

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

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
«Управление инновациями и маркетинг»
(кафедра)
38.03.06 «Торговое дело»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка стратегии совершенствования товарного ассортимента
(на примере АО «Тандер»)

Студент (-ка)

Ю.В. Дубовая

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

В.Г. Капрова

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

(личная подпись)

Консультант

С.А. Гудкова

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

(личная подпись)

Допустить к защите
Заведующий кафедрой

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

д.т.н., доцент, Д.В. Антипов

(личная подпись)

« _____ » 2017 г.

Тольятти 2017

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила студентка Дубовая Юлия Валериевна

Тема работы: Разработка стратегии совершенствования товарного ассортимента (на примере АО «Тандер»)

Научный руководитель: Капрова Вера Григорьевна

Цель исследования: совершенствование сбытовой деятельности торгового предприятия на основе внедрения предлагаемых мероприятий по модернизации ассортимента товаров.

На основании поставленной цели были определены следующие задачи:

- изучить методики моделирование товарного ассортимента торгового предприятия и основные факторы, влияющие на его формирование;
- проанализировать состояния и особенности формирования товарного ассортимента на предприятии АО «Тандер»;
- разработать практические предложения по генерированию сбалансированного ассортимента торгового предприятия.

Объектом исследования бакалаврской работы является АО «Тандер».

Методы исследования – прогнозирование, статистическая обработка результатов, факторный анализ.

Границами исследования являются 2014-2016 гг.

Краткие выводы по работе:

Анализ основных показателей торгово-хозяйственной деятельности АО «Тандер» показал, что товарный ассортимент не является гармоничным, таким который был бы удобен для покупателя и экономически оправдан для предприятия.

С целью устранения выявленных недостатков были разработаны следующие рекомендации по стимулированию продаж АО «Тандер»:

- а) внедрение приёмов Up-selling;
- б) создание дополнительные места продаж и внедрение приемов Cross-well;
- в) снижение наценки на товары, оборачиваемость которых значительно

отстает от средней по ассортиментной группе, тем самым приблизив цены к конкурентоспособным.

Практическая значимость работы состоит в том, что отдельные ее положения в виде материала подразделов 2.4, 2.5, 3.1, 3.2. могут быть использованы руководством АО «Тандер».

Структура и объем работы: работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка из 37 источников и приложений. Общий объем работы 64 страниц машинописного текста.

Abstract

The topic of the given bachelor's thesis is Improving the Process of Forming the Product Portfolio of the Enterprise CJSC "Tander". This bachelor's thesis focuses on the specificity of forming the product portfolio of the retailer.

The purpose of the bachelor's thesis is to study techniques of modeling the product portfolio and the main factors that influence its forming.

The object of the bachelor's thesis is the enterprise CJSC "Tander". The subject of the bachelor's thesis is the forming of the product portfolio of the retail trade company.

The author studied in detail the theoretical basis for the forming and management of product portfolio of retail trade company, carried out the complex analysis of the economic activities of CJSC "Tander", developed recommendations for optimizing the size of the product portfolio of CJSC "Tander". This bachelor's thesis consists of introduction, three chapters, conclusion, list of references which includes 5 foreign language sources, and appendices.

In the first chapter, we consider the theoretical significance of the issue, study the concept of product portfolio (assortment), make a review of techniques for forming product portfolio of the retailer, and consider features of the assortment policy. In the second chapter, we describe the activities of the enterprise, analyze the main economic indicators, and identify problems. In the third chapter, we propose recommendations (activities) for addressing the identified problems. The author scrutinizes the question of forming the product portfolio of the retail trade company. The factors that influence its forming are also considered. The work presents methods for the management of product portfolio and inventory management strategies.

In conclusion, the author returns to the stated goal and confirms that it has been achieved. The author also talks about the effectiveness of the implementation of the proposed activities. The author comes to the conclusion that the activities are effective, but it is necessary to monitor the evolution of the economic indicators after the implementation of the activities.

Содержание

Введение	6
1 Теоретические основы формирования и управления товарным ассортиментом на предприятии розничной торговли	8
1.1 Экономическая сущность и понятие об ассортименте и торговой номенклатуре товаров	8
1.2 Обзор методик моделирования товарного ассортимента и основных факторов, влияющих на его формирование на предприятии розничной торговли	12
1.3 Особенности ассортиментной политики в розничной торговой организации	19
2 Комплексно-экономический анализ деятельности АО «Тандер»	23
2.1 Основная характеристика деятельности АО «Тандер»	23
2.2 Анализ основных показателей финансово-экономической деятельности АО «Тандер» за 2014-2016 гг.	27
2.3 Оценка управления ассортиментной политикой АО «Тандер»	29
2.4 ABC- и XYZ-анализ как методы управления ассортиментом торгового предприятия АО «Тандер»	33
2.5 Обзор стратегий управления запасами АО «Тандер»	44
3 Проектирование мероприятий по совершенствованию ассортиментной политики АО «Тандер»	46
3.1 Предложения по разработке ассортиментных стратегий торгового предприятия АО «Тандер»	46
3.2 Рекомендации по оптимизации размера товарного ассортимента торгового предприятия АО «Тандер» и оценка эффективности предложенных мероприятий	49
Заключение	58
Библиографический список	61
Приложения	65

Введение

В настоящее время на рынке присутствует огромное количество торговых розничных предприятий, но не все удовлетворяют спрос потребителей и получают желаемую прибыль. Поэтому наиболее актуальной проблемой для любого торгового предприятия является формирование ассортимента. Выбрать те товарные позиции, которые наиболее привлекают потребителей, и обеспечивать наличие в нужном количестве – залог устойчивого функционирования предприятия.

Несмотря на то, что процесс формирования ассортимента происходит на этапе, когда предприятие только зарождается, он все-таки требует непрерывного контроля, исследования и анализа. В стремительно развивающихся рыночных условиях просто необходимо следить за ассортиментом, разрабатывать и внедрять меры по его совершенствованию.

Цель розничного торгового предприятия заключается в том, чтобы своевременно предлагать определенные группы товаров, которые, соответствуя специфике его деятельности, в полном объеме удовлетворяли бы потребительский спрос различных категорий покупателей.

Однако не нужно забывать, что грамотно сформированный ассортимент, состоящий из групп товаров, наиболее пользующихся спросом, не только удовлетворяет запросы потребителей, но и положительно сказывается на финансовом положении торгового предприятия, принося хорошую прибыль. Ведь предприятие должно не просто прочно удерживать свои позиции на рынке сбыта, но и обеспечивать динамичное развитие его сбытовой деятельности в условиях конкуренции.

Актуальность данной работы связана с тем, что в условиях рыночной экономики грамотно составленная товарная политика розничной торговой организации прямо влияет на ее эффективность. Следует отметить чрезвычайную трудоемкость работы по формированию ассортиментной политики торгового предприятия и ее дальнейшему совершенствованию. Она осознается как сложный и непрерывный процесс по той причине, что от

номенклатуры товаров, которые могут быть предложены потенциальным покупателям, напрямую зависят уровень товарооборота, рентабельность предприятия, а значит и активность экономического субъекта.

Целью данной бакалаврской работы является изучение методик моделирование товарного ассортимента, основных факторов, влияющих на его формирование и исследование зависимости повышения конкурентоспособности торговых предприятий от совершенствования ассортимента товаров.

Для достижения обозначенной цели требуется решить следующие задачи:

1. Изучение теоретических аспектов формирования товарного ассортимента предприятия розничной торговли.
2. Анализ состояния и направлений формирования товарного ассортимента на предприятии АО «Тандер».
3. Рассмотрение методик моделирования товарного ассортимента.
4. Анализ основных показателей финансово-экономической деятельности АО «Тандер».
5. Анализ управления ассортиментной политикой АО «Тандер».
6. Обзор стратегий управления запасами АО «Тандер».
7. Применение ABC- и XYZ-анализа как методов управления ассортиментом торгового предприятия АО «Тандер».
8. Анализ формирования товарного ассортимента на предприятии розничной торговли АО «Тандер».
9. Выявление недостатков в процессе формирования товарного ассортимента АО «Тандер».
10. Разработка мероприятий, направленных на совершенствование формирования товарного ассортимента АО «Тандер».

Объектом исследования является предприятие розничной торговли АО «Тандер».

Предметом исследования выступает формирование товарного ассортимента предприятия розничной торговли АО «Тандер».

1 Теоретические основы формирования и управления товарным ассортиментом на предприятии розничной торговли

1.1 Экономическая сущность и понятие об ассортименте и торговой номенклатуре товаров

Эффективно ли предприятие осуществляется торговую деятельность, определяет ряд показателей:

- а) рациональность;
- б) полнота;
- в) устойчивость.

Состав и обновляемость ассортимента находятся в тесной взаимосвязи с ростом товарооборота и ускорением реализации товаров. Поэтому в случае отсутствия нужных в торговле товаров, или если представлен их узкий, нестабильный ассортимент, который не соответствует запросам потребителей, можно говорить о существовании такого эффекта, как неудовлетворенный спрос. Подобная ситуация оказывает негативное влияние на торговый процесс, а также на репутацию организации, что немаловажно в современных условиях повышенной конкуренции среди экономических субъектов.

Ассортимент (от англ. assortmentofgoods) – перечень наименований продукции, товаров предприятия, имеющих между собой взаимосвязь на основании определенного признака.

С позиций экономической науки можно охарактеризовать ассортимент как отражение межотраслевой и отраслевой пропорции, которая сложилась на каком-либо этапе в составе товарного предложения. С помощью последнего становятся очевидны результаты деятельности экономических отраслей и отдельных предприятий, которые производят различные товары. Таким образом, речь идет о важном факторе, который определяет, насколько сбалансированы спрос и предложение конкретных изделий.

Существуют два основных вида ассортимента: производственный и торговый. Торговый ассортимент – перечень товаров, находящийся в торговой сети и сфере обращения [3]. Он состоит из товаров, которые выпускаются на

многих предприятиях, и включает такие основные товарные разделы, как: продовольственные и непродовольственные товары. В свою очередь, каждый раздел состоит из товарных групп, включающих товары, которые объединены согласно функциональному назначению.

Процесс распределения множества товаров по определенным классифицирующим признакам – это процесс классификации товарного ассортимента.

Товарный ассортимент может быть охарактеризован с помощью следующих показателей:

- а) широта ассортимента – количество продуктовых линий;
- б) полнота ассортимента – соответствие имеющихся в наличие видов товаров соответствующему спросу и ассортиментному перечню;
- в) глубина ассортимента – число разновидностей товара в каждом наименовании.

Одни из важнейших показателей рассчитываются по следующим формулам:

Коэффициент широты рассчитывается по следующей формуле (1.1):

$$K_{ш} = \frac{\Gamma_{\phi}}{\Gamma_{н}}, \quad (1.1)$$

где $K_{ш}$ – коэффициент широты

Γ_{ϕ} – количество групп товаров на момент определения, ед.

$\Gamma_{н}$ – общее количество групп товаров, ед.

Полнота – это соответствие фактического наличия видов товаров разработанному ассортиментному перечню, существующему спросу. Выражают полноту ассортимента через следующую формулу(1.2):

$$K_{п} = \frac{K_{\phi}}{K_{в}}, \quad (1.2)$$

где $K_{п}$ – коэффициент полноты

K_{ϕ} – фактическое количество видов товаров на момент обследования, ед.

K_b – количество видов, предусмотренное ассортиментным перечнем, договором поставки, стандартами и пр., ед.

Далее представлена формула (1.3) для расчета глубины ассортимента:

$$K_z = \frac{P_\phi}{P_n}, \quad (1.3)$$

где K_r – коэффициент глубины

P_ϕ – фактическое количество товаров на момент проверки, ед.

P_n – количество разновидностей, предусмотренное ассортиментным перечнем, условиями договора, прейскурантом и т. п., ед.

Также следует уделить внимание не менее важным характеристикам ассортимента: структура, устойчивость, новизна.

Структура ассортимента – это процентное соотношение определенных совокупностей изделий к их сумме.

Устойчивость ассортимента – показатель (1.4), характеризующий изменение его полноты и широты в течение определенного периода:

$$K_y = 1 - (P'_{\phi 1} + P'_{\phi 2} + \dots + \frac{P'_{\phi n}}{P_n} \times N), \quad (1.4)$$

где K_y – коэффициент устойчивости

$P'_{\phi 1}, P'_{\phi 2}, \dots, P'_{\phi n}$ – фактическое количество видов (разновидностей) товаров из предусмотренных ассортиментным перечнем и отсутствующих в продаже на момент проверки, ед.

P_n – количество разновидностей (видов) товаров, предусмотренных ассортиментным перечнем, ед.

N – количество проверок.

Новизна характеризует способность набора товаров удовлетворить спрос за счет новых товаров, считается по формуле (1.5):

$$K_0 = \frac{P_0}{P_\phi}, \quad (1.5)$$

где K_0 – коэффициент устойчивости;

P_0 – количество новых разновидностей товаров, появившихся в момент проверки, ед.;

P_{ϕ} – среднее количество разновидностей, ед.

1.2 Обзор методик моделирования товарного ассортимента и основных факторов, влияющих на его формирование на предприятии розничной торговли

Процесс формирования товарного ассортимента на предприятиях розничной торговли является достаточно сложным, поэтому к нему следует подходить с полной ответственностью, учитывая действие многих факторов. Речь идет о факторах общих, которые не зависят от условий деятельности конкретного предприятия, и специфических, выражающих условия работы определенного предприятия в сфере торговли.

Наиболее влиятельными факторами, которые оказывают значительное воздействие на формирование товарного ассортимента, являются покупательский спрос и рентабельность. Они относятся к общим факторам.

Следует рассмотреть каждый из приведенных факторов.

Спрос – это количество товара, необходимое покупателям для удовлетворения их потребностей. Иными словами, это именно столько товара, сколько покупатели хотят и могут приобрести за любую возможную цену на него. Этот фактор зависит от многих особенностей: демографического фактора, географического положения, дохода населения.

Рентабельность – это совокупность себестоимости, затрат производства и обращения, на величину которых оказывают влияние внешние и внутренние факторы.

На построение ассортимента товаров на каждом предприятии влияют такие специфические факторы, как:

- а) тип и размер торгового предприятия;
- б) техническая оснащенность предприятия;
- в) существующие условия товароснабжения в организации, прежде всего, имеются ли стабильные источники поступления товаров;
- г) численность и состав населения, которое обслуживается предприятием;
- д) транспортные условия: есть ли дороги с твердым покрытием, поблизости остановки общественного транспорта и т.д.;
- е) расположение других предприятий розничной торговли недалеко от

рассматриваемого магазина.

При формировании ассортимента происходит подбор различных групп товаров по видам и разновидностям, которые дифференцируются в зависимости от ряда отличительных признаков, для того, чтобы обеспечить их дальнейшую реализацию. В частности, на процесс определения товарного ассортимента влияет форма товарной специализации предприятия и размер его торговой площади. Формирование товарного ассортимента всегда нацелено на удовлетворение спроса целевой аудитории покупателей и обеспечение высокой прибыли торговой организации.

