

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения  
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)» в г. Миассе  
Факультет Экономики, управления, права  
Кафедра «Экономика, финансы и финансовое право»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ О.Н. Пастухова

\_\_\_\_\_ 2017 г.

Оценка экономической целесообразности совершенствования товарно-  
ассортиментной политики торговой организации

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ–38.03.01.2017.071.ВКР

Руководитель работы, ст.преподаватель

\_\_\_\_\_ Е.А.Красножон

\_\_\_\_\_ 2017 г.

Автор работы

студент группы МиЭУП-596

\_\_\_\_\_ Н. Д. Кожевникова

\_\_\_\_\_ 2017г.

Нормоконтролер, ст.преподаватель

\_\_\_\_\_ Е.А.Красножон

\_\_\_\_\_ 2017 г.

Миасс 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения  
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)» в г. Миассе  
Факультет Экономики, управления, права  
Кафедра «Экономика, финансы и финансовое право»  
Направление «Экономика», профиль подготовки «Финансы и кредит»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ О.Н. Пастухова

\_\_\_\_\_ 2017г.

### ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу студентки

Кожевниковой Натальи Дмитриевны

Группа МиЭУП-596

1 Тема работы «Оценка экономической целесообразности совершенствования товарно-ассортиментной политики торговой организации» утверждена приказом по университету от 28.04.2017 2017г. № 835 (приложение № 16).

2 Срок сдачи студентом законченной работы 30.06. 2017 г.

3 Исходные данные к работе: материалы преддипломной практики, научно-теоретическая, экономическая и профессиональная литература, материалы курсовых проектов и работ, нормативно-правовая документация.

4 Перечень вопросов, подлежащих разработке: теоретические аспекты формирования ассортиментной политики торгового предприятия, анализ и оценка товарно-ассортиментной политики магазина «Дом рыбака», разработка рекомендаций по совершенствованию товарно-ассортиментной политики магазина «Дом рыбака», работа над приложениями.

5 Иллюстративный материал и электронные документы: альбом иллюстраций, электронная версия ВКР, файл презентации ВКР.

Общее количество иллюстраций 19 ил.

6 Дата выдачи задания 19 апреля 2017 г.

Руководитель \_\_\_\_\_ / Е.А. Красножон /

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_ / Н.Д.Кожевникова /

## КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

№ п/п	Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Сроки выполнения этапов работы	Отметка о выполнении руководителя
1.	Уточнение целей, задач и плана выпускной квалификационной работы с научным руководителем	29.04-07.05	
2.	Подготовка введения к выпускной квалификационной работе	08.05-14.05	
3.	Сбор, систематизация литературы по исследуемой проблеме и разработка теоретической части выпускной квалификационной работы	15.05-29.05	
4.	Выполнение аналитического раздела выпускной квалификационной работы	30.05-5.06	
5.	Разработка проектной части выпускной квалификационной работы	6.06-18.06	
6.	Разработка заключения к выпускной квалификационной работе	19.06-21.06	
7.	Оформление выпускной квалификационной работы	22.06-25.06	
8.	Представление выпускной квалификационной работы на заключительную проверку научному руководителю	26.06	
9.	Представление выпускной квалификационной работы на проверку нормоконтролеру	26.06	
10.	Предварительная защита выпускной квалификационной работы	27.06	
11.	Устранение замечаний научного руководителя и консультантов	28.06-29.06	
12.	Представление выпускной квалификационной работы на кафедру	30.06	

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / О.Н. Пастухова /

Руководитель работы \_\_\_\_\_ / Е.А. Красножон /

Студент \_\_\_\_\_ / Н.Д. Кожевникова /

## АННОТАЦИЯ

Кожевникова Н. Д. Оценка экономической целесообразности совершенствования товарно-ассортиментной политики торговой организации- Миасс: ЮУрГУ, МиЭУП - 596,75 с., 18 ил., 24табл., библиогр. список – 28 наим., 2 прил.

Ассортимент производимых или реализуемых товаров является одним из факторов, влияющих на размер получаемой прибыли, а также на ряд других количественных и качественных показателей работы предприятия: рентабельность, оборот, конкурентоспособность, долю рынка и т.д.

В выпускной квалификационной работе рассмотрены теоретические основы изучения ассортиментной политики торгового предприятия, включая: основные цели, задачи и назначение ассортиментной политики. Были изучены показатели и принципы формирования ассортиментной политики предприятия. Приведены методы анализа ассортиментной политики.

В работе проведены анализ финансово-хозяйственной деятельности организации, анализ ассортиментной политики магазина «Дом рыбака». Результатом данной выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций, направленных на рациональное формирование ассортиментной политики. Проведена оценка экономической эффективности предложенных рекомендаций.

Выпускная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии, и приложений.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ .....	8
1.1 Планирование товарно-ассортиментной политики торгового предприятия .....	8
1.2 Методы оценки эффективности товарно-ассортиментной политики .....	16
1.3 Оптимизация ассортимента торгового предприятия в условиях кризиса .....	25
2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ТОВАРНО-АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ МАГАЗИНА «ДОМ РЫБАКА».....	32
2.1 Общая характеристика магазина «Дом рыбака».....	32
2.2 Анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности организации.....	33
2.3 Анализ товарно-ассортиментной политики магазина «Дом рыбака».....	44
2.4 Маркетинговые исследования спроса на товары ассортимента магазина «Дом рыбака».....	48
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ТОВАРНО-АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ МАГАЗИНА «ДОМ РЫБАКА».....	53
3.1 Рекомендации по совершенствованию системы управления товарным ассортиментом.....	53
3.2 Рекомендации по изменению ассортиментной структуры закупа.....	55
3.3 Мероприятия по оптимизации товарных групп «Спиннинги» и «Удилища».....	58
3.4 Расширение ассортимента товаров.....	59
3.5 Расширение ассортимента услуг.....	60
3.6 Оценка экономической целесообразности внедрения рекомендуемых мероприятий.....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	66
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	68
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Анкета.....	71
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Алгоритм выбора товаров для расширения ассортимента.....	72

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях перехода к рынку в стране получила широкую популярность рыночная концепция управления производством и сбытом, называемая маркетингом. Маркетинг характеризуется системным подходом к производственно-сбытовой деятельности с четко поставленной задачей - выявление и превращение покупательской способности потребителя в реальный спрос на определенные виды товара и полное удовлетворение этого спроса, а также получение намеченных фирмой прибылей. Важнейшими функциями маркетинга являются изучение спроса, формирование товарного ассортимента, регулирование цен, стимулирование товаров.

По мере того, как в развитых странах происходит сдвиг от среды предложения к среде спроса, значение маркетинга возрастало. На протяжении всей своей истории мировая торговля характеризовалась недостаточным предложением. Сегодня все изменилось. Экономика развитых стран характеризуется избыточным предложением. Центральной проблемой стало привлечение покупателей, а не удовлетворение спроса. Потребитель избалован широким выбором товаров. Учитывая сложившуюся ситуацию, в настоящее время для входа на рынок розничной торговли продовольственными товарами нет существенных барьеров, поэтому на этом рынке присутствует достаточно большое количество независимых фирм, производящих однородные услуги. Ценовую конкуренцию сопровождает неценовая конкуренция, основанная на качестве продуктов или услуг, рекламе, условиях продажи.

Управление ассортиментом и его планирование одно из самых главных направлений деятельности маркетинга каждого предприятия. Даже хорошо продуманные планы сбыта и рекламы не смогут нейтрализовать последствия ошибок, допущенных ранее при планировании ассортимента.

Актуальность выбранной темы не может вызывать сомнений, т.к. проблемы формирования ассортиментной политики связаны в основном с большим ассортиментом товаров на рынке, с растущими потребностями покупателей и возрастанием неценовой конкуренции. Многие руководители считают, что они достаточно глубоко знают тот рынок, на котором работают, а проблемы со сбытом относят к объективным факторам. Но на самом деле эти причины можно смело отнести к субъективным. В основном, серьезно и профессионально занимаются маркетингом только крупные торговые предприятия, что является большой ошибкой. Специфика проблемы на российском рынке заключается в том, что ситуация усложняется общей экономической нестабильностью, инфляцией, низким уровнем платежеспособного спроса, низким уровнем роста доходов населения, несовершенством рыночных отношений.

Обеспечение конкурентоспособности отечественных предприятий определяется в большей степени способностью товарного ассортимента предприятия адекватно отвечать текущему потребительскому спросу на количественном и качественном уровнях. Однако, как показывает практика, выбор структуры выпускаемой продукции на российских предприятиях осуществляется без достаточного обоснования, а скорее по инерции, в результате чего снижается эффективность деятельности предприятия на рынке.

Ассортимент производимых или реализуемых товаров является одним из факторов, влияющих на размер получаемой прибыли, а также на ряд других количественных и качественных показателей работы предприятия: рентабельность, оборот, конкурентоспособность, долю рынка и т.д.

Целью работы является анализ товарно-ассортиментной политики магазина «Дом рыбака» и оценка экономической целесообразности ее совершенствования.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Раскрыть теоретические основы товарно-ассортиментной политики торгового предприятия.

2. Провести анализ товарно-ассортиментной политики магазина «Дом рыбака»;

3. Разработать рекомендаций, направленные на совершенствование товарно-ассортиментной политики магазина «Дом рыбака» и оценить экономическую целесообразность их внедрения.

Объектом исследования является магазин «Дом рыбака».

Предметом исследования является товарно-ассортиментная политика магазина «Дом рыбака»

Работа состоит из трех разделов: теоретического, аналитического и проектного. В первом разделе даются описания теоретических аспектов формирования товарно-ассортиментной политики, а также рассматриваются методы анализа ассортимента и оценки эффективности ассортиментной политики. В аналитической части дается общая характеристика объекта исследования, представлены результаты анализа его финансово-хозяйственной деятельности за 2014-2016 гг., а также результаты анализа товарно-ассортиментной политики. В третьем разделе представлены рекомендации, направленные на совершенствование товарно-ассортиментной политики магазина «Дом рыбака» и дана оценка экономической целесообразности их внедрения.



# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Планирование товарно-ассортиментной политики торгового предприятия

Цель планирования ассортимента – формирование ассортимента в зависимости от потребностей рынка, финансового состояния предприятия и его стратегических целей. Ассортиментная политика и стратегия предприятия тесно взаимосвязаны. Принятие решения о расширении или сужении ассортимента представляет собой возможность выбора двух различных стратегий: диверсификации или интеграции, каждая из которых может быть вертикальной, горизонтальной или комплексной [8].

Ассортиментная политика - определение набора товарных групп, наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего экономическую эффективность деятельности предприятия в целом.

Задачи ассортиментной политики могут быть различны. Это:

-удовлетворение запросов потребителей - один из основных принципов маркетинга, который соответствует задаче глубокой сегментации и дифференциации рынка и обеспечивает тесную связь с потребителями;

- оптимальное использование технологических знаний и опыта предприятия;

- оптимизация финансовых результатов предприятия - формирование ассортимента основывается на ожидаемой рентабельности и величине прибыли, что чаще встречается в практике работы предприятий, однако может быть оправдано при тяжелом финансовом положении, отсутствии альтернатив и др.;

- завоевание новых покупателей путем расширения сферы применения существующей производственной программы. Этот подход достаточно консервативен, так как рассчитан на краткосрочные результаты и

предполагает удлинение жизненного цикла устаревающих изданий за счет нахождения новых рынков сбыта;

- соблюдение принципов гибкости за счет диверсификации сфер деятельности предприятия отрасли печати и включения в них нетрадиционных отраслей;

- соблюдение принципа синергизма, предполагающего расширение областей производства и услуг предприятия, связанных между собой определенной технологией, единой квалификацией кадров и другой логической зависимостью.

Широкая ассортиментная гамма выпускаемой продукции укрепляет рыночные позиции предприятия и расширяет объем продаж.

Ассортиментная политика определяет оптимальное соотношение набора изданий, разных по стадиям жизненного цикла, но одновременно находящихся на рынке. Оптимизация номенклатуры изданий, одновременно находящихся на рынке, но различающихся по степени новизны, позволяет гарантировать предприятию отрасли печати относительно стабильные общие условия обеспечения объемов реализации, покрытия расходов и достижения прибыли [20].

Ассортиментная стратегия может строиться также по следующим направлениям:

- товарная дифференциация связана с выделением предприятием своих изданий в качестве особых, отличных от изданий конкурентов, и обеспечением по ним отдельных «ниш» спроса;

- узкая товарная специализация определяется работой предприятия на довольно узком сегменте рынка и связана с ограничением сферы сбыта продукции в силу ряда причин. Иногда узкая специализация как вариант товарной политики воспринимается в качестве вынужденной меры, поскольку предприятие не располагает достаточными ресурсами для проведения успешной работы по широкому кругу товарной номенклатуры или в силу специфики самого товара, а также особенностей технологического

процесса. Причиной может служить и глубокая сегментация рынка данного издания. В ряде случаев политика узкой товарной специализации оптимальна для эффективной деятельности небольшого предприятия или когда предприятие периодически меняет узкую специализацию, используя ее для освоения новых рынков или адаптируясь к меняющемуся характеру спроса;

- товарная диверсификация подразумевает значительное расширение сферы деятельности предприятия и осуществление производства большого числа, как правило, не связанных между собой изданий. Такая политика обеспечивает значительную устойчивость и стабильность работы предприятия, так как служит гарантом от риска снижения спроса и кризисных явлений в производстве одного издания;

- товарная вертикальная интеграция преследует цель расширить деятельность предприятия путем освоения (или присоединения к себе) производства или услуги по одной технологической цепочке. Она дает возможность экономить на издержках производства и обращения в связи с использованием более дешевого сырья и базовых компонентов основной продукции, передовой технологии и опыта интегрируемых производств, доступа к новой сбытовой сети и новым рынкам сбыта и др.

При определении оптимальной ассортиментной политики и товарной номенклатуры исходят из двух принципов:

- принцип синергизма означает, что номенклатура выпускаемых товаров и услуг должна быть внутренне связана и отдельные товары и виды услуг должны дополнять друг друга. Этот принцип обеспечивает широкую экономию на масштабах деятельности предприятия за счет взаимной поддержки различных товарных групп или сфер хозяйственной деятельности. Однако в случае конъюнктурных колебаний такая система построения ассортиментной политики отличается большой уязвимостью;

- принцип стратегической гибкости основывается на конгломератном построении стратегических зон хозяйствования и товарной номенклатуры, которые зависят от различных технологий, уравнивают

рисковые и устойчивые товарные группы и т.д., так что неожиданные события в одной сфере не могут тяжело сказаться на развитии другой сферы и на общих результатах совокупной деятельности предприятия.

Основными элементами (или фазами) планирования ассортимента продукции являются:

1) выявление текущих и потенциальных (неудовлетворенных) потребностей покупателей; анализ способов использования соответствующей продукции, а также особенностей поведения покупателей (потребителей) в данном сегменте рынка;

2) оценка конкурирующих изделий-аналогов под тем же углом зрения;

3) анализ потребительских оценок качества вырабатываемых изделий, т.е. определение степени их соответствия запросам покупателей (потребителей) с точки зрения способности удовлетворить конкретную потребность в функциональном и эстетическом отношении;

4) определение того, какими изделиями должен быть пополнен вырабатываемый ассортимент продукции и какие изделия следует исключить из него по причинам недостаточной рентабельности, морального износа, снижения конкурентоспособности и т.д. Сюда же относится решение вопроса о том, следует ли диверсифицировать производство за счет направлений, выходящих за рамки сложившейся специализации;

5) рассмотрение предложения об освоении новых изделий, усовершенствовании освоенной продукции, а также о новых способах и сферах применения выпускаемых товаров;

6) разработка спецификаций новых или улучшенных изделий в соответствии с требованиями покупателей;

7) изучение с помощью специалистов по научно-техническим изделиям и разработкам перспектив производства новых или усовершенствованных изделий, включая вопросы цен, себестоимости и рентабельности;

8) тестирование продукции с привлечением потенциальных потребителей для выявления ее соответствия покупательскому спросу по

всему кругу основных показателей: качеству, внешнему виду, прочности, удобству в эксплуатации, безотказности в работе; упаковке, цене, потребительской ценности;

9) разработка специальных рекомендаций для изготовителей продукции в отношении ее качества, типоразмера, наименования, цены, упаковки, технического обслуживания и т.д. в соответствии с результатами проведенного тестирования, пробных продаж и т.п.;

10) подготовка рекомендаций по сбыту продукции, включая: определение сроков и графика ввода на рынок нового или усовершенствованного товара, масштабов и начальной формы его реализации (например, только пробные продажи в специально отобранных городах, освоение отдельных региональных рынков или же выход сразу на национальный рынок), планов сбыта продукции, разработку программы проведения рекламных кампаний и других мероприятий по стимулированию сбыта.

