



## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент Гусева Виктория Рустамовна.

Тема работы: «Стратегия формирования товарного ассортимента коммерческого предприятия (на примере ООО «Веха-Регион»)»

Научный руководитель: к.э.н., доцент кафедры «Управление инновациями и маркетинг» И. В. Краснопевцева.

Цель исследования заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию стратегии формирования товарного ассортимента коммерческого предприятия. Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

1. Исследование теоретических основ формирования товарного ассортимента коммерческого предприятия.
2. Проведение экономического анализа деятельности предприятия ООО «Веха-Регион».
3. Оценка стратегии формирования товарного ассортимента предприятия ООО «Веха-Регион».
4. Разработка практических рекомендаций по совершенствованию стратегии формирования товарного ассортимента предприятия ООО «Веха-Регион».

Объект исследования – магазин «Веха», как одно из структурных подразделений общества с ограниченной ответственностью «Веха-Регион». Деятельность ООО «Веха-Регион» – розничная реализация запасных частей и расходных материалов для автомобилей и специальной техники.

Предмет исследования – товарный ассортимент ООО «Веха-Регион» и стратегия его формирования.

В качестве метода исследования была использована комплексная методика, состоящая из четырех этапов.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

Для достижения поставленной цели в первой главе были рассмотрены основные теоретические аспекты формирования ассортимента коммерческого предприятия, подобраны определения ключевых тематических терминов различных авторов, проведена их сравнительная характеристика и на ее основе сформулированы уточненные интерпретации исследуемых категорий. Во второй главе проведен экономический анализ деятельности выбранного в качестве объекта исследования предприятия и дана оценка стратегии формирования его ассортимента. Анализ маркетинговой среды позволил охарактеризовать факторы макросреды предприятия. Составлен портрет потребителя ООО «Веха-Регион», проведена сравнительная характеристика его поставщиков и анализ основных конкурентов.

Практическая значимость работы заключается в возможности практического использования разработанных рекомендаций в деятельности предприятия ООО «Веха-Регион» в целях совершенствования стратегии формирования товарного ассортимента.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 31 источника и 5 приложений. Общий объем работы, без приложений, 54 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 24, рисунков – 2.

## Abstract

The title of the bachelor's thesis is "Improvement of the formation of commercial range of goods strategy of a commercial enterprise (on the example of LLC "Vekha-Region)".

The bachelor's thesis consists of an introduction, 3 sections, conclusion, including 2 figures, 24 tables, the list of 31 references including 5 foreign sources and 5 appendices.

The aim of the work is the development of some recommendations to improve the strategy of forming a commercial product range of a commercial enterprise.

The object of the bachelor's thesis is a "Vekha" shop, as one of the structural subdivisions of the Limited Liability Company "Vekha-Region". The main activity of LLC "Vekha-Region" is a retailing of spare parts and expendable materials for cars and special equipment.

The subject of the bachelor's thesis is a commercial range of goods of LLC "Vekha-Region" and the strategy of its formation.

In conclusion, we would like to stress activities to improve the strategy of forming the assortment of a commercial enterprise is designed to ensure continuity of decisions and measures for managing the product range; maintenance of competitiveness of goods at the required level.

As a result of the introduction of the proposed recommendations, the change in the consumer assessment towards improvement has been noted. In addition, these recommendations contribute to a positive dynamics of the main technical and economic performance indicators of LLC Vekha Region.

## Содержание

Введение.....	6
1 Теоретические аспекты стратегии формирования товарного ассортимента коммерческого предприятия .....	9
1.1 Экономическое содержание стратегии формирования товарного ассортимента коммерческого предприятия.....	9
1.2 Методика оценки стратегии формирования товарного ассортимента коммерческого предприятия .....	16
1.3 Проблемы и пути совершенствования стратегии формирования товарного ассортимента коммерческого предприятия.....	20
2 Экономический анализ деятельности и оценка стратегии формирования товарного ассортимента ООО «Веха-Регион» .....	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Веха-Регион» ...	23
2.2 Анализ маркетинговой среды ООО «Веха-Регион».....	28
2.3 Анализ стратегии формирования товарного ассортимента ООО «Веха- Регион» .....	33
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию стратегии формирования товарного ассортимента предприятия ООО «Веха-Регион» .....	40
3.1 Углубление товарного ассортимента посредством закупки моторных масел ранее не реализуемой ООО «Веха-Регион» торговой марки.....	40
3.2 Исключение из товарного ассортимента ООО «Веха-Регион» неликвидной товарной группы .....	43
3.3 Внедрение в ассортимент ООО «Веха-Регион» новой товарной группы .	44
3.4 Расчет влияния предложенных рекомендаций на экономические показатели деятельности ООО «Веха-Регион».....	48
Заключение .....	52
Список используемых источников.....	55
Приложения .....	59

## Введение

В условиях рыночных отношений формирование товарного ассортимента является одним из важнейших условий организации эффективной работы коммерческого предприятия. Стратегия формирования товарного ассортимента охватывает все основные сферы производственно-хозяйственной деятельности коммерческого предприятия – сбыт, финансы, производство, закупки, которые тесно взаимосвязаны.

В современных условиях конкуренции рынок определяет ассортимент товаров. При этом основной задачей коммерческого предприятия является удовлетворение спроса потребителей лучше и эффективнее конкурентов. При неоптимальной структуре ассортимента происходит снижение как потенциального, так и реального уровня прибыли, наблюдается снижение экономической устойчивости коммерческого предприятия.

Оптимальный товарный ассортимент прямо воздействует на сбытовую деятельность коммерческого предприятия, что важно для получения максимальных значений прибыли. Поэтому на сегодняшний день разработка и реализация стратегии формирования товарного ассортимента, способствующие получению желаемой прибыли на длительный период времени, крайне актуальная задача для коммерческих предприятий, стремящихся быть конкурентоспособными.

Цель бакалаврской работы заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию стратегии формирования товарного ассортимента коммерческого предприятия ООО «Веха-Регион». Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

1. Исследование теоретических основ формирования товарного ассортимента коммерческого предприятия.
2. Проведение экономического анализа деятельности предприятия ООО «Веха-Регион».

3. Оценка стратегии формирования товарного ассортимента предприятия ООО «Веха-Регион».

4. Разработка практических рекомендаций по совершенствованию стратегии формирования товарного ассортимента предприятия ООО «Веха-Регион».

Объектом исследования является магазин «Веха», как одно из структурных подразделений общества с ограниченной ответственностью «Веха-Регион». Деятельность ООО «Веха-Регион» – розничная реализация запасных частей и расходных материалов для автомобилей и специальной техники.

Предметом исследования является товарный ассортимент ООО «Веха-Регион» и стратегия его формирования.

Теоретическая значимость бакалаврской работы состоит в следующем:

1. Уточнены экономические категории «ассортимент» и «формирование ассортимента».

2. Разработан инструментарий использования методики оценки стратегии формирования товарного ассортимента коммерческого предприятия.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в возможности практического использования разработанных рекомендаций в деятельности предприятия ООО «Веха-Регион» в целях совершенствования стратегии формирования товарного ассортимента.

Научную и теоретическую основу составляют труды российских ученых: Е. П. Голубкова, В. А. Чернова, Е. А. Бузуковой и др. В работе используются материалы зарубежных авторов таких, как Ф. Котлер, и Г. Ассэль.

Информационная основа работы представлена учетными и отчетными данными ООО «Веха-Регион».

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав (теоретической, аналитической и рекомендательной), заключения, списка использованной литературы и приложений.



# 1 Теоретические аспекты стратегии формирования товарного ассортимента коммерческого предприятия

## 1.1 Экономическое содержание стратегии формирования товарного ассортимента коммерческого предприятия

В условиях современной конкуренции, где рынок определяет необходимый ему ассортимент, главной задачей коммерческого предприятия является удовлетворение спроса лучше и эффективнее, чем это могут сделать конкуренты. Поэтому разработка стратегии формирования товарного ассортимента, способствующего оптимизации и сохранению прибыли на длительный период времени, очень актуально для коммерческих предприятий, стремящихся быть конкурентоспособными. Для разработки рекомендаций по совершенствованию стратегии формирования ассортимента коммерческого предприятия необходимо иметь четкое представление о самом понятии «ассортимент» (таблица 1).

Таблица 1 - Сравнительный анализ дефиниций категории «ассортимент»

Определение категории «ассортимент»	Достоинства	Недостатки
Совокупность товаров предприятия, связанных между собой функциональным назначением [8, с. 201].	Подчеркивается важность функционального признака как основного при объединении товаров в группы.	Узкая направленность трактовки данного понятия определяет единственный классификационный признак. При этом автор не определяет важность предпочтений потребителей.
Совокупность видов товаров, разновидностей и сортов, объединенных или сочетающихся по определенному признаку (производственный, сырьевой и потребительский) [17, с. 112].	В определении выделяются три основополагающих признака, позволяющих объединять товары в группы.	Выделяется только три признака объединения товаров в группы, исключается возможность использования других признаков.

## Продолжение таблицы 1

Определенная совокупность продукции, объединенная в группы по какому-либо признаку [23, с. 97].	Определение краткое, также указывается важность классификационного признака.	Краткость определения не позволяет выделить такого важного фактора, как потребности потребителей.
Группа товаров одной товарной категории, выпускаемых под одной маркой. Ассортимент товаров может состоять и из различных марок [3, с. 602].	Автор отождествляет ассортимент с одной или несколькими марками. При этом Г. Ассель обращал внимание на то, что четких правил определение ассортимента не существует. Решения принимали непосредственно на предприятии.	Марочный критерий может существовать на торговом предприятии. При этом производственное предприятие также обладает ассортиментом.
Набор связанных между собой товаров, объединение которых при продаже способно дать предприятию дополнительный эффект [18, с. 97].	Автор в определении указывает на то, что предприятия целенаправленно объединяют товары в группы для достижения положительного результата.	Автор не указывает на то, что ассортимент должен удовлетворять потребности потребителей.

Анализ выделенных в таблице 1 достоинств и недостатков подобранных трактовок исследуемого понятия показал следующее: в основном авторы в своих определениях объединяют товары в группы по схожести признаков, при этом предпочтения потребителей не учитываются. Для уточнения интерпретации данной категории следует совместить важнейшие характеристики, присущие ассортименту товаров в трактовках различных авторов. Следовательно, под ассортиментом следует понимать совокупность товаров, связанных между собой по определенным признакам, предлагаемых предприятием на рынок с учетом потребительских требований и предпочтений.

Ассортимент отражает принципиальные различия между товарами и представляет собой логическое распределение любого множества, образованного по наиболее общим признакам, на отдельные категории или

звенья разного уровня. С этой целью проводится классификация ассортимента по различным признакам, представленная в таблице 2.

Таблица 2 - Классификация ассортимента товаров

№ п/п	Классификационный признак	Вид ассортимента
1.	По местонахождению товара	– промышленный ассортимент; – торговый ассортимент; – ассортимент услуг.
2.	По широте охвата товара	– простой ассортимент; – сложный ассортимент; – развернутый ассортимент; – смешанный ассортимент.
3.	По степени удовлетворения потребностей	– рациональный ассортимент; – оптимальный ассортимент.
4.	По состоянию в конкретный момент времени	– реальный ассортимент; – прогнозируемый ассортимент.
5.	По характеру удовлетворяемых потребностей	– основной ассортимент; – сопутствующий ассортимент.
6.	По структуре ассортимента	– групповой ассортимент товаров; – групповой ассортимент услуг; – внутригрупповой ассортимент товаров; – видовой ассортимент товаров; – видовой ассортимент услуг; – внутривидовой ассортимент товаров; – внутривидовой ассортимент услуг.

В товарном ассортименте любого коммерческого предприятия выделяют следующие группы товаров:

- основная группа товаров – это товары, приносящие основную прибыль коммерческому предприятию;
- поддерживающая группа товаров – товары, стабилизирующие доходы от продаж;
- уходящая группа товаров – товары, приносящие слишком малую прибыль или даже продаваемые с убытками;
- стратегическая группа товаров – товары, призванные обеспечить в будущем основную прибыль;
- тактическая группа товаров – товары, призванные стимулировать продажи основных товарных групп.

