

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
«Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
И.Р. Руйга  
« \_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

### **МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Исследование влияния методов управления ассортиментной политикой  
предприятий сбытовой сети  
38.04.02 «Менеджмент»  
38.04.02.08 «Инновационный менеджмент»

Научный руководитель	д-р экон. наук, профессор	Г.Я. Белякова
Выпускник		А.И. Гусенцов
Рецензент	канд. экон. наук зам.председателя комитета по бюджету и экономической политике ЗС Красноярского края	Е.Е. Васильев

Красноярск 2017

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ И.Р. Руйга  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г

**ЗАДАНИЕ**  
**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**  
**в форме магистерской диссертации**

**Студенту Гусенцову Артему Игоревичу**

**Группа УБ 15-11М Направление (специальность): 38.04.02 «Менеджмент»**

**Тема выпускной квалификационной работы:** Исследование влияния методов управления ассортиментной политикой предприятий сбытовой сети

**Утверждена приказом по университету – 21.12.2015 г. № 18837/с**

**Руководитель ВКР – Г.Я. Белякова, д-р экон. наук, профессор кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами»**

**Исходные данные для магистерской диссертации:** информация электронных баз данных, специализированных литературных изданий и глобальной сети Интернет; внутренняя отчетность ЗАО СЗК «Сибзолото»; данные Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю; данные Федеральной таможенной службы.

**Перечень разделов ВКР:**

Роль и значение ассортиментной политики на предприятиях сбытовой сети;

Анализ российского рынка ювелирных изделий и оценка его ассортиментных

Исследование влияния методов управления ассортиментной политикой предприятия сбытовой сети

**Перечень иллюстративного материала:**

- Тема магистерской диссертации

- Цели и задачи магистерской диссертации

- Анализ рынка ювелирных украшений

- Анализ рынка ювелирных украшений в РФ (экспорт ювелирных изделий)

- Анализ рынка ювелирных украшений в РФ (спрос на ювелирные изделия)

- Диаграмма по долям регионов с наибольшей выручкой ювелирных изделий

- Портрет потребителя ювелирных изделий различных ценовых сегментов

- Сравнительный анализ методов работы с ассортиментом
- Характеристика этапов метода управления ассортиментом на основе стратегий предприятия сбытовой сети
- Эффективность предложенных мероприятий по внедрению методов, имеющих наибольшее влияние на деятельность предприятия сбытовой сети
- **Управление ассортиментной политикой ЗАО СЗК «Сибзолото»**
- Апробация разработанных мероприятий на предприятии сбытовой сети ЗАО СЗК «Сибзолото»

Руководитель магистерской диссертации \_\_\_\_\_ Г.Я. Белякова

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_ А.И. Гусенцов

## РЕФЕРАТ

Магистерская диссертация по теме «Исследование влияния методов управления ассортиментной политикой предприятий сбытовой сети» содержит 118 страниц текстового документа, список литературы, состоящий из 138 источников, а также табличный и графический материал (20 таблиц и 18 рисунков).

АССОРТИМЕНТ, АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ, МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКОЙ, ТОВАР, ТОВАРООБОРОТ

Объектом исследования выступает ассортиментная политика предприятия сбытовой сети

Цель диссертационного исследования – выявить методы, оказывающие наибольшее влияние на управления ассортиментной политикой, а также разработать практические рекомендации по формированию ассортиментной политики предприятия сбытовой сети.

Задачи магистерской диссертации:

1. Выявить роль и значение ассортиментной политики;
2. Выявить специфику управления ассортиментной политики на предприятиях сбытовой сети;
3. Рассмотреть зарубежный опыт управления ассортиментной политики предприятий
4. Выявить ряд методов, которыми следует руководствоваться процессе формирования ассортимента предприятия;
5. Проанализировать влияние методов управления ассортиментом предприятия сбытовой сети;
6. Разработать алгоритм формирования ассортиментной политики с учетом выявленных методов;
7. Дать обоснование выбора методов и выявить эффективность от внедрения алгоритма..

В результате выполнения магистерской диссертации было выявлено влияние методов на формирование ассортиментной политики предприятия сбытовой сети, разработан алгоритм формирования ассортиментной политики с учетом выявленных методов, дано обоснование выбора методов и выявлена эффективность от внедрения алгоритма.

## ABSTRACT

The master thesis on the subject "Research of Influence of Methods of Management of Assortment Policy of the Enterprises of Marketing Company" contains 118 pages of the text document, the list of references consisting of 138 sources and also tabular and graphic material (20 tables and 18 drawings).

### RANGE, ASSORTMENT POLICY OF THE ENTERPRISE, METHODS OF MANAGEMENT OF ASSORTMENT POLICY, GOODS, COMMODITY TURNOVER

The assortment policy of the enterprise of marketing company acts as an object of a research

The purpose of a dissertation research – to reveal the methods exerting the greatest impact on managements of assortment policy and also to develop practical recommendations about formation of assortment policy of the enterprise of marketing company.

Tasks of the master thesis:

1. To reveal a role and value of assortment policy;
2. To reveal specifics of management of assortment policy at the enterprises of marketing company;
3. To consider foreign experience of management of assortment policy of the enterprises
4. To reveal a number of methods by which it is necessary to be guided process of formation of the range of the enterprise;
5. To analyse influence of methods of management of the range of the enterprise of marketing company;
6. To develop an algorithm of formation of assortment policy taking into account the revealed methods;
7. To give justification of the choice of methods and to reveal efficiency from introduction of an algorithm.

As a result of implementation of the master thesis influence of methods on formation of assortment policy of the enterprise of marketing company has been revealed, the algorithm of formation of assortment policy taking into account the revealed methods is developed, justification of the choice of methods is given and efficiency from introduction of an algorithm is revealed.

## СОДЕРЖАНИЕ

РЕФЕРАТ .....	2
ВВЕДЕНИЕ.....	9
ГЛАВА 1 РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СБЫТОВОЙ СЕТИ .....	14
1.1 Ассортиментная политика виды и формы .....	14
1.2 Ассортиментная политика и ее специфика на предприятиях сбытовой сети.....	26
1.3 Зарубежный опыт управления ассортиментной политикой предприятия	38
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ ЮВЕЛИРНЫМИ ИЗДЕЛИЯМИ.....	48
2.1 Анализ российского рынка ювелирных изделий и оценка его ассортиментных предложений.....	48
2.2 Маркетинговые исследования потребительских предпочтений рынка ювелирных изделий .....	58
2.3 Анализ деятельности предприятия сбытовой сети ЗАО СЗК «Сибзолото» на рынке города Красноярск .....	70
ГЛАВА 3. ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКОЙ ПРЕДПРИЯТИЙ СБЫТОВОЙ СЕТИ .....	79
3.1 Анализ существующей ассортиментной политики ЗАО СЗК «Сибзолото» .....	79
3.2 Исследование влияния методов управления ассортиментной политикой ЗАО СЗК «Сибзолото.....	91
3.3 Обоснование алгоритма выбора методов формирования ассортиментной политики предприятия сбытовой сети и оценка ее эффективности .....	102
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	108
Список использованных источников .....	112

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночной экономики возросла роль грамотного формирования ассортимента. Это позволяет повысить доход предпринимателей как при производстве, так и при торговле. К решению задач товарной политики на любом хозяйственном уровне необходим стратегический подход. Любое решение в указанной области должно приниматься не только с точки зрения текущих интересов, но и с учетом того, как оно «работает» на конечные цели. Такой подход требует концентрации усилий на главных направлениях. Потому, что ошибки при выборе товара, незнание его свойств, характеристик, условий хранения, транспортирования, неправильная оценка его качества могут обернуться для предпринимателя крупными потерями и убытками. Поэтому, будущим предпринимателям необходимы основные представления о товароведении различных групп товаров.

Рыночный успех отныне является главным критерием оценки деятельности отечественных предприятий, а их рыночные возможности определяются правильно разработанной и последовательно осуществляемой товарной политикой. Именно на основе изучения рынка и перспектив его развития предприятие получает исходную информацию для решения вопросов, связанных с формированием ассортимента, его управлением и совершенствованием.

Формирование ассортимента составляет основу товарной политики предприятия. Товарная политика имеет экономическое и социальное значение. Экономическая важность заключается в том, что умелое управление ассортиментом товаров позволит предприятию выжить в условиях жесткой конкуренции и стать преуспевающим. С социальной стороны управление ассортиментом воспитывает у потребителей вкусы, формирует потребности, и наоборот, вкусы и потребности потребителей оказывают большое влияние на товарную политику. Ассортиментная



формирует потребности, и наоборот, вкусы и потребности потребителей оказывают большое влияние на товарную политику. Ассортиментная политика приобретает особую значимость в, нынешних условиях, когда к товару со стороны потребителя, предъявляются повышенные требования по ассортименту и качеству, и от эффективности работы предприятия, с производимым товаром зависят его экономические показатели.

Ключевой проблемой отрасли является низкая конкурентоспособность отечественной продукции, связанная с имеющимися проблемами управления в условиях многофакторных изменений экономических условий, необходимостью адаптации к развитию отрасли, изменениям требований покупателей.

Конечной целью совершенствования системы управления продуктовым портфелем становится соответствие продукции дифференцированным потребностям рынка, экономическая стабильность и успешное позиционирование предприятия на рынке.

