

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.06 Торговое дело

(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Мероприятия по совершенствованию управления ассортиментом товаров
предприятия торговли (на примере ООО «Аркона»)

Обучающийся

Е.Е. Семенчук

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.В. Смышляева

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврская работа на тему: «Мероприятия по совершенствованию управления ассортиментом товаров предприятия торговли (на примере ООО «Аркона»)».

Актуальность работы обуславливается тем, что тщательно продуманная и разработанная ассортиментная политика служит для любой организации основой его высокой конкурентоспособности, рентабельности, индивидуальности, что также определяет успех предприятия на рынке.

Объектом исследования выступает организация ООО «Аркона».

Предметом исследования является ассортимент товаров предприятия.

Целью данного исследования является выявление основных направлений совершенствования управления ассортиментом товаров предприятия.

Для достижения поставленной цели представлены следующие задачи: рассмотреть теоретические аспекты управления ассортиментом товаров предприятия торговли; провести анализ управления ассортиментом товаров предприятия ООО «Аркона»; разработать мероприятия по совершенствованию управления ассортиментом товаров предприятия ООО «Аркона».

Для решения выявленных в ходе анализа проблем были разработаны мероприятия по совершенствованию ассортиментной политики.

Для сохранения лидерских позиций товаров группы «Инженерная сантехника» следует внедрить товар-новинку исходя из спроса покупателей и придать ему определенный имидж легкоузнаваемого товара.

Для сокращения излишков запасов на складе следует пересмотреть ценовую политику, снабдить товар повышенными скидками, тем самым по максимуму реализовать товары-неликвиды для освобождения места товарам, пользующихся стабильным спросом.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты управления ассортиментом товаров предприятия торговли.....	6
1.1 Понятие товарного ассортимента и факторы, на него влияющие	6
1.2 Методы оценки эффективности управления товарным ассортиментом предприятия торговли	11
2 Анализ управления ассортиментом товаров предприятия ООО «Аркона». 22	
2.1 Краткая характеристика организации.....	22
2.2 Анализ товарного ассортимента предприятия.....	31
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления ассортиментом товаров предприятия ООО «Аркона»	46
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления товарным ассортиментом предприятия.....	46
3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий....	52
Заключение	60
Список используемой литературы и используемых источников.....	63

Введение

В настоящее время ассортиментная политика помогает организациям осуществлять свою деятельность на рынке, повышая прибыль и максимальным образом удовлетворяя спрос потребителей.

Уровень конкуренции постоянно увеличивается и рыночные отношения стремительно развиваются в условиях экономических изменений, а значит необходимо искать новые подходы в предпринимательской деятельности, ориентированные на увеличение конкурентоспособности и прибыли компании. Обеспечение прибыльности часто зависит от того, как способность товарного ассортимента правильно и адекватно удовлетворяет текущий спрос потребителей на количественном и качественном уровнях.

Таким образом, актуальность работы обуславливается тем, что тщательно продуманная и разработанная ассортиментная политика служит для любой организации основой его высокой конкурентоспособности, рентабельности, индивидуальности, что также определяет успех предприятия на рынке.

Объектом исследования выступает организация ООО «Аркона».

Предметом исследования является ассортимент товаров предприятия.

Целью данного исследования является выявление основных направлений совершенствования управления ассортиментом товаров предприятия.

Для достижения поставленной цели представлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты управления ассортиментом товаров предприятия торговли;
- провести анализ управления ассортиментом товаров предприятия ООО «Аркона»;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления ассортиментом товаров предприятия ООО «Аркона».

В исследовании применялись следующие методы исследования: анализ, классификация, синтез, наблюдение, измерение, сравнение.

Теоретической основой для выполнения работы послужили Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 51303-2013 «Торговля. Термины и определения», труды российских авторов таких как О.Ю. Еремина, В.Н. Наумов, Т.Н. Парамонова, И.Н. Попова, С.Н. Рыжиков, В.П. Чижик, статьи из научных журналов, различные интернет-источники.

Структура работы соответствует логике исследования и включает в себя следующий перечень элементов: введение, основную часть, заключение, список используемой литературы и используемых источников. Основная часть состоит из трех разделов.

В первом разделе представлено исследование теоретических аспектов управления ассортиментом товаров предприятия: изучаются характеристика товарного ассортимента и влияющих на него факторов, методы оценки эффективности ассортимента и порядок его формирования.

Во втором разделе производится анализ общей характеристики компании ООО «Аркона», анализ ее ассортимента и его динамики, а также анализируется внешняя среда предприятия.

В третьем разделе разрабатываются рекомендации по совершенствованию ассортиментной политики предприятия и оценивается экономическая эффективность предложенных мероприятий.

1 Теоретические аспекты управления ассортиментом товаров предприятия торговли

1.1 Понятие товарного ассортимента и факторы, на него влияющие

Одним из видов долгосрочной стратегии предприятия является ассортиментная политика, влияющая на все ключевые показатели его деятельности. Современная экономическая литература выделяет множество точек зрения на ассортиментную политику применительно к хозяйствующим субъектам. Так, данная категория трактуется авторами по-разному (таблица 1).

Таблица 1 – Подходы авторов к определению ассортиментной политики

Автор	Сущность
С.Ю. Кожевникова	«Система стратегических и тактических мер по формированию ассортимента, нацеленная на увеличение прибыли компании. В определении не учитываются потребности покупателей и имеющиеся ресурсы компании» [11].
Э. Герман	«Определяются рамки формирования оптимального ассортимента компании на тактическом уровне, который с учетом возможностей производства и имеющихся ресурсов компании наиболее полно удовлетворяет потребности покупателей. Автор не учитывает важность получения прибыли, повышения экономической эффективности и снижения издержек компании» [6].
И.А. Толмачева	«Система тактических мер, нацеленная на обеспечение экономической эффективности деятельности фирмы. Автор не указывает на стратегический характер понятия «ассортиментная политика», а также упускает важные аспекты работы с ассортиментом компании — наиболее полное удовлетворение потребностей покупателей и учет имеющихся ресурсов компании» [4].
Р.И. Бунеева	«Система стратегических и тактических мероприятий по разработке ассортимента компании с учетом имеющихся ресурсов компании и иных конъюнктурных составляющих. Автор упускает важность учета потребностей покупателей при формировании ассортимента, а также главную цель компании — получение прибыли от своей деятельности» [10].
И.Н. Герчикова	«Система тактических мероприятий, нацеленная на формирование ассортимента компании. Автор упускает стратегический характер, необходимость удовлетворения потребностей покупателей, для которых товар производится и продается, а также имеющиеся ресурсы компании» [3].

Продолжение таблицы 1

1	2
Л.И. Алексеева	«Система тактических мер по управлению ассортиментом, нацеленная на удовлетворение потребностей покупателей. Автор не учитывает конечную цель компании — повышение эффективности ее деятельности, получение прибыли, а также снижение издержек организации. Упускаются необходимость учета имеющихся ресурсов компании и стратегический характер данного понятия» [1].
А.Н. Азрилиян	«Политика формирования ассортимента в рамках имеющихся ресурсов компании. Определение подробно описывает все ресурсы, влияющие на эффективность ассортиментной политики. Однако остальные элементы политики в данном определении отсутствуют, что делает его достаточно односторонним и не позволяет охватить все аспекты данного понятия» [2].

Часть авторов рассматривает ассортиментную политику исключительно с точки зрения процесса определения набора товаров, позволяющего предприятию осуществлять свою деятельность на рынке и при этом обеспечивать ее экономическую эффективность в целом. Ряд других авторов «ассортиментную политику трактует с точки зрения ее целенаправленности, однако сама цель и особенности ее построения точно не формулируются. Следующая группа авторов рассматривает понятие ассортиментной политики как процесс формирования ассортимента товаров» [24, с. 2].

Структурной единицей ассортимента является товар [9, с. 17]. Товаром является объект гражданских прав (работа, услуга), предназначенный для продажи, обмена или любого другого введения в оборот [1].

В свою очередь, согласно ГОСТу Р 51303-2013 «Торговля. Термины и определения» ассортиментом товаров является набор товаров, объединенных по какому-либо одному или совокупности признаков (видам, классам, группам, моделям, размерам, цветам и/или иным признакам), предназначенный для продажи населению [1].

Исходя из этого определения можно выделить несколько ключевых задач ассортиментной политики:

- удовлетворение запросов потребителей;

- оптимальное использование технологических знаний и опыта предприятия;
- оптимизация финансовых результатов организации;
- привлечение новых покупателей;
- соблюдение принципа стратегической гибкости;
- соблюдение принципа синергизма.

Исходя из вышеперечисленного, два последних принципа являются взаимодополняющими и взаимоисключающими.

Ассортиментная политика решает задачи по оптимизации товарных групп, с одной стороны обеспечивая экономию от масштаба за счет связанности в производстве, каналах сбыта и т.д., с другой стороны защищая от экономической нестабильности за счет диверсификации и разнородности товарных позиций.

Для обеспечения управления ассортиментом и оценки его эффективности ассортимент обычно разбивают на следующие виды [9, с. 163]:

- товарные группы (совокупность товаров определенного класса, обладающих сходным составом потребительских свойств и показателей);
- товарные категории (совокупность однородных товаров, находящихся внутри товарной группы);
- товарные линии (совокупность товаров, предназначенных одним и тем же клиентам, или реализуемых через одни и те же каналы продаж, или имеющих одинаковый ценовой диапазон);
- товарные единицы (конкретная разновидность товара).

Структура ассортимента формируется с учетом технической и финансовой базы, а также с определением экономической эффективности деятельности организации. Она состоит из следующих основных классификационных признаков, представленных на рисунке 1.

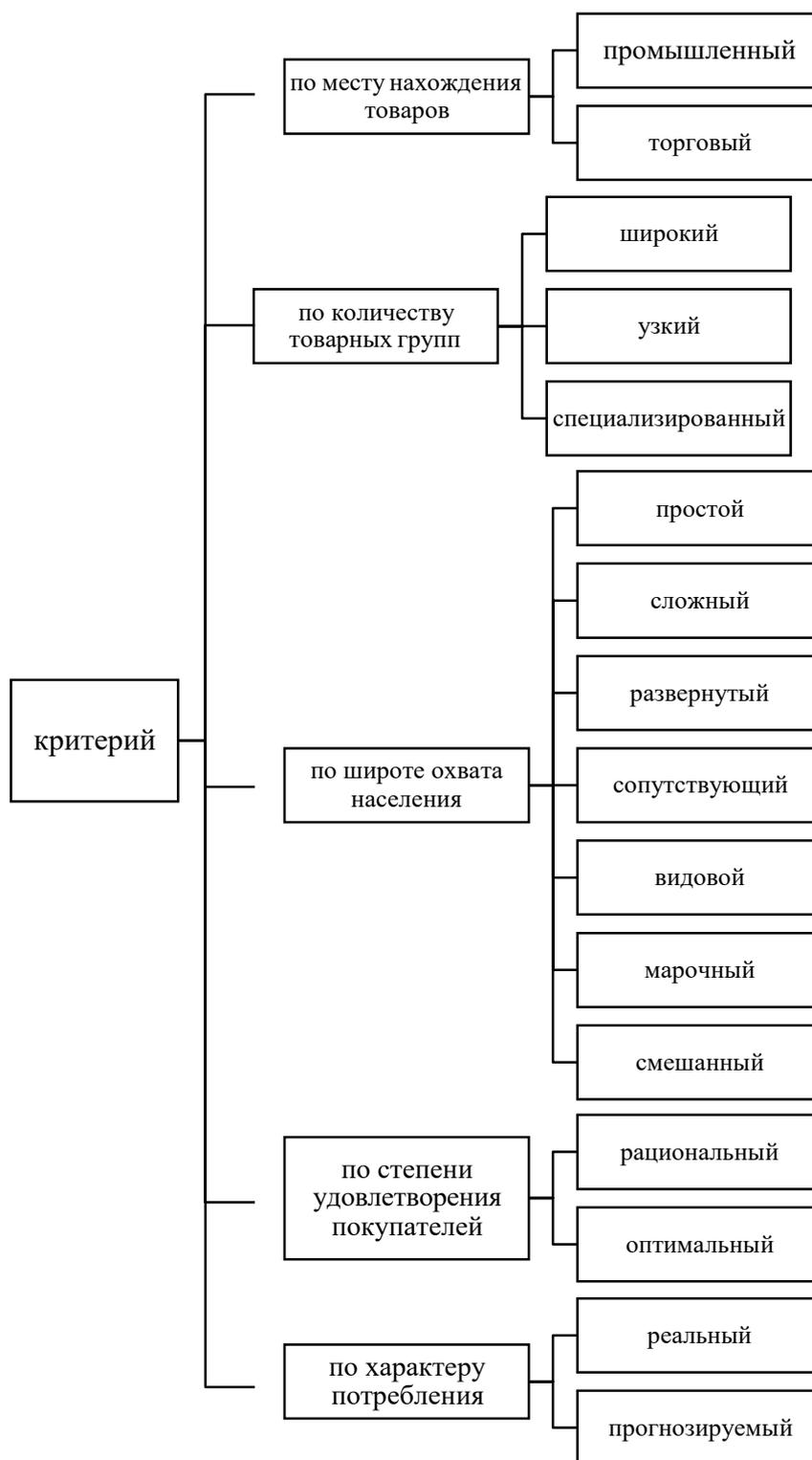


Рисунок 1 – Классификация ассортимента по признакам [9, с. 13-15]

«На построение ассортиментной политики в розничных торговых предприятиях влияет ряд экономических, социальных, демографических, специфических и др. факторов» [2, с. 111].