Процентное соотношение этих групп товаров в ассортименте разных коммерческих предприятий может быть различным.

Большое значение для коммерческого предприятия имеет успешное решение проблемы формирования ассортимента.

Сущность формирования ассортимента заключается в том, чтобы коммерческое предприятие своевременно предлагало определенную совокупность товаров, которые, соответствуя в целом профилю его торговой деятельности, наиболее полно удовлетворяли требованиям определенных категорий покупателей. Для более детального изучения проблемы формирования ассортимента необходимо рассмотреть выборку определений, представленных в таблице 3.

Таблица 3 - Сравнительная оценка дефиниций категории «формирование товарного ассортимента»

Определение категории «формирование товарного ассортимента»	Достоинства	Недостатки
Процесс подбора и установления номенклатуры товаров, соответствующей спросу покупателей для получения прибыли [16, с. 57].	Определяется важность правильного подбора товаров при формировании ассортимента. Также указывают на зависимость прибыли предприятия от успешной деятельности по формированию ассортимента.	Существенных недостатков не выявлено. Определение можно назвать классическим. При этом целесообразно уточнить объект деятельности.
Разработка и установка в определенном порядке номенклатуры товаров, образующих их совокупность для производства или торговли на данном объекте – производственном или торговом предприятии [18, с. 74].	В определении есть указание на то, что ассортимент формируется не только на коммерческом, но и на производственном предприятии.	В определении не указано, что фактором влияния на процесс формирования ассортимента является спрос на производимые или реализуемые товары.
Целенаправленная деятельность по подбору товаров по группам, подгруппам, видам и разновидностям с учетом спроса потребителей и обеспечения рентабельности торговой деятельности [7, с. 59].	Отмечается, что формирование ассортимента проводится по всей товарной номенклатуре: от группы до разновидности.	В определение можно добавить информацию об объектах деятельности.

На основе выделенных достоинств предложенных определений, представленных в таблице 3, можно составить следующую трактовку исследуемого понятия: формирование ассортимента – целенаправленная деятельность по разработке и подбору номенклатуры товаров с учетом потребностей потребителей для достижения целей коммерческого предприятия.

Процесс формирования товарного ассортимента на коммерческих предприятиях складывается из трех этапов:

1. Установление группового ассортимента товаров на коммерческом предприятии.
2. Расчет структуры группового ассортимента.
3. Определение спроса на ассортиментные группы.

Стратегия формирования товарного ассортимента коммерческого предприятия должна реализовываться с учетом следующих принципов [7, с. 95]:

- отражение в ассортименте особенностей спроса обслуживаемых и потенциальных потребителей товаров;
- обеспечение комплектности в выборе и закупке товаров покупателями;
- соблюдение установившегося для коммерческого предприятия ассортиментного профиля;
- обеспечение достаточной полноты и устойчивости ассортимента товаров постоянного спроса;
- составление простого ассортимента, списка товаров незаменимых и труднозаменяемых;
- определение круга взаимозаменяемых товаров;
- обеспечение достаточной широты видов товаров по каждой группе и подгруппе в зависимости от уровня специализации коммерческого предприятия;
- расширение ассортимента за счет новых товаров;

– достижение путем рационального подбора товаров и формирования условий, способствующих росту товарооборота коммерческого предприятия, стабильного роста прибыли.

На стратегию формирования товарного ассортимента коммерческого предприятия оказывает влияние целый ряд факторов. Эти факторы можно подразделить на общие (не зависящие от конкретных условий работы того или иного коммерческого предприятия) и специфические (отражающие конкретные условия работы данного коммерческого предприятия).

К общим факторам, влияющим на стратегию формирования ассортимента товаров, относятся покупательский спрос и рентабельность товаров. Специфические факторы определены:

– сырьевой базой производственных предприятий, которая обусловлена наличием природных ресурсов, затратами на доставку и производство;

– материально-технической базой: наличием производственных площадей, необходимого оборудования, оказывающим значительное влияние на формирование ассортимента;

– достижениями научно-технического прогресса, способствующими появлению новых товаров, не имеющих аналогов;

– специализацией коммерческих предприятий, влияющей на формирование товарного ассортимента с достаточной глубиной и широтой;

– каналами распределения товаров;

– ритмичностью поставок в нужные сроки и в необходимом объеме, облегчающей работу по формированию ассортимента;

– методами стимулирования сбыта и формирования спроса.

Все перечисленные факторы влияют на процесс разработки и определяют вариант реализации конкретной стратегии формирования товарного ассортимента. Основные возможные виды реализации стратегии формирования товарного ассортимента коммерческого предприятия представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Стратегии формирования товарного ассортимента коммерческого предприятия

Стратегия	Характеристика
Сокращение ассортимента	количественное и качественное изменение набора товаров за счет уменьшения его широты и полноты.
Расширение ассортимента	количественное или качественное изменение набора товаров за счет увеличения показателей широты, полноты и новизны
Стабилизация ассортимента	состояние набора товаров, характеризующееся высокой устойчивостью и низкой степенью обновления
Обновление ассортимента	качественные и количественные изменения набора товаров, который способен удовлетворить изменившиеся потребности за счет новых товаров
Гармонизация ассортимента	количественные и качественные изменения набора товаров, отражающие степень близости реального ассортимента к оптимальному при реализации и использовании
Совершенствование ассортимента	количественные и качественные изменения набора товаров для повышения его рациональности

Таким образом, рассмотрев экономическую сущность ключевых понятий, можно отметить, что товарный ассортимент представляет собой набор товаров, объединенных по определенным признакам. Любое коммерческое предприятие ведет работу по формированию своего ассортимента с целью максимизации прибыли за счет поддержания спроса. Деятельность по формированию ассортимента также направлена на удовлетворение потребностей потребителей. Основные стратегии формирования товарного ассортимента представлены сокращением, расширением, стабилизацией, обновлением, гармонизацией, совершенствованием. С целью принятия решений в области реализации той или иной стратегии формирования товарного ассортимента или ее совершенствования необходимо провести анализ данной деятельности на исследуемом коммерческом предприятии. Поэтому следует разработать методику оценки формирования товарного ассортимента.

## 1.2 Методика оценки стратегии формирования товарного ассортимента коммерческого предприятия

Необходимым элементом в исследовании формирования ассортимента коммерческого предприятия является его оценка и последующий анализ. Существует множество методик изучения ассортимента, каждая из которых обладает своими достоинствами и недостатками. Для более полной оценки формирования ассортимента коммерческого предприятия можно воспользоваться комплексным подходом к анализу ассортимента, т.е. применить совокупность нескольких методов исследования. Следует отметить, что для удобства расчетов товарную номенклатуру предприятия можно структурировать, выделив при этом группы товаров, схожих по определенным признакам.

При формировании нового ассортимента или оценке уже имеющегося с целью его рационализации необходимо в рамках комплексной методики определить, в первую очередь, характеристики, к которым относятся широта, полнота, глубина, устойчивость, новизна, гармоничность и рациональность ассортимента (таблица 5).

Таблица 5 - Показатели оценки стратегии формирования товарного ассортимента коммерческого предприятия

Показатель	Формула расчета коэффициента
Широта	$K_{\text{Ш}} = \frac{Ш_{\text{д}}}{Ш_{\text{б}}} \quad (1.1)$ <p>где <math>Ш_{\text{д}}</math> – действительная широта, <math>Ш_{\text{б}}</math> – базовая широта.</p>
Полнота	$K_{\text{П}} = \frac{П_{\text{д}}}{П_{\text{б}}} \quad (1.2)$ <p>где <math>П_{\text{д}}</math> – действительная полнота, <math>П_{\text{б}}</math> – базовая полнота.</p>



Глубина	$K_{\text{ГД}} = \frac{\Gamma_{\text{д}}}{\Gamma_{\text{б}}} \cdot 100 \quad (1.3)$ <p>где <math>\Gamma_{\text{д}}</math> – действительная глубина,  <math>\Gamma_{\text{б}}</math> – базовая глубина.</p>
Устойчивость	$K_{\text{У}} = \frac{Y}{\text{III}} \cdot 100 \quad (1.4)$ <p>где <math>Y</math> – количество видов и наименований товаров, пользующихся устойчивым спросом.</p>
Новизна (обновление)	$K_{\text{Н}} = \frac{H}{\text{III}} \cdot 100 \quad (1.5)$ <p>где <math>H</math> – количество новых видов и наименований товаров.</p>
Гармоничность	$K_{\text{ГАР}} = \frac{n_{\text{ГАР}}}{\text{III}} \quad (1.6)$ <p>где <math>n_{\text{ГАР}}</math> – количество товаров разных наименований или торговых марок, одинаковых с утвержденным перечнем и принятых за образец.</p>
Рациональность	$K_{\text{Р}} = \frac{G_1 + G_2 + G_3}{3} \quad (1.7)$ <p>где <math>G_1, G_2, G_3</math> – коэффициенты весомости показателей глубины, устойчивости и новизны соответственно.</p>

Эти характеристики показывают, насколько товарный ассортимент и стратегия его формирования соответствуют сложившейся на рынке картине спроса, сколько и какие потребности потребителей он может удовлетворить, какую возможность выбора предоставляет покупателям и, следовательно, каким потенциалом прибыли он обладает и насколько конкурентоспособным делает данное коммерческое предприятие.

Далее для оценки стратегии формирования товарного ассортимента и разработки направлений по ее совершенствованию в рамках комплексной методики, необходимо провести:

1. АВС-анализ – метод, позволяющий классифицировать ресурсы предприятия по степени их важности [10, с. 13].

Проведение АВС-классификации включает ряд этапов: выбор критерия классификации, расчет нарастающего итога значения критерия классификации, выделение классификационных групп.

Рекомендуемое распределение:

Группа А – объекты, сумма долей с накопительным итогом которых составляет первые 50 % от общей суммы значений параметров.

Группа В – следующие за группой А объекты, сумма долей с накопительным итогом которых составляет от 50 % до 80 % от общей суммы значений параметров.

Группа С – оставшиеся объекты, сумма долей с накопительным итогом которых составляет от 80 % до 100 % от общей суммы значений параметров.

2. XYZ-анализ позволяет проводить классификацию товаров на основе сравнения стабильности объема их продаж. В основе XYZ-анализа лежит определение коэффициентов вариации ( $v$ ) для анализируемых параметров. Коэффициент вариации находится по формуле 1.8:

$$v = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} \times 100\% \quad (1)$$

где  $x_i$  - значение параметра по оцениваемому объекту за  $i$ -тый период,

$\bar{x}$  - среднее значение параметра по оцениваемому объекту анализа,

$n$  - число периодов.

Последовательность анализа представлена этапами:

1. Определяются объекты анализа.
2. Определяется показатель, по которому следует проводить анализ выбранного объекта.
3. Определяются период и количество периодов, по которым необходимо сделать анализ.
4. Рассчитывается коэффициент вариации для каждого анализируемого объекта по формуле (1).
5. Объекты анализа сортируются по возрастанию значения коэффициента вариации и определяются группы X, Y и Z. Этот коэффициент показывает степень отклонения данных от среднего значения (в процентах). Ассортиментные позиции со значением коэффициента вариации от 0 до 10 %

попадают в категорию X, от 10 % до 25 % – в категорию Y, остальные – в категорию Z.

3. Для совмещения результатов, полученных в ходе проведения ABC- и XYZ-анализа, необходимо построить совмещенную матрицу. Именно совмещенный анализ позволяет в полной мере рассмотреть товарный ассортимент и понять, как можно стратегически управлять теми или иными группами и категориями товаров [10, с. 16]. В результате данного совмещения по двум показателям – степень влияния на конечный результат (ABC) и стабильность/прогнозируемость этого результата (XYZ) – получают девять групп объектов анализа (рисунок 1).