Данная тема вызывает интерес тем, что в ней раскрываются теоретические основы формирования ассортимента. Как уже говорилось выше, от правильного воплощения этих теоретических основ на практике зависти очень многое. Именно эта проблема во многом повлияла на выбор темы диссертационного исследования.

Разработка проблем методов управления ассортиментной политикой предприятия сбытовой сети в современной экономике России является достаточно новой, и в силу этого слабо разработанной сферой экономической науки. В целом достаточно изученными в научной и учебной литературе являются методы и особенности сбыта. Отдельные вопросы, посвященные аспектам становления ассортиментной политики предприятий, рассмотрены в трудах отечественных специалистов А. Э. Абалова, А. В. Аникина, И. Т. Балабанова, С. М. Борисова, В. И. Букато, А. В. Касаткина, М. Х. Лapidуса, а также зарубежных специалистов таких как: М. Бордо, С. Хармстона, А. Шварца, Т. Мартеля, Р. Прингла, А. Гехра. Здесь стоит отметить, что в

трудах ученых освещена именно производственная сфера, поэтому исследования в области розничной торговли, по нашему мнению, не получили достаточной разработки практические вопросы, связанные с формированием концепции развития и управления ассортиментной политикой предприятия сбытовой сети.

Проведенные исследования показали, что ключевым фактором роста конкурентоспособности сбытовых предприятий является формирование и реализация рациональной ассортиментной политики, предусматривающей поиск ответов на ряд фундаментальных вопросов экономики: что, для кого и в каком количестве производить. Таким образом, конкурентоспособность компании в большей степени определяется способностью продуктового ряда предприятия соответствовать текущему потребительскому спросу на качественном и количественном уровне не менее «сильном», чем у конкурентов.

Проектирование, планирование такого ряда — задача, которая, безусловно, не может пройти мимо внимания менеджера. Однако до сих пор у многих российских компаний первоначальная стадия формирования ассортимента — процесс не всегда рыночно-ориентированный и спроектированный менеджментом. Зачастую формирование ассортимента базируется на стремлении увязать ассортимент с производственными возможностями, опытом технологов традициями производства. Отсутствует комплексный подход к формированию ассортиментной политики, учитывающий взаимосвязь стратегических и оперативно-тактических аспектов деятельности компании. И только после того, как накапливается опыт производства и сбыта произведённых продуктов, возникают вопросы: те ли продукты произведены, достаточны ли ресурсы для их продвижения, насколько целесообразен их дальнейший выпуск? На самом деле процесс разработки ассортиментной политики должен базироваться на желаниях и потребностях потребителей и прогностических способностях менеджмента. Необходимо отметить, что проблемы формирования ассортиментной

политики с недавнего времени находятся в центре внимания российских экономистов.

Общие основы изучения ассортимента были заложены в работах российских и зарубежных ученых: Г. Л. Азоева, И. Ансоффа, К. Боумана, А. Вайсмана, А. П. Градова, П. С. Завьялова, Д. Ивахника, Ф Котлера и других. Вместе с тем изучение литературных источников, а также практического опыта функционирования российских предприятий показывает, что ряд вопросов этой проблемы исследованы недостаточно полно, особенно применительно к внедрению в ассортимент инновационных товаров. Не выработан единый взгляд на определение понятия «ассортиментная политика промышленного предприятия», отсутствует также комплексный подход к анализу и формированию ассортиментной политики, учитывающий взаимосвязь стратегических и оперативно тактических аспектов деятельности компании.

Кроме того, широкое распространение получили упрощенные, приближенные методы планирования товарного ассортимента, слабо используются методы моделирования.

Недостаточная разработка теоретических, методических и практических исследований в области: ассортиментной политики предприятия сбытовой сети на этапе всеобщего экономического развития обусловили актуальность выбранной темы диссертации, определили цель и задачи исследования.

Цель диссертационного исследования – разработка теоретических и практических рекомендаций по формированию ассортиментной политики предприятия сбытовой сети.

Достижение поставленной цели обусловило следующие задачи:

- выявить роль и значение ассортиментной политики;
- выявить специфику управления ассортиментной политики на предприятиях сбытовой сети;

- рассмотреть зарубежный опыт управления ассортиментной политики предприятий
- выявить ряд методов, которыми следует руководствоваться в процессе формирования ассортимента предприятия;
- проанализировать влияние методов управления ассортиментом предприятия сбытовой сети;
- разработать алгоритм формирования ассортиментной политики с учетом выявленных методов;
- дать обоснование выбора методов и выявить эффективность от внедрения алгоритма.

Объектом исследования выступает ассортиментная политика предприятия сбытовой сети. Предметом исследования являются управленческие отношения, возникающие в процессе формирования ассортиментной политики предприятия.

Теоретической и методологической основой работы послужили результаты научных исследований отечественных и зарубежных экономистов по инновационному и финансовому менеджменту, маркетингу и другим экономическим наукам.

Информационной базой исследования являются материалы специализированных периодических изданий. В процессе исследования использовались общенаучные методы познания (сравнение, анализ и синтез, конкретизация, абстрагирование, дедукция и индукция), основанные на теории познания и принципах системной методологии, методы экономического анализа, экспертных оценок, а также специфические методы исследования в области анализа ассортимента.

# **ГЛАВА 1 РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СБЫТОВОЙ СЕТИ**

## **1.1 Ассортиментная политика виды и формы**

Развитие рыночных отношений и усиление конкуренции указывают на необходимость новых подходов в предпринимательстве, ориентированных на повышение прибыли и конкурентоспособности предприятия. Обеспечение конкурентоспособности и прибыльности предприятия определяется, зачастую, способностью ассортимента товаров предприятия адекватно отвечать текущему потребительскому спросу на качественном и количественном уровнях. Таким образом, повышение эффективности управления товарным ассортиментом предприятия является актуальной задачей в современных условиях хозяйствования. Предприятие ежедневно сталкивается с необходимостью быстрого реагирования на каждое изменение рыночной ситуации, что, в первую очередь, отражается на ассортименте. Ассортиментная политика является одним из основных объектов системы управления, так как именно отношение потребителей к продукции определяет возможности существования и развития предприятия[4].

Поэтому для любого предприятия продуманная и детально разработанная ассортиментная политика служит основой его стабильности, рентабельности, индивидуальности, конкурентоспособности и, в конечном итоге, определяет успех предприятия на рынке. Кроме того, ассортиментная политика является наиболее важным из всех инструментов, с помощью которых предприятие осуществляет свою деятельность на рынке. Главная задача ассортиментной политики заключается в том, чтобы в каждый данный момент товары, составляющие ассортимент предприятия, оптимально соответствовали потребностям покупателей по качественным и количественным характеристикам. Через формирование и реализацию ассортиментной политики маркетинговая деятельность любого предприятия

выполняет свою основную функцию – приведение в соответствие соотношение спроса и предложения [1].

Ассортиментная политика занимает важнейшее место в товарной политике предприятия. Товарная политика, в свою очередь, составляет ядро маркетинговых решений, вокруг которого формируются другие решения, связанные с условиями приобретения товара и методами его продвижения от производителя к потребителю. Она выражается в маркетинговой деятельности, связанной с планированием и осуществлением совокупности мероприятий и стратегий по формированию конкурентных преимуществ товара и созданию таких его характеристик, которые сделают его ценными для потребителя и тем самым удовлетворят ту или иную потребность, обеспечивая соответствующую прибыль фирме [2]. По результатам анализа современной экономической литературы можно сделать вывод о том, что единого взгляда в определении понятия «товарная политика предприятия» не существует. Приведем основные направления в определении данного понятия, представленные в таблице 1 [3].

Таблица 1 – основные направления в определении понятия «Товарная политика»

Автор	Определение
Г.Л. Багиев	Товарная политика – маркетинговая деятельность, связанная с планированием и осуществлением совокупности мероприятий и стратегий по формированию конкурентных преимуществ и созданию таких характеристик товара, которые делают его постоянно ценным для потребителя и тем самым удовлетворяют ту или иную потребность, обеспечивая соответствующую прибыль фирме
В.И. Беляев	Товарная политика представляет собой заранее сформулированный курс действий предприятия, производящего определенный вид товара, основанный как на долговременной (3–5 лет) стратегии развития этого предприятия, так и на текущих возможностях, возникающих для него на рынке.

Окончание таблицы 1

Автор	Определение
Т.Д. Маслова	Товарная политика основной задачей ставит разработку и предложение потребителям товаров, которые удовлетворяют их потребностям, используя управление конкурентоспособностью товара, управление жизненным циклом товара, управление ассортиментом и номенклатурой.
Р.Б. Ноздрева	Товарная политика занимает одно из ключевых мест в общей системе маркетинговой деятельности на предприятии и предполагает меры по повышению конкурентоспособности выпускаемой фирмой продукции, прежде всего, по улучшению её качественных характеристик, соответственно запросам конечных потребителей, созданию новых товаров (инновационная политика), оптимизации их ассортимента, удлинению жизненного цикла товара.

Совокупность имеющихся взглядов на определение понятия «товарная политика предприятия» позволяет определить товарную политику как совокупность целей, задач и действий, осуществляемых руководством предприятия в отношении товара для достижения целей предприятия.