«К экономическим факторам относят денежные доходы населения и распределение их между отдельными группами населения, уровень розничных цен и их соотношение между отдельными видами и группами товаров; степень обеспеченности населения предметами длительного пользования.

К социальным факторам относятся социальная и профессиональная структура обслуживаемого населения; уровень образования и культурного развития людей, праздники, мода и др.

К демографическим факторам причисляют изменение численности населения и его состава по полу, возрасту, месту проживания, размеру состава семьи.

Природно-естественные факторы – это климатические условия, продолжительность времён года, физиологические особенности человеческого организма в зависимости от пола, возраста и т.д.» [12], [13].

Управление ассортиментом товаров осуществляется исключительно на основании принятой ранее в организации ассортиментной политики. Ассортиментная политика включает в себя основные направления развития всего товарного ассортимента, его реализации на перспективу (рисунок 2).



Рисунок 2 – Основные направления управления товарным ассортиментом

«Расширение ассортимента. Это увеличение глубины и широты ассортимента организации за счет его количественного и качественного изменения. Расширение может осуществляться посредством увеличения глубины (насыщения) ассортимента или увеличения широты (наращивание).

Обновление ассортимента. Повышение степени новизны ассортиментных групп товаров. Пренебрежение следованием по данному направлению оказывает негативное влияние на конкурентоспособность организации в целом. Это связано прежде всего с тем, что современный потребитель постоянно предъявляет все более новые и изысканные требования к товарам [15].

Совершенствование ассортимента. Комплексное изменение всех параметров ассортимента для максимального отражения покупательского спроса, исключительно с учетом рациональности [16].

Стабилизация ассортимента. Это состояние, при котором ассортимент торговой организации не нуждается в совершенствовании, спрос на товары максимальный» [24].

Таким образом, четкое понимание сущности и характеристик товарного ассортимента дает возможность организации наиболее выгодно для себя работать на рынке, избегая недобросовестной конкуренции. Изучение данного вопроса также открывает перед организацией понимание всех конъюнктурных условий рынка.

1.2 Методы оценки эффективности управления товарным ассортиментом предприятия торговли

Свойства ассортимента характеризуются количественными и качественными показателями (таблица 2), которые принято использовать для характеристики и анализа ассортимента компании [10, с. 110].

Структура ассортимента определяется количественным соотношением различных групп, подгрупп или разновидностей товаров, а также удельным весом товаров, сходных по какому-либо признаку [18].

Широта представляет количество групп, видов, разновидностей и наименований товаров однородных и разнородных групп [19].

Полнота (соответствие фактического наличия видов товаров

разработанному ассортиментному перечню, существующим потребностям).

Глубина определяется общим количеством ассортиментных позиций в группе или подгруппе товаров [20].

Устойчивость характеризует постоянное наличие товара соответствующего вида (разновидности) в продаже.

Новизна (обновление) ассортимента характеризуется количеством новых товарных позиций в ассортименте.

Гармоничность (согласованность) ассортимента отражает степень совместимости различных товарных линий с точки зрения их использования, производства, каналов распределения и других показателей.

Таблица 2 – Показатели товарного ассортимента [11, с. 162]

Показатель	Расчет	Пояснение
Широта (Ш)	$K_{ш} = \frac{Шд}{Шб} \times 100$	Кш – коэффициент широты
Полнота (П)	$K_{п} = \frac{Пд}{Пб} \times 100$	Кп – коэффициент полноты; Пд – действительный показатель однородной группы товаров; Пб – базовый показатель однородной группы товаров;
Глубина (Гл)	$K_{гл} = \frac{Глд}{Глб} \times 100$	Кгл – коэффициент глубины; Глд – действительный показатель однородной группы товаров; Глб – базовый показатель однородной группы товаров;
Устойчивость (У)	$K_{у} = \frac{У}{Шд} \times 100$	Ку – коэффициент устойчивости
Новизна (Н)	$K_{н} = \frac{Н}{Шд} \times 100$	Кн – коэффициент новизны
Гармоничность (Г)	$K_{г} = \frac{nr}{Шд} \times 100$	Кг – коэффициент гармоничности

Для оценки эффективности ассортиментной стратегии предприятия необходимо определить методы, по которым будет осуществляться анализ, разработать методику определения таких показателей и иметь нормативную базу для их сравнения. На рисунке 3 представлены методы и модели, которые

могут использоваться для проведения стратегического и оперативного анализа ассортимента и отдельных товаров [22].

Для более подробного описания будут использоваться одни из самых распространенных моделей [23]:

- ABC-анализ;
- XYZ-анализ;
- Матрица BCG;
- Матрица И. Ансоффа;
- SWOT-анализ и PEST-анализ.

Идея метода ABC-анализа строится на основании правила Парето: «за большинство возможных результатов отвечает относительно небольшое число причин», в настоящий момент более известного как «Правило 20/80» [6, с. 176]. Данный метод используется для анализа эффективности введения различных ассортиментных групп и сопоставления эффективности отдельной продукции внутри одной ассортиментной группы.

«ABC-анализ – это анализ товарных запасов путем деления на три категории [26]:

- А – наиболее ценные, где 20% – товарные запасы и 80% – продажи.
- В – промежуточные, где 30% – товарные запасы и 15% – продажи.
- С – наименее ценные, 50% – товарные запасы и 5% – продажи» [4, с. 155].

«Порядок проведения ABC-анализа следующий.

Определяется цель анализа.

Определяются действия по итогам анализа.

Выбираются объект и параметр анализа. Обычно объектами ABC-анализа являются поставщики, товарные группы, товарные категории, товарные позиции. Каждый из этих объектов имеет разные параметры описания и измерения: объем продаж (в денежном или количественном измерении), доход (в денежном измерении), товарный запас, оборачиваемость и т.д.

Составляется рейтинговый список объектов по убыванию значения параметра.

Рассчитывается доля параметра от общей суммы параметров с накопительным итогом. Доля с накопительным итогом высчитывается путем прибавления параметра к сумме предыдущих параметров.

Выделяются группы А, В и С: присваиваются значения групп выбранным объектам» [24].

«XYZ-анализ представляет собой математически-статистический метод, позволяющий анализировать и прогнозировать стабильность продаж отдельных видов товаров и колебания уровня потребления тех или иных ресурсов. Этот метод обычно применяется для ранжирования и группирования ассортиментных позиций по степени прогнозируемости объема спроса или оборачиваемости товара.

В результате проведения данного анализа весь ассортимент подразделяется на три категории.

Категория X – коэффициент вариации до 15%, товары со стабильным потреблением, высокой точностью прогноза продаж, высокой оборачиваемостью.

Категория Y – коэффициент вариации от 15 до 50%, товары с известными тенденциями определения потребности в них, средней возможностью прогноза продаж.

Категория Z – коэффициент вариации свыше 50%, потребление ресурсов нерегулярно, точность прогнозирования продаж невысокая» [3].

«Порядок проведения XYZ-анализа следующий.

Выбирается объект анализа (группа, категория, позиция) и параметр, по которому будут сравниваться объекты. Традиционно в рознице объектами XYZ- анализа являются товарная категория или товарная единица. За основу анализа берется период продаж не менее трех месяцев.

Определяется количество периодов, по которым будет проводиться анализ: неделя, декада, месяц, квартал (сезон), полугодие, год.

Определяется коэффициент вариации (среднее квадратическое отклонение) для каждого объекта анализа. Коэффициент вариации означает величину, насколько продажа товара отклоняется от среднестатистической, то есть показывает, стабилен ли спрос на товар или нет.

Составляется рейтинговый список объектов анализа по возрастанию значения коэффициента вариации. Определяется, какие объекты относятся к группе X, Y и Z» [3, с. 118].

Таким образом, применение XYZ-анализа помогает выделить товары с нестабильными продажами и скорректировать стратегию управления этими товарными группами. Его совмещение с ABC-анализом позволяет сделать анализ объемнее и выработать различные стратегии управления товарными запасами. При грамотном управлении это приведет к сокращению ситуаций нехватки товара или затоваривания, что сократит затраты на хранение товара, выплату процентов по кредиту и приведет к росту продаж и удовлетворенности покупателей.

Следующий метод – «Матрица Бостонской консалтинговой группы (далее матрица БКГ) – инструмент стратегического анализа и планирования, разработанный для применения его в корпоративном секторе экономики, причем как на уровне отдельной компании (при анализе товарного портфеля), так и на уровне рынка в целом» [14, с. 117]. «Цель этой матрицы – анализ актуальности продуктов компании в зависимости от роста рынка данной продукции и занимаемой им доли» [21].

«В оптимальной структуре торгового ассортимента должны учитываться фаза жизненного цикла товаров с точки зрения темпов роста объема их продаж на данном рынке и соотношения доли объемов продаж этих товаров и доли конкурента» [7, с. 122]. Ассортиментный анализ с помощью матрицы БКГ проводится путем размещения товара, находящегося на разных этапах жизненного цикла, в один из четырех квадратов матрицы, формирующихся на плоскости, ограниченной двумя осями (рисунок 4):

– ось X здесь будет означать, насколько популярен товар на

конкретный момент;

– ось Y означает долю, которую компания занимает на рынке.

На построенный график уже вносятся отдельные временные промежутки, когда товар, группа товаров или производственное направление находится в определенной стадии.

Построение матрицы БКГ начинается с расчета трех показателей по каждой товарной группе, включенной в модель: относительная доля рынка товара компании, темп роста рынка и объем продаж / прибыли анализируемых товарных групп.

Расчет относительной доли производится по формуле (1).

$$D = \frac{dt}{dk}, \quad (1)$$

где D – относительная доля рынка;

dt – часть рынка, которую занимает анализируемый товар;

dk – доля, принадлежащая самому сильному сопернику [27].

Динамика рынка рассчитывается на основании его объемов в текущем и предыдущем периодах. Для этого используется следующая формула (2):

$$Tr = V1 - \frac{V0}{V0} \times \frac{t}{12} - 1, \quad (2)$$

где Tr – темп роста рынка;

V1 – объем рынка в текущем периоде;

V0 – объем рынка в предыдущем периоде;

t – период [27].

Данные об уровне продаж компании берутся из внутренних форм отчетности. При этом на графике данный показатель отмечается в виде окружностей. Чем выше уровень продаж, тем соответственно больше и сам круг. Объем продаж дает возможность наглядно увидеть, в каком секторе

матрицы расположен основной поток денежных средств хозяйствующего субъекта.

Таким образом, деление ассортимента любой организации на 4 группы помогает определить приоритетные и перспективные направления для инвестирования, разработать долгосрочные стратегии развития каждой единицы ассортимента или отказаться от менее прибыльных товаров. Несмотря на то, что данная модель имеет определенные ограничения и недостатки, она может быть очень полезна для анализа рыночной ситуации, благодаря своей наглядности, что даст возможность любой компании более эффективно выстроить свою инвестиционную и ассортиментную стратегию.

Матрица И. Ансоффа (матрица «товар / рынок» или матрица «продукт / рынок») является востребованным инструментом стратегического планирования, помогающим выбрать одну из типовых маркетинговых стратегий, наиболее подходящую при данных рыночных условиях. Ключевая идея матрицы Ансоффа кроется в том, что между производимыми товарами предприятия и рынками сбыта, как текущими (старыми), так и будущими (новыми), существует взаимосвязь. Поэтому у компании есть несколько вариантов развития и роста, обусловленных комбинацией «старых» и «новых» товаров и рынков. Задача матрицы Ансоффа – помочь компании сделать оптимальный выбор в пользу самой конкурентоспособной программы действий.