При этом важно иметь в виду, что планирование ассортимента продукции - это непрерывный процесс, продолжающийся на протяжении всего жизненного цикла товара, начиная с зарождения идеи и кончая снятием его с продажи. Формированию ассортимента предшествует разработка предприятием ассортиментной концепции. Она представляет собой направленное построение оптимальной ассортиментной структуры, товарного предложения, при этом за основу принимаются потребительские требования определенных групп и необходимость обеспечить наиболее эффективное использование предприятием сырьевых, технологических и других ресурсов с тем, чтобы производить изделия с низкими издержками.

Ассортиментная концепция выражается в виде системы показателей, характеризующих по возможности оптимальное развитие производственного ассортимента данного вида товаров. К ним относятся: разнообразие видов и разновидностей товаров, частота обновления ассортимента, уровень соотношения цен на товары данного вида и др. Цель ассортиментной

концепции - сориентировать предприятие на выпуск товаров, соответствующих структуре и разнообразию спроса покупателей.

Целевая направленность и искусство планирования проявляются в воплощении реальных и потенциальных возможностей предприятия в определенное сочетание продуктов, удовлетворяющих потребность покупателя и позволяющих получить прибыль [6].

К факторам, влияющим на процесс планирования ассортимента, относятся:

- принципы формирования ассортимента,
- профиль торгового предприятия,
- потребительские комплексы,
- товарная классификация,
- стадия жизненного цикла товара,
- устойчивость товарного ассортимента (табл.1).

Эти факторы при формировании товарного ассортимента находятся во взаимодействии. Их сочетание зависит от характера спроса, предъявляемого покупателями, конкретного профиля розничного торгового предприятия и условий для его функционирования.

Важным принципом формирования ассортимента товаров в магазине является обеспечение достаточной его широты и глубины. Под широтой ассортимента понимают число товарных групп и подгрупп, входящих в формируемый ассортиментный перечень, а под глубиной – число разновидностей товаров по отдельным потребительским или качественным признакам (фасонам, моделям, размерам и другим показателям). Ширина и глубина ассортимента товаров в магазине зависит от ряда факторов, важнейшими из которых являются форма товарной специализации, размер торговой площади, а так же состояние предложения на потребительском рынке.

Таблица 1 – Факторы, влияющие на планирование ассортимента товаров розничного торгового предприятия

Факторы	Состав и содержание фактора
1	2
Принципы формирования ассортимента	В розничной торговле ассортимент должен формироваться на основе спроса покупателей, который представляется постоянным, альтернативным и импульсивным, а также с учетом его воздействия на товары повседневного, периодического и редкого потребления
Профиль торгового предприятия	Ассортиментная номенклатура обуславливается товарной ориентацией, типоразмером, зоной действия и состоянием материально-технической базы торгового предприятия
Потребительские комплексы	За основу комплексной потребности должен быть взят конкретный перечень товаров, сгруппированных по функционально-потребительским признакам, например: «товары для женщин», «товары для детей», «летняя одежда» и др.
Товарная классификация	Ассортиментная совокупность устанавливается на основе следующей классификации: товарная группа (характеризуется однородностью сырья, из которого изготовлены товары); подгруппы (внутригрупповое деление товаров). Каждая подгруппа складывается из родственных товаров различных видов и разновидностей.
Стадия жизненного цикла товара	На приобретение продукции оказывает влияние жизненный цикл товара: внедрение, рост, зрелость, устаревание, что обуславливает необходимость адекватного подхода при формировании ассортимента
Устойчивость ассортимента товаров	Стабильность постоянного ассортимента товаров по группам, подгруппам, видам и разновидностям в розничной продаже обеспечивается наличием товарных запасов, которые регулируются с учетом потребностей населения покупателей

Глубина определяется числом разновидностей товаров по каждому наименованию. Одним из принципов формирования товарного ассортимента на предприятии является обеспечение его устойчивости, что особенно важно,

когда речь идет о товарах повседневного спроса. Устойчивый ассортимент позволяет обеспечить бесперебойное и ритмичное товароснабжение.

Также одним из важных принципов рационального формирования ассортимента товаров является обеспечение условий его рентабельной деятельности, что особенно важно в условиях рыночной экономики.

Основная идея планирования ассортимента состоит в следующем. Во-первых, эффективная ассортиментная стратегия должна быть направлена на элиминирование объема продаж и прибыли от стадий жизненного цикла товаров. Во-вторых, появление на рынке различных моделей параметрического ряда изделия должно планироваться в той последовательности, чтобы величина объема продаж и прибыли оставалась относительно постоянной. Предприятие должно постоянно планировать переход от одной стадии жизненного цикла товаров к другой, оптимизировать ассортимент товаров, одновременно продающихся на рынке и различающихся по степени новизны.

Специалисты отмечают, что при планировании ассортимента следует избегать различного рода крайностей. Например, одностороннее стремление к пополнению ассортимента новыми товарами или, наоборот, чрезмерная приверженность к традиционным изделиям вряд ли смогу принести результат. Необходима оптимизация и определенная сбалансированность структуры товарного ассортимента.

Таким образом, управление ассортиментом предприятия представляет собой комплексный процесс, включающий основные классические функции управления:

- планирование, в процессе которого изучается спрос на товары, проводятся маркетинговые исследования,
- организацию, которая подразумевает создание коммуникационной системы по формированию ассортимента, координацию, в процессе которой осуществляется разработка ассортиментного портфеля организации, вырабатывается ассортиментная стратегия (выделяются



стратегические группы товаров, определяются методы и принципы формирования торговых надбавок),

- контроль, который включает анализ ассортимента (его широты и глубины, прибыльности отдельных видов и групп товаров), а также анализ влияния политики управления товарными запасами предприятия, политики поставок на товарный ассортимент.

Далее будут исследованы принципы формирования ассортиментной политики на предприятии.

## 1.2 Методы оценки эффективности ассортиментной политики

Доминирование роли маркетинга в ассортиментной политике предприятия очевидно, т.к. ответы на вопросы об управлении ассортиментом находятся именно в рамках теории маркетинга, а не товароведения или ценообразования. Формирование ассортимента, без сомнения, является важнейшим направлением маркетинга розничного предприятия. Это деятельность по составлению набора товаров, позволяющего удовлетворить реальные или прогнозируемые потребности, а также достигнуть целей, определенных руководством организации. Формирование ассортимента не может быть абстрагировано от конкретной организации должно базироваться на заранее выбранных целях и задачах обуславливающих направления развития ассортимента. Это определяет ассортиментную политику организации [24, с. 65].

Принятие правильного решения о формировании и управлении ассортиментом фирмы позволит обеспечить ее конкурентоспособность. Обеспечение конкурентоспособности предприятия определяется в большей степени способностью продуктового ассортиментного ряда фирмы адекватно отвечать текущему потребительскому спросу на качественном и количественном уровнях, не менее сильному, чем для продукции конкурентов. Соответственно, обеспечение предприятия при формировании

ассортиментной политики адекватным научным методическим аппаратом, позволяющим сформировать обоснованный по ситуационному факторному окружению ассортиментный ряд, является актуальной проблемой.

Для принятия эффективного решения о формировании товарного ассортимента рекомендуется проводить маркетинговое исследование внешней и внутренней среды предприятия. Маркетинговое исследование – сложный, и иерархически структурированный процесс, последовательно развертывающийся во времени и связанный со всеми этапами маркетинга [8, с. 19].

Изучая различные способы образования или оптимизации существующего ассортимента, обращаются к соответствующим методам позволяющим определить качественную и количественную структуры показателей: анкетирование, ABC анализ, расчет широты, глубины, насыщенности, гармоничности ассортимента.

При формировании ассортимента осуществляется регулирование комплекса свойств и показателей ассортимента, что требует понимания их сущности и знания номенклатуры свойств и показателей ассортимента (таблица 2).

Таблица 2- Номенклатура свойств и показателей ассортимента

Свойства	Показатели	Расчет показателей
1	2	3
Широта Ш: Действительная Базовая	Показатели широты Ш: Действительный Шд Базовый Шб Коэффициент широты Кш	Шд = д Шб = б Кш = (Шд/ Шб)*100%
Полнота П: Действительная Базовая	Показатель полноты П: Действительный Пд Базовый Пб Коэффициент полноты Кп	Пд = д Пб = б Кп=(Пд/Пб)*100%

Широта ассортимента – это общее количество видов, разновидностей и наименований товаров однородных и разнородных групп.

Это свойство характеризуется двумя абсолютными показателями – действительной и базовой широтой, а также относительным показателем коэффициентом широты

Действительная широта (Шд) – фактическое количество видов, разновидностей и наименований товаров, имеющих в наличии (д).

Базовая широта (Шб) – широта принятая, за основу для сравнения. В качестве базовой широты может быть принято количество видов, разновидностей и наименований товаров, регламентированное нормативными или техническими документами (стандартами, прејскурантами, каталогами и тому подобное), или максимально возможное. Коэффициент широты (Кш) выражается как отношение действительного количества видов, разновидностей и наименований товаров однородных и разнородных групп к базовому.

Полнота ассортимента – это такая способность набора товаров однородной группы, при которой удовлетворяются одинаковые потребности.

Полнота характеризуется количеством видов, разновидностей и наименований товаров однородной группы. Показатели полноты могут быть действительными и базовыми.

Действительный показатель полноты характеризуется фактическим количеством видов, разновидностей и наименований товаров однородной группы, а базовый регламентируемым или планируемым количеством товаров. Коэффициент полноты (Кп) – отношение действительного показателя к базовому.

Наибольшее значение показатели полноты ассортимента имеют на насыщенном рынке. Чем больше полнота ассортимента, тем выше вероятность того, что потребительский спрос на товары определенной группы будет удовлетворен.

Гармоничность ассортимента – это свойство набора товаров разных групп, характеризующее степень их близости по обеспечению рационального товародвижения реализации, или использования [24, с. 64].

Одним из основных и наиболее часто применяемых методов получения маркетинговой информации о потребителях и их поведении является опрос. Довольно самостоятельной и очень распространенной формой опроса является анкетирование, то есть заполнение заранее подготовленных бланков с перечнем вопросов. Беляевский И. К. дает следующее определение: анкета – это таблица с перечнем вопросов, на которые должен ответить респондент. Анкетирование – опрос с помощью анкеты [8, с. 71].

Создание анкеты сложный исследовательский процесс, включающий постановку целей, выдвижение гипотез, формулирование вопросов, разработку генеральной совокупности и выборки из нее, определение способа анкетирования и так далее. Анкетный опрос может быть осуществлен в устной форме, то есть регистратор сам заполняет бланк со слов респондента (экспедиционный способ). Другая форма – письменная метод (саморегистрации), когда респондент заполняет собственноручно анкету, которая рассылается по почте (корреспондентский способ).

Обычно анкета имеет форму таблицы с напечатанными вопросами и свободным местом для ответа. Традиционная схема включает три блока:

- введение – цель опроса, сведения об опрашиваемых: название характеристика, адрес, гарантия анонимности опроса и доверительность ответов;

- перечень вопросов, характеризующих предмет опроса – основная часть; – сведения о респондентах – реквизитная часть, или паспортчика.

Во введении (преамбуле) в краткой форме сообщается о том, кто и зачем проводит исследование, о фирме, ее репутации целях, которое преследует данное исследование. Введение дает информацию по заполнению анкеты и ее возврату. Здесь же выражается благодарность за время, любезно уделенное респондентом исследователю.

При разработке основной части анкеты следует обратить внимание на содержание вопросов, их тип, число, последовательность представления, наличие контрольных вопросов. Содержание вопросов должно характеризовать предмет опроса.

Информация, касающаяся респондентов, приводится в реквизитной части (паспортичке): возраст, пол, принадлежность к определенному классу, род занятий, семейное положение, имя и адрес – для частных лиц. Количество вопросов должно быть оптимальным, то есть обеспечивающим полноту информации, но не чрезмерным, что удорожает исследование. Чтобы не обидеть или не встревожить респондентов, не вызвать негативную реакцию с их стороны, вопросы должны быть составлены в тактичной форме. Вопросы классифицируются по степени свободы, характеру ответов и форме вопросов. Они подразделяются на открытые, когда ответ дается в свободной форме, без ограничения, и закрытые, когда предлагается конкретный перечень вариантов ответов, из которых выбирается один или несколько. Часто ставятся альтернативные вопросы, на которые отвечают: "да", "нет", "не знаю". Нежелательно начинать вопросник с трудных или персональных вопросов или с вопросов, неинтересных для респондента; такие вопросы рекомендуется ставить в середине или в конце анкеты [8, с. 78].

В ассортиментной стратегии маркетинга организации важное место отводится принципу диверсификации, то есть одновременной продаже товаров с различными качественными характеристиками и отказу одного доминирующего продукта, что соответствует теории риска.

Любое расширение ассортимента неизбежно влечет за собой увеличение расходов. При этом положительные финансовые результаты от изменений в ассортименте могут иметь место только в будущем.

Иногда целью расширения ассортимента (например, выпуск аксессуаров, сопутствующих товаров под существующей торговой маркой) может быть реклама. В таком случае расширение ассортимента должно

рассматриваться, как и всякие операционные расходы - с точки зрения их влияния на денежные потоки и финансовые результаты.

В любом случае главным критерием при оценке решения о выпуске новой продукции или о сокращении существующей товарной номенклатуры должно быть изучение денежных потоков и финансовых результатов, полученных в связи с такими изменениями [15].

Политика планирование ассортимента может базироваться на трех подходах:

- Вертикальное изменение. Данный процесс является составной частью вертикальной диверсификации деятельности компании и направлен на расширение/сужение производства, связанного с самостоятельным выпуском тех комплектующих, которые ранее закупались у сторонних поставщиков, а также создание собственной торговой сети для продвижения своей продукции.

- Горизонтальное изменение. Одна из составляющих политики горизонтальной диверсификации. Представляет собой изменение ассортимента в рамках уже проводимой деятельности либо в аналогичных направлениях или выход на новые рынки без перехода на смежные уровни в рамках кооперации.

- Комплексное изменение. Диверсификация в обоих направлениях.

Оценка эффективности того или иного подхода к построению товарно-ассортиментной стратегии должна основываться, в первую очередь, на исчислении возможного прироста прибыли ( $\Delta\text{Пр}$ ), полученного в связи с изменением ассортимента реализуемой продукции.

$$\Delta\text{Пр} = \Delta\text{Д} - \Delta\text{Р},(1)$$

где  $\Delta\text{Пр}$  - изменение прибыли,  $\Delta\text{Д}$  - изменение дохода,  $\Delta\text{Р}$  - изменение расходов, вызванные расширением/сужением ассортимента.

Так как в данном случае речь идет о будущих событиях, то и количественная оценка не может быть абсолютно точной, поэтому менеджеры должны рассматривать и оценивать возможный прирост доходов

с точки зрения его вероятности, а расчет необходимо проводить по двум сценариям – min (минимума) и max (максимума). Окончательное решение должно приниматься исходя из среднего показателя, с учетом коэффициента ковариации. При этом, в случае равенства полученных средних величин, предпочтение должно отдаваться сценарию с наименьшей вариацией (разбросом значений).

Сопоставление ожидаемых результатов с фактическими показателями может послужить не только для оценки правильности ранее принятых решений, но также и для определения степени адекватности тех допущений, которые были положены в основу прогноза.