На современном этапе развития экономики России особую актуальность приобретают вопросы улучшения управления ассортиментом товаров. Однако, к сожалению, руководство многих предприятий недостаточно представляет все преимущества эффективной ассортиментной политики[4].

В этой связи возникает необходимость проведения анализа сущности и направлений понятия «ассортиментной политики предприятия» в экономической литературе, результаты представлены в таблице 2.

Таблица 2 - основные направления в определении понятия «Ассортиментная политика» [3].

Автор	Определение
	<p>Следует отметить, что в ряде определений ассортиментная политика рассматривается с точки зрения ее целенаправленности, но при этом конкретно не указывается на цель и особенности ее построения. Возникает эффект размытости в определении необходимого результата осуществления ассортиментной политики, последствием данного недостатка оказывается низкий эффект от реализации конкретной политики либо полное отсутствие эффективности. Не четко сформулированная цель ассортиментной политики затрудняет понятие её сущности.</p>
Ю.К. Твильдиане	<p>Ассортиментная политика есть система мер, направленных на определение ближайших и отдалённых целей в развитии ассортимента товаров и разработку принципов, в соответствии с которыми она будет проводиться</p>
А.В. Орлов, Ф.А. Крутикова	<p>Целенаправленное формирование ассортимента с учётом развития общественных потребностей, покупательского спроса, достижений научно-технического прогресса составляет суть ассортиментной политики</p>
Ф.Н. Алескеров, А.Н. Яровиков	<p>Ассортиментная политика – суть выражения конкретных форм управления рынком в части обеспечения структурно-ассортиментной сбалансированности спроса и предложения с учётом целевых ориентиров и установок</p>
И.Н. Герчикова	<p>Ассортиментная политика предполагает решение проблемы выбора номенклатуры производимой продукции и её оптимизацию.</p>
С.А. Николаева	<p>Ассортиментная политика – цели, задачи и основные направления формирования ассортимента, определяемые руководством организации.</p>
<p>В следующих определениях отсутствуют требования целевой ориентации ассортиментной политики, что лишает её всякого смысла, блокирует процессы разработки стратегии и тактики предприятия, существенно осложняет оценку результатов реализации принятых решений. В заданных формулировках игнорируется необходимость достижения в будущем желаемого состояния предприятия, что противоречит методологии процесса управления, исходным моментом которой является целеполагание.</p>	



Продолжение таблицы 2

Автор	Определение
Ш.В. Опельбаум	Ассортиментная политика – это система взглядов и комплекс мер по управлению товарным ассортиментом
Л.Я. Баранова	Ассортиментная политика – это экономическая политика в области развития, совершенствования и обновления ассортимента.
Л.А. Мищенко	Ассортиментная политика – это система взглядов на развитие (концепция развития) ассортимента и адекватная система мер по её реализации в сфере производства, обмена и потребления.
А.П. Ковалев, О.Г. Сорокина	Ассортиментная политика – это определённый свод правил и принципов, которыми руководствуется предприятие при формировании ассортимента своей продукции.
В.А. Афанасьев	Ассортиментная политика заключается в выработке (в со- ответствии с целями, которые преследует предприятие) и rea- лизации решений относительно номенклатуры (наименований) производимой продукции, разнообразия ассортимента одного наименования, необходимости расширения выпускаемого ас- сортимента.
<p>Постоянное стремление к удовлетворению потребностей человека не может служить целью экономической деятельности, т.к. из него не вытекают однозначные критерии оценки направлений и форм экономического развития. Кроме того, критерии упускают из вида стремление предприятия максимизировать конечные финансовые результаты деятельности.</p>	
В.И. Дарбиян	Ассортиментная политика, с точки зрения эффективности производства и экономичности расходования средств в торговле, должна заключаться в определении на известный период времени размера оптимального ассортимента изделий, по достижении которого его совершенствование должно осуществляться путём обновления. При этом оптимальный ассортимент товаров должен обеспечить в условиях имеющейся материально-технической базы торговли наиболее полное удовлетворение спроса населения по объёму и структуре, максимум продажи товаров при минимуме издержек обращения и потребления.

Окончание таблицы 2

Автор	Определение
Л.А. Полонская	Ассортиментная политика представляет собой систему взглядов и комплекс мер по управлению торговым ассортиментом, которая включает общие направления формирования ассортимента торговой сети организации или города, соответствующие требованиям повышения уровня культуры народного потребления, интересам народного хозяйства
<p>Определения, которые показывают, что требование определенного набора товарных групп, «обеспечивающих экономическую эффективность деятельности фирмы в целом», совершенно не ориентирует предприятие на производство таких товаров, которые бы обеспечивали не просто экономическую эффективность, но также и её повышение. В такой формулировке игнорируется необходимость прогрессирующего развития экономического потенциала предприятия. Заданная в этих определениях цель ассортиментной политики – обеспечение предприятию экономической стабильности – может трактоваться в весьма широких пределах. Следовательно, в заданных формулировках существенно затрудняется не только выбор альтернативных вариантов ассортиментной политики на этапе её формирования, но и оценка результатов реализации.</p>	
Р.Б. Ноздрева, Л.М. Цыгичко	Ассортиментная политика – система мер по определению набора товарных групп, наиболее предпочтительных для успешной работы на рынке и обеспечивающих экономическую эффективность деятельности фирмы в целом.
О.В. Мяснянкина	Под ассортиментной политикой понимается деятельность предприятия по подбору изделий в номенклатурный набор, обеспечивающий предприятию экономическую стабильность

Анализ приведенных определений понятия «ассортиментной политики предприятия» позволил обозначить несколько направлений. Поэтому выбор единственно правильного определения не является конечной целью. Однако проведенный анализ различных взглядов показал, что необходимо стремиться к определенной строгости и четкости в определении «ассортиментной политики», при этом не исключая возможности развития в сторону нахождения наиболее актуальных и современных путей совершенствования данного понятия. На наш взгляд, в определении

«ассортиментная политика предприятия» должны содержаться следующие моменты:

1. Указание на цель деятельности фирмы и эффективное использование имеющихся ресурсов фирмы для обеспечения экономической эффективности деятельности фирмы, получению прибыли предприятия.

2. Определение целенаправленных действий по управлению товарным ассортиментом предприятия (система мер по определению набора товарных групп, процесс формирования оптимальной структуры ассортимента, определение номенклатуры производства и реализации товаров).

3. Ассортиментная политика должна формироваться с учетом потребительских требований и требований общества в целом.

Ассортиментная политика - это одна из важнейших составляющих конкурентной стратегии компании. Вопрос о расширении/сужении ассортимента выпускаемой/продаваемой продукции может иметь различные решения в зависимости от целого комплекса конкретных условий: отрасль, товарная группа, размеры фирмы и прочие конъюнктурные составляющие.

Однако общие правила и зависимости могут и должны быть определены и сформулированы на основании анализа состояния и развития существующих сегментов рынка (внешние факторы) и финансовых изменений, происходящих внутри компании (внутренние факторы)[11].

Выбор той или иной ассортиментной стратегии должен основываться на оценке изменений денежных потоков, вызванных изменением ассортимента, а также на прогнозе состояния денежных потоков в перспективе.

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

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

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

В любом случае главным критерием при оценке решения о выпуске новой продукции (будь-то новый и независимый вид товара или имиджевый продукт) или о сокращении существующей товарной номенклатуры должно быть изучение денежных потоков и финансовых результатов, полученных в связи с такими изменениями [21].

Политика изменения ассортимента может базироваться на трех подходах:

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

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

3. Комплексное изменение. Диверсификация в обоих направлениях.

Принятие решения о расширении или сужении ассортимента представляет собой возможность выбора двух различных стратегий:

1. Расширение связано с диверсификацией;
2. Сужение может быть вызвано необходимостью (целесообразностью) интеграции, как вертикальной, так и горизонтальной[12].

Оценка эффективности того или иного подхода к построению ассортиментной стратегии должна основываться, в первую очередь, на

исчислении возможного прироста прибыли (DПр), полученного в связи с изменением ассортимента реализуемой продукции.

$$DПр = DД - DP \quad (1),$$

где DПр - изменение прибыли,

DД - изменение дохода,

DP - изменение расходов, вызванные расширением/сужением ассортимента.

Так как в данном случае речь идет о будущих событиях то и количественная оценка не может быть абсолютно точной, поэтому менеджеры должны рассматривать и оценивать возможный прирост доходов с точки зрения его вероятности, а расчет необходимо проводить по двум сценариям - min и max.

Окончательное решение должно приниматься исходя из среднего показателя, с учетом коэффициента ковариации.

При этом, в случае равенства полученных средних величин, предпочтение должно отдаваться сценарию с наименьшей вариацией (разбросом значений).

Если определение экономических выгод от введения новых (сокращения старых) видов продукции в будущем связано с рядом трудностей, вызванных необходимостью апеллировать "мягкими" величинами и неточными, вероятностными оценками, то определение целесообразности изменения ассортимента за прошедший период представляет собой менее сложную (хотя и весьма трудоемкую) задачу. Не смотря на это, необходимость проведения таких вычислений, с целью выявления финансовых результатов от избранной ассортиментной политики, не вызывает сомнений[14].

