты в 2021 году в России вырос вдвое, с 1,7 до 4,1 процента по сравнению с 2020.

Ожидается, что в 2022 году тенденция сохранится. Россиянам доступен весь ассортимент строительных материалов и инструментов.

Прогнозируется, что производство, объемы торговли инструментами в 2021-2022 гг. увеличатся на 1,5%, 1,2% и 2,9% соответственно по сравнению с 2019- 2020 гг.

Положительные перспективы обусловлены ослаблением ограничительных мер и рекордным увеличением объемов производства.

Затратами реализации мероприятия по привлечению профессиональных маркетинговых аналитиков будет оплата их услуг, пока планируется ее осуществлять один раз в год. Проанализировав сайты различных компаний, выяснилось, что стоимость данных услуг находится в пределах 70 тыс. руб. за одно исследование.

Таким образом, для повышения эффективности ассортиментной политики ООО «ДСК-Штамп» предлагаются мероприятия по расширению ассортимента, пересмотра графика заказа определенных видов товаров, планирование ассортимента на основании информации профессиональных маркетинговых аналитиков.

Цель ассортиментной политики ООО «ДСК-Штамп» - совершенствование системы планирования ассортимента.

Все это позволит увеличить продажи и привлечь новых клиентов, снизить затоваривание склада и высвободить оборотные средства, повысить качество аналитической информации и повысить точность планов продаж.

3.2 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий

Цель существования любой организации – это в первую очередь получение прибыли. С учетом результатов проведенных анализов ООО «ДСК-Штамп» может увеличить свои доходы следующими способами.

Для начала поговорим о товарах, которые попали в группу А и по которым был выявлен неудовлетворенный спрос. Оценить упущенную прибыль по причине отсутствия товара в продаже довольно трудно, особенно потери от утраты клиентов, которые вследствие отсутствия товара уходят в

другие магазины. По результатам опроса покупателей был выявлен неудовлетворенный спрос на многие товары из группы А в первом квартале (таблица 20), такие как гравёр, измельчитель, нагревающий электроинструмент, термоклеевой пистолет, строительный фен.

Это означает, что при условии наличия необходимого количества данных позиций в ассортименте можно повысить выручку ООО «ДСК-Штамп». В таблице 22 представлен расчет потерь по причине неудовлетворенного спроса на самые популярные позиции.

Таблица 22 – Упущенная выручка товаров группы А

Наименование товара	Продано, шт.	Средняя цена за шт., руб.	Валовая прибыль за 1 кв, руб.	Неудовлетворенный спрос, шт.	Потери выручки, руб.
Гравёр	6414	300	1924226	962	288600,9
Нагревающий электроинструмент	1 916	700	1341669	210	147051,4
Измельчитель	4915	250	1228923	590	47500
Строительный фен	1362	750	1021556	183	137250
Термоклеевой пистолет	1907	300	553083	206	61800
Всего			1 325 300		782201

Таким образом, ООО «ДСК-Штамп» может получить дополнительно выручку от реализации в размере 782201 рублей в первый квартал.

В следующих случаях планируемые потери выручки будут рассчитаны с учетом того, что в среднем размер неудовлетворенного спроса по всем популярным в определенное время товарам составляет 12,5% от текущего количества запаса, и мы будем предполагать, что правильное поддержание товарного запаса по дефицитным позициям будет увеличивать выручку на соответствующее значение.

Товары категории «Нагревающий электроинструмент» прирастают в продажах во втором квартале и в данный период по ним выявлен

наибольший неудовлетворенный спрос. Рассчитаем количество упущенной прибыли по этой категории, результаты расчета представлены в таблице 23.

Таблица 23 – Планируемая выручка от расширения ассортимента «Нагревающий электроинструмент»

Наименование ассортиментной единицы	Продажи во 2 квартале, руб.	Размер упущенной прибыли
Электронагреватель (1) ТВ-3/5 DAIRE	76 800	9600
Электронагреватель (1) ТВ-3/6 DAIRE	103 800	12975
Электронагреватель (1) ТВ-5/7 DAIRE	129 900	16250
Электронагреватель (1) ТВ-6/12СТ DAIRE	81 000	10125
Электронагреватель (1) ТВ-9/12 DAIRE	324 000	40500
Термоэлемент для HG550V MAKITA	250 800	31475
Термоэлемент для HG595V MAKITA	120 000	15125
Всего		136500

Из таблицы видно, что всего лишь по 7 товарным позициям при правильном поддержании товарного запаса можно увеличить выручку во втором квартале на 136500 руб.