При условии успешного продвижения на рынке нескольких товарных групп (стратегия диверсификации ассортимента), широта ассортимента может рассматриваться как способ увеличения устойчивости объекта (бизнеса, организации и т. д.).

При анализе ассортимента, конечно, не стоит забывать об абсолютных объемах продаж каждой из ассортиментных групп (или ассортиментных позиций). Известно классическое распределение «20 / 80», когда 20 % ассортиментных групп дают 80 % в общем объеме продаж (правило Парето). Анализ доли продаж в общем обороте для каждой из групп необходим для перераспределения внимания и усилий по работе с ассортиментом. Наиболее важным группам должно быть уделено большее внимание, отдача от приложенных усилий будет максимальна для групп, занимающих большую долю в объеме продаж.

Однако это не означает, что ассортиментные группы (позиции) с небольшим объемом продаж немедленно должны быть закрыты. Решение о закрытии обязательно должно приниматься взвешенно, с учетом остальных факторов и показателей, а также возможных перспектив развития.

При всех многочисленных плюсах данного метода существует один значительный минус: данный метод не позволяет оценивать сезонные колебания спроса.

Сезонные товары из группы «А» могут мигрировать и в группу «В» и в группу «С», ложась серьезным грузом в товарные компании, а непродуманное сокращение группы «С» может привести к сокращению ассортимента и как следствие снижению оборота. В тоже время, оставшиеся товары распределяются снова по тому же принципу.

Для принятия решения об оптимизации ассортимента и структуры товарных запасов наиболее прогрессивные руководители используют сочетание ABC-анализа и XYZ – анализа [12]

XYZ-анализ – метод, позволяющий анализировать и прогнозировать стабильность тех или иных бизнес-процессов или бизнес-объектов (например, стабильность продаж отдельных видов товаров, предсказуемость рыночного поведения различных групп покупателей, колебания уровня потребления тех или иных ресурсов и т.п.).

Результатом XYZ-анализа является группировка ресурсов по трем категориям: Категория X – группы товаров, характеризуются стабильной величиной потребления и высокими возможностями прогнозирования, категория Y – группы товаров, характеризуются известными сезонными колебаниями и средними возможностями их прогнозирования, категория Z – группы товаров с нерегулярным потреблением, какие-либо тенденции отсутствуют, точность прогнозирования невысокая.

Группу X попадают товары с колебанием продаж в течение года от 5 до 15%, в группу Y – от 15 до 50%, в группу Z попадают товары с непредсказуемыми колебаниями продаж и, как следствие, не поддающиеся прогнозу.

В сочетании с ABC – анализом XYZ- анализ позволяет выявлять безусловных лидеров (группы AX) и аутсайдеров (CZ). Всего при проведении совмещенного анализа получаем девять групп товаров:

AX, AY, AZ

BX, BY, BZ

CX, CY, CZ



Наибольшее внимание необходимо уделить наполнению групп АХ, АУ, так как их формируют товары, обеспечивающие максимальный объем продаж и пользующиеся стабильным спросом. Часто необходимо уменьшить долю товаров группы Z и тем самым освободить оборотные средства, которые можно направить на наполнение более важных групп.

Для оптимизации ассортиментной политики следует постоянно осуществлять мониторинг не только всего ассортимента, но и больше внимания уделять группам, обеспечивающим максимальный объем продаж (группа А) и пользующихся постоянным спросом (группа Х).

Еще одним методом оценки товарного ассортимента является маржинальная рентабельность [13].

Маржинальная рентабельность отражает, какой доход получит компания на вложенный рубль в прямые затраты на выпуск продукции. Для торговой компании маржинальная рентабельность аналогична показателю наценки на товар.

С точки зрения отдачи на вложенные средства в прямые затраты выгодно выпускать продукцию с большей маржинальной рентабельностью.

Но возникает вопрос: до какого уровня необходимо увеличивать выпуск продукции с высокой маржинальной рентабельностью? Это необходимо делать до тех пор, пока не будет достигнут уровень максимально возможных продаж.

Для того чтобы получить целостное представление об ассортиментной группе, набор выбранных количественных критериев для оценки ассортимента необходимо дополнять качественными характеристиками.

Экономически обоснованная и установленная для магазинов номенклатура товаров оказывает, в конечном итоге, положительное влияние на экономические показатели торгово-хозяйственной деятельности предприятий. Широта ассортимента товаров, заложенная в номенклатуру, создает нормальные условия для организации товароснабжения и выполнения расчетных показателей товарооборота, способствует тем самым

повышению средней стоимости покупки, росту объема товарооборота с 1 кв. м площади торгового зала. Заложенные в номенклатуру правильные соотношения между товарами высокой и медленной оборачиваемости приводят к поддержанию оптимального уровня средних товарных запасов. Кроме того, при расчетах для магазинов уровня издержек обращения, в процессе формирования ассортимента возможно достичь и запланированного уровня рентабельности путем правильного сочетания в ассортименте товаров с высокими и низкими торговыми скидками.

Планирование ассортимента товаров в магазинах с учетом перечисленных выше основных факторов и методов позволяет обеспечить удовлетворение покупательского спроса, повышение экономической эффективности предприятия и уровня торгового обслуживания населения.

### 1.3 Оптимизация ассортимента торгового предприятия в условиях кризиса

Оптимизация ассортимента — это количественные и качественные изменения в структуре ассортимента магазина с целью повышения его рациональности.

При этом оптимизация ассортимента может осуществляться по следующим направлениям:

- сокращение ассортимента;
- расширение ассортимента;
- обновление ассортимента.

В условиях позитивного экономического развития ассортимент магазина, как правило, оптимизируется за счет его расширения и частого обновления. В условиях кризиса, напротив, ассортимент оптимизируется за счет сокращения и достаточно редкого обновления.

Подобный подход магазинов к оптимизации ассортимента объясняется тем, что в условиях стабильного экономического развития и

экономического роста, которые сопровождаются ростом доходов населения и прибылей корпораций, покупательная способность как населения, так и предприятий растет, что требует от магазинов расширения ассортимента в целях удовлетворения возрастающего спроса. Более того, в условиях экономического роста, когда компании-производители располагают значительными ресурсами, они имеют возможность проводить целый комплекс мероприятий по разработке и выведению на рынок товаров-новинок, что обуславливает необходимость наряду с расширением ассортимента осуществлять его (или его части) систематическое обновление.

В условиях кризиса наблюдаются обратные процессы: доходы населения, прибыли предприятий и инвестиционные бюджеты снижаются, покупательский спрос падает, поэтому магазины сталкиваются с проблемой сбыта товаров. В таких условиях многие магазины, для того чтобы выжить во время кризиса и остаться на рынке, вынуждены сокращать свой ассортимент, и не могут позволить себе его частое обновление, так как введение в структуру ассортимента новых товаров — это всегда риск, а в условиях ограниченных финансовых ресурсов магазины остерегаются рисковать.

Однако кризисная ситуация в экономике страны или региона не является прямым показанием к сокращению ассортимента; если магазин не испытывает трудностей со сбытом товара даже в условиях кризиса, он может не сокращать ассортимент. Если же магазин столкнулся с реальными трудностями при сбыте товаров, ему придется сократить свой ассортимент, однако важно сделать это правильно (а не просто в хаотичном порядке, методом проб и ошибок выводить из ассортимента определенные группы товаров или товарные категории) [12].

В первую очередь целесообразно исключить из ассортимента:

- дорогие товары;
- имиджевые товары;
- малооборачиваемые товары;
- товары с редким спросом;

- новинки.

Если исключение из ассортимента магазина указанных категорий товаров не решит проблемы магазина, можно исключить из ассортимента магазина сопутствующие товары, при этом товары, за счет которых не стоит сокращать ассортимент, — это товары с хорошей оборачиваемостью. В условиях кризиса они должны составить основу ассортимента магазина.

Кроме того, прежде чем удалять из ассортимента магазина товары с низкой ликвидностью, необходимо определить причину, по которой они плохо продаются. Среди подобных причин наиболее распространенными являются:

- неверная цена товара;
- неправильная выкладка товара в торговом зале;
- не оптимизированы товарные запасы;
- низкая квалификация продавцов-консультантов;
- отсутствие акций по стимулированию сбыта, таких как распродажи, ценовые скидки, розыгрыши, лотереи и т.д.;
- отсутствие ценника на данный товар;
- неудобный подход к прилавку с товаром и т.д.

Зачастую решение проблемы со сбытом товаров может заключаться не в исключении товара из ассортимента, а в устранении вышеуказанных причин.

Однако, если оценка ситуации показывает, что низкая оборачиваемость связана с самим товаром, необходимо исключить его из ассортимента. При этом, принимая решение о сокращении ассортимента, руководству магазина необходимо принять во внимание:

- роль товарной категории;
- роль данного товара в товарной категории;
- жизненный цикл товара;
- оборачиваемость товара и др.

Если у магазина нет серьезных проблем с оборотными средствами, он может не сокращать резко ассортимент своего магазина, а заняться оптимизацией ассортиментной матрицы. В любом случае в процессе оптимизации ассортимента можно придерживаться следующих правил.

В условиях кризиса, когда ресурсы магазина ограничены, один из способов оптимизации ассортимента — это максимальная централизация процесса закупки товаров и управления ассортиментом. В непростых экономических условиях централизованные методы управления обычно более эффективны. Однако даже благоприятные условия не являются оправданием того, что ассортимент магазина формируется бесконтрольно методом проб и ошибок. В магазине точно должны быть определены лица (или лицо в зависимости от масштабов магазина), которые отвечают за ассортимент, причем функции управления ассортиментом должны быть согласованы на уровне всего магазина.

В целях оптимизации ассортимента необходимо четко структурировать ассортимент и ценить роль каждой товарной категории и отдельного товара в общем ассортименте магазина.

В ассортименте магазина не должно быть «бесполезных» товаров, которые:

- не приносят прибыль;
- не формируют имидж магазина;
- не удерживают покупателей;
- не поддерживаются поставщиками в виде кредитов или отсрочки платежей;
- имеют низкую оборачиваемость;
- неликвидны.

В ходе структурирования ассортимента будет понятно, какие товары не приносят высокой прибыли, не являются генераторами потока покупателей; они могут быть безболезненно исключены из ассортимента магазина, тем более, если речь идет о непростых экономических условиях.

Оптимизация ассортимента в условиях кризиса предусматривает также сокращение количества вводимых в ассортимент магазина новинок. Нет необходимости совсем отказываться от пополнения ассортимента новыми товарами, но делать это нужно более осторожно и в меньших масштабах. Выбор целесообразно делать в пользу тех новинок, которые имеют поддержку со стороны поставщиков, при этом введение новинки в ассортимент магазина необходимо сопровождать акциями по стимулированию сбыта, привлекательной ценой, удачным местом в торговом зале. В противном случае потребителя будет достаточно сложно заинтересовать новым товаром, так как в условиях ограниченных финансовых ресурсов он не склонен приобретать незнакомый ему товар, а предпочитает уже известные и опробованные им товары.

Кроме того, в условиях кризиса можно сократить количество имиджевых, дорогих, малооборачиваемых товаров, товаров импульсивного спроса.

Оптимизация товарного ассортимента предполагает оптимизацию и товарных запасов, так как хранение товарных запасов — это одна из ключевых статей расходов магазина. В связи с этим можно сократить количество товарных запасов за счет товаров со значительными колебаниями спроса, но при этом необходимо постоянно поддерживать необходимый объем запасов высокооборачиваемых товаров и товаров со стабильным спросом.

Еще одно правило оптимизации ассортимента — это проведение постоянного мониторинга и анализа текущей ситуации. Невозможно оптимизировать ассортимент, если не располагать объективной информацией о достоинствах и недостатках существующего ассортимента. Анализировать текущий ассортимент необходимо всегда, но в условиях кризиса значимость аналитики существенно возрастает, так как любой просчет в управлении ассортиментом чреват серьезными финансовыми потерями, что в условиях кризиса переживается любой коммерческой структурой более болезненно.

Оптимизация ассортимента — это и время проведения инвентаризации, выявления брака, неликвидных товаров, работы с рекламациями. Когда речь идет о неликвидных товарах, необходимо определить, какой товар в магазине считается неликвидным. Как правило, к неликвидным относятся товары, срок оборачиваемости которых превышает средние показатели по магазину в 2—3 раза, товары, которые сняты с поставок, забракованы или морально устарели. В ходе инвентаризации необходимо составить список неликвидных товаров, после чего разработать мероприятия по их ликвидации.

Существует много способов избавления от неликвидных товаров:

- самый распространенный и простой способ — продажа со скидкой; чем больше скидка, тем больше шансов избавиться от неликвида;
- продажа неликвидного товара как сопутствующего по сниженной цене;
- выкладка в местах с интенсивным покупательским потоком или так называемая выкладка навалом, когда все товары в корзине или на стеллаже продаются по одной цене («все по 100 рублей» и т.д.);
- стимулирование продавцов к продаже неликвидных товаров путем материального вознаграждения;
- продажа неликвидных товаров в комплекте, когда два товара продаются по цене одного или при покупке двух товаров третий бесплатно и т.д.;
- вручение неликвидных товаров покупателям в качестве подарка при покупке ими других товаров. Это не принесет значительного экономического эффекта, но создаст благоприятное впечатление о магазине, так как даже самый незначительный подарок приятен покупателю, тем более когда он сделан неожиданно. В данном случае вручение подарка заранее не декларируется, а осуществляется после совершения покупки;
- продажа неликвидных товаров конкурентам или магазинам других форматов, например магазинам-дискаунтерам;

- возврат неликвидного товара поставщику или производителю;
- участие с неликвидным товаром в благотворительных акциях или пожертвованиях, ведь неликвидный товар — это не испорченный или с истекшим сроком годности товар, а просто не пользующийся спросом или вышедший из моды. Тем самым можно не только избавиться от неликвидных товаров, но и выполнить социально-ответственную функцию;
- продажа товара собственному персоналу или использование его для нужд собственного магазина.



## 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ТОВАРНО-АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ МАГАЗИНА «ДОМ РЫБАКА»

### 2.1 Общая характеристика магазина «Дом рыбака»

Основной вид деятельности предприятия в настоящее время – розничная торговля.

Форма собственности: частная.

Организационно-правовая форма- ИП.

Продукция, работы, услуги

Магазин «Дом рыбака» предлагает:

1. Лодки надувные из ПВХ, запчасти и комплектующие для лодок (надувное кресло, черпак, держатель для спиннинга, огни ходовые, клапан воздушный, клапан сливной, насосы браво, якорь складной, держатель удилица, айрдэк для лодки, троса для буксировок, весла, ремкомплекты для ПВХ, колеса для лодок, надувные ватрушки для катания, лыжи).

2. Навигаторы.

3. Эхолоты.

4. Радиостанции.

5. Туризм (электронные весы, ножи, фонари, бинокли, палатки, спальные мешки, стулья, термоса, надувные матрасы, туристические столы, посуда из нержавеющей стали, очки солнцезащитные, компасы, средство от насекомых, уголь древесный, средство для быстрого розжига, мангалы, газовое оборудование: баллоны, горелки, лампы, обогреватели, плиты для приготовления пищи).

6. Одежда (спасательные жилеты, зимняя одежда Norfin, головные уборы, термобельё, тельняшки, варежки).

7. Обувь (сапоги, бахилы, вейдэрс).

8. Рыболовные товары (блёсна, вертлюжки, застежки, поплавки, грузила, джиг-головки, джиггеры, инструмент рыбака, карповые фидерные приманки, катушки, кивки, сторожки, шестики, кормушки, крючки,

тройники, монолеска, леска плетёная, ледобуры, мотоледобуры, мормышки, прикормки, ящики, коробки, чехлы, тубусы, сумки).

9. Удилище.

10. Спиннинг.

11. Катушки, мультипликаторы.

12. Живой корм (мотыль, мормыш, опарыш).

Магазин обслуживает контингент покупателей с различным уровнем дохода. В основном ориентирован на покупателей со средним уровнем дохода.

На предприятии ведется оперативный учет: представляет собой концентрацию и анализ информации, отражающей выполнение хозяйственных различных операций предприятия. Данные оперативного учета используются для повседневного текущего руководства и управления предприятием. Оперативный учет и контроль над выручкой и прибылью осуществляется на основе первичных бухгалтерских документах.

## 2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации

Анализ финансового состояния начинают с изучения состава и структуры имущества предприятия по данным баланса. Но данное торговое предприятие, не составляет баланс и форму 2, поскольку находится на налогообложении – по налогу на вменённый доход. Поэтому был составлен управленческий баланс исходя из остатков товаров на складе, денежных остатков в кассе ежемесячных объёмов реализации и расходов, фиксируемых в книге учета доходов и расходов.

Для оценки прироста имущества использовался метод, применяемый банками в кредитном скоринге, для оценки финансового положения потенциального заёмщика - суммирование затрат на бизнес, которые рассчитывается как разность всех трат предпринимателя и затрат изымаемых из бизнеса (необходимые затраты на прожитьё предпринимателя и его семьи включая приобретение предметов длительного использования – не

участвующих в процессе по осуществлению предпринимательской деятельности.

Таким образом, с поквартальным шагом были составлены управленческий баланс и форма два – отчет о финансовых результатах за последние три года. И по составленным формам отчетности, приведенным в стандартизированный вид, были рассчитаны показатели деятельности предпринимателя, включая показатели его финансовой устойчивости.

Анализ начинается с анализа имущества предпринимателя, учитываемого в активе баланса. Динамика показателей имущества предприятия представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Динамика имущества магазина «Дом рыбака», (тыс. руб.)

АКТИВ	На 31.12.14г.	На 31.12.15г.	На 31.12.16г.	Изменение за анализируемый период	
				2015 г. к 2014 г.	2016г. к 2015 г.
1	2	3	4	5	6
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
Нематериальные активы					
Результаты исследований и разработок					
Основные средства					
Доходные вложения в материальные ценности					
Финансовые вложения					
Отложенные налоговые активы					
Прочие внеоборотные активы	728	728	728	0	0
Итого по разделу I.	728	728	728	0	0
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
Запасы	830	856	1010	-138	17
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям				0	0
Дебиторская задолженность					
Финансовые вложения				0	0
Денежные средства	8	2	5	-6	3
Прочие оборотные активы				0	0
Итого по разделу II	838	858	1015	-164	40
<b>БАЛАНС</b>	<b>1566</b>	<b>1586</b>	<b>1743</b>	<b>-347</b>	<b>-409</b>

Как видно из представленной таблицы, динамика имущества предпринимателя положительная, общее увеличение величины активов за рассматриваемый период происходит с 1566 000 руб. до 1743 000 руб., что составляет 111,3%.

Рост величины активов организации происходит за счет роста материальных активов на 180 000 руб.- незначительно снижаются денежные средства предпринимателя с 8 000 руб. до 5 000 руб.

Основную долю в структуре активов предпринимателя за анализируемый период составляют оборотные активы в виде материальных запасов. На конец 2016 года около 58,2% в структуре активов составляют оборотные активы (материальные запасы), но и величина необоротных активов остаётся высокой, что связано с необходимостью наличия оборудования для торговых точек предпринимателя по осуществлению розничной продажи. Денежные средства в составе структуры активов магазина «Дом рыбака» составляют очень незначительную величину.

За рассматриваемый период 2014-2016 гг. происходит снижение величины пассивов магазина «Дом рыбака» с 3 197 000 руб. до 2 441 000 руб.. Основное снижение величины пассивов происходит за счет снижения величины заёмных средств с 934 000 руб. до 677 000 руб., которое в небольшой степени было компенсировано ростом собственных средств предпринимателя с 632 000 руб. до 1 066 000 руб. Рост собственных средств происходит за счет увеличения нераспределенной прибыли предпринимателя с 322 000 руб. до 766 000 руб.

Заемные средства за исследуемый период снизились с 934 000 руб. до 677 000 руб. Снижение заемных средств обусловлено ростом величины собственных средств предпринимателя.

В целом, собственные средства не существенно превышают величину заемных средств, что свидетельствует о достаточном уровне финансовой устойчивости предпринимателя.

Рассмотрим динамику пассива баланса магазина «Дом рыбака»,  
таблица 4.

Таблица 4 - Динамика источников финансирования деятельности магазина  
«Дом рыбака» (тыс. руб.)

ПАССИВ	На 31.12.14 г.	На 31.12.15г.	На 31.12.16г.	Изменение за анализируемый период	
				2015г. к 2014 г.	2016г. к 2015 г.
1	2	3	4	5	6
<b>III КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>					
Уставный капитал	300	300	300	0	0
Собственные акции, выкупленные у акционеров (-)				0	0
Переоценка активов				0	0
Добавочный капитал (без переоценки)				0	0
Резервный капитал				0	0
Нераспределенная прибыль	332	464	766	132	302
<b>Итого по разделу III</b>	<b>632</b>	<b>764</b>	<b>1066</b>	<b>132</b>	<b>302</b>
<b>IV ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
Займы и кредиты				0	0
Отложенные налоговые обязательства				0	0
Резервы под условные обязательства				0	0
Прочие долгосрочные обязательства				0	0
<b>Итого по разделу IV</b>				<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
Заемные средства	934	822	677	-112	-145
кредиторская задолженность					
Доходы будущих периодов				0	0
Резервы предстоящих расходов				0	0
Прочие обязательства				0	0
<b>Итого по разделу V</b>	<b>934</b>	<b>822</b>	<b>677</b>	<b>-112</b>	<b>-145</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1566</b>	<b>1586</b>	<b>1743</b>	<b>20</b>	<b>157</b>

Основную долю в структуре пассивов предпринимателя составляет нераспределенная прибыль и заёмные средства. В целом, структура пассивов за рассматриваемый период имеет тенденцию к улучшению с точки зрения показателей финансовой устойчивости.

Основными источниками информации при анализе финансовых результатов деятельности предпринимателя являются данные финансовой отчетности ф.2 «Отчет о прибылях и убытках» за 2014 – 2016 гг. Указанная форма отчетности была составлена по принципу кредитного скоринга. Анализ основных показателей отчета о прибылях и убытках представлен в таблице 5.

Доля расходов по заучпу и продаже товаров в розничных магазинах предпринимателя составляет 35,4% от объема выручки. Следовательно, образовалась проблема роста запасов не обеспечивающая рост выручки. Что также негативно сказывается на показателях рентабельности. Для расчета показателей рентабельности деятельности предприятия, рассмотрим прибыль предпринимателя и отдельные аспекты её формирования - таблица 6.

Таблица 5 - Показатели прибыли (чистого дохода) магазина «Дом рыбака» (тыс. руб.)

Показатель	код	2014г.	2015г.	2016г.
1	2	3	4	5
Доходы и расходы по обычным видам деятельности				
Выручка	2110	2417,5	2283,9	2821,9
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	2120	1447,2	1158,6	998,1
Валовая прибыль	2100	970,3	1125,3	1823,8
Коммерческие расходы	2210	462,6	679,6	478,5
Управленческие расходы	2220			
Прибыль (убыток) от продаж	2200	507,7	445,7	1345,3
Прочие доходы и расходы				
Доходы от участия в других организациях	2310			
Проценты к получению	2320			
Проценты к уплате	2330			
Прочие доходы	2340			
Прочие расходы	2350	92,7	280,7	968,3
Прибыль(убыток) до налогообложения	2300	415	165	377

## Окончание таблицы 5

Показатель	код	2014г.	2015г.	2016г.
1	2	3	4	5
Текущий налог на прибыль	2410	83	33	75
в. т. ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421			
Изменение отложенные налоговые активы	2430			
Изменение отложенные налоговые обязательства	2450			
Прочее	2460			
Чистая прибыль (убыток)	2400	332	132	302

Таблица 6 – Показатели рентабельности

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.
1	2	3	4
Прибыль от продаж, тыс. руб.	507,7	445,7	1345,3
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	415	165	377
Чистая прибыль тыс. руб.	332	132	302
Среднегодовая стоимость всего капитала, тыс. руб.	466	698	915
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	364	728	728
Среднегодовая величина собственного капитала, тыс. руб.	466	698	915
Среднегодовая стоимость инвестиционного капитала, тыс. руб.	466	698	915
Рентабельность продаж, %	21,00%	19,51%	47,67%
Рентабельность всего капитала, %	80,33%	58,34%	126,25%
Рентабельность собственного капитала, %	108,95%	63,85%	147,06%

В 2016 году наблюдается рост показателей рентабельности, это происходит за счёт роста прибыли: рентабельность продаж увеличивается с 20% до 47%, рентабельность собственного капитала тоже существенно возросла с 109% до 147%. Рост прибыли был обусловлен увеличением объемов продаж при снижении затрат на закуп.

На величину прибыли от продаж организации могут оказывать влияние различные факторы. Основными факторами являются, прежде всего, объем

выручки от продаж, ассортимент реализуемой продукции, уровень себестоимости, уровень цен и качество. Проанализируем влияние изменения затрат на прибыль с помощью факторного анализа (таблица 7).

За период 2014-2016 гг. общее изменение прибыли от продаж составило 900 000 руб. Основным фактором, который вызвал увеличение прибыли на 795 000 руб. было снижение удельных затрат. Так же существенный рост прибыли на 193 000 руб. произошло за счёт изменения структуры затрат, что было обусловлено закрытием ряда торговых точек и, как следствие, уменьшением постоянных затрат по содержанию.

Таблица 7 - Факторный анализ прибыли от реализации продукции

Показатели	Изменение, тыс. руб.	
	2015г. к 2014г.	2016г. к 2015г.
1	2	3
1 Общее изменение прибыли: $dP=P_1 - P_0$	-62	900
2 Коэффициент изменения объема: $K_1=Q_1 / Q_0$	0,94	1,24
3 Влияние изменения объема на прибыль: $dP_1=P_0 * (K_2-1)$	-19	-88
4 Коэффициент изменения себестоимости: $K_2=S_1 / S_0$	0,96	0,80
5 Влияние изменения структуры: $dP_2 =P_0*(K_1-K_2)$	-9	193
Влияние изменения удельных затрат: $dP_3= -Q_1*(S_1/Q_1-S_0/Q_0)$	-34	795
6 Проверка: $dP =dP_1+dP_2+dP_3$	-62	900

Финансовая устойчивость предприятия – способность предприятия обеспечивать наличие материальных оборотных средств, т.е. запасов источниками их формирования как собственными, так и заемными. Внешнее проявление финансовой устойчивости – это платежеспособность предприятия, т.е. его способность отвечать по своим обязательствам. Анализ финансовой устойчивости магазина «Дом рыбака» представлен в таблице 8.



Таблица 8- Анализ обеспеченности запасов источниками и формирования

Показатели	На 31.12.14г.	На 31.12.15г.	На 31.12.16г.
1	2	3	4
1 Реальный собственный капитал	632	764	1065,6
2 Внеоборотные активы и долгосрочная дебиторская задолженность	728	728	728
3 Наличие собственных оборотных средств (1п-2п)	-96	36	337,6
4 Долгосрочные кредиты и заемные средства	0	0	0
5 Наличие долгосрочных источников формирования запасов	-96	36	337,6
6 Краткосрочные кредиты и заемные средства	934	822	677
7 Общая величина основных источников формирования запасов	838	858	1014,6
8 Общая величина запасов	830	856	1010
Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств	-926	-820	-672,4
Излишек (+) или недостаток (-) долгосрочных источников формирования запасов (5п-8п)	-926	-720	-672,4
Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов (7п-8п)	1764	1678	1687
9 Тип финансовой устойчивости (трехкомпонентный показатель)	Ec<0 Ec<0 Ec>=0	Ec<0 Ec<0 Ec>=0	Ec<0 Ec<0 Ec>=0

На основании трехмерного показателя финансовой устойчивости можно сделать вывод, что, не смотря на существенную величину собственных средств уровень финансовой устойчивости предпринимателя оценивается как кризисный. Собственных средств недостаточно для полного формирования запасов. Положительной тенденцией развития является сокращение отрицательной величины собственных оборотных средств в 2016 году.

С целью дальнейшего анализа финансовой устойчивости предприятия произведем расчет относительных показателей финансовой устойчивости предприятия, таблица 9.

Таблица 9 - Анализ относительных показателей финансовой устойчивости

Наименование коэффициентов	На 31.12.14 г.	На 31.12.15 г.	На 31.12.16 г.
1	2	3	4
1 Имущество предприятия	1566	1586	1743
2 Реальный собственный капитал	632	764	1065,6
3 Заемные средства всего:	934	822	677
в.ч.3.1 Долгосрочные кредиты и займы	0	0	0
3.2 Краткосрочные кредиты и займы	934	822	677
3.3 Кредиторская задолженность и прочие пассивы	0	0	0
4 Внеоборотные активы и долгосрочная дебиторская задолженность	728	728	728
5 Наличие собственных оборотных средств	-96	36	337,6
6 Запасы с НДС	830	856	1010
7 Денежные средства, Краткосрочные финансовые вложения, дебиторская задолженность и прочие активы	8	2	5
8 Коэффициент автономии	0,404	0,482	0,611
9 Коэффициент маневренности собственного капитала	-0,152	0,047	0,317
10 Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками	-0,116	0,042	0,334
11 Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	1,478	1,076	0,635
12 Коэффициент кредиторской задолженности	0	0	0
13 Коэффициент прогноза банкротства	-0,061	0,023	0,194

Коэффициент автономии за рассматриваемый период не существенно ниже нормативного значения и составляет на 31.12.2016 - 0,611, что свидетельствует о значительной доле собственных средств в составе пассивов предпринимателя.

Коэффициент маневренности находится на уровне нормативно значения и равен единице в течение всего периода рассмотрения, что говорит о том, что собственный капитал предприятия полностью используется для формирования оборотных активов. Такое положение дел обусловлено отсутствием основных средств на балансе предпринимателя.

Динамика коэффициента обеспеченности запасов собственными источниками в рассматриваемом периоде положительная, значение коэффициента возрастает с -0,116 до 0,334, что свидетельствует о росте доли

запасов, приобретенной за счет собственных источников финансирования, и положительно характеризует уровень финансовой устойчивости предпринимателя. В динамике наблюдается его незначительное повышение.

Коэффициент прогноза банкротства показывает способность предприятия расплачиваться по своим краткосрочным обязательствам при условии благоприятной реализации запасов. Чем выше значение показателя, тем ниже опасность банкротства. Рекомендуемое значение коэффициента более нуля. По приведенным расчетам можно сделать вывод, что вероятность банкротства предпринимателя существенная и растёт.

Оценка платежеспособности осуществляется на основе анализа ликвидности баланса предпринимателя.

Анализ ликвидности магазина «Дом рыбака» осуществим с использованием относительных коэффициентов ликвидности, таблица 10.

Таблица 10 - Расчет коэффициентов ликвидности

Показатели	На 31.12.14 г.	На 31.12.15 г.	На 31.12.16 г.
1	2	3	4
1 Денежные средства	8	2	5
2 Краткосрочные финансовые вложения	0	0	0
3 Итого: (1п+2п)	8	2	5
4 Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	0	0	0
5 Прочие оборотные активы	0	0	0
6 Итого: (3п+4п+5п)	8	2	5
7 Запасы с НДС	830	856	1010
8 Итого: (6п+7п)	838	858	1015
9 Краткосрочные кредиты и займы	934	822	677
10 Кредиторская задолженность	0	0	0
11 Прочие краткосрочные пассивы (660)	0	0	0
12 Итого: Краткосрочных обязательств	934	822	677
13 Коэффициент абсолютной ликвидности ( $K_{аб}$ )	0,009	0,002	0,007
14 Коэффициент критической ликвидности ( $K_{кр}$ )	0,009	0,002	0,007
15 Коэффициент покрытия ( $K_{п}$ )	0,897	1,044	1,499

Значение коэффициента абсолютной ликвидности не соответствует нормативному. Значение коэффициента критической ликвидности так же не

соответствует нормативному значению. Коэффициент покрытия за весь период рассмотрения ниже нормативного значения, что обусловлено большим объемом запасов предприятия в силу осуществления торговой деятельности и низким уровнем наличности.

Деловая активность предприятия в финансовом аспекте проявляется прежде всего в скорости оборота средств. Для торгового предприятия наибольший интерес представляют показатели оборачиваемости запасов. Расчет показателей оборачиваемости представлен в таблице 11.

Таблица 11 - Показатели деловой активности магазина «Дом рыбака»

Показатели	2014г.	2015г.	2016г.
1	2	3	4
1 Выручка от продаж, тыс. руб.	2 418	2 284	2 822
2 Среднегодовая стоимость всего капитала, тыс. руб.	466	698	915
3 Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	364	728	728
4 Среднегодовая стоимость оборотных активов, тыс. руб.	419	848	937
5 Среднегодовая стоимость материальных оборотных активов, тыс. руб.	415	843	933
6 Средняя величина собственных средств, тыс. руб.	466	698	915
7 Коэффициент общей оборачиваемости капитала	5,19	3,27	3,08
8 Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	5,77	2,69	3,01
9 Коэффициент оборачиваемости материальных оборотных активов	5,83	2,71	3,02

В целом, показатели оборачиваемости сети магазинов «Дом рыбака» за анализируемый период снижаются, что свидетельствует о снижении эффективности управления оборотными активами в целом и запасами в частности. Снижение оборачиваемости запасов приводит к увеличению длительности их оборота с 63 до 120 дней, что для предприятия, осуществляющего торговлю продовольственными товарами является достаточно низким показателем.

В целом, финансовое положение можно оценить как неустойчивое, последние три года происходит снижение показателей финансовой

устойчивости деятельности предпринимателя, в том числе в связи с растущей конкуренцией.

Результаты анализа финансово-хозяйственной деятельности свидетельствуют о проблемах в области управления запасами, что в свою очередь может быть следствием неэффективной ассортиментной политики торгового предприятия. Именно поэтому проанализируем детально эффективность существующей ассортиментной политики.

### 2.3 Анализ товарно-ассортиментной политики магазина «Дом рыбака»

Структура ассортимента характеризуется удельной долей каждого вида и/или наименования товара в общем наборе. Показатели структуры ассортимента могут иметь натуральное или денежное выражение и носят относительный характер. Они рассчитываются как отношение количества отдельных товаров к суммарному количеству всех товаров, входящих в ассортимент.

Весь ассортимент магазина «Дом рыбака» можно разбить на три группы товаров:

Основная группа - удочки, спиннинги, катушки.

Расходная группа - леска, шнуры, поплавки, крючки, тройники, блесны, прикормка, наживка.

Сопутствующие - лодки, одежда и снаряжение, книги и журналы для рыбаков и туристов, тур. посуда и т.д.

Полный ассортимент включает несколько тысяч наименований.

Проанализируем структуру ассортимента продажи товаров по функциональному назначению,

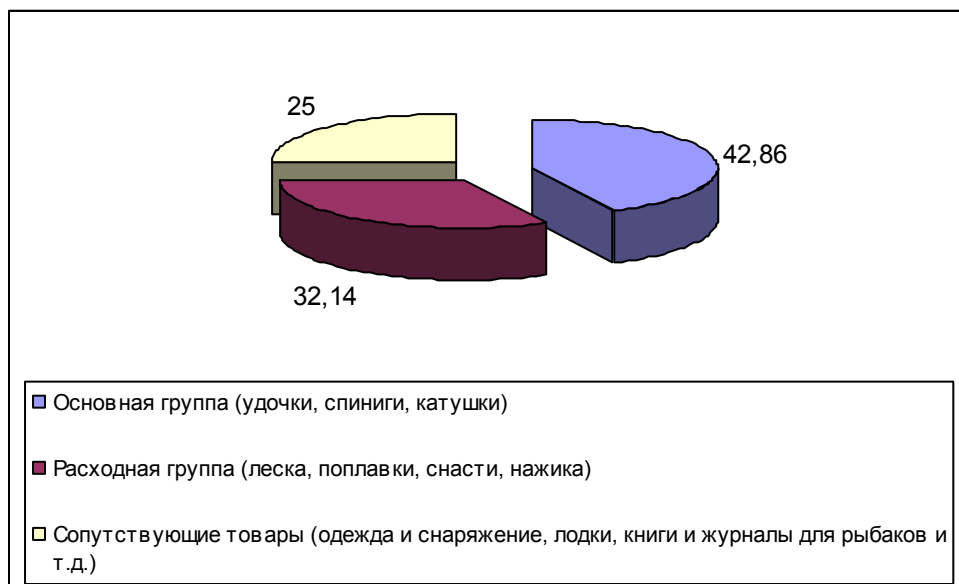


Рисунок 4 - Структура ассортимента товаров по функциональному назначению в 2016 г (%).

Из диаграммы видно, что наибольший удельный вес в структуре ассортимента товаров по функциональному назначению имеют основная и расходная группы. В то время как удельные размеры этих групп товаров в выручке имеет уже гораздо больший перепад (рисунок 5).

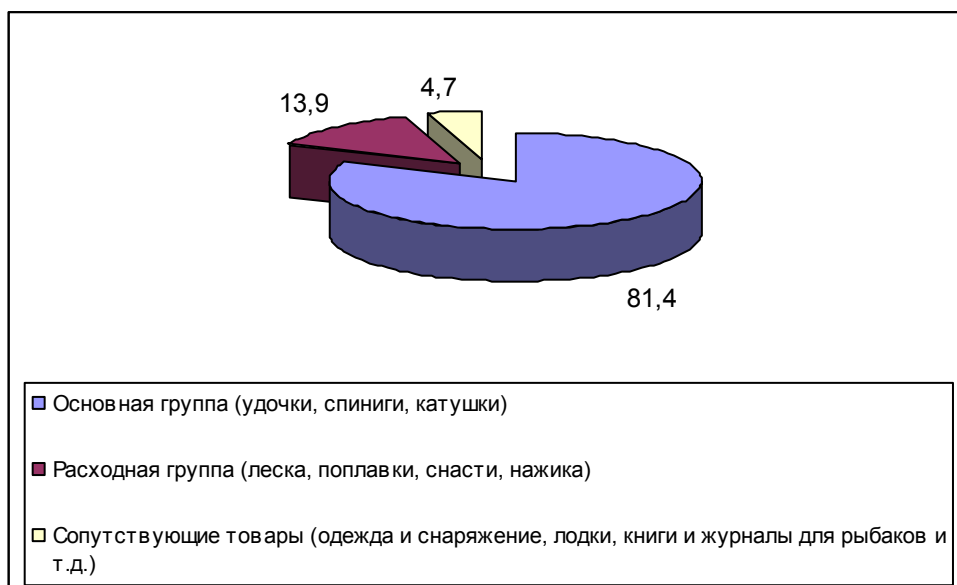


Рисунок 5 - Структура ассортимента товаров по выручке в 2016 г (%).

Далее рассмотрим структуру ассортимента по некоторым укрупненным группам видам (таблица 12).

Таблица 12 - Динамика розничного товарооборота по магазину

Вид товара	Годовая выручка (тыс.руб.)	Количество проданного товара (шт.)	Удельный вес в выручке	Удельный вес в количестве товара
1	2	3	4	5
Спиннинги	937,5	276	33,22%	18,00%
Удилища	1093,95	699	38,77%	45,60%
Катушки	169,85	90	6,02%	5,87%
Рыбацкое снаряжение	88,35	86	3,13%	5,61%
Туристическое снаряжение	164,16	88	5,82%	5,74%
Снасти	93,55	178	3,32%	11,61%
Одежда, обувь	62,8	65	2,23%	4,24%
Лодки	139,8	16	4,95%	1,04%
Книги, журналы, тур. посуда	71,9	35	2,55%	2,28%
ВСЕГО	2821860	1533	100,00%	100,00%

В виде диаграммы результаты расчетов представлены на рисунке 6.

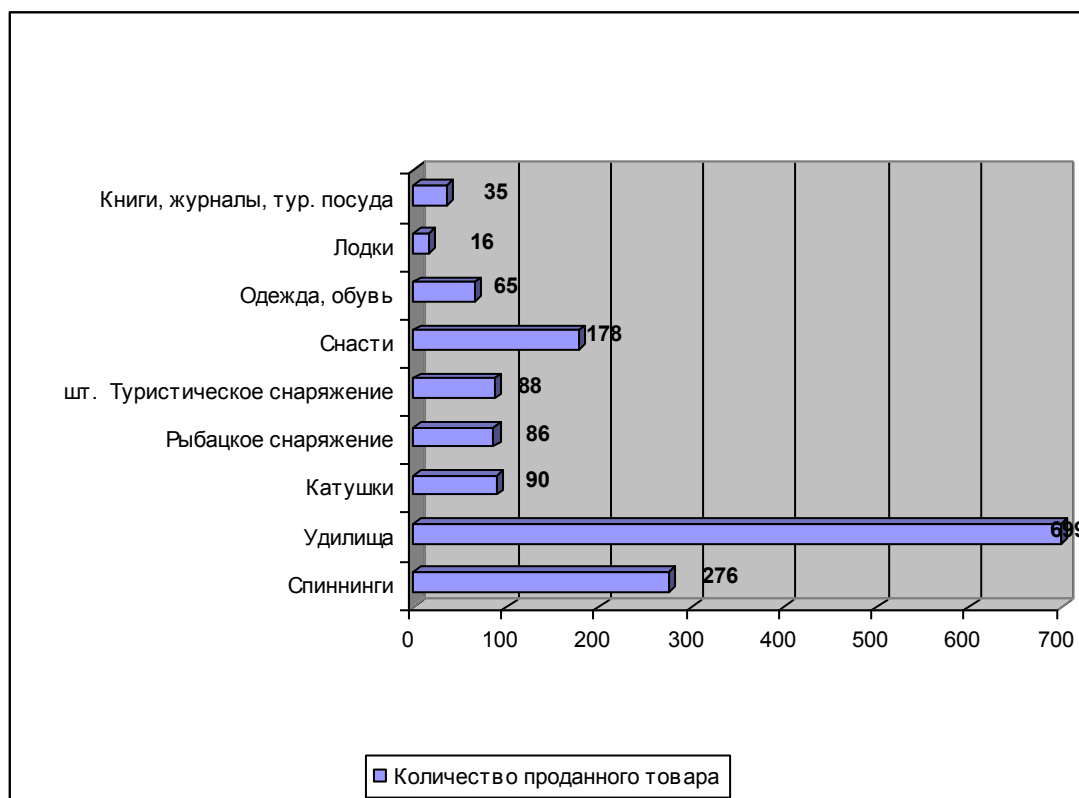


Рисунок 6 - Количество продаваемого товара по группам

На основании полученных данных по объёмам продаж проведем ABC анализа для выявления тех групп товаров, которые в наибольшей степени

формируют выручку предприятия. Результаты ABC анализа представлены в таблице 13.

Таблица 13 - Группировка групп товаров по ABC анализу

Ассортиментная группа товара	Годовая выручка (тыс. руб.)	Группы	Доля группы
1	2	3	4
Удилища	937,5	Группа А	78,01 %
Спиннинги	1093,95		
Катушки	169,85		
Туристическое снаряжение	88,35	Группа В	14,09 %
Лодки	164,16		
Снасти	93,55		
Рыбацкое снаряжение	62,8	Группа С	7,9 %
Книги, журналы, тур.посуда	139,8		
Одежда и обувь	71,9		
ВСЕГО	2821,86		

Графически результаты группировки ассортимента по объемам выручки для ABC анализа представлены на рисунке 7.

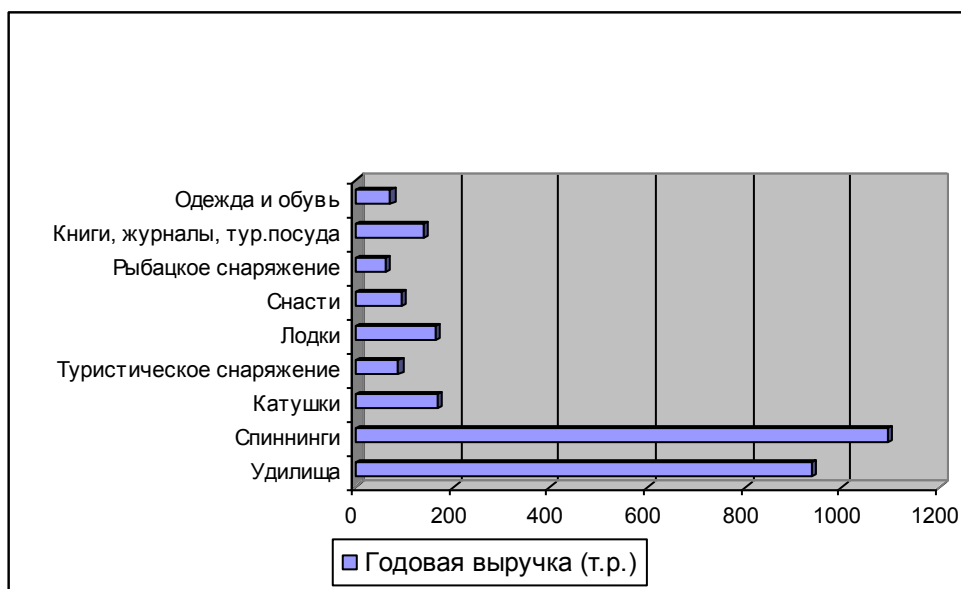


Рисунок 7 - Выручка по группам товаров

Для корректировки ассортиментной политики результатов только ABC анализа недостаточно. Необходимо провести XYZ анализ для выявления наименее востребованных товаров и неликвидов. Но для этого необходимо знать количество продаваемых товаров в общем ассортименте и срок



хранения этого товара на складе. Однако, предприниматель не ведёт такого учёта, из-за отсутствия острой необходимости. В связи с чем, исходя из соотношения выручки по каждой группе товара к остаткам товара на складе по этим группам, проведем аналог XYZ анализа.

Результаты группировки в рамках XYZ анализа представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Группировка товаров в рамках XYZ анализа

Ассортиментная группа товара	Количество проданного товара (шт.)	Группы	Доля группы
1	2	3	4
Удилища	699	Группа X	81,08%
Спиннинги	276		
Снасти	178		
Катушки	90		
Туристическое снаряжение	88	Группа Y	15,59%
Рыбацкое снаряжение	86		
Одежда, обувь	65		
Книги, журналы, тур. посуда	35	Группа Z	3,33%
Лодки	16		

Как видно из таблицы, наиболее востребованным товаром по результатам проведенного анализа являются удилища. А наименее востребованным лодки, книги, журналы, тур. посуду.

#### 2.4 Маркетинговые исследования спроса на товары ассортимента магазина «Дом рыбака»

Принятие решений по совершенствованию ассортиментной политик должно основываться как на результатах анализа внутренней среды (анализ выручки, объема продаж и т.д.), так и на результатах анализа внешней среды (изучение спроса, анализ конкурентов и т.д.).

Для проведения маркетинговых исследований спроса был выбран метод анкетирования. Всего в анкетировании приняло участие 120 человек. Образец анкеты представлен в приложении А.

Результаты анализа половозрастного состава потребителей представлены на рисунках 8-10.

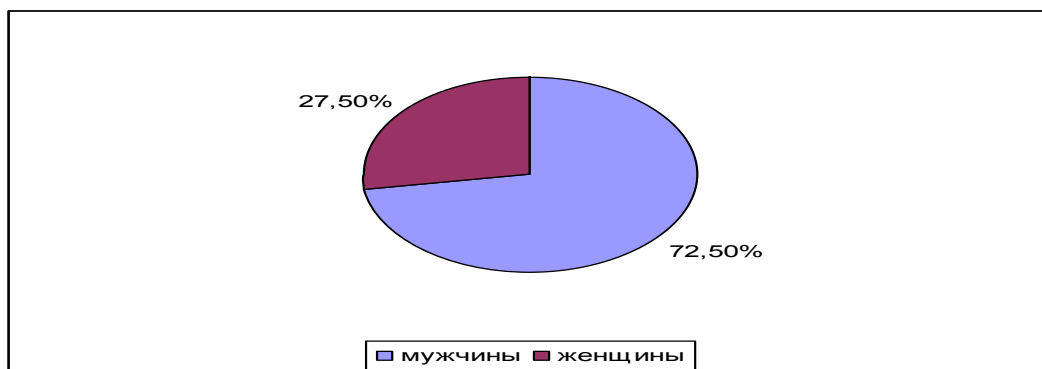


Рисунок 8 – Распределение респондентов по половому признаку

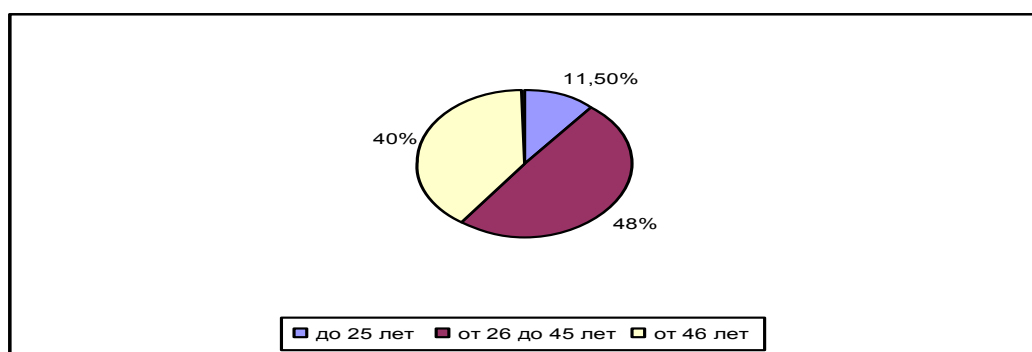


Рисунок 9 – Распределение респондентов мужчин по возрастному признаку

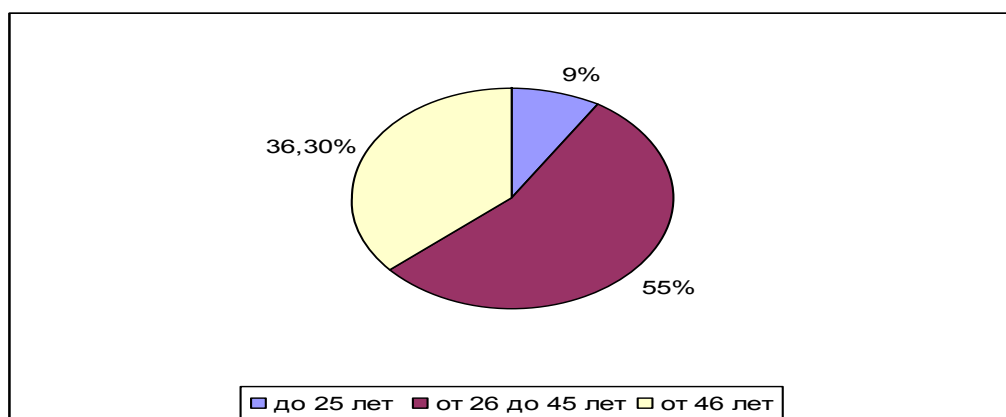


Рисунок 10 – Распределение респондентов женщин по возрастному признаку

По результатам опроса, респонденты мужчины составили 72.5% в возрасте до 25 лет- 7.5%, от 26 до 45 лет- 30% и от 46 лет и старше- 25%. Респонденты женщины составили 27.5% в возрасте до 25 лет- 5%, от 26 до 45 лет- 20%, от 46 лет и старше- 12.5% .

Увлекаются рыбалкой 62.5% опрошенных (рисунок 11).

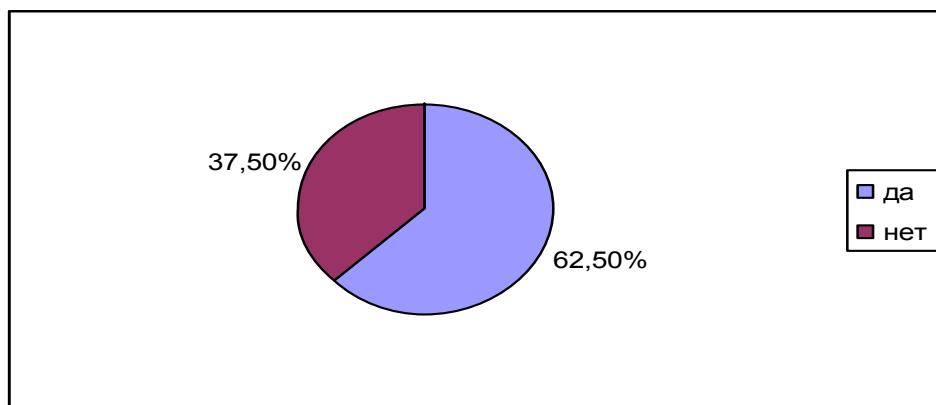


Рисунок 11 – Увлекаетесь ли Вы рыбалкой?

Из них 68% предпочитают летний вид рыбалки, 32%- летний и зимний виды рыбалки (рисунок 12).

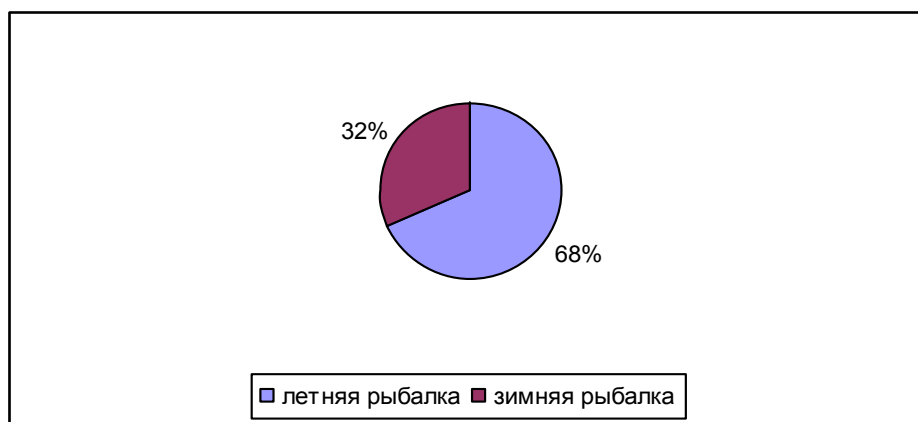


Рисунок 12 – Какой рыбалкой вы увлекаетесь?

48% посещают магазин «Дом рыбака», 12%- магазин «На рыбалку», 24% - магазин «Мастер Карп», 8% - магазин «Товары для рыбалки», 8% - другие (рисунок 13).

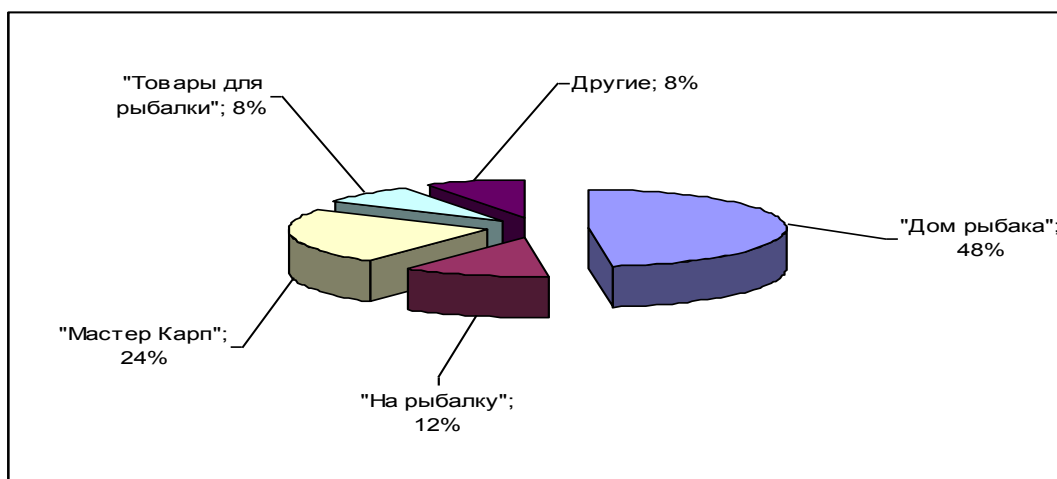


Рисунок 13 – Какие магазины товаров для рыбалки и активного отдыха Вы посещаете?

Раз в сезон магазин для рыбалки посещают 8% опрошенных, 2- 3 раза в сезон- 12%, перед началом сезона- 80% (рисунок 14).

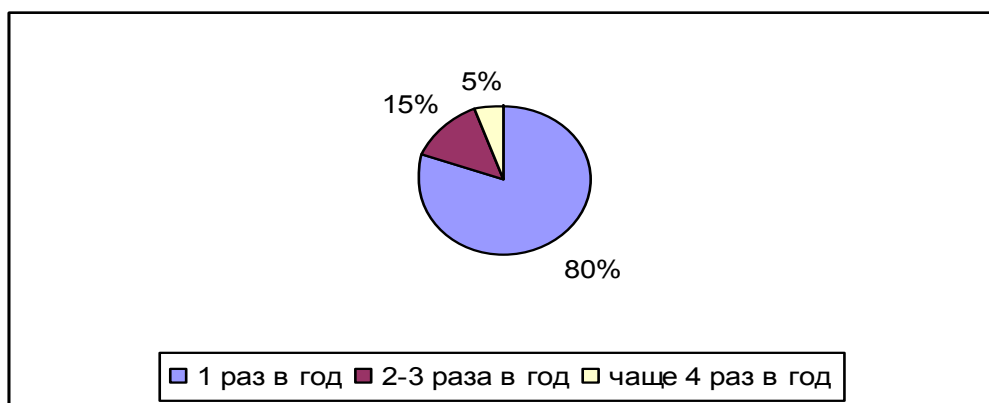


Рисунок 14 – Как часто Вы посещаете магазин для рыбалки?

Снасти для новичков предпочитают 10%, для профессионалов- 22%, для 58% уровень не имеет значения (рисунок 15).

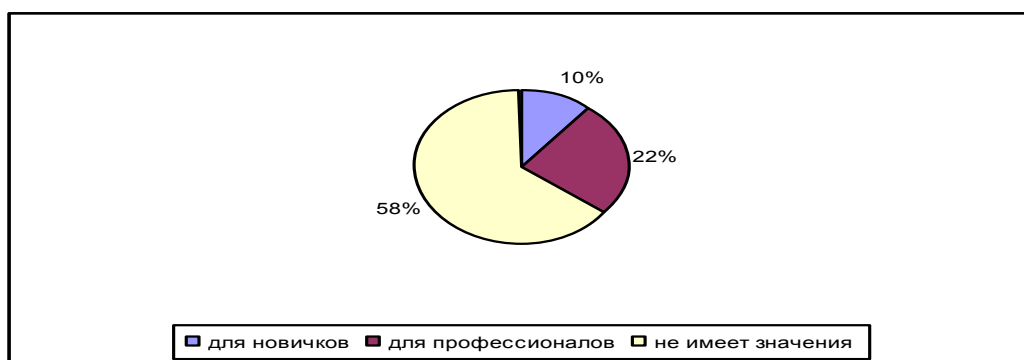


Рисунок 15 – Снасти какого уровня Вы предпочитаете?

Из числа респондентов, увлекающихся рыбалкой, всего 80% посещали магазин «Дом рыбака». В последнее время их не устраивает ассортимент магазина в части отсутствия товаров среднего ценового диапазона. При этом стоимость влияет на выбор 85% опрошенных (рисунок 17). Также респонденты отмечают дефицит такого товара как «воблер» (популярность которого среди рыбаков растет).

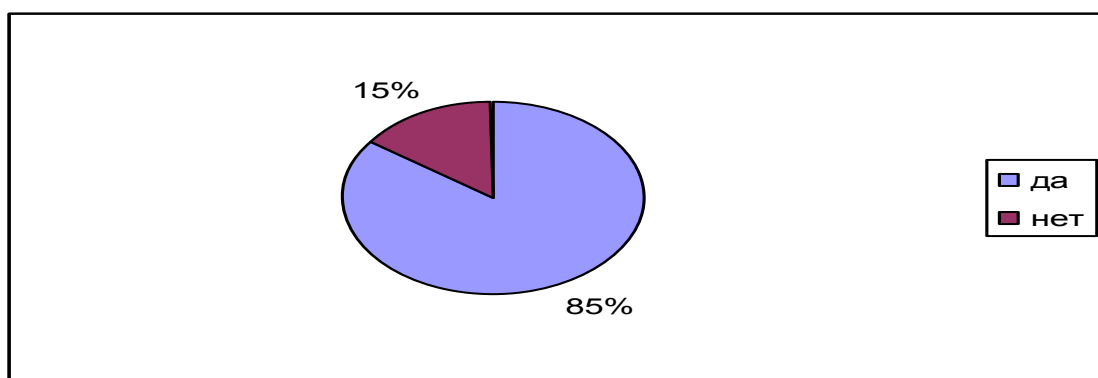


Рисунок 17 – Влияет ли стоимость товара на Ваш выбор?

Респонденты готовы потратить на снасти летние до 2000 рублей, на зимние до 3000 рублей. Товары, пользующиеся большим спросом: блесны, крючки, прикорм.

### 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ТОВАРНО-АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ МАГАЗИНА «ДОМ РЫБАКА»

#### 3.1 Рекомендации по совершенствованию системы управления товарным ассортиментом

В целях совершенствования товарно-ассортиментной политики магазина «Дом рыбака» рекомендуется реализовать следующий перечень мероприятий:

1. Анализ динамики товарооборота и прибыли в целом магазина и по отдельным товарным группам/категориям. Позволит оценить тенденции развития магазина, выявление медленнооборачиваемых и низкоприбыльных, а также быстрооборачиваемых и высокоприбыльных товарных групп, провести корректировку ассортимента и ценовой политики в низкоприбыльных товарных группах.

2. Анализ среднего чека и количества покупок по дням недели. Позволит оценить эффективность проводимых мероприятий по стимулированию сбыта, по оптимизации системы мерчандайзинга и т.д.

3. Анализ структуры чеков. Даст возможность оценить эффективность использования торговых площадей магазина.

4. Анализ эффективности использования торговых площадей. По результатам анализа выявляются проблемные и перспективные участки в торговом зале, после чего необходимо провести перераспределение места в торговом зале и на полках.

5. Анализ эффективности мероприятий по мерчандайзингу. Даст возможность оценить эффективность изменений в планировке магазина и выкладке товаров.

6. Анализ структуры товарооборота и прибыли. Позволит оценить вклад каждой товарной группы, подгруппы и марки в формирование общего товарооборота и прибыли магазина. По результатам анализа возможна оптимизация ассортимента за счет введения новых товарных позиций, углубление существующих и выведение наименее прибыльных.

7. ABC-анализ. Проведя оценку роли товарной группы в повышении или снижении общего товарооборота магазина и выявив групп, наиболее чувствительные к изменению факторов внешней среды необходимо рассмотреть целесообразность оптимизации ценовой политики магазина, ассортимента, внедрения новых торговых марок для пополнения ассортимента, а также отказаться от наименее популярных торговых марок.

В таблице 14 представлен разработанный календарный план реализации мероприятий по совершенствованию системы управления товарно-ассортиментной политикой магазина «Дом рыбака».

Таблица 14 - Календарный план реализации мероприятий по совершенствованию системы управления товарно-ассортиментной политикой магазина «Дом рыбака».

Мероприятие	Месяц											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Анализ динамики товарооборота и прибыли в целом магазина и по отдельным товарным группам	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Анализ структуры товарооборота и прибыли	+			+			+			+		
Анализ среднего чека, структуры чеков	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Анализ эффективности использования торговых площадей	+			+			+			+		
ABC-анализ	+			+			+			+		
Ведение журнала учета неудовлетворенного спроса	ежедневно											
Анализ журнала учета неудовлетворенного спроса	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Таким образом, в результате реализации рекомендуемых мероприятий магазин «Дом рыбака» сможет повысить товарооборот за счет повышения объемов реализации наиболее востребованных групп товаров, минимизации

потерь от неудовлетворенного спроса, сокращения потерь связанных с хранением неликвидных товаров и т.д.