Решением этих задач занимается управленческий учет: исчисление рентабельности по видам деятельности, группам товаров, отдельным единицам продукции (центрам рентабельности). При этом могут использоваться те же подходы, которые использовались в целях

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

При условии успешного продвижения на рынке нескольких товарных групп (стратегия диверсификации ассортимента), широта ассортимента может рассматриваться как способ увеличения устойчивости объекта (бизнеса, организации и т. д.)[19].

Значимость работы по формированию оптимального ассортимента повышается в связи с неоднородностью покупательского сегмента и в связи с ужесточением конкуренции на потребительском рынке товаров и услуг. Потребитель предъявляет всё новые, более изысканные требования к товарам и услугам. В тоже время современный товарный рынок характеризуется появлением все большего числа коммерческих фирм конкурентов. Это требует от руководителей каждой торговой фирмы определения своей ниши, рационального формирования и оперативного управления ассортиментом товаров каждого торгового предприятия.

Ассортимент товаров должен отвечать следующим требованиям:

- гарантировать полноту охвата товаров; обеспечивать гибкость построения и возможность ввода новых наименований товаров, не нарушая общей системы классификации;
- учитывать потенциальные изменения в ассортименте;
- способствовать всестороннему изучению потребительских свойств товаров;
- содействовать улучшению торговой деятельности предприятия.

Ассортимент потребительских товаров подразделяются на: группы - по местонахождению; подгруппы - по широте охвата; виды - по степени удовлетворения потребностей; разновидности - по характеру потребностей.

Классификация ассортимента товаров представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Классификация ассортимента товаров[15].

Классификация ассортимента	Виды ассортимента
По месту нахождения товаров	Торговый, промышленный
Товарные отрасли	Продовольственные, непродовольственные
Однородность сырья и материалов	Изделия из металла, кожи, стекла и т.п.
Потребительское назначение	Товары для детей, диетические товары, спорттовары и т.д.
По характеру потребностей	Реальный, прогнозируемый, учебный
Особые свойства товаров	Скоропортящиеся, диетические
По частоте спроса	Повседневные, периодические, редкие

Необходимо периодически проводить анализ ассортимента с целью определения рациональности и устойчивости его в конкретных условиях рынка.

Одним из важнейших инструментов и составляющих в борьбе с конкурентами является ассортиментная политика. Оптимально подобранный ассортимент непосредственно воздействует на сбытовую деятельность, что позволяет управлять долей маржинального дохода. Поэтому самой главной задачей предприятий потребительской кооперации в условиях конкуренции является формирование оптимального и выгодного ассортимента [23].

Формирование ассортимента товаров - процесс подбора и установления номенклатуры товаров, соответствующей спросу покупателей и обеспечивающей высокую прибыльность торгового предприятия. Важнейшим принципом формирования ассортимента товаров является обеспечение его соответствия характеру спроса населения. В связи с этим

ассортимент товаров, предлагаемых покупателям, должен обладать достаточной широтой и глубиной. Сущность формирования и управления ассортиментом заключается в том, чтобы своевременно предлагать покупателям определенную совокупность товаров, которые бы, соответствуя профилю предприятия, наиболее полно удовлетворяли требованиям определенных категорий покупателей. В качестве критериев оптимальности выступают требования потребителей к ассортименту, качеству, цене товаров, послепродажному обслуживанию. Достижение соответствия между предложением товаров предприятием и спросом на них связано с определением и прогнозированием структуры ассортимента [16].

Формированию ассортимента предшествует разработка предприятием ассортиментной концепции. Она представляет собой направленное построение оптимальной ассортиментной структуры, товарного предложения. При этом за основу принимаются, с одной стороны, потребительские требования определенных групп (сегментов рынка), а с другой, - необходимость обеспечения наиболее эффективного использования предприятием технологических, финансовых, трудовых и других ресурсов с тем, чтобы продавать товары с относительно низкими издержками [35].

Цель ассортиментных концепций – формировать ассортимент товаров, наиболее полно соответствующих структуре и разнообразию спроса конкретных покупателей. Ассортиментная концепция выражается в виде системы показателей, характеризующих возможности оптимального формирования ассортимента данного вида товаров. К таким показателям относятся: разнообразие видов и разновидностей товаров (с учетом типологии потребителей); уровень и частота обновления ассортимента; уровень и соотношения цен на товары данного вида и др.

В условиях конкуренции рынок определяет необходимый ему ассортимент, следовательно, задачей потребительского общества является оптимальное его формирование для наиболее полного и эффективного удовлетворения спроса покупателей, чем конкуренты. При этом актуальным



для торговых предприятий является формирование такой структуры ассортимента, которая будет способствовать обеспечению и сохранению прибыли на длительный период времени. Такое направление деятельности предприятия представляет собой ассортиментную политику [22].

## **1.2 Ассортиментная политика и ее специфика на предприятиях сбытовой сети**

Ассортиментная политика предприятий розничной торговли зависит от степени их специализации. Так, магазины, составляющие 90% всех предприятий розницы, подразделяются на универсальные, специализированные, неспециализированные, со смешанным ассортиментом товаров. Если говорить об ассортиментной политике павильонов, палаток и киосков, которые относятся к мелкорозничной торговой сети, то в отличие от магазинов они предлагают более узкий ассортимент товаров, но обычно быстрее реагируют на спрос и корректируют в соответствии с ним свой торговый ассортимент.

В сфере закупок магазины разной специализации принимают разные маркетинговые решения, предусматривающие ориентацию:

- на отечественных местных производителей;
- импортеров;
- товары с низкими ценами;
- закупку малых партий;
- ассортиментную закупку;
- закупку известных торговых марок.

При формировании торгового ассортимента розничного торгового предприятия могут быть использованы различные принципы:

- функциональный: офисная мебель, продовольственные товары, молочные товары;

- потребительский: детские, военные товары;
- сбытовой: товары, продающиеся в универмаге, универсаме, на мелкооптовом рынке;
- ценовой: дешевые, дорогие товары, товары по умеренным ценам, класса люкс и др.

Ассортимент розничного торгового предприятия условно можно разделить на три группы:

1. Базовый ассортимент - это основные товары, на которые приходится не менее 50% продаж предприятия.

2. "Привлекающие" ("зазывные") товары -это товары повседневного спроса являющиеся для покупателей показателем уровня цен в магазине, которые продавцы обычно стараются поддерживать на уровне конкурентов, а некоторые устанавливают их ниже рыночных.

3. Дополняющие (ассортиментные) товары. Доля этих товаров в товарообороте обычно не превышает 15%. Магазин, предлагающий более широкий ассортимент, вызывает большее доверие покупателей. Покупатель может приобретать одну и ту же марку товара, но наличие на полке и других марок стимулирует его покупку.

Для первых двух групп важно постоянное наличие в продаже указанных товаров, тогда как ассортимент дополняющих товаров постоянно меняется.

Постоянство и широта ассортимента являются важными факторами его формирования. Большинство покупателей продуктов питания предпочитают устойчивый ассортимент. Допустим, сегодня потребитель приобрел у вас два продукта из одной товарной группы, которая представлена пятью наименованиями. Если же завтра у вас будет только два наименования из тех, что он купил вчера, потребитель будет очень недоволен и в следующий раз, возможно, пойдет в другой магазин.

Существует ряд приемов формирования ассортимента, учитывающих взаимовлияние различных товаров. Выгодно располагать рядом

взаимодополняющие товары, например, пиво и чипсы или мясо и приправы. Такое расположение позволяет добиваться большего оборота одних товаров благодаря другим. Здесь полезной оказывается разработка карты прямой прибыльности тех или иных товаров в зависимости от занимаемой ими площади. Можно также разбить весь ассортимент на категории в зависимости от прибыльности и соответственно регулировать формирование ассортимента. Однако это только один критерий. На ассортимент огромное влияние оказывает уровень розничных цен, упаковка и возможности размещения.

Работниками магазинов разрабатываются ассортиментные перечни, включающие в себя виды и разновидности товаров, реализуемых магазином. Наличие таких перечней способствует лучшему обслуживанию покупателей, позволяет постоянно иметь в продаже необходимые им товары благодаря поддержанию полноты и стабильности (устойчивости) ассортимента.

Под полнотой ассортимента понимается предоставление покупателю широкого выбора разновидностей товаров, а под устойчивостью - обеспечение постоянного наличия в продаже определенных разновидностей товаров.

В магазине должен проводиться ассортиментный анализ, в результате которого выявляются наиболее перспективные товары.

Рассмотрим основные подходы к формированию ассортимента.

Формирование торгового ассортимента с учетом поведения товаров на рынке основывается на следующем делении товаров на группы: "лидеры", "локомотивы", "привлекающие" ("зазывные"), "тактические", "внедряемые", "уходящие".

Характеристики поведения каждой группы приведены ниже. Желательно, чтобы большая часть товарного ассортимента приходилась на товары-"локомотивы", обычно находящиеся на стадии "зрелости".

Характеристики поведения товаров на рынке представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Характеристики поведения товаров на рынке [42].