Товары категории «Термоклеевой пистолет» прирастают в третьем и четвертом кварталах. Рассчитаем количество упущенной прибыли по этой категории, результаты расчета представлены в таблице 24.

Таблица 24 – Планируемая выручка от реализации при расширении выкладки по ассортименту «Термоклеевой пистолет»

Наименование ассортиментной единицы	Продажи в 3 и 4 кварталах	Размер упущенной прибыли
Пистолет клеевой HAMMER GN-11	180000	22500
Пистолет клеевой HAMMER GN-05	342000	42750
Пистолет клеевой HAMMER GN-06	436000	54500
Пистолет клеевой STAYER 2-06801-10-07	162000	20250
Пистолет клеевой ЗУБР МАСТЕР 06850-20-08	175800	21975
Пистолет клеевой STEINEL GLUEMATIC 3002	208000	26000
Пистолет BOSCH PKP 3,6 LI	166000	20750
Всего		190500

Таким образом, при правильном поддержании товарного запаса 7 позиций из таблицы можно увеличить выручку в 3 и 4 кварталах на 190500 руб.

Таким образом, с помощью разработанных мероприятий ООО «ДСК-Штамп» имеет шанс получить дополнительно как минимум 1 109 201 рублей выручки от реализации в год, что составляет около 2,2% от общей выручки при реализации электроинструментов.

Таким образом, делаем вывод по главе 3.

Реализация мероприятий, предложенных на основании результатов совмещенного ABC и XYZ-анализа, принесет ООО «ДСК-Штамп» 1 109 201 рублей в год, при этом затраты практически отсутствуют – необходимо обеспечить всего лишь должный контроль за наличием товара в продаже.

Все вышеперечисленные предложения касаются непосредственно ассортимента, однако не стоит забывать про саму организацию планирования ассортимента.

Так, уже было отмечено, что ассортиментная матрица пересматривается по мере необходимости. Введение системности в пересмотре ассортимента позволит компании быстрее избавляться от непродávшегося товара и своевременно заменять его на товар, приносящий доход. Например, пересмотр ассортиментной матрицы 1 раз в квартал позволит своевременнее реагировать на сезонность товара.

Заключение

Ассортиментная политика любой организации является важным условием эффективной ее деятельности, так как напрямую влияет на ее финансовые результаты. В результате изучения ассортиментной политики как в теории, так и на практике обозначилась ее важная роль особенно это касается торгового предприятия.

Разработка ассортиментной политики — ключевое направление в работе предприятия. Плохо продуманная политика в отношении ассортимента опасна скоплением товаров и уменьшением рентабельности.

Управление ассортиментной политикой организации предполагает формирование оптимального ассортимента с учетом различных видов анализа. В данном случае используется два подхода — основанных на математической обработке информации и на личном мнении. Эффективной ассортиментной политике будет способствовать применение обоих подходов, так как они дополняют друг друга.

Ассортиментная политика анализировалась на примере организации ООО «ДСК-Штамп».

Внешняя среда ООО «ДСК-Штамп» характеризуется возможностями увеличения клиентов за счет расширения ассортимента, также организация имеет возможности расширить ассортимент и напрямую поставлять товары от производителей. В то же время угрозы внешней среды включают ухудшение экономического состояния клиентов в результате нестабильной обстановки в стране, возможный рост цен поставщиков, снижение уровня конкурентоспособности за счет активизации конкурентов.

Внутренняя среда ООО «ДСК-Штамп» характеризуется такими сильными сторонами деятельности, как высокое качество реализуемых товаров, высокий уровень профессионализма. Слабые стороны заключаются в снижении объемов продаж, ухудшении финансового состояния, также в

небольшом количестве товаров в ассортименте, по сравнению с конкурентами.

Ассортиментная политика ООО «ДСК-Штамп» формируется на основании рыночной информации, закрепляется документально, нацелена на создание оптимального ассортимента.

Для получения наилучших результатов в процессе планирования необходимо использовать различные методы планирования. Так, использованные в данной работе методы ABC- и XYZ-анализа позволили выявить в ассортименте электроинструмента ООО «ДСК-Штамп»:

- ассортиментные единицы, приносящие наибольшую выручку от реализации;
- ассортиментные единицы, наиболее стабильные по продажам;
- ассортиментные единицы, приносящие наименьшую выручку по продажам.