Графически матрица представляет собой прямоугольную таблицу с двумя осями. «Матрица предлагает выбрать одну из возможных четырех стратегий роста компании, используя две характеристики:

- рынок, на котором желает функционировать компания;
- товар, который планирует продавать компания.

Согласно теории Ансоффа параметр, влияющий на выбор подходящей стратегии роста, определяет новизна рынка или товара для компании» [14].

Под «рынком» в данной модели выступает отдельный сегмент потребителей или целевая аудитория компании.

Существующий рынок (рынок, где компания уже функционирует определенное время, имеет определенный опыт работы и репутацию).

Новый рынок (рынок, на котором у компании нет опыта работы, на данный рынок компания желает выйти для расширения возможностей своего бизнеса). Новыми рынками могут являться потребители новых регионов или потребители текущего региона, но представляющего другой сегмент.

«Под товаром подразумевается два вида продукта:

- новый продукт (товар, которого еще не существует в ассортиментном портфеле компании, товар, которые планируется выпустить для привлечения новых потребителей или взамен существующего товара. Новый товар не имеет истории продаж);
- существующий продукт (товар, существующий в ассортиментном портфеле компании, и имеет историю продаж)» [5].

Следует заметить, что матрица Ансоффа является прекрасным инструментом стратегического анализа. Но при этом не стоит забывать, что развитие компании должно быть динамичным. Необходимо постоянно анализировать и отслеживать рыночные изменения, корректируя в соответствии с ними стратегию развития компании.

«Инструментами исследования стратегии выступают такие методики как SWOT-анализ и PEST-анализ. SWOT-анализ комплексно исследует внешнюю окружающую среду и ресурсный потенциал организации. Особое внимание уделяется определению «возможностей» и «угроз», которые привносит в работу предприятия внешняя окружающая среда, и «силы», и «слабостей», возникающих из имеющегося ресурсного потенциала предприятия.

Стратегии компании определяются, исходя из сопоставления описанных характеристик среды и предприятия для 4 зон матрицы. Для левой нижней зоны матрицы характерны стратегии, направленные на использование сильных сторон предприятия для нейтрализации угроз внешней среды. В этом случае наиболее эффективными будут стратегии, направленные на смягчение

внешних угроз на рынке путем диверсификации (освоения новых товаров и рынков) и интеграции бизнеса. Для верхней правой зоны характерны стратегии, направленные на компенсацию слабых сторон фирмы за счет хороших возможностей, предоставляемых внешней средой (создание совместных предприятий для активной работы на перспективном рынке). Для левой верхней зоны матрицы лучшей стратегией станет упор на рост и увеличение продаж, а для правой нижней самым разумным становится либо концентрация на узком сегменте рынка, либо уход с рынка» [17].

PEST-анализ основан на составлении перечня возможных воздействий по следующим направлениям: политические (P), экономические (E), социально-культурные (S) и научно-технические (T) факторы. «Общая схема проведения PEST-анализа обычно описывается в 4 этапа:

- разрабатывается перечень факторов макроокружения, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия;
- оценивается значимость каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса;
- дается оценка степени влияния (как положительного, так и негативного) каждого фактора на стратегию предприятия;
- определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данной компании» [6].

Суммарная оценка указывает на степень готовности компании реагировать на текущие и прогнозируемые факторы макроокружения.

По завершению описания предложенных методик, их применение должно позволить организациям оперативно реагировать на изменение конъюнктуры, более эффективно управлять своим ассортиментом, прогнозировать уровни конкурентоспособной цены и прибыли.

«Формирование ассортимента – это процесс подбора групп, видов и разновидностей товаров в соответствии со спросом населения с целью его полного удовлетворения» [11, с. 158].

«Формирование ассортимента товаров в торговле осуществляется с учетом формата торгового объекта, его ассортиментного профиля, места и роли в общей схеме размещения торговых объектов в зоне обслуживания, ассортиментной стратегии конкурентов, спроса населения, торговой площади магазина и рентабельности товаров. Работа по формированию ассортимента ведется с учетом ожидаемых изменений конъюнктуры рынка, а также исходя из имеющихся товарных ресурсов, логистических путей, изменений контингента обслуживаемых покупателей и других факторов» [5].

Некоторые особенности имеются при подборе товаров для мелкорозничной и передвижной торговой сети. Здесь необходимо учитывать не только место торговли, состав покупателей, сезонность и т.д., но и функциональное назначение объектов мелкорозничной торговли (сеть, заменяющая магазины, дополняющая их, или сеть самостоятельного назначения). «Процесс формирования ассортимента включает несколько этапов:

- определение общей концепции торгового предприятия и его формата. На данном этапе определяется площадь торгового зала, какие товары будут там продаваться;
- изучение спроса. На данном этапе проводится определение и анализ целевой группы потребителей;
- оценка положения конкурентов. Здесь подразумевается определение основных конкурентов компании, их преимуществ и недостатков;
- принятие решений о ценовой и товарной политике торговой организации;
- составление товарного классификатора, сначала общего, далее более подробного» [12, с. 27].

Для оценки выполнения плана производства (реализации) продукции по ассортименту применяют показатель, рассчитываемый путем деления фактического объема производства (реализации) товаров, зачтенного в выполнение плана по ассортименту, на общий плановый выпуск (объем

реализации) продукции. При этом продукция, изготовленная сверх плана или не предусмотренная планом, не засчитывается в выполнение плана по ассортименту.

Выполнение плана реализации по ассортименту (V_a) рассчитывается по формуле (3):

$$V_a = \text{ВПф} / \text{ВПп} \times 100 \% \quad (3),$$

где ВПф – фактический объем производства (реализации) товаров, зачтенный в выполнение плана по ассортименту;

ВПп – общий плановый выпуск (объем реализации) продукции [25].

«Торговые объекты должны иметь определенный товарный запас, чтобы избежать перебоев в торговле в случае задержки поставок. Однако при этом каждый торговый объект должен сводить до минимума отрицательные последствия накопления и хранения товаров. Оптимальный ассортимент товара определяется с учетом потребности в нем для удовлетворения спроса и издержек на его продвижение, хранение, реализацию» [12].

Таким образом, ассортимент товаров в современных условиях оказывает существенное влияние на конкурентоспособность торгового предприятия. Ассортиментная политика для каждой компании уникальна, тем не менее, она должна преследовать долгосрочные, стратегические цели и строиться на принципах комплексного подхода, что подразумевает разработку системы мер и подходов стратегического характера, ориентированных на создание конкурентоспособной ассортиментной модели, способствующей формированию положительного имиджа предприятия и его устойчивых позиций на рынке. Получение достаточного минимума информации, необходимого для принятия управленческих решений в области ассортимента, предшествует непрерывному и комплексному процессу его формирования, повышает эффективность менеджмента.

2 Анализ управления ассортиментом товаров предприятия ООО «Аркона»

2.1 Краткая характеристика организации

Организация с ограниченной ответственностью «Аркона» (далее ООО «Аркона») была основана 27 ноября 2002 года. В настоящее время организация зарегистрирована по адресу: Самарская область, г. Тольятти, ул. Фрунзе, д. 10а.

Компания начинала свою деятельность с розничной продажи сантехнического оборудования и поставок сырья, расходных материалов и оборудования. Со временем ассортимент расширился, и до сих пор организация помогает партнерам открывать, расширять и поддерживать их бизнес.

ООО «Аркона» относится к микро-предприятию являясь коммерческой корпоративной организацией; арендует офис-склад по юридическому адресу; имеет круглую печать, содержащую его фирменное наименование на русском языке и указание на его место нахождения. Компания вправе иметь штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему и зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуальности. Также организация имеет собственный интернет-сайт.

Основным видом деятельности предприятия является торговля розничная санитарно-техническим оборудованием в специализированных магазинах.

Дополнительные виды деятельности включают в себя:

- работы строительные отделочные;
- торговля оптовая лесоматериалами, строительными материалами и санитарно-техническим оборудованием.

ООО «Аркона» реализует следующие виды товаров:

- инженерная сантехника;
- санфаянс;
- смесители;
- душевое оборудование;
- полотенцесушители;
- системы фильтрации воды и другое.

Компания характеризуется горизонтальной организационной структурой линейного вида, представленной на рисунке 3.



Рисунок 3 – Организационная структура предприятия

Так как организация относится к микро-предприятию, то иерархических уровней управления представлено мало. Все отделы подчиняются самому высокому уровню – генеральному директору. В отдел бухгалтерии входит один работник – бухгалтер-кассир, выполняющий дополнительно обязанности заместителя директора. Вся система в целом закреплена за отделом продаж, где менеджеры по продажам отвечают за полный цикл задач, связанных с обслуживанием клиентов. За прием, учет, выдачу и правильное хранение товаров на складе несет ответственность кладовщик.

Необходимый товар поставляется по контракту, отгрузка производится в согласованные сроки с менеджером компании после оплаты и поступления товара на склад (у организации отсутствуют дополнительные подразделения и

филиалы – главный склад находится в самом офисе). Часы работы офиса:

- понедельник, вторник, среда, четверг (9:00 – 18:00);
- пятница (9:00 – 17:00);
- суббота, воскресенье (нерабочие дни).

Вместе с товаром клиент получает полный пакет документов:

- для юридических лиц (счет, универсальный передаточный документ и гарантийный талон при покупке оборудования);
- для физических лиц (счет, универсальный передаточный документ или товарный и кассовый чек, гарантийный талон при покупке оборудования).

При получении заказа необходимо иметь при себе печать организации или доверенность (форма М-2) с печатью организации, документ удостоверяющий личность, если товар отправляется через транспортную компанию. Доверенность оформляется на транспортную компанию. Доверенности от ИП заверяются нотариально.

Получить заказ можно несколькими способами: самовывоз (с офиса), доставка по Тольятти и доставка в другие города Самарской области.

Вопрос по доставке товара в Тольятти необходимо обсуждать на этапе оформления заказа. Компания предлагает организовать доставку приобретенного клиентами товара грузовым или легковым такси. Стандартная доставка осуществляется «до подъезда», выгрузка товара производится за счет покупателей, при этом: процесс приемки-передачи инвентаря и посуды осуществляется по номенклатуре, целостности и количеству и происходит в присутствии экспедитора; процесс приемки или передачи оборудования осуществляется по количеству мест, и не предполагает его тестирования и ожидания экспедитором результатов проверки, по следующим причинам:

- большинство технически сложных товаров требует предварительного ознакомления клиента с руководством по эксплуатации;
- немедленное включение оборудования после его транспортировки,

особенно в зимнее время года, а холодильного оборудования в любое является нарушением условий эксплуатации;

- процедура проверки или подключения оборудования должна проводиться в закрытом подготовленном помещении специально обученными персоналом.

Отправку заказов небольших размеров, с максимальными габаритами одного места (500*500*500) мм и весом до 30 кг организация может организовать самостоятельно компанией «СДЭК».

Доставка по городам Самарской области осуществляется за счёт клиентов силами транспортных компаний партнёров: «ПЭК», «Деловые линии», «Байкал-Сервис», «Меридиан», «Луч».

Оплата для физических и юридических лиц проходит следующим образом: если заказ сделан на сайте, по телефону или в офисе компании, то с клиентом связывается менеджер. Затем совместно уточняются все детали сделки и возможность оплаты заказа любым из трёх способов:

- наличные деньги через офис;
- безналичный расчёт с использованием банковских карт;
- удалённо по QR-коду через приложение любого банка.

Изменения в деятельности организации за 2019-2021 гг. можно охарактеризовать основными показателями (таблица 3) по данным управленческого учета.

Таблица 3 – Анализ основных показателей организации за 2019-2022 гг.

Показатель	Абсолютные значения по периодам (годам), т. р.			Абсолютное изменение, т. р.		Темп роста, %	
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Выручка, т. р.	50079	35534	40110	-14545	4576	70,95	112,87

Продолжение таблицы 3

Показатель	Абсолютные значения по периодам (годам)			Абсолютное изменение, т. р.		Темп роста, %	
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Себестоимость, т. р.	38286	27706	30191	-10580	2485	72,36	108,96
Валовая прибыль (убыток), т. р.	11793	7828	9919	-3965	2091	66,37	126,71
Коммерческие расходы, т. р.	5647	5333	7411	-314	2078	94,43	138,96
Управленческие расходы, т. р.	-	-	-	-	-	-	-
Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	6146	2495	2508	-3651	13	40,59	100,52
Проценты к получению, т. р.	108	75	14	-33	-61	69,44	18,66
Проценты к уплате, т. р.	166	102	331	-64	229	61,44	324,50
Прочие доходы, т. р.	523	249	740	-274	491	47,60	297,18
Прочие расходы, т. р.	538	736	420	198	-316	136,80	57,06
Прибыль (убыток) до налогообложения, т. р.	6073	1981	2511	-4092	530	32,61	126,75
ЕВІТ (прибыль до вычета налогов и процентов), т. р.	6239	2083	2842	-4156	759	33,38	136,43
Налог на прибыль, т. р.	510	359	425	-151	66	70,39	118,38
Прочее, т. р.	-1	-59	-9	-58	50	5900	15,25
Чистая прибыль (убыток), т. р.	5562	1563	2077	-3999	514	28,10	132,88

В соответствии с таблицей 3 следует отметить следующее.