Поведение товаров на рынке	Характеристика
Лидеры	<p>Определяют успех предприятия, обеспечивают широкую клиентуру, прибыль. Обычно что товары-новинки известных фирм-производителей</p>
Локомотивы	<p>"Тянут" за собой другие изделия предприятия, способствуют утверждению фирменной марки. Часто это товары, которые раньше были "лидерами"</p>
Привлекающие	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Привлекают покупателей своей дешевизной</li> <li>- это хорошо известные товары, которые продаются по более низким ценам, чем в других местах. Их низкие цены покупатель по ассоциации распространяет и на другие товары предприятия.</li> <li>- Имиджевые товары могут иметь высокую зазывную цену.</li> </ul>
Тактические	<p>Дополняют имеющийся ассортимент (чтобы клиент не обращался к конкуренту), являются рентабельными.</p>
Внедряемые	<p>Нуждаются в поддержке и в благоприятном моменте для выхода на рынок.</p>
Уходящие	<p>Поддерживаемые товары, требующие модификации или ухода с рынка.</p>

Розничному торговому предприятию сложно увеличить объем товарооборота за счет товаров основного ассортимента, и оно старается

повлиять на покупателя с целью заставить его сделать импульсивную покупку. На это направлены основные элементы мерчандайзинга. Важно выявить, какие товары в определенном торговом предприятии могут стать товарами импульсивной покупки.

Большинство авторов к товарам импульсивной покупки относят мелкие товары с невысокой ценой, которые следует располагать около узлов расчета в надежде, что покупатель около кассы, где ему приходится задерживаться, заметит их и сделает покупку.

На самом деле импульсивная покупка имеет ряд важнейших отличительных признаков и бывает нескольких разновидностей. Сначала определим понятие импульсивной покупки.

Импульсивная покупка - это покупка, совершенная под влиянием момента, вызванная увиденным товаром или стимулированием продажи в торговом зале магазина. Состояние человека, совершающего импульсивную покупку, характеризуется следующими признаками:

- 1) внезапное, спонтанное и настойчивое желание действовать;
- 2) состояние психологической неуравновешенности (человек может временно потерять контроль над собой);
- 3) состояние конфликта и борьбы, которое разрешается незамедлительным действием;
- 4) минимум объективности в оценках, преобладание эмоций;
- 5) человек не задумывается об обоснованности этой покупки.

Задача розничного торгового предприятия - так организовать представление товара, чтобы вызвать у потребителя высокий эмоциональный настрой и желание немедленно приобрести его, что приводит к сокращению процесса обоснования решения о покупке и побуждает действовать не раздумывая. Таким образом, продажа товаров импульсивной покупки основана на быстром решении потребителя сделать покупку, поэтому товары должны быть хорошо видны и привлекать внимание.

Виды импульсивной покупки:

– импульсивно-запланированная - основанная на предварительном решении, реализация которого, однако, зависит от цены и исключительных предложений;

– импульсивно-напоминающая - осуществляется в том случае, когда вид товара напоминает клиенту о необходимости совершения покупки;

– импульсивно-побудительная - совершаемая в тот момент, когда потребитель впервые видит товар в магазине;

– импульсивно-незапланированная - совершаемая в результате внезапного решения совершить покупку, принятого без размышления и без расчета.

Товаром импульсивного спроса может быть любой товар (кроме дорогостоящих товаров длительного пользования). Для работника торговли важно определить, какие товары в его торговом ассортименте могут выступать в качестве товара импульсивной покупки и суметь привлечь к себе внимание покупателей.

Формирование торгового ассортимента с учетом его возрастной структуры предполагает наличие гармоничного равновесия между старыми и новыми товарами. Если ассортимент "устарел", он будет пользоваться все меньшим спросом; если он слишком "молод", то потребуются длительное время для достижения достаточного спроса и издержки по производству и продаже товаров будут перекрывать прибыль.

Ассортимент также может формироваться из товаров, дополняющих основные товары, фирменных товаров (обязательно присутствие марок-"флагов"), сопутствующих товаров, товарных комплексов. В целом товарный ассортимент должен быть гармоничным - удобным для покупателя, экономически оправданным для магазина.

Практические советы торговому работнику

Для повышения успешной работы с ассортиментом:

- включайте в ассортимент продукты, наиболее привлекательные для целевой группы данного розничного предприятия;

- предпочтительнее продукты, на которые поставщик дает большую торговую скидку;

- при введении нового продукта в ассортимент обращайтесь внимание на объемы продаж взаимозаменяемых продуктов; предпочитайте продукты, не имеющие двойников;

- активнее вводите рекламируемые продукты; предпочитайте продукты известных изготовителей, пользующихся признанием потребителей;

- отдавайте предпочтение продуктам тех изготовителей, которые оказывают рекламную поддержку;

- вводите новые позиции, если сомневаетесь в их прибыльности, только при рекламной поддержке производителя или дистрибьютора;

- отслеживайте позиции ассортимента, пользующиеся спросом у конкурентов;

- включайте в ассортимент более прибыльные аналоги продуктов, уже имеющихся в ассортименте;

- учитывайте факторы сезонности;

- вовремя сбывайте, снижая цену на "зависающий" товар;

- избегайте продуктов с небольшим сроком хранения при невысоком спросе; добивайтесь от поставщика гарантий возврата;

- исключайте из ассортимента продукты при ухудшении их качества; помните: некачественный продукт можно продать потребителю только один раз.

На основе вышесказанного можно предложить следующую структуру анализа торгового ассортимента, представленного на рисунке 1.

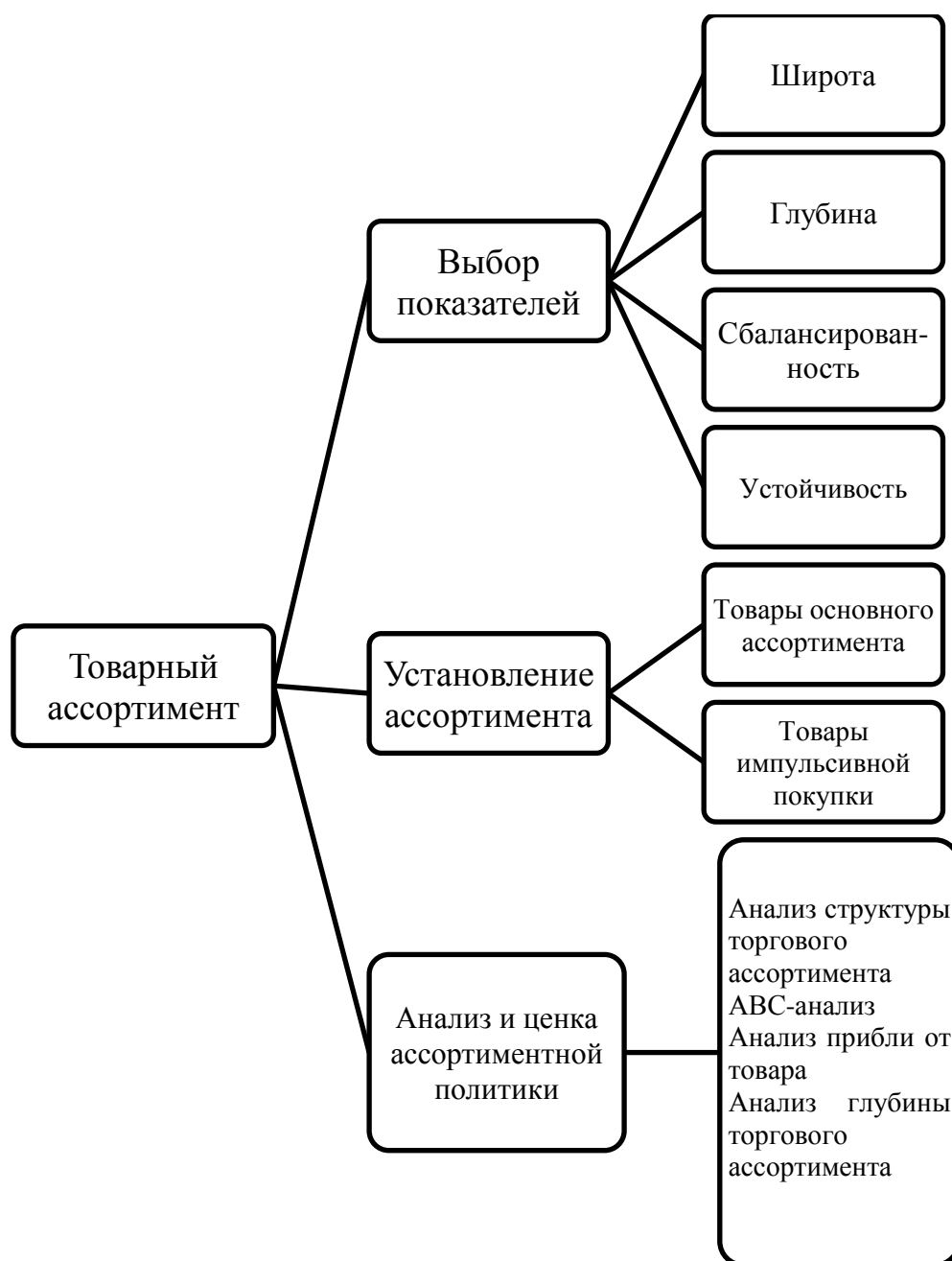


Рисунок 1 - структура анализа торгового ассортимента

Важной задачей является разработка упорядочения структуры ассортимента. В магазинах за каждой категорией товаров закрепляется менеджер, который занимается их текущей закупкой. Определение общей стратегии - прерогатива высшего руководства. Оцениваются тенденции продаж в магазине и влияние общеэкономических факторов на рост изменений продаж. На основе полученных оценок определяются перспективные, стабильные и не имеющие будущего группы товаров. Для



определения оптимального соотношения различных групп товаров, входящих в отдельные категории, возможно использовать матрицу БКГ и ABC-анализ.