На основании полученных результатов в третьей части исследования предложены мероприятия по совершенствованию планирования ассортимента, реализация которых на практике может принести около 1,1 миллионов рублей выручки в год ООО «ДСК-Штамп», что составляет около 12% от годовой выручки.

В целом планированию ассортимента ООО «ДСК-Штамп» руководство организации уделяет достаточно внимания, ассортимент является достаточно глубоким, широким и периодически обновляется.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Абрютина М. С. Экономический анализ товарного рынка и торговой деятельности [Текст]: учеб. пособие для вузов. – М.: Дело и Сервис, 2019. – 464 с.
2. Акулич, М. В. Формирование, оптимизация товарного ассортимента и управление им [Электронный ресурс] / М. В. Акулич. – Москва : Литагент Ridero, 2020. – 123 с. – URL: https://fictionbook.ru/author/margarita_akulich/formirovanie_optimizaciya_tovarnogo_asso/read_online.html (дата обращения: 16.04.2022).
3. Алексунин В. А. Маркетинг [Текст]: учебник / Алексунин В. А. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2019. – 630 с.
4. Артюхова Т. З., Еремин В. В. Маркетинг [Текст]: учеб. пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2018. – 489 с.
5. Ассортиментная политика предприятий [Текст]: учебное пособие / С.Ю. Кожевникова, Е.В. Чернорез. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2018. – 138 с.
6. Бодряков Р. Методика проведения ABC-анализа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.rombcons.ru/ABC-XYZ.htm
7. Брагин, Л. А. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация [Текст] : учебник / Под общ. ред. проф. Л. А. Брагина и проф. Т. П. Данько. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 560 с.
8. Боровкова, Е. Е. Проблемы формирования ассортиментной политики предприятий розничной торговли [Электронный ресурс] / Е. Е. Боровкова // Концепт. – 2018. – № 6. – С. 2-7. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-formirovaniya-assortimentnoy-politiki-predpriyatij-rozничnoy-torgovli> (дата обращения: 16.04.2022).
9. Бунеева Р. И. Коммерческая деятельность: организация и управление [Текст]: учеб. – Ростов н/Д.: Феникс, 2019. – 312 с.
10. Голубкова Е.Н. Маркетинговое управление товаром [Текст]: учебное пособие. – М.: Дело и сервис, 2018. – 176 с.

11. Гордиенко А.А. Формирование ассортиментной политики торговой организации [Текст]//Научный журнал. - 2020. - №. 6 (29). - С. 29-31
12. Горяинова Е.О. Управление ассортиментом торговой компании [Текст]/ под редакцией И.Е. Никулиной, Л.Р. Тухватулиной, Н.В. Черепановой. – Томск, 2018. – 189 с.
13. Гриднев Е.С. Применение матрицы БКГ при разработке стратегии предприятия [Текст]// Вестник Камчатского государственного технического университета. - 2018. - № 10. - С. 61–64.
14. Гужина, Г. М. Методы управления товарным ассортиментом [Электронный ресурс] / Г. М. Гужина // Инновации и инвестиции. – 2018. – №2. – С. 88-90. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-upravleniya-tovarnym-assortimentom/viewer> (дата обращения: 16.03.2022).
15. Дашков, Л. П. Организация и управление коммерческой деятельностью [Текст] : учебник / Л. П. Дашков, О. В. Памбухчиянц. – Москва : Дашков и К0, 2018. – 400 с.
16. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг [Текст]: учеб.пособие / пер. с нем. А. М. Макарова; под ред. И. С. Минко. – М.: Высш. шк., 2018. – 289 с.
17. Дюженкова, Н. В. Использование ABC и XYZ анализа в процессе управления ассортиментом производственного предприятия [Электронный ресурс] / Н. В. Дюженкова, А. А. Ивлиев // Вестник научных конференций. – 2018. – № 1-6(1) – С. 42-51. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=24813537> (дата обращения: 16.05.2022).
18. Иванова, Т. Н. Товарный менеджмент [Текст]: учебное пособие / Т. Н. Иванова, О. Ю. Еремина, О. В. Евдокимова, В. И. Уварова. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 234 с.
19. Зотов В. В. Ассортиментная политика фирмы [Текст]: учеб.-практ. пособие. – М.: Эксмо, 2019 – 517 с.
20. Калачев, С. Л. Теоретические основы товароведения и экспертизы [Текст] : учебник для среднего профессионального образования / С. Л. Калачев. – Москва : Юрайт, 2019. – 479 с.