На то, какие группы и подгруппы товаров будут включены в ассортимент торгового предприятия, влияет форма товарной специализации и специфика целевой аудитории покупателей.

При распределении различных групп и подгрупп товаров, если брать за основу потребительские комплексы и микрокомплексы, следует, прежде всего, определить количество и наименование продукции.

Выяснить количество комплексов и определить их наименования можно, прежде всего, на основании размера торговой площади организации. Также учитывается сложившаяся на предприятии структура товарооборота, размещение предприятия недалеко от других подобных организаций, которые специализируются на торговле определенными товарными группами, и ряд других условий.

На следующем этапе формирования ассортимента определяется, какое количество разновидностей товара реализовано в соответствии с их отличительными особенностями, т.е. выясняется зависимость ассортимента относительно параметра его глубины. В качестве основы, с помощью которой можно выявить количество разновидностей товаров в розничных магазинах, характеризующихся различной товарной специализацией, выступает размер площади торгового зала и существующее товарное предложение на рынке в региональных масштабах.

Далее при формировании ассортимента идет разработка перечня

конкретных товаров, которые реализуются в данном магазине. Конкретный ассортиментный перечень, исходя из отдельных товарных групп, подгрупп и разновидностей, может быть определен по материалам изучения спроса, характерного для изучаемого потребительского рынка данного региона, а также согласно полученным результатам группового анализа показателя оборачиваемости.

На заключительном этапе формирования ассортимента показательной является оценка состояния товарного ассортимента, в соответствии с которой осуществляется разработка рекомендаций по совершенствованию его формирования. Основой для разработки рекомендаций является анализ формирования товарного ассортимента и недостатки, выявленные на основе этого анализа.

Следует отметить, что формирование торгового ассортимента является серьезной и ответственной работой коммерческого плана. Для успешной реализации поставленных задач необходимо хорошо знать состав населения, которое обслуживается торговым предприятием, его потребности и покупательную способность. Кроме того, нелишним будет учет климатических, сезонных и национальных особенностей конкретной местности и даже знание основ моды. Ассортимент может быть сформирован с помощью различных методов, на выбор которых влияют, в частности, масштабы сбыта, специфика товара, который предстоит реализовать, цели и задачи деятельности торгового предприятия.

Безусловно, каждое предприятие в современных экономических условиях стремится удовлетворить покупательский спрос эффективнее, чем его конкуренты. Именно рынок во многом определяет необходимый товарный ассортимент. Если структуру ассортимента можно охарактеризовать как неоптимальную, снизится как потенциальный, так и реальный уровень прибыли, будут потеряны имеющиеся позиции на потребительских и товарных рынках, и, вследствие этих процессов, снизятся показатели экономической устойчивости организации. Отсюда становится очевидной важность

формирования оптимального ассортимента, с помощью чего можно будет сохранить желаемую прибыль на продолжительное время. Это особенно актуально для удержания статуса конкурентоспособности многих предприятий. Рассмотрим основные принципы формирования торгового ассортимента более подробно.

Совершить процедуру анализа методов формирования товарного ассортимента компании можно с помощью использования ряда эффективных методов, которые были разработаны Ф. Котлером, Е. Дихтлем и Х. Хершгенем, П.С. Завьяловым. Кроме того, здесь целесообразно применить и матрицу Маркона. Поскольку указанные методы имеют существенные отличия, они дают возможность составить всестороннее представление относительно выбора методов формирования товарного ассортимента предприятия. Проанализирует их основные преимущества и недостатки.

Так, Ф. Котлер полагает, что управление ассортиментом проходит в 2 основных этапа:

а) этап анализа товарной линии. Предполагает осуществление регулярного сбора информации, касающейся объема продаж компании и получаемой ею прибыли относительно каждой товарной единицы. Кроме того, высчитываются доли отдельных товарных единиц в товарной линии в соответствии с общим объемом продаж и прибылью. Товарная линия считается уязвимой, если высокая доля продаж приходится только на несколько товарных единиц. Данный этап призван также выявить рыночный профиль товарной линии. Чтобы провести такого рода анализ, строится карта позиционирования, показывающая позиции товарной линии компании в их соотношении с продукцией предприятий-конкурентов.

б) этап принятия решений по поводу длины товарной линии, требуемым обновлениям, корректировке или сокращении товарного ассортимента. Решение о длине товарной линии должно основываться на соответствующем анализе, критерием здесь выступает общая прибыль предприятия. При короткой товарной линии при добавлении к ней новых единиц товаров, можно

увеличить прибыль, а при слишком длинной – при сокращении числа товаров можно обеспечить рост прибыли предприятия.

Методика Ф. Котлера является достаточно удачной по той причине, что карта позиционирования, построенная в ходе этапа анализа товарной линии, показывает позиции товарной линии в их сравнении с продукцией конкурентов. Такое преимущество можно эффективно использовать для формирования стратегии товарной линии в условиях рынка. Однако недостаток рассматриваемой методики заключается в том, что, когда происходит наполнение товарной линии, появляется риск вытеснения одних товарных единиц другими. Кроме того, клиенты компании могут заблуждаться относительно некоторых вопросов товарного ассортимента. Стоит учесть, что данная методика не включает в себя количественные оценки товарных единиц. Следовательно, чтобы преодолеть нежелательный эффект от взаимодействия товаров-субститутов, каждая товарная единица должна иметь свои характерные особенности.

По мнению Е. Дихтля и Х. Хершгена, формировать ассортимент следует с учетом экономических целей деятельности организации. Основными критериями здесь могут быть: максимальное увеличение прибыли, объема сбыта и других рыночных показателей. При этом исследователи выделяют 2 основных направления оценки товаров:

а) количественная оценка. Ее основным принципом является учетная информация, получаемая на основе анализа структуры сбыта. С помощью показателя сбыта можно оценить абсолютное и относительное значение, характерное для отдельных товаров и товарных групп в рамках общего объема реализованной продукции. В данном случае показательным является и отклонение от плановых величин и показателей относительно прошлых периодов деятельности компании, анализ покрытия затрат для выявления ассортимента, обеспечивающего максимальный доход предприятия, анализ показателя товарооборачиваемости. Последний параметр выступает как основной критерий оценки работы торгового предприятия в целом, поскольку

имеет отношение к сокращению времени нахождения различного рода продукции в сфере обращения;

б) исследование рыночного восприятия ассортимента, то есть осуществление оценки с помощью информации о внешней среде.

Несмотря на эффективность оценки товаров, исходя из экономических целей предприятия, Е. Дихтль и Х. Хершген рекомендуют также оценить продукт на основе потребительских суждений о товаре. Продуктивным они считают использование методов стратегического анализа ассортимента, которые позволяют рациональным образом формировать товарный ассортимент и управлять им. Среди данной группы методов выделяются: анализ жизненного цикла продукта и портфолио-анализ.

Несомненное преимущество данной концепции заключается в проверке структуры товарного ассортимента компании. Однако к ее недостаткам можно отнести определенную замкнутость на элементах внутренней среды, при этом важные факторы внешней среды (конкурентные отношения, поставщики, рыночная ситуация, последствия научно-технического прогресса) остаются без внимания. По сути дела, рассматривается только единственная составляющая внешнего окружения – потребители.

Полагаем, на основе существующей ассортиментной политики целесообразно использовать алгоритм формирования товарного ассортимента для торговых предприятий, показанный на рис.1.1.

Безусловно, полноценный анализ торгового ассортимента должен совмещать в себе сразу несколько универсальных методов, которые можно адаптировать под конкретную компанию. Предложения по изменению ассортимента формируются на основании сравнения результатов анализа продуктового портфеля с помощью разных методик.

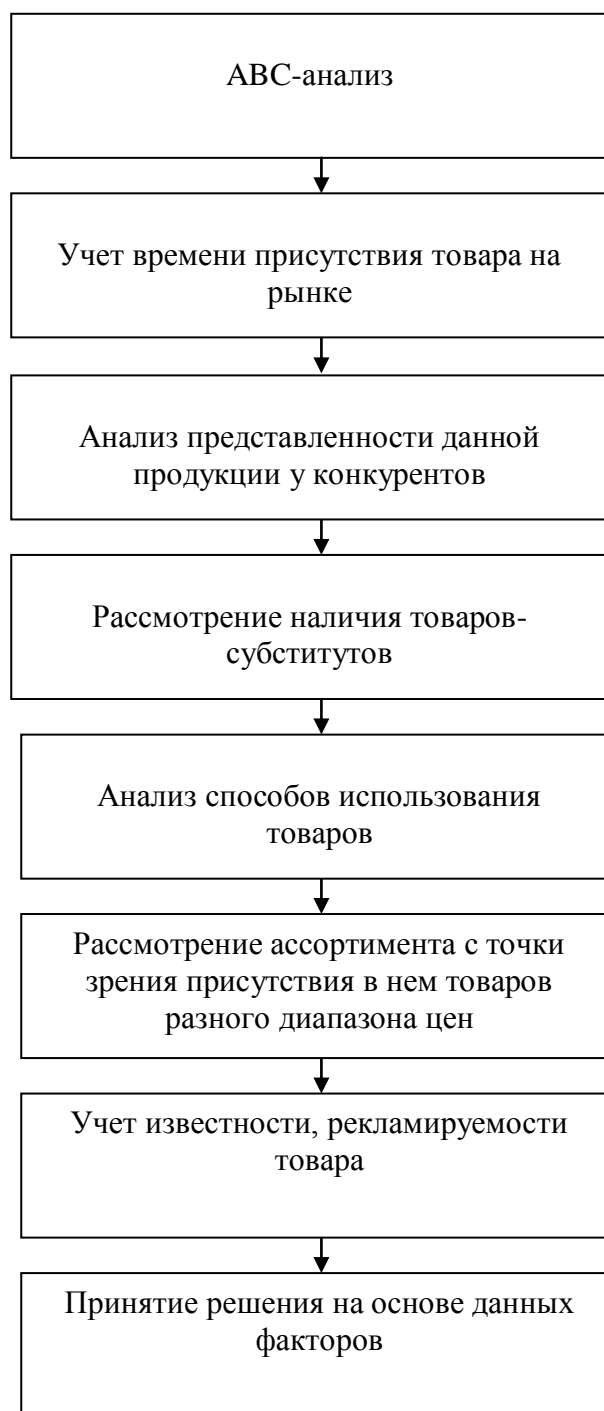


Рисунок 1.1 – Алгоритм формирования товарного ассортимента

1.3 Особенности ассортиментной политики в розничной торговой организации

Не вызывает сомнения тот факт, что большая прибыль предприятию будет обеспечена в результате качественно подобранного ассортимента товаров. Под ассортиментной политикой торгового предприятия можно понимать имеющую четкие целевые установки деятельность по товарному обеспечению рынка, которая основана на долгосрочном планировании и регулировании и связана с удовлетворением потребительского спроса с учетом оптимизации товарной номенклатуры и обеспечения рентабельности деятельности компании.

Основные задачи ассортиментной политики предприятия:

- а) удовлетворить в максимальной степени запросы потребителей;
- б) использовать эффективным образом технологические знания и опыт деятельности фирмы;
- в) оптимизировать основные финансовые результаты, для чего следует использовать такие критерии формирования торгового ассортимента, как рентабельность и объем прибыли;
- г) привлечь новых покупателей с помощью расширения сферы применения производственной программы (на основе жизненного цикла товара);
- д) соблюдать принцип гибкости, что проявляется в диверсификации направлений деятельности компании и разработки нетрадиционных отраслей как стратегических зон сферы ее хозяйствования;
- е) реализовывать с своей деятельности принцип синергизма, означающий процесс расширения областей деятельности организации, которые связаны между собой логической зависимостью для существенной экономии затрат [7].

Следует отметить, что построение ассортиментной политики в масштабах деятельности розничных торговых предприятий зависит от ряда важнейших факторов: экономических, социальных, демографических и др. Конкретизируем их:

а) экономические факторы: денежные доходы населения и их распределение, розничные цены и их соотношение между отдельными товарами; обеспеченность населения предметами длительного пользования;

б) социальные факторы: структура обслуживаемого населения (согласно социальному и профессиональному критериям); уровень образования; уровень культурного развития населения; праздники; мода и др.;

в) демографические факторы: численность населения и его состав в соответствии с полом, возрастом, местом проживания, составом семьи, взятая в динамике;

г) природно-естественные факторы: климат, продолжительность сезонов, физиологические особенности организма человека и т.д.;

д) специфические факторы: имеют значение для каждого конкретного магазина (его тип и размер, специализация, техническая оснащенность, условия товароснабжения численность и состав целевой аудитории, транспортные условия, другие магазины в зоне деятельности данного торгового предприятия).

Также, полагаем, имеет важное значение фактор взаимозаменяемости непродовольственных товаров, если речь идет о формировании подобного ассортимента в рознично-торговой сети.

Для рыночных условий действует такая закономерность: если отсутствует необходимый товар или его качество неудовлетворительное, покупатель не склонен откладывать покупку, а ищет ему замену. Кроме того, спрос на многие товары зависит от фактора сезонности производства (одежда, обувь, спортивные товары).

В розничной торговле ассортиментная политика выступает важной частью общей коммерческой стратегии. При этом необходимо принимать решение не только о поступлении в продажу новых товаров, но и о снятии ряда товаров с продажи. Номенклатура продукции фирм-изготовителей и поставщиков постоянно обновляется с целью получения все больших объемов прибыли. Поскольку товарный ассортимент – это эффективное средство

предприятия в конкурентной борьбе, он должен постоянно изменяться и совершенствоваться.

Для проведения оптимальной ассортиментной политики важно знать жизненные циклы производства и реализации товаров. Только представляя указанные закономерности, можно эффективно управлять торговым ассортиментом магазина. Охарактеризуем стадии жизненного цикла товара:

а) стадия внедрения – предлагаются самые ходовые и базовые модели, в отношении которых покупатели проявляют повышенный спрос;

б) стадия зрелости предполагает поступление в продажу всевозможного ассортимента;

в) стадия спада – в продаже остается только самый лучший и ходовой товар.

В ассортименте магазина всегда находятся товары, находящиеся в разных жизненных циклах. Если товар находится в спаде жизненного цикла, но обладает новизной, то фирма может иметь достаточно стабильные объемы реализации.

Основными принципами ассортиментной политики являются следующие:

а) принцип синергизма: предполагает взаимосвязь и взаимодополнение товаров и услуг. При этом широкая экономия зависит от масштаба деятельности фирмы;

б) принцип стратегической гибкости относится к рациональному построению стратегических зон хозяйствования и товарной номенклатуры, которые зависят от многих условий. Данный принцип по причине значительных финансовых затрат используют в своей деятельности только крупные фирмы.

Следует учесть, что ассортиментные группы для продажи в магазине должны подбираться гармонично.