		Группы XYZ-анализа		
		X	Y	Z
Группы ABC-анализа	A	AX	AY	AZ
	B	BX	BY	BZ
	C	CX	CY	CZ

Рисунок 1 - Совмещенная матрица

Таким образом, в результате изучения современных методов оценки, представленных в литературе, было отмечено, что все они обладают как достоинствами, так и недостатками, но не позволяют наиболее полно проанализировать формирование ассортимента коммерческого предприятия. Поэтому была разработана комплексная методика, состоящая из четырех этапов. В ходе анализа стратегии формирования товарного ассортимента могут возникнуть сложности и проблемы, которые провоцируют затруднения в работе и несоответствие результатов действительности. Поэтому необходимо рассмотреть наиболее часто встречающиеся проблемы в рамках формирования ассортимента товаров и пути их решения.

### 1.3 Проблемы и пути совершенствования стратегии формирования товарного ассортимента коммерческого предприятия

При формировании товарного ассортимента возникают проблемы, связанные с ценовой политикой, качеством товаров, сервисом, действием гарантий, а также проблемы выбора стратегии «лидера» в области продажи товаров-новинок либо реализации стратегии «последователя» с меньшими издержками. Значительный комплекс сопровождающих деятельность коммерческого предприятия в области формирования ассортимента проблем можно разделить на общие и частные.

В области разработки и реализации стратегии формирования товарного ассортимента коммерческого предприятия к общим проблемам можно отнести:

1. Изменение спроса: потребности покупателей быстро меняются, поэтому коммерческое предприятие вынуждено постоянно обновлять свой ассортимент, а для этого нужны дополнительные ресурсы, которые, в свою очередь, ограничены.

2. Жесткая конкуренция приводит к тому, что выведенный на рынок новый товар и включенный в ассортиментную матрицу коммерческого предприятия не успевает окупить инвестиции в его продвижение, через некоторое время данный товар появляется у конкурента.

3. Недостаток информации о предпочтениях покупателей и их потребностях возникает из-за неверного определения методов получения данной информации, периодичности проведения опросов покупателей, ошибок в обработке и анализе полученных данных и т.д.

4. В коммерческих предприятиях не налажена система управления ассортиментом из-за сложности прогнозирования изменения спроса потребителей и отсутствия методик оптимизации ассортимента.

5. При формировании ассортимента возникают проблемы установления ценовой политики, требований к качеству товара, определения гарантий и уровня сервисного обслуживания и др. [8, с. 157].

Среди частных проблем можно выделить следующие:

1. Отсутствие на коммерческих предприятиях нормативной документации, в которой должен быть определен основной перечень товаров, т.е. определена базовая широта, полнота и глубина. Именно на анализе показателей товарного ассортимента строится весь последующий комплекс оценки стратегии его формирования.

2. Отсутствие систематического анализа потребителей с целью постоянного наблюдения за изменениями спроса на реализуемые товары.

3. Вследствие отсутствия изучения потребительских предпочтений существует проблема узкой направленности ассортимента относительно торговых марок, представленных в нем.

4. Нечастое обновление товарного ассортимента, которое способно вызвать значительное снижение спроса на товары, реализуемые коммерческими предприятиями. Данная проблема появляется в том случае, когда не отслеживается динамика развития рынка, в т.ч. появление новинок. При этом одной из причин могут быть значительные затраты на обновление товарного ассортимента.

5. Несовершенство торгово-технологического процесса на коммерческих предприятиях.

Таким образом, в ходе изучения теоретических аспектов исследуемой темы выявлено, что ассортимент представляет собой совокупность товаров, связанных между собой по определенным признакам, предлагаемых коммерческими предприятиями на рынок с учетом потребительских требований и предпочтений. В свою очередь, формирование ассортимента – целенаправленная деятельность по разработке и подбору номенклатуры товаров с учетом потребностей потребителей, осуществляемая для достижения целей коммерческого предприятия. Формирование ассортимента

является сложным и ступенчатым процессом. Но для принятия решений в этой области необходимо произвести оценку подбора совокупности товаров. С этой целью выбрана комплексная методика, состоящая из четырех этапов: определение основных показателей товарного ассортимента; проведение ABC-анализа, проведение XYZ-анализа; проведение совмещенного анализа.

## 2 Экономический анализ деятельности и оценка стратегии формирования товарного ассортимента ООО «Веха-Регион»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Веха-Регион»

Межрегиональная ассоциация «Веха» занимается профессиональным снабжением автотранспортных, промышленных, торговых, а также сельскохозяйственных предприятий запасными частями и навесным оборудованием к автомобильной, тракторной и сельхозтехнике, комбайнам, строительной и спецтехнике. Компания имеет многолетний опыт работы по профессиональному снабжению запасными частями крупных муниципальных и частных предприятий, а также предприятий агропромышленного комплекса Самарской, Саратовской и Оренбургской областей.

В настоящее время действует 19 подразделений по продаже запасных частей в Самарской, Саратовской и Оренбургской областях. В ассортименте присутствует весь спектр запасных частей – 40 тыс. наименований по всем основным брендам отечественной техники: ЗИЛ, ГАЗ, КАМАЗ, МАЗ, УРАЛ, КРАЗ, МТЗ, К 700, Т 150, сельскохозяйственной и спецтехники, и пр.

Общество с ограниченной ответственностью «Веха-Регион» начало свою работу в 1992 г., основной деятельностью которого явилась реализация автотехники. Через два года открылся первый магазин по продаже запасных частей. В Тольятти ООО «Веха-Регион» функционирует с 1998 г. Филиал располагался по адресу: ул. Громовой, 53.

Общество с ограниченной ответственностью «Веха-Регион» осуществляет деятельность в соответствии с законодательством РФ. Основным документом предприятия является Устав, в котором содержатся сведения, предусмотренные Федеральным законом № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», а также обозначены основные виды деятельности.

В качестве объекта исследования был выбран магазин «Вежа» – одно из структурных подразделений ООО «Вежа-Регион».

Магазин «Вежа» располагается по адресу г. Тольятти, ул. Новозаводская, 2. Открытие филиала произошло 27 марта 2000 г. Данный магазин реализует запасные части к легковым и грузовым автомобилям отечественного и импортного производства, сельскохозяйственной и специальной техники; осуществляет розничную торговлю автохимии, масел и жидкостей, лакокрасочных и других расходных материалов.

На рисунке 2 представлена организационная структура ООО «Вежа-Регион».



Рисунок 2 - Организационная структура ООО «Вежа-Регион»

Необходимо рассмотреть основные экономические показатели деятельности ООО «Вежа-Регион» за три года (таблица 6).



Таблица 6 - Основные экономические показатели ООО «Вежа-Регион»

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста, отклонение +/-	
				2017г. / 2015 г.	2017 г. /2016 г.
Розничный товарооборот, тыс. руб.	12392,30	13951,50	15113,44	121,96	108,33
Товарооборот по закупочным ценам, тыс. руб.	9532,54	10731,92	11625,72	121,96	108,33
Уровень валового дохода, %	23,08	23,08	23,08	0,00	0,00
Валовый доход, тыс. руб.	2859,76	3219,58	3487,72	121,96	108,33
Среднесписочная численность работников, чел., в т.ч.	14,00	14,00	14,00	100,00	100,00
торгово-оперативных работников	6,00	6,00	6,00	100,00	100,00
продавцов	3,00	3,00	3,00	100,00	100,00
Выработка / Товарооборот в расчете на (тыс. руб.)					
1 работника	885,16	996,54	1079,53	121,96	108,33
1 торгово-оперативного работника	2065,38	2325,25	2518,91	121,96	108,33
1 продавца	4130,77	4650,50	5037,81	121,96	108,33
Фонд оплаты труда работников, в т.ч. (тыс. руб.)	1523,20	1576,40	1622,60	106,53	102,93
торгово-оперативных работников	576,00	597,60	619,20	107,50	103,61
продавцов	273,60	284,40	291,60	106,58	102,53
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.					
1 работника	108,80	112,60	115,90	106,53	102,93
1 торгово-оперативного работника	96,00	99,60	103,20	107,50	103,61
1 продавца	91,20	94,80	97,20	106,58	102,53
Издержки обращения, тыс. руб.	2278,10	2448,16	2616,75	114,87	106,89
Издержкoемкость, %	18,38	17,55	17,31	-0,011	-0,002
Издержкoотдача, к-т	5,44	5,70	5,78	0,34	0,08
Прибыль от продаж, тыс. руб.	581,66	771,41	870,97	149,74	112,90
Рентабельность продаж, %	4,69	5,53	5,76	1,07	0,23
Коэффициент опережения темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы	-	-	-	1,14	1,05

Анализируя результаты деятельности ООО «Веха-Регион», следует отметить рост всех показателей в динамике за три года. Розничный товарооборот в 2015 г. не превышал 15 млн. руб. В 2017 отчетном году, данный показатель вырос до 15113,44 тыс. руб. Изменение составило + 21,96 %. Увеличение общего товарооборота в 2017 г. по отношению к 2016 г. – + 8,33 %. Товарооборот по закупочным ценам составил в 2017 г. 11625,72 тыс. руб., что выше, чем в 2015 г. на 21,96 %. Изменение данного показателя по сравнению с 2016 г. составило + 8,33%. Сумма валового дохода в 2017 г. составила 3487,72 тыс. руб., что на 21,96 % больше, чем в 2015 г., и на 8,33 % больше, чем в 2016 г. Следует отметить, что ООО «Веха-Регион» в течение исследуемого периода использует среднюю торговую наценку в размере 23,08 %.

Следует заметить, что среднесписочная численность персонала не изменялась в течение трех анализируемых периодов, увеличение товарооборота по каждой категории работников в 2017 г. по сравнению с 2015 г. составило + 21,96 % и по сравнению с 2016 г. + 8,33 %. При этом в стоимостном выражении также отмечается положительная динамика показателей товарооборота на одного работника. Рост составил в 2017 г. по отношению к 2015 г.: на одного работника – 194,37 тыс. руб., на одного торгово-оперативного работника – 453,53 тыс. руб., на одного продавца – 907,04 тыс. руб. Следует отметить, что увеличение данных показателей вызвано теми же причинами, что и рост розничного товарооборота: повышение розничных цен и объема реализации товаров в натуральном выражении.

Общая численность торговых работников составила 14 чел., торгово-оперативных – 6 чел., из них продавцов – 3 чел. При неизменной численности работников увеличился фонд оплаты труда, т.к. с каждым годом происходила прибавка к заработной плате: изменение данного показателя в 2017 г. составило + 6,53 % и + 2,93 % относительно 2015 г. и 2016 г. соответственно. Среднегодовая заработная плата работника в 2017 г. по

сравнению с 2015 г. выросла на 6,93 %, торгово-оперативного работника – на 7,50 %, продавца – на 6,58 %. Следует отметить, что прибавка к заработной плате незначительная. С каждым годом сумма издержек обращения возрастает: в 2017 г. она увеличилась на 14,87 % по сравнению в 2015 г. и на 6,89 % по сравнению с 2016 г. В 2017 г. ООО «Веха-Регион» увеличило свою прибыль на 289,31 тыс. руб. по сравнению с 2015 г., что составило + 49,74 %. За 2017 г. по сравнению с 2016 г. прибыль увеличилась на 12,90 %.

Следующий показатель финансовой деятельности – рентабельность продаж. Изменение данного показателя в 2017 г. составило + 1,07 % по сравнению с 2015 г.; по сравнению с 2016 г. – 0,23 %. Рентабельность продаж характеризует эффективность предпринимательской деятельности и показывает, сколько получено прибыли с рубля продаж.

Следует отметить незначительное снижение коэффициента издержко-емкости: в 2017 г. этот показатель снизился на 0,011 по отношению к 2015 г. и на 0,002 по отношению к 2016 г. Уровень издержко-емкости является важнейшим качественным показателем экономичности хозяйственной деятельности торгового предприятия, отражая долю его текущих затрат в цене реализуемых товаров.

В свою очередь, коэффициент издержко-отдачи характеризуется ростом. Прирост в 2017 г. составил + 0,34 по сравнению с 2015 г. По сравнению с 2016 г. также отмечается увеличение на 0,08. Показатель издержко-отдачи является обратным по отношению к уровню издержко-емкости. Он характеризует объем товарооборота, приходящийся на единицу издержек обращения предприятия, т.е. свидетельствует о результативности его текущих затрат.

