

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ  
НА ПРЕДПРИЯТИИ КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ТАЙГА»)**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 43.03.01 Сервис  
заочной формы обучения, группы 05001282  
Павловой Анастасии Сергеевны

Научный руководитель  
к.э.н., доцент  
Ясенок С.Н.

БЕЛГОРОД 2017

## Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические аспекты формирования ассортиментной политики на предприятии.....	7
1.1. Сущность и роль ассортиментной политики предприятия в современных условиях.....	7
1.2. Показатели формирования ассортимента продукции.....	23
1.3. Особенности формирования ассортиментной политики на предприятиях торговли.....	28
2. Аналитические основы исследования ассортиментной политики ООО «Тайга».....	37
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	37
2.2. Анализ финансовой деятельности предприятия.....	46
2.3. Анализ ассортиментной политики и товарооборота предприятия.....	54
3. Разработка мероприятий по совершенствованию ассортиментной политики в ООО «Тайга».....	67
3.1. Расширение ассортимента за счет дополнительной товарной группы....	67
3.2. Прогноз эффективности предлагаемых мероприятий.....	75
Заключение.....	81
Список использованных источников.....	84
Приложения.....	91

# **1. Теоретические аспекты формирования ассортиментной политики на предприятии**

## **1.1. Сущность и роль ассортиментной политики предприятия в современных условиях**

Определение ассортиментной политики – одно из главных направлений деятельности предприятия. Умело проведенный анализ – залог успеха организации, потому что все чаще между схожими компаниями ассортимент становится ключевым элементом конкурентной борьбы. Обычно ассортиментная политика предприятия преследует долгосрочные цели. Грамотно подобранный ассортимент товаров обеспечивает наиболее эффективную почву для продуктивной деятельности организации в целом.

Хорошо продуманная ассортиментная политика позволяет оптимизировать процесс обновления товарного ассортимента и вместе с тем служит для руководства организации своеобразным указателем общей направленности.

Основными принципами ассортиментной политики являются [28, с. 35]:

- удовлетворение запросов потребителей (это главный принцип, лежащий в основе рынка);
- оптимальное использование технологических знаний и опыта предприятия;
- анализ финансовых результатов предприятия (ассортимент формируется на основе ожидаемой рентабельности и величине прибыли);
- завоевание новых покупателей (стандартная стратегия, предполагающая расширение рынков сбыта);
- принцип гибкости (включение в деятельность предприятия не традиционных для него отраслей);
- принцип синергизма (расширение услуг и областей производства, которые связаны между собой определенной технологией и требующие единой квалификации кадров);

Как проанализировать ассортимент с помощью ABC-анализа и матрицы Бостонской консалтинговой группы? Как принять верные решения на основе проведенного расчета? Какие задачи нельзя решить только с помощью расширения ассортимента? На эти вопросы уже давно существуют ответы. На материалах периодической печати авторы отмечают, что анализ ассортимента допустимо сравнить с игрой в бильярд. Когда играют профессионал и любитель, всегда есть вероятность, что выиграет любитель: везение, случайно удавшиеся удары и закатившиеся шары и – партия. Игра профессионала отличается тем, что он при каждом ударе знает, как игра пойдет дальше, и может с высокой долей вероятности прогнозировать результат. Так же и с выводом на рынок новых продуктов: конечно, бывают удачные находки, но это, как правило, результат случайного попадания. Ассортиментная политика – одно из самых главных направлений деятельности маркетинга каждого предприятия. Особенно это направление приобретает особую значимость в нынешних условиях перехода к рыночной экономике, когда к товару со стороны потребителя предъявляются повышенные требования по качеству и ассортименту, и от эффективности работы предприятия с производимым товаром зависят все экономические показатели организации и рыночная доля. Как свидетельствует мировой опыт, если действовать наугад, шансы на успех малы, как в лотерее. А между тем, во многих компаниях считают, что именно расширение ассортимента позволит справиться со спадом продаж и удержать клиентов. Необходимо отметить, что это заблуждение (нужно помнить о задачах, которые нельзя решить только с помощью расширения ассортимента). Решение расширить ассортимент многие авторы рекомендуют принимать не на интуитивном уровне, а после серьезного анализа рынка и существующих товаров компании. Понять, нужны ли Вам новинки, помогут ABC-анализ товарного ассортимента и составление матрицы по методу Бостонской консалтинговой группы.

Расширение ассортиментной продукции требует на предприятиях ответов и на следующие вопросы:

- мерчандайзинг для бизнеса;
- ответы на ключевые вопросы;
- задачи, которые нельзя решить только с помощью расширения ассортимента;
- увеличение объемов продаж.

Когда в компании чувствуют, что рост продаж замедлился или динамика отрицательная, нередко принимается решение вывести на рынок новые продукты. Но падение объемов чаще всего вызвано снижением интереса потребителей к товару, появлением аналогов или неверным ценообразованием. Новинки не устранят этих причин, поэтому надо пересматривать всю продуктовую политику компании. Однако в большинстве случаев даже эта мера не исправит ситуацию. Идти в ногу со временем.

Все товарные стратегии, разрабатываемые на предприятии, обязательно включают в себя рассмотрение следующих вопросов (рис. 1.1) [10, с. 18].

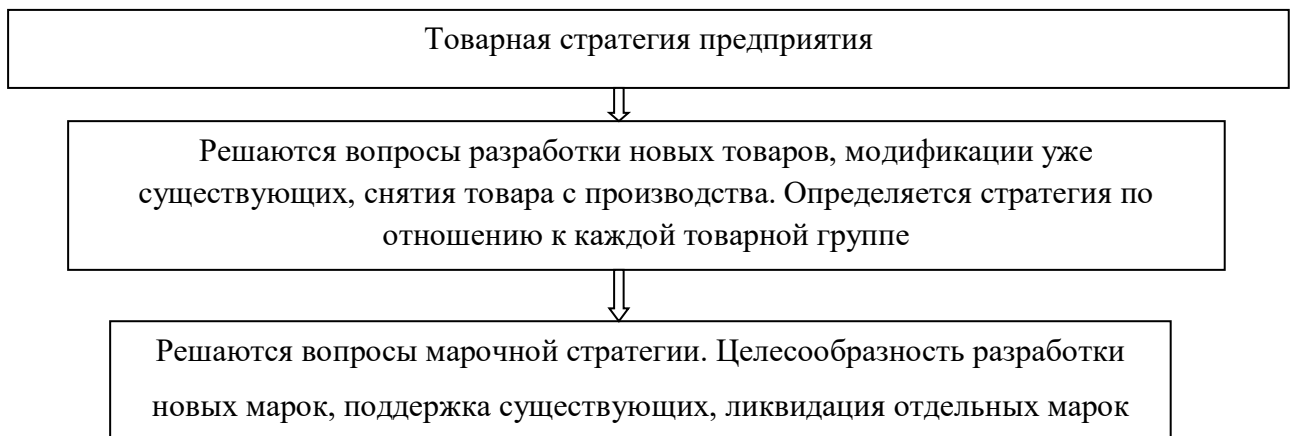


Рис. 1.1. Вопросы, решаемые в ходе разработки ассортиментной стратегии предприятия

Часто компании придумывают новинки только потому, что стремятся отвечать на запросы рынка. Это всегда рискованно и может негативно сказаться на финансовых показателях. Удовлетворить все потребности клиентов. Нет смысла модифицировать продукт, подгоняя его под каждый

клиентский запрос. Как бы Вы ни расширяли ассортимент, удовлетворить потребности всех клиентов все равно не получится [32, с. 135].

Расширение ассортимента не должно превращаться в самоцель, иначе это будет уже не бизнес. Существует два способа эффективного анализа ассортимента.

Способ 1. ABC-анализ товарного ассортимента. Требуется загрузить в программу MS Excel данные по продажам реализуемой продукции за несколько последних периодов, минимум за 12. Для сезонных товаров периоды надо выбирать с пика до пика продаж. Советуют также брать для сравнения равнозначные группы: не стоит мешать в кучу станки, запчасти к ним, крепеж и сопутствующие товары (к которым могут относиться, например, продукты для питания рабочих в цехе).

Способ 2. Матрица Бостонской консалтинговой группы. Матрица Бостонской консалтинговой группы наглядно показывает, насколько востребован тот или иной продукт компании. Все продукты делятся на четыре группы. «Звезды». Товары, которые занимают большую долю рынка и продажи которых растут самыми высокими темпами. Несмотря на привлекательность этой группы, чистый денежный поток от нее достаточно низок, так как требуются существенные инвестиции для поддержания высокого темпа роста. «Дойные коровы» (другое название – «денежные мешки»). Товары, занимающие большую долю на рынке, но показывающие низкий темп роста продаж. Они не требуют дополнительных инвестиций и обеспечивают хороший денежный доход [14, с.123].

Анализ ассортимента включает след. направления:

1. Анализ показателей ассортимента.

Необходимо выбрать метод разделения ассортимента на ассортиментные группы:

- простой;
- каскадный;
- матричный;

Если у предприятия на 1 ассортиментную группу приходится 95% объёма продаж, то это предприятие считается однопродуктовым.

Если объём продаж на 1 группу занимает от 70 до 95% - это предприятие с доминирующим товаром.

## 2. Анализ объёма продаж и прибыльности.

Подходы:

- анализ структуры выпускаемой продукции (удельный вес каждой ассортиментной группы в общем объёме);

- анализ рентабельности;

Рентабельность = прибыль от реализации / себестоимость:

- ABC-анализ;

- по объёму продаж;

- по прибыли;

- многофакторный.

Суть: ассортиментные позиции ранжируются по убыванию их удельного веса:

- в объёме продаж;

- в прибыли;

- в др. показателях.

Далее определяется накопленный удельный вес по каждой позиции.

Диаграмма Паретто: А – до 70.

В – 70-95.

С – >95.

Если ABC-анализ осуществляется по объёму продаж, необходимо проверять след. условие: в зону А должны попадать 20% позиций. Если попадает 2 или < товаров, ассортимент нерационален с точки зрения устойчивости позиции на рынке. ABC-анализ продаж должен всегда сопровождаться анализом продаж по доли прибыли.

Ранговый анализ.

В ранговом анализе используются:

- ранжирование по объемам продаж;
- ранжирование по объемам прибыли;

По каждой ассортиментной позиции определяется величина разности:

- положительная и отрицательная;
- существенная и несущественная.

Оптимальный ассортимент.

Далее для приемлемого выбора канала разрабатывается сбытовая политика. Объемы продаж рассчитываются исходя из предполагаемого уровня цен на производимую продукцию, ее количества, а также с учетом сезонности спроса. Выбор каналов сбыта зависит от особенностей продукции, целей предприятия. Выбор направления товарной политики полностью основывается на целях маркетинга, которые в свою очередь, базируются на миссии и цели деятельности предприятия. Таким образом, товарная политика – это комплекс мероприятий, согласуемых между собой, направленных на достижение общей экономической цели развития предприятия.

Формирование товарной стратегии предприятия должно быть ориентировано на реальные требования и пожелания потребителей. На это в конечном итоге должна быть нацелена и товарная политика предприятия, которая проводится под руководством надежной и квалифицированной команды маркетологов [26, с. 9-12].

Используемый в настоящее время инструмент «Таинственный покупатель» можно использовать для оценки систем мотивации и обучения сотрудников, системы обработки телефонных звонков или письменных обращений. Подходит «таинственный покупатель» для выявления соответствия корпоративным стандартам и для оценивания качества работы с клиентами компаний-конкурентов.

Суть метода «Таинственный покупатель».

В торговую точку приходит специально подготовленный человек, который под видом обычного покупателя начинает активно интересоваться



товарами и предлагаемыми услугами. Позже, опираясь на свои наблюдения и ощущения в процессе общения с продавцами, этот человек (его и называют «таинственный покупатель») составляет отчет. Отчет таинственного покупателя представляет собой достаточно подробную анкету, характеризующую поведение персонала, его компетентность и другие качества. Строго закрепленной формы отчета нет, каждый заказчик указывает свои критерии, в зависимости от того, какую информацию ему необходимо получить.

Обычно таинственный покупатель обращает внимание на следующие моменты:

Внешний вид персонала. Одеты ли сотрудники компании в униформу? Чиста и выглажена ли она? Имеется ли бейдж с именем? Опрятно ли выглядят сотрудники в целом? Чисто ли на их рабочем месте\ в помещении?

Встреча Клиента. Поздоровались ли с ним? Подошел ли продавец, или же клиент был вынужден сам искать продавца и обращаться нему?

Знание продавцом товара. Понимает ли продавец механизм работы и изготовления того, что он продает, или же он просто владеет общими справочными материалами?

Вычисление потребностей покупателя. Задает ли продавец вопросы? Предлагает разные варианты? Учитывает ли он выгоду Клиента? Рассказывает про скидки и акции?

Речь продавца. Используются ли слова-паразиты? Уверенно ли звучит голос? Используются ли слова «не знаю», «нет» и т.д.?

Отношения в команде. Общаются ли продавцы между собой? На каких тонах?

Работа с конфликтами. Настаивает ли продавец на своей точке зрения? Раздражается ли он или пытается сгладить «острые углы»?

Общее впечатление. Преимущества метода.

Методика «Таинственный покупатель» позволяет получить достаточно точную информацию о том, что происходит в компании. Опираясь на

полученные данные, руководство компании может организовать различные мероприятия по повышению соответствия корпоративным требованиям организации, повышению компетентности и мотивации персонала. Все это оказывает существенное влияние на уровень продаж, т.к. улучшается работа с клиентами. Более того, случайная информация о том, что магазин может посетить таинственный покупатель, заставит работников всегда поддерживать высокий уровень обслуживания [8, с. 25-26]:

- меры по выявлению текущих и перспективных потребностей покупателей, анализ исследуемой продукции и особенностей покупательского поведения на соответствующих рынках;

- оценка существующих аналогов конкурентов по тем же направлениями видам работ;

- критическая оценка покупателями выпускаемых предприятием изделий и товаров;

- внесение изменений в ассортимент предприятия путем исключения из него товаров, ставших неконкурентоспособными; определение целесообразности диверсификации товаров за счет перехода на использование других технологических возможностей предприятия, выходящих за рамки его сложившегося профиля;

- рассмотрение предложений о создании новых продуктов, совершенствовании выпускающихся, а также об освоении новых областей применения товаров;

- разработка товаров в соответствии с требованиями покупателей;

- изучение и оценка возможностей производства новых или усовершенствованных товаров, включая вопросы цен, себестоимости и рентабельности;

- проведение испытаний (тестирований) товаров с учетом потребностей потенциальных покупателей для определения приемлемости первых на рынке по основным показателям;

- разработка рекомендаций для производственных подразделений в отношении качества, цены, наименования, упаковки, сервиса в соответствии с результатами проведенных испытаний;

- оценка и пересмотр всего ассортимента, планирование и управление ассортиментом, что является неотъемлемой частью работы службы маркетинга.