В 2021 г. объем выручки по сравнению с прошлым годом увеличился на 12,87%. Прирост объема предоставляемых товаров положительно влияет на финансовое положение предприятия, увеличивает его долю рынка. Сумма валовой прибыли увеличилась в 2021 году на 26,71%. В общем случае положительное значение показателя свидетельствует об эффективном контроле за себестоимостью продукции.

Прирост коммерческих расходов составлял в 2021 г. на 38,96% больше по сравнению с годом ранее. Коммерческие расходы крайне необходимы для продвижения продукции и наращивания сбыта.

Отрицательно сказалось уменьшение процентов к получению на 61 т. р.

Это говорит о том, что предприятие не расширяет свою финансовую деятельность. Проценты к уплате в отчетном году увеличились на 229 т. р. (+224,5%), что говорит об увеличении долга организации перед другими и является отрицательным фактором.

Прибыль до налогообложения в 2021 году имеет положительное значение (+26,75%) благодаря росту прочих доходов и сокращению прочих расходов.

Как результат рассмотренных выше факторов, предприятие сформировало положительный финансовый результат в 2021 г., который составил 2077 т. р. (+32,88%). Это положительное явление, которое свидетельствует о том, что предприятие медленно повышает свою рабочую эффективность.

Ниже на рисунке 4 наглядно представлено изменение выручки и прибыли ООО «Аркона» в течение всего анализируемого периода.



Рисунок 4 – Динамика выручки, себестоимости и прибыли организации, т. р.

Далее следует проанализировать технико-экономические показатели организации (таблица 4).

Таблица 4 – Основные технико-экономические показатели ООО «Аркона» за 2019-2021 гг.

Показатель	Абсолютные значения по периодам (годам)			Абсолютное изменение		Темп роста, %	
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Выручка, т. р.	50079	35534	40110	-14545	4576	70,95	112,87
Среднесписочная численность персонала, чел.	6	6	6	0	0	100	100
Средняя заработная плата персонала, т. р.	25,89	30,58	32,46	4,69	1,91	118,11	106,14
Среднегодовая стоимость оборотных средств, т. р.	8478	10340	11823	1862	1483	121,96	114,34
Оборачиваемость оборотных средств, об.	5,91	3,43	3,39	-2,48	-0,04	58,04	98,83

Исходя из таблицы 4 следует, что численность персонала оставалась стабильной на протяжении трёх лет. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов имеет тенденцию к снижению за весь анализируемый период по причине несбалансированности выручки к среднегодовой стоимости оборотных средств.

Необходимо провести факторный анализ рентабельности продаж предприятия. Исходные данные представлены ниже в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ динамики прибыли от продаж и рентабельности ООО «Аркона» за 2019-2021 гг.

Показатель	Абсолютные значения по периодам (годам)			Абсолютное изменение		Темп роста, %	
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Выручка, т. р.	50079	35534	40110	-14545	4576	70,95	112,87
Себестоимость продаж, т. р.	38286	27706	30191	-10580	2485	72,36	108,96
Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	6146	2495	2508	-3651	13	40,59	100,52

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5	6	7	8
Чистая прибыль (убыток), т. р.	5562	1563	2077	-3999	514	28,10	132,88
Рентабельность продаж, %	12,27	7	6,3	-5,27	-0,7	57,05	90
Рентабельность продаж по ЕВИТ, %	12,45	5,86	7,08	-6,59	1,22	47,07	120,82
Рентабельность по чистой прибыли, %	11,11	4,39	5,17	-6,72	0,78	39,51	117,77

Представленные в таблице 5 показатели рентабельности за последний год по сравнению с 2020 годом имеют положительные значения как следствие прибыльной деятельности ООО «Аркона». Показатель рентабельности, рассчитанный как отношение прибыли до процентов к уплате и налогообложения (ЕВИТ) к выручке организации, за последний год составил 7,08%. То есть в каждом рубле выручки организации содержалось 0,07 коп. прибыли до налогообложения и процентов к уплате.

В целом, рентабельность продаж незначительно увеличилась в 2021 году. Для будущего повышения уровня рентабельности продаж, организации следует искать новые пути реализации продукции и рынка сбыта, тем самым повышая спрос у потребителей.

Далее необходимо проанализировать изменения в динамике и структуре товарных позиций за три года, представленные в таблице 6.

Таблица 6 – Динамика и структура товарооборота организации за три года

Показатель	Товарооборот, т. р.			Удельный вес, %			Отклонение в сумме, (+, -)			
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2020-2019, т.р.	2020 - 2019, %	2021-2020, т.р.	2021 - 2020, %
Санфаянс	18099	15164	13903	44	47	37	-2935	3	-1261	-10
Инженерная сантехника	11560	10011	13742	28	31	36	-1549	3	3731	5

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Смесители	5132	2845	3758	12	9	10	-2287	-3	913	1
Душевое оборудование	2420	1128	2577	6	4	7	-1292	-2	1449	3
Системы фильтрации и воды	2626	1517	2078	6	5	6	-1109	-1	561	1
Полотенцесушители	1579	1115	1385	4	3	4	-464	-1	270	1
Комплектующие и расходные материалы	199	61	17	1	1	0	-138	0	-44	-1
Итого	41615	31841	37460	100	100	100	-9774	0	5619	0

По данным таблицы 6 можно сделать вывод, что в целом наблюдается позитивная динамика от продаж основного ассортимента товаров: розничный товароборот в 2021 году по сравнению с прошлым годом вырос на 5619 т. р. (+17,64%). Особенно значительный рост достигнут по реализации группы товаров – санфаянс (+5%).

Таким образом, в результате анализа всех основных показателей организации можно предположить, что финансовое состояние на 31.12.2021 лучше финансового состояния половины всех микро-предприятий, занимающихся тем же видом деятельности. Как итог, в 2021 году финансовое состояние компании существенно улучшилось (+32,88%).

В связи с тем, что среднеотраслевые показатели для данного вида деятельности значительно ниже общероссийских для организаций соответствующего масштаба, при сравнении со всеми организациями наблюдается отрицательный результат. Финансовое положение компании хуже, чем у большинства сопоставимых по масштабу деятельности организаций Российской Федерации (далее РФ), отчетность которых содержится в информационной базе Федеральной Налоговой Службы (далее ФНС) и удовлетворяет указанным выше критериям.

2.2 Анализ товарного ассортимента предприятия

На результаты хозяйственной деятельности огромное влияние оказывают ассортимент товаров и структура их реализации. При формировании ассортимента осуществляется регулирование комплекса его свойств и показателей, что требует понимания их сути, знания номенклатуры свойств и показателей ассортимента.

Опираясь на информацию об ассортименте ООО «Аркона», можно рассмотреть продукцию компании из категории «Санфаянс» с точки зрения насыщенности, глубины, широты, устойчивости и новизны (таблица 7).

Таблица 7 – Анализ основных показателей ассортимента компании

Свойства	Показатели	Формула	Расчет коэффициента
Глубина	1. Фактическое количество подгрупп товарных категорий в однородной товарной группе (Глд) = 326 2. Базовое количество подгрупп и товарных категорий в однородной товарной группе (Глб) = 350	Таблица 2	$K_{Гл} = 326/350 * 100 = 93,14$
Широта	1. Количество видов, разновидностей, наименований, имеющих в продаже (Шд) = 65 2. Базовое количество видов, разновидностей, наименований товара (Шб) = 70	Таблица 2	$K_{Ш} = 65/70 * 100 = 92,85$
Новизна	Количество новых видов и наименований товаров (Н) = 110	Таблица 2	$K_{Н} = 110/350 * 100 = 31,42$
Устойчивость	Количество видов и наименований товаров, пользующихся устойчивым спросом (У) = 85	Таблица 2	$K_{У} = 85/350 * 100 = 24,28$

Из полученных данных следует, что широта и глубина ассортимента на высоком уровне (92,85% и 93,14%), что существенно влияет на насыщенность рынка. Новизна рынка стоит подтянуть, т.к. она занимает 31,42%. Что касается устойчивости организации, то ее коэффициент составил 24,28 – это означает,

что оставшиеся 75,72% не имеют постоянного спроса на те или иные виды товаров.

Главным фактором развития розничного товарооборота является обеспеченность и рациональное использование товарных ресурсов. Розничный товароборот зависит от поступления товаров и состояния товарных запасов, на его объем оказывает влияние прочее выбытие товаров (товарная потери, бой, лом, порча, уценка, недостача). Следует проанализировать обеспеченность компании товарными запасами по группам товаров (таблица 8). В качестве анализируемого периода будут использоваться последние два года.

Таблица 8 – Показатели остатков товарных запасов на складе

Ассортиментная группа	2020				2021			откл. 2021/ 2020
	Нач. остато к	приход	расход	Кон. остато к	приход	расход	Кон. остато к	
Санфаянс	2577	2995	2803	2769	3775	3484	3059	290
Инженерная сантехника	9156	21824	24167	6813	31900	28744	9969	3156
Смесители	1078	7100	6890	1288	4010	4050	1248	-40
Душевое оборудование	2016	5079	4407	2688	3218	3421	2485	-203
Системы фильтрации воды	1792 9	48398	49466	1686 1	39022	42417	1346 6	-3395
Полотенцесушители	1524	3295	2744	2075	2995	2828	2242	167
Комплекующие и расходные материалы	38	74	76	36	242	62	216	180
Итого	3431 8	88765	90553	3253 0	85162	85006	3268 5	155

По результатам таблицы 8 следует, что санфаянс и инженерная сантехника за период имеют тенденцию к накоплению на складе. Хорошая оборачиваемость у товаров категории системы фильтрации воды со стабильным покупательским спросом: количество товаров превышает все остальные группы, однако выручка с продаж составляет не более 15% от общего объёма. Душевое оборудование и полотенцесушители по данным из таблицы 8 являются сезонными товарами, поэтому в каком объёме пришёл

товар, в таком приблизительном количестве продан. Печальный результат у группы товаров «Комплекующие и расходные материалы»: они являются самыми малоприбыльными имея случайный спрос. В 2021 году товары и вовсе «застряли» на остатках, что можно считать за неликвидный товар, который стоит поскорее продать, либо вывести из ассортимента.

Для предотвращения неконтролируемого увеличения товарной номенклатуры рекомендуется построить в программе для учета товаров ассортиментную матрицу компании. Она представляет собой каталог продукции в табличном виде, где товары систематизированы по их характеристикам.

Сформированная ассортиментная матрица позволяет проводить оперативный ABC-анализ, выявляя наиболее ходовые и прибыльные группы товаров (таблица 9). В результате появляется возможность составить функциональную структуру продукции и максимизировать рентабельность оборотных средств.

Таблица 9 – ABC анализ за 2021 год

Ассортиментная группа	Товарооборот, т. р.	Доля в общем товарообороте, %	Доля в общем товарообороте накопительным итогом, %	Категория ABC
Санфаянс	13903,3	37,11	37,11	A
Инженерная сантехника	13742,43	36,68	73,79	A
Смесители	3758,87	10,03	83,82	B
Душевое оборудование	2577,09	6,88	90,7	B
Системы фильтрации воды	2078,51	5,55	96,25	C
Полотенцесушители	1385,53	3,7	99,95	C
Комплекующие и расходные материалы	17,14	0,05	100	C
Итого	37462,87	100	-	-

По данным из таблиц следует, что товары категории А (санфаянс и инженерная сантехника) формируют 80% прибыли. Именно эти категории являются ключевыми для финансового результата и поэтому требуют наиболее пристального внимания. Далее товарные группы из категории В (смесители и душевое оборудование) формируют еще 15% прибыли. Товары группы С приносят предприятию только 5% выручки (при этом самая низкая доходность у товаров «комплектующие и расходные материалы»). Т.е. затраченные усилия на продажу данных товаров не оправдываются с точки зрения получения прибыли.

Компания может улучшить товарооборот двумя способами:

- исключить товары из категории С и акцентировать внимание на товарах группы А;
- исключить группу товаров «комплектующие и расходные материалы» из категории С и перевести оставшиеся группы («системы фильтрации воды», «полотенцесушители») в категорию В.