21. Калюжнова Н. Я. Маркетинг. Общий курс[Текст]: учеб.пособие / под ред. Н. Я. Калюжновой, А. Я. Якобсона. – М.: Омега-Л, 2019. –149 с.
22. Карасев, А. П. Критический анализ технологии сегментирования С. Дибба и Л. Симкина [Электронный ресурс] / А. П. Карасев // Международный научно-исследовательский журнал. – 2019. – № 7. – С. 34-38. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kriticheskiy-analiz-tehnologii-segmentirovaniya-s-dibb-i-l-simkina> (дата обращения: 23.04.2022).
23. Кисилев В.М., Николаева М.А. Категорийный менеджмент[Текст]: учеб.пособие. – М.: Норма: ИНВРА-М, 2019. – 208 с.
24. Койкова Т.Л. Экономическое содержание понятия «ассортиментная политика» [Электронный ресурс]// Научно-методический электронный журнал «Концепт». - 2020. - № 9. – Режим доступа: URL: <http://ekoncept.ru/2020/16201.htm>
25. Комплексный экономический анализ коммерческих организаций [Текст]:учебник / Войтоловский Н.В., Калинина А.П. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ,2019. – 264с.
26. Косарева, О. А. Товароведение продовольственных и непродовольственных товаров [Текст] : учебное пособие / О. А. Косарева. – Москва : Синергия, 2020. – 452 с.
27. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга[Текст]: пер. с англ. – 2-е европ. изд. –СПб.: ИД «Вильямс», 2018. – 715 с.
28. Львова, Т. Н. Использование категорийного менеджмента в управлении ассортиментом торгового предприятия [Электронный ресурс] / Т. Н. Львова, И. А. Семенова, Е. С. Ушаков // Вестник Удмуртского университета – 2018. – № 5. – С. 44-50. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-kategoriynogo-menedzhmenta-v-upravlenii-assortimentom-torgovogo-predpriyatiya> (дата обращения: 16.04.2022).
29. Магомедов, Ш. Ш. Теоретические основы товароведения непродовольственных товаров [Текст] : учебник для бакалавров / Ш. Ш. Магомедов. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 322 с.

30. Маракулина И. В. Управление товарным ассортиментом [Текст]//Экономические науки. Современное состояние и перспективы развития: сборник статей. - 2020. - №2. - С. 17-19
31. Масленникова А. Управление ассортиментом в условиях внутрифирменной конкуренции [Текст]// Маркетинг. - 2019. - №6. - С. 57-67.
32. Мастеров А.И. Управленческий учет и анализ ассортиментной и ценовой политики как инструмент повышения эффективности деятельности организации [Текст]// Экономический анализ. - 2020. - №8. - С. 7-9.
33. Медузов В. С. Ассортимент и качество производимой продукции [Текст]: учебное пособие. – Омск: Книголюб, 2019 – 315 с.
34. Мельникова, Т. Ф. Формирование ассортимента на основе совмещенного ABC-анализа [Электронный ресурс] / Т. Ф. Мельникова, А. В. Водякова, А. А. Клопова // Вестник науки и образования. – 2018. – № 2. – С. 13-16. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-assortimenta-na-osnove-sovmeshennogo-avs-hyz-analiza> (дата обращения: 16.04.2022).
35. Николаева М.А. Товарная политика[Текст]: Учебник для бакалавриата– М.: Норма, 2019. – 256с.
36. Одинцова Е.В. Формирование ассортиментной политики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.marketing.spb.ru/>.
37. Овсянников, А. В. Ассортимент магазина: все, что нужно знать, чтобы увеличить выручку [Электронный ресурс] / А. В. Овсянников // Бизнес. ру. – URL: <https://www.business.ru/article/904-vse-o-rabote-s-assortimentom-v-magazine> (дата обращения: 16.04.2022).
38. Овчинникова, А. В., Норина А. А. Структурирование товарной категории [Электронный ресурс] / А. В. Овчинникова, А. А. Норина. – Вестник Удмуртского университета. – 2018. – № 5. – С. 44-49. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strukturirovanie-tovarnoy-kategorii> (дата обращения: 23.04.2022).
39. Памбухчиянц, О. В. Организация торговли : учебник для средних специальных учебных заведений [Текст] / О. В. Памбухчиянц. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 296 с.