Как видно из анализа результатов расчета, в ООО «Веха-Регион» темпы роста производительности труда опережают темпы роста оплаты труда работников, в 2017 г. коэффициент опережения равен 1,14 относительно 2016 г. и 1,05 относительно 2015 г. Следует отметить, что данный показатель больше 1 по всем трудовым категориям персонала.

Причинами опережения темпов роста производительности труда по сравнению с темпами роста его оплаты в 2017 г. явилось увеличение среднегодовой выработки работников; увеличение средней заработной платы; опережающий рост объемов реализации товарной продукции.

Таким образом, проанализировав технико-экономические показатели деятельности ООО «Веха-Регион», можно сделать вывод о том, что общий анализ показал динамику изменений основных показателей. Следовательно, для более глубокого изучения деятельности торгового предприятия необходимо провести более детальный анализ отдельных его показателей работы.

## 2.2 Анализ маркетинговой среды ООО «Веха-Регион»

Маркетинговая среда представляет собой совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами предприятия и влияющих на возможности его успешного сотрудничества с целевыми сегментами.

По оценке экспертов, емкость рынка автозапчастей и расходных материалов в г. Тольятти составляет свыше 126 млрд. руб. При этом согласно данным ООО «Веха-Регион», занимаемая доля исследуемого предприятия составляет около 5%.

Основной целью анализа маркетинговой среды является характеристика ее элементов. К основным факторам внешней макросреды исследуемого предприятия относятся международные события; политико-правовые, научно-технические, экономические, природные, демографические, социально-культурные.

Внутренняя макросреда предприятия включает такие элементы, как потребители, поставщики и конкуренты.

Потребители – один из важных субъектов рынка. Именно они приобретают товары, а предприятия от этого получают прибыль. Но для успешного функционирования руководству ООО «Веха-Регион» необходимо

постоянно удовлетворять потребительские предпочтения, а для этого важно знать своих покупателей. Характеристика потребителей по демографическому признаку представлена в таблице 7.

Таблица 7 - Характеристика потребителей ООО «Веха-Регион»

Классификационный признак	Критерий	Количество человек, ответивших на вопрос	Уд. вес, %
Пол	– мужской;	738,00	61,50
	– женский;	462,00	38,50
Возраст	– 18 – 24;	208,00	17,33
	– 25 – 34;	351,00	29,25
	– 35 – 44;	298,00	24,38
	– 45 – 59;	241,00	20,08
	– 60 и старше;	102,00	8,50
Уровень среднемесячного дохода	– до 6 тыс. руб.;	21,00	1,75
	– 6 – 12 тыс. руб.;	123,00	10,25
	– 12 – 24 тыс. руб.;	729,00	60,75
	– свыше 24 тыс. руб.;	327,00	27,25
Уровень образования	– начальное;	21,00	1,75
	– среднее;	428,00	35,67
	– неоконченное среднее;	129,00	10,75
	– высшее;	338,00	28,17
	– неоконченное высшее.	284,00	23,67

Анализ данных таблицы 7 позволяет составить «портрет потребителя» ООО «Веха-Регион»: мужчины в возрасте от 24 до 59 лет с уровнем дохода от 12 до 24 тыс. руб. в месяц со средним, реже высшем образованием. Следует отметить, что женщины также можно отнести к покупателям товаров для автомобиля, т.к. они составляют 38,50 % из общего числа потребителей.

Следующий элемент внутренней макросреды ООО «Веха-Регион» – поставщики. Поставщики – это юридические и физические лица, которые обеспечивают предприятие и, возможно, его конкурентов товарами, предназначенными для продажи. Основная задача работы с поставщиками заключается в том, чтобы наладить такие отношения, которые

способствовали непрерывности поставок в нужное время и в требуемом объеме. А это, в свою очередь, является неотъемлемым фактором удовлетворения потребительских предпочтений. Поэтому необходимо оценить по определенным критериям работу поставщиков ООО «Вега-Регион» с помощью экспертного метода (таблица 8).

Таблица 8 - Оценка работы поставщиков ООО «Вега-Регион»

Критерии оценки поставщиков	Важность фактора	Бальная оценка поставщика			Итоговая оценка		
		КА	Г	ТА	КА	Г	ТА
Оптовая цена	0,18	4,00	4,00	4,00	0,72	0,72	0,72
Качество товаров	0,17	5,00	4,00	5,00	0,85	0,68	0,85
Надежность поставок	0,13	4,00	4,00	4,00	0,52	0,52	0,52
Выполнение плана по объему поставок	0,12	5,00	3,00	4,00	0,60	0,36	0,48
Возможность внеплановых поставок	0,10	3,00	3,00	5,00	0,30	0,30	0,50
Своевременность поставок	0,09	4,00	4,00	4,00	0,36	0,36	0,36
Условия расчетов и возможность отсрочки платежей	0,08	4,00	4,00	3,00	0,32	0,32	0,24
Финансовое состояние поставщика	0,08	4,00	4,00	4,00	0,32	0,32	0,32
Сохранность упаковки и товарного вида	0,05	5,00	4,00	4,00	0,25	0,2	0,2
ИТОГО	1,00	38,00	34,00	37,00	4,24	3,78	4,19

Руководство магазина «Вега» в течение всего периода деятельности выбрало для поставок товаров следующие фирмы: ООО «Комплект Авто» (КА), ООО «Гарант» (Г) и ООО «ТрансАвто» (ТА). Работу выбранных поставщиков можно назвать стабильной, но существуют и слабые стороны. Деятельность ООО «Комплект Авто» оценена наивысшей бальной оценкой (4,24): оптимальное соотношение цена/качество, особое внимание уделяется сохранности упаковки и товарному виду (хотя данный критерий последний по важности). Данной предприятие всегда выполняет план по объему. Но практически отсутствует возможность внеплановых поставок, в случае необходимости дополнительной партии товаров. По этому критерию данная

фирма получила 3 балла. Основная причина может заключаться в том, что ООО «Комплект Авто» поставляет товары другим крупным предприятиям, поэтому высока загруженность работой и, возможно, нехватка транспорта. В свою очередь, работа ООО «Гарант» оценена в 3,78 балла, т.к. существуют проблемы по выполнению плана по объему поставок, а также практически отсутствует возможность внеплановой доставки товаров. Единственной фирмой, гарантирующей в случае необходимости поставку дополнительной партии товаров, является ООО «ТрансАвто», которая была оценена в 4,19 балла. Но у данной фирмы основная проблема заключается в том, что она редко предоставляет отсрочки платежей, а также иногда возникали трудности с переводом средств через обслуживающий ее банк.

Проанализировав работу поставщиков, следует отметить, что ООО «Вежа-Регион» может продолжать сотрудничать с выбранными фирмами. Конкуренты – еще один элемент внутренней маркетинговой среды ООО «Вежа-Регион». Предприятия – конкуренты используют на рынке любую возможность продать потребителю свои товары, при этом ведут постоянную борьбу за более выгодные условия сбыта, используя средства классического и партизанского маркетинга. Конкуренты магазина «Вежа» были отобраны на основе следующих критериев: расположение в торговом комплексе «Регион 63» (там же находится и исследуемое предприятие); схожий ассортимент предлагаемых товаров; близкий диапазон розничных цен.

В Приложении А представлена сравнительная характеристика основных конкурентов ООО «Вежа-Регион», выбранным по описанным критериям. Анализ данных свидетельствует о том, что ООО «Вежа-Регион» занимает лидирующее положение среди исследуемых конкурентов, набрав 4,235 балла. Но следует отметить, что данное предприятие уступает ООО «Исток» по таким параметрам, как «продукт» и «условия сбыта». Ухудшение позиций является следствием того, что товары ООО «Вежа-Регион» не подлежат возврату, за исключением особых случаев, заранее оговоренных с руководством. Уровень значимости данного критерия составляет 0,038.

Снятие баллов по фактору «степень охвата рынка» произошло вследствие закрытия магазина на ул. Громовой, 53. Данный филиал был наиболее востребован, т.к. находился вблизи федеральной трассы М5. Уровень важности данного фактора составляет 0,06. Следует отметить, что, несмотря на высокий балл по критерию «цена» (1,03), ООО «Вежа-Регион» уступает ООО «Импульс» по параметру «система скидок» при уровне важности 0,04. Снижение балльной оценки по данному фактору произошло вследствие того, что в магазине «Вежа» не практикуется система индивидуальных скидок для покупателей, а лишь проводятся стимулирующие акции скидочного характера.

Таблицы 9 - Матрица SWOT

	<p><b>Возможности (В)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение качества жизни населения;</li> <li>- использование современных, но более дешевых материалов для производства запасных частей и других товаров для автомобилей;</li> <li>- расширение ассортимента товаров.</li> </ul>	<p><b>Угрозы (У)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вступление России в ВТО откроет рынок для иностранных товаров;</li> <li>- введение новых законодательных актов о предпринимательской деятельности, повышение налогов, изменение политической и экономической ситуации в России;</li> <li>- ужесточение экологических требований к автомобилям;</li> <li>- рост цен на энергоресурсы и материалы.</li> </ul>
<p><b>Сильные стороны (СИ)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- известность предприятия на рынке запасных частей и расходных материалов для автомобилей;</li> <li>- реализация качественных и проверенных товаров;</li> <li>- продажа товаров со средней торговой наценкой;</li> <li>- использование различных форм обслуживания.</li> </ul>	<p>Стратегия сокращения издержек</p>	<p>Стратегия усиления позиций на рынке</p>



<p>Слабые стороны (СЛ)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- низкая степень охвата рынка;</li> <li>- отсутствие системы скидок;</li> <li>- отсутствие системы лояльности к покупателям.</li> </ul>	<p>Стратегия дифференциации товаров</p>	<p>Стратегия централизованной диверсификации</p>
---	---	--

В качестве обобщения результатов проведенного анализа маркетинговой среды ООО «Веха-Регион» целесообразно построить матрицу SWOT (таблица 9).

Таким образом, в результате анализа маркетинговой среды ООО «Веха-Регион» проведена сегментация потребителей, определены характеристики, по которым они приобретают запасные части и расходные материалы для автомобиля. Кроме того, оценена работа поставщиков и проведен сравнительный анализ исследуемого предприятия с основными конкурентами. В итоге построена матрица SWOT, в которой обозначены маркетинговые стратегии, которые можно реализовать с учетом сильных и слабых сторон ООО «Веха-Регион» под влиянием возможностей и угроз внешней среды. Поэтому целесообразно провести оценку формирования ассортимента коммерческого предприятия согласно предложенной методике

### 2.3 Анализ стратегии формирования товарного ассортимента ООО «Веха-Регион»

Стратегию формирования ассортимента ООО «Веха-Регион» необходимо проанализировать на основании разработанной методики. Данный анализ следует провести поэтапно.

На первом этапе следует рассчитать основные показатели ассортимента ООО «Веха-Регион». Результаты расчета показателей товарного ассортимента, характеризующих его состояние, представлены в таблице 10.

Таблица 10 - Основные показатели оценки ассортимента коммерческого предприятия ООО «Веха-Регион»

Наименование показателя	Значение коэффициента, %
Коэффициент широты	65,09
Коэффициент полноты	81,38
Коэффициент глубины	57,25
Коэффициент устойчивости	49,12
Коэффициент новизны	51,79
Коэффициент гармоничности	78,73
Коэффициент рациональности	17,67

Согласно данным таблицы 10, ассортимент товаров, реализуемых ООО «Веха-Регион», можно назвать полным (при коэффициенте полноты 81,38 %), гармоничным (коэффициент гармоничности составляет 78,73 %) и широким (значение коэффициента широты – 65,09 %). Также довольно высоки показатели остальных коэффициентов: глубины – 57,25 %, новизны – 51,79 %, устойчивости – 49,12 %. Единственное значение, которых отличается от других, - величина коэффициента рациональности, которая составляет 17,67 %. Данный показатель рассчитывался на основе весомости глубины, устойчивости и новизны, оценку которой давали эксперты. Низкое значение коэффициента рациональности свидетельствует о том, что ассортимент магазина «Веха» не всегда удовлетворяет реально обоснованные потребности разных сегментов потребителей.