В оптимальной структуре торгового ассортимента должны учитываться фаза жизненного цикла товаров с точки зрения темпов роста объема их продаж на данном рынке и соотношения доли объемов продаж этих товаров и доли конкурента. Ассортиментный анализ с помощью матрицы БКГ проводится путем размещения товара, находящегося на разных этапах жизненного цикла, в одну из четырех полей матрицы.

Товары-"вопросы" занимают малую долю на рынке и должны еще достигнуть высоких темпов роста объемов продаж. Они находятся в фазе внедрения на рынок, поэтому требуют больших маркетинговых усилий. Дальнейшую судьбу такого товара прогнозируют на основе опытных продаж. Товар-"вопрос" может стать товаром-"звездой" или перестать пользоваться спросом, превратившись в товар-"собаку", или сразу уйти с рынка. Успех множества таких товаров зависит от того, будут ли они покупаться повторно. "Звезды" - такие товары, которые имеют заметное преимущество по объемам продаж данного магазина по отношению к конкуренту в сочетании с самыми высокими темпами роста рынка. Товары-"звезды" требуют больших маркетинговых усилий. Поскольку задачей розничного торгового предприятия является получение максимальной прибыли, то возможно применение двух вариантов стратегии в отношении товаров-"звезд".

Матрица наглядно отражена на рисунке 2.

## Матрица BCG

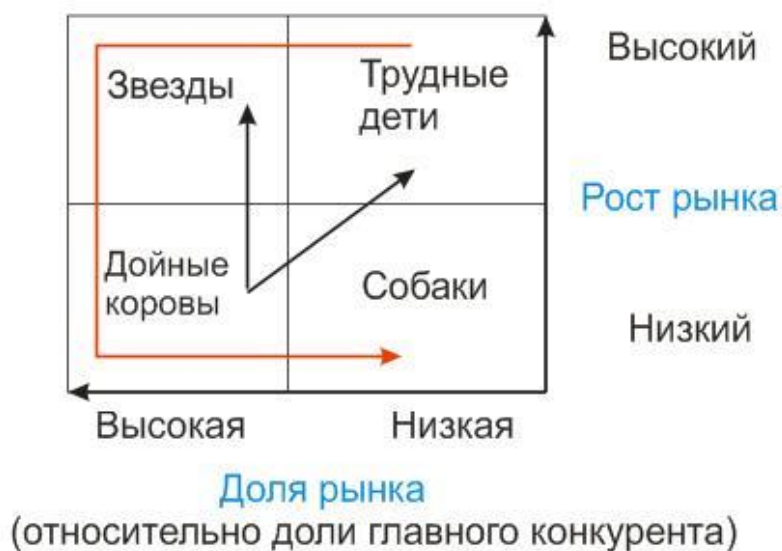


Рисунок 2 – «Матрица Рост – доля рынка» (Матрица БКГ)

Первый вариант предусматривает использование стратегии "снятия сливок" в случае отсутствия аналогичных товаров у предприятий-конкурентов.

При втором варианте предприятие стремится увеличить объем продаж товаров, чтобы не отстать от темпов роста рынка и максимально увеличить оборот.

С течением времени товары-"звезды" переходят в категорию "дойных коров". Последние занимают относительно большую долю рынка при малом темпе его роста. Такие товары находятся в фазе зрелости, или насыщения. Они известны покупателям, пользуются спросом, поэтому не требуют значительных маркетинговых усилий. Многие товары-"дойные коровы" со временем могут перейти в следующую фазу жизненного цикла и превратиться в товары-"собаки", которые занимают малую долю рынка при низких темпах его роста. Товары-"собаки" могут совсем перестать пользоваться спросом и уйти с рынка.

Большинство исследователей считают, что товаров-"вопросов" как товаров повышенной степени риска должно быть не более 10% от всего торгового ассортимента, товаров-"собак" - также не более 10% (а желательно 4-6%), товаров-"звезд" - как можно больше, но их обычный объем составляет 30-40%, а все остальное должно приходиться на товары-"дойные коровы".

При ведении розничной торговли важно понимать, что существуют необычные категории товаров, жизненный цикл которых развивается нелогично и непредсказуемо. К таким товарам относятся модные товары и товары-"увлечения".

Спрос на товары-"увлечения" формируется за очень короткий промежуток времени, чаще всего менее чем за сезон, например, спрос на компьютерные игры, наклейки с героями мультфильмов и т.п. Искусство управления этими товарами заключается в умении вовремя их распознать. Предприятие должно определить пик их популярности, чтобы успеть распродать все остатки. Жизненный цикл модных товаров обычно длится несколько сезонов. Спрос на эти товары может измениться в зависимости от времени года, что должно учитываться в ассортиментной политике магазина [17].

Классическим инструментом анализа структуры ассортимента является так называемый "ABC-анализ". В отношении ассортимента розничного торгового предприятия этот метод можно использовать для анализа эффективности введения различных ассортиментных групп и для сопоставления выгодности отдельных товаров внутри одной ассортиментной группы. Так, если при анализе глубины торгового ассортимента, содержащего 20 наименований товаров, первые четыре могут дать 80% объема продаж, следующие четыре - обеспечить прибавку еще в 10%, а на все остальные приходится оставшиеся 10%, то это довольно типичная картина, характеризующая соответственно ассортиментные блоки А, В и С. Однако использование этой модели содержит противоречие; если предприятие розничной торговли введет в свой торговый ассортимент только

товары, на которые приходится наибольшая доля издержек и прибыли, т.е. блоки А и В, то сузит разнообразие торгового ассортимента для покупателей, ограничит свободу их выбора, что может привести к снижению общей прибыли. Правда, розничные торговые предприятия стараются привлечь внимание покупателей к товару с помощью элементов мерчандайзинга, сервиса, однако узость ассортимента отрицательно сказывается на общем объеме продаж [27].

Перспективным является применение математических методов анализа торгового ассортимента, которые в настоящее время широко разрабатываются.

Очевидно, применение математических методов анализа торгового ассортимента возможно, особенно с использованием стандартизированных программ. В частности, существуют стандартизированные компьютерные программы симплексных методов, которые могут дать возможность проанализировать значение отдельных позиций для формирования оптимального торгового ассортимента, т.е. дающего розничному торговому предприятию наибольшую прибыль.

Такой анализ можно провести в целях оптимизации глубины торгового ассортимента. Путем экспертного анализа можно получить данные по прибыли, полученной от реализации каждого товара. Зная, какую общую прибыль хочет получить предприятие от реализации определенной ассортиментной группы, можно ввести верхние и нижние допустимые ограничения на желаемую прибыль. Исключая отдельные товарные единицы из общего ассортиментного перечня, необходимо посмотреть, как это будет влиять на общую прибыль. Путем исключения и введения отдельных переменных в конце концов находят такие их количественные значения, которые позволят увеличить общую прибыль от реализации данной ассортиментной группы. В целом возможность применения математических методов в управлении торговым ассортиментом является вопросом специального исследования.

### **1.3 Зарубежный опыт управления ассортиментной политикой предприятия**

В современной России торговля — одна из самых стабильных и динамично развивающихся отраслей экономики.

Возникновение новых форматов, изменения в оптовой торговле, появление на российском рынке крупных иностранных розничных компаний, преобразования в коммуникационной среде — все это в итоге приводит к усилению конкуренции на отечественном потребительском рынке и ставит вопрос об использовании самых современных концепций управления торговыми предприятиями.

Современный покупатель абсолютно уверен, что нужные ему товары всегда имеются в посещаемых им магазинах. Потребителя совсем не заботит, каким образом все эти товары попадают в магазины и какие усилия эти магазины должны предпринять, чтобы покупатель был удовлетворен самим товаром и процессом его покупки. Потребитель уже не хочет и не будет ждать, когда нужный ему товар завезут в этот магазин. Если его нет в наличии, он уйдет в другой магазин. Поэтому совершенно очевидно, что система формирования товарного ассортимента, являющаяся инструментом маркетинга розничного предприятия, и система поставок товаров или логистика этого предприятия играют важную роль в удовлетворении потребителей и управлении их спросом.

Сегодня конкурентоспособность компании в розничной торговле зависит не столько от того, что компания делает, сколько от того, как она это делает. То, как компания управляет бизнес-процессами и насколько эти процессы отвечают потребностям рынка, может быть таким же важным, как качество или цена предлагаемого товара. Чтобы лидировать на рынке, маркетингу компаний уже недостаточно опираться на классические «4 Пи». Сегодня побеждают компании, способные увеличить степень инноваций, быстрее вывести на рынок новые товары и удовлетворить спрос надежно и

оперативно. Часто подобные компании называют специальным термином: «более чуткие» компании. Создание «чуткой» компании становится одним из главных направлений для менеджмента в организациях и предприятиях розничной торговли, что требует значительного сосредоточения на процессах, с помощью которых удовлетворяется спрос. На Западе такой подход к управлению розничным предприятием получил название маркетинговой логистики.