40. Памбухчиянц, О. В. Технология розничной торговли [Текст] : Учебник / О. В. Памбухчиянц. – Москва : Дашков и К0, 2018. – 288 с.
41. Райкова, Е. Ю. Теоретические основы товароведения и экспертизы [Текст] : Учебник для бакалавров / Е. Ю. Райкова. – Москва : Дашков и К0, 2018. – 412 с.
42. Райкова, Е. Ю. Товароведение однородных групп непродовольственных товаров [Текст] : учебник для бакалавров / Е. Ю. Райкова, Т. И. Чалых, Е. Л. Пехташева. – Москва : Дашков и К0, 2021. – 760 с.
43. Сидоров П.А. Формирования ассортиментной политики [Текст]//Науковедение. - 2019. - № 4 (35). - С. 27.
44. Синяева И.М. Маркетинг в предпринимательской деятельности [Текст]: учебное пособие. – М.: Дашков и Ко, 2019.– 266 с.
45. Скриптунова Е.А., Юрова А. Анализ ассортимента, планирование ассортиментной политики [Текст] // Управление сбытом - 2020. - №1. - С. 54
46. Сысоева С.В., Бузукова Е.А. Управление ассортиментом[Текст]. – СПб.: Питер, 2019. – 288с.
47. Упоров В. А. Формирование и управление ассортиментом предприятия [Текст]//Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. - 2019. - № 1. - С. 119-123.
48. Управление ассортиментом и качеством товаров и услуг : учебное пособие [Текст] / сост. Э. Н. Разнодежина. – Ульяновск : УлГТУ, 2019. – 112 с.
49. Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг [Текст]: учеб.пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 528 с.
50. Цахаев, Р. К. Маркетинг [Текст] : учебник / Р. К. Цахаев, Т. В. Муртузалиева. – Москва : Дашков и К0, 2021. – 548 с.
51. Шадрина А. Ю. Методика формирования ассортиментной политики предприятия [Текст]// Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2019 - № 1. - С. 128-132.

52. Шадрина А.Ю. Ассортиментная политика организации: принципы формирования [Текст]//Молодой ученый. - 2019. - № 1. - С. 128-132.
53. Шевченко С.А. Ассортиментная политика предприятия [Текст]/ С.А. Шевченко, Е.В. Кузьмина, В.Ф. Трунина. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 420 с.
54. Шibaков В.Г. Методика оперативного управления товарным ассортиментом предприятия на основе изучения потребительских предпочтений [Текст]// Экономический анализ. - 2019. - №11. - С. 10-12.
55. Якубова Э.В., Дрижд Н.А. Современные методы анализа и управления ассортиментом товаров [Текст]: учебное пособие / Э.В. Якубова, Н.А. Дрижд. – Ставрополь: СИЭУ ФПГТУ, 2020. – 148 с.
56. Яценко А.Н., Шинкевич А.Н. Проблемы формирования ассортиментной политики предприятия и пути их решения[Текст]//Экономические науки. Современное состояние и перспективы развития: сборник статей. - 2019. - №7. - С. 45-49
57. Evans, J. R. Marketing / J. R. Evans, B. Berman. - Sirin, 2018. - 278 p.
58. Marshall, P. 80/20 Sales and Marketing : The Definitive Guide to Working Less and Making More [Electronic resource] / P. Marshall. – Entrepreneur press, 2019. – 212 p. – URL: <https://eglib.org/book/2536260/774182> (date of treatment: 16.04.2022).
59. Miller, D. Marketing Made Simple [Electronic resource] / D. Miller, Dr. J. J. Peterson, K. Callahan. – Business Made Simple University, 2019. – 51 p. – URL: <https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1643691857&tld=ru&lang=en&name=Marketing-Made-Simple-Workbook> (date of treatment: 16.04.2022).
60. Hyman M.R. Review of literature future research suggestions: Private label brands: benefits, Success factors and future research. Journal of Brand Management. QVol. 17Q(5) p. Q 368–389.
61. Ovchinnikova N. N., Osintseva A. B. Efficiency product programs: methodological and practical aspects of assessment //Audit and financial analysis.– 2018. - no. 6. – S. 122-130.