Следующим этапом, согласно разработанной методике, является проведение совмещенного ABC-XYZ-анализа. Для этого необходимо исследовать ассортимент, опираясь на каждый вид анализа по отдельности. В Приложении Б представлено итоговое распределение товарных групп согласно ABC-анализу.

Анализ данных свидетельствует о том, что в ассортименте исследуемого предприятия присутствуют все три группы товаров. Товары группы А (двигатель и его части, ходовая часть, тормозная система, расходные материалы) составляют 50 % от общего товарооборота. Как правило, такие товары приносят наибольшую прибыль, но требуют тщательного планирования, постоянного и скрупулезного учета и контроля, а

также постоянного отслеживания спроса на них. Объекты группы В (электрика, пневматика, амортизаторы, сцепление, фильтра, оптика) – средние по важности, приносящие 30 % результата и требующие обычного контроля. Остальные товарные группы относятся к категории С (сальники, ремни, компрессор и его части, прокладки, разное, автохимия, сайлентблоки и втулки, пневмобаллоны) и составляют 20 % от общего товарооборота. Несмотря на кажущуюся малоценность таких товаров, они также требуют учета и контроля. При этом сокращение этой группы может привести к потере финансового результата до 30 – 50 %, а также к перераспределению товаров.

Далее необходимо провести XYZ-анализ, позволяющий классифицировать товары на основе сравнения стабильности объема их продаж. В Приложении В представлен конечный результат распределения товаров по группам X, Y и Z. Опираясь на анализ полученных данных, можно сделать вывод о том, что 16 товарных групп распределились по категориям X и Y и лишь 2 группы попали в категорию Z. Объекты группы X (разное, расходные материалы, автохимия, двигатель и его части, тормозная система, электрика, амортизаторы, оптика) характеризуются стабильной величиной товарооборота и незначительными колебаниями в их продажах. В свою очередь, товары, характеризующиеся некоторыми колебаниями спроса (например, сезонные), относятся к категории Y (фильтра, ходовая часть, пневматика, сальники, сайлентблоки и втулки, компрессор и его части, прокладки, сцепление). Остальные товарные группы (ремни, пневмобаллоны) составляют категорию Z, которые отличаются нерегулярными и плохо прогнозируемыми продажами.

Далее следует рассмотреть результаты совмещенного ABC-XYZ-анализа, представленные в таблице 11.

Таблица 11 - Совмещение результатов ABC-XYZ-анализа

Наименование	Товарооборот за 2017 г., тыс. руб.					Совмещение
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Общий	
Двигатель и его части	472,32	500,43	520,06	494,54	1987,35	АХ
Тормозная система	326,82	343,87	349,67	361,31	1381,67	АХ
Расходные материалы	340,58	335,97	326,48	346,92	1349,95	АХ
Ходовая часть	492,56	408,49	415,14	518,63	1834,82	АУ
Электрика	269,89	287,34	298,67	300,92	1156,82	ВХ
Амортизаторы	195,88	213,68	226,84	221,59	857,99	ВХ
Оптика	148,28	160,93	170,47	149,23	628,91	ВХ
Пневматика	294,45	228,43	304,46	256,92	1084,26	ВУ
Сцепление	123,03	168,47	190,56	211,39	693,45	ВУ
Фильтра	138,95	175,68	181,65	157,23	653,51	ВУ
Разное	120,67	116,89	120,60	121,37	479,53	СХ
Автохимия	108,68	114,05	115,56	115,54	453,83	СХ
Сальники	148,67	102,53	123,44	128,39	503,03	СУ
Компрессор и его части	102,39	137,32	131,43	118,24	489,38	СУ
Прокладки	103,14	108,16	124,05	146,03	481,38	СУ
Сайлентблоки и втулки	80,87	95,33	101,92	109,82	387,94	СУ
Ремни	89,56	143,94	173,48	88,73	495,71	СZ
Пневмобаллоны	60,43	63,63	42,38	27,47	193,91	СZ
Итого	3617,17	3705,14	3916,86	3874,27	15113,44	-

Анализ данных таблицы позволяет сделать вывод о влиянии товарных групп на общий товарооборот с учетом стабильности спроса на них. Так, товары группы АХ (двигатель и его части, тормозная система, расходные материалы) и ВХ (электрика, амортизаторы, оптика) характеризуются высоким товарооборотом и стабильным спросом, их продажи легко прогнозировать, а отсутствие приведет к значительному недополучению прибыли. Товары, относящиеся к категориям АУ (ходовая часть) и ВУ (пневматика, сцепление, фильтра), важны для оборота предприятия, но имеют среднюю прогнозируемость спроса. При этом их отсутствие также приведет к потерям товарооборота. Товары группы СХ (разное, автохимия) имеют незначительную долю в обороте, но пользуются устойчивым спросом. Некоторые колебания в продажах характеризуют товары категории СУ (сальники, компрессор и его части, прокладки, сайлентблоки и втулки). В свою очередь, объекты группы CZ (ремни, пневмобаллоны) вносят малый

вклад в прибыль и имеют значительные колебания в продажах. Если данные товары не новинки, то целесообразно принять решение о выводе таких товарных групп из ассортимента предприятия.

Кроме основных четырех этапов, обозначенных в методике, дополнительно проведено исследование потребительских предпочтений и дана оценка направлениям изучения ассортимента предприятия. В таблице 12 представлены результаты опроса покупателей и рассчитана коэффициентная оценка направлений в сравнении с расчетными данными предприятия, также выраженными в коэффициенте.

Таблица 12 - Оценка направлений исследования товарного ассортимента ООО «Веха-Регион»

Направления оценки	Оценка потребителей, коэффициент	Расчетные данные предприятия, коэффициент
Степень широты ассортимента	0,69	0,65
Степень полноты ассортимента	0,80	0,81
Степень глубины ассортимента	0,44	0,57
Степень устойчивости ассортимента	0,51	0,49
Степень обновления ассортимента	0,47	0,52
Степень гармоничности ассортимента	0,77	0,79
Степень рациональности ассортимента	0,77	0,18

Опираясь анализ данных таблицы можно сделать вывод о том, что существуют некоторые различия между расчетными данными предприятия и оценкой потребителей. Так, покупатели считают ассортимент ООО «Веха-Регион» широким, полным, в котором есть товары, пользующиеся устойчивым спросом. Но показатели степени глубины и обновления несколько отличаются от расчетных данных. Следует отметить, что отмечается существенная разница между значениями степени рациональности ассортимента. Причиной этому является то, что при расчете данного показателя на предприятии учитывалась весомость глубины,

устойчивости и новизны, а оценка потребителей носит вероятностный характер.

Полученные в ходе анализа формирования ассортимента ООО «Вега-Регион» результаты позволяют выявить некоторые недостатки. В таблице 13 представлена информация о возможных причинах вскрытых проблем и способах их устранения.

Таблица 13 - Выявленные недостатки и пути их устранения

Выявленные недостатки (скрытые резервы)	Причины	Пути устранения
Значение степени глубины ассортимента, по оценке потребителей, ниже на 0,13 по сравнению с расчетными данными предприятия.	Потребителей не устраивает количество и виды торговых марок, представленных в магазине «Вега».	Дополнение ассортимента востребованными торговыми марками.
Значение степени обновления ассортимента, по оценке потребителей, ниже на 0,05 по сравнению с расчетными данными предприятия.	Рынок аксессуаров для автомобилей постоянно обновляется, но новинки не появляются в магазине «Вега»	Обновление ассортимента путем введения дополнительной группы товаров.
Значение степени рациональности ассортимента, по оценке потребителей, выше на 0,59 по сравнению с расчетными данными предприятия.	В покупательской оценке не учитывалась весомость показателей глубины, устойчивости и новизны.	Для уравнивания оценок необходимо определить степень весомости показателей глубины, устойчивости и новизны по мнению потребителей.

Таким образом, анализ деятельности ООО «Вега-Регион» и его технико-экономических показателей позволяет сделать следующие выводы. Показатели работы предприятия характеризуются положительной динамикой. Товарооборот изменяется ускоренно, т.к. среднегодовой темп роста равен 114,94 %. На предприятии отмечается рост основных финансовых результатов деятельности. При этом не характеризуются каким-либо изменением такие показатели, как уровень валового дохода к розничному товарообороту и товарообороту по закупочным ценам. Также в ходе анализа финансовых результатов были определены факторы, которые в наибольшей степени влияют на величину прибыли – изменения издержек

обращения и розничного товарооборота. В свою очередь, на рентабельность оказывает существенное влияние увеличение издержек обращения, приводя ее к снижению, больше, чем на 1 %.

В ходе анализа маркетинговой среды ООО «Веха-Регион» был определен «портрет потребителя» реализуемых товаров, интенсивность приобретения запасных частей и расходных материалов, а также готовность покупателей платить больше за гарантированное качество. Также проведена сравнительная характеристика поставщиков исследуемого предприятия, у которых были выявлены положительные и отрицательные стороны. Анализ конкурентов показал, что у ООО «Веха-Регион» достаточно высокая лидирующая конкурентная позиция, при этом есть сильные и слабые стороны, сопоставление которых с возможностями и угрозами внешней среды позволило выбрать нужные маркетинговые стратегии, описанные в матрице SWOT.

Тематический анализ показал, что в ассортименте ООО «Веха-Регион» существуют товарные группы, приносящие наибольший доход, и группы, от которых целесообразно избавиться. Поэтому рассмотрены пути устранения выявленных недостатков, которые целесообразно разработать в качестве рекомендаций, улучшающих формирование ассортимента ООО «Веха-Регион».

### 3 Разработка рекомендаций по совершенствованию стратегии формирования товарного ассортимента предприятия ООО «Веха-Регион»

#### 3.1 Углубление товарного ассортимента посредством закупки моторных масел ранее не реализуемой ООО «Веха-Регион» торговой марки

С целью оптимизации продаж руководством ООО «Веха-Регион» поставлена задача проанализировать покупательские предпочтения относительно моторных масел (т.к. расходные материалы пользуются большим спросом, что подтверждается данными о товарообороте этой товарной группы). С этой целью была разработана анкета (Приложение Г). Результаты анкетирования показали, что наибольшим спросом пользуются моторные масла торговых марок Shell Helix (14,00 % от числа ответивших), ТНК (13,50 %), Castrol (12,75 %), Лукойл (11,92 %), Mobil (10,33 %). При этом чаще всего покупатели отдают предпочтение полусинтетическим маслам (55,33 %), разлитым в тару по 4 литра (45,17 %). Следует отметить, что в случае отсутствия в магазине «Веха» нужного товара, 33,08 % (397 чел.) потребителей приобретут требуемое моторное масло в другом магазине; 22,92 % (275 чел.) – выбрали бы торговую марку ZIC. Поэтому с целью увеличения глубины ассортимента ООО «Веха-Регион» целесообразно ввести в перечень реализуемых товаров моторные масла данной торговой марки, т.к. эти товары предпочли бы большинство из числа ответивших.

Закупочная цена полусинтетического моторного масла ZIC объемом 4 литра (наиболее часто приобретаемые вид и тара) составляет 642,43 руб. Необходимо рассчитать изменения показателей в результате закупки и реализации данных товаров (таблица 14).

Опираясь на данные, можно сделать вывод о том, что розничная цена моторного масла ZIC с учетом торговой наценки, установленной ООО «Веха-Регион» составит 790,70 руб. Отсюда, розничный товарооборот увеличится на 217,44 тыс. руб. (+ 1,44 %).



Таблица 14 – Изменения экономических показателей в результате закупки и реализации новой товарной группы

Показатель	Ед. изм.	Расчет
Закупочная стоимость пробной партии товаров	тыс. руб.	$642,43 * 275 = 176,67$
Изменение товарооборота по закупочным ценам	тыс. руб.	$11625,72 + 176,67 = 11802,39$
Розничная цена единицы товара	руб.	$642,43 * 23,08 \% = 790,70$
Товарооборот от продажи товаров	тыс. руб.	$790,70 * 275 = 217,44$
Изменение розничного товарооборота	тыс. руб.	$15113,44 + 217,44 = 15330,88$

При росте розничного товарооборота на 1,44 % среднегодовая заработная плата продавца увеличится на 0,50 %. Следовательно, необходимо рассчитать изменение издержек обращения в результате предложенного рекомендации (таблица 15).