Основные принципы формирования ассортимента торговой организации:

а) ориентация на единственную ассортиментную группу (подходит для специализированных магазинов). Такая политика позволит сократить

временные затраты на поиск необходимых товаров, стандартизировать важнейшие торгово-технологические процессы, используя для этого минимальные трудовые, материальные и финансовые затраты (магазины обуви, одежды, галантерея);

б) ориентация на место производства товара (белорусский трикотаж, одежда из Европы и т.д.). Ассортимент соответствует спросу (для обслуживания определенного контингента покупателей);

в) ориентация на определенный ценовой уровень – ассортимент торговой организации должен соответствовать платежеспособности покупателей;

г) ориентация на самообслуживание – основное правило здесь – это простота товарной группы, отсутствие надобности в консультации продавца. Покупателям достаточно удобно при таком принципе формирования ассортимента, процесс ознакомления с товарами для продажи значительно упрощен, минимизированы временные затраты на совершение покупок, довольно часто таким образом происходят «импульсивные покупки».

д) ориентация на широту и глубину товарного ассортимента. Здесь ключевыми являются такие факторы, как форма товарной специализации, торговые площади, предложение на потребительском рынке.

е) обеспечение условий рентабельной деятельности торговой организации как правильное условие формирование торгового ассортимента. В данном случае подлежат учету издержкостоемость и налогооблагаемость реализации товарных групп, размеры торговых надбавок, оборачиваемость запасов, а также другие факторы экономического характера.

2 Комплексно-экономический анализ деятельности АО «Тандер»

2.1 Основная характеристика деятельности АО «Тандер»

Анализируемое предприятие впервые появилось на рынке продаж 5 марта 1994 года и в настоящее время именуется АО «Тандер». Предприятие быстро достигло высокой оборачиваемости и в краткие сроки сформировало филиалы по всей России. В 2001 году АО «Тандер» - крупнейшая розничная сеть в России. За все время существования только один раз поменялись фирменные цвета: с «синий и белый» на «красный и белый» (последний вариант существует по настоящее время). Краткая хронология предприятия представлена в Приложении А.

Миссия компании: «Мы работаем для повышения благосостояния наших покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса, бережно относясь к ресурсам компании, улучшая технологии и достойно вознаграждая сотрудников».

Цель компании состоит в обеспечении высокой степени функциональной способности и конкурентоспособности организации за счет эффективного поддержания ее системы жизнеобеспечения, своевременной и качественной адаптации товаров, работ и услуг в соответствии с требованиями правопорядка и сложившихся потребительских приоритетов.

Цель АО «Тандер»: совершение продаж заявленного ассортимента.

Задачи АО «Тандер»:

- а) максимально привлечь покупателей, которые проживают в районе расположения магазина;
- б) побудить покупательскую аудиторию к совершению покупок с помощью воздействия на визуальное восприятие и ассоциативное мышление клиентов;
- в) упорядочить время работы рядовых сотрудников и администрации магазинов для рационального использования трудовых ресурсов;

г) обеспечить атмосферу доброжелательности и комфортности для покупателя в каждом магазине.

Организационная структура управления АО «Тандер» представлена на рисунке 1 в Приложении Б.

Выбранный субъект исследования – магазин «Магнит» является частью масштабного акционерного общества «Тандер» и располагается по адресу: г. Тольятти, улица Юбилейная, 37. Режим работы: с 9.30 до 21.30.

«Магнит» является розничным торговым предприятием и осуществляет следующие виды деятельности:

- а) обеспечение хранения товара;
- б) составление заказов на поставку товаров;
- в) продажа товаров и услуг;
- г) оказание других работ и услуг, которые не запрещены законом и не противоречат действующему законодательству РФ.

В результате анализа штатного расписания предприятия было выявлено, что в магазине работает 11 человек. Распределение сотрудников в соответствии с должностями показано в таблице 2.1:

Таблица 2.1 – Численность магазина «Магнит»

Должность	Количество ставок (чел.)
Управляющий магазином	1
Товаровед	2
Старший продавец	2
Продавец-кассир	6
Итого:	11

Режим работы магазинов можно охарактеризовать как оптимальный. Достаточно заметить, что, когда он составлялся, были учтены такие важные факторы, как объем покупательских потоков в местности, где располагается магазин и их дневное распределение. Поэтому были выявлены наиболее удобные для населения часы начала и конца работы розничного магазина.

Можно отметить, что график выхода на работу сотрудников является рациональным, поскольку полностью соблюдена продолжительность рабочего

времени согласно трудовому законодательству РФ. Помимо этого, в рабочее время включено время, затрачиваемое работниками на подготовительную – заключительную работу, поддерживается чередование труда и отдыха в течение дня в соответствии с естественными ритмами.

Существующая структура «Магнит» имеет следующий вид (рис. 2.1):

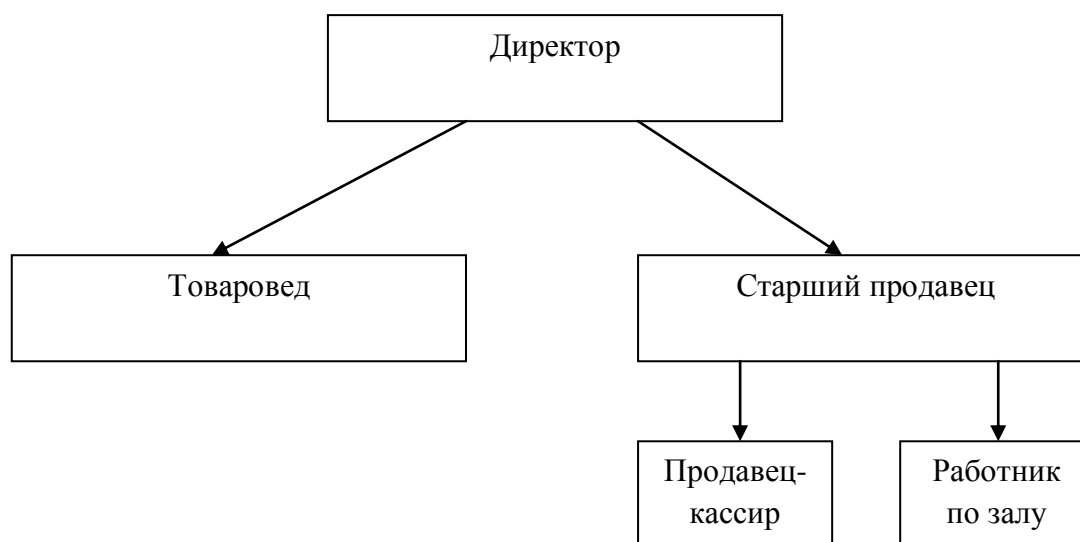


Рисунок 2.1 – Организационная структура магазина «Магнит»

Каждый сотрудник имеет свои обязанности. Перечислим основные функции сотрудников:

Директор: контроль, анализ, управление.

Товароведы: работа с товарами, контроль за остатками.

Рабочий персонал: выкладка, работа на кассе.

Рассматриваемое предприятие относится к Магазину "Товары повседневного спроса". Основной его деятельностью является розничная неспециализированная торговля со смешанным ассортиментом товаров (речь идет о наличии ограниченного ассортимента продовольственных и непродовольственных товаров для частого спроса). Для таких предприятий характерно наличие торговых площадей – не менее 60 м². Предприятия подобного типа работают на основе самообслуживания. Сферой деятельности типа предприятия Магазин "Товары повседневного использования" выступает реализация товаров потребительской корзины, которые являются социально

значимыми и размещаются в радиусе шаговой доступности для населения любого населенного пункта.

Ниже в таблице 2.2. будет представлена характеристика рассматриваемой организации на основании различных критериев по ГОСТу Р 51773-2009 "Услуги торговли. Классификация предприятий торговли".

Таблица 2.2 – Характеристика АО «Тандер» как розничного торгового предприятия

Признак классификации	Отношение предприятия к определённой классификационной группе
Форма собственности	Частная форма собственности
Вид торговли	Предприятие розничной торговли
Специализация торговой деятельности	Предприятие с неспециализированным смешанным ассортиментом
Организация торговой деятельности	Сетевая организация торговлей (торговая сеть)
Вид торгового объекта	Стационарный торговый объект
Форма торгового обслуживания покупателей	Самообслуживание
Условия реализации товаров	Магазин
Тип предприятия торговли	Магазин "Товары повседневного спроса"

2.2 Анализ основных показателей финансово-экономической деятельности АО «Тандер» за 2014-2016 гг.

Перед тем как провести анализ структуры товарооборота АО «Тандер» рассмотрим динамику оборота (T_0) розничной торговли данного предприятия за 2010-2015 гг. (рис.2.2) [7].

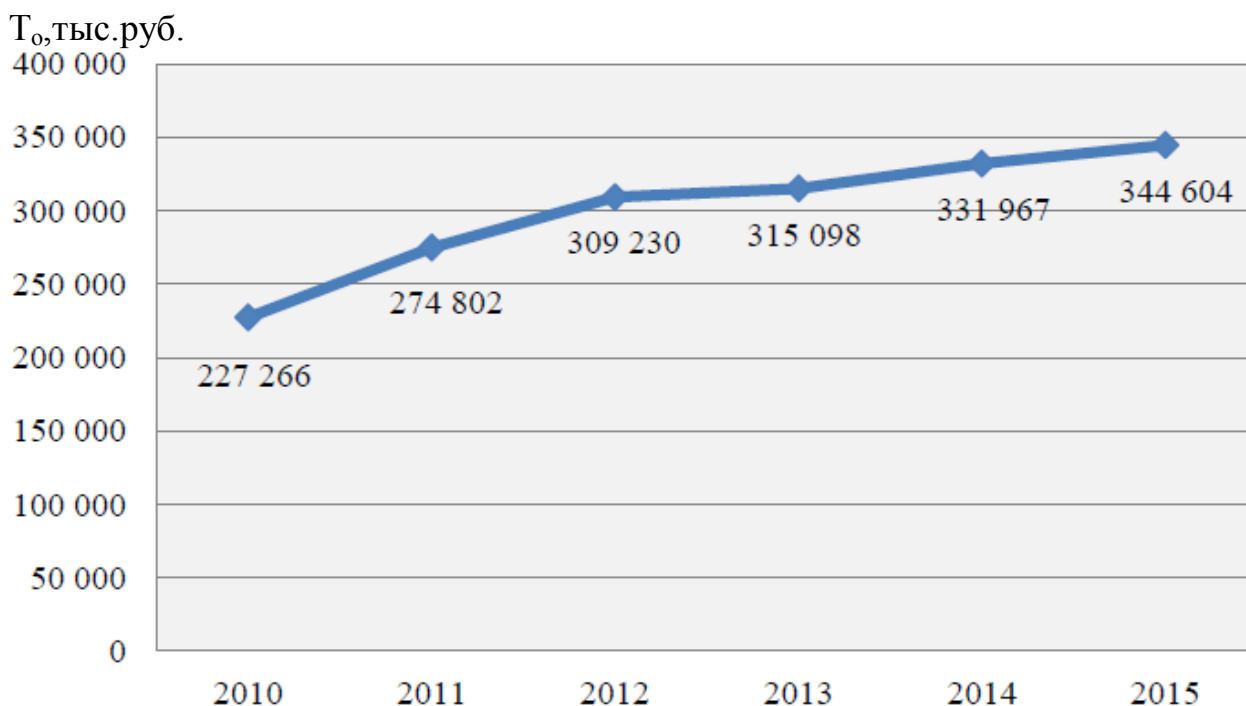


Рисунок 2.2 – Динамика товарооборота АО «Тандер»

График динамики товарооборота показывает, что с каждым годом происходит увеличение объема выручки предприятия (с 222 266 тыс. рублей в 2010 году до 344 604 тыс. рублей в 2015 году). Темп роста товарооборота за рассматриваемый период составил 151,63%. За 2014 год выручка розничной сети «Тандер» увеличилась на 5,35%, однако в 2015 году темп роста товарооборота пошел на спад, поэтому выручка предприятия увеличилась только на 3,81%. Данная тенденция, по нашему мнению, вероятнее всего произошла из-за экономико-политической ситуации в стране. [7]

Далее проведем сравнительный анализ конкурентов, результат которого представлен в Приложении В.

Проведем также сравнительную оценку предприятий по 5-балльной шкале, результаты которой показаны в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Балльная характеристика магазина «Магнит» и конкурентов

Критерии оценки	Оценка в баллах (от 1 до 5)			
	АО «Тандер»	ЗАО «Пеликан»	ООО «FixPrice»	ООО «ПК Фабрика качества»
Цены за товар	5	4	2	5
Ассортимент	5	5	3	3
Качество товаров	5	3	3	5
Качество обслуживания	5	3	3	5
Режим работы	5	3	5	4

Полученные данные дают основание сделать вывод о том, что основным конкурентом для АО "Тандер" является ЗАО «Пеликан» по такому направлению как ассортимент.

2.3 Оценка управления ассортиментной политикой АО «Тандер»

АО «Тандер» (далее именуемое по тексту как сеть магазинов «Магнит») – является одной из ведущих сетей розничной торговли продуктовыми товарами в России.

Основным назначением деятельности розничной сети «Магнит» является повышение благосостояния своих покупателей, для чего им предлагаются товары повседневного спроса высокого качества по доступным ценам. Покупатели товаров Компании имеют различный уровень доходов, что определяет основные форматы деятельности предприятия:

- а) магазин «у дома»;
- б) гипермаркет;
- в) магазин «Магнит Семейный»;
- г) магазин косметики.

«Магнит» по праву признан лидером в соответствии с количеством продуктовых магазинов и территорией их размещения. На конец 2016 года в данной торговой сети насчитывалось 14 059 торговых точек, из них: 10 521 – в формате «магазин у дома», 237 гипермаркетов, 194 магазина «Магнит Семейный» и 3 107 – «Магнит Косметик». За 2016 года выручка компании равнялась 1,07 триллиона рублей.

Розничная сеть «Магнит» имеет свои магазины в 2 494 населенных пунктах Российской Федерации. Для зоны покрытия торгового предприятия характерна огромная территория – с запада на восток от Брянска до Красноярска, и с севера на юг – от Мурманска до Владикавказа. Большинство магазинов сети можно встретить в таких Федеральных округах, как Южный, Северо-Кавказский, Центральный и Приволжский, однако имеются магазины «Магнит» также в Северо-Западном, Уральском и Сибирском округах. Они есть и в крупных городах, и в небольших населенных пунктах (так, почти 2/3 магазинов сети открыто в городах, имеющих население менее 500 тыс. чел.).

Мощная логистическая система, внедренная на данном предприятии, обеспечивает эффективный процесс доставки товаров в розничные магазины.

Помимо этого, компания имеет дистрибьюторскую сеть с 35 распределительными центрами, с помощью которой производится качественное хранение продуктов и их оптимизированная доставка в магазины. Поставки во все магазины розничной сети производятся с помощью собственного автопарка, насчитывающего более 6000 автомобилей.

Также розничная сеть «Магнит» признана крупнейшим частным работодателем в России. Общее количество сотрудников на торговом предприятии составляет более 270 тыс. чел. Неоднократно Компания получала звание «Привлекательный работодатель года».

На протяжении всей своей коммерческой деятельности АО «Тандер» эффективно управляет ассортиментом. Об этом свидетельствует стабильный спрос на товары, достижение быстрой оборачиваемости, победы в различных конкурсах («Золотые сети», «Привлекательный работодатель», упоминание в журнале InstitutionalInvestor).

На данный момент магазин имеет следующий ассортимент:

1. Вино-водочные изделия
2. Слабоалкогольные напитки
3. Безалкогольные напитки
4. Молочные продукты
5. Хлебобулочные изделия
6. Мясосодержащие продукты
7. Замороженные полуфабрикаты
8. Кондитерские изделия
9. Чай
10. Кофе
11. Консервы
12. Бакалея
13. Снеки
14. Бытовая химия
15. Косметика

16. Товары для детей
17. Товары для животных
18. Жиродержащие продукты и масла
19. Свежие фрукты
20. Свежие овощи
21. Табачные изделия

Время от времени товаровед магазина вносит корректировки в ассортимент, добавляя сопутствующие товары, которые пользуются популярностью сезонно.

Магазин занимается продажей только тех групп товаров, которые имеют большую способность к продажам. Но необходимо убедиться, что в ассортименте нет товаров, которые «отлеживаются» на складе. Для анализа можно использовать количественные и качественные методы. Они представлены ниже на рисунке 2.3.

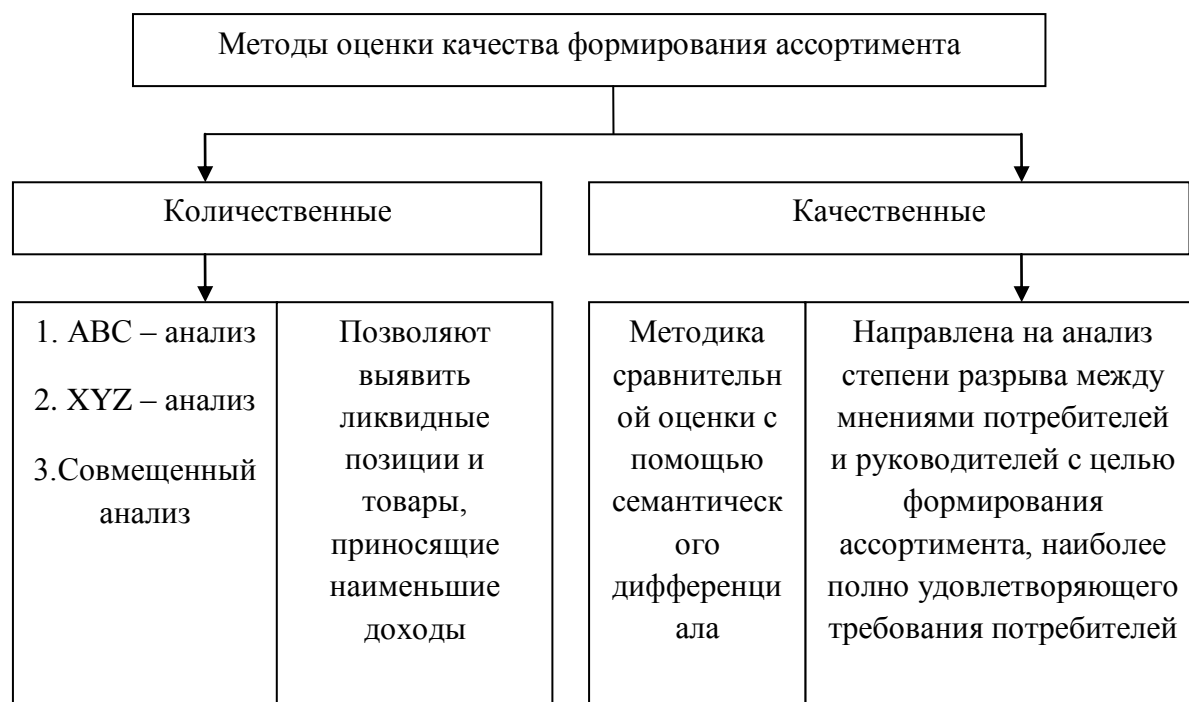


Рисунок 2.3 – Методы оценки качества формирования ассортимента

Метод сравнительной оценки с помощью семантического дифференциала предназначен для построения субъективных семантических пространств и относится к методам шкалирования. Последние используются в психологии в

целях получения количественных показателей для оценки отношения к определённым объектам.

Подробное рассмотрение количественных методов представлено в главе 2.4.

2.4 ABC- и XYZ-анализ как методы управления ассортиментом торгового предприятия АО «Тандер»

Общеизвестно, что в коммерческой деятельности продажи определяют всё. Одни уверены, что основа продаж – это квалифицированные менеджеры; другие считают, что все решает наличие современной CRM-системы; третьи убеждены, что успешный сбыт обеспечивают маркетинговые коммуникации. В современных торговых компаниях значительная часть усилий руководства должна быть сосредоточена на управлении ассортиментом. Для успешного ведения бизнеса любая компания должна обеспечить результативный запас товаров на своих складах. Оптимальный товарный запас должен быть высоколиквидным и иметь высокую оборачиваемость. Также товарный запас должен иметь высокий уровень доходности. При этом ключ к эффективному управлению продукцией заключается в мотивации отделов, которые непосредственно имеют отношение к продажам. При успешной мотивации этих отделов, они смогут решать серьезные задачи, создать сильную закупочную структуру, сделать продажи эффективными и улучшить показатели компании.

Ассортиментом признается семейство видов, разновидностей и сортов товаров, которые агрегированы или сочетаются по определённом признаку. Он должен быть в максимальной степени притягательным для покупателей. Базисными особенностями совместимости товаров являются производственный, сырьевой и потребительский признаки.

Номенклатура товаров, которые предназначены для продажи в розничной торговой сети, являет собой торговый ассортимент. Он, как правило, состоит из двух ключевых товарных отраслей продовольственных и непродовольственных товаров. В свою очередь, в каждой отрасли есть свои товарные группы, включающие товары по группам в соответствии с определенными признаками. Например, признаками могут быть однородность сырья и материалов, потребительское назначение товара, степень сложности товарного ассортимента.

Благодаря тому, что ассортимент – это последовательная дифференциация товаров, интегрированных по наиболее общим признакам, можно изучать, планировать, прогнозировать, вести учет и анализировать потребительский спрос по отдельным видам товаров и их группам.

Исходя из этого, предприятиям требуется формировать такой ассортиментный перечень товаров, который обеспечивал бы бесперебойность товарооборота. Претворение в жизнь этого принципа имеет в своей основе ассортиментную концепцию торгового предприятия.

Сущностью ассортиментной концепции является целенаправленное формирование наиболее подходящей структуры товарного предложения в соответствии с существующим ассортиментом, в основе которой лежат потребительские требования конкретных субъектов рынка. Ассортиментная концепция обеспечивает наиболее эффективное использование финансовых, материальных, технологических и трудовых ресурсов предприятия. Главной целью ассортиментной концепции является разработка соответствия объемов, структуры спроса и предложения на рынке в соответствии с конкретными видами товаров, товарных групп, товарной номенклатурой.

В современных торговых компаниях значительная часть усилий руководства должна быть сосредоточена на управлении ассортиментом и запасами. Так как любые запасы – это вложенные инвестиции, то и контроль над ними крайне необходим.

Товарный запас характеризуют такие показатели как ликвидность и оборачиваемость:

а) ликвидность – это скорость превращения запасов в деньги: насколько быстро текущий запас товара можно продать;

б) оборачиваемостью называется возможность получения прибыли от вложений в единицу продукции.

Не менее важным показателем является индекс доходности.

У эффективного товарного запаса все выше названные показатели должны быть высокими. Имея высокий индекс доходности, это означает одно из двух:

или товар продается по достаточно высокой цене, или – быстро.

Немало важным аспектом является формирование ассортимента. Недостатки и достоинства ассортимента можно выявить, используя ABC- и XYZ-анализ.

ABC-анализ это инструмент, позволяющий изучить ассортимент товаров, определить их рейтинг по заданным признакам, а затем определить ту часть ассортимента, которая гарантирует наибольший эффект. Как правило, ассортимент анализируется по двум ключевым параметрам. В их роли могут выступать, например, объем продаж и получаемая прибыль. В основе ABC - анализа лежит правило Парето, называемое еще правилом «20» на «80», согласно которому 20% ассортиментных позиций обеспечивает 80% прибыли.

Однако необходимо помнить, что анализируемое правило выступает как эмпирическое, а конкретные пропорции могут оказаться иными, например, 10/90 или 35/65. Правилем Парето только устанавливается заметное отклонение от пропорции 50/50 для различных систем, а не его конкретная величина.

В нашем исследовании рассматриваемый метод позволяет найти наиболее значимые позиции в ассортименте, выделить в нем отстающие группы, таким образом, определив базовый ассортимент организации. По существу, ABC - анализ выступает в качестве инструмента ранжирования ассортимента по определенным критериям. Результатом такого распределения, становится создание трех рейтинговых групп товаров: А, В и С, отличающихся по своей значимости и вкладу в оборот или прибыль организации.

К группе А можно отнести товары, на долю которых, рассчитанную нарастающим итогом, выпадает до 80% от общей суммы параметров. Эти изделия можно назвать «звездами» ассортимента организации и тщательно планировать их наличие. Следующая за группой А идет группа В, содержащая товары сумма долей, накопительный итог которых равен почти 90% исходя из общей суммы параметров. Изделия, отнесенные к этой группе, мене значимы для организации и нуждаются в рядовом контроле и налаженном учете. Остальные товары составляют группу С, сумма долей с накопительным итогом

которых – свыше 90%, если брать за основу общую сумму параметров. Можно сказать, что это товарные «аутсайдеры» и к ним возможно применение упрощенных методов планирования, учета и контроля.

Графическое изображение ABC-анализа можно представить в виде кривой, показанной на рисунке 2.4.

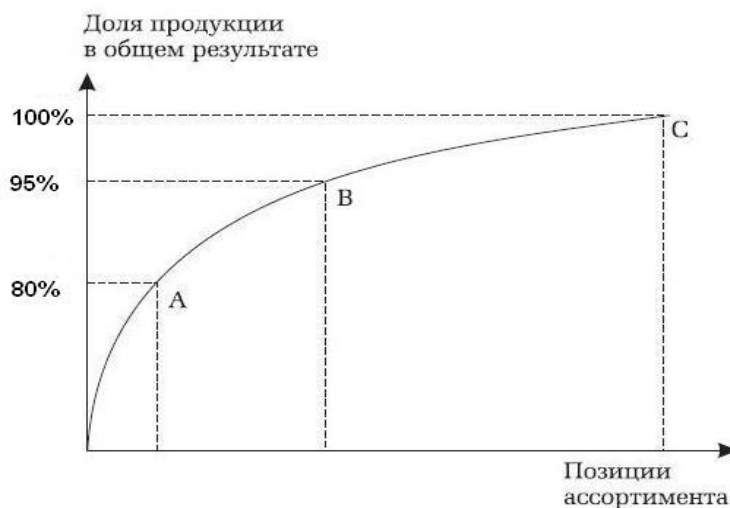


Рисунок 2.4 – Распределение категорий товаров в общем ассортименте
Алгоритм проведения ABC - анализа состоит из следующих этапов:

1) Определение предметов анализа: поставщик, клиент, товарная группа/подгруппа, номенклатурная единица, и т.п.

2) Выявление критериев, по которым будет проводиться анализ объекта. В качестве меры могут выступать, в стоимостном выражении, объем продаж; средний товарный запас; доход, прибыль, а также количество единиц продаж или число заказов, выраженные в натуральных показателях. ABC-анализ можно провести и по вкладу товаров ассортимента в прибыль компании.

3) Калибровка объектов анализа в порядке убывания значения параметра.

4) Очерчивание границ групп А, В и С.

Алгоритм причисления выбранного объекта к соответствующей группе следующий. Сначала рассчитывается доля параметра от общей суммы параметров избранных объектов. Затем эта доля определяется с накопительным итогом. И в заключении, выбранным объектам присвоить код группы.

Но оценка по группам дает лишь обобщенное восприятие групп. Практика показывает, что ABC-анализ дает больше информации и позволяет управлять ассортиментом эффективнее, если его проводить по категориям.

В качестве примера рассмотрим ABC-анализ по разновидностям внутри группы, которая является частью ассортимента крупного гипермаркета и реализующего товары по низким ценам. В таблице 2.4 показан результат дифференцирования ассортимента товаров методом ABC-анализа.

Признак, по которому выполнялась дифференцирование ассортимента товаров – прибыль организации. В приведенном примере рассмотрена статистика по прибыли за летние и осенние месяцы 2016 года, доля в прибыли и доля с накопительным итогом.

Таблица 2.4 – Результат расчета дифференциации ассортимента товаров методом ABC-анализа

Наименование товара	Прибыль, руб.	Доля, %	Доля с накопительным итогом, %	Группы
1	2	3	4	5
Виски Джек Дэниэлс	242000	17%	17%	А
Виски БурбонМэйкерс	225680	16%	33%	А
Вино Алма Гранде	173430	12%	45%	А
Виски Чивас Ригал	171140	12%	56%	А
Виски Джемесон	135050	9%	66%	А
АрманьякФайн	123300	9%	74%	А
Коньяк Дагестан	98280	7%	81%	В
Коньяк Курвуазье	94870	7%	88%	В
Коньяк Рос	91840	6%	94%	С
Виски Джим Бим	91392	6%	100%	С

По данным проведенного анализа можно сделать вывод, что в ассортименте преобладают товары группы А. Нужно отметить, что именно эту группу организация должна держать под жестким контролем, ведь она приносит максимальную прибыль. Если ресурсы группы А не будут должным образом подвергаться мониторингу, прогнозироваться, контролироваться, то организация начнет нести потери. В группе В товары более стабильны. Они приносят хорошую прибыль. Товарная категория «Коньяк Рос» относится к

группе С и, следовательно, товары данной группы приносят организации не большой доход.

Таким образом, ABC-анализ визуализировал данные, на основе которых можно оптимизировать ассортимент. Этот анализ очень эффективен в сочетании с XYZ-анализом.

XYZ-анализ представляет собой статистический метод, который дает возможность анализировать и прогнозировать стабильность продаж отдельных видов товаров организации, используя инструменты централизации и ранжирования ассортиментного ряда. С помощью такого анализа организация может оценить, насколько стабилен или, напротив, нестабилен спрос. Известно, что чем стабильнее спрос на товар, тем легче планировать его движение и снижается необходимость создавать избыточный страховой запас.

Исходя из значения коэффициента вариации за конкретный временной период, товары подразделяются на три ключевые группы - X, Y, Z. В позицию X включаются товары с коэффициентом вариации не выше 10%. Вариативность спроса на такие объекты незначительна и, следовательно, по ним можно оптимизировать запасы, уверенно прогнозировать продажи. К позиции Y можно отнести товары с коэффициентом вариации 10 - 25%, а значит, на основе выявленного колебания в спросе, возможность прогнозирования продаж среднего уровня достоверности. Товары, включаемые в позицию Z, имеют коэффициент вариации выше 25% и относятся к изделиям с нерегулярным потреблением. По таким товарам сложно оценить какие-либо тенденции и, как результат, невысокая точность прогноза продаж.

Алгоритм проведения XYZ-анализа состоит из следующих основных этапов:

- а) расчет коэффициента вариации, который используется для анализируемых ресурсов;
- б) процесс группирования ресурсов по возрастанию коэффициента вариации;
- в) осуществление сортировки согласно категориям X, Y, Z;

г) представление результатов анализа в графическом виде.

Под коэффициентом вариации понимается отношение среднего квадратического отклонения к среднеарифметическому значению измеряемых значений ресурса.

Расчет коэффициентов вариации (2.1) по всему ассортименту (номенклатуре) товаров производится по формуле:

$$V = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} \times 100\%, \quad (2.1)$$

где V – коэффициент вариации

x_i – значение параметра по оцениваемому объекту за i -тый период;

\bar{x} – среднеарифметическое значение параметра по оцениваемому объекту анализа;

n – число периодов.

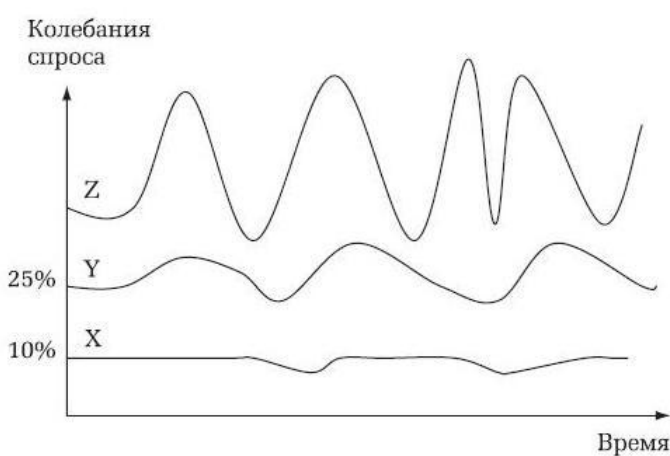


Рисунок 2.5 – Графическое представление поведения товаров по группам X, Y, Z

В качестве примера продолжим рассматривать товары по разновидностям внутри группы, являющейся частью ассортимента крупного гипермаркета. В таблице 2.7 показан результат дифференцирования этих товаров методом XYZ-анализа.

XYZ-анализ был произведен по данным за летние и осенние месяцы 2016 года.

Результаты данного анализа показали, что в ассортименте товаров присутствует только одна позиция со стабильной величиной потребления, которую можно отнести к позиции X. Лидируют товары группы Y - с менее стабильным спросом, на них могут оказывать влияние различные явления, такие как сезонность, тренд, акции и т.д. Самый высокий коэффициент вариации оказался у товаров «Виски Джек Дэниэлс» и «Коньяк Джемесон» - 34%, включаемые в позицию Z. Это характеризует их как товары с нерегулярным потреблением, низкой точностью прогнозирования спроса.

Таблица 2.5 – Результат расчета дифференциации ассортимента товаров методом XYZ – анализа

Наименование товара	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Коэффициент вариации, V	Группа
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Вино Алма Гранде	15	19	18	16	17	19	9%	X
Коньяк Рос	20	25	23	21	19	21	10%	Y
Коньяк Дагестан	9	9	9	9	10	7	11%	Y
АрманьякФайн	10	10	13	14	12	14	15%	Y
Виски Чивас Ригал	20	21	19	17	18	26	16%	Y
Коньяк Курвуазье	11	15	12	13	19	16	21%	Y
Виски Джим Бим	9	10	15	15	14	19	27%	Z
Виски БурбонМэйкерс	10	15	10	17	18	20	28%	Z
Виски Джек Дэниэлс	9	10	13	6	13	17	34%	Z
Виски Джемесон	11	13	16	13	6	19	34%	Z

Для полной прикладной адекватности обычно используют сочетание ABC- и XYZ-анализа, что позволяет в ассортименте организации выявлять безусловных «звезд», к которым относят товары категории AX, и отстающих, относящихся к категории CZ. Интегрированный ABC-XYZ анализ позволяет всесторонне исследовать товарный ассортимент, а также разработать стратегию

управления отдельными группами и категориями товаров. ABC-XYZ анализ представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Матрица совмещения ABC- и XYZ-анализа

Группа	X	Y	Z
A B	Товары группы AX и BX имеют высокий товарооборот и отличаются стабильностью продаж. Они постоянно должны быть в наличии, однако для этого не нужен избыточный страховой запас продуктов. Расход товаров данных товарных групп является достаточно стабильным и хорошо поддается прогнозу.	Группы товаров AY и BY характеризуются высоким товарооборотом, но не обладают достаточной стабильностью. Для их постоянного наличия следует добиться увеличения страхового запаса.	Товары группы AZ и BZ хотя и имеют высокий товарооборот, их расход сложно прогнозировать. Если попытаться обеспечить гарантированное наличие товаров данных групп за счет наличия страхового запаса, то значительно увеличится средний товарный запас торгового предприятия. Данная группа товаров нуждается в пересмотре системы заказов.
C	Для товаров группы CX подойдет система заказов, имеющая постоянную периодичность. Рекомендуется снизить страховой запас.	В отношении товаров группы CY используется система заказов, имеющая постоянную сумму или объем заказа. Страховой запас формируется на основании финансовых возможностей компании.	Группа товаров CZ включает все новые товары, товары, пользующиеся непостоянным спросом, товары под заказ и пр. Некоторые из них могут быть легко выведены из ассортиментного перечня, а другие необходимо регулярно контролировать, поскольку именно здесь могут возникнуть неликвидные или труднореализуемые запасы.

Соединяя данные двух (таблицы 2.4 и таблицы 2.5), методом наложения результатов один на другой, получаем матрицу совмещения результатов ABC- и XYZ-анализа, представленного в таблице 2.7. В итоге такого совмещения получаем состав объектов анализа, сформированный по двум признакам. С одной стороны – это ABC-анализа, показывающий градус влияния рейтинговых позиций в ассортименте на конечный результат деятельности предприятия. С другой – XYZ-анализа, отображающий стабильность, прогнозируемость такого результата. Это необходимое средство для наращивания эффективности системы товародвижения предприятия.

Таблица 2.7 – Результат расчета совмещения ABC-XYZ-анализа

Наименование	Прибыль, млн. руб.	Доля	Доля с накопительным итогом	Группа	Коэффициент вариации, V	Группа	Совмещение
1	2	3	4	5	6	7	8
Вино Алма Гранде	173430	12%	72%	A	10%	X	AX
Виски БурбонМэйкерс	225680	16%	16%	A	9%	Z	AZ
Виски Джек Дэниэлс	242000	17%	33%	A	16%	Z	AZ
Виски Джемесон	135050	9%	54%	A	15%	Z	AZ
Виски Чивас Ригал	171140	12%	45%	A	21%	Y	AY
АрманьякФайн	123300	9%	81%	A	28%	Y	AY
Коньяк Курвуазье	94870	7%	60%	B	11%	Y	BY
Коньяк Дагестан	98280	7%	94%	B	34%	Y	BY
Виски Джим Бим	91392	6%	87%	C	34%	Z	CZ
Коньяк Рос	91840	6%	100%	C	27%	Y	CY

Анализ показал, что только одна позиция отвечает требованиям, которые предъявляются к группе AX ABC - XYZ-анализа. Лидирующие позиции в ассортименте занимают товары группы AZ, которым характерен высокий товарооборот и умеренная стабильность расхода. Также присутствуют три позиции группы BY, к которой относятся товары с низкой прогнозируемостью продаж. В целом можно сделать вывод, что в товарном ассортименте преобладают товары, которые нуждаются в регулярном контроле, прогнозе, обновлении. Необходимо постоянно повышать их эффективность. Товарный ассортимент требует модернизации и совершенствования, чтобы поддерживать конкурентоспособность и не терять свои сильные стороны.

Деятельность по формированию ассортимента можно охарактеризовать как имеющую комплексный характер. При этом, если игнорировать хотя бы

одно из ее направлений, могут быть напрасными все остальные приложенные усилия.

При этом ключ к эффективному управлению продукцией заключается в мотивации отделов, которые непосредственно имеют отношение к продажам. Это отдел управления товарными запасами и отдел маркетинга.

Для сотрудников каждого отдела должны быть применена своя система мотивации. Мотивация менеджеров по управлению ассортиментом должна быть сосредоточена на увеличении объема продаж и зависеть от показателей маржинальной прибыли и ликвидности. Для эффективной работы менеджеру по управлению ассортиментом нужно иметь опыт продаж, аналитический склад ума и знания в области маркетинга.

Мотивация сотрудников отдела по управлению товарными запасами должна включать в себя такие показатели как:

- а) индекс доходности;
- б) оборачиваемость товарных запасов.

Крайне необходимо, чтобы доход сотрудников по товарному запасу зависел от количества неликвидов на складе (соотношение «запасы-продажи»). Требования к сотрудникам составляют следующие: эти люди должны иметь системное мышление, быть внимательными в процессе работы, знать статистику и быть готовыми к рутинной работе с цифрами.

При успешной мотивации этих отделов, они смогут решать серьезные задачи, создать сильную закупочную структуру, сделать продажи эффективными и улучшить показатели компании.

2.5 Обзор стратегий управления запасами АО «Тандер»

Непрерывный контроль над товарами, которые приносят прибыль – важный процесс, к которому следует подходить с полной ответственностью. Грамотный анализ и мониторинг запасов важны для любого предприятия. Для грамотного анализа существуют специальные модели для расчета оптимальной партии заказа и управления запасами при существовании фиксированного временного интервала между заказами.

Таблица 2.8 – Основные системы управления запасами

Система	Условия применения	Преимущества	Недостатки
Система с фиксированным размером заказа	Высокие: потери при дефиците, издержки хранения, стоимость товара, степень неопределенности спроса на товар	Меньшие: уровень максимального запаса; затраты по содержанию запасов	Необходимость ведения постоянного контроля наличия запасов на складе
Система с фиксированным интервалом времени между заказами	Большие расходы по размещению товара и его доставке. Потери от дефицита сравнительно невелики	Отсутствие постоянного контроля наличия запасов на складе	Высокие: уровень максимального запаса, затраты на содержание запасов на складе

Для написания данной бакалаврской работы была построена и рассчитана совмещенная модель запасов, показанная в Приложении Г.

Также АО «Тандер» (в т.ч. магазин «Магнит») придерживаются следующей стратегии развития:

а) расширение торговой сети, для чего необходим рост плотности покрытия ключевых рынков присутствия, а также органическое развитие в тех российских регионах, которые являются наименее освоенными;

б) развитие мультиформатной бизнес-модели: продолжение агрессивного развития форматов "магазин у дома", "гипермаркет", "Магнит Семейный" и "Магнит Косметик";

в) обеспечение состояния, для которого характерен высокий уровень лояльности к торговой марке (бренду) со стороны целевой аудитории;

г) внедрение ряда дополнительных мер, которые бы обеспечили оптимизацию издержек и улучшили рентабельность работы предприятия.

АО «Тандер» тщательно заботится не только о конкурентоспособности и способности удовлетворения покупательского спроса, но и следит за своей репутацией. АО «Магнит» и его дочерние и зависимые общества (далее – Компания) руководствуются в своей непосредственной деятельности и во взаимоотношениях с партнерами высокими этическими и моральными стандартами. Компания придерживается принципа нулевой толерантности по отношению к коррупции в любых ее формах и проявлениях. Данное положение означает, что руководству Компании, ее сотрудникам, а также иным лицам, которые действуют от имени Компании и/или в ее интересах, запрещено напрямую или косвенным путем участие в действиях, носящих коррупционный характер.

В Компании прилагаются все усилия для того, чтобы любые коррупционные действия были пресечены быстро и неотвратимо. Привлечение виновных лиц к ответственности осуществляется, вне зависимости от уровня занимаемой должности и стажа работы в Компании.

Посредством Антикоррупционной горячей линии сотрудники Компании, поставщики, подрядчики, покупатели и/или иные лица при обнаружении фактов совершения коррупционных действий лицами, связанными с Компанией, имеют право в любое время суток передать имеющуюся у них информацию. Компания гарантирует проведение проверки в отношении каждого поступившего на Антикоррупционную горячую линию сообщения. Вся полученная информация будет обработана с максимальным уровнем конфиденциальности уполномоченными сотрудниками Компании.

3 Проектирование мероприятий по совершенствованию ассортиментной политики АО «Тандер»

3.1 Предложения по разработке ассортиментных стратегий торгового предприятия АО «Тандер»

На протяжении 23 лет работы АО «Тандер» осуществляет продажу оптом и в розницу, для поддержания высокой привлекательности обеспечивает магазины компании импортными товарами, а также занимается поставкой овощей собственного выращивания. При этом «Тандер» эффективно управляет своим ассортиментом.

Для стимулирования продаж магазины акционерного общества используют ряд мероприятий, нацеленных на повышение продаж и, соответственно, прибыли.

Наиболее известные мероприятия и отчасти эффективные перечислены ниже:

а) реклама товаров с помощью СМИ. Это самый доступный метод оповещения о грядущих скидках, акциях и всевозможных распродажах через телевидение, радио, объявления в газетах. Раньше, когда был пик популярности у телевидения и радио, это мероприятие работало с большой эффективностью. Хотя охват аудитории у СМИ высокий.

б) журналы и листовки, распространяемые в пределах торговой точки, на улице и в почтовые ящики жилых помещений. Придя в магазин за покупками, мы нередко находим в корзине для продуктов ранее положенный буклет или журнал. Этот способ работает эффективнее, так как проще воздействовать на покупателя.

в) не так давно появился еще один способ оповещения покупателей о «товарах недели» или товарах, на которые действует скидка в определенный период – это внесение оповещения в кассовый чек. То есть, просматривая чек за только что сделанную покупку, внимание покупателя вверху чека будет обращено на оповещение об акциях.

Все эти мероприятия имеют некую эффективность, но не всегда дают желаемый результат. Они приносят лишь дополнительный процент прибыли, но не основной. Самое главное – это правильно и грамотно воздействовать на покупателя на территории торговой точки. К этому можно отнести:

- а) хорошее освещение;
- б) правильно расставленные стеллажи;
- в) наличие плакатов с акциями;
- г) наличие сопутствующих товаров в магазине, размещенных на видном месте.

Проанализировав другие существующие мероприятия по стимулированию сбыта, были выделены следующие:

а) сочетание метода ДМП (дополнительные места продаж) и прием Cross-well. Дополнительные места продаж – данный метод заключается в том, что определенный товар размещают не только в том месте, которое ему отведено по регламенту, но и, например, в центре торгового зала, рядом с кассами. Однако этот метод будет работать эффективнее, если ставить товар рядом с таким товаром, который может быть ему сопутствующим. То есть два товара из совершенно разных групп в паре взаимно дополняют друг друга. Например, не зря размещают соусы и специи над холодильниками с замороженной продукцией (мясо, рыба, полуфабрикаты) – это и является дополнительным местом продаж. В нашем случае нужно будет рядом с алкогольной продукцией размещать конфеты, в штучном (не расфасованном виде) фрукты. Также в качестве сопутствующих товаров подойдут праздничные скатерти, салфетки, наборы фужеров или рюмок. ДМП повышают продажи до 8 раз. А продажи с сопутствующим товаром приносят к прибыли каждый месяц плюс 10%.

б) в настоящее время нередко в подарок предпочитают выбирать алкоголь. Придя в магазин, который производит продажу алкогольной продукции, имея при этом широкий ассортимент данного вида товара, покупатель не всегда может остановить свой выбор на каком-либо сорте вина или выбрать коньяк с определенной выдержкой. Работники торгового зала не

всегда имеют возможность уделить необходимое количество времени покупателю для консультации, поэтому мы хотим предложить размещение интересных брошюр с кратким, но доступным и лаконичным описанием алкогольной продукции. Также можно будет размещать непосредственно на бутылки необычные наклейки-поздравления («С Новым годом!», «С юбилеем!», «Горько!» и т.д.) Данный метод не так нацелен на повышение прибыли, как на удовлетворение потребителя. Однако он обеспечивает повышение дохода на 25%.

в) во время новых технологий и инноваций следующий прием наиболее эффективен. Up-selling – покупатель берет товар современнее, достойнее, с более сильным функционалом, с более привлекательным оформлением. Данный прием работает на любой группе товаров, начиная с алкоголя (коньяк без «звезд», вино без выдержки уступит дорогостоящему алкоголю) и заканчивая техникой (современные смартфоны и бытовая техника вытесняют с прилавков устаревшие модели мобильных телефонов и ручную кухонную утварь). Заметно повышение дохода на 25%.

3.2 Рекомендации по оптимизации размера товарного ассортимента торгового предприятия АО «Тандер» и оценка эффективности предложенных мероприятий

Учитывая предлагаемые мероприятия по совершенствованию товарной политики и разработке ассортиментных стратегий торгового предприятия АО «Тандер» в проектной части, расчёт эффективности производится по следующим мероприятиям:

- а) сочетание метода «ДМП» (дополнительные места продаж) и прием «Cross-well»;
- б) внедрение винной карты и необычных наклеек на алкогольную продукцию;
- в) «Up-selling».

Для расчета эффективности необходимо рассчитать, каких вложений требуют мероприятия.

Результаты проведенных мероприятий имеют определенную стоимостную оценку, которая может быть выражена следующим образом:

- а) произошло снижение себестоимости продукции, работ или услуг компании (издержки обращения);
- б) увеличилась прибыль организации.

Все необходимые для расчетов показатели представлены в Приложении Д.

Текущий эффект чаще всего рассчитывается на определенном отрезке времени, обычно шагом расчета является год. По мероприятиям, предлагаемым в выпускной квалификационной работе, определяется величина текущего (годового) эффекта.

Расчет экономической эффективности от разработки ассортиментных стратегий торгового предприятия за счет внедрения в сочетании таких двух приемов как «ДМП» и «Cross-well».

Рациональная выкладка товаров и использование приемов мерчендайзинга способствует росту товарооборота магазина. Практикой

доказано, что рациональная выкладка товаров и использование системы мерчендайзинга может увеличить товарооборот в среднем в год на 5 %.

$$T_d = 84000 * 5 / 100 = 88200 \text{ тыс.руб.}$$

На проведение данного мероприятия необходимы дополнительные затраты, которые составят 18 тыс. руб. Они складываются из затрат на приобретение дополнительных стеллажей и витрин, заработной платы рабочих, нанятых на перепланировку и оформление дополнительных мест продаж.

На первом этапе внедрения сочетания метода ДМП (дополнительные места продаж) и прием Cross-well дополнительного увеличения объемов заказов на сопутствующие товары не планируется, поскольку все они уже имеются в наличии.

Таблица 3.1 – Ожидаемые изменения показателей при использовании приемов мерчендайзинга

№ п/п	Показатель	До проведения мероприятий	После проведения мероприятий	Прирост тыс.руб
1	2	3	4	5
	Товарооборот, тыс.руб.	7000	7350	350
1.	Себестоимость товаров, тыс.руб.	5900	5918	18
2.	Прибыль от продажи, тыс.руб.	1100	1432	332
3.	Рентабельность продаж, %	16	19	3

Представим расчет эффективности при использовании приемов мерчендайзинга в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Расчет эффективности использования приемов мерчендайзинга

Наименование показателя	Методика расчета	Расчет показателя
1	2	3
Планируемый товарооборот продукции в плановом году, тыс.руб.	$T_{о.пл} = T_{ф} + \Delta O$	$7000+350=7350$
Планируемая выработка одного работника в плановом году, тыс.руб.	$V_{пл} = T_{о.пл} / Ч_{отч}$	$7350/11=668$
Прирост выработки труда, %	$\Delta ПР = (V_{пл} - V) / V * 100$	$(668-636)/ 636*100=5$
Условная экономия численности, чел.	$\Delta ч = \Delta ПР * Ч_{отч} / (\Delta ПР + 100)$	$5*11/(5+100)=0,5$
словно-годовая экономия по зарплате, тыс. руб.	$\Delta зп = \Delta ч * З_{ср}$	$0,5*21,0=10,5$
Условно-годовая экономия по отчислениям на пенсионное страхование, тыс. руб.	$\Delta сн = \Delta зп * У_{от} / 100$	$10,5*30/100=3,15$
Условно-годовая экономия по условно-постоянным расходам, тыс. руб.	$\Delta зупр = (Z_{уп}/T_{оф} - Z_{уп}/T_{опл}) * Z_{уп}$	$(41,4/7000 - 41,4/7350)*41,7=0,01$
Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, тыс. руб.	$\Delta з-г = \Delta зп + \Delta сн + \Delta зупр$	$10,5+3,15+0,01=13,66$

Расчет эффективности показывает, что при использовании приемов мерчендайзинга экономия численности составит 5 чел., условно-годовая экономия от внедрения мероприятия составит 13,66 тыс. руб.

Расчет экономической эффективности от разработки ассортиментных стратегий торгового предприятия за счет внедрения такого приема как Up-selling.

Прием Up-selling, когда посетителя ориентируют на покупку товара с более качественными характеристиками, чем первоначальный его выбор, может повысить дохода магазина на 5-7%. Для использования этого приема, предлагается изготовление винной карты и закупки наклеек на алкогольную продукцию.

Для начала разберемся в том, что же представляет из себя винная карта и для чего она нужна. Пример винной карты представлен в Приложении Е.

Винная карта – список алкогольных напитков и других сопутствующих товаров. Данный перечень необходим для того, чтобы грамотно проинформировать потребителей о наименованиях напитков и цен на них.

Теперь переходим непосредственно к расчету эффективности выбранных мероприятий.

Рассчитаем прирост годовой выручки с учетом предлагаемых мероприятий:

$$8400,0 * 1,05 = 8820 \text{ тыс.руб}$$

Далее необходимо рассчитать затраты на предлагаемые мероприятия.

1. Разработка и печать карты вин составляет 1950 руб. (20 экз.) Нам потребуется 5 комплектов на месяц.

$$1950 * 5 = 9750 \text{ руб.} - \text{затраты по мероприятию на один месяц.}$$

$$\text{На год затраты составят: } 9750 * 12 = 117000 \text{ руб.}$$

2. Что касается наклеек, то предлагается использовать уже готовые, не требующие разработок. Наклейки имеют оригинальный дизайн и надписи. Закупка наклеек будет производиться раз в месяц, в размере 100 штук, что равно двум упаковкам. Цена за упаковку 149 руб.

Таблица 3.3 – Бланк заказа наклеек

Наименование товара	Цена за упаковку, руб.	Количество упаковок, шт.	Сумма заказа, руб.
1	2	3	4
Наклейки	149	2	298

Всего за год будет 53 заказа:

$$53 * 298 = 15794 \text{ руб.} - \text{стоимость мероприятия.}$$

$$\text{Всего затрат: } 117,0 \text{ тыс.руб} + 15,794 \text{ тыс.руб} = 133 \text{ тыс.руб}$$

Ожидаемые изменения показателей при использовании приемов Ur-selling представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Ожидаемые изменения показателей

№ п/п	Показатель	До проведения мероприятий	После проведения мероприятий	Прирост тыс. руб.
1	2	3	4	5
1.	Товарооборот, тыс.руб.	8400,0	8820	420
1.	Себестоимость товаров, тыс. руб.	7304,3	7437	133
2.	Прибыль от продажи, тыс. руб.	1095,7	1383	287
3.	Рентабельность продаж, %	13	16	3

В таблице 3.5 представим расчет эффективности продаж от использования приемов Up-selling

Таблица 3.5 – Расчет эффективности использования приемов Upselling

Наименование показателя	Методика расчета	Расчет показателя
1	2	3
Планируемый товарооборот продукции в плановом году, тыс.руб.	$T_{о.пл} = T_{ф} + \Delta O$	$8400,0+420=8820$
Планируемая выработка одного работника в плановом году, тыс.руб.	$V_{пл} = T_{о.пл} / Ч_{отч}$	$8820/11=801.8$
Прирост выработки труда, %	$\Delta ПР = (V_{пл} - V) / V * 100$	$(801.8-764)/764*100=5$
Условная экономия численности, чел.	$Эч = \Delta ПР * Ч_{отч} / (\Delta ПР + 100)$	$5*11/(5+100)=0.5$
Условно-годовая экономия по зарплате, тыс. руб.	$Эзп=Эч*З_{ср}$	$0.5*21,0= 10,5$
Условно-годовая экономия по отчислениям в страховые взносы, тыс. руб.	$Эсн=Эзп*У_{от} / 100$	$10,5*30/100=3,15$
Условно-годовая экономия по условно-постоянным расходам, тыс. руб.	$Эзуп=(З_{уп}/T_{оф} - З_{уп}/T_{о.пл})* Z_{уп}$	$(34,5/8400-34,5/8820)*34,5=0,345$
Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, тыс. руб.	$Э_{у-г}= Эзп + Эсн + Эзуп$	$10,5+3,15+0,345=13,995$

Расчет эффективности показывает, что при использовании приемов Ur-selling экономия численности составит 1 чел., условно-годовая экономия от внедрения мероприятия составит 14 тыс. руб.

Расчет экономической эффективности от снижения наценки

Результаты опроса показали, что 10% опрошенных считают, что в магазине высокие цены на товары группы CZ, которые относятся к товарам, приносящим организации не большой доход в данной группе. Предлагается снизить наценку на данные товары, приблизив цены к конкурентноспособным. Это позволит увеличить объем продаж, к тому же поможет более рационально использовать складское помещение, вовремя освобождая его для новых товарных поставок.

Предлагается снизить наценку на товары низкой доходности группы CZ на 30%.

Опираясь на данные, полученные в ходе анализа ценовой политики магазина, можно произвести расчет цен с учетом планируемой скидки.

По формуле (3.1) рассчитываем новый товарооборот после применения сниженной наценки:

$$H_{mo} = C / c + H_{mn} \quad (3.1)$$

где H_{mo} - товарооборот после понижения наценки;

C/c – себестоимость с НДС;

H_{mn} – новая торговая наценка.

Ни каких дополнительных затрат на проведение данного мероприятия не требуется. Следовательно, управленческие и коммерческие расходы за этот период не вырастут.

После снижения цен на приведенные товары в магазине ожидается увеличение на них спроса (на основании проведенного опроса и наблюдений) на 10% и, естественно, увеличение товарооборота. В связи с потребительским ажиотажем данный показатель может увеличиться в 2 раза, то есть 20%. Ожидаемые изменения показателей представлены в таблице 3.6.

Из таблицы 3.6 видно, что после применения назначенной скидки увеличится товарооборот товаров низкой доходности группы CZ на 202 тыс.руб.

Таблица 3.6 – Ожидаемые изменения показателей при снижении наценки на товары с низкой доходностью группы CZ на 30%

№ п/п	Показатель	До снижения наценки на группы ликероводочных товаров	После снижения наценки	Прирост тыс.руб.
1	2	3	4	5
1.	Товарооборот, тыс.руб.	1008	1210	202
2.	Себестоимость товаров, тыс.руб.	876,5	876,5	0
3.	Прибыль от продажи, тыс.руб.	131,5	333,5	202
4.	Рентабельность продаж, %	0,1	0,3	0,2

Таблица 3.7 – Расчет эффективности снижения наценки на товары низкой доходности группы CZ на 30%

Наименование показателя	Методика расчета	Расчет показателя
1	2	3
Планируемый товарооборот продукции в плановом году, тыс.руб.	$T_{о.пл} = T_{ф} + \Delta O$	$1008+202=1210$
Планируемая выработка одного работника в плановом году, тыс.руб.	$V_{пл} = T_{о.пл} / Ч_{отч}$	$1210/11=110$
Прирост выработки труда, %	$\Delta ПР = (V_{пл} - V) / V * 100$	$(110-92)/92*100=19,6$
Условная экономия численности, чел.	$Эч = \Delta ПР * Ч_{отч} / (\Delta ПР + 100)$	$19,6*11/(19,6+100)=1,8$
Условно-годовая экономия по зарплате, тыс. руб.	$Эзп = Эч * З_{ср}$	$1,8*21,0=37,8$
Условно-годовая экономия по отчислениям на пенсионное страхование, тыс. руб.	$Эсн = Эзп * У_{от} / 100$	$37,8*30/100=11,3$

Условно-годовая экономия по условно-постоянным расходам, тыс. руб.	$\text{Эупр} = (\text{Зуп}/\text{Тоф} - \text{Зуп}/\text{Топл}) * \text{Зуп}$	-	$(34,5/1008 - 34,5/1210) * 34,5 = (0,034 - 0,028) * 34,5 = 0,207$
Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, тыс. руб.	$\text{Эу-г} = \text{Эзп} + \text{Эсн} + \text{Эупр}$	+	$37,8 + 11,3 + 0,207 = 49,307$

В результате расчета эффективности снижения наценки на товары низкой доходности группы CZ на 40% условно-годовая экономия численности составит 1,8 чел., условно-годовая экономия от внедрения мероприятия составит 49,307 тыс. руб.

В целом предложенные рекомендации по совершенствованию организации сбытовой деятельности обладают высокой эффективностью.

Таблица 3.8 – Сводная таблица синтетической экономической эффективности от предложенных рекомендаций по совершенствованию товарной и сбытовой политики на АО «Тандер»

Наименование рекомендации	Прирост выручки, ΔO , тыс. руб.	Прирост издержек обращения, ΔIo , тыс. руб.	Прирост прибыли, ΔPr , тыс. руб.
1	2	3	4
1. Мероприятия по снижению наценки на отдельные товары	202	161	40
2. Мероприятия по использованию приемов мерчендайзинга	350	18	332
3. Мероприятия по применению приема Upselling	420	133	287
Итого:	972	312	659

Анализируя данные таблицы 3.9 можно сделать вывод о том, что предложенные рекомендации по совершенствованию товарной и сбытовой политики на АО «Тандер» приведут к приросту выручки в размере 972 тыс. руб., что значительно больше прироста издержек обращения (312 руб.).

Таблица 3.9 – Основные ожидаемые финансово-экономические показатели сбытовой деятельности АО «Тандер» в результате внедрения предложенных мероприятий

Наименование показателей	Величина показателя		Изменение показателя	
	2016	проект	Абс.	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	16408	17380	972	6
Себестоимость проданных товаров, тыс.руб.	14010,4	14010,4	-	-
Управленческие и коммерческие расходы, тыс. руб.	70,4	221,1	150,7	314
Прибыль от реализации, тыс. руб.	2327,2	3148,5	821,3	35
Затраты на 1 рубль выручки, коп.	85,4	80,6	-4,8	-6
Рентабельность продаж, %	14	18	4	29

По результатам расчетов можно сделать вывод, что выручка ориентировочно может вырасти на 972 тыс. руб. или на 6 %. Несмотря на то, что издержки обращения значительно возрастут, в результате увеличения товарооборота, прибыль от реализации может вырасти на 821,3тыс. руб. или 35 %. В итоге, после проведения рекомендуемых мероприятий, рентабельность продаж может увеличиться на 29 %.

В целом предложенные рекомендации по совершенствованию организации сбытовой деятельности обладают высокой эффективностью.

Заключение

В данной бакалаврской работе был проведен анализ сбытовой политики АО «Тандер».

В условиях ожесточенной борьбы за потребителя розничным торговым предприятиям необходимо постоянно следить за уровнем спроса, анализировать ассортимент и продумывать направления по совершенствованию его формирования. В современных рыночных условиях торговое предприятие должно быть гибким и быстро адаптироваться под рыночные изменения, чтобы эффективно функционировать.

Формирование товарного ассортимента – это процесс подбора таких товаров, которые бы могли удовлетворить реальные покупательские потребности оптимальным образом как для покупателя, так и для розничного предприятия. Такой результат достигается при гармоничном сочетании рациональных затрат на управление товародвижением и ценой товара. Задача формирования товарного ассортимента – повышение рентабельности продаж торгового предприятия.

Основными направлениями формирования товарного ассортимента являются: углубление и расширение ассортимента; обновление и поддержание полноты ассортимента; повышение устойчивости и гармонизация ассортимента; развитие инновативности и обеспечение сбалансированности ассортимента.

Для удовлетворения потребностей покупателей предприятию необходимо тщательно формировать товарный ассортимент на основе учета показателей ассортимента и его свойств, а также непрерывно совершенствовать его формирование с целью поддержания конкурентоспособности в условиях изменчивой рыночной среды.

Проведение всестороннего анализа товарного ассортимента предполагает совмещение нескольких известных и универсальных методов, которые являются адаптированными к ситуации на конкретном предприятии.

В данной работе корректировка формирования товарного ассортимента

осуществлялась на основе использования методов ABC- и XYZ. Анализ процесса модернизации товарного ассортимента проводился на базе предприятия розничной торговли АО «Тандер», которое занимается реализацией продовольственных и непродовольственных товаров.

В ходе проделанной работы были решены следующие задачи:

а) изучены теоретические аспекты формирования товарного ассортимента предприятия розничной торговли;

б) проведен анализ деятельности АО «Тандер» и оценка стратегий управления запасами;

в) разработаны рекомендации по совершенствованию формирования товарного ассортимента АО «Тандер».

Анализ фактического ассортимента АО «Тандер» проводился с помощью совмещенного анализа ABC- и XYZ-методов, который способствовал выявлению среди представленных товарных групп «лидеров» и «аутсайдеров» продаж. На основании результатов анализа была разработана модель запасов для контроля за состоянием товарных запасов на складах предприятия.

При оценке сбытовой деятельности АО «Тандер» были обнаружены следующие недостатки:

а) в товарном ассортименте АО «Тандер» имеются товары, оборачиваемость которых значительно отстает от средней по ассортиментной группе;

б) товарный ассортимент АО «Тандер» не является сбалансированным и не имеет упорядоченную структуру;

в) предприятие не в полной мере использует возможности мерчендайзинга.

С целью преодоления этих недостатков были разработаны рекомендации по стимулированию продаж АО «Тандер» посредством внедрения приёмов Ur-selling и мерчендайзинга. А также, для увеличения товарооборота, предлагается снизить наценку на товары, оборачиваемость которых значительно отстает от средней по ассортиментной группе, тем самым приблизив цены

кконкурентоспособным.

Прогнозируется, что за счет предложенных мероприятий выручка может возрасти на 972 тыс. руб. в год, а рентабельность продаж увеличиться на 29 %.

Таким образом, разработанные в проекте рекомендации по совершенствованию сбытовой деятельности АО «Тандер» целесообразны и экономически выгодны. Их внедрение обеспечит улучшение показателей производственно-хозяйственной деятельности торгового предприятия.

Библиографический список

1. Цацулин А.Н. Экономический анализ: Учебник для вузов. 2-е изд., исправленное и дополненное. Стандарт третьего поколения. – СПб., 2014. – 211.
2. Бузукова, Е.А. Ассортимент розничного магазина: методы анализа и практические советы [Текст]: Учебник / Е.А. Бузукова. – СПб.: Питер, 2013. – 163 с.
3. ГОСТ 51303-99.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть I, утвержденная Федеральным законом от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ (в редакции Федерального закона от 29.12.2015 г. № 383-ФЗ).
5. Ксенофонтова, О.Л. ABC-XYZ-анализ как средство управления товарным ассортиментом торгового предприятия, Ивановский государственный химико-технологический университет, 2013
6. Otten S. Towards decision analytics in product portfolio Management [Text] / S. Otten –Utrecht, The Netherlands: Decision Analytics, 2015. – PP. 1-2.(переводстатьи)
7. Жилина Е.В., Корытова В.Е., Анализ динамики и структуры товарооборота розничной сети «Магнит», «Экономика и социум» №4(23) 2016
8. Капрова, В. Г. Управление ассортиментом - прямой путь к эффективным продажам / В. Г. Капрова, Ю. В. Дубовая // Educatio. – 2017. – № 3 (29). – С. 38–43. 9. <http://magnit-info.ru>
10. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 дек. 1993 г. (с учетом поправок от 30 дек. 2008 г. № 6-ФКЗ, от 30 дек. 2008 г. № 7-ФКЗ) // Консультант Плюс: справ.правовая система. – Версия Проф. – Электрон.дан. – М., 2017.
11. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть вторая: [федер. закон от 26 янв. 1996 г. № 14-ФЗ (принят ГД ФС РФ 22.12.1995) (ред. от 17 июля. 2009) // Консультант Плюс: справ.правовая система. – Версия Проф. – Электрон.дан. – М., 2017.

12. Организация торговли, учебник, Чернухина Г.Н., Университет «Синергия», 2016
13. Коммерческая деятельность, учебник, Панкратов Ф.Г., Солдатова Н.Ф., Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017
14. Российская Федерация. Законы. О защите прав потребителей [Текст] :федер. закон: [принят Гос. Думой 7 февраля 1992 г.].
15. Маркетинг в коммерции: учебник, Синяева И.М., Синяев В.В., Земляк С.В., Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016
16. Анализ финансового состояния предприятия. Статья: Система показателей товарооборота и их анализ [сайт]. URL: <http://afdanalyse.ru/> 17. <http://ir.magnit.com/>
18. Bivona E., Ceresia F. Designing long term oriented policies to build strong Manufacturer-Dealers relationships: a system dynamics approach [Text] / E. Bivona, F. Ceresia – Palermo: ResearchGate, 2013. – PP. 1-2.
19. Relich M. Portfolio selection of new product projects: a product reliability perspective [Text] / M. Relich – Zielona Gora: Eksploatacja i Niezawodnosc – Maintenance and Reliability, 2016. – 613p.
20. Ulonska S., Welo T. On the use of product portfolio and variant maps as visualization tools to support platform-based development strategies [Text] / S. Ulonska, T. Welo – Trondheim, Norway: Concurrent Engineering: Research and Applications, 2016. – PP. 1-2.
21. Gauci D., Hill R. Goods and Services Differences in Television Advertising: an Australian Replication [Text] / D. Gauci, R. Hill – Australia: Australasian Marketing Journal, 2003. – 34p.
22. Капрова В.Г., Дубовая Ю.В., Гармонизация ассортиментного портфеля и повышение продаж торговой организации, Экономика, управление и право, Пенза, МЦНС «Наука и Просвещение», 2017
23. Денисова, И. Н. Управление продажами : учебник / И. Н. Денисова. – М. : Спутник +, 2015. – 267 с.

24. О.И. Кормина, Ю.В. Дубовая, Государственное регулирование инновационной деятельности локальных рынков потребительских товаров и услуг, ТГУ, Вектор науки, №3 (22), 2015
25. Ермолаева, С.Н. Планирование экономической эффективности торговых операций [Текст] / С.Н. Ермолаева // Финансовый менеджмент. – 2014. - № 1. – С. 8-20.
26. Зельников, И. Большой ассортимент – не помеха ABC-анализу [Текст] / И. Зельников // Логистик & система. – 2015. - № 5. – С. 20-32.
27. Петров, П.В. Экономика товарного обращения [Текст] : Учебник для вузов / П.В. Петров, А.Н. Соломатин. – М.: ИНФРА-М, 2015.
28. Родионов, А.Р. Управление запасами и оборотными средствами в условиях рыночной экономики [Текст] / А.Р. Родионов, Р.А. Родионов // Финансовый менеджмент. – 2014. - № 3. – С. 42-50.
29. Родионов, А.Р. Управление торговыми запасами [Текст] / А.Р. Родионов, Р.А. Родионов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. - № 1. – С. 32-44.
30. Щиборщ, К.В. Управление товарными запасами торговых предприятий [Текст] / К.В. Щиборщ // Финансовый менеджмент. – 2015. - № 5. – С. 42-56.
31. Кувшинов, Н. А. Формирование ассортимента при открытии магазина: маркетинговый подход [Текст] / Н. А. Кувшинов // Управление магазином. – 2014. – № 2. – С. 6-35.
32. Корниенко, В. С. Сокращение затрат за счет оптимизации ассортимента [Текст] / В. С. Корниенко // Логистика в торговле. – 2013. – № 2. – С. 23-32. 33. <http://www.consultant.ru/>
34. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть II, утвержденная Федеральным законом от 05.08.2000 г. № 117-ФЗ (в редакции Федерального закона от 27.12.2015 г. № 379-ФЗ).
35. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 21.11.1996 г. № 129-ФЗ (в редакции Федерального закона от 23.11.2015 г. № 261-ФЗ).

36. Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации, утвержденное приказом Минфина России от 29.07.1998 г. № 34н (в редакции приказа Минфина России от 26.03.2013 г. № 26н).

37. Положение по бухгалтерскому учету «Учет материально-производственных запасов» ПБУ 5/01, утвержденное приказом Минфина России от 09.06.2001 г. № 44н (в редакции приказа Минфина России от 26.03.2013 г. № 26н).

Таблица 1 – История АО «Тандер»

Период	Изменения
1994 – 1998	Основание компании по продаже бытовой химии С.Н. Галицким Тандер становится одним из ведущих официальных дистрибьютеров бытовой химии и косметики в России Принято решение о выходе на рынок розничной торговли продуктами питания
1998 – 2001	Открытие первого продуктового магазина в Краснодаре Эксперименты с форматом Магазины объединены в розничную сеть «Магнит»
2001 – 2005	Стремительное региональное развитие: 1 500 магазинов на конец 2005 года Принятие МСФО Строгий финансовый контроль Мотивационная система оплаты труда
2006 – 2009	Лидер российского продуктового ритейла по количеству покупателей IPO в 2006 году Начало строительства гипермаркетов В Совет Директоров избран независимый директор Учрежден Комитет по аудиту Разработан и введен свод правил корпоративного поведения SPO в 2008, 2009 годах 24 гипермаркета открыто в 2007-2009 годах 636 магазинов у дома открыто в 2009 году (общее количество магазинов на 31 декабря 2009 года составляет 3 228)
2010 – 2012	Открытие первого магазина «Магнит Косметик» 20 декабря 2010 года Начат проект по освоению нового направления деятельности – выращиванию овощей. В 2011 году был собран и реализован первый урожай огурцов и помидоров, выращенных в собственном тепличном комплексе компании Ускорение темпов роста: в 2011 году открыто 1004 магазина «у дома», 42 гипермаркета и 208 магазинов косметики, в 2012 году — 1040 магазинов «у дома», 36 гипермаркетов, 17 магазинов «Магнит Семейный» и 482 магазина косметики Расширение географии сети — открытие торговых точек в Сибири и на Урале Успешное размещение акций в декабре 2011 года, совокупные поступления составили 475 млн. долл. Поставлен внутренний рекорд по капитализации бизнеса, стоимость акций компании на Лондонской бирже в конце 2012 года превысила 21 млрд. долл.
2013 – 2015	В 2013 году розничная сеть «Магнит» становится абсолютным лидером российского ритейла. Впервые за 15 лет после открытия первого магазин «Магнит» стала крупнейшей компанией не только по количеству магазинов, торговых площадей, темпам роста и эффективности, но и по объему продаж «Магнит» входит в рейтинг самых выгодных для акционеров компаний мира, составленный BostonConsultingGroup 5 марта 2014 — «Магнит» отмечает 20-летие компании В 2015 году «Магнит» входит в тройку крупнейших частных компаний России Компания также обеспечивает самый большой прирост рабочих мест в 2014

	<p>году.</p> <p>3 ноября 2015 —В Краснодаре открывается самый большой гипермаркет сети</p> <p>2 октября 2015 «Магнит» объявляет о запуске проекта индустриального парка в Краснодаре. Компания подписывает инвестиционное соглашение о создании парка с губернатором Краснодарского края на Форуме «Сочи-2015»</p>
2016	<p>Компания обновила концепцию магазинов формата «у дома». Первая торговая точка в редизайне открылась в Краснодаре</p> <p>Введены в работу 3 распределительных центра «Магнит»: в Дмитрове, Оренбурге и Кемерово</p> <p>Сеть «Магнит Косметик» стала самой быстрорастущей компанией года в сегменте Non-Food и получила премию RussianRetailAwards 2016</p> <p>На работу в компанию принят тысячный сотрудник с ограниченными физическими возможностями</p> <p>«Магнит» стал одним из первых российских ритейлеров, который предоставил покупателям возможность оплачивать товар с помощью мобильных устройств Apple</p> <p>Установлена тысячная касса самообслуживания</p> <p>Совместно с российским офисом Disney в магазинах сети реализована широкомасштабная маркетинговая акция «Звездные войны», в рамках которой покупатели получили 100 миллионов фигурок и жетонов героев саги. Акция охватила более 7500 магазинов сети.</p>

Рисунок 1 – Организационная структура управления АО «Тандер»

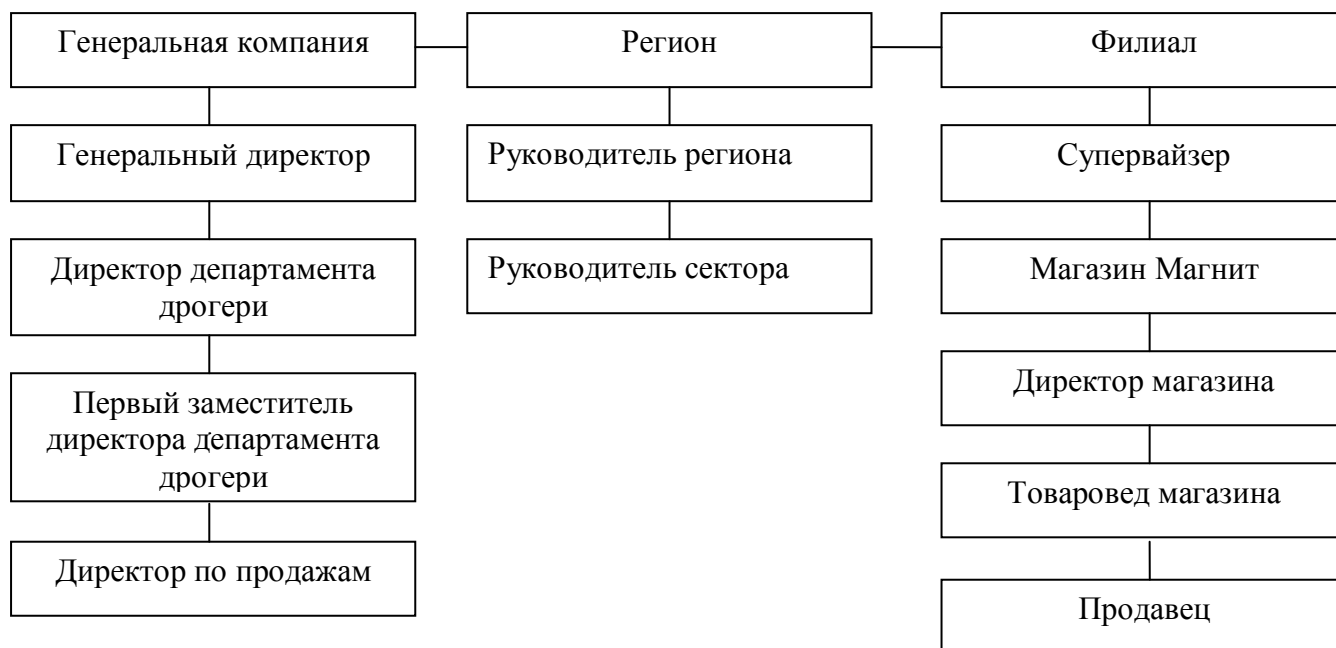


Таблица 2 – Сравнительная характеристика магазина «Манит» и конкурентов

Факторы	Наименование предприятий			
	АО «Тандер»	ЗАО «Пеликан»	ООО «FixPrice»	ООО «ПК Фабрика качества»
Цены за товар	Цены средние и полностью удовлетворяют потребителей, соответствуют качеству товаров и обслуживания	Цены выше средних, но удовлетворяют потребителей при соответствующем качестве товаров и обслуживания	Цены существенно завышены и не удовлетворяют потребителей	Цены средние и полностью удовлетворяют потребителей, соответствуют качеству товаров и обслуживания
Ассортимент	Широкий. Присутствуют все группы и подгруппы товаров. В ассортименте присутствуют сопутствующие товары. Ассортимент устойчив, присутствуют новые виды и наименования продукции	Широкий. Присутствуют все группы и подгруппы товаров. В ассортименте присутствуют сопутствующие товары. Ассортимент устойчив, присутствуют новые виды и наименования продукции	Узкий. Присутствуют не все группы и подгруппы товаров. Но в ассортименте присутствуют сопутствующие товары.	Специализированный. Присутствуют отдельные группы товаров. Ассортимент устойчив, присутствуют новые виды и наименования продукции
Качество товаров	Высокое. Органолептические показатели всегда удовлетворяют потребителей. Соблюдены сроки реализации, режимы хранения и правила продажи	Невысокое. Органолептические показатели не всегда удовлетворяют потребителей. Соблюдены сроки реализации, режимы хранения и правила продажи	Невысокое. Органолептические показатели не всегда удовлетворяют потребителей. Соблюдены сроки реализации, режимы хранения и правила продажи	Высокое. Органолептические показатели всегда удовлетворяют потребителей. Соблюдены сроки реализации, режимы хранения и правила продажи
Качество обслуживания	Высокая. Персонал обычно вежлив и тактичен с покупателями, может дать консультацию о товарах. Обеспечена реализация прав	Невысокая. Персонал не всегда вежлив и тактичен с покупателями, не всегда может дать консультацию о товаре. Не полностью	Невысокая. Персонал не всегда вежлив и тактичен с покупателями, не всегда может дать консультацию о товаре. Не полностью	Невысокая. Персонал не всегда вежлив и тактичен с покупателями, не всегда может дать консультацию о товаре. Не полностью обеспечена

	<p>потребителей в соответствии с Законом. Величина торговой площади и оперативность обслуживания обычно не допускают очередей</p>	<p>обеспечена реализация прав потребителей в соответствии с Законом. Величина торговой площади и оперативность обслуживания иногда создают очереди</p>	<p>обеспечена реализация прав потребителей в соответствии с Законом. Величина торговой площади и оперативность обслуживания иногда создают очереди</p>	<p>реализация прав потребителей в соответствии с Законом. Величина торговой площади и оперативность обслуживания иногда создают очереди</p>
<p>Режим работы</p>	<p>Удобный. С 9.30 до 21.30, без перерыва на обед</p>	<p>Не очень удобный. С 10.30 до 22 часов</p>	<p>Удобный. С 9.30 до 20.30 часов, без перерыва на обед</p>	<p>Не очень удобный. С 9 до 20 часов, без перерыва на обед</p>

Приложение Г

Таблица 3 – Модель запасов

№ п/п	Наименование товара	Характеристика склада					Характеристика поставок					Характеристика недельной потребности	Управление запасами					
		Единицы измерения	Ед. хранения товара	Величина хранения в ед. хранения	Цена за ед. измерения	Стоимость 1 единицы хранения, руб.	Поставщик	Единицы поставки	Кол-во ед. хранения в ед. поставки	Мин. размер поставляемой партии в ед. поставки	Мин. период поставки, дни	Недельный средний объем продаж в ед. хранения	Запас хранения, дни	Ежедневная потребность	Запас хранения в ед. поставки	Недельная потребность	Стоимость запасов, руб.	Периодичность заказа, дни
1	Виски Бурбон Мэйкерс	л.	бутылка	0.5	0	2120	США	ящик	6	3	35	4	90	0,57	0,10	4	1211	30
2	Виски Джек Дэниэлс	л.	бутылка	0.75	0	2000	США	ящик	6	3	35	3	45	0,43	0,07	3	857	30
3	Виски Чивас Ригал	л.	бутылка	0.75	0	1990	Шотландия	ящик	12	2	28	5	45	0,71	0,06	5	1421	30
4	Виски Джемесон	л.	бутылка	0.5	0	1890	Ирландия	ящик	6	4	28	5	15	0,71	0,12	5	1350	30
5	Коньяк Курвуазье	л.	бутылка	0.5	0	1870	Франция	ящик	12	3	28	7	15	1,00	0,08	7	1870	30
6	Вино Алма Гранде	л.	бутылка	0.75	0	1790	Португалия	ящик	12	3	21	8	21	1,14	0,10	8	2046	30
7	Арманьяк Файн	л.	бутылка	0.75	0	1730	Франция	ящик	6	6	21	8	21	1,14	0,19	8	1977	30
8	Виски Джим Бим	л.	бутылка	0.5	0	1600	США	ящик	6	4	21	6	21	0,86	0,14	6	1371	30
9	Коньяк Дагестан	л.	бутылка	0.5	0	1550	Дагестан	ящик	6	4	14	5	14	0,71	0,12	5	1107	14
10	Коньяк Рос	л.	бутылка	0.5	0	1450	Россия	ящик	12	3	14	7	14	1,00	0,08	7	1450	14

Таблица 4 – Основные экономические показатели деятельности АО «Тандер»

№ п/ п	Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г	Абсолютное отклонение (+,-)		Темп прироста, %	
					2016 г. от:		2016 г. к:	
					2014 г.	2015 г.	2014 г.	2015 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Выручка от продажи, тыс.руб.	60000	67200	84000	24000	16800	1.4	1.2
2	Себестоимость проданных товаров, тыс.руб.	52174	58435	73043	20869	14608	1.4	1.2
3	Управленческие и коммерческие расходы, тыс. руб.	319	319	345	26	26	1.1	1.1
4	Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	7507	8446	10612	3105	2166	1.4	1.3
5	Чистая прибыль, тыс. руб.	3907	4414	5572	1665	1158	1.4	1.3
6	Стоимость основных средств, тыс. руб.	2700	3000	3200	500	200	1.2	1.1
7	Стоимость активов, тыс. руб.	13500	14300	15000	1500	700	1.1	1.1
8	Собственный капитал, тыс. руб.	500	550	700	200	150	1.4	1.3
9	Заемный капитал, тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-
10	Численность ППП, чел.	10	10	11	1	1	1.1	1.1
11	Производительность труда, тыс.руб. (1/11)	6000	6720	7636	1636	916	1.3	1.1
12	Фондоотдача, руб. (1/7)	22.2	22.4	26.2	4	3.8	1.2	1.2
13	Оборачиваемость активов, раз (1/8)	4.4	4.7	5.6	1.2	0.9	1.3	1.2
14	Рентабельность собственного капитала по чистой прибыли, % (6/9*100%)	781.4	802.5	796	14.6	-6.5	1.0	0.9
15	Рентабельность продаж, % (4/1*100%)	12.5	12.6	12.6	0.1	0	1.0	1
16	Рентабельность капитала по прибыли до налогообложения, % (5/(9+10))	15	15.3	15.2	0.2	-0.1	1.0	0.9
17	Затраты на рубль выручки от продажи, (2/1*100 коп.)	0.87	0.87	0.87	0	0	1	1

Рисунок 2 – Винная карта

СЕРИЯ «ESTATE» 0,7л



СУХИЕ СТОЛОВЫЕ ВИНА
 КАБЕРНЕ ■ СПИРТ 10-12% об.
 ШАРДОНЕ ■ СПИРТ 10-12% об.

ПОЛУСАДКИЕ ВИНА
 МЕРЛО ■ СПИРТ 10-12% об. САХАР 30-40 г/дм³
 ШАРДОНЕ ■ СПИРТ 9-11% об. САХАР 30-40 г/дм³
 ИЗABELЛА ■ СПИРТ 9-11% об. САХАР 30-40 г/дм³
 КАБЕРНЕ ■ СПИРТ 10-12% об. САХАР 30-40 г/дм³
 МУСКАТ ■ СПИРТ 10-12% об. САХАР 30-40 г/дм³

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ВИНА
 КАТОР ■ СПИРТ 16% об. САХАР 160 г/дм³

VINO GRANDE

ПРОИЗВОДИТЕЛЬ: ООО «Вино-Гранде»
 171271, Тверская область, Коноковский район,
 пгт Новоавидовский, Первомайский переулок, д.1
 Тел.: (48242) 2-19-45, (495) 994-45-61

Офис продаж: (495) 926-28-86, 926-28-87
 Адрес: 129343, г. Москва, проезд Серебрякова, д.14
 E-mail: vino-grande@mail.ru

СЕРИЯ «РОМАНТИКА» 0,7л



КОЛДОВСКАЯ ОСЕНЬ
 столовое полусладкое красное
 СПИРТ 9-11% об. САХАР 30-40 г/дм³

НОЧЬ ЖЕЛАНИЙ
 столовое полусладкое красное
 СПИРТ 9-11% об. САХАР 30-40 г/дм³

СЕРИЯ «VG» 0,7л



ИЗABELЛА
 столовое полусладкое красное
 СПИРТ 9-11% об. САХАР 30-40 г/дм³

БАРХАТНЫЙ НЕКТАР
 столовое полусладкое красное
 СПИРТ 9-11% об. САХАР 30-40 г/дм³

КАДАРКА
 столовое полусладкое красное
 СПИРТ 9-11% об. САХАР 30-40 г/дм³

КАБЕРНЕ
 столовое полусладкое красное
 СПИРТ 10-12% об. САХАР 30-40 г/дм³

СЕРИЯ «АРГЕНТИНА-ЯМАЙКА 5:0» 0,7л



ПОЛУСАДКИЕ ВИНА
 ЖЕМЧУЖНЫЙ НЕКТАР ■ СПИРТ 9-11% об. САХАР 30-40 г/дм³
 БАРХАТНЫЙ НЕКТАР ■ СПИРТ 9-11% об. САХАР 30-40 г/дм³
 МУСКАТ ■ СПИРТ 10-12% об. САХАР 30-40 г/дм³
 ИЗABELЛА ■ СПИРТ 9-11% об. САХАР 30-40 г/дм³

СЕРИЯ «VG» 0,7л



НОЧЬ ЖЕЛАНИЙ
 столовое полусладкое красное
 СПИРТ 9-11% об. САХАР 30-40 г/дм³

ЛИДИЯ
 столовое полусладкое красное
 СПИРТ 9-11% об. САХАР 30-40 г/дм³

ДУША МОНАРХА
 столовое полусладкое красное
 СПИРТ 9-11% об. САХАР 30-40 г/дм³

СЕРИЯ «VG» 0,7л



КАБЕРНЕ
 столовое полусладкое красное
 СПИРТ 10-12% об.

МЕРЛО
 столовое сухое красное
 СПИРТ 10-12% об.

ИЗABELЛА
 специальное красное
 СПИРТ 12% об. САХАР 40 г/дм³

КАТОР
 специальное красное
 СПИРТ 16% об. САХАР 160 г/дм³

СЕРИЯ «VG» 0,7л



СОВИНИОН
 столовое сухое белое
 СПИРТ 10-12% об.

ШАРДОНЕ
 столовое сухое белое
 СПИРТ 10-12% об.

МУСКАТ
 столовое полусладкое белое
 СПИРТ 10-12% об. САХАР 30-40 г/дм³

СЕРИЯ «VG» 0,7л



КОЛДОВСКАЯ ОСЕНЬ
 столовое полусладкое белое
 СПИРТ 9-11% об. САХАР 30-40 г/дм³

ЖЕМЧУЖНЫЙ НЕКТАР
 столовое полусладкое белое
 СПИРТ 9-11% об. САХАР 30-40 г/дм³

СЕРИЯ «VG» 0,7л



ШАРДОНЕ
 столовое полусладкое белое
 СПИРТ 10-12% об. САХАР 30-40 г/дм³

МУСКАТ
 специальное белое
 СПИРТ 16% об. САХАР 160 г/дм³

ДУША МОНАРХА
 столовое полусладкое белое
 СПИРТ 9-11% об. САХАР 30-40 г/дм³