### 3.1 Рекомендации по изменению ассортиментной структуры закупа

На основе проведенного анализа предлагаются следующие направления совершенствования товарно-ассортиментной политики магазина «Дом рыбака»:

- изменение структуры закупа;
- изменение ассортимента по отдельным товарным группам;
- расширение ассортимента товаров и услуг.

Следует помнить, что процесс оптимизации может негативно повлиять на богатство ассортимента, что играет одну из важнейших ролей при розничной торговле, необходимо сформировать ассортиментный минимум.

Для увеличения прибыли предпринимателя в первую очередь пересмотреть размер закупа имеющихся групп товаров, руководствуясь соображениями востребованности товара, долей в общей выручке и величиной установленной торговой наценки по группам товаров. В таблице 15 представлены варианты изменения объемов закупа по товарам.

Таблица 15 – Предлагаемые изменения, по запуску отдельных групп товаров исходя из количества продаваемых товаров.

Вид товара по группам	Количество проданного товара	Остатки на складе на 31.12.16	Кэф. остатков на складе	Предлагаемое мероприятие
1	2	3	4	5
Спиннинги	276	213	0,772	умен
Удилища	699	170	0,243	увел
Катушки	90	53	0,592	без из.
Рыбацкое снаряжение	86	54	0,628	без из.
Туристическое снаряжение	88	67	0,761	умен
Одежда, обувь	65	49	0,754	умен



## Окончание таблицы 15

Вид товара по группам	Количество проданного товара	Остатки на складе на 31.12.16	Коеф. остатков на складе	Предлагаемое мероприятие
1	2	3	4	5
Книги, журналы, тур.посуда	35	26	0,743	умен
Лодки	16	10	0,625	без из.
Снасти	178	121	0,680	без из.

Предлагается сократить закуп спиннингов, туристического и рыболовного снаряжения, книг, журналов и тур. посуды. И за счет сокращения закуп по этим группам товаров увеличить закуп удилищ, которые являясь наиболее востребованным товаром – составляют наибольшую долю в выручке, а кроме того имеют и наибольшую наценку.

Оценим экономическую эффективность предлагаемых изменений. Результаты расчета приведены в таблице 16.

Таблица 16 – Прогнозный расчет дополнительной выручки в результате изменения ассортимента закуп товаров

Вид товара	Наценка на товары (%)	Изменения в количестве закуп (шт.)	Старый ассортимент (шт.)	Новый ассортимент (шт.)	Годовая выручка в 2016г. (т.р.)	Прогнозная годовая выручка в 2017г. (т.р.)
1	2	3	4	5	6	7
Спиннинги	100%	-50	276	226	937,5	791,21
Удилища	300%	244	699	943	1093,95	1457,82
Катушки	100%		90	90	169,85	169,85
Рыбачье снаряжение	300%		86	86	88,35	88,35
Туристическое снаряжение	300%	-15	88	73	164,16	139,59
Одежда, обувь	100%	-10	65	55	93,55	79,16
Книги, журналы, тур. посуда	100%	-5	35	30	62,8	53,83
Лодки	100%		16	16	139,8	139,8
Снасти	200%		178	178	71,9	71,9
<b>ВСЕГО</b>			<b>1533</b>	<b>1697</b>	<b>2821,86</b>	<b>2991,51</b>

Из таблицы видно, что в результате предлагаемого мероприятия выручка растёт, как за счёт прироста продаж, так и за счёт увеличения групп товаров с наибольшей наценкой.

Итоговым результатом для любого предпринимателя является показатель прибыли или чистого дохода. Расчет чистого дохода по результатам изменения ассортиментной политики предпринимателя можно посмотреть в таблице 17.

Таблица 17 - Расчет прогноза чистого дохода предпринимателя в результате изменения ассортиментной политики.

Вид товара	Годовая выручка в 2016г. (тыс. руб.)	Прогнозная годовая выручка в 2017г. (тыс.руб.)	Затраты на закуп в 2016г. (тыс.руб.)	Прогноз затрат на закуп в 2017г. (тыс.руб.)	Прогноз увеличения дохода (тыс.руб.)
1	2	3	4	5	6
Спиннинги	937,5	791,21	403,75	330,61	-73,15
Удилища	1093,95	1457,82	260,99	352,09	272,77
Катушки	169,85	169,85	74,93	74,93	0
Рыбацкое снаряжение	88,35	88,35	19,59	19,59	0
Туристическое снаряжение	164,16	139,59	36,13	29,86	-18,39
Одежда, обувь	93,55	79,16	46,78	39,58	-7,19
Книги, журналы, тур. посуда	62,8	53,83	31,40	26,91	-4,48
Лодки	139,8	139,8	69,90	69,90	0
Снасти	71,9	71,9	23,97	23,97	0
<b>ВСЕГО</b>	<b>2821,86</b>	<b>2991,51</b>	<b>967,33</b>	<b>967,33</b>	<b>169,65</b>

Таким образом, прирост чистого дохода предпринимателя, по результатам изменения структуры закупа составит порядка 170 тыс. рублей.

### 3.3 Мероприятия по оптимизации товарных групп «Спиннинги», «Удилища»

По результатам анкетирования в рамках совершенствования товарно-ассортиментной политики рекомендуется произвести изменения в номенклатуре товарных групп А за счет сокращения товаров «медиум» и «премиум» в пользу увеличения товаров средней ценовой категории.

Так предлагается отказаться от части импортных дорогостоящих спиннингов и удочек в пользу более дешевых отечественных. При этом качество продаваемой продукции должно остаться удовлетворительным. Немаловажную роль в этом играет поставщик товаров. В ходе написания работы была проведена оценка конкурентоспособности предлагаемых к внедрению в ассортимент новых товаров.

Оценка способности товара конкурировать производится путем сопоставления параметров анализируемой продукции с параметрами базы сравнения, т.к. конкурентоспособность товара или иного объекта - понятие относительное, то есть о нем можно говорить только при сравнении с другим объектом. За базу сравнения принимается либо потребность покупателя, либо образец. Обычно образец – это аналогичный товар, имеющий максимальный объем продаж и наилучшую перспективу сбыта в будущем (пример оценки представлен в приложении Б).

По результатам оценки конкурентоспособности новых товаров, а также на основании результатов анкетирования и опросов продавцов предлагается отказаться от закупки таких позиций как:

- Удилище Daiwa Phantom Tele Match Super Slim PH SS LT-42M 4.20м 10-15гр
- МХС-692МН спиннинг (cast) 7-28 гр
- Кастинговое удилище GAD-P21 HARRIER, 244 см., 12,0-45,0 гр., 12-25 Lb, X-Fast

- Спиннинг Black Hole Bass Mania C-622MH 1,88 (7-18г) EVA кастинг

Взамен этих позиций предлагается расширить ассортимент группы А спиннингами и удилищами в ценовой категории до 3000 руб., а именно:

- Удилище Siesta Tele 600
- Спиннинг Black Jerk XP 532MH 1,60m 10-42gr
- Удилище карп. Salmo Taifun CARP 2.75lb/3.30
- Спиннинг Daiwa Triforce Bass TFAB 651 MHFB 1.93м 7-21гр
- Спиннинг Daiwa Triforce Jerk TFAJK 602 MHFB 1.80м 40-100гр
- Удилище Cormoran PM 30 Vario Float 3.60м 8-30гр 25-30365\*

В среднем за год по опросам продавцов 30 человек не приобрели спиннинги по причине отсутствия недорогих моделей и 25 человек не приобрели удилища по той же причине, при этом они обращались именно в магазин «Дом рыбака». Рассчитаем эффект от оптимизации ассортимента, как упущенную выгоду магазина «Дом рыбака» (таблица 18). Средняя цена недорогого спиннинга 2000 руб., а удилища 1200 руб.

Таблица 18 – Упущенная выгода

Наименование товара	Неудовлетворенный спрос, шт.	Потери выручки, руб.	Потери дохода, руб.
1	2	3	4
Спиннинги	30	60000	30 000
Удилища	25	30000	20 000
Всего	55	90000	50 000

В таблице 18 представлен минимальный эффект, следует помнить, что часть потребителей просто не обращалась в магазин «Дом рыбака» по причине отсутствия недорогих спиннингов и удилищ.

В дальнейшем руководству следует пересмотреть ассортимент в пользу товаров средней ценовой категории и в других группах, например, таких как «Одежда, обувь».

### 3.4 Расширение ассортимента

В настоящее время среди рыбаков растет спрос на так называемые «воблеры»– ныряющие блесны, выполненные в форме рыбки. Выпускают их с косо́й пластинкой или скошенной торцевой частью, благодаря чему приманка ныряет при движении. Предлагается расширить ассортимент по этой товарной позиции. В ходе написания работы была проведена оценка предлагаемых поставщиками воблеров. Расчет проводился методом многоугольника. Пример расчета представлен ниже.

Было отобрано три воблера различных марок предлагаемых одним поставщиком. Оценка качества проводилась по десятибалльной системе, по трем показателям: цена, качество и разновидность. В таблице 19 дана оценка качества каждой модели воблера.

Таблица 19 – Оценка качества воблеров

Показатели	JAKALL	SEBILE	LZUMI
1	2	3	4
Цена	9	7	7
Качество	9	7	5
Разновидность	10	8	9

На основании табличных данных, было начерчено три многоугольника (рисунок 18).

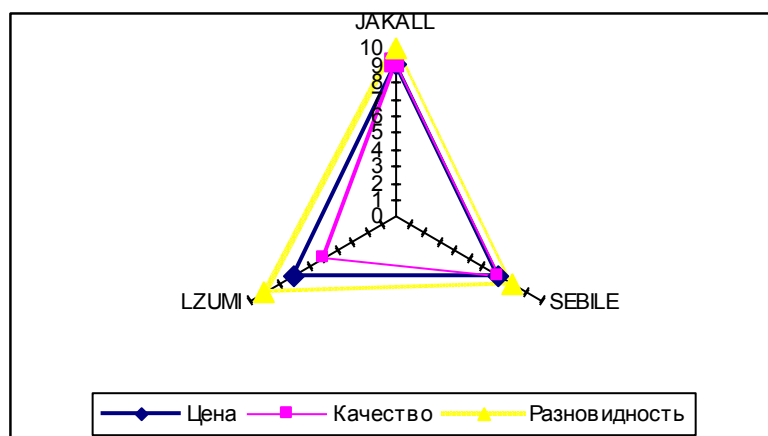


Рисунок 18 – Многоугольник конкурентоспособности

Воблеры марки JACKALL выигрывают в конкурентоспособности по всем показателям: по цене, по широте ассортимента и качеству. Второе место в конкурентоспособности занимают воблеры марки SEBILE, так как проигрывают по всем показателям марки JACKALL, но выигрывает по качеству марку LZUMI. Аналогичным образом были оценены воблеры и других поставщиков.

По опросам продавцов, клиентов магазина и анализируя опыт аналогичных магазинов за год можно реализовать не менее 100 воблеров. Рассчитаем эффект от расширения ассортимента. Для расчетов будем использовать минимальную цену (таблица 20).

Таблица 20 – Расчет эффекта от расширения ассортимента

Наименование товара	Объем реализации	Цена за ед., руб.	Выручка, руб.	Доход, руб.
1	2	3	4	5
Воблеры	100	400	40000	30000

Таким образом, расширение ассортимента позволит магазину «Дом рыбака» увеличить товарооборот на 40000 рублей.

### 3.5 Расширение ассортимента услуг

В результате анализа товарных запасов готовой продукции были выявлены те позиции, которые в течение года не пользовались спросом, в основном это большие палатки – кемпинги, надувные лодки и некоторые позиции ассортимента в группах спининги и удилица. Реализация на сторону с минимальной наценкой их невозможна, т.к. на эти группы уже предлагались цены распродаж, но спрос отсутствовал. В тоже время на территории МГО существуют организации специализирующиеся на предоставлении услуг по платной рыбалке и отдыху на природе

Предлагается ввести в ассортимент услугу по предоставлению рыболовного инвентаря и товаров для активного отдыха в прокат.

Предварительно уже достигнуты соглашения с ООО «Клуб рыбака и охотника «Тихая заводь» (п.Атлян, Косой разрез) и базой отдыха «Березка» на оз.Аргази. Прайс на услуги проката представлен в таблице 21.

Таблица 21 - Стоимость проката лодок и аренды туристического снаряжения за сутки

Снаряжение	Стоимость аренды в сутки за шт., руб.
1	2
Палатка Phantom 200 двухместная	300 (начиная с 3 суток 200 рублей/сутки)
Палатка четырех- или шестиместная	700 (начиная с 3 суток 400 рублей/сутки)
Палатка четырёхместная	400 (начиная с 3 суток 50 рублей в сутки)
Палатка рыбака	300
Буксируемая ватрушка	200
Спальный мешок Yorn или <u>Great Land</u>	190
Лодка ПВХ 2-местная	600
Лодка ПВХ 3-местная	800
3-местная надувная лодка с встроенным транцем Alfa 300	990
Спиниг	300
Удилище	150

На основании результатов опроса руководителей и работников службы проката ООО «Клуб рыбака и охотника «Тихая заводь» (п.Атлян, Косой разрез) и базы отдыха «Березка» на оз.Аргази был составлен поквартальный план реализации услуг проката в течение года, за единицу услуг было принято «сутки аренды» (таблица 22).

Таблица 22 – План реализации услуг проката

Снаряжение	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Итого
1	2	3	4	5	6
Палатка Phantom 200 двухместная		10	40		50
Палатка четырех- или шестиместная			20		20
Палатка четырёхместная		5	10		15
Палатка рыбака	30			30	60
Буксируемая ватрушка			50		50
Спальный мешок Yorn или <u>Great Land</u>		5	50		55
Лодка ПВХ 2-местная		10	20	5	35
Лодка ПВХ 3-местная			20		20
3-местная надувная лодка с встроенным транцем Alfa 300		5	20	5	30
Спиниги		20	40	20	80
Удилища	5	15	30	15	65

Предполагается, что 50% процентов выручки будут забирать фирмы-партнеры, а 50% - магазин «Дом рыбака». В таблице 23 представлен прогноз доходов магазина «Дом рыбака» от оказания услуг проката.

Таблица 23 – Прогноз дохода от услуг проката

Снаряжение	Цена за ед.услуги, руб.	Ед.услуг, шт.	Выручка, тыс.руб.	Доход, тыс.руб.
1	2	3	4	5
Палатка Phantom 200 двухместная	300	50	15,00	7,50
Палатка четырех- или шестиместная	700	20	14,00	7,00
Палатка четырёхместная	400	15	6,00	3,00
Палатка рыбака	300	60	18,00	9,00
Буксируемая ватрушка	200	50	10,00	5,00
Спальный мешок Yorn или Great Land	190	55	10,45	5,23
Лодка ПВХ 2-местная	600	35	12,00	6,00
Лодка ПВХ 3-местная	800	20	16,00	8,00
3-местная надувная лодка с встроенным транцем Alfa 300	990	30	29,70	14,85
Спининги	300	80	24,00	12,00
Удилища	150	65	9,75	4,88
Итого		480	173,90	86,95

Таким образом, магазин «Дом рыбака» не только получает дополнительную прибыль в размере 86,95 тыс. руб., но и минимизирует объем «неликвидов» и «условных неликвидов», сокращаются затраты на хранение, повышается оборачиваемость оборотных активов. Немаловажным фактором является то, что реализация данного мероприятия позволит привлечь потенциальных покупателей и расширить потенциальный рынок сбыта. Для этого каждому клиенту проката сотрудники будут вместе с договором выдавать визитки магазина «Мастер Карп», также на всех товарах предоставленных для проката будут фирменные наклейки магазина. Магазин несколько лет сотрудничает с рекламным агентством «Нео». Затраты на изготовление рекламной полиграфии и расчет прибыли от реализации мероприятия представлены в таблице 24.