Маркетинговая логистика сосредотачивает внимание на способах, с помощью которых обслуживание покупателей может быть использовано для достижения конкурентного преимущества. Она управляет взаимодействием между маркетингом и логистикой в контексте всей цепочки поставок. Так сложилось, что в большинстве торговых и производственных компаний управление маркетингом и логистикой разделено. До недавнего времени взаимосвязи между ними не придавалось особого значения. Потребность в управлении взаимодействием маркетинга и логистика появилась с насыщением рынков и появлением у потребителей чувствительности к скорости и качеству обслуживания.

Сближение маркетинга и логистики базируется на предположении, что три основные вида деятельности компании: создание ценности для потребителя, брендинг и цепочка поставок, — должны быть стратегически связаны. По мнению авторов книги «Маркетинговая логистика», деятельность компании по созданию спроса (маркетинг) и деятельность по удовлетворению спроса (логистика) не должны рассматриваться как отдельные функции [18].

Эти два вида деятельности нужно объединить с помощью механизмов управления цепочкой поставок. Цель такого объединения — создать управляемую рынком стратегию цепи поставок, с помощью которой ценность для покупателя будет доставляться наиболее эффективным способом. Основу маркетинговой логистики составляют три «R»:

Responsiveness — Оперативность, Reliability — Надежность и Relationships — Взаимоотношения.

Некоторые примеры практического подхода к управлению товарным ассортиментом за рубежом, были выявлены в ходе анализа литературных источников.

Стремясь привлечь как можно больше покупателей в магазины и увеличить объемы продаж и прибыль, предприятия розничной торговли за последние десятилетия резко увеличили ассортимент предлагаемых покупателям товаров. Например, в обычном американском продовольственном супермаркете покупателям в настоящее время предлагается более 47 тысяч наименований продуктов, что в 2 раза превышает ассортимент, предлагаемый этим типом магазина 10 лет назад [42].

За этот же период времени темпы роста ассортимента в этих магазинах значительно превышали темпы роста торговых площадей и торговых полок магазинов. В Германии товарный ассортимент всех розничных магазинов с 2010 по 2017 год увеличился на 30% [13].

Однако исследователи не всегда находят подтверждение тому, что розничная торговля выигрывает от столь резкого увеличения ассортиментного разнообразия, поскольку, с одной стороны, покупатели могут и не оценить продолжающееся дробление ассортимента, и это приводит к дополнительным затратам самого торгового предприятия по постоянному обновлению товарных запасов. Не случайно крупнейшие розничные компании США, такие как Walmart, Kroger Co, Walgreens, с 2009 года предпринимают действия по снижению своего товарного ассортимента на 15% [42].

Эффективное управление товарным ассортиментом требует четкого понимания процесса принятия решений покупателями и достижения определенного равновесия между выгодами и затратами компаний при изменении товарного ассортимента. В любом случае товарный ассортимент

— один из важнейших факторов выбора магазина. В ряде исследований приводятся данные о том, что ассортимент (разнообразие) товаров по своей значимости для выбора магазина покупателем занимает третье место после расположения торгового предприятия и уровня цен в нем [40].

Но в то же время есть немало работ, доказывающих, что в настоящее время покупатели больше реагируют на изменения в товарном ассортименте магазина, а не на изменения уровня розничных цен [35].

На вероятность того, что покупатели выберут тот или иной магазин, в большей степени влияет наличие в ассортименте данного магазина любимых (предпочитаемых) покупателями торговых марок и их количество в рамках товарной линии, и почти не влияет количество товарных линий. И хотя покупатели по-прежнему уделяют большое внимание уровню цен и удобству покупки, связанному с расположением магазина, ассортимент предлагаемых товаров иногда перевешивает значение цены и расположения. В то же время, как показывают исследования американских специалистов, нет и не может быть универсального подхода к проблеме товарного ассортимента в торговле, поскольку в каждом конкретном случае на результаты изменения товарного ассортимента компании влияют характеристики товаров и предпочтения покупателей.

Определение рационального набора предлагаемых покупателям товаров составляет суть управления товарным ассортиментом компании розничной торговли. цель такого управления — определить набор товаров, реализация которых позволит максимизировать объем продаж или прибыли в рамках ограниченных закупок этих товаров, ограниченных складских запасов и магазинных полок. Несмотря на давно признанную всеми важность управления ассортиментом, не существует преобладающего решения управления товарным ассортиментом, а имеющиеся теоретические и практические подходы к решению проблемы рассматривают лишь некоторые факторы, которые усложняют планирование ассортимента.



Примером такого подхода является модель планирования ассортимента (product assortment planning) торговой компании, рассматриваемая на рисунке 3 [46].



Рисунок 3 - Модель управление ассортиментом торгового предприятия

Эта модель показывает основные факторы и ограничения, влияющие на процесс принятия решения компании-продавца о формировании ассортимента товаров и на приобретение покупателями определенного опыта взаимодействия с компанией и ее товарами. В результате продавец получает не только прибыль, но и преданных (лояльных) покупателей. и, что не менее важно, создает для себя не без помощи тех же лояльных покупателей жизненную или пожизненную ценность потребителя (customer lifetime value) или ценность клиента в течение его жизненного цикла [37].

Согласно зарубежным авторам, товарная политика — краеугольный камень маркетинга, а без рационального для компании и привлекательного для покупателей товарного ассортимента нет товарной политики. С другой стороны, концепция ценности клиента в течение всего жизненного цикла

имеет определенный недостаток, заключающийся в том, «что нет никакой гарантии продолжения клиентом отношений с поставщиком на существующем уровне или их поддержания в принципе. Это особенно заметно в отраслях с низкими барьерами выхода (например, розничная торговля) и на изменчивых рынках с высокой конкуренцией (например, телекоммуникационный рынок). Это также может относиться к отраслям, в которых активно используется стимулирование продаж».

На практике розничные предприятия должны периодически пересматривать свой товарный ассортимент по нескольким основным причинам, среди которых следует отметить: сезонность, поступление в магазины новых товаров и изменение вкусов, предпочтений потребителей. Ассортимент магазина определяется набором товаров, имеющихся в данном магазине в данный момент времени. Управление товарным ассортиментом или планирование (в англоязычной литературе используется термин *assortment planning* и никогда не встречается *assortment management*) — это процесс определения рационального набора и пропорций предлагаемых покупателям товаров. Процесс управления товарным ассортиментом существенно различается в зависимости от характеристики магазина и вида товара, но можно описать некие общие для большого количества торговых предприятий черты.

Для многих из них процесс управления ассортиментом охватывает вопросы как стратегического характера (например, как данный набор товаров соотносится с брендом самой компании), так и обыденные вопросы тактического характера (например, какие 20 наименований цифровых фотоаппаратов из нескольких сотен возможных должны быть представлены в магазине электроники).

Управление товарным ассортиментом может охватывать будущие временные горизонты, начиная от нескольких часов в случае, например, оптимизации бакалейным магазином набора утренних завтраков, до целого года или даже нескольких лет. Управление ассортиментом начинается с

ответа на вопросы макроуровня: сколько финансов и какие площади магазина должны быть отведены под каждую товарную категорию. Одним из основных источников информации для этого являются внутренние данные компании об объеме продаж каждой товарной категории за ряд лет.

Большинство компаний розничной торговли используют один и тот же ассортимент для всех своих предприятий, за исключением небольших магазинов. Но есть ряд крупных розничных торговцев, которые стремятся адаптировать (локализовать) свой ассортимент для отдельных магазинов или кластеров магазинов. Например, в США компании Wal-Mart, Macys, Best Buy и Home Depot стремятся разнообразить товарный ассортимент с учетом вкусов местных потребителей [28]. Крайним случаем может быть ситуация, когда розничная компания создает уникальный ассортимент товаров для каждого своего магазина с учетом вкусов и предпочтений покупателей. Однако основываясь на опыте зарубежных компаний, затраты по управлению таким ассортиментом слишком высоки.

Управление товарным ассортиментом — это относительно новая, но быстро растущая область академических исследований. Научный подход к проблеме управления товарным ассортиментом опирается на формулирование проблемы оптимизации, которая позволяет выбрать оптимальный набор имеющихся в магазине товаров и определить уровень запасов по каждому виду. Решения, принимаемые по отдельным товарам, взаимосвязаны, поскольку товары связаны такими общими характеристиками, как наличие торговых площадей, заменяемость товаров, поставщики, действия компании по пополнению товарных запасов и т.д. Большая часть литературы по управлению товарными запасами уделяет основное внимание отдельным товарным категориям или субкатегориям в данный временной момент. Хотя розничный продавец может иметь неодинаковый ассортимент товаров в каждом магазине, академическая литература основной акцент делает на определении единого ассортимента для всей компании, который может рассматриваться как общий ассортимент

для всех магазинов или же как решение проблемы управления товарным ассортиментом в одном магазине.

Ниже приводится краткая характеристика основных тематических направлений современной зарубежной научной литературы по управлению товарным ассортиментом.