Для оценки стабильности спроса на выбранные позиции, который показывает, насколько сильно на продажи влияют внешние факторы (сезонность, рекламные кампании, веяния моды) используется XYZ-анализ, представленный в таблице 10. По результатам анализа принимаются решения о количестве запасов товаров и их расположении на складе.

Первый этап XYZ-анализа предполагает определение уровня спроса путем расчета коэффициента вариации по каждой группе товара. Коэффициент вариации определяется отклонением спроса на товар от среднего значения. Чем он выше, тем спрос на анализируемую группу товаров менее стабилен.

Второй этап XYZ-анализа предполагает деление товаров на группы в соответствии со значениями коэффициента вариации.

Таблица 10 – XYZ-анализ за 2021 год

Ассортиментная группа	Выручка за 1 квартал	Выручка за 2 квартал	Выручка за 3 квартал	Выручка за 4 квартал	Коэффициент вариации, %	Категория XYZ
	т. р.					
Санфаянс	2975	3625	3575	3725	9,75	X
Инженерная сантехника	3035	3607	3663	3440	8,25	X
Смесители	820	1006	1054	876	11,64	Y
Душевое оборудование	550	702	740	560	15,23	Y
Системы фильтрации воды	515	520	490	553	4,98	X
Полотенцесушители	361	425	318	281	17,86	Y
Комплекующие и расходные материалы	8,4	3,9	0,4	4,3	77,05	Z

XYZ-анализ по данным из таблицы 10 показал следующее.

Товары из группы «санфаянс», «инженерная сантехника», «системы фильтрации воды» в категории X пользуются наиболее стабильным спросом. Предполагается, что эти товары всегда должны обладать большим объёмом запасов на складе.

Товары в категории Y являются сезонными товарами. К ним относятся группы товаров «смесители», «душевое оборудование», а также «полотенцесушители». Эти товары не следует закупать в больших объёмах, как товары из группы X, и хранить запасы на складе.

Товары из категории Z обладают случайным спросом. К ним относится группа товаров «комплекующие и расходные материалы». Руководству предприятия следует тщательно проанализировать причину колебаний спроса на данный вид товаров.

Для планирования и формирования ассортимента компании полезно совместить ABC и XYZ-анализы. После объединения результатов двух анализов, весь ассортимент разделится на 9 категорий, информацию о которых можно увидеть в таблице 11.

Таблица 11 – Матричная проекция ABC и XYZ-анализа за 2021 год

Критерий	X	Y	Z
A	AХ Санфаянс Инженерная сантехника	AУ	AZ
B	BХ	BУ Смесители Душевое оборудование	BZ
C	CХ Системы фильтрации воды	CУ Полотенцесушители	CZ Комплектующие и расходные материалы

Таким образом исходя из данной таблицы, можно выделить следующее.

Товары АХ самые востребованные и приносящие основную долю доходов. Их наличие на полках и складе должно быть гарантировано. При их отсутствии не будет и большей части выручки.

Товары СХ приносят компании меньше дохода, но пользуются стабильным спросом. Они всегда должны быть в наличии, их отсутствие также отразится на выручке, хоть и в меньшей степени.

Чтобы определить количество товара из групп АХ и СХ, которое должно быть на складе, необходимо учитывать сроки поставки и максимально возможные объемы продаж.

Товары ВУ и СУ нуждаются в специальных мероприятиях по повышению их эффективности. Данные группы обладают достаточным потенциалом, однако для перехода в группу выгодных товаров, необходимо оптимизировать ассортиментную и ценовую политику в отношении этих групп.

Товары CZ наименее прибыльны и плохо оборачиваемы. Данные товарные группы требуют особого внимания со стороны руководства компании. Для эффективной работы и стабильного получения прибыли

компания, представляющая на рынке несколько различных групп товаров, должна постоянно анализировать свой портфель.

Характеристика объема продаж представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Характеристика объема продаж в 2021 году

Ассортиментная группа	Объём реализации, т. р.		Темп роста рынка, %	Относительная доля рынка, %
	2020г	2021г		
Санфаянс	15164,77	13903,3	91,68	25,13
Инженерная сантехника	10011,03	13742,43	137,27	24,84
Смесители	2845,13	3758,87	132,11	6,79
Душевое оборудование	1517,89	2577,09	169,78	4,65
Системы фильтрации воды	1128,12	2078,51	184,24	3,75
Полотенцесушители	1115,77	1385,53	124,18	2,5
Комплекующие и расходные материалы	61,38	17,14	27,92	0,03

Таким образом, следует принять управленческие и коммерческие решения в отношении следующих групп товаров.

Сохранение лидирующих позиций у «санфаянса» и «инженерной сантехники». Для этого можно расширить и укрепить ассортимент в данной категории товаров, а для активизации продаж и оживления интереса опробовать различные формы стимулирования сбыта.

Увеличение рыночной доли можно применить к «смесителям» и «душевому оборудованию» с целью превратить их в «Звёзд» (популярный и хорошо продаваемый товар).

Ликвидация станет единственным разумным вариантом для «комплектующих и расходных материалов», если им не суждено перейти на уровень выше.

Для систематизации имеющейся информации о рынке и о товаре компании правильно выбрать направление развития бизнеса с учетом имеющихся ресурсов и возможностей предприятия поможет матрица И. Ансоффа (товар / рынок). Исходя из основной идеи модели, можно понять,

что на рынках разных товаров требуются неодинаковые действия, а значит, стратегий роста может быть несколько. Задача – определить именно ту линию поведения, за счет которой будет происходить развитие бизнеса. Таким образом, матрица Ансоффа предлагает рассмотреть возможные стратегии и сделать выводы о том, какой рынок будет предпочтительнее для работы и какой товар необходимо запланировать к продаже. Матрица Ансоффа для данной компании представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Стратегия действий по матрице И. Ансоффа

Рынок	Товар	
	Старый	Новый
Старый	<p>Текущий рынок: оптово-розничная торговля сантехническим оборудованием в Самарской области Текущий товар: труборасширитель</p> <p>1. Темп роста текущего рынка (высокий); 2. Уровень потребления товара (выше, чем в среднем по рынку); 3. Частота использования товаров (умеренна); Уровень дистрибуции товаров (на уровне среднерыночных показателей) 5. Уровень знания товара (выше, чем в среднем по рынку); 6. Экономия от масштаба (есть); 7. Уникальность товара (нет); 8. Возможности к высокому уровню инвестиций (нет).</p>	<p>Текущий рынок: оптово-розничная торговля сантехническим оборудованием в Самарской области Новый товар: опрессовщик</p> <p>1. Темп роста текущего рынка (высокий); 2. Размер текущего рынка (большой); 3. Текущий товар устарел, с недостатками (нет); 4. Внутриотраслевая конкуренция (высокий уровень); 5. Угроза входа новых игроков (да); 6. Инновационность текущего рынка (да); 7. Уровень обновления ассортимента и появления новинок у ключевых конкурентов на текущем рынке (средний).</p>

Таким образом, по данным из разработанной таблицы ниже обобщены результаты.

Стратегия проникновения: текущий рынок / текущий товар (есть все шансы в реализации данной стратегии. Несмотря на низкие возможности к дополнительному инвестированию, необходимо постепенно развивать частоту покупки данного вида товара).

Стратегия развития рынка: новый рынок / текущий товар (выход на всю

территорию РФ станет отличным источником роста).

Стратегий развития товара: текущий рынок / новый товар (с вводом новой категории товара на прежнем рынке компания, во-первых, расширит товарный ассортимент, а во-вторых, увеличит товарооборот).

Стратегия диверсификации: новый рынок / новый товар (диверсифицировать портфель пока не рекомендуется, т. к. у компании есть возможности роста на текущих рынках с помощью текущих и новых товаров).

Для того, чтобы разработать будущую концепцию развития организации, необходимо иметь достаточно сведений о её внутренней и внешней среде. Для поддержания внутреннего потенциала компании используются ресурсы, поступающие с источников внешней микро- и макросреды: потребители, поставщики и конкуренты; факторы: политические, экономические, социальные и технологические.

Основным рынком, на котором ООО «Аркона» осуществляет свою деятельность, выступает рынок оптово-розничной торговли сантехническим оборудованием.

В 2020 году из-за введенных ограничений в связи с пандемией COVID-19 рынок понес значительные потери, что не могло не отразиться на компаниях, занимающихся реализацией сантехнического оборудования. Некоторые игроки рынка до сих пор восстанавливаются, а часть из них вынуждена была приостановить свою деятельность. В 2021 году по оценке аналитического агентства «InfoLine» рынок вернулся на допандемийный уровень достигнув 2,65 трлн. руб. [28]. В марте 2022 года отрасль сталкивается с новым кризисом: экономическая ситуация в стране принимает экстраординарный характер на фоне геополитической ситуации. Рынок опустился на 10-30%, цены поставщиков выросли до 70 %, но игроки пока не сдают позиций – запускают новые концепции, активно ищут аналоги импортным продуктам.

Для сегментирования потребителей организация работает в трёх секторах.

В2С (физические лица), где основными потребителями выступают жители Самарской области:

- девушки и женщины, 18-40 лет, со средним и выше среднего уровнем дохода, которые выбирают оборудование и инвентарь для дома;
- мужчины, 18-50 лет, со средним и выше среднего уровнем дохода, которые выбирают оборудование и инвентарь для дома.

В2В (ИП и юридические лица):

- сети заведений;
- супермаркеты;
- торговые сети;
- рестораны, бары и кафе;
- прочие организации.

В2С (государство):

- победа в тендере на поставку оборудования для комплексного оснащения санузлов МБДОУ г. Тольятти.

Особое внимание должно быть уделено выбору поставщиков. Для этого компании необходимо изучать объем их производства и реализации, возможности его увеличения, ассортимент и качество выпускаемых товаров. За счет ритмичной поставки в организации будет постоянно поддерживаться устойчивый ассортимент товаров, что даст возможность удовлетворять покупательский спрос.

ООО «Аркона» за всю свою деятельность заключала много договоров поставок товаров с разными контрагентами. Однако компания держит прочную постоянную связь с рядом поставщиков из Московской области, регулярно и в больших объёмах поставляющих большую часть товаров. В таблице 14 имеются сведения о поставщиках и объёме закупок.

Таблица 14 – Динамика закупок у поставщиков за три года

Поставщик	Объем закупок, т. р.			Доля в общем объеме закупок, %		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
ООО «Эквип Центр»	3317,43	4327,79	5004,74	24,21	29,67	41,52
ООО «Клен»	5611,86	3084,62	3608,95	40,95	21,15	29,93
ООО «Финист»	3775,98	6489,56	2269,35	27,56	44,49	18,83
ООО «Перфекс»	994,97	683,26	1171,84	7,26	4,69	9,72
Итого	13700,24	14585,23	12054,88	100	100	100

Как видно из таблицы 14, самую маленькую долю в общем объеме закупок за три года занимает доля поставщика ООО «Перфекс» из-за скромного ассортимента товаров и высоких цен. У других поставщиков показатели колеблются, но по сравнению с последним в арсенале присутствует обильный запас необходимых товаров с низким, средним и высоким ценовым диапазоном.

В Единой информационной системе содержатся планы-графики заказчиков, в которые они включают свои будущие процедуры. Это дает возможность поставщика заранее узнать, что планируют заказчики закупать, в какие сроки, на какие суммы, а также какими способами будут определять исполнителя. Это информация позволит поставщикам подготовиться к будущим торгам, при необходимости расширить материальную базу и привлечь персонал, а также рассчитать финансы.

Что касается конкурентной среды, то на сегодняшний день на территории РФ присутствует массовое количество организаций, видом деятельности которых является оптово-розничная торговля сантехническим оборудованием.

По результатам анализа конкурентов было выявлено, что в числе основных конкурентов ООО «Леруа Мерлен Восток» является в настоящее время лидером на рынке по многим показателям: широта оказания услуг, наличие рекламы и филиалов организации, высокая численность персонала.

На основе макроокружения, позволившего выявить критические

факторы и установить угрозы, используется PEST-анализ, определяющий тренды рынка и общую динамику отрасли (таблица 15).