Таблица 24 – Расчет эффекта от реализации услуг проката.

	Сумма, тыс.руб.
Затраты на изготовление и печать рекламной полиграфии в т.ч.	3,5
Визитки, 1000 шт.	1,5
Наклейки, 100 шт.	1
Работа дизайнера	0,5
Прибыль от услуг проката	86,95
Эффект от реализации услуг проката	80,45

Таким образом экономический эффект от реализации услуг проката составит 80,45 тыс. руб.

### 3.6 Оценка экономической эффективности предложенных рекомендаций

Произведём оценку экономической целесообразности реализации рекомендуемых мероприятий по совершенствованию товарно-ассортиментной политики магазина «Дом рыбака». Для чего рассчитаем изменение показателей прибыли, рентабельности и ликвидности, исходя из прогнозного баланса, который был составлен с учетом прогнозируемых изменений основных показателей финансово-хозяйственной деятельности магазина «Дом рыбака».

Рост чистого дохода составит 330,1 тыс. рублей. Улучшаться и показатели ликвидности, прогноз которых приведён в таблице 25.

Таблица 25 – Прогнозные показатели ликвидности

Показатели	На 31.12.14 г.	На 31.12.15 г.	На 31.12.16 г.	Прогноз на 31.12.17 г.
1	2	3	4	5
1 Коэффициент абсолютной ликвидности ( $K_{аб}$ )	0,009	0,002	0,007	0,024
2 Коэффициент критической ликвидности ( $K_{кр}$ )	0,009	0,002	0,007	0,024
3 Коэффициент покрытия ( $K_{п}$ )	0,897	1,044	1,795	5,786

Показатели ликвидности не ухудшились, правда показатели абсолютной и критической ликвидности далеки от показателей для устойчивого предприятия, но коэффициент покрытия существенно возрос,

что говорит о повышении стоимости бизнеса предпринимателя. Показатели деловой активности так же незначительно, но улучшатся (таблица 26).

Таблица 26 – Прогноз показателей деловой активности магазина «Дом рыбака»

Показатели	2015 г.	2016 г.	Прогноз на 2017 г.
1	2	3	4
Коэффициент общей оборачиваемости капитала	3,27	3,08	3,50
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	2,69	3,01	3,42
Коэффициент оборачиваемости материальных оборотных активов	2,71	3,02	3,43

Одним из важнейших показателей характеризующих эффективность работы торгового предприятия является рентабельность продаж. Рассчитаем, как повлияет реализация рекомендуемых мероприятий на ее изменение (таблица 27)

Таблица 27 - Прогноз изменения рентабельности продаж при реализации всех рекомендуемых предприятий

Показатель	2016г	Прогноз	Абсолютное изменение, (+/-)
1	2	3	4
Выручка от реализации (товарооборот), (тыс.руб.)	2821,9	3201,96	380,06
Прибыль, (тыс.руб.)	1345,3	1675,4	330,1
Рентабельность продаж, %	47,67	52,32	4,65

Таким образом, при условии внедрения рекомендаций по изменению ассортимента и расширению спектра услуг магазин «Дом рыбака» увеличит объем реализации на 380,6 тыс.руб., получит дополнительную прибыль в размере 330,1 тыс.руб., а рентабельность продаж возрастет с 47,67% до 52,32%. Все это подтверждает экономическую целесообразность совершенствования товарно-ассортиментной политики магазина «Дом рыбака».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление ассортиментом и его планирование одно из самых главных направлений деятельности маркетинга каждого предприятия. Даже хорошо продуманные планы сбыта и рекламы не смогут нейтрализовать последствия ошибок, допущенных ранее при планировании ассортимента. Аналогичная ситуация происходит и для малого бизнеса, для которого замедление оборачиваемости и снижение выручки из-за непродуманной ассортиментной политики может привести даже к более серьёзным последствиям, поскольку потеря или даже просто заморозка средств в материальных активах, лишает предприятия ликвидности и возможности продолжения своей деятельности. Ассортимент продаваемых товаров является одним из факторов, влияющих на размер получаемой прибыли, а также на ряд других количественных и качественных показателей работы предприятия: рентабельность, оборачиваемость, финансовая устойчивость.

Для достижения цели - повышения экономических результатов магазина «Дом рыбака», за счет корректировки товарно-ассортиментной политики в работе были решены следующие задачи:

- Раскрыты теоретические основы изучения товарно-ассортиментной политики торгового предприятия.
- Проведен анализ товарно-ассортиментной политики магазина «Дом рыбака»;
- Разработаны рекомендации по совершенствованию товарно-ассортиментной политики магазина «Дом рыбака»
- Проведена оценка экономической целесообразности внедрения рекомендуемых мероприятий.

В качестве основных направлений совершенствования товарно-ассортиментной политики магазина «Дом рыбака» в работе предлагается:

- изменение структуры закупа;
- изменение ассортимента по отдельным товарным группам;

— расширение ассортимента товаров и услуг;

Реализация предлагаемых мероприятий позволит увеличить выручку предпринимателя на 380,6 тыс. рублей в год, без роста затрат на закуп. Доход предпринимателя возрастет на 330,1 тыс. рублей. Также улучшатся показатели финансовой устойчивости и деловой активности, а рентабельность продаж возрастет с 47,67% до 52,32%. Все это подтверждает экономическую целесообразность совершенствования товарно-ассортиментной политики магазина «Дом рыбака».

Следует отметить, что ассортиментная политика должна основываться на постоянном исследовании рынка и корректироваться периодически, по крайней мере при смене сезона – если виды реализуемых товаров носят сезонный характер.

С другой стороны, затраты на исследования не должны превышать эффект от проведения мероприятий по изменению структуры закупа, таким образом должен быть соблюден принцип окупаемости затрат. И соответственно польза для предпринимателя в проведенной работе заключается в разработке шаблона исследований по корректировке ассортиментной политики, благодаря которому следующие исследования будут проводиться быстрее и с меньшими трудозатратами.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### *Правовые акты*

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 06.04.2015) / Опубликовано на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 02.05.2015) / Опубликовано на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

3. О защите прав потребителей Федеральный закон от 01 сентября 1996 № 2-ФЗ (ред. 05.05.2014) / Опубликовано на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 06.04.2015) / Опубликовано на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

### *Книги и статьи*

5 Абрютина, А.В. Экономический анализ торговой деятельности / А.В. Абрютина. - М.: «Финансы и статистика», 2015. – 632с.

6 Асаул, А. Н. Закономерности и тенденции развития современного предпринимательства / А.Н.Асаул. - Спб: АНО ИПЭВ, 2012. – 280 с.

7 Боровкова, Е. Е. Проблемы формирования ассортиментной политики предприятий розничной торговли // Концепт, №6, 2015г.

8 Гаврилова, А.Н. Финансы организаций (предприятий): учебник / А.Н. Гаврилова, А.А. Попов.–3-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2013.– 608с.

9 Веляхофф, А. Мерчандайзинг: эффективные инструменты и управление товарными категориями / А. Веляхофф, Э Масон, пер. с фр. Н.Д. Бирюкова. – М.: Издат. Дом Гребенникова, 2014. – 275с.

10 Веселов, А.И. Оценка и формирование товарной политики на

основе оборачиваемости запасов в целях повышения финансовой устойчивости и платежеспособности / А.И. Веселов // Финансовый менеджмент. – 2012. – №2. – С. 35-42.

11 Илюха, С. Антикризисный ассортимент розничного магазина // Журнал «Управление ассортиментом» - 2014. - №6. – с.65-78.

12 Крутиков, В.К., Зайцев, Ю.В., Костина, О.И. Методология и методика в экономических исследованиях. Учебно-методическое пособие. издание 2-е, переработанное и дополненное. Калуга.: изд-во «Эйдос», 2012. – 170 с.

13 Либерман, И.А. Управление затратами / И.А. Либерман. – Москва: ИКЦ «Март», Ростов н/д: Издательский Центр «Март», 2013. – 624с.

14 Мастеров, А.И. Управленческий учет и анализ ассортиментной и ценовой политики как инструмент повышения эффективности деятельности организации // Международный бухгалтерский учет, №9, 2015г.

15 Оборин, М.С., Плотников, А. В. - Ассортиментная политика розничных торговых сетей – создание собственных торговых марок // Вестник Удмуртского университета, №1(серия 2), 2013г.

16 Петров, П.В., Соломатин А.Н. Экономика товарного обращения: Учеб. для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 127с.

17 Попова, Л.В., Маслова И.А., Ханенко М.Е. Аналитическая система материальных запасов на предприятиях промышленности // Финансовый менеджмент, №5, 2012. – С. 9-15.

18 Смирнов, В. Снижение затрат как элемент стратегии предприятия // Экономическая газета. - №321 от 8 мая. – 2013. – С.14-15

19 Сергеев, И. В., Веретенникова, И. И. Экономика организаций (предприятий): Учеб. / Под ред. И. В. Сергеева.- 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ТК Велби, изд-во проспект, 2012.-560 с.

20 Строганов, А. Э., Волынский, В. Ю. Разработка бизнес-процесса формирования ассортиментной политики предприятия // Проблемы экономики, финансов и управления производством, №36, 2015г.

21 Шеремет, А. Д. Методика Финансового Анализа Деятельности Коммерческих Организаций / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 237 С.

*Интернет-источники*

22 ABC-анализ в управлении товарными запасами [электронный ресурс] // <http://www.simplesoft.ru/articles/abc.htm>

23 Анализ рынка рыболовных товаров [электронный ресурс] <http://www.lovi.ru/internet-zhurnal-lovi.ru/vystavki/analiz-rynka-rybolovnyh-tovarov.html>

24 Арефьева Е. Ассортиментная политика: слабое звено в формировании прибыли [электронный ресурс] // <http://marketing.spb.ru>

25 Управление ассортиментом товаров [электронный ресурс] <http://www.znaytovar.ru/new805.html>

26 Садовская И. Некоторые статистические данные о рыболовном рынке России [электронный ресурс] <http://www.rsn.ru>

27 Три способа расчета емкости рынка [электронный ресурс] <http://powerbranding.ru/rynok/metod-rascheta-emkosti/>

28 Федеральная служба государственной статистики [электронный ресурс] - <http://gks.ru>

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

*Уважаемые посетители!*

*Магазин «Мастер Карп» проводит опрос по изучению покупательского спроса  
рыболовных товаров.*

*Просим Вас принять в нем участие.*

### Анкета

- 1 Ваш пол?
  - Мужской
  - Женский
- 2 Ваш возраст?
  - До 25 лет
  - От 26 до 45 лет
  - От 46 и старше
- 3 Увлекаетесь ли Вы рыбалкой?
  - Да
  - Нет. Спасибо, опрос окончен!
- 4 Какой вид рыбалки Вы предпочитаете?
  - Летний
  - Зимний
  - И тот и другой
- 5 Какой магазин Вы предпочитаете посещать?
  - Мастер Карп
  - «На рыбалку»
  - «Дом рыбака»
  - «Товары для рыбалки»
  - \_\_\_\_\_
- 6 Как часто Вы посещаете магазин для рыбалки?
  - 1 раз в год
  - 2-3 раза в год
  - Чаше 4 раз в год
- 7 Снасти какого уровня Вы предпочитаете?
  - Для новичков
  - Для профессионалов
  - Не имеет значения
- 8 Сколько Вы готовы потратить на снасти?
  - Летние \_\_\_\_\_



Зимние \_\_\_\_\_

9 Вы когда-нибудь посещали магазин «Мастер Карп»?

Да

Нет. Спасибо, опрос окончен!

10 Устраивает ли Вас ассортимент магазина «Мастер Карп»?

Да. Переходите сразу к 13 вопросу

Нет

11 Почему? Ваши предложения \_\_\_\_\_

---

---

12 Влияет ли стоимость вещи на Ваш выбор?

Да

Нет

13. Как Вы считаете, цены в магазине «Мастер Карп»:

низкие

высокие

приемлемые

Благодарим Вас за участие в опросе!

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Алгоритм выбора товаров для расширения ассортимента

Рассмотрим оценку конкурентоспособности товаров на примере спиннингов с одинаковыми параметрами «Волжанка» и «Kola» (таблица Б.1)

Таблица Б.1 – Основные характеристики товара

	Волжанка	Kola
Страна производитель	Россия	Корея
Длина изделия в собранном виде	2,7 м	2,7 м
Материал из которого изготовлено удилище	Углепластик	Углепластик
Гибкость удилища	7 – 28 г	7 – 28 г
Материал ручки	Пробка	Пробка
Снабженность катушкодержателем	Есть	Есть
Дальность заброса приманки весом 20г	55 м	65 м
Цена	750 рублей	1250 рублей

Сводный индекс конкурентоспособности по экономическим параметрам определялся по формуле:  $J_n = \sum a_i * j_i$ ; где:  $n$  – число анализируемых количественных параметров;  $a_i$  – вес  $i$ -го параметрического индекса;  $j_i$  – параметрический индекс  $i$ -го параметра.

Этапы оценки конкурентоспособности товара делятся на :

1. формирование основных параметров, по которым будет оцениваться конкурентоспособность исследуемого товара.
2. разбиение параметров на уровни конкурентоспособности. Я выбрала 4-х бальную шкалу - от «0» (плохой признак) до «3» (признак отлично выражен).
3. построение матрицы-таблицы «Параметры \* Уровни» и по ней оценивается исследуемый продукт.

4. расчет общего индекса конкурентоспособности  $J_n$  (как среднеарифметическое различных показателей).
5. оценка конкурентоспособность товара в соответствии с интервалами (по итоговым показателям индекса конкурентоспособности  $J_n$ ):
  - 3,00 – 2,26: очень высокая конкурентоспособность фирмы;
  - 2,25 – 1,51: высокая конкурентоспособность фирмы;
  - 1,50 – 0,76: средняя конкурентоспособность фирмы;
  - 0,75 – 0,00: низкая конкурентоспособность фирмы.

Результаты оценки показателей конкурентоспособности представлены в таблице Б.2

Таблица Б.2 - Таблица-матрица «Параметры \* Уровни»

Параметры оценки конкурентоспособности	Волжанка	Kola
Материал	3	3
Гибкость	2	2
Дальность заброса	3	1
Цена	2	3

Для рассматриваемых фирм анализ показателей конкурентоспособности показал:

- общий индекс конкурентоспособности для фирмы «Волжанка» составляет:  $J_n = (3+2+3+2)/4 = 2,5$
- общий индекс конкурентоспособности для фирмы «Kola» составляет:  $J_n = (3+2+1+3)/4 = 2,25$

В соответствии с приведенной выше шкалой конкурентоспособности означает:наивысшим уровнем конкурентоспособности обладает товар фирмы «Волжанка» (2,5). А вот конкурентоспособность фирмы «Kola» можно оценить только на «хорошо»(2,25).

Также проводилась оценка фирм-поставщиков анализируемых товаров.

Главными показателями конкурентоспособности фирм-поставщиков рыболовных товаров являются качество товаров, цена, надежность, стабильность работы, квалификация персонала, которые определяют по 20-бальной шкале.

Самая конкурентоспособная фирма, занимающаяся продажей рыболовных товаров должна иметь следующие показатели:

Качество товаров – 5 баллов;

Цена – 5 балла;

Стабильность работы – 5 баллов;

Квалификация персонала – 5 баллов.

Результаты оценки представлены в таблице Б.3

Таблица Б.3 – Оценка конкурентоспособности фирм-поставщиков

Показатели конкурентоспособности фирм	Волжанка	Kola
Качество товара	5	4
Цена	5	4
Стабильность работы	4	4
Квалификация персонала	5	5
Итого:	19	17

Общая оценка конкурентоспособности фирм-поставщиков: 18-20 баллов – отлично; 15-17 баллов – хорошо; 12-14 баллов – удовлетворительно; 13 баллов и менее - неудовлетворительно.

Из проделанного сравнения можно сделать следующий вывод: ни одна из фирм не получила наивысшую оценку – 20 баллов. Фирма «Волжанка» попадает в поле отличной оценки, в то время как фирма «Kola» может быть оценена только на «хорошо».