Таблица 15 – Изменение издержек обращения в результате внедрения рекомендации

Статьи затрат	Сумма, тыс. руб.
Издержки обращения	2625,94
Переменные издержки, в т.ч.	572,03
- фонд оплаты труда продавцов	293,07
- налоговые отчисления в социальные фонды	99,64
- реклама	42,13
- транспортные расходы	123,06
- прочие расходы	14,13
Постоянные издержки, в т.ч.	2053,91
- расходы на коммунальные услуги, электроэнергию, телефон	263,15
- фонд оплаты труда работников, за исключением продавцов	1336,39
- налоговые отчисления в социальные фонды	454,37

Согласно данным, представленным в таблице 15, издержки обращения составляют 2625,94 тыс. руб.

В таблице 16 представлены исходные данные для расчета экономической эффективности от внедрения предложенной рекомендации.

Таблица 16 – Исходные данные для расчета экономической эффективности от внедрения рекомендации

Показатели	Условное обозначение	Величина	Источник информации
Розничный товароборот, тыс. руб.	$Tob_p$	15113,44	Данные главы 2
Товароборот по закупочным ценам, тыс. руб.	$Tob_z$	11625,72	Данные главы 2
Валовой доход, тыс. руб.	$ВД$	3487,72	Данные главы 2
Издержки обращения, тыс. руб.	$ИО$	2625,94	Данные главы 2
Издержки обращения постоянные, тыс. руб.	$ИО_{ост}$	2053,91	Данные главы 2
Прибыль от продаж, тыс. руб.	$П$	870,97	Данные главы 2

Необходимо рассчитать экономическую эффективность рекомендации (таблица 17).

Таблица 17 – Расчет экономической эффективности от внедрения предложенной рекомендации

Показатели	Формула	Расчет
Изменение розничного товарооборота, тыс. руб.	$\Delta T_{обp}$ , где $T_{обp}$ - розничный товароборот до и после проведения рекомендации соответственно	$\Delta T_{обp} = 244$
Изменение товарооборота по закупочным ценам, тыс. руб.	$\Delta T_{обz}$ , где $T_{обz}$ - товароборот по закупочным ценам до и после проведения рекомендации соответственно	$\Delta T_{обz} = 166$
Изменение валового дохода, тыс. руб.	$\Delta ВД$ , где $ВД$ - товароборот по закупочным ценам до и после проведения рекомендации соответственно	$\Delta ВД = 407$
Изменение прибыли, тыс. руб.	$\Delta П$ , где $П$ - прибыль до и после проведения рекомендации соответственно	$\Delta П = 358$

Экономия условно-постоянных затрат, тыс. руб.	<del>Исходно</del> <del>Экономия</del> <del>Товаров</del> <del>Товаров</del>	<del>(2053 2053)</del> <del>1 544 342 44</del> <del>*1 544 472 55</del>
Годовой экономический эффект, тыс. руб.	<del>Экономия</del> <del>Товаров</del>	<del>29 55</del> <del>61 13</del>

Таким образом, в результате включения в ассортимент ООО «Вега-Регион» моторных масел торговой марки ZIC, розничный товароборот увеличится на 217,44 тыс. руб. и составит 15330,88 (+ 1,44%). Расходы на закупку товаров включаются в товароборот по закупочным ценам, величина которого повысится на 176,67 тыс. руб. и составит 11802,39 тыс. руб. В свою очередь, валовый доход также характеризуется ростом: + 40,77 тыс. руб. Прибыль увеличится до 902,55 тыс. руб.; экономия условно-постоянных затрат составит 29,55 тыс. руб., годовой экономический эффект – 61,13 тыс. руб.

### 3.2 Исключение из товарного ассортимента ООО «Вега-Регион» неликвидной товарной группы

В ходе анализа формирования ассортимента ООО «Вега-Регион» было выявлено, что товарная группа пневмобаллоны пользуется наименьшим спросом покупателей, а также доля продаж в общем товарообороте постоянно снижается. Поэтому целесообразно вывести частично данные товары из ассортимента исследуемого предприятия. При этом необходимо оставить страховой запас пневмобаллонов на случай возникновения потребностей потребителей, т.к. в течение 2015-2017 гг. отмечались продажи данных товаров, несмотря на их снижение. Согласно складской документации, на складе хранится 175 ед. пневмобаллонов. Поэтому целесообразно в качестве страхового запаса выделить 25 ед., а остальные реализовать станциям технического обслуживания автомобилей. Анализ СТО

показал, что предприятия «СпецАвто – М» и «Авто – Феникс» нуждаются в пневмобаллонах, при этом первая готова купить 95 ед., а вторая – 55 ед. По условиям соглашения ООО «Веха-Регион» реализует товары с наценкой 13% от закупочной цены, которая составляет 896,00 руб., Следовательно, продажная цена составит 1012,48 руб. Расчет, представленный в таблице 18, отражает промежуточное изменение экономических показателей.

Таблица 18 – Расчет изменения экономических показателей деятельности ООО «Веха-Регион» в результате продажи остатков неликвидной группы товаров

Показатель	Ед. изм.	Расчет
Сумма реализуемых запасных частей с учетом наценки	тыс. руб.	$1012,48 * 150 = 151,87$
Изменение розничного товарооборота	тыс. руб.	$15113,44 + 151,87 = 15265,31$
Изменение товарооборота по закупочным ценам	тыс. руб.	$11625,72 + 896,00 * 150 = 11760,12$

Поскольку данная рекомендация носит комплексный характер, то она предполагает не только исключение неликвидной товарной группы, но и внедрение новой группы товаров, обеспечивающей желаемый размер товарооборота и планируемый уровень прибыли.

### 3.3 Внедрение в ассортимент ООО «Веха-Регион» новой товарной группы

Аксессуары для автомобиля в настоящее время стали не признаком роскоши, а показателем того, что человек проводит столько времени в своей машине, что она стала его вторым домом. Поэтому уют и удобства в салоне становятся необходимостью. Автоаксессуары позволяют создать в автомобиле собственный антураж, удобный для владельца и делающий из обычной машины собственный мир автолюбителя, где все на своем месте.

Следовательно, необходимо разработать новую линейку товаров из аксессуаров для автомобиля. С целью изучения потребительских предпочтений разработана анкета (Приложение Д).

Основная задача заключается в обновлении ассортимента, поэтому необходимо сформировать новую группу, позициям в которой отдадут предпочтение покупатели.

Анализ результатов анкетирования показал, что большинство респондентов (49,58 %) не следят за обновлениями на рынке автоаксессуаров. Как возможное следствие, потребители не обращают внимания на такие товары и не приобретают их (51,58 %).

При этом 69,08 % ответивших заинтересовались покупкой следующих гаджетов: автомобильный радар-детектор (11,92 %), цифровой алкотестер (9,75 %), универсальное зарядное устройство (9,08 %), компактный автомобильный пылесос (8,75 %), цифровой термометр (8,67 %) и цифровой измеритель давления в шинах (8,67 %).

Поэтому целесообразно включить данные товары в перечень создаваемой товарной группы. Руководством ООО «Вега-Регион» поставлена задача: с целью восприятия покупателями новых позиций в ассортименте вывести на рынок пробную партию, размер которой можно определить согласно минимальной величине заказа, поставляемой ООО «ТрансАвто».

В таблице 19 представлен расчет изменений основных экономических показателей деятельности ООО «Вега-Регион» в результате внедрения пробной партии.

Таблица 19 – Расчет изменений основных экономических показателей деятельности ООО «Вега-Регион» в результате внедрения пробной партии

Показатель	Ед. изм.	Расчет
Закупочная стоимость пробной партии	тыс. руб.	$693,00 * 4 + 246,00 * 5 + 132,00 * 5 + 1749,00 * 2 + 363,00 * 3 + 759,00 * 3 = 11,53$

## Продолжение таблицы 19

Изменение товарооборота по закупочным ценам	тыс. руб.	$11625,72 + 11,53 = 11637,25$
Стоимость пробной партии с учетом торговой наценки	тыс. руб.	$11,53 * 23,08 \% = 14,19$
Изменение розничного товарооборота	тыс. руб.	$15113,44 + 14,19 = 15127,63$
Изменение валового дохода	тыс. руб.	$3490,38 - 3487,72 = 2,66$
Изменение прибыли	тыс. руб.	$872,98 - 870,97 = 2,01$

Следует отметить, что существует потенциальный спрос на автомобильные аксессуары (что подтверждается результатами анкетирования), поэтому можно предположить, что товары из пробной партии заинтересуют покупателей, которые будут приобретать их. В случае реализации автоаксессуаров увеличение розничного товарооборота составит + 14,19 тыс. руб. (расчет изменения представлен в таблице 19).

Далее необходимо рассчитать изменение издержек обращения (таблица 3.7). Следует отметить, что с учетом реализации пневмобаллонов, розничный товарооборот увеличится на 1,10 % ( $(14,19 \text{ тыс. руб.} + 151,87 \text{ тыс. руб.}) / 15113,44 \text{ тыс. руб.}$ ). Следовательно, прирост заработной платы продавцов составит 0,39%.

Таблица 20 – Изменение издержек обращения в результате внедрения рекомендации

Статьи затрат	Сумма, тыс. руб.
Издержки обращения	2623,77
Переменные издержки, в т.ч.	571,57
- фонд оплаты труда продавцов	292,72
- налоговые отчисления в социальные фонды	99,53
- реклама	42,13
- транспортные расходы	123,06
- прочие расходы	14,13
Постоянные издержки, в т.ч.	2052,21
- расходы на коммунальные услуги, электроэнергию, телефон	263,15
- фонд оплаты труда работников, за исключением продавцов	1335,116
- налоговые отчисления в социальные фонды	453,94

Опираясь на данные таблицы 20, можно сделать вывод о том, что издержки обращения составят 2623,77 тыс. руб.

В таблице 21 представлены исходные данные для расчета экономической эффективности от внедрения предложенной рекомендации.

Таблица 21 – Исходные данные для расчета экономической эффективности от внедрения рекомендации

Показатели	Условное обозначение	Величина	Источник информации
Розничный товарооборот, тыс. руб.	$Tob_p$	15113,44	Данные главы 2
Товарооборот по закупочным ценам, тыс. руб.	$Tob_z$	11625,72	Данные главы 2
Валовой доход, тыс. руб.	$ВД$	3487,72	Данные главы 2
Издержки обращения, тыс. руб.	$ИО$	2623,77	Данные главы 2
Издержки обращения постоянные, тыс. руб.	$ИО_{ост}$	2052,21	Данные главы 2
Прибыль от продаж, тыс. руб.	$П$	870,97	Данные главы 2

Далее необходимо рассчитать экономическую эффективность рекомендации с учетом промежуточных результатов, полученных вследствие реализации пневомбаллонов (таблица 22).

Таблица 22 - Расчет экономической эффективности от предложенной комплексной рекомендации

Показатели	Формула	Расчет
Изменение розничного товарооборота, тыс. руб.	$\Delta T_{обp}$ , где $T_{обp}$ - розничный товарооборот до и после проведения рекомендации соответственно	$\Delta T_{обp} = 106$
Изменение товарооборота по закупочным ценам, тыс. руб.	$\Delta T_{обz}$ , где $T_{обz}$ - товарооборот по закупочным ценам до и после проведения рекомендации соответственно	$\Delta T_{обz} = 193$
Изменение валового дохода, тыс. руб.	$\Delta ВД_z$ , где $ВД_z$ - товарооборот по закупочным ценам до и после проведения рекомендации соответственно	$\Delta ВД_z = 203$

Изменение прибыли, тыс. руб.	$\Delta\Pi$ , где $\Pi_1, \Pi_2$ - прибыль до и после проведения рекомендации соответственно	$\Delta\Pi = 884,08$ $= 13,11$
Экономия условно- постоянных затрат, тыс. руб.	$\Delta Z_{\text{уст}} = 22,55$	$(20512 - 20512) - 1544,3446 = -1544,0625$
Годовой экономический эффект, тыс. руб.	$\Delta E = 35,66$	$884,08 - 1544,0625 = -659,9825$

Таким образом, в ходе анкетирования было выявлено, что на автомобильные аксессуары существует покупательский спрос. Поэтому была разработана товарная группа, включающая такие позиции. Кроме того, найдены станции технического обслуживания автомобилей, которые готовы приобрести пневмобаллоны – товары в ассортименте предприятия, пользующиеся наименьшим спросом. В результате предложенной рекомендации отмечается следующий положительный эффект: увеличение розничного товарооборота на 166,06 тыс. руб., величина которого составит 15279,50 тыс. руб.; товарооборот по закупочным ценам вырастет до 11771,65 тыс. руб., валовый доход – до 3507,85 тыс. руб. Сумма прибыли увеличится на 13,11 тыс. руб. и составит 884,08 тыс. руб.; экономия условно-постоянных затрат – 22,55 тыс. руб., годовой экономический эффект – 35,66 тыс. руб.

### 3.4 Расчет влияния предложенных рекомендаций на экономические показатели деятельности ООО «Вежа-Регион»

Проанализировав состояние формирования ассортимента ООО «Вежа-Регион», были выявлены недостатки. С целью совершенствования данного процесса на исследуемом предприятии предложены следующие рекомендации:

1. Углубление товарного ассортимента посредством закупки моторных масел ранее не реализуемой торговой марки.



2. Углубление товарного ассортимента посредством закупки моторных масел ранее не реализуемой торговой марки.

3. Внедрение в ассортимент ООО «Веха-Регион» новой товарной группы.

Далее рассчитаны изменения экономических показателей, вызванные предложенными рекомендациями. На основе этого необходимо составить сводную таблицу показателей экономической эффективности (таблица 23).

Таблица 23 - Сводная таблица показателей экономической эффективности предложенных рекомендаций

Название рекомендации	$\Delta TOp$		$\Delta\Pi$ , тыс. руб.	Экономия условно- постоянных затрат, тыс. руб.	Годовой экономический эффект, тыс. руб.
	Абс., тыс. руб.	%			
Углубление товарного ассортимента посредством закупки моторных масел ранее не реализуемой торговой марки	217,44	1,44	31,58	29,55	61,13
Углубление товарного ассортимента посредством закупки моторных масел ранее не реализуемой торговой марки Внедрение в ассортимент ООО «Веха-Регион» новой товарной группы.	166,06	1,10	13,11	22,55	35,66
Итого	383,50	2,54	44,69	52,10	96,79

Анализ данных таблицы 23 свидетельствует о том, что розничный товарооборот увеличится на 383,50 тыс. руб., прирост составит 2,54 %. В свою очередь, прибыль вырастет на 44,69 тыс. руб. Общая экономия условно-постоянных затрат от трех рекомендаций составит 52,10 тыс. руб., годового экономического эффекта – 96,79 тыс. руб.

Далее необходимо рассмотреть изменения основных экономических показателей работы ООО «Веха-Регион» с учетом разработанных рекомендаций (таблица 24).

Таблица 24 - Изменения экономических показателей деятельности ООО «Вежа-Регион» с учетом предложенных рекомендаций

Показатель	2017 г.	2017 г., с учетом рекомендаций	Динамика
			%
Розничный товарооборот, тыс. руб.	15113,44	15496,94	102,54
Товарооборот по закупочным ценам, тыс. руб.	11625,72	11920,25	102,54
Валовый доход, тыс. руб.	3487,72	3576,69	102,54
Уровень валового дохода, %	23,08	23,08	100,00
Среднесписочная численность работников, чел., в т.ч.	14	14	100,00
торгово-оперативных работников	6	6	100,00
продавцов	3	3	100,00
Выработка / Товарооборот (тыс. руб.) в расчете на			
1 работника	944,59	1106,92	102,54
1 торгово-оперативного работника	2159,06	2582,82	102,54
1 продавца	5037,81	5165,65	102,54
Фонд оплаты труда работников (тыс. руб.), в т.ч.	1622,60	1630,60	100,49
торгово-оперативных работников	619,20	627,20	101,29
продавцов	291,60	296,60	101,71
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.			
1 работника	115,90	116,47	100,49
1 торгово-оперативного работника	103,20	104,53	101,29
1 продавца	97,20	98,87	101,71
Издержки обращения, тыс. руб.	2616,75	2661,03	101,69
Издержкоемкость, %	17,31	17,17	-0,14
Издержкоотдача, к-т	5,78	5,82	100,35
Прибыль от продаж, тыс. руб.	870,97	915,66	105,13
Рентабельность продаж, %	5,76	5,91	+0,15

Опираясь на результаты анализа данных таблицы 24, можно сделать вывод о том, что разработанные рекомендации оказывают положительный эффект на экономические показатели деятельности ООО «Вежа-Регион». Так, розничный товарооборот увеличится на 2,54 %. При этом необходимо выделить тот факт, что прирост розничного товарооборота меньше прироста товарооборота по закупочным ценам в связи с реализацией пневмобаллонов станциям технического обслуживания автомобилей со скидкой 10,08 %. Величина валового дохода составит 3634,78 тыс. руб. (+ 4,22 %). Следует

отметить, что этой же причине (скидка на пневмобаллоны) торговая наценка снизится на 0,18 % и составит 22,90 %.

Среднесписочная численность работников останется прежней. При этом вследствие роста товарооборота увеличится среднегодовая заработная плата продавцов на 1,71. Следовательно, произойдет рост фонда заработной платы: работников – на 0,49 %, торгово-оперативных работников – на 1,29 %, продавцов – на 1,71 %. Как показывает анализ данных таблицы 24, сумма издержек обращения увеличится на 1,69 % и составит 2661,03 тыс. руб.

Прибыль от продаж увеличится на 5,13 %. В свою очередь, уровень рентабельности характеризуется ростом до 5,91 %. Следует отметить, что издержкостность снизится на 0,14 %. При этом коэффициент издержкоотдачи увеличится на 0,04. Коэффициент опережения темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы больше 1 по всем категориям работников, следовательно, расходы на оплату труда оправданы и сохраняются условия эффективной деятельности предприятия.

Таким образом, рассчитанные плановые показатели и проведенный анализ показал, что в результате реализации предложенных рекомендаций по формированию ассортимента ООО «Веха-Регион», предприятие увеличит розничный товарооборота, прибыль и рентабельность как основные результаты деятельности, что подтверждает целесообразность внедрения данных рекомендаций.

## Заключение

Деятельность по совершенствованию стратегии формирования ассортимента коммерческого предприятия призвана обеспечить преимущество решений и мер по управлению товарным ассортиментом; поддержанию конкурентоспособности товаров на требуемом уровне; нахождению для них оптимальных товарных ниш (сегментов); разработке и осуществлению стратегии упаковки, маркировки, обслуживанию товаров. Для фирм ассортимент и доступность продукции являются важными факторами успеха продаж, тогда как цена обычно тесно связана с себестоимостью продукта. Фирмы с несколькими магазинами в разных географических точках имеют проблемы с выбором наиболее выгодного ассортимента продукции для каждого магазина. Кроме того, они часто не имеют общей метрики для сравнения прибыльности различных магазинов, учитывая различия в ассортименте продукции. Хорошо проведенный анализ и последующие решения не только позволяют оптимизировать процесс обновления товарного ассортимента, но и послужат для руководства предприятия своего рода указателем общей направленности действий, способных скорректировать текущие ситуации.

Цель бакалаврской работы заключалась в разработке рекомендаций для коммерческого предприятия по совершенствованию стратегии формирования его товарного ассортимента.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

1. Исследованы теоретические основы формирования товарного ассортимента коммерческого предприятия.
2. Проведен экономический анализ деятельности предприятия ООО «Веха-Регион».
3. Дана оценка стратегии формирования товарного ассортимента предприятия ООО «Веха-Регион».

4. Разработаны практические рекомендации по совершенствованию стратегии формирования товарного ассортимента предприятия ООО «Веха-Регион».

В качестве объекта исследования выбран магазин «Веха» - одно из структурных подразделений общества с ограниченной ответственностью «Веха-Регион».

Для достижения поставленной цели в первой главе были рассмотрены основные теоретические аспекты формирования ассортимента коммерческого предприятия, подобраны определения ключевых тематических терминов различных авторов, проведена их сравнительная характеристика и на ее основе сформулированы уточненные интерпретации исследуемых категорий. В теоретической главе предложена комплексная методика оценки формирования ассортимента, основывающаяся на описанных в литературе методах его оценки: ABC – анализе, XYZ – анализе. Кроме этого, добавлена оценка покупательских предпочтений, проведенная с помощью анкетирования. Также выделены основные проблемы стратегии формирования ассортимента коммерческого предприятия и предложены пути их решения.

Во второй главе проведен экономический анализ деятельности выбранного в качестве объекта исследования предприятия и дана оценка стратегии формирования его ассортимента. Для этого рассмотрена организационно-экономическая характеристика ООО «Веха-Регион», проведен анализ экономических показателей деятельности исследуемого предприятия за 2015-2017 гг.

Анализ маркетинговой среды позволил охарактеризовать факторы макросреды предприятия. Составлен портрет потребителя ООО «Веха-Регион», проведена сравнительная характеристика его поставщиков и анализ основных конкурентов. В качестве обобщения результатов исследования маркетинговой среды предприятия построена матрица SWOT, объединившая

сильные и слабые стороны ООО «Веха-Регион» и возможности и угрозы внешней среды, выделены соответствующие стратегии.

Тематический анализ позволил выявить слабые товарные группы, а также исследовать потребительские предпочтения относительно ассортимента магазина «Веха», в результате чего обнаружить несоответствия между расчетными данными коммерческого предприятия и оценкой покупателей. На основе этого выделены недостатки и предложены пути их устранения. В результате разработаны следующие рекомендации:

1. Углубление товарного ассортимента посредством закупки моторных масел ранее не реализуемой торговой марки.
2. Исключение из товарного ассортимента ООО «Веха-Регион» неликвидной товарной группы
3. Внедрение в ассортимент ООО «Веха-Регион» новой товарной группы.

В результате внедрения предложенных рекомендаций отмечено изменение потребительской оценки в сторону улучшения: Кроме того, они способствуют положительной динамике основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Веха-Регион».

Следовательно, все поставленные задачи выполнены, цель бакалаврской работы достигнута.

## Список используемых источников

1. Абчук, В. А. Энциклопедия современного бизнеса [Текст] : настольная кн. делового человека / В. А. Абчук. – СПб. : Вектор, 2013. – 639 с.
2. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий [Текст] : учеб. для вузов по спец. «Экономика и упр. на предприятии ( по отраслям)» / В. И. Видяпин, Р. П. Казакова, С. В. Казаков [и др.] : под ред. В. Я. Позднякова. – М. : ИНФРА – М, 2014. - 616 с.
3. Ассэль, Генри. Маркетинг: принципы и стратегия [Текст] : учеб. для вузов / Генри Ассэль; [Пер. с англ. Штернгарца М. З.]. - 2. изд. - М. : Инфра – М, 2014. – 803 с.
4. Балабанова, Л. В. Маркетинг [Текст] : учеб. для студентов высших учебных заведений / Л. В. Балабанова. – Донецк : б. и., 2013. – 599 с.
5. Бердникова, Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учеб. пособие для вузов по экон. и упр. спец. / Т. Б. Бердникова. - М. : Инфра – М, 2015. - 214 с.
6. Болотная, О. В. Теория и практика маркетинга. [Текст] : учеб. пособие для вузов / О. В. Болотная – Харьков, 2014 г. – 179 с.
7. Бузукова, Е. А. Ассортимент розничного магазина: методы анализа и практические советы / Е. А. Бузукова. – СПб : Питер, 2015. – 174 с.
8. Бузукова, Е. А. Закупки и поставщики. Курс управления ассортиментом в рознице [Текст] / Е. А. Бузукова : [под ред. С. Сысоевой]. - СПб. : Питер, 2016. - 422 с.
9. Герасимова, В. Д. Анализ и диагностика производственной деятельности предприятий (теория, методика, ситуации, задания) [Мультимедиа] : электрон. учеб. / В. Д. Герасимова. - М. : КноРус, 2015. – 683 Мб.

10. Голубков, Е. П. ABC-И XYZ-анализ: проведение и оценка результативности [Текст] / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. - 2015. - № 3. - С. 12-23.
11. Зиновьева, И. В. Совершенствование управления торгово-технологическими процессами [Текст] / И. В. Зиновьева // Маркетинг услуг. - 2015. - № 4. - С. 278-292.
12. Корнеева, Е. И. Финансовое управление закупками в торговых организациях [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://www.finman.ru/articles/2001/2/553.html>.
13. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер : пер. с англ. В. Б. Боброва. - М. : Росинтер, 2014. - 704 с.
14. Маслова, Т. Д. Маркетинг [Текст] : учеб. для вузов по спец. «Экономика и упр. на предприятии (по отраслям)» / Т. Д. Маслова, С. Г. Божук, Л. Н. Ковалик. - СПб. : Питер, 2016. – 380 с.
15. Менеджмент организации [Электронный ресурс] : учеб. пособие для подгот. к итог. междисциплинар. экзамену проф. подгот. менеджера / Т. В. Алесинская, Д. В. Арутюнова, Л. Н. Дейнека [и др.] : под общ. ред. В. Е. Ланкина; Таганрог. гос. радиотехн. ун-т. - Таганрог : ТРТУ, 2013. - 2,13 МБ, 304 с.
16. Муравина, И. В. Основы товароведения [Текст] : учеб. пособие для нач. проф. образования / И. В. Муравина. - 3-е изд., стер. - М. : Академия, 2015. - 223 с.
17. Николаева, М. А. Теоретические основы товароведения [Текст] : учеб. для вузов по спец. «Товаровед. и экспертиза товаров», «Коммерция» / М. А. Николаева. - М. : Норма, 2014. - 437 с.
18. Основы коммерческой деятельности [Текст] : учеб. пособие для сред. проф. образования / Б. И. Герасимов, А. Л. Денисова, Н. В. Молоткова [и др.]. - М. : ФОРУМ, 2015. - 271 с.
19. Официальный сайт корпорации «Вега» [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://www.veha-corp.ru/>



20. Официальный сайт производителя смазочных материалов ZIC. Масла для бензиновых двигателей. [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://www.skzic.ru/oil/gasoline/>
21. Петрище, Ф. А. Теоретические основы товароведения и экспертизы непродовольственных товаров [Текст] : учеб. для вузов по спец. «Товаровед. и экспертиза товаров» / Ф. А. Петрище. - М. : Дашков и К, 2013. - 509 с.
22. Российский рынок автомобильных запчастей. [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://www.zp-avto.ru/articles/a742/>
23. Товароведение и экспертиза непродовольственных товаров [Текст] : слов.-справ. / С. А. Вилкова [и др.] ; под общ. ред. С. А. Вилковой. - М. : Дашков и К, 2015. - 264 с.
24. Толпегина, О. А. Экономический анализ [Электронный ресурс] : учебно-методический комплекс. Режим доступа: [http://www.e-college.ru/xbooks/xbook137/book/index/index.html?go=part-012\\*page.htm](http://www.e-college.ru/xbooks/xbook137/book/index/index.html?go=part-012*page.htm)
25. Чернов, В. А. Экономический анализ: торговля, общественное питание, туристический бизнес [Текст] : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / В. А. Чернов; под ред. М. И. Баканова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2014. – 639 с.
26. Шеремет, А. Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий [Текст] : учеб. для вузов по направл. «Экономика» / А. Д. Шеремет. - М. : ИНФРА – М, 2014. - 367 с.
27. Guth, W.D. Personal Values and Corporate Strategi / W.D. Guth., A. Tagiuri. – Harvard Business Review. 2015. vol. 43. – P. 117-129.
28. Juran ,J.M. Quality Planning and Analysis. - New York, McGraw-Hill, 2015. – 560 p
29. Shaw, A. Business Performance Management : Gaining Insight and Driving Performance. - Hyperion Solutions Corp., 2014. – 324 p.
30. Small and medium-sized enterprises and decent and productive employment creation // International Labour Office, Geneva. - 2015. - 71 p.

31. Social Media Marketing Industry Report – 2016. URL:  
<http://www.socialmediaexaminer.com/wpcontent/uploads/2016/05/SocialMediaMarketingIndustryReport2016.pdf>.

## Приложения

### Приложение А

Таблица А.1 - Сравнительная характеристика основных конкурентов  
ООО «Вега-Регион»

Конкурентные факторы	Важность	Бальная оценка конкурентов				Итоговая оценка			
		Исток	Импульс	Юбус	Вега	Исток	Импульс	Юбус	Вега
1. Продукт	0,30	32,00	27,00	26,00	31,0	1,373	1,187	1,127	1,335
Качество	0,06	5,00	5,00	4,00	5,00	0,30	0,30	0,24	0,30
Надежность	0,055	5,00	4,00	4,00	5,00	0,275	0,22	0,22	0,275
Защищенность патентами	0,046	4,00	4,00	4,00	4,00	0,184	0,184	0,184	0,184
Срок службы	0,043	4,00	4,00	4,00	4,00	0,172	0,172	0,172	0,172
Право замены	0,038	4,00	3,00	3,00	3,00	0,152	0,114	0,114	0,114
Престиж торгового предприятия	0,035	5,00	3,00	3,00	5,00	0,175	0,105	0,105	0,175
Качество упаковки	0,023	5,00	4,00	4,00	5,00	0,115	0,092	0,092	0,115
2. Цена	0,25	16,00	15,00	13,00	16,0	1,03	0,91	0,84	1,03
Прейскурантная цена	0,09	4,00	3,00	4,00	4,00	0,36	0,27	0,36	0,36
Торговая наценка	0,07	5,00	4,00	3,00	5,00	0,35	0,28	0,21	0,35
Формы и сроки платежей	0,05	4,00	4,00	3,00	4,00	0,20	0,20	0,15	0,20
Система скидок	0,04	3,00	4,00	3,00	3,00	0,12	0,16	0,12	0,12
3. Условия сбыта	0,25	20,00	17,00	15,00	20,0	1,02	0,85	0,73	1,00
Форма обслуживания	0,06	5,00	4,00	3,00	5,00	0,30	0,24	0,18	0,30

## Продолжение таблицы А.1

Степень охвата рынка	0,06	4,00	3,00	2,00	3,00	0,24	0,18	0,12	0,18
Эффективность системы транспортировки	0,05	4,00	3,00	3,00	4,00	0,20	0,15	0,15	0,20
Прямая доставка	0,04	4,00	4,00	4,00	4,00	0,16	0,16	0,16	0,16
Эффективность размещения складских помещений	0,04	3,00	3,00	3,00	4,00	0,12	0,12	0,12	0,16
4. Продвижение товара на рынок	0,20	11,00	10,00	10,00	13,00	0,73	0,66	0,66	0,87
Реклама	0,07	4,00	3,00	3,00	5,00	0,28	0,21	0,21	0,35
Напоминание в СМИ	0,07	3,00	3,00	3,00	4,00	0,21	0,21	0,21	0,28
Консультирование и индивидуальная продажа	0,06	4,00	4,00	4,00	4,00	0,24	0,24	0,24	0,24
Итого	1	79,00	69,00	64,00	80,00	4,153	3,607	3,357	4,235

Таблица Б.1 - Результаты ABC-анализа

Наименование	Товарооборот за 2016 г., тыс. руб.					Доля в обороте, %	Доля в обороте с накопительным итогом, %	Группа
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Итого			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Двигатель и его части	472,32	500,43	520,06	494,54	1987,35	13,15	13,15	А
Ходовая часть	492,56	408,49	415,14	518,63	1834,82	12,14	25,29	А
Тормозная система	326,82	343,87	349,67	361,31	1381,67	9,14	34,43	А
Расходные материалы	340,58	335,97	326,48	346,92	1349,95	8,93	43,36	А
Электрика	269,89	287,34	298,67	300,92	1156,82	7,65	51,02	В
Пневматика	294,45	228,43	304,46	256,92	1084,26	7,17	58,19	В
Амортизаторы	195,88	213,68	226,84	221,59	857,99	5,68	63,87	В
Сцепление	123,03	168,47	190,56	211,39	693,45	4,59	68,46	В
Фильтра	138,95	175,68	181,65	157,23	653,51	4,32	72,78	В
Оптика	148,28	160,93	170,47	149,23	628,91	4,16	76,94	В
Сальники	148,67	102,53	123,44	128,39	503,03	3,33	80,27	С
Ремни	89,56	143,94	173,48	88,73	495,71	3,28	83,55	С
Компрессор и его части	102,39	137,32	131,43	118,24	489,38	3,24	86,79	С
Прокладки	103,14	108,16	124,05	146,03	481,38	3,19	89,97	С
Разное	120,67	116,89	120,60	121,37	479,53	3,17	93,15	С
Автохимия	108,68	114,05	115,56	115,54	453,83	3,00	96,15	С
Сайлентблоки и втулки	80,87	95,33	101,92	109,82	387,94	2,57	98,72	С
Пневмобаллоны	60,43	63,63	42,38	27,47	193,91	1,28	100,00	С
Итого	3617,17	3705,14	3916,86	3874,27	15113,44	100,00	-	-

Таблица В.1 - Результаты XYZ-анализа

Наименование	Товарооборот за 2016 г., тыс. руб.					Среднее значение, тыс. руб.	Коэффициент вариации, %	Группа
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Общий			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Разное	120,67	116,89	120,60	121,37	479,53	119,88	1,46	X
Расходные материалы	340,58	335,97	326,48	346,92	1349,95	337,49	2,21	X
Автохимия	108,68	114,05	115,56	115,54	453,83	113,46	2,49	X
Двигатель и его части	472,32	500,43	520,06	494,54	1987,35	496,84	3,43	X
Тормозная система	326,82	343,87	349,67	361,31	1381,67	345,42	3,60	X
Электрика	269,89	287,34	298,67	300,92	1156,82	289,21	4,25	X
Амортизаторы	195,88	213,68	226,84	221,59	857,99	214,50	5,47	X
Оптика	148,28	160,93	170,47	149,23	628,91	157,23	5,80	X
Фильтра	138,95	175,68	181,65	157,23	653,51	163,38	10,24	Y
Ходовая часть	492,56	408,49	415,14	518,63	1834,82	458,71	10,43	Y
Пневматика	148,67	102,53	123,44	128,39	503,03	125,76	13,05	Y
Сальники	80,87	95,33	101,92	109,82	387,94	96,99	10,95	Y
Сайлентблоки и втулки	102,39	137,32	131,43	118,24	489,38	122,35	10,98	Y
Компрессор и его части	294,45	228,43	304,46	256,92	1084,26	271,07	11,19	Y
Прокладки	103,14	108,16	124,05	146,03	481,38	120,35	13,89	Y
Сцепление	123,03	168,47	190,56	211,39	693,45	173,36	18,91	Y
Ремни	89,56	143,94	173,48	88,73	495,71	123,93	29,31	Z
Пневмобаллоны	60,43	63,63	42,38	27,47	193,91	48,48	30,09	Z
Итого	3617,17	3705,14	3916,86	3874,27	15113,44	3778,36	-	-

Анкета

Уважаемый покупатель! Руководство ООО «Веха-Регион» проводит анкетирование с целью выявления потребительских предпочтений на торговые марки моторных масел, реализуемых предприятием. Просим Вас принять участие!

1. Приобретали ли Вы моторные масла, реализуемые ООО «Веха-Регион»?

Да

Нет

Затрудняюсь  
ответить

2. Какую торговую марку данных товаров Вы предпочитаете?

---

3. Моторное масло какой разновидности Вы приобретаете для своего автомобиля?

Минеральное

Синтетическое

Полусинтетическое

4. Чаще всего Вы покупаете моторное масло, разлитое в тару:

1 литр    4 литра    6 литров

5. В случае отсутствия товара моторное масло какой марки Вы выберете?

А. \_\_\_\_\_

В. Пойду в другой магазин с целью приобретения нужного товара.

Спасибо за участие!