Таблица 15 – PEST-анализ организации

Политические факторы	Экономические факторы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Планируемые правовые новации: возможные изменения в законодательстве по ведению бизнеса в сфере торговли. 2. Изменения торговой политики (режимы торговли с другими странами, правовые аспекты экспортно-импортных, валютных операций). 3. Изменения налоговой политики (снижение налоговой нагрузки) 4. Рост напряжения в отношениях между РФ и страной главного экспортера из-за геополитической ситуации. 5. Ограничения на ввоз импортных товаров из-за санкций иностранных государств. 6. Войдут в силу более высокие таможенные пошлины на ввоз некоторых групп товаров. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение ВВП на 7,5% в 2022-2023 г. 2. Ужесточение денежно-кредитной политики Центрального Банка РФ. 3. Снижение стоимостного объема экспорта продукции; 4. Высокий рост цен из-за девальвации рубля и нарушения производственных цепочек. 5. Повышение цен на энергоресурсы. 6. Повышение уровня инфляции на 5-7%. 7. Тенденция к ухудшению динамики оборота розничной торговли на 8-9 % за год. 8. Повышение уровня конкуренции на рынке оптово-розничной торговли; 9. Увеличение уровня безработицы по причине ликвидации организаций и сокращения сотрудников.
Социально-культурные факторы	Технологические факторы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Снизится посещаемость ресторанов и заведений общественного питания. 2. Снижение платежеспособности населения (сокращение на 6-8%). Будет расти тенденция к покупке отечественных товаров взамен импортным. 4. Увеличение количества потребителей, делающих заказ товаров через интернет-сайты, на 6-7%. 5. Повышение уровня образования в обществе. 6. Высокие требования потребителей к сервису и качеству продукции. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Будут разрабатываться новые сайты и программы для оперативной работы организаций. 2. Всеобщая доступность потребителей к технологиям. 3. Разработка мобильных приложений.

Таким образом, PEST-анализ помогает руководству компании увидеть картину внешнего окружения компании и выделить наиболее важные влияющие факторы. Наиболее значительное влияние на фирму оказывают политические и экономические факторы.

После проведения всех необходимых анализов внутри компании и за её

пределами для разносторонней оценки и обоснования принимаемых управленческих решений, бизнес-планов, коммерческих прогнозов следует провести заключительный SWOT-анализ (таблица 16). Комплекс решений должен помочь превратить слабые стороны организации в сильные с помощью предоставленных возможностей внешней среды, а угрозы ликвидировать и снизить влияние рисков с помощью ухода от слабых сторон. Исходя из этого соответствия делаются выводы о направлении бизнеса компании, выбираются лучшие мероприятия и стратегии [8, с. 93].

Таблица 16 – SWOT-анализ организации

ООО «Аркона»	<p>Возможности внешней среды:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Выход на новый рынок / сегмент; 2. Увеличение темпов роста рынка; 3. Повышение товарооборота продукции; 4. Поддержание высокого спроса на продукцию; 5. Расширение и обновление номенклатуры товаров; 6. Аренда маленьких торговых точек в городе для дополнительных продаж (в частности, для сезонных товаров); 7. Расширение клиентской базы. 	<p>Угрозы внешней среды:</p> <p>Высокая подверженность влиянию изменения законодательства и регулятивных мер в сфере оптовой и розничной торговли;</p> <p>Изменения в налогообложении;</p> <p>Инфляция (увеличение цен на рынке);</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Введение санкций на импорт продукции; 5. Наличие огромного количества конкурентов. 6. Рост продаж товаров-заменителей на рынке; 7. Изменения в поставке поставщиков по отношению к компании; 8. Изменения предпочтений потребителей; 9. Неправильно согласованные сроки по поставке товаров с транспортными компаниями.
--------------	--	---

Продолжение таблицы 16

1	2	3
<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Большой опыт работы (19 лет на рынке); Благоприятная репутация / имидж; 2. Отсутствие задолженностей перед налоговыми органами; 3. Широкий ассортимент продукции и достаточное количество товаров высокой категории качества в ассортиментном ряду; 4. Адекватная ценовая политика; 5. Налаженные партнёрские отношения с поставщиками; 6. Наличие интернет-сайта; 7. Высокий уровень обслуживания. 	<p>Расширение ассортимента (введение в ассортиментных позиций) гарантирует большой выбор поставщиков и покупателей, а значит сможет выйти на новый рынок сбыта.</p> <p>Выход на новые рынки (увеличение географического масштаба реализации товаров) позволит увеличить поток клиентов.</p>	<p>Изменение ценовой политики (предоставление скидок, изменение договоров с поставщиками о закупочной цене) поможет снизить риск падения спроса на товары, а также увеличить реализацию товаров-неликвидов.</p> <p>Поиск новых товаров с повышенным спросом потребителей на отечественную продукцию поможет удержать своих клиентов от перехода к конкурентам, а также найти новых покупателей.</p>
<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие собственных внеоборотных активов (имущество арендуется, могут вырасти цены за аренду, как следствие произойдет снижение рентабельности); 2. Рост складских запасов товаров; 3. Низкое стимулирование сбыта товаров; 4. Слабое финансирование маркетинга (отсутствие рекламы, низкий уровень продвижения, снижение привлечения новых покупателей). 5. Стабилизация ассортимента, редкое внедрение новинок товара. 6. Присутствуют сезонные товары. 	<p>Без рекламы компания не сможет увеличить клиентскую базу, если захочет внедрить новый товар, отличающийся уникальностью.</p> <p>Проведение анкетирования по выявлению стойкого спроса на определенные виды товаров у потребителей даст возможность компании видоизменить ассортиментную политику в целях ускорения реализации нерентабельного товара, тем самым уменьшить складские запасы для внедрения новинок.</p> <p>Доля продажи сезонных товаров будет увеличена за счет дополнительных торговых точек.</p>	<p>Непродуманная рекламная политика не удержит покупателей при усилении конкуренции и появлению новых игроков на рынке.</p> <p>Для внедрения новых товаров следует найти поставщиков с выгодными условиями для двух сторон.</p>

На основе представленных данных SWOT-анализа ООО «Аркона» можно сделать вывод, что у организации существует возможность расширения собственной деятельности, а именно выход на новые рынки. Однако для этого потребуются дополнительные финансовые затраты, например затраты на доставку товаров по территории РФ. Грамотная ценовая политика поможет избежать угрозы, связанной с ужесточением конкурентной борьбы близлежащих конкурентов. Расширение ассортимента продукции позволит сохранить лидерские позиции некоторых групп товаров.

Таким образом, по результатам анализа было выявлено, что организация ООО «Аркона» сталкивается с рядом некоторых проблем:

- рост спроса на отечественную продукцию из-за ограниченного ввоза импортных товаров;
- есть товары-неликвиды, по которым практически отсутствовала реализация на протяжении года;
- достаточно низкий коэффициент новизны товаров и отсутствие их активного информирования;
- большой складской запас нерентабельной продукции;
- низкий уровень стимулирования сбыта товаров.

Предложения по устранению выявленных проблем изложены в следующем разделе данного исследования.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления ассортиментом товаров предприятия ООО «Аркона»

3.1 Мероприятия по совершенствованию управления товарным ассортиментом предприятия

На сегодняшний день Россия и мировая экономика переживает кризис, который остро отразился на оптово-розничной торговле. Для того, чтобы увеличить конкурентоспособность компании на рынке, необходимо постоянно анализировать финансовое состояние организации и разрабатывать стратегии по улучшению его показателей. Для рынка торговли одну из главных ролей играет ассортиментная политика.

Управление ассортиментной политикой организации представляет собой комплекс мероприятий, направленных на оптимизацию ассортимента товаров и минимизацию товарных запасов. Чтобы достичь цели повышения уровня прибыли и товарооборота, необходимо максимально сопоставить ассортимент со спросом потребителей.

Основная задача управления товарной политикой поможет торговой организации стимулировать покупательский спрос на продукцию, тем самым привлечет новых клиентов и удержит старых. Для того, чтобы выявить предпочтения по широте, глубине, насыщенности ассортимента товарных групп, следует проводить опросы населения. С целью получения прибыли и увеличения постоянных покупателей необходимо внедрять новые продукты или обновлять уже существующие. Залогом успеха является совокупность не только ассортиментных характеристик товаров, но и механизм ценообразования и рекламы.

Пути совершенствования ассортиментной политики состоят в следующем:

- управление ассортиментом (использование ассортиментных матриц и категорийного менеджмента);

- планирование остатков (составление сценариев планов: планы остатков и план-фактный анализ);
- управление запасами (поставки и заказы: анализ товарных запасов и поставщиков);
- управление ценообразованием (расчет розничных цен, система лояльности клиентов и дисконтирования).

Анализируя положение организации ООО «Аркона» на рынке оптово-розничной торговли сантехническим оборудованием, следует, что данное предприятие стремится занять лидирующую позицию относительно своих конкурентов. По данным совмещённых ABC и XYZ-анализов со второй главы было выявлено следующее.

Товары группы «Комплектующие и расходные материалы» относятся к позициям с наименьшей долей выручки, следовательно, стоит максимально сократить данную категорию.

Товары из группы «Системы фильтрации воды», «Полотенцесушители» являются сезонными, их объём продаж особенно высок весной и летом. Однако анализ показал, что данные товары относятся к категории С, выручка которых составляет всего лишь 5% от общей выручки всей продукции. Доля этих товаров в общем товарообороте достигает почти 95%, их можно перевести в категорию В. Для этого к сезонным продажам следует добавить дополнительные товары.

Товары группы «Санфаянс» и «Инженерная сантехника» приносят 80% прибыли и на рынке среди конкурентов занимают большую долю. Здесь имеет смысл ввести дополнительный элемент к основным продажам товаров данной группы, рассмотренный в матрице И. Ансоффа и разрекламировать его. Наконец, компании необходимо внимательно изучить прайс-лист товаров и аналитику закупок у поставщиков: велика вероятность повышенных цен на продукцию, как итог товар является неликвидным и не уходит со склада.

Мероприятия по усовершенствованию ассортиментной политики представлены следующие.

Для сохранения лидерских позиций товаров группы «Санфаянс» и «Инженерная сантехника» следует внедрить товар-новинку исходя из спроса покупателей и придать ему определенный имидж легкоузнаваемого товара.

Чтобы придать регулярность сбыту сезонной продукции, необходимо также добавить дополнительный элемент к данным категориям товаров, который повысит рентабельность продаж в сезонное время, а также будет пользоваться стабильным спросом на протяжении всего времени.

Для сокращения излишков запасов на складе следует пересмотреть ценовую политику, снабдить товар повышенными скидками, тем самым по максимуму реализовать товары-неликвиды для освобождения места товарам, пользующихся стабильным спросом.

Как было указано ранее, сантехническое оборудование компании пользуется стабильным спросом, но редко обновляется. Для укрепления лидерских позиций на рынке, было принято решение о расширении ассортимента данной группы.

Прежде, чем выводить новый товар на рынок, было проведено множество онлайн опросов среди населения не только Самарской области, но и других областей РФ. Одной из доступных интернет-площадок послужил сервис «Foquz». По опросам потребителей, которые в настоящий момент делают ремонт, было установлено, что люди предпочитают покупать инструмент для сантехнических работ, чем брать его в прокат.

В номенклатуре организации за всю свою деятельность отсутствовало оборудование для опрессовки. Компания посчитала, что стоит внедрить данное сантехническое оборудование, тем самым увеличив сегмент целевой аудитории. По данным PEST и SWOT-анализов стоит отметить, что повышается спрос на отечественную продукцию из-за санкций на импорт и увеличение цен, поэтому компании следует отдать предпочтение отечественному оборудованию.

Опресовочный насос – это специальный, профессиональный, строительный инструмент, который предназначается для проведения

технических испытаний давлением систем, узлов и агрегатов.

Помимо основного своего назначения – испытания на прочность и герметичность различных инженерных систем, опрессовщики могут быть использованы как перекачивающие станции или как ручные насосы.

Опрессовочные насосы, в зависимости от типа привода, подразделяют на электрические и ручные.

Ручные опрессовщики. Положительными качествами таких насосов являются такие характеристики, как: дешевизна, малый вес для легкости в транспортировке, простота в работе. При всем при этом, ручные опрессовочные насосы имеют рабочее давление до 500 атмосфер, и, как правило, комплектуются баком, встроенным манометром, и шлангами высокого давления. Таким образом, за малые деньги, покупатель получает весь комплект оборудования, который необходим для опрессовки в одной коробке. Минусом ручного опрессовщика является, непосредственно, ручной привод, а также сравнительно низкая производительность (перекачивающая способность).

Ручные опрессовщики обладают относительно простой конструкцией и применяются, в основном, для проведения небольших объемов работ, либо же, на таких участках трубопровода, где отсутствует электропитание или не подведено водоснабжение.

Электрические опрессовщики. Бесспорным плюсом таких устройств являются высокая производительность, высокое рабочее давление и электропривод, благодаря которому, непосредственное участие специалиста в процессе опрессовки сведено к минимуму. Несмотря на относительно большой вес, электроопрессовщики остаются мобильными устройствами. Главным минусом электрического опрессовочного насоса является потребность в электропитании. Такие опрессовщики имеют достаточно большой вес и высокую стоимость.