Существует еще один важный элемент системы формирования ассортимента и в целом товарной политики – изъятие из программы неэффективных товаров. Принятию решения об изъятии или оставлении товара в программе предприятия предшествует оценка качества показателей каждого товара на рынке. Для этого необходимо использовать информацию со всех рынков, где они реализуются, с целью установления реального объема продаж и уровня рентабельности (прибыльности).

Главная задача изготовителя товара – организация систематического контроля за поведением товара на рынке, за его жизненным циклом.

Исчерпавший свои рыночные возможности товар, вовремя не изъятый из производственной программы, приносит большие убытки, требуя значительных материально-финансовых и временных затрат. Если производитель не будет проводить анализ выпускаемой и реализуемой продукции, то ассортимент может оказаться «перегруженным» неэффективными товарами со всеми вытекающими отрицательными последствиями [35, с. 33-36].

Руководители любой организации в один прекрасный момент задумываются о том, на каком уровне работают их сотрудники, как они позиционируют компанию, насколько профессионально предлагают её услуги. Так же и производители товаров заинтересованы в том, чтобы продукт продавался максимально эффективно. Разузнать, как обстоят дела внутри компании или в ее сети, как обстоят дела с розничной реализацией товара или услуги поможет маркетинговое исследование.

В этой статье мы поговорим о таком методе маркетингового исследования, как таинственный покупатель.

Данный исследовательский метод может представлять собой как визиты на проверяемый объект, так и телефонные звонки, обращения по электронной почте и мессенджерам, через систему «онлайн-консультант» на сайте. Тайные покупатели могут сыграть роль физического лица, представителя юридического лица, обратиться к исследуемому объекту в конфликтной форме и т.д. Может быть осуществлена «контрольная закупка» в точке с предоставлением заказчику кассового чека. Формат и вид проверки регламентируется концепцией проекта, наемный персонал направляется инструкцией координатора. По каким критериям оцениваются объекты проверки? Внешний вид сотрудника (опрятность, соответствие корпоративному стилю); Речь сотрудников (доброжелательность, грамотность, вежливость, внимательность, знание продукта, навыки продаж) Скорость и качество обслуживания клиента, доступность сотрудника; Состояние помещения (чистота, порядок), правильность выкладки рекламных материалов и товара (мерчендайзинг); Другие критерии, отвечающие целям заказчика

Подбор и найм персонала Сбор информации осуществляется специально проинструктированным персоналом, осуществляющим проверку в качестве реальных/потенциальных клиентов. По окончании работы они предоставляют организаторам исследования детализированный отчет по результатам проверки. Уровень требований к наемному персоналу различается в зависимости от целей исследования. Количество нанятых людей зависит от количества розничных точек, нуждающихся в проверке. Кому может быть интересна проверка методом «Таинственный покупатель»? В основном в роли заказчиков выступают розничные магазины, торговые центры, банки, сотовые операторы, автосалоны, предприятия общественного питания, страховые компании, гостиницы и отели, авиакомпании и туристические агентства.

Таким образом, подытоживая вышесказанное, хотелось бы отметить, что выявление товаров, пользующихся устойчивым спросом, обязательно требует маркетинговых исследований методами наблюдения и анализа документальных данных о поступлениях и реализации разных товаров, а степень обновления при этом выражается через отношение количества новых товаров к общему количеству наименований товаров. Следует также не забывать, что обновление должно быть рациональным, так как постоянное и повышенное обновление ассортимента связано с определенными затратами и риском, которые не всегда могут оправдаться.

## **1.2. Показатели формирования ассортимента продукции**

С экономической точки зрения ассортимент – это, прежде всего, отражение межотраслевой и отраслевой пропорции в составе товарного предложения, которое характеризует результаты деятельности отраслей и предприятий, производящих товары (услуги).

Кроме того, это один из важнейших факторов, определяющих степень сбалансированности спроса и предложения конкретных изделий.

Структура ассортимента характеризуется удельным весом групп, подгрупп, видов и разновидностей товаров (услуг) в общей сумме товарооборота. Если структура ассортимента не отражает потребительский спрос, то образуются затратные, неэффективные организационные звенья в сфере услуг; запасы неликвидных товаров; потребителями создается атмосфера неудовлетворенности услугами, которая негативно влияет на имидж предприятия; создается искусственный дефицит на востребованные потребителями товары.

Ассортимент товаров должен постоянно обновляться в связи с научно-техническим прогрессом, появлением новых сырьевых материалов и способов их обработки, прогрессивных технологий, изменениями рыночной

конъюнктуры, усилением конкуренции на товарном рынке, повышением платежеспособности потребителей [39, с. 42-44].

С точки зрения многих авторов, управление ассортиментом осуществляется в 2 этапа:

- анализ товарной линии – сбор информации об объеме продаж и прибыли по каждой товарной единице, определение долей отдельных товарных единиц в объеме продаж и прибыли товарной линии. На данном этапе определяется и рыночный профиль товарной линии, для чего строится карта позиционирования, которая отражает позиции товарной линии предприятия по отношению к продукции конкурентов;

- принятие решений о длине товарной линии, необходимости обновления, корректировке или сокращении. На основе результатов анализа принимается решение о длине товарной линии. Она считается короткой, если, добавляя к ней новые товарные единицы, можно увеличить прибыль, и слишком длинной, если сокращение числа товарных единиц приводит к росту прибыли.

Е. Дихтль и Х. Хершген предлагают формировать ассортимент с учетом экономических целей предприятия, на основе критериев максимизации прибыли, увеличения объема сбыта и других параметров. Они различают два направления оценки товаров. Первая количественная оценка основана на учетной информации:

- анализ структуры сбыта, который показывает абсолютное и относительное значение отдельных товаров и ассортиментных групп в общем объеме сбыта, демонстрирует отклонение от плановых величин и показателей за прошлые периоды;

- анализ покрытия затрат (расчет издержек и доходов позволяет установить, какой ассортимент при соответствии определенным условиям принесет максимальный для предприятия доход);

- анализ товарооборачиваемости, то есть скорости обращения товаров или времени, в течение которого реализуются товарные запасы. Ускорение

товарооборачиваемости является основным критерием оценки работы торгового предприятия, так как означает сокращение времени нахождения товаров в сфере обращения.

Вторая оценка Дихтля и Хершгена строится на основе информации о внешней среде, что подразумевает исследование рыночного восприятия ассортимента. Они предлагают использовать оценку продукта на базе суждений потребителей и применение методов стратегического анализа продуктов, с помощью которых можно решать вопросы формирования и управления ассортиментом (например, анализ жизненного цикла продукта) [38, с. 4-6].

Таблица 1.1

## Показатели ассортимента продукции

Внутренние показатели	Рыночные показатели
Выручка от реализации, оборот, объём реализации	Рыночная доля
Прибыльность (рентабельность продаж, рентабельность инвестиций, маржинальная прибыль, чистая прибыль)	Уровень проникновения
Оборачиваемость оборотных средств	Уровень интенсивности потребления
Издержки на закупку, производство, сбыт и продвижение	Уровень эксклюзивности
	Уровень дистрибуции
	Коэффициент устойчивости (стабильности)
	Коэффициент обновления
	Уровень удовлетворённости
	Уровень мерчендайзинга

Анализ различных методик формирования товарного ассортимента и их особенностей позволяют выявить определенное сходство между этими методиками. Следует выделить группы показателей, характеризующих ассортимент [36, с. 113-114].

Для формирования ассортиментной политики необходима информация о характеристиках сегментов рынков, товаров, покупательских предпочтений, динамики цен - для определения условий безубыточной работы и управления совокупной прибылью для оптимизации

налогообложения, а также для прогнозирования возможных вложений собственных средств компании в развитие бизнеса.

В основе формирования ассортиментной политики предприятия лежит тот факт, что каждый товар в ассортименте в той или иной степени оказывает влияние на финансовое состояние предприятия. В рамках ассортиментной политики можно предложить алгоритм формирования товарного ассортимента для торговых предприятий.

При более широком ассортименте у конкурентов, потребители могут им отдать предпочтение в будущем. Следовательно, важно отслеживать пользующуюся спросом продукцию, присутствующую в ассортименте конкурирующего предприятия [43, с. 165-166].

Для рынка систем безопасности, где каждый объект не похож на предыдущий, особенно актуальны и востребованы индивидуальные решения. В рамках одного-двух брендов подчас решение найти сложно, поэтому в выигрыше остаются те торговые компании, которые могут предложить покупателям ассортимент продуктов многих производителей и тем самым найти решение даже для самых сложных задач.

При анализе способов использования товаров рассматривается возможность использования одним товаром ресурсов другого, то есть потенциальная прибыльность альтернативного товара.

Рассмотрение анализа ассортимента присутствия товаров с разным диапазоном цен приобретает особую важность при острой конкурентной борьбе, когда надо удерживать потребителей всех классов, соответствуя их интересам и требованиям. Таким образом, в ассортименте должна присутствовать продукция разного диапазона цен, как «народных» товаров, товаров средней ценовой категории, так и престижных товаров. При этом существует специальная схема, по которой определяется количество номенклатуры в каждом ценовом сегменте [5, с. 442].

Фактор известности и рекламируемости продукта учитывается в первую очередь при назначении цен на товар и включении его в



ассортиментную матрицу. Почему за товар известного бренда потребитель готов платить цену выше, чем за аналогичную продукцию?

Существует несколько причин, которые объясняют, почему участники рынка систем безопасности готовы переплачивать за товар, на котором стоит лэйбл известного производителя.

Во-первых, это психология потребителя, которая подсказывает, что, если производитель тратится на рекламу, на построение дистрибьюторской сети сбыта, то он не будет предлагать рынку (теоретически) некачественные продукты.

Во-вторых, потребитель понимает, что, покупая товары известных производителей, он вправе рассчитывать на определенный сервис: например, это инструкция по эксплуатации, описание продукта на русском языке, помощь специалистов технической поддержки, периодический «апгрейд» программного обеспечения.

В-третьих, он понимает, что даже если с этим продуктом у него возникнут проблемы через год, два или пять лет, он не останется со своей проблемой наедине, а всегда будет знать, куда ему обратиться с вопросами о ремонте и обслуживании оборудования.

Весь процесс управления ассортиментом компании чаще всего называют категорийным менеджментом. Это процесс управления ассортиментом, при котором каждая товарная категория рассматривается как самостоятельная бизнес-единица.

Цели категорийного менеджмента заключаются в максимальном удовлетворении потребностей покупателей и одновременно – в повышении эффективности взаимодействия между поставщиком и продавцом.

Основные задачи, которые он решает [12, с. 143]:

- анализ рынка товаров и услуг по спросу и предложению, с выработкой продукции, максимально удовлетворяющей возможный спрос конечного покупателя (как вариант, для анализа могут быть использованы

данные, почерпнутые из личного опыта, так и собранные с помощью специальных маркетинговых «инструментов»);

- оптимизация складских запасов и товарных потоков продукции, на основе выработки и реализации продукции повышенного спроса по оптимальной цене на рынке;

- четкое деление всех товарных групп на категории (например, видео глазки в группе «видеокамеры» или считыватели в группе «систем контроля доступа»);

- изучение потребительского спроса по каждой из категорий товара (в этом случае, целесообразнее провести «глубинные» интервью с некоторыми из своих клиентов с целью выявления потенциального спроса);

- оптимизация управления финансами в каждой категории товара (важно понимать, какие инвестиции требует каждая категория товара, какие затраты придется нести для ее содержания);

- мониторинг всей необходимой маркетинговой информации;

- выработка четкой ассортиментной политики;

- определение правильного позиционирования товара на рынке и ценовой политики;

- рекламная компания и программа продвижения продукции на рынке;

- оптимизация всей цепочки товародвижения;

- грамотная кадровая политика;

- анализ влияния различных групп товара друг на друга;

- учет различных интересов производителя и дистрибьютора.

Изучение социально-экономической функции и сущности ассортимента сферы услуг показало, что управление ассортиментом предприятия сферы услуг является малоизученной областью, которая ограничивается, в основном, общими маркетинговыми исследованиями и принятием предприятием сферы услуг базовой маркетинговой стратегии, без ее дальнейшей дифференциации на частные продуктовые стратегии,

связанные с формированием и реализацией постоянного и переменного ассортимента предприятия сферы услуг.

### **1.3. Особенности формирования ассортиментной политики на предприятиях торговли**

Практика и анализ проведенных исследований показывают, что целенаправленный, разносторонний подход к управлению ассортиментом на российских предприятиях сферы услуг отсутствует. Руководство предприятий сферы услуг продолжает анализировать положение предложенного ассортимента услуг на рынке по документам отчетности, не переориентировав стратегию управления ассортиментом услуг на специфику и требования рынка, и не увязывая свои экономические интересы с интересами потребителей и их требованиями к ассортименту услуг предприятия.

Одним из важнейших инструментов и составляющих в борьбе с конкурентами, подтверждает Г. В. Гудушаури, является методика «Таинственный покупатель». Постановка задачи для мониторинга. Заказчик может самостоятельно определить основную цель мониторинга или воспользоваться предложением компании, которая будет проводить данную работу. Например: Оценка качества обслуживания клиентов. Соответствие корпоративным стандартам. Честность и лояльность персонала сравнение с конкурентами. И так далее. Используемые форматы мониторинга рынка методом «таинственный покупатель».

Личные визиты «таинственных покупателей» в торговые точки, офисы продаж или любые другие места обычных встреч ваших сотрудников с клиентами. (Например, в торговый зал автосалона, или на строительные площадки, где идет показ квартир.) «Контрольная закупка» - это визиты «таинственных покупателей» в торговые точки или офисы продаж с обязательной покупкой или без, с оценкой: внешнего вида и дисциплины,

работы с клиентом, порядка и чистоты, соблюдения правил мерчендайзинга, корпоративных стандартов и т.п. Телефонные звонки «тайных покупателей» сотрудникам. Наблюдение «тайнственных покупателей» под видом ожидающего своего друга-покупателя за всем происходящим в клиентской-зоне Вашей компании. [17, с. 11].

Автор А. Г. Грачев в своих исследованиях по широте и глубине ассортиментной матрицы [18, с. 92] напоминает, что на каждом из этапов работы Заказчик имеет право запрашивать и получать всю необходимую ему промежуточную информацию.[18, с. 91].

В качестве основных ошибок при этом, подчеркивает А. А. Тихонова [40, с. 32] выступают требования потребителей к ассортименту, качеству, цене товаров, послепродажному обслуживанию. три кита», на которых держится репутация успешного сотрудника, выполняющего функции «Тайного Покупателя»:

1. Выполнение задания вовремя- означает, что «покупатель» выполнил покупку в оговоренное время или период времени, приготовил и отправил отчет до окончания установленного срока.