#### Разнообразие товаров и разработка товарных линий

Выбор товара и его наличие в магазине больше влияют на объемы продаж розничного предприятия, поэтому неслучайно многочисленный исследования в сфере торговли посвящены зависимости прибыли от планирования товарного ассортимента, при этом главным образом они фокусируются на широте ассортимента магазина. Розничная торговля увеличила выбор товаров по всем продуктовым категориям по целому ряду причин и прежде всего в связи с предпочтениями покупателей, их склонностями к разнообразию и конкуренцией между торговыми марками. Квелч и Кенни [59] в своем исследовании показали, как в середине 1980-х — начале 1990-х годов рост количества товаров на потребительском рынке опережал увеличение площадей магазинов. А это, в свою очередь, поставило перед исследователями вопрос, не является ли увеличение разнообразия товаров в магазинах чрезмерным, поскольку многие продавцы стали прибегать к стратегии эффективного ассортимента, стремясь максимизировать уровень прибыли за счет отказа от плохо продаваемых товаров, а также прибегая к помощи менеджмента категориями (category management), т.е. максимизации прибыли в рамках отдельной товарной категории. Этим проблемам были посвящены исследования, проведенные компаниями Курт Сэлмон Ассошиэйтс [50] и АйСи Нильсен [51]. В исследованиях же Дрезе и соавт. [52], Бронярчика и соавт. [53], Боатрайта и Ньюнса [54] было доказано, что при сокращении чрезмерного ассортимента товаров товарооборот магазинов не снижается.

Эти же авторы в своих работах показали, что с точки зрения организации торгового процесса и взаимоотношения с поставщиками повышение разнообразия приводит к росту издержек магазинов.

На управление товарным ассортиментом большое воздействие также оказывают проблемы хранения мультитоварных запасов.

Вопросы хранения в торговых предприятиях одновременно многих товаров в условиях ограничения площадей и финансовых ресурсов с использованием методов моделирования рассматриваются в работах Хэдли и Уитина [65], а также Даунса [56]. Ряд исследователей при изучении процессов хранения мультитоварных запасов использовали экзогенные модели спроса. Это прежде всего МакДжиллив-ри и Силвер [57], Парлар и Гойял [58], Раджарам и Танг [59], Неттессин и Руди [60].

В последние десятилетия в связи со стремительным развитием торговли с использованием информационно-коммуникационных технологий большое внимание стало уделяться проблеме сборки (компоновки) заказов покупателей. В исследовании Сонга [61] рассматриваются конкретные подходы к этой проблеме.

В некоторых товарных сегментах, таких как бакалейные товары и лекарства, процесс управления ассортиментом сильно зависит от того количества места, которое отводится товару на торговых площадях и полках магазинов. Это особо актуально для недорогих и быстропродающихся товаров повседневного спроса (FMCG), которые должны быть представлены в большом количестве на полках торговых предприятий.

Это отличает их от других товаров, таких как, например, обувь, книги, музыкальные диски, видеокассеты, которые обычно выкладываются на полках в количестве 1—2 единиц и для которых торговые площади не имеют решающего значения. Так, в ассортименте 442 магазинов американской компании Transworld Entertainment представлено более 50 тысяч товарных единиц, но в магазине хранится только 300 самых популярных товаров.

В начале 1980-х годов Корстьенс и Дойль [62] разработали модель для оптимизации размещения товаров на полках магазинов, которая была опробована в 4-х различных системах универсальных магазинов Бельгии и продемонстрировала свою пригодность для решения подобных задач.

#### Восприятие разнообразия

Модели выбора потребителями товаров часто исходят из предпосылки, что потребители полностью осведомлены о своих предпочтениях и предложениях товаров со стороны продавца. Таким образом, потребители всегда знают, что они делают, выбирая что-то из широкого набора товаров. Однако эмпирические исследования показывают, что на выбор потребителя в большей степени влияет его восприятие степени разнообразия товаров, а не действительная степень такого разнообразия.

Это восприятие зависит от торговой площади, отведенной под данную товарную категорию, наличия или отсутствия любимого потребителем товара или размещения товарного ассортимента.

Хуффман и Кан [63] в своем исследовании показали, что разнообразие или большой выбор может отрицательно сказываться на опыте покупателя: замешательство и сложность выбора из-за большого количества товаров в магазине способны вызвать у покупателя неудовлетворенность посещением торгового предприятия и привести к падению объемов продаж.

Таким образом, в ходе исследования было выявлено, что в оптимальной структуре торгового ассортимента должны учитываться фаза жизненного цикла товаров с точки зрения темпов роста объема их продаж на данном рынке и соотношения доли объемов продаж этих товаров и доли конкурента. Также на основании анализа литературных источников была выявлена модель управления ассортиментной политикой. Был изучен зарубежный опыт и мнения зарубежных исследователей по вопросу управления ассортиментом компании сбытовой сети.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ ЮВЕЛИРНЫМИ ИЗДЕЛИЯМИ**

### **2.1 Анализ российского рынка ювелирных изделий и оценка его ассортиментных предложений**

В 2014 г в России произошел резкий рост объема продаж ювелирных изделий – на 42%. По итогам года объем рынка достиг пятилетнего максимума и составил 49,6 млн шт. Такой рост обусловлен психологией потребления предметов роскоши в кризисные периоды: на фоне начавшейся стагнации в экономике, серьезного ослабления рубля по отношению к другим мировым валютам и в ожидании резкого роста цен население старалось вложить сбережения в более стабильные активы.

Поскольку доверие к банковской системе в стране остается достаточно низким, то традиционными вариантами вложения средств (в зависимости от их объема) остаются, в числе прочих, ювелирные изделия. Негативная экономическая ситуация также подстегнула отложенные покупки: граждане тратили деньги на давно планировавшиеся покупки для того, чтобы избежать более значительных трат в будущем.

В 2015 г продажи ювелирных изделий все еще оставались на достаточно высоком уровне – 43 млн шт. Однако этот показатель оказался ниже аналогичного годом ранее на 13%.

По прогнозам BusinesStat, наиболее заметное падение рынка будет наблюдаться в 2017 г – почти на 30%. На ситуацию повлияет продолжающееся пике российской экономики, вызвавшее существенное сокращение реальных располагаемых доходов населения на фоне высокой инфляции. Кроме того, спрос на ювелирные изделия обладает высокой

эластичностью: снижение уровня жизни сильно коррелирует с падением объемов продаж. В этот период ювелирные изделия будут испытывать серьезную конкуренцию со стороны более дешевых товаров – ювелирной галантереи и бижутерии. Небольшое снижение продаж будет наблюдаться и в конце 2017 г. Однако в 2018-2020 гг объем рынка ювелирных изделий в России начнет восстанавливаться, а в 2020 г показатель, по оценкам экспертов, достигнет 33,9 млн шт.

В соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 30 июня 1994 г. N 756 «Об утверждении Положения о совершении сделок с драгоценными металлами на территории Российской Федерации» отнесение изделий, содержащих драгоценные металлы, к ювелирным, осуществляется в порядке, установленном Комитетом Российской Федерации по драгоценным металлам и драгоценным камням. К ювелирным изделиям относятся изделия, изготовленные из драгоценных металлов и их сплавов, с использованием различных видов художественной обработки, со вставками из драгоценных, полудрагоценных, поделочных, цветных камней и других материалов природного или искусственного происхождения или без них, применяемые в качестве различных украшений, предметов быта, предметов культа и/или для декоративных целей, выполнения различных ритуалов и обрядов, а также памятные, юбилейные и другие знаки и медали, кроме наград, статус которых определен в соответствии с законами Российской Федерации и Указами Президента Российской Федерации. Ювелирные изделия классифицируют по назначению и подразделяют на следующие группы: предметы личных украшений, предметы туалета, принадлежности для курения, предметы для сервировки стола, письменные принадлежности, принадлежности для часов, сувениры.

Каждая группа состоит из подгрупп:

– предметы личных украшений: кольца, серьги, броши, булавки, браслеты, бусы, кулоны, колье, медальоны, цепочки, ожерелья;



– предметы туалета: пудреницы, зеркала, флаконы, запонки, булавки для шляп, зажимы и заколки для галстуков, пряжки декоративные, ларцы, шкатулки;

– принадлежности для курения: портсигары, сигаретницы, пепельницы, спичечницы, мундштуки и трубки, зажигалки, курительные приборы; предметы,

– для сервировки стола: ложки, вилки, ножи, рюмки, бокалы, стопки, графины, сервизы, вазы для фруктов, подставки для приборов, подстаканники, лопатки для пирожных, блюда, совочки и щипцы для сахара, сахарницы, ситечки для чая, кольца салфеточные, солонки, горчицницы и перечницы; письменные принадлежности: письменные приборы, ножи для бумаги, стаканы для карандашей, настольные блокноты, ручки и т. д.;

– предметы, для украшения интерьера: вазы, фигурки, поделки из камня, рога и кости, шкатулки, настенные чеканные украшения, настенные панно из камня, подсвечники;

– принадлежности для часов: браслеты для наручных часов, бортовые цепи и шатленки для карманных часов, часы ювелирные;

– сувениры: памятные медали, нагрудные значки, брелки, символы, значки, монограммы