В настоящее время на рынке присутствует очень много различных моделей данных машин от разных производителей. Предлагаются также

аппараты по разной ценовой категории. Реализуемое в России оборудование можно разделить на четыре группы: итальянское, китайское, тайваньское и российское. Самым дорогим и сложным в настройке считаются итальянские аппараты.

Проведя мониторинг по данному виду продукции, компания приняла решение о приобретении следующих отечественных моделей (таблица 17).

Таблица 17 – Сравнительная характеристика моделей оборудования

Наименование модели	Производительность	Вес, кг	Габариты, см д/в
ПЛ-150	25 см/мин	5	23/16
АР-230	30 см/мин	6,4	27/28
ОП-839	15м/ч	30	60/80
АМ-1208	143 м/ч	210	130/160
ОПТ-8090	500 м/ч	300	85/70
ТРМ-0050	340 м/ч	260	110/140
НКТ-3493	800 м/ч	470	310/240

Модели ПЛ-150 и АР-230 подходят для домашнего использования, все остальные для коммерческого использования по своей функциональности.

Плюсами именно данных моделей являются:

- высокое качество материала и сборки;
- высокая производительность;
- удобная конструкция;
- многофункциональность;
- простота в использовании и обслуживании.

При выборе поставщиков оборудования в первую очередь оценивается качество, высокая производительность и легкость в эксплуатации поставляемых ими линий, надежность компании-производителя оборудования, гибкий подход в ведении переговоров и формировании цены.

Востребованными и популярными производителями оборудования всегда останутся те производители, которые давно захватили нишу на российских и западных рынках. Имея хорошую репутацию, предприятия

обеспечивают своих клиентов надежной техникой и оборудованием, предоставляют клиентам качественные услуги по расчету, монтажу и сервису своей продукции. Также важен ассортимент продукции, т.к. чем шире выбор, тем легче и быстрее найти заказчика.

Проанализировав предприятия, выпускающие сантехническое оборудование, ООО «Аркона» останавливает выбор на трёх крупнейших российских производителях, расположенных в Москве, у которых в арсенале имеются данные модели аппаратов. Для определения оптимального поставщика следует провести рейтинг поставщиков по пятибалльной шкале, представленный в таблице 18.

Таблица 18 – Определение рейтинга поставщиков

Показатель	Наименование поставщика		
	ООО «КАСКАД»	ООО «Торион»	ООО «Фортис»
Местоположение	5	4	4
Репутация / имидж	5	5	5
Ассортимент	4	4	5
Качество продукта	5	5	5
Цена	3	5	5
Условия оплаты	4	2	5
Предоставление скидок	5	4	4
Доставка	3	5	5
Возможность внеплановых поставок	4	5	4
Итого	38	39	42

По данным таблицы 18, наивысший рейтинг получает компания ООО «Фортис», что свидетельствует о ее предпочтительности. В своей стратегии компания предусматривает разработку и выпуск достаточно широкого ассортимента высокого качества и по более низкой цене, чем у конкурентов. Цены, предлагаемые компаниями на оборудование, представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Предоставление цен на продукцию у поставщиков

наименование модели	Цена за продукцию, руб./шт.		
	ООО «КАСКАД»	ООО «Торион»	ООО «Фортис»
ПЛ-150	3000	2400	2700
АР-230	4300	3100	2900
ОП-839	15400	18300	16400
АМ-1208	38000	34000	31600
ОПТ-8090	25600	31000	24300
ТРМ-0050	75000	50400	53000
НКТ-3493	150800	149000	124200
Итого	312100	288200	255100

Таким образом, компании будет выгодно заключить договор на поставку опрессовочных насосов с поставщиком ООО «Фортис» из-за высокого рейтинга репутации среди конкурентов и низкого ценового диапазона на продукцию.

3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

После принятия решений по выбору оптимального поставщика и предоставляемой продукции, компании необходимо прогнозировать объемы продаж, чтобы предугадать, какой объем оборудования будет реализован и сколько прибыли получит компания. Пересмотрев номенклатуру товаров, было выявлено, что в группах «Санфаянс» и «Инженерная сантехника» присутствуют позиции, которые также подходят для реализации новому сегменту потребителей. Прежде, чем закупать новое оборудование, компанией была установлена небольшая надбавка к определенным позициям для ускорения продаж. Мероприятие позволит направить сумму полученной выручки на закуп опрессовочных насосов. Также было решено предоставить специальные подарочные купоны новым клиентам при покупке полноценного комплекта товаров. Данный сертификат будет выдаваться покупателю с правом получения скидки в размере 15% при покупке нового продукта в

течение трёх первых месяцев – опрессовочного насоса.

Далее следует провести расчет установления цен на оборудование, планируемое для введения в ассортимент компании, с учетом закупа и дополнительных расходов (таблица 20).

Таблица 20 – Установление цены на товар с наценкой для реализации

Наименование модели	Закупочная цена, руб./шт.	Дополнительные расходы, руб.	Наценка, %	Сумма с учетом наценки, руб.	Общая цена, руб.
ПЛ-150	2700	420	5	156	3276
АР-230	2900	560	5	173	3633
ОП-839	16400	2600	10	1900	20900
АМ-1208	31600	3100	15	5205	39905
ОПТ-8090	24300	2800	10	2710	29810
ТРМ-0050	53000	5600	15	8790	67390
НКТ-3493	124200	8600	20	26560	159360

Так, общая цена за 7 одиночных экземпляров составит 324274 руб. Общие расходы за все позиции без собственной наценки равны 278780. Далее прогнозируется реализация пробной партии продукции за первый квартал (таблица 21).

Таблица 21 – Реализация оборудования за первый квартал

Наименование модели	Цена, руб./шт.	Пробная партия, шт.	Выручка, руб.
ПЛ-150	3276	50	163800
АР-230	3633	55	199815
ОП-839	20900	10	209000
АМ-1208	39905	12	478860
ОПТ-8090	29810	13	387530
ТРМ-0050	67390	6	404340
НКТ-3493	159360	5	796800
Итого	X	151	2640145

По результатам реализации пробной продукции в 151 экземпляр, компания получит приблизительно 2,6 млн. руб. выручки. Изменения выручки с учетом того, что только 24 экземпляра оборудования реализовались со

скидкой 15%, представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Реализация оборудования за первый квартал с учетом скидки 15%

Наименование модели	Цена, руб./шт.	Скидка 15%, руб.	Сумма с учетом скидки, руб.	Пробная партия, шт.		Выручка, руб.	
				Со скидкой	Без скидки	Со скидкой	Без скидки
ПЛ-150	3276	491	2785	-	50	-	163800
АР-230	3633	545	3088	-	55	-	199815
ОП-839	20900	3135	17765	8	2	142120	41800
АМ-1208	39905	5985	33920	6	6	203520	239430
ОПТ-8090	29810	4471	25339	7	6	177373	178860
ТРМ-0050	67390	10108	57282	2	4	114564	269560
НКТ-3493	159360	23904	135456	1	4	135456	637440
Итого	X	48639	275635	24	127	773033	1730705

Таким образом, общая выручка за все партии со скидкой составляет 773033 руб., без скидки – 1,73 млн. руб. Выручка с учетом реализации всех позиций составляет 2,503 млн. руб. Если добавить сюда 24 комплекта по цене 7476 руб. каждый, выручка за дополнительный ассортимент составит 179424 руб. Тогда, общая выручка составит 2,683 млн. руб.

План реализации оборудования на год представлен в таблице 22. Компания приобрела всего 400 товарных позиций по оптовой цене, из них 151 позиция была пробной реализацией в первом квартале при предоставлении скидок покупателям. Общие затраты на приобретение аппаратов = 4639 т. р.

В результате, при выполнении плана продаж, организация на конец года получит выручку 7,3 млн. руб.

Компания внедряет абсолютно новый товар, следовательно, его необходимо грамотно продвигать на рынок, чтобы привлечь новых потребителей. Известно, что у компании слабо развито финансирование источников продвижения продукции. Расширение клиентской базы с помощью интернет-сайта и самого офиса недостаточно эффективно, т.к. на компанию натываются по случайности. Задача организации с помощью реализации нового продукта – заявление о себе как о конкурентоспособной

организации. Самым оптимальным вариантом послужат различные рекламные каналы (таблица 23).

Таблица 23 – Прогноз продаж опрессовочных насосов на 2022 год

Наименование модели	Цена, руб./шт.	Прогнозный объем продаж по периодам, шт.				Объем продаж по периодам, т. р.			
		1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
ПЛ-150	3276	50	20	18	35	163	65	58	114
АР-230	3633	55	23	20	30	199	83	72	108
ОП-839	20900	10	6	11	5	183	125	229	104
АМ-1208	39905	12	15	13	11	442	598	518	438
ОПТ-8090	29810	13	10	9	8	356	298	268	238
ТРМ-0050	67390	6	4	2	3	384	269	134	202
НКТ-3493	159360	5	2	1	3	772	318	159	478
Итого	X	151	80	74	95	2503	1759	1442	1685

Билборды и призаборды – рекламные щиты, располагающиеся вдоль улиц. Цель использования билбордов заключается в привлечении внимания проезжающих мимо водителей и пассажиров, сообщении им краткой информации о предложениях фирмы. Призаборд отличается от билборда наличием сменяющихся панелей с тремя разными изображениями. Преимущество призаборда заключается в экономии места и привлечении внимания потенциальных клиентов.

Ситилайт – плоская рекламная конструкция, устанавливаемая на тротуарах и вдоль проезжей части в местах интенсивного пешеходного движения. Ситилайт размещается на уровне глаз, из-за чего повышается эффективность контакта с потенциальными потребителями товара.

Визитка – небольшая карта, выполненная из бумаги, картона, ткани, пластика или даже дерева, основной функцией которой является напоминание нужной контактной информации.

Радиореклама – реклама, использующаяся на радио.

Выставка / ярмарка – комплексное, многоплановое мероприятие, предоставляющее экспоненту прекрасные возможности для презентации

продукции и создания вокруг нее атмосферы уникальности и эксклюзивности.

Интернет-площадки – сайты других компаний.

В таблице 24 представлен план разработки комплекса маркетинговых мероприятий на 2022 год.

Таблица 24 – Затраты на план мероприятий по продвижению товара

Наименование расходов	Срок проведения	Расценка, руб./мес.	Затраты на рекламу за 2022 год, руб.
Реклама на билбордах и призмабордах	4 квартал	32000	96000
Реклама на ситилайтах	4 квартал	15000	45000
Изготовление подарочных купонов	4 квартал	3000	9000
Реклама на радио	периодически	2600-3000	10400
Участие в выставках	По мере проведения	4800-5600	31210
Реклама на онлайн-площадках	В течении года	3000-5000	18620

Так, затраты предприятия на рекламу в целом составят 210230 руб.

Следующей проблемой, с которой столкнулась компания – наличие большого количества неликвидного товара группы «Комплекующие и расходные материалы», попадающей под сокращение. Сокращение ассортимента – это качественное и количественное изменение набора товаров за счет уменьшения его широты и полноты. Причинами сокращения послужили низкая прибыльность реализации и падение спроса.

По результатам проведения анализа по пересмотру номенклатуры данной группы, оказалось очень много товаров-неликвидов. Для оптимизации уровня товарных запасов, компанией было принято решение добавить торговую наценку в 15 процентов, тем самым высвобожденные средства отправятся на расширение ассортимента других групп ассортимента. Расчеты по товарообороту с уценкой при реализации товарных остатков приведены в следующей таблице 25.

Таблица 25 – Товары-неликвиды с торговой наценкой

Наименование	Ед. изм.	Себестоимость 1 ед., руб.	Остаток на конец года, ед.	Остаток на конец 2021 года, руб. по с/ст.	Выручка с наценкой 15%, руб.
Доборный профиль	Шт.	120	33	3960	4554
Регулируемый профиль	Шт.	95	100	9500	10925
Воронка Alca	Уп.	116	41	4756	5470
Колено Alca	Уп.	975	42	40950	47093
Всего	Х	Х	216	59166	68042

По результатам таблицы следует, что сумма продаж уцененных товаров составит 68042 руб. Больше всего суммы приходится на «Колено Alca» при наибольшей цене (47093 руб.), наименьшая сумма у позиции «Регулируемый профиль» с 10925 руб. Размер потерь в товарообороте, которое понесет предприятие вследствие уценки, составит 8876 рублей. Для целесообразности проведения данного мероприятия, необходимо, чтобы полученные денежные средства были направлены на закупку товаров, пользующихся спросом, и приносящих прибыль предприятию. Таким образом, полученная прибыль сможет компенсировать потери, полученные вследствие уценки товаров и увеличить общую прибыль предприятия. Высвобожденные денежные средства позволят компании высвободить капитал для увеличения товарооборота.