2. Выполнение задания точно и аккуратно - означает, что покупка должна быть выполнена в соответствии с заданием, отчет заполнен правильно, информация в отчете верна и начисленные баллы (скоринг) не противоречат собственным комментариям.

3. Выполнение задания полностью - означает, что «покупатель» заполнил все требуемые поля в форме отчета и сделал необходимые комментарии, не забыл приложить к отчету чек (если требуется) и другие необходимые материалы. Если Вы приняли задание на покупку, но не выполнили его, то скорее всего Вы больше не получите новых заданий, по крайней мере от данного агентства. Исполнитель же рискует подорвать свою репутацию в глазах не только Заказчика, но и потенциальных Заказчиков и компаньонов. Что же делать, если вдруг обстоятельства оказались выше Вас и Вы поняли, что не сможете выполнить задание? Сразу же известите об этом

работодателя, компания Исполнитель, если не может выполнить работу, извещает об этом Заказчика. Чем раньше Вы им сообщите об этом работодателю, тем легче ему будет найти Вам замену и перепланировать покупку. На что нужно еще обратить внимание «тайному покупателю» в процессе взаимодействия со своим работодателем? Прежде всего, не забывайте, что Вы работаете с людьми, поэтому будьте всегда вежливы. Старайтесь делать так, чтобы не быть дополнительной обузой, а наоборот, сделать их работу немного легче. Например, получив задание, не бросайтесь сразу задавать вопросы. Сначала прочитайте и обдумайте все внимательно, продумайте свои вопросы. Получая инструкции по телефону, всегда делайте заметки, чтобы потом можно было освежить разговор в памяти. Не звоните к работодателю, чтобы просто поболтать. Это, как правило, занятые люди и времени на болтовню у них нет. Держите работодателя в курсе об изменениях в Ваших анкетных данных. Если на сайте есть возможность отправлять и редактировать анкеты, то делайте это через сайт. В противном случае можете отправить по электронной почте. Не нужно спрашивать, когда Вы получите следующее задание, или почему так мало заданий Вы получаете. Причиной этому может быть невысокое количество заказов в Вашем регионе, либо высокая конкуренция среди «тайных покупателей». [48, с. 171].

В ходе выполнения задания поддерживайте связь с агентством-работодателем. Сообщайте ему о любых фактах, которые задержат отправку отчета или выполнение самой покупки. Выполняйте свои задания максимально скоро, в соответствии с инструкцией. Не просите дополнительного времени на отчет раз за разом. Отвечайте как можно скорее, когда агентство присылает Вам новое задание или обращается с вопросом. Будьте гибкими и идите навстречу, когда агентство в затруднительном положении. Например, возьмите горящий заказ на покупку и агентство, конечно же, оценит это. Не отменяйте задание в самый последний момент, или, что еще важнее - не забывайте о своем задании. Не

отправляйте неполный отчет, тем самым, заставляя агентство терять время на выяснение вопросов с Вами [17, с. 12].

Поэтому среди инструментов коммерческой деятельности торгового предприятия ассортиментная политика занимает особое место. Ассортиментная политика обычно преследует долгосрочные цели, например, предприятие может сохранять свое присутствие на рынке, не приносящее прибыли в настоящий момент, ради будущих успехов. Выбранные общие и специфичные направления формирования ассортимента должны способствовать достижению целей и задач ассортиментной политики предприятия торговли.

Формирование ассортимента не должно быть абстрагировано от конкретной организации, оно должно базироваться на заранее выбранных целях и задачах, обуславливающих направления развития ассортимента. Это определяет ассортиментную политику предприятия [26, с. 280].

Как свидетельствует мировой опыт, лидерство в конкурентной борьбе получает тот, кто наиболее компетентен в ассортиментной политике, владеет методами её реализации и может максимально эффективно ей управлять. Задача заключается в том, чтобы, умело, сочетая товарные ресурсы с рыночными запросами, разрабатывать и осуществлять такую политику, которая способствовала бы устойчивому продвижению и росту продажи товаров.

Ассортиментная политика обуславливается: современным требованиям рынка, покупательским спросом, стратегией конкуренции, темпами производства и обновления продукции, доведением ее до потребителей [23, с. 41].

В основе формирования ассортиментной политики предприятия лежит тот факт, что каждый товар в ассортименте в той или иной степени оказывает влияние на финансовое состояние потребительского общества. Поэтому здесь приходится проанализировать многие моменты – что продается лучше,

что приносит большую прибыль, что покупают клиенты, что не пользуется спросом.

На построение ассортиментной политики в розничных торговых предприятиях влияет ряд экономических, социальных, демографических, специфических и др. факторов. К экономическим факторам относят денежные доходы населения и распределение их между отдельными группами населения, уровень розничных цен и их соотношение между отдельными видами и группами товаров, степень обеспеченности населения предметами длительного пользования [33, с. 20].

Социальные факторы, к которым относятся социальная и профессиональная структура обслуживаемого населения, уровень образования и культурного развития людей, праздники, мода и др. К демографическим факторам изменение численности населения и его состава по полу, возрасту, месту проживания, размеру состава семьи. Природно-естественные факторы – это климатические условия, продолжительность времён года, физиологические особенности человеческого организма в зависимости от пола, возраста и т.д.

При формировании в розничной торговой сети ассортимента не продовольственных товаров необходимо учитывать и фактор их взаимозаменяемости [22, с. 7].

В случае отсутствия в продаже нужного товара или неудовлетворительного качества предположительного товара покупатель, как правило, не откладывает. А ищет ему замену с аналогичными удовлетворяющими потребностями. На спрос многих товаров оказывает влияние сезонность производства. Со сменой времени года существенно меняются потребности людей в предметах одежды, обуви, спортивных товарах.

Не секрет, что рентабельность магазина сильно зависит от качества обслуживания покупателей. Конечно, в каждом уважающем себя магазине или сети магазинов есть определённый перечень стандартов обслуживания

клиентов. Это ваш инструмент повышения прибыльности вашего магазина. Но никакой инструмент не имеет смысла без системы контроля. Одним из наиболее сильным инструментом контроля соблюдения стандартов обслуживания покупателей, является — Тайный покупатель или mystery shopping. [32, с. 137].

В настоящее время 80% компаний думают, что представляют первоклассное обслуживание, и только 8% клиентов согласны с этим. Сегодня наиболее эффективным и точным методом проверки качества работы вашего персонала и уровня обслуживания клиентов является «Таинственный покупатель». Многие Центры кадровых решений «Сияние» проводят эту оценку специалистов уже с 2009 года Многие формируют базу профессиональных аудиторов по всей России: в Новосибирске, Красноярске, Омске, Новокузнецке, Кемерово, Томске, Иркутске, Абакане, Барнауле, Краснодаре, Липецке, Самаре, Тольятти и многих других городах. Данными предприятиями разработана невероятно эффективная система подготовки «таинственных покупателей» [41, с. 119].

Мы готовим тайных покупателей по 12 направлениям

- Розничные магазины (сети);
- Продажи (товары и услуги);
- Гостиничный бизнес;
- Ресторанный бизнес, кафе, бары;
- Развлекательные центры, ночные клубы, боулинг;
- Банки;
- Аптеки;
- Call-center (банки, операторы связи, службы такси, авиакомпании и прочее);
- Автозаправочные станции;
- Частные клиники;
- Агентства недвижимости;
- Туристические агентства.



Такой подход позволяет гарантировать предприятию относительно устойчивые объемы продаж и стабильное положение на рынке.

Устойчивый ассортимент товаров в магазине обуславливает сокращение затрат времени покупателей на поиск товаров, позволяет стандартизировать все важнейшие торгово-технологические процессы и операции, организовывать их выполнение с минимальными затратами трудовых, материальных и финансовых ресурсов (обувь, одежда, галантерея). Ориентация на место производства товара (это менее распространено), подходит тем торговым организациям, которые ориентируются на производство в определённом географическом регионе (одежда из Германии, Белорусский трикотаж и т.д.). Обеспечивает соответствие ассортимента характеру спроса, предъявляемого избранными для обслуживания контингентами покупателей [57, с. 53].

Ориентация на определённый уровень цен означает, что торговая организация подбирает ассортимент таким образом, чтобы соответствовало платежеспособности покупателей. Ориентация на самообслуживание может сочетаться с другими принципами формирования ассортимента, но чтобы товары имели несущую информацию о нём и достаточно просты, и не требовали дополнительной консультации продавца. Такой принцип формирования ассортимента позволяет создать большие удобства для покупателей, облегчает им процесс ознакомления с предлагаемыми к продаже товарами, сокращает затраты времени на осуществление покупок, способствует совершению «импульсивных покупок» [24, с. 356].

Таким образом, на основании вышеизложенного следует отметить, что суть проблемы формирования ассортимента состоит в планировании практически всех видов деятельности, направленных на отбор продуктов для будущего производства и реализации на рынке и на приведение характеристик этих продуктов в соответствие с требованиями потребителей. Формирование на основе планирования ассортимента продукции – непрерывный процесс, продолжающийся в течение всего жизненного цикла

продукта, начиная с момента зарождения замысла о его создании и кончая изъятием из товарной программы. В свою очередь управление ассортиментом координирует взаимосвязанные виды деятельности – научно-техническую и проектную, комплексное исследование рынка, организацию сбыта, сервиса, рекламы, стимулирования спроса. Подытоживая вышесказанное, можно сделать вывод, что ассортиментная политика – это сложный элемент, который не существует сам по себе, на него обязательно влияют различные факторы (демографические, социальные, психологические и др.), а также он должен ориентироваться на различные принципы формирования ассортимента торговой организации.

## **2. Аналитические аспекты формирования ассортиментной политики ООО «Тайга»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Внутренняя торговля – это отрасль национальной экономики, особый вид хозяйственной деятельности. Она представляет собой главное звено в системе потребительского рынка товаров и услуг, выступая и как составная часть потребительского рынка и как активный его участник, организатор рыночных отношений.

Ее объектом, полем деятельности является товарообмен, купля-продажа товаров, а также обслуживание покупателей в процессе продажи товаров и в отдельных случаях оказания содействия в послепродажной эксплуатации технически сложных товаров.

Для того, чтобы осуществлять продажу товаров, торговля выполняет специфические, технологические и хозяйственные операции, направленные на хранение и доставку товаров, подготовку их к продаже и ведение самого процесса продажи.

Инфраструктура внутренней торговли представляет собой совокупность торговых структур, входящих в эту отрасль, видов их деятельности, призванных обеспечивать, создавать условия для нормального функционирования товаропроизводителей и сферы обращения товаров, а также для торгового обслуживания всех групп населения.

Внутренняя торговля представляет собой одну из важных сфер жизнеобеспечения населения. При ее участии произведенные товары получают признание потребителей, осуществляется рыночное согласование товарного предложения и покупательского спроса.

Внутренняя торговля включает оптовую и розничную торговлю.

Розничная торговля представляет собой продажу товаров единичными предметами или их небольшим количеством конечному потребителю. Этот

процесс выступает завершающим звеном движения товаров в сфере обращения.

Истинная функция торговли – это купля ради продажи. Для ее осуществления необходимо довести товары до потребителей. В данном случае торговля организует пространственное перемещение товаров от производителей к потребителям, осуществляя при этом ряд операций по продолжению процесса производства в сфере обращения (транспортировка товаров, их хранение, расфасовка и упаковка и т.п.).

Процесс купли и продажи товаров складывается из двух этапов: купля товаров, которая означает передачу их производителями торговым организациям, и продажа товаров потребителям. Задержка товаров в сфере обращения на втором этапе отрицательно влияет на кругооборот общественного продукта, на снижение эффективности производства. Поэтому перед торговлей стоит задача мобилизовать имеющиеся резервы по ускорению реализации товаров. Тем самым она будет способствовать обеспечению непрерывности воспроизводства общественного продукта и повышению его эффективности. Основными хозяйствующими субъектами, осуществляющие процесс купли-продажи, являются предприятия (организации). Одним из примеров предприятий розничной торговли является ООО «Тайга».

Цель предприятия – стать ведущим предприятием на рынке автозапчастей г. Сочи и обеспечить высококачественный сервис своим клиентам по всей стране.

Общество с ограниченной ответственностью «Тайга» расположено по адресу: город Белгород, ул. Преображенская.

Основным видом деятельности предприятия является розничная торговля канцелярских товаров. В своей структуре предприятие имеет собственные складские помещения.

В 1992 году было основано ЗАО «Восхождение» специализирующееся на поставках бумаги и картона для полиграфического производства. В 1999

году 27 июля открыт магазин канцелярских товаров «Тайга» на улице Преображенской (бывшая Коммунистическая). В декабре 2002 года было создано ООО «Тайга». В 2007 открыт первый супермаркет канцелярских товаров в Белгороде «Тайга» на ул. Восточной (р-н Спутник).

Основным направлением деятельности предприятия в настоящее время является розничная торговля канцелярскими товарами и офисной бумагой. В продаже имеется большой выбор товаров для дома и офиса, для школы и творчества, товары для детей: тетради школьные, игрушки, пластилин, пеналы, счетные палочки, счеты школьные, дневники школьные, тетради для рисования, альбомы для рисования, альбомы для черчения, папки для тетрадей, обложки для учебников, обложки для дневников, обложки для тетрадей, кассы цифр, кассы букв и т.д.

Основными фирмами производителями реализуемых ООО «Тайга» детские товары являются: ООО «ХАТБЕР-М», Производственный кооператив химический завод «Луч», ООО «7-Я» с товарным знаком «LORI», ОАО «ГАММА», ИП Новичков В.В., ООО «Ковровская галантерейная фабрика», ОАО «Архангельский целлюлозно-бумажный комбинат».

Основной объем продаж дает реализация бумаги для офисной техники различных форматов. Доставка товаров осуществляется транспортом организации, находящемся в собственности предприятия. Хранение товаров осуществляется на складах также находящихся в собственности. ООО «Тайга» предоставляет услуги бесплатной доставки продукции всем корпоративным клиентам.

Предприятие сотрудничает с рядом крупнейших производителей и поставщиков канцелярских товаров. Основными поставщиками продукции для ООО «Тайга» являются следующие: ООО «Комус» (канцелярские товары и товары для школы), ООО «Невская полиграфия» (офисная бумага, детские товары: кисти, краски), ООО «Рельеф» (школьные товары), ООО Торговый Дом «Аскент» (кожгалантерея), ООО «Волга» (газетная бумага).

Общество с ограниченной ответственностью «Тайга» представляет собой самостоятельный хозяйствующий субъект с правами юридического лица, осуществляющий закупку, перемещение, хранение и реализацию потребительских товаров, сдачу площадей в аренду, оказание услуг населению, а также другие виды вспомогательной хозяйственной деятельности, не запрещенные законом и предусмотренные его Уставом (приложение 1).

Основной функцией предприятия является продажа канцелярских товаров. Для осуществления основной функции предприятие выполняет множество сопутствующих, дополнительных (по отношению к основной) функций, таких как изучение спроса покупателей, заключение договоров на поставку товаров, организация продвижения товаров от производителей в места потребления, обеспечение хранения товаров, формирование торгового ассортимента, оказание дополнительных услуг в процессе продажи и послепродажной эксплуатации и т.д.

ООО «Тайга» главной своей целью считает извлечение прибыли. Однако, исходя из конкретных условий, на каждом данном этапе целями развития предприятия может быть сохранение и увеличение доли на рынке, завоевание более заметного места в регионе отрасли, минимизация издержек и т.п.

Для достижения главной цели предприятие должно ориентироваться на спрос покупателей, более полное удовлетворение их нужд и, тем самым, способствовать обеспечению благополучия людей и общественному прогрессу.

Общество с ограниченной ответственностью «Тайга» действует на основании Устава и в соответствии с законодательством Российской Федерации. Уставный капитал Общества определяет его минимальный размер, гарантирующий интересы его кредиторов, и составляет 10000 рублей.

В просторных светлых, современно оборудованных залах торгового дома представлены все виды канцелярских товаров по потребительским комплексам. Широкий ассортимент товаров для всех возрастных категорий с разным уровнем дохода позволяет удовлетворить спрос постоянных покупателей, а также способствует привлечению новых клиентов.

Большое внимание уделяется внутреннему оформлению торгового зала, способам выкладки товаров, профессиональной подготовке персонала, с тем чтобы покупатель мог приобрести нужные ему товары в комфортной обстановке, то есть с минимальными затратами времени на их поиск и при необходимом наборе торговых услуг.

Выбор поставщика является основой создания устойчивой базы любого предприятия. Оптимальное решение выбора поставщика зависит от ряда факторов. Поставщик должен удовлетворить по качеству и объему поставляемой продукции, условиями доставки продукции, цене и уровню обслуживания.

Предприятие в настоящее время имеет налаженные прочные связи с клиентами: активно работает с поставщиками России, заключает договоры как с товаропроизводителями, так и с посредниками. Использует различные мобильные формы поисков поставщиков: участие в выставках, интернет-поиск, рейтинги и т.п.

ООО «Тайга» обладает конкурентным преимуществом за счет более высокого ассортимента товаров, лучшего обслуживания, более гибких цен и систем скидок, более качественного товара, большего объема продаж. Общество с ограниченной ответственностью «Тайга» создано и действует в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом Российской Федерации «Об Обществах с ограниченной ответственностью». Общество является юридическим лицом и ведет свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации, о чем сделана запись в единый государственный реестр юридических лиц (приложение 2).

Как уже было сказано выше, целями деятельности Общества являются расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли. Общество вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом.

Общество является собственником имущества, приобретенного в процессе его хозяйственной деятельности, осуществляет владение, пользование и распоряжение находящимся в его пользовании имуществом по своему усмотрению в соответствии с целями своей деятельности и назначением имущества.

Являясь Обществом с ограниченной ответственностью «Тайга» имеет следующую организационную структуру, которая отражает функциональные особенности деятельности предприятия, показывает виды производственных служб, хозяйствующих структур и других элементов (рис. 2.1).

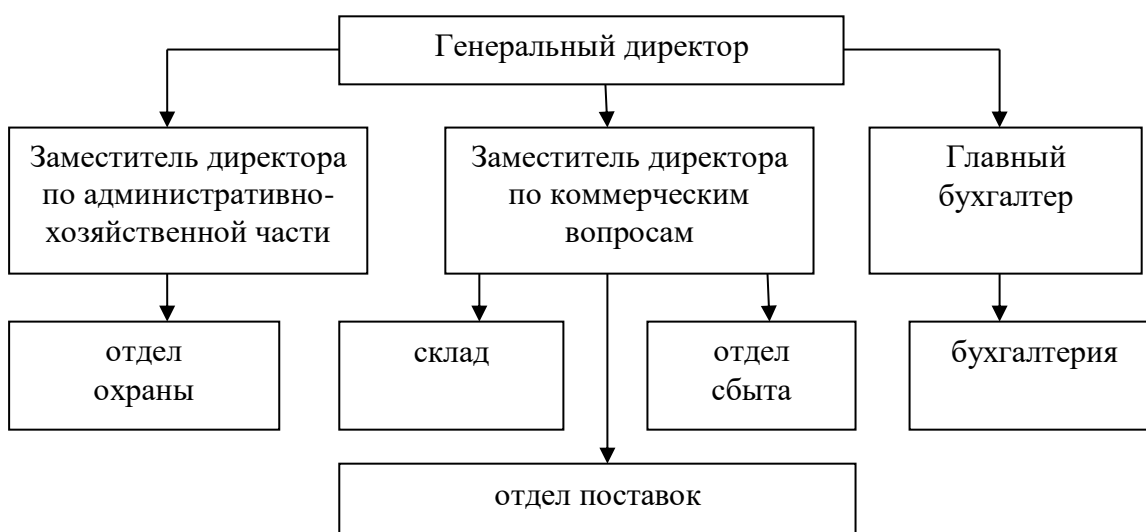


Рис. 2.1. Организационная структура управления ООО «Тайга»

Система управления отражает структуру управления, управленческие кадры и т.д. Ценовая политика, проводимая на предприятии, способствуют сохранению положения на рынке, максимизации прибыли по всей номенклатуре, максимальному увеличению сбыта товара, завоеванию лидерства на рынке.



Как видно из представленного рисунка, высшим органом управления ООО «Тайга» является Генеральный директор. В исключительную его компетенцию входит:

- утверждение всех поправок и изменений, вносимых в Устав предприятия;
- увеличение и уменьшение размеров уставного фонда;
- определение размеров и форм, а также порядка внесения дополнительных вкладов учредителей;
- прием новых учредителей, изменение долей учредителей в имуществе предприятия;
- установление организационной структуры предприятия и правил процедуры;
- ежегодное избрание и снятие с должностей членов выборных органов предприятия: директора, главного бухгалтера, членов ревизионной комиссии;
- определение общих направлений деятельности предприятия и утверждение планов работы предприятия, включая участие в других предприятиях; утверждение годового бюджета, планируемой прибыли, планов капиталовложений, производственных планов и принятие др. решений в отношении основных целей и сфер деятельности предприятия и предоставляемых им услуг;
- оценка имущественных вкладов учредителей;
- утверждение годовых отчетов о деятельности предприятия, отчетов и заключений руководящих органов предприятия и порядка распределения прибыли;
- установление вознаграждения, выплачиваемого предприятием своим должностным лицам;
- принятие решений о благотворительной деятельности предприятия и об оказании безвозмездной помощи;

- решение всех вопросов, связанных с ликвидацией предприятия, назначение Ликвидационной комиссии, роспуск ее членов и утверждение отчета и ликвидационного баланса.

Руководство текущей деятельностью предприятия осуществляет также генеральный директор, который, согласно должностной инструкции (приложение 3), обладает компетенциями решения всех вопросов, касающихся ее деятельности и не входящих в исключительную компетенцию собрания учредителей, организует текущую производственную, хозяйственно-финансовую деятельность фирмы.

Аппарат управления ООО «Тайга» включает: директора, заместителя директора по административно-хозяйственной части, заместителя директора по коммерческим вопросам, главного бухгалтера.

Заместитель директора по административно-хозяйственной части в соответствии с должностными инструкциями наделен следующими полномочиями: обеспечивает выполнение работ организации, способствовать успешной работе основных ее подразделений, разрабатывает необходимую документацию, предложения, рекомендации, инструкции, для повышения эффективности работы организации, контролирует соблюдение работниками правил внутреннего трудового распорядка, правил и норм охраны труда и противопожарной безопасности, состояние производственной и трудовой дисциплины, обеспечивает связь с организациями по сертификации, стандартизации; обеспечивает выполнение перевозок грузов автомобильным транспортом в соответствии с потребностями организации; осуществляет контроль над своевременным оформлением договоров на грузоперевозки и ведет учет транспортных расходов ежемесячно.

Заместитель директора по коммерческим вопросам решает следующие вопросы в ООО «Тайга»: осуществляет руководство финансовой деятельностью предприятия в области материально-технического снабжения, сбыта продукции по договорам поставки, обеспечивая эффективное использование материальных и финансовых ресурсов, снижение их потерь,

ускорение оборачиваемости оборотных средств; организует участие подчиненных ему служб в составлении перспективных и годовых планов реализации продукции, организует хранение и транспортировку продукции, ее сбыт, осуществляет контроль над выполнением плана реализации продукции, материально-технического обеспечения фирмы, за правильным расходованием оборотных средств и обеспечивает своевременную выплату заработной платы рабочим и служащим, организует работу складского хозяйства, создает условия для надлежащего хранения и сохранности продукции.

Отдел сбыта в ООО «Тайга» представлен менеджером по продажам, продавцами-консультантами, администраторами залов (приложение 4)

Сбор данных об оптовых фирмах осуществляют менеджеры. Они подвергают эту информацию обработке (выявляют целевых потребителей) и передают ее директору предприятия и его заместителю. Менеджеры по продажам разрабатывают варианты решения по целевым потребителям. Выбор и принятие управленческого решения осуществляет директор предприятия. Доведение управленческого решения до исполнителя (менеджера) осуществляет директор предприятия.

Отдел бухгалтерии представлен главным бухгалтером организации, который осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия, осуществляет контроль над законностью, своевременностью и правильностью оформления финансовых, расчетных и кредитных операций, подчиняется директору фирмы и выполняет все его приказы и распоряжения, а также штатным бухгалтером.

Результаты проведенного анализа организационно-управленческой структуры свидетельствуют о достаточно хорошем положении дел на исследуемом предприятии, в части организации управления можно выделить отсутствие отдела маркетинга, занимающегося вопросами стратегического планирования в организации.

Различные стороны финансово-хозяйственной деятельности получают законченную денежную оценку в системе показателей финансовых результатов. Для анализа показателей финансовых результатов ООО «Тайга» и оценки их изменений в динамике составлена аналитическая таблица 2.1, представленная в приложении 5. Из данных таблицы 2.1 следует, что выручка от реализации в 2016 г. увеличилась на 24411 тыс. руб. Уровень себестоимости реализованной продукции в 2016 г. также увеличился на 17221 тыс. руб., при этом, по сравнению с выручкой доля себестоимости в выручке снизилась с 80,4% до 70,3%. Из представленных данных также видно, что на предприятии произошло увеличение валовой прибыли с 1548 тыс. руб. в 2014 году до 8738 тыс. руб. в 2016 году. В конце 2016 г. предприятие получило чистую прибыль, которая составила 800 тыс. руб. Все представленные в таблице 2.1 показатели позволяют сделать вывод о том, что в настоящее время предприятие работает достаточно устойчиво, несмотря на увеличение коммерческих и управленческих расходов.

Таким образом, следует отметить, что в ООО «Тайга» при разработке структуры управления необходимо уделить внимание созданию маркетингового отдела, призванного держать курс на потребителя, постоянно следить за тем, что ему нужно, а также следить за деятельностью конкурентов, определять слабые и сильные их стороны, исходя из этого, определять направление совершенствования своей деятельности, доводить эту информацию до всех других подразделений компании. В настоящее время предприятие работает достаточно устойчиво, несмотря на увеличение коммерческих и управленческих расходов.

## **2.2. Анализ финансовой деятельности предприятия**

Финансовое состояние организации является одним из основных стержней, на которых строится стабильная и успешная работа предприятия. Оно является важнейшей характеристикой деловой активности и

надежности, определяет конкурентоспособность, потенциал в деловом сотрудничестве, оценивает в какой степени гарантированы экономические интересы самого предприятия и его партнеров.

Обеспечение устойчивого финансового состояния является первейшей задачей организации.

Чтобы правильно, полно и всесторонне провести оценку финансового состояния организации, недостаточно одного умения реально оценивать финансовое состояние организации. Необходимо овладеть современными методами и приемами экономического анализа, познакомиться с передовыми методиками зарубежных и отечественных экономистов, изучить специальную литературу. Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- оценить имущество организации и источников его формирования;
- оценить платежеспособность и финансовую устойчивость;
- оценить ликвидность предприятия.

Несмотря на огромную значимость самого анализа финансово-экономического состояния, его проведение не должно быть самоцелью, а должно служить построению базы, для выявления достоверной картины результатов деятельности предприятия.

Для оценки эффективности деятельности предприятия необходимо проанализировать следующую систему показателей:

- показатели объемов продаж предоставляемых услуг;
- показатели эффективности использования основных фондов;
- показатели эффективности использования материальных ресурсов;
- показатели эффективности использования трудовых ресурсов.

Источником исходной информации для расчета этих показателей является бухгалтерская отчетность ООО «Тайга» за 2014-2016 гг. (приложения 6, 7, 8).

Экономические и социальные результаты производственно-хозяйственной деятельности автотранспортного предприятия во многом зависят от размера и структуры основных фондов.

Анализ структуры основных средств ООО «Тайга» иллюстрирует таблица 2.2.

Таблица 2.2

Анализ структуры основных средств ООО «Тайга» за 2014-2016 гг.

Вид основных средств	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Отклонение 2016 г. от 2014 г. (+;-)
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
Машины и оборудование	141	2,4	141	2,2	197	2,2	+56
Транспортные средства	5730	97,6	6309	97,8	8744	97,8	+3014
Итого	5871	100	6450	100	8941	100	+3070

Из представленных в таблице данных видно, что стоимость основных фондов в 2016 г. увеличилась на 3070 тыс. руб. и составляет 8941 тыс. руб. Увеличение состава основных фондов на предприятии произошло в основном за счет приобретения транспортных средств для перевозки грузов.

Наибольший удельный вес в структуре основных фондов приходится на транспортные средства (97,8% в 2016 г. и 97,6% в 2014 г.), наименьший – на машины и оборудование соответственно.

Наглядно структуру основных средств на предприятии иллюстрирует рисунок 2.2.

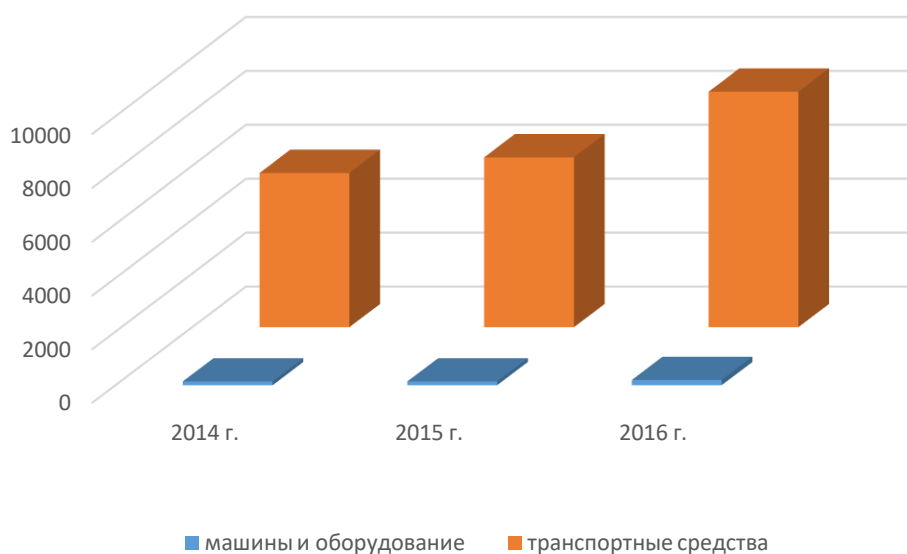


Рис. 2.2. Структура основных средств в ООО «Тайга» за 2014-2016 гг.

Из представленного рисунка видно, что наибольший удельный вес в структуре основных средств приходится на транспортные средства, наименьший – на машины и оборудования.

Для характеристики, движения и технического состояния основных фондов в таблице 2.3 рассчитаны коэффициенты обновления, выбытия, износа, годности. Данные таблицы показывают, что за анализируемый период коэффициент обновления основных средств увеличился на 0,2 и составил в отчетном году 0,3.

При этом произошло увеличение коэффициента прироста на 0,2. Коэффициенты износа и технической годности за период с 2014 г. по 2016 г. остались неизменными.

Таблица 2.3

## Анализ движения и технического состояния основных фондов

ООО «Тайга» за 2014-2016 гг.

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение		
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014
Коэффициент обновления	0,1	0,1	0,3	-	+0,2	+0,2
Коэффициент прироста	0,2	0,1	0,4	-0,1	+0,3	+0,2
Коэффициент износа	0,2	0,2	0,2	-	-	-
Коэффициент технической годности	0,8	0,8	0,8	-	-	-

Анализ эффективности и интенсивности использования основных фондов иллюстрирует таблица 2.4.

Таблица 2.4

## Анализ интенсивности и эффективности использования основных производственных фондов в ООО «Тайга» за 2014-2016 гг.

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение		
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014
Фондорентабельность	0,3	3,8	10,6	+10,3	+6,8	+10,3
Фондоемкость	0,8	0,4	0,2	-0,6	-0,4	
Коэффициент использования производственной мощности, %	99,8	99,6	99,7	-0,1	-0,2	-0,1



Расчеты, приведенные в таблице 2.4, показывают, что уровень фондорентабельности в течение всего анализируемого периода увеличился на 10,3%. Показатель фондоемкости при этом снижается, что свидетельствует о достаточно полном использовании предприятием имеющихся объектов основных средств.

Как известно, все работы на предприятии выполняются работниками, состоящими в его штате. Большое значение для предприятия имеет численность работников. Рабочая сила должна постоянно восстанавливаться, развиваться и совершенствоваться. Интенсивное ее воспроизводство предполагает соответствие современным требованиям, перспективному развитию техники и технологии выращивания сельскохозяйственных культур и содержания животных. Рассмотрим обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами в таблице 2.5.

Таблица 2.5

## Обеспеченность трудовыми ресурсами ООО «Тайга» за 2014-2016 гг.

Категория персонала	Численность персонала			Структура персонала			Отклонение, 2016 г. от 2014 г.	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	(+; -)	%
Всего, чел.	10	10	12	100	100	100	+2	-
в т. ч. по основной деятельности	9	9	11	90,0	90,0	91,7	+2	+1,7
из них: рабочие	2	2	3	22,2	22,2	27,3	+1	+5,1
служащие	7	7	8	77,8	77,8	72,7	+1	-5,1
из них: руководители	2	2	2	28,6	28,6	25,0	-	-3,6
специалисты	5	5	6	71,4	71,4	75,0	+1	+3,6
Не основная деятельность	1	1	1	10,0	10,0	8,3	-	-1,7

Как показывают данные таблицы, численность персонала в течение всего анализируемого периода уменьшилась всего на 2 чел. и составляет 12 чел. Изменение структуры персонала производственного подразделения показывает, что на предприятии произошло уменьшение практически по всем категориям работников.

Анализ финансового состояния и финансовых результатов ООО «Тайга» произведен с использованием показателей экономического состояния и хозяйственной состоятельности:

- анализа структуры баланса и структуры имущества;
- анализа ликвидности и платежеспособности;
- оценки финансовой устойчивости.

Проанализировать способность предприятия своевременно и полностью рассчитываться по всем своим обязательствам, за счет наличия готовых средств платежа и других ликвидных активов можно с помощью проведенного анализа ликвидности бухгалтерского баланса, который заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков.

Динамика статей баланса ООО «Тайга» представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Динамика статей баланса ООО «Тайга» за 2014-2016 гг.

Актив	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Пассив	2014 г.	2015 г.	2016 г.
A <sub>1</sub>	21	45	814	П <sub>1</sub>	2183	3695	7607
A <sub>2</sub>	973	1876	3133	П <sub>2</sub>	1404	220	11
A <sub>3</sub>	1327	451	457	П <sub>3</sub>	14	-	-
A <sub>4</sub>	5871	6450	8941	П <sub>4</sub>	4591	4907	5727

Для определения ликвидности баланса следует сопоставить итоги

приведенных групп по активу и пассиву.

В течение 2014 года остатки на балансе денежных средств и активные финансовые расчеты не покрывали краткосрочные обязательства, т.е. предприятие было не платежеспособно, на конец 2016 г. предприятие платежеспособно, что свидетельствует об улучшении эффективности управления финансовой деятельностью предприятия в 2010 г.

Оценка платежеспособности предприятия может производиться с помощью коэффициентов ликвидности, при расчете которых используются данные бухгалтерского баланса предприятия (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Динамика показателей ликвидности ООО «Тайга» в 2014-2016 гг.

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение		
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014
Общий коэффициент ликвидности баланса	0,3	0,3	0,3	-	-	-
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,01	0,01	0,1	+0,09	+0,09	+0,09
Коэффициент покрытия	0,3	0,5	0,5	+0,2	-	+0,2
Коэффициент текущей ликвидности	0,6	0,6	0,6	-	-	-

Как показывают данные таблицы 2.7, коэффициент абсолютной ликвидности в период 2014-2016 гг. остался неизменным. Коэффициент покрытия в 2016 г. увеличился по сравнению с 2014 г. с 0,3 до 0,5. Коэффициент текущей ликвидности за анализируемый период так же остался на прежнем уровне. Следовательно, в течение 2014-2016 гг. предприятие имело возможности немедленного стопроцентного погашения своих обязательств за счет наиболее ликвидных и быстро реализуемых активов.

Величина общего коэффициента ликвидности также подтверждает платежеспособные возможности предприятия, так как в течение всего анализируемого периода этот показатель соответствует нормативному значению.

Таким образом, анализ коэффициентов ликвидности свидетельствует о платежеспособности предприятия на ближайший к рассматриваемому

моменту промежутков времени.

Оценка финансовой устойчивости ООО «Тайга» проводилась на основе анализа соотношения собственного и заемного капитала и анализа равновесия между активами и пассивами баланса.

Под финансовой устойчивостью экономического субъекта следует понимать обеспеченность его запасов и затрат источниками их формирования. Детализированный анализ финансовой устойчивости можно проводить с использованием абсолютных и относительных показателей.

Для более глубокого анализа финансовой устойчивости в дополнение к абсолютным рассчитаем ряд относительных показателей – финансовых коэффициентов, характеризующих финансовую устойчивость ООО «Тайга» (табл. 2.8).

Расчеты, приведенные в таблице 2.8, позволяют сделать следующие выводы. Коэффициент финансовой независимости, показывает, что доля собственников организации в общей сумме средств, авансируемых в ее деятельность в отчетном периоде соответствует нормальному ограничению, следовательно, финансовая независимость ООО «Тайга» от внешних кредиторов снижается.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств за анализируемый период увеличился на 0,5, и находится в рамках нормального ограничения.

Таблица 2.8

Анализ финансовой устойчивости ООО «Тайга» в 2014-2016 гг.

Показатель	Нормальное ограничение	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение, (+;-) 2016 г. от 2014 г.
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	$K_{зс} < 1,0$				

		0,8	0,8	1,3	+0,5
Коэффициент финансовой независимости	$K_{ФН} \geq 0,5$	0,6	0,6	0,4	-0,2
Коэффициент концентрации привлеченного капитала	$K_{КПК} \leq 0,4$	0,4	0,4	0,6	+0,2
Коэффициент финансовой независимости в части формирования запасов и затрат	–	3,5	10,9	12,5	+9,0

Таким образом, к концу 2016 г. на каждый рубль собственных средств приходится меньше заемных средств, вложенных в активы предприятия.

В течение всего анализируемого периода коэффициент концентрации привлеченного капитала ниже нормального ограничения, что свидетельствует о финансовой независимости ООО «Тайга» от сторонних организаций и лиц. Более точный анализ деятельности исследуемого предприятия позволит провести анализ рентабельности за 2014-2016 гг.

Анализ рентабельности ООО «Тайга» представлен в таблице 2.9 (приложение 9).

Исходя из представленных данных в таблице, рентабельность проданной продукции в 2014 г. составляла 4,5%, что ниже уровня 2016 г. на 3,6%. Следовательно, ООО «Тайга» в 2016 г. по сравнению с 2014 г. осуществляло свою предпринимательскую деятельность менее эффективно.

Рентабельность (убыточность) собственного капитала характеризует доходность (убыточность) предприятия от всех видов деятельности. Этот показатель позволяет судить о способности извлекать прибыль из находящихся в его распоряжении экономических ресурсов. Рентабельность собственного капитала в 2014 г. составляла 0,6%, тогда как в 2016 г. данный показатель увеличился на 18,7%, и рентабельность собственного капитала составляет 19,3%. Следовательно, в период 2014-2016 гг. эффективность

использования собственных ресурсов увеличивается.

Показатель фондорентабельности в течение всего анализируемого периода на предприятии имеет тенденцию к увеличению. Таким образом, за анализируемый период эффективность использования внеоборотных активов возросла. Экономическая рентабельность предприятия рассматривается как основной показатель результативности его деятельности.

Общая рентабельность в 2014 г. составляла 0,4%, на конец 2016 г. она составляет 6,4%.

Таким образом, при рассмотрении основных аспектов финансово-хозяйственной деятельности ООО «Тайга», а также на основании систематизации и анализа полученных данных можно сделать следующие выводы. Предприятие является в настоящее время прибыльным, рентабельным, поскольку результаты от продажи продукции покрывают издержки производства и образуют на конец 2016 года прибыль в размере 819 тыс. руб.

### **2.3. Оценка ассортиментной политики и товарооборота предприятия**

Как известно, розничный товароборот торговой организации является составной частью товарооборота города и в определенной мере покрывает покупательные фонды населения. Поэтому выполнение плана и динамику товарооборота ООО «Тайга» следует изучать во взаимосвязи с покупательской способностью населения. Такой анализ помогает выявить положительные и отрицательные моменты в деятельности торговой организации.

Анализ выполнения плана розничного товарооборота проводится не только за год, но и по кварталам, месяцам и за более короткие промежутки времени. Это помогает установить, как ритмично выполняется план

товарооборота, как равномерно удовлетворяется спрос покупателей на товары. Для анализа розничного товарооборота воспользуемся следующими данными о выполнении плана товарооборота по кварталам и месяцам, представленным в таблице 2.10 (приложение 10).

Как видно из представленных данных таблицы 2.10, ООО «Тайга» успешно выполнило план розничного товарооборота во всех месяцах отчетного года, за исключением: апреля, июня, сентября и ноября месяцев. Потери в товарообороте в связи с невыполнением плана розничной реализации товаров в указанные месяцы составили – 60556 тыс. руб., что составляет – 1,02% к плановому объему товарооборота. Основной причиной невыполнения плана товарооборота являются недостатки в снабжении отдельными товарами, отсутствие сезонного спроса на отдельные группы товаров.

Равномерность развития товарооборота можно проанализировать с помощью данных, представленных в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Удельный вес каждого квартала в годовом объеме  
товарооборота ООО «Тайга», %

Кварталы	Фактически за 2015 год	2016 год		Отклонение (+;-)	
		план	факт	от плана	от 2015 г.
I	20,0	18,8	20,4	+1,6	+0,4
II	23,5	24,9	24,1	-0,8	+0,6
III	25,5	27,2	26,5	-0,7	+1,0
IV	31,0	29,1	29,0	-0,1	-2,0

ВСЕГО за год	100	100	100	-	-
--------------	-----	-----	-----	---	---

По данным прошлого года видно, что товарооборот ООО «Тайга» по кварталам распределялся неравномерно. Наиболее напряженным был IV квартал, наименее – I квартал.

Для оценки равномерности и ритмичности выполнения плана розничного товарооборота целесообразно также составить график его выполнения по месяцам (рис. 2.3), определить и проанализировать коэффициенты ритмичности и равномерности выполнения плана розничного товарооборота.

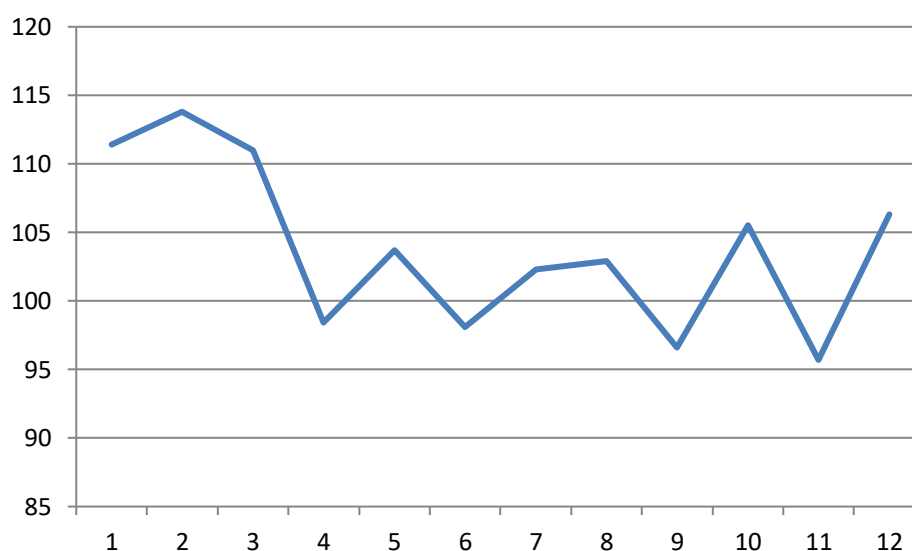


Рис. 2.3. Равномерность выполнения плана товарооборота по месяцам отчетного года

Коэффициент ритмичности устанавливают отношением числа периодов, за которые выполнен план, к общему их количеству. Отсюда коэффициент ритмичности выполнения плана розничного товарооборота по месяцам равен 0,67. Ритмичным выполнение плана розничного товарооборота по месяцам было, к сожалению, только на 67%. При изучении



динамики товарооборота следует сопоставить его не только с фактическими данными предшествующего периода, но и с данными ряда прошлых лет. При анализе динамики розничного товарооборота ООО «Тайга» составлена таблица 2.12.

Таблица 2.12

Динамика товарооборота ООО «Тайга» за 2014-2016 гг, тыс. руб.

Годы	Розничный товароборот	Прирост объема товарооборота по сравнению с 2015 г.	Прирост объема товарооборота по сравнению с базисным годом	Темп роста %	Базисный темп роста, %
2014	7794,2	-	-	100,0	100,0
2015	13999,1	+6204,9	+6204,9	179,6	179,6
2016	31532,6	+17533,5	+23738,4	225,2	404,6

Исходя из представленных данных таблицы 2.12 видно, что розничный товароборот по предприятию увеличился за 3 года на 31532,6 тыс. руб.

По составу розничный товароборот на исследуемом предприятии подразделяется на продажу товаров населению, мелкооптовый их отпуск и другие виды розничной реализации. Продажа товаров населению включает реализацию за наличный расчет и в кредит. Состав товарооборота анализируют как по сравнению с данными планов, так и в динамике. При изучении состава розничного товарооборота составлена таблица 2.13.

Таблица 2.13

Выполнение ООО «Тайга» плана товарооборота по составу, тыс. руб.

Виды розничной реализации	Фактически 2015 г.		2016 год					Отклонение 2016 г. к 2015 г., %
	руб.	%	план		факт		% вып.	
			руб.	%	руб.	%		
Продажа товаров населению								
всего,	13999,1	97,8	30773,8	98,3	31532,6	97,6	102,4	225,2
в т. ч.								
- за наличный расчет	13999,1	97,8	30773,8	98,3	31532,6	97,6	102,4	225,2
- в кредит	-	-	-	-	-	-	-	-
Мелкооптовый отпуск товаров	314,9	2,2	532,2	1,7	775,4	2,4	149,2	145,7
Итого	14314	100,0	31306	100,0	32308	100,0	103,2	225,7

ООО «Тайга» перевыполнило план продажи товаров населению на 2,4% или на 140645 тыс. руб. и перевыполнило план по мелкооптовому их отпуску на 49,2% или на 49205 тыс. руб. Высокими темпами растет реализация товаров в динамике, что вызвано в основном повышением розничных цен.

К сожалению, ООО «Тайга» не реализует товары в кредит. На современном этапе эта форма реализации товаров является прогрессивной. Покупательская способность населения в данный момент очень низкая. Это вызвано нехваткой денежных средств у большей части населения. На будущее предприятию было порекомендовано рассмотреть и такую форму

реализации товаров, как реализация в кредит, реализацию товаров через палатки, ларьки, киоски, развозную и разносную торговлю. Розничные торговые предприятия должны обеспечивать население всеми необходимыми продовольственными и непродовольственными товарами, обеспечивать бесперебойную торговлю, соблюдать ассортиментный перечень (минимум) в отделах и секциях магазина, удовлетворять спрос покупателей на отдельные товары.

В настоящее время вся продукция, продаваемая предприятием делится на следующие группы:

1. Канцелярские товары, которые, в свою очередь, включают бизнес-аксессуары, бланки и документы (бухгалтерские, медицинские, школьные), бумага для офиса и офисной техники, бумажная продукция, офисные принадлежности, офисная техника, папки, картотеки, письменные принадлежности, презентационное оборудование, рюкзаки, ранцы, чертежные принадлежности, школьные принадлежности, фотопродукция, хозяйственно-бытовые товары.

2. Товары для творчества и развития: бинокль, микроскоп, компас, детское творчество, игрушки, конструкторы (сборные модели), наборы для опытов и исследований, настольные игры, пазлы, развивающие игры, раскраска-антистресс.

3. Сувенирная продукция, которая включает следующие группы товаров: все для праздника, игры для веселых компаний, наборы подарочные, наградная атрибутика, оригинальные сувениры, подарочный сертификат, подарочная упаковка, посуда сувенирная, таблички на стену сувенирные, флаги, часы настенные, часы настольные.

Ассортимент товаров за исследуемый период практически не претерпевал никаких изменений. Более подробно группы продаваемых товаров и объем реализованной продукции представлен в таблице 2.14

(приложение 11). Здесь можно отметить, что наибольший удельный вес в структуре продажи ассортимента в ООО «Тайга» занимает продажа офисной бумаги.

Исходя из представленных в таблице данных видно, что наибольший удельный вес в составе реализуемой продукции на протяжении исследуемого периода занимает группа канцелярские товары. Так, в 2014 году это 94,8%, а в отчетном периоде – 96,3%, что на 23626 тыс. руб. больше или на 1,5% (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Структура продажи по ассортиментным группам в ООО «Тайга» за 2014-2016 гг.

Хотелось бы отметить, что торговое обслуживание населения в ООО «Тайга» предполагает наличие специально устроенных и оборудованных помещений, приспособленных для наилучшего обслуживания покупателей, подбора и формирования торгового ассортимента и возможности его оперативного изменения в соответствии с изменившимся спросом населения, постоянного изучения и учета потребительских запросов покупателей, умения предложить и продать товар каждому конкретному человеку.

Миссия предприятия в настоящее время звучит как: «Мы предлагаем лучшие канцелярские товары, чтобы сделать процесс творчества, учебы и работы комфортным, приятным и ярким».

Ценности ООО «Тайга» в части продажи товаров населению можно отметить следующие:

- доступность (предприятие стремится, чтобы канцелярские товары были доступны, чтобы как можно больше людей могли позволить себе покупку без особого ущерба для бюджета);
- выбор (предприятие предлагает широкий ассортимент художественной, детской, учебно-методической, деловой, технической литературы, книг и альбомов по искусству);
- качество (предприятие стремится поставлять покупателям магазина только качественную канцелярскую продукцию);
- профессионализм (постоянное стремление к повышению профессионального уровня своих сотрудников для улучшения своей работы, радовать клиентов и двигаться вперед);
- ответственность (организация несет ответственность за свою деятельность перед клиентами и сотрудниками, и стремится стать социально-ответственной компанией).

Для возможности расширения ассортиментной продукции и удовлетворенности покупателями предлагаемого ООО «Тайга» ассортиментом, нами было проведено маркетинговое исследование, которое заключалось в проведении анкетирования и обработки полученных результатов. Нами была разработана анкета (приложение 12), с помощью которой выяснилось: половозрастной состав потребителей данных товаров; поведение потребителей при покупке; факторы, влияющие на решение о покупке; желаемый ассортимент.

В процессе анкетирования было опрошено 62 респондента. В группу опрошенных вошли люди от 14 до 40 лет: студенты, школьники и их родители, пожилые люди. Группы, которые приняли участие в опросе,

представлены на рисунке 2.5. Это школьники – 26%, студенты – 32%, взрослые – 42%.

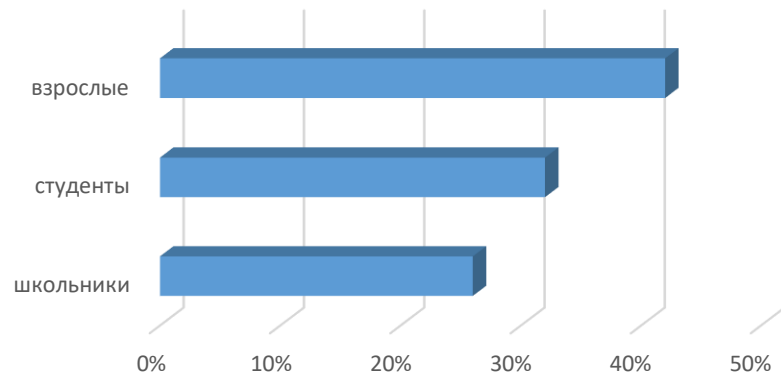


Рис. 2.5. Группы, принявшие участие в анкетировании

По результатам анкетирования выделились следующие группы факторов, влияющих на решение о покупке:

1) Факторы, которые были названы абсолютно всеми респондентами:

- качество товара;
- приемлемая цена;
- качество обслуживания.

2) Группа факторов, которые принимаются во внимание отдельными потребителями, а для других не имеют значения вовсе (рис. 2.6):

- красивая упаковка и дизайн;
- советы друзей;
- советы продавца;
- советы других покупателей.

3) Факторы, не оказывающие никакого влияния на покупку респондентами указаны реклама и имидж предприятия торговой сети.

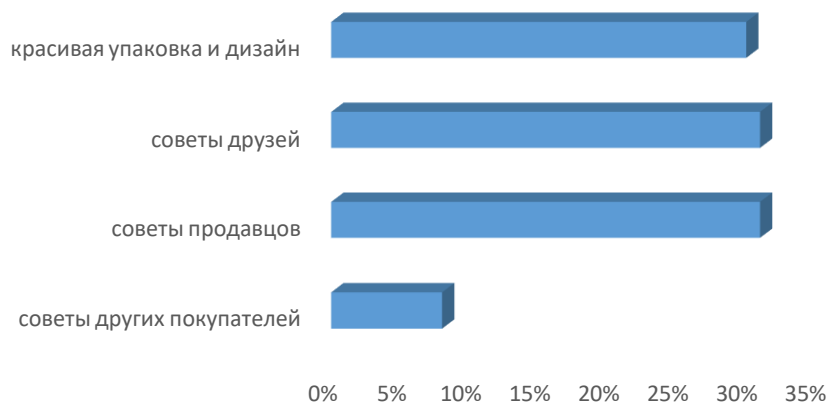


Рис. 2.6. Факторы, влияющие на покупку канцтоваров

Рассмотрим эти группы факторов более внимательно и применительно к определенным товарам. Проанализируем первую группу факторов.

1. Абсолютно все потребители отметили, что им нужен качественный товар по приемлемой цене. Однако на практике цена играет самую решающую роль при покупке.

2. По этой причине отечественные тетради пользуются большим спросом, несмотря на более низкое качество и дизайн. Если же покупается тетрадь импортного производства, то потребитель более придирчиво относится к качеству бумаги и выбирает рисунок обложки. То же учитывалось при покупке блокнотов, альбомов для рисования и сменных блоков.

3. Что касается дневников, то в настоящее время появились новые дневники (с рисунком), которые пользуются меньшим спросом. Такие дневники нравятся ученикам младших классов, а школьники постарше их игнорируют.

Качество обслуживания также играет большую роль. Покупателю необходимо получить достоверную, нужную информацию о выбранном

товаре, ближе рассмотреть товар и обратиться к любезному, воспитанному продавцу. Рассмотрим вторую группу факторов, влияющих на покупку канцелярских товаров.

Конечно же, красивая упаковка привлекает к себе внимание любого покупателя, но на российском рынке канцелярских товаров ценовая политика складывается так, что не каждый может себе это позволить. Но этот вопрос относится скорее к отечественным производителям школьно-письменных принадлежностей.

Потребители ООО «Тайга» активно пользуются советами друзей, продавцов и других покупателей. Советами продавцов – в отношении самого товара и его качества, друзей – в отношении конкретного магазина.

Так как в разных магазинах – разные цены (а это определяющий фактор покупки школьно-письменных принадлежностей), то информацию о ценах потенциальные покупатели получают от друзей и знакомых.

К советам других покупателей обращаются редко, и только в том случае, если аналогичный товар был куплен предыдущим покупателем.

Как ни странно фактором, не оказавшим никакого влияния на покупку, стала реклама. Некоторые респонденты даже выражали свое удивление по поводу рекламы по отношению к канцелярским товарам (именно к школьно-письменным принадлежностям).

Они полагали, что люди идут за конкретной покупкой в конкретный магазин, о котором они уже имеют информацию, не понимая, что информацию, которую они получили об этом магазине – есть реклама. Их не интересует фирма-производитель, а интересует только цена.

В основном покупки производятся по списку в начале учебного года или семестра. Использование калькулятора и купонов при покупке канцелярских товаров не характерно для нашего потребителя. Также респондентам было предложено назвать еще какие-либо факторы, влияющие на их решение о покупке (рис. 2.7).



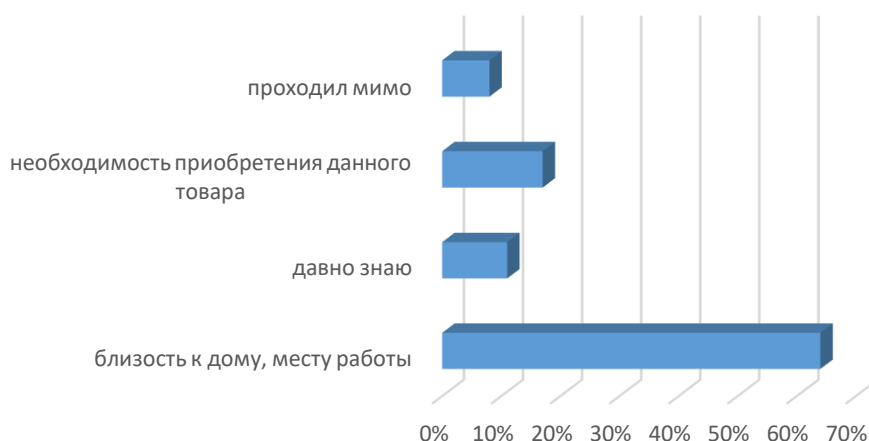


Рис. 2.7. Факторы, влияющие на покупку канцтоваров

Как следует из диаграммы для покупателей канцелярских товаров близость к дому, месту работы или учебы является весьма существенным фактором при покупке нужных им товаров.

Предложения респондентов части «что вы хотели бы видеть в предлагаемом ассортименте товаров предприятия», большее количество респондентов на данный вопрос ответили следующим образом (рис. 2.8).

Как видно из ответов респондентов, востребованными товара для рынка г. Белгорода являются также товары для художественного рисования.

К группе данного ассортимента относятся также мольберты, планшеты, этюдники, товары для скульпторов, холсты и товары арт-хобби.

В анкете предполагались скрытые наблюдения за поведением потребителя при выборе товара. Но эта часть анкеты не была реализована в должной мере, так как на многие вопросы нельзя было ответить. Витрины магазинов ООО «Тайга» не позволяют провести скрытое наблюдение за покупателями: все товары стоят в одном ряду и нельзя угадать на какой именно товар смотрит покупатель.

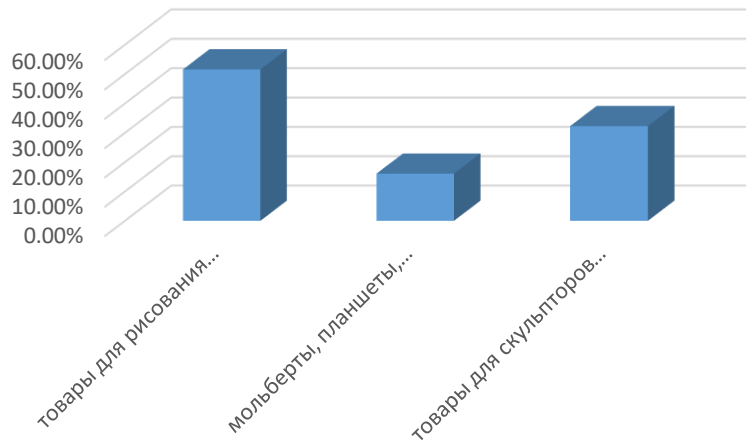


Рис. 2.8. Предложения по расширению ассортиментной группы ООО «Тайга» при обработке анкеты

Магазин «Тайга» расположен в районе Спутник г. Белгорода и ему приходится сталкиваться с конкурентами. Пользуясь данными проведенного маркетингового исследования рынка канцелярских товаров г. Белгорода, нами представлены в таблице 2.15 основные конкуренты магазина и дана их характеристика по некоторым параметрам.

Таблица 2.15

## Основные конкуренты ООО «Тайга»

Предприятия	Местонахождение	Предмет конкуренции	Метод конкуренции
Магазин «Белый остров»	пр-кт Богдана Хмельницкого, 73 б-р Юности, 10	Художественные товары	неценовой
Магазин «Литера»	Ул. Николая Чумичева, 32	Канцелярские товары	ценовой
Магазин «Глобус»	ул. Костюкова, 41 ул. 5 Августа, 13	Художественные товары	неценовой
In Формат	пр-кт Богдана Хмельницкого, 134 а ул. Князя Трубецкого, 50	Художественные товары	неценовой
Магазин «Амиталь»	б-р Народный, 80 б	Художественные товары	неценовой

Из таблицы 2.15 видно, что у магазина «Тайга» имеется 6 основных конкурентов, из них основными выступают магазины «Глобус», «in Формат», «Амиталь», «Белый остров», реализующие группу художественных товаров, которая в ООО «Тайга» не представлена.

В остальном, в этих магазинах практически одинаковый ассортимент товара и цена отличается совсем немного. Эти магазины также являются частными и расположены недалеко друг от друга.

Также к конкуренту можем отнести рынок, расположенный при выходе из магазина. Остальная категория магазинов, реализующих на рынке канцелярские товары не является конкурентами ООО «Тайга», поскольку в них отсутствует ассортимент, аналогичный исследуемому предприятию, а также они не подходят по масштабу деятельности.

Только при ясном представлении о целях деятельности предприятия,

их своевременной корректировке в соответствии с изменениями внешней среды четкое распределение материальных и людских ресурсов может обеспечить успех предпринимательской деятельности. Для выявления факторов, влияющих на деятельность предприятия со стороны внутренней и внешней среды, необходимо провести анализ внутренней и внешней среды предприятия.

Для более подробного анализа всех факторов внешней и внутренней среды магазина «Тайга» целесообразно составить матрицу SWOT-анализа (табл. 2.16).

Данные таблицы показывают, что ООО «Тайга» имеет позитивные тенденции и возможности в условиях как внешней, так и внутренней среды, но ее слабость проявляется в организационной деятельности и отсутствии стратегического мышления. На ее деятельность влияют разнообразные факторы внутренней и внешней среды.

Таблица 2.16

## SWOT-анализ деятельности ООО «Тайга»

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
1. Наличие собственных ресурсов. 2. Хорошая репутация, сложившаяся у предприятия в глазах покупателей и поставщиков. 3. Умение противостоять давлению со стороны конкурентов. 4. Расширение сегмента рынка по ассортиментным группам 5. Опыт в реализации новых товаров. 6. Сотрудничество с фирмами отрасли. 7. Четкие функциональное разделение обязанностей сотрудников компании. 8. Отсрочка платежа постоянным клиентам. 9. Выгодное месторасположение торгового зала и складских помещений.	1. Отсутствие ассортиментной стратегии. 2. Периодическое запаздывание в сроках доставки товара. 3. Отсутствие определенных способностей и навыков в основных областях маркетинговой деятельности. 4. Нет четкого стратегического направления развития. 5. Устаревшее оборудование, не актуализированный сайт интернет-магазина 6. Устаревшая структура маркетинговой службы.
ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
1. Способность обслужить дополнительные группы потребителей или выйти на новые сегменты рынка. 2. Возможность более полного удовлетворения потребительских предпочтений. 3. Благоприятные демографические или социально - экономические изменения, ведущие к увеличению потенциальной емкости рынка. 4. Низкая стоимость доставки и транспортировки товаров. 5. Получение возвратных скидок от поставщиков. 6. Развивающиеся конкурентные отношения.	1. Выход на рынок конкурентов с более низкими издержками. 2. Нестабильность системы налогообложения. 3. Низкая покупательная способность населения. 4. Изменение потребностей и вкусов покупателей. 5. Существенное повышение затрат на стимулирование сбыта и мотивации клиентов. 6. Повышение ставок по кредитам. 7. Растущая требовательность покупателей и поставщиков.

Таким образом, проведённый нами анализ подтверждает предположение о необходимости разработки мероприятий по формированию ассортимента в рамках развития её коммерческой деятельности. Также, для продвижения и реализации ассортиментной группы «Художественные товары», необходимо усовершенствовать интернет-сайт магазина, особенно в части обратной связи и возможностью осуществления покупок-онлайн.

## Заключение

Определение ассортиментной политики – одно из главных направлений деятельности предприятия. Умело проведенный анализ – залог успеха организации, потому что все чаще между схожими компаниями ассортимент становится ключевым элементом конкурентной борьбы. Обычно ассортиментная политика предприятия преследует долгосрочные цели. Грамотно подобранный ассортимент товаров обеспечивает наиболее эффективную почву для продуктивной деятельности организации в целом.

Хорошо продуманная ассортиментная политика позволяет оптимизировать процесс обновления товарного ассортимента и вместе с тем служит для руководства организации своеобразным указателем общей направленности.

Особенно это направление приобретает особую значимость в нынешних условиях перехода к рыночной экономике, когда к товару со стороны потребителя предъявляются повышенные требования по качеству и ассортименту, и от эффективности работы предприятия с производимым товаром зависят все экономические показатели организации и рыночная доля. Как свидетельствует мировой опыт, лидерство в конкурентной борьбе получает тот, кто наиболее компетентен в ассортиментной политике, владеет методами ее реализации и может максимально эффективно ею управлять.

Первая глава выпускной квалификационной работы посвящена изучению теоретических аспектов формирования ассортиментной политики на предприятиях сервиса в современных условиях, а именно рассмотрены: сущность и роль ассортиментной политики в современных условиях, показатели формирования ассортимента продукции, а также особенности формирования ассортиментной политики на предприятиях торговли. В данной главе также рассмотрены основные проблемы формирования ассортиментной политики на предприятии, поскольку в этом направлении присутствует наибольший разброс мнений.

Вторая глава выпускной квалификационной работы отражает результаты проведенного анализа экономической деятельности исследуемого предприятия, а также формирование оценки ассортиментной политики в деятельности предприятия.

Согласно проведенного исследования было выявлено, что в настоящее время ООО «Тайга» основным видом деятельности выделяет розничную торговлю канцелярскими товарами. Данное предприятие функционирует с 1992 года. Основным объемом продаж дает реализация бумаги для офисной техники различных форматов.

Для осуществления основной функции предприятие выполняет множество сопутствующих, дополнительных (по отношению к основной) функций, таких как: изучение спроса покупателей, заключение договоров на поставку товаров, организация продвижения товаров от производителей в места потребления, обеспечение хранения товаров, формирование торгового ассортимента, оказание дополнительных услуг в процессе продажи и послепродажной эксплуатации и т.д.

При рассмотрении основных аспектов финансово-хозяйственной деятельности ООО «Тайга», а также на основании систематизации и анализа полученных данных можно сделать вывод о том, что предприятие является в настоящее время прибыльным, рентабельным, поскольку результаты от продажи продукции покрывают издержки производства и образуют на конец 2016 года прибыль в размере 819 тыс. руб.

Третья глава выпускной квалификационной работы посвящена разработке мероприятий по совершенствованию ассортиментной политике предприятия. Проведя исследование в данном направлении следует отметить, что проведенный нами анализ подтверждает предположение о необходимости разработки мероприятий по формированию ассортимента в рамках развития ее коммерческой деятельности. Предлагаемая нами ассортиментная группа «Художественные товары» – это одна из тех групп, которая всегда будет востребована у потребителей. Также, для продвижения и реализации

ассортиментной группы «Художественные товары», необходимо усовершенствовать интернет-сайт магазина, особенно в части обратной связи и возможностью осуществления покупок-онлайн. Розничный товарооборот по предприятию после расширения ассортимента продукции увеличится в 2017 г. на 3% по сравнению с прошлым годом, на 5% в 2018 г. по сравнению с 2016 г., и на 7% по сравнению с 2016 г. За 3 года увеличение товарооборота после расширения ассортимента составит 36489,7 тыс. руб.

Также следует отметить, что предлагаемая нами ассортиментная матрица в части включения в нее товарной группы «Художественные товары», позволяет понять, в каком направлении осуществлять обновление и совершенствование ассортимента. При этом рекомендуется обновлять ассортимент не реже одного раза в полгода. Обновление ассортимента предполагает выведение определенных товарных позиций, не отвечающих требованиям, из ассортимента категории и включение в ассортимент новых перспективных товарных позиций.



### Список использованных источников

1. Российская Федерация. Государственная Дума. Гражданский кодекс Российской Федерации. [Текст] Части первая, вторая и третья: по состоянию на 1 февр. 2011 г : офиц. текст / М-во юстиции Рос. Федерации. – М. : Юрайт, 2016. – 480 с. – (Правовая б-ка).
2. Российская Федерация. Государственная Дума. Налоговый кодекс Российской Федерации. [Текст] Части первая, вторая и третья: по состоянию на 12 февр. 2011 г : офиц. текст / М-во юстиции Рос. Федерации. – М. : Юрайт, 2016. – 524 с. – (Правовая б-ка).
3. О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей [Текст] : федер. закон от 08 августа 2016 г.  
№ 129-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2016. – № 35, ч. III. – Ст. 17.
4. Алексеева, Н. С. Организационно-методические основы создания системы управления затратами [Текст] : учеб. пособие / Н. С. Алексеева // Российское предпринимательство. – 2015. – № 11. – С. 24-28.
5. Аникеев, И. А. Стратегическое управление в период формирования товарной политики на предприятии [Текст] / И. А. Аникеев. – М. : Экономика, 2013. – 447 с.
6. Антонов, В. Г. Эволюция организационных структур [Текст] / В. Г. Антонов // Менеджмент и маркетинг в России и за рубежом. – 2016. – С. 27.
7. Бакаев, А. С. Политика ценообразования на предприятии [Текст] / А. С. Бакаев, Л. З. Шнейдерман. – М. : Бухгалтерский учет, 2017. – с. 89.
8. Баринов, В. А. Стратегический маркетинг: учебник [Текст] / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 237 с.
9. Бердникова, Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учеб. пособие для

студентов вузов и средних специальных учебных заведений, изучающих курс «Анализ и диагностика ФХД предприятия / Т. Б. Бердникова. - М. : ИНФРА – М, 2015. – 215 с.

10. Бернштейна, Л. А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация [Текст]. – СПб. : Питер, 2012. – 323 с.

11. Бухгалтерский управленческий учет [Текст] : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» / В. Б. Ивашкевич. ; рец.: В. И. Петрова, В. Г. Генман, каф. Бухгалтерского учета, экономического анализа и аудита НГУ им. Н. И. Лобачевского: МО РФ – М. : Экономистъ, 2014. – 219 с.

12. Виханский, О. С. Товарная политика и стратегия туристского предприятия [Текст] / О. С. Виханский – М.: Гардарика, 2016. – 269 с.

13. Волкова, О. Н. Управленческий учет [Текст] : учебник для студентов / О. Н. Волкова. – М.: Проспект, 2013 – 68 с.

14. Герасимова, В. А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности в вопросах и ответах [Текст] : учеб. пособие для студ. экономических колледжей и сред. спец. учеб. заведений / В. А. Герасимова, И. Н. Чуев, Л. Н. Чечевицына. – 2-е изд. – М. : Изд-во «Дашков и К», 2013. – 125 с.

15. Гибкое развитие предприятия: эффективность и бюджетирование [Текст] / В. Н. Самочкин, Ю. Б. Пронин, Е. Н. Логачева и др.; Отв. ред. В. Н. Самочкин; Рец.: О. Д. Проценко, В. К. Фальцман, А. А. Васин. - 2-е издание, дополненное. – М. : Дело, 2015 – 176 с.

16. Гудушаури, Г. В. Управление современным предприятием [Текст] / Г. В. Гудушаури – М. : Юнити-Дана, 2015. – 321 с.

17. Гусева, И. Б. Формирование товарной политики предприятия [Текст] / И. Б. Гусева // Российское предпринимательство. – 2014. – № 5. – С. 12-16.

18. Грачев, А. Г. Товарная политика предприятия на зарубежных рынках [Текст] / А.Г. Грачев. – М. : Изд-во ГУ ВШЭ, 2016. – 95 с.

19. Горемыкин, В. А. Бизнес – план: методика разработки. 25 реальных образцов бизнес – плана [Текст] / В. А. Горемыкин. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : «Ось-89», 2016. – 292 с.

20. Дугельный, А.П. Управление на предприятиях туризма [Текст] : учебно – практическое пособие для студентов и преподавателей экономических вузов / А. П. Дугельный, В. Ф. Комаров.; Академии народного хозяйства при правительстве РФ. 2-е изд. – М. : Дело, 2015 – 332 с.

21. Инвестиционная деятельность [Текст] : учеб. пособие / Н. В. Киселева, Т. В. Боровикова, Г. В. Захарова и др.; под ред. Г. П. Подшиваленко, Н. В. Киселевой. – М. : КНОРУС, 2014. – 232 с.

22. Каверина, О. Д. Товар и товарная политика предприятия: системы, методы, процедуры [Текст] / О. Д. Каверина.; Рец. Я. В. Соколов. – М. : Фин. и стат., 2013 – 152 с.

23. Каурова, О. В. Разработка товарной политики на современных предприятиях [Текст] : учеб. пособие / О. В. Каурова, Л. О. Завальнюк // Российское предпринимательство. – 2015. – № 8. – С. 41-45.

24. Керимов, В. Э. Торгово-посредническое предпринимательство [Текст] : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / В. Э. Керимов.; Рец.: А. Д. Шеремет, В. В. Бурцев; МО РФ – 4 изд., изм. и доп. – М. : Дашков и К, 2015 – 359 с.

25. Кройчук, Л. А. План маркетинга: товарная политика [Текст] / Л. А. Кройчук // Строительные материалы. – 2016. – № 2. – С. 44-45.

26. Ляско, В. И. Анализ товарной политики современного предприятия [Текст] : учеб. пособие для вузов / В. И. Ляско. – М. : Изд-во «Экзамен», 2015. – 288 с.

27. Макарьева, В. И. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации [Текст] / В. И. Макарьева, Л. В. Андреева. – М. : Финансы и статистика, 2013. – 264 с.

28. Маничкина, М. В. Ценовая политика предприятия [Текст] / М. В. Маничкина // Российское предпринимательство. – 2012. – № 9. – С. 34-38.

29. Методические основы и механизмы реализации социально-экономической политики РФ на современном этапе: Материалы Всероссийской научно-практической конференций. Чебоксары, 27-28 мая 2013 г; Министерство образования и науки РФ, Чувашский государственный университет им. И. Н. Ульянова, Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов [Текст] : ред. кол. Н. В. Федоров и др. – Чебоксары: Чувашский Университет, 2013 – 215 с.

30. Некомерческие организации России, учет, отчетности [Текст] / Н. Л. Макальская, Н.А. Пирожкова. – 6-е издание переработанное и дополненное. – М. : Дело и Сервис, 2014. – 68 с.

31. Обзор российского рынка туристских услуг [Текст] : справочник для руководящих работников региональных и муниципальных финансовых органов, аспирантов и студентов финансовых и экономических вузов; Академия народного хозяйства при Правительстве РФ / под общ. ред.: А. А. Климова. – М. : Дело, 2015 – 318 с.

32. Просвирина, М. Е. Ассортимент: его виды и показатели [Текст] / М. Е. Просвирина, С. Г. Червенкова // Креативная экономика. – 2016. – № 5. – С. 136-141.

33. Рекитар, Я. А. Сервис в товарной политике предприятия [Текст] / Я. А. Рекитар // Строительные материалы. – 2015. – № 2. – С. 19-22.

34. Савицкая, Г. В. Теория анализа хозяйственной деятельности [Текст] : учеб. пособие / Г. В. Савицкая. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 281 с.

35. Слабинская, И.А. Стратегия реализации товарной политики предприятия [Текст] : пособие для практических и научных работников, преподавателей и студентов, обучающихся по экономическим специальностям / И. А. Слабинская. – М. : Экономистъ, 2014 – 99 с.

36. Степанов, И. Г. Особенности формирования товарной политики на предприятиях туризма [Текст] / И. Г. Степанов. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 148 с.
37. Соснов, В. А. Товарная политика розничного предприятия [Текст]. — М. : Издательство «ПРИОР», 2015. – 45 с.
38. Султанбеков, Т. К. Определение эффективности товарной политики предприятия [Текст] / Т. К. Султанбеков, Н. Д. Даулетов, А. С. Каренин // Строительные материалы. – 2013. – № 1. – С. 4-6.
39. Татарина, В. М. Обеспечение конкурентоспособности продукции на основе управления ассортиментом продукции в предпринимательских структурах [Текст] / В. М. Татарина // Российское предпринимательство. – 2014. – № 12. – С. 42-46.
40. Тихонова, А. А. Проблемы формирования товарной политики предприятия [Текст] / А. А. Тихонова // Российское предпринимательство. – 2015. – № 8. – С. 32-34.
41. Трубочкина, М. И. Эффективность производства как элемент товарной политики предприятия [Текст] : учеб. пособие для студентов ВУЗов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / М. И. Трубочкина.; УМО вузов России по образованию в области менеджмента. – М. : ИНФРА-М, 2015 – 118 с.
42. Управление затратами [Текст] : учеб. пособие для студентов экономических вузов, менеджеров / С. А. Котляров. – СПб. : Питер, 2016 – 59 с.
43. Фатхутдинов, Р. А. Разработка управленческого решения [Текст] / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Интел-Синтез, 2013. – 244 с.
44. Финансово-кредитный энциклопедический словарь [Текст] / колл. авторов: под общ. ред. А. Г. Грязновой. – М. : Финансы и статистика, 2012. – 68 с.

45. Финансовый менеджмент [Текст] : учебник для вузов / под ред. акад. Г.Б. Поляка. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 227 с.

46. Финансы организаций (предприятий) [Текст] / А. Н. Гаврилова, А. А. Попов.; Рец.: В. И. Белоусов, Д. А. Ендовицкий; УМО вузов России по образованию в области финансов и кредита, бухгалтерского учета, аудита и мировой экономики. – М. : Кнорус, 2013 – 163 с.

47. Финансы предприятий [Текст] : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям / Под ред. Н. В. Колчиной; Рец.: кафедра финансов Академии бюджета и казначейства; Е. И. Шохин; МО РФ. – М. : ЮНИТИ, 2013 – 214 с.

48. Фридеман, В. Экспортно-товарная политика предприятия [Текст] / В. Фридеман.; пер. с нем. – Х.: Изд-во «Гуманитарный центр», 2009. – 180 с.

49. Финансы, денежное обращение и кредит: краткий курс [Текст] : учебник для студентов ВУЗов, обучающихся по экономическим и управленческим специальностям / Н. Ф. Самсонова, МО РФ. – М. : ИНФРА – М, 2015 – 102 с.

50. Хармашкина, Л. А. Товарная политика и маркетинговая среда: Учебно-методический комплекс для студентов специальности «Экономика и управление на предприятии» заочной формы образования [Текст] / Л. А. Хармашкина Рец.: И. С. Ромашев; Федеральное агентство по образованию экономического факультета. – Саратов. 2015 – 115 с.

51. Хорнгрен, Ч. Т. Бухгалтерский учет: управленческий аспект: [Текст] : учебник / Ч. Т. Хорнгрен, Фостер Дж; Гл. ред. Я. В. Соколов; Пер. с англ: О. Д. Кавериной, И. В. Романовского.- М. : Финансы и статистика, 2014 – 316 с.

52. Черняк, В. З. Экономика: таблицы и схемы [Текст] / В. З. Черняк. – М. : «ВЛАДОС», 2014. – 108 с.

53. Чечевицина, Л. Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности [Текст] : учебник / Л. Н. Чечевицина, И. Н. Чуев. – 5-е изд. перераб. и доп. – М. : Изд-во «Дашков и К», 2015. – 152 с.

54. Шамраев, Н. Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / Н. Д. Шамраев.- М. : Финансы и статистика, 2016. – 316 с.

55. Щегорцов, В. А. Маркетинг [Текст] : учебник для студентов, обучающихся по специальности «Экономики и управления» / В. А. Щегорцев, В. А. Таранова.; МГУ им. М.В. Ломоносова, Институт переподготовки и повышения квалификации преподавателей гуманитарных и социальных наук. УМО «Профессиональный учебник». Под ред. В. А. Щегорцева. – М. : ЮНИТИ – ДАНА, 2014. – 248 с.

56. Экономика предприятия [Текст] : учебник для вузов / под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. В. А. Швандара. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 518 с.

57. Эвлинский, А. В. Производственный подход к оценке товарной политики на предприятии [Текст] / А. В. Эвлинский // Финансовый менеджмент. – 2015. – № 4. – С. – 52-54.

Таблица 2.1

Основные показатели деятельности ООО «Тайга» за 2014-2016 гг.

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %	
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014	2015/ 2014	2016/ 2015
Выручка от реализации работ, услуг, тыс. руб.	7897	14314	32308	+6417	+17994	+24411	181,3	225,7
Себестоимость работ, услуг, тыс. руб.	6349	8619	23570	+2270	+14951	+17221	135,8	273,5
Валовая прибыль, тыс. руб.	1548	5695	8738	+4147	+3043	+7190	367,9	153,4
Коммерческие расходы, тыс. руб.	324	3292	7089	+2968	+3797	+6765	1016,0	215,3
Управленческие расходы, тыс. руб.	866	1396	1364	+530	-32	+98	161,2	97,7
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	358	1007	285	+649	-722	-73	281,3	28,3
Прочие доходы, тыс. руб.	124	38	945	-86	+907	+821	30,6	2486,8
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	25	482	1027	+457	+545	+1002	1928	213,1
Чистая прибыль, тыс. руб.	19	237	819	+218	+582	+800	1274,4	345,6
Оборотные средства, тыс. руб.	2321	2327	4404	+51	+2032	+2083	102,2	185,7
Внеоборотные активы, тыс. руб.	5871	6450	8941	+579	+2491	+3070	109,9	138,6
Собственный капитал, тыс. руб.	4591	4907	5727	+316	+820	+1136	106,9	116,7
Заемный капитал, тыс. руб.	3601	3915	7618	+314	+3703	+4017	108,7	194,6
Прочие расходы, тыс. руб.	457	563	203	+106	-360	-254	123,2	36,1
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	973	1876	3133	+903	+1257	+2160	192,8	167,0
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	2183	3695	7607	+1512	+3912	+5424	169,3	205,9
Денежные средства, тыс. руб.	21	45	814	+24	+769	+793	214,3	1808,9



Таблица 2.9

Анализ рентабельности ООО «Тайга» за 2014-2016 гг., %

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение		
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014
Рентабельность продаж	0,2	1,7	2,5	+1,5	+0,8	+2,3
Рентабельность (убыточность) собственного капитала	0,4	4,8	14,3	+4,4	+9,5	+13,9
Экономическая рентабельность (убыточность)	0,3	5,7	9,3	+5,4	+3,6	+9,0
Фондорентабельность (убыточность)	0,4	7,8	13,3	+7,4	+5,5	+12,9
Рентабельность (убыточность) затрат	0,4	6,4	6,4	+6,0	-	+6,0
Период окупаемости собственного капитала	178,2	9,9	5,2	-168,3	-4,7	-173,0

Таблица 2.15

№ п/п	Группы товаров	Категории товаров	
1	Канцелярские товары	Бизнес-аксессуары	Визитницы, кошельки, портмоне, ключницы, обложки для документов, портфели, папки, сумки
		Бланки и документы	Бланки, журналы классные, книги и журналы специальные, справки, книги учета, и др.
		Бумага для офиса и офисной техники	Бумага для принтеров и копиров А4, А3, бумага для пишущих машин, бумага копировальная, бумага миллиметровая, бумага цветная, калька, термобумага для факса.
		Бумажная продукция	Блоки для записей, блокноты, бизнес-блокноты, ежедневники, записные книжки, конверты, книги телефонные, планинги офисные, расходные материалы.
		Офисные принадлежности	Клей, клейкие ленты, корректирующие средства, лотки и накопители для бумаг, настольные аксессуары, настольные наборы, ножницы, ножи офисные, оснастка для печатей, печати и штампы, принадлежности для скрепления бумаг, другое.
		Офисная техника	Брошюровщики, калькуляторы, компьютерные принадлежности, ламинаторы
		Папки, картотеки	Картотеки, короба, архивы, папки «дело», папки для дипломов и курсовых, папки-конверты, папки на молнии, папки на резинке, папки пластиковые на кольцах, папки-регистраторы, папки с зажимами, папки скоросшиватели пластиковые, папки с файлами и файлы, планшеты.

		Письменные принадлежности	Маркеры, ручки, ручки подарочные, стержни, чернила, и др.
		Презентационное оборудование	Бейджи, демонстрационные системы, доски, флипчарты.
		Рюкзаки-ранцы	Рюкзаки для девочек, рюкзаки для мальчиков, рюкзаки молодежные, рюкзаки универсальные.
		Чертежные принадлежности	Бумага для черчения, ватман, папки и наборы для черчения А4, А3, карандаши, грифели, рапидографы, точилки, тубусы, чертежные инструменты.
		Школьные принадлежности	Альбомы для рисования, блокноты, записные книжки, бумага и пленка для творчества, глобусы, гуашь, дневники, доски для рисования и лепки, закладки магнитные, карандаши, картон для поделок, карты, атласы, кисти, краски акварельные, мелки, наборы канцелярские, наборы первоклассника, ножницы детские, обложки для рисования, обложки для тетрадей, дневников, пеналы, подставки для книг, расписание уроков, тетради, учебно-методические материалы, фломастеры, экипировка.
		Фотопродукция	Фотоальбомы, фотобумага, фоторамка
		Хозяйственно-бытовые товары	Аккумуляторы, батарейки, бытовая химия, гигиена, мыло, посуда, посуда одноразовая, разные хозяйственные товары, упаковочная продукция.
2	Товары для творчества и развития	Бинокль, микроскоп, компас	
		Детское творчество	Аппликации и коллажи, витраж, краски и контуры, выжигание, вышивка, вязание, гравюра, декорирование, квиллинг, краски пальчиковые, парфюмерия, плетение, рисование и роспись, своими руками, литье из гипса, наборы для создания украшений, наклейки, альбомы с наклейками, мозаика творческая, оригами, фрески, картины из песка.

		Игрушки	Разные игрушки
		Конструкторы, сборные модели	Деревянный, магнитный, металлический, мягкий, пластиковый, Лего, сборные модели.
		Наборы для опытов и исследований	Археология, выращивание кристаллов, биология, химия и физика.
		Настольные игры	Домино, кубики, лото, мозаика, настольно-печатные игры, шашки, шахматы
		Развивающие игры	Головоломка, учебные карточки, развивающие игры, учимся читать, учимся считать, шнуровки.
3	Сувенирная продукция	Все для праздника	Гирлянды, костюмы для праздников, к свадьбе, к юбилею, свечи для торта, сувениры Белгород, сувенирные ручки, шары воздушные
		Игры для веселых компаний	
		Наборы подарочные	
		Наградная атрибутика	Благодарности, грамоты, дипломы, значки сувенирные, кубок, ленты для выпускников, медали подарочные, медали спортивные, папки адресные.
		Оригинальные сувениры	Брелоки, матрешки, подарочные сувениры, родословная книга
		Подарочный сертификат	
		Подарочная упаковка	
		Посуда сувенирная	Наборы для чая, стопка-перевертыш
		Таблички на стену сувенирные	
		Флаги	
		Часы настольные	
		Часы настенные	