Для дальнейшего недопущения подобной ситуации, в программе «1С», где ведется отчетность компании, следует подключить сервис «1С-Ритейл Чекер», с помощью которого легко и быстро обнаружить излишки запасов. Сервис основывается на статистике продаж и прогнозирования спроса. В нем удобно сформировать отчет о количестве товарных позиций, их стоимости и сроках реализации. В группу «Завышенные запасы» сервисом относятся товары, текущий остаток которого будет продаваться более 100 дней. В

«неликвиды» попадают товары, которые продаются реже, чем 1 раз в 5 дней и запаса товара больше чем на 60 дней.

В результате проведения всех мероприятий, необходимо рассчитать суммарный экономический эффект при условии их реализации. Для начала стоит проанализировать то, как изменится выручка по некоторым группам ассортимента исходя из проведенных расчетов (таблица 26).

Таблица 26 – План-фактный анализ выручки товарного ассортимента

Показатель	2021 год, т. р.	С учетом мероприятий, т. р.	Отклонение, т. р.	Темп роста, %	Темп прироста, %
Санфаянс	13903	21292	7389	153,14	+53,14
Инженерная сантехника	13742	13742	0	100	100
Смесители	3758	4057	299	107,95	+7,95
Душевое оборудование	2577	3547	970	137,64	+37,64
Системы фильтрации воды	2078	2078	0	100	100
Полотенцесушители	1385	1385	0	100	100
Комплекующие и расходные материалы	17	68	51	400	+300
Итого	37460	46169	8709	123,24	+23,24

По таблице 26 можно сделать вывод о том, что общее отклонение в 2022 к 2021 году составило 8709 т. р. (прирост на 23,24%). При дальнейшем совершенствовании ассортиментной политики товарооборот будет расти, а значит будет увеличиваться прибыль и расширяться клиентская база. Завершающий анализ в таблице 26 наглядно демонстрирует изменения финансового результата компании.

В таблице 27 прослеживается прирост показателей, в частности из-за увеличения выручки и прибыли с продаж. На изменение чистой прибыли в целом могут влиять и другие факторы, как прочие доходы и расходы организации, а также проценты к уплате или получению. Показатели для данного анализа были рассчитаны приблизительно опираясь на ключевой показатель – выручку продукции.

Таблица 27 – Прогноз суммарного экономического эффекта при реализации всех рекомендуемых мероприятий

Показатель	2021 год, т. р.	С учетом мероприятий, т. р.	Отклонение, т. р.	Темп роста, %	Темп прироста, %
Выручка, т. р.	40110	48819	8709	121,71	+21,71
Себестоимость, т. р.	30191	37010	6819	122,58	+22,58
Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	2508	4398	1890	175,35	+75,35
Прибыль до налогообложения, т. р.	2511	4401	1890	175,26	+75,26
Чистая прибыль (убыток), т. р.	2077	3512	1435	169,09	+69,09
Рентабельность продаж, %	6,3	9	2,7	142,85	+42,85
Рентабельность по чистой прибыли, %	5,17	7,19	2,02	139,07	+39,07

По завершению предложения мероприятий по совершенствованию ассортиментной политики стоит учесть, что любое торговое предприятие работает в условиях конкурентной среды. Предприятий, готовых занять свою нишу на рынке, становится больше. В целом, рентабельность и финансовое состояние ООО «Аркона» имеют тенденцию к увеличению. Так, прибыль с продаж в 2022 увеличилась на 1890 т. р. (+75,35%), а чистая прибыль на 1435 т. р. (+69,09%). Однако, необходимо постоянно внедрять и разрабатывать мероприятия по улучшению ассортиментной политики, чтобы повышать конкурентоспособность компании.

Таким образом, внедрение данных мероприятий сможет оптимизировать продуктовый портфель предприятия, позволит привлечь новых покупателей, а также поспособствует укреплению репутации предприятия. В итоге величина прибыли увеличится, а финансовое положение организации улучшится.

Заключение

В процессе написания бакалаврской работы было установлено, что управление ассортиментной политикой заключается в определении перечня производимых или реализуемых товаров, продукции или услуг, учитывая объем собственных возможностей, а также возможностей поставщиков и партнеров, потребностей рынка, уровня риска, сезонности спроса, конъюнктуры, динамики цен и иных факторов.

Грамотно продуманная ассортиментная политика не только позволит оптимизировать процесс обновления товарного ассортимента, но и послужит для руководства предприятия своего рода указателем общей направленности действий, способных скорректировать текущие ситуации.

Цели и задачи, которые были поставлены при написании работы, достигнуты и описаны в трех разделах, а именно:

- изучены теоретические основы ассортимента и его показатели;
- изучены методы оценки эффективности ассортиментной политики;
- выявлены особенности ассортиментной политики в сфере торговли;
- дана технико-экономическая характеристика ООО «Аркона»;
- проведен анализ структуры товарного ассортимента в организации;
- разработаны рекомендации по совершенствованию ассортиментной политики ООО «Аркона»;
- проведена оценка экономической эффективности от рекомендованных мероприятий.

Исследуемое предприятие ООО «Аркона» осуществляет оптовую и розничную торговлю сантехническим оборудованием в г. Тольятти. На конец отчетного года по основным технико-экономическим показателям наблюдалось повышение прибыли и рентабельности продаж. В целом, финансовое состояние компании имеет динамику к увеличению.

Во втором разделе работы для изучения эффективности изменений, происходящих в ассортиментной политике, были приведены расчеты по следующим методам: ABC-анализ, XYZ-анализ, совмещенный ABC-XYZ-анализ. Дополнительно использовались матрица И. Ансоффа, PEST-анализ и SWOT-анализ.

Анализ ассортимента товаров организации показали, что ассортимент товаров достаточно широкий и глубокий, о чем свидетельствует перечень ассортиментных товарных групп. С помощью различных матриц было выявлено, что у компании есть продукция, пользующая постоянным спросом и спросом в сезонное время.

Однако при исследовании были обозначены следующие проблемы:

- ассортимент редко расширяется и обновляется;
- присутствуют товары-неликвиды;
- слабо развиты маркетинговые исследования по продвижению продукции.

Для решения обозначенных проблем были разработаны мероприятия по совершенствованию ассортиментной политики, а именно следующее.

Для сохранения лидерских позиций товаров группы «Инженерная сантехника» следует внедрить товар-новинку исходя из спроса покупателей и придать ему определенный имидж легкоузнаваемого товара.

Чтобы придать регулярность сбыту сезонной продукции, необходимо также добавить дополнительный элемент к данным категориям товаров, который повысит рентабельность продаж в сезонное время, а также будет пользоваться стабильным спросом на протяжении всего времени.

Для сокращения излишков запасов на складе следует пересмотреть ценовую политику, снабдить товар повышенными скидками, тем самым по максимуму реализовать товары-неликвиды для освобождения места товарам, пользующихся стабильным спросом.

Исходя из расчетов, приведенных в третьем разделе, прогнозируемая прибыль с продаж составит 4398 т. р. По данным за 2021 год прибыль от продаж составила 2508 т. р. В результате предложенных мероприятий прогнозируемая прибыль увеличится на 1890 т. р., а в процентном соотношении на 75,35%. Это свидетельствует о том, что проект достаточно эффективен и целесообразен для реализации.

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию ассортиментной политики ООО «Аркона» позволят увеличить оборачиваемость товарной продукции, благодаря чему повысится уровень прибыли, а также поспособствуют укреплению и дальнейшему развитию лояльности покупателей, повысив конкурентоспособность на рынке оптово-розничной торговли.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Баринов В. А. Стратегический менеджмент : учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 237 с.
2. Вартамян В. М. Матрица БКГ и приемы ее совершенствования / В.М. Вартамян, Е.Г. Скрипкина // Наука Онлайн: Международный электронный научный журнал. – 2019. – № 1 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://наука-online.com> (дата обращения 12.09.2022).
3. Гончарова К. В. Управление ассортиментом товаров на современных торговых предприятиях / К.В. Гончарова, М.С. Ковалева // Научный журнал «Форум молодёжной науки». – 2021. – Выпуск 2 – № 2. – С. 24-28.
4. Депутатова Е. Ю. Методика оценки и факторы повышения качества обслуживания в розничной торговле : Учебное пособие / Е.Ю. Депутатова, А.О. Зверева, С.Б. Ильяшенко. – 3-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2020. –138 с.
5. Дорош А. Управление ассортиментом товаров [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://abmcloud.com> (дата обращения 12.09.2022).
6. Ерёмина, О. Ю. Товарный менеджмент: учеб. пособие / под ред. Т.Н. Ивановой. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 234 с.
7. Ильенкова К. М. Обзор теоретических подходов к формированию товарной и ассортиментной политики компании / К.М. Ильенкова, В.П. Неганова // Журнал экономической теории. – 2019. – Т.16 – № 3. – С. 581-586.
8. Ислакаева Г. Р. Использование матрицы БКГ в разработке стратегий развития корпораций и государства / Г.Р. Ислакаева // Научный журнал «Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: экономика». – 2020. – № 3. – С. 116-122.
9. Как сегментировать клиентов для увеличения продаж [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://blog.oy-li.ru> (дата обращения 12.09.2022).

10. Койкова Т. Л. Товарный ассортимент как объект менеджмента / Т.Л. Койкова, Ю.А. Копытина, Е.Л. Ральникова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2019. – № 10 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://e-koncept.ru/2019/174013.htm> (дата обращения 12.09.2022).
11. Лекция по теме: Анализ и управление объёмом производства и продаж [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://lms2.sseu.ru/mod/book/view> (дата обращения 12.09.2022).
12. Магомедов Ш. Ш. Управление товарным ассортиментом и запасами: учебник для бакалавров / Ш. Ш. Магомедов. – 2-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2020. – 174 с.
13. Мангушева И. Н. Формирование ассортимента товаров в розничных торговых организациях [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://multiurok.ru> (дата обращения 12.09.2022).
14. Наумов В. Н. Стратегический маркетинг: учебник / В.Н. Наумов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 356 с.
15. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 51303-2013 «Торговля. Термины и определения» (утв. приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28 августа 2013 г. № 582-ст).
16. Нестеренко Т. В. Планирование ассортимента услуг: проблемы и особенности формирования / Т.В. Нестеренко, Ю.И. Гущина, Н.В. Ивлева, О.А. Гаврилова // Научный журнал «Российское предпринимательство». – 2017. – Т.18 – № 1. – С. 11-21.
17. Петрова А. В. Факторы, оказывающие влияние на формирование товарного ассортимента предприятия / А.В. Петрова // Научный журнал «Экономика и бизнес». – 2021. – № 4-2. – С. 74-77.
18. Парамонова Т. Н. Маркетинг торгового предприятия: Учебник для бакалавров / Т. Н. Парамонова, И. Н. Красюк, В. В. Лукашевич; под ред. д.э.н., проф. Т. Н. Парамоновой. – 2е изд., стер. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2020. – 282 с.

19. Попова И. Н. Экономика организации: бизнес-анализ и управление результативностью : учебник / [И. Н. Попова, Н. Ю. Ярошевич, Т. И. Арбенина и др.]; под общ. ред. В. Ж. Дубровского, Т. С. Орловой; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2019. – 298 с.
20. Рыжиков С. Н. Управление ассортиментом товаров: учебник / С.Н. Рыжиков, Ю.М. Демидова. – М.: КноРус, 2021. – 322 с.
21. Ситникова Ю. Е. SWOT-анализ и PEST-анализ как наиболее эффективные инструменты стратегического планирования / Ю. Е. Ситникова // Научно-практический журнал «Аллея Науки». – 2019. – № 1. – С. 7-10.
22. Соловьев Б.А. Маркетинг : учебник / Б.А. Соловьев. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 383 с.
23. Цибулина Е. О. Управление ассортиментом розничного торгового предприятия с применением ABC-XYZ анализа / Е.О. Цибулина, Э.А. Бекетаева // Научно-практический журнал «Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования». – 2020. – № 4. – С. 97-103.
24. Чижик В. П. Финансы торговых организаций: учебное пособие / В.П. Чижик. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 237 с.
25. Федеральная Налоговая Служба [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.nalog.gov.ru> (дата обращения 12.09.2022).
26. Шуравин Н. ABC-анализ: характеристика, особенности и применение [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://okocrm.com/blog/abc-analiz> (дата обращения 12.09.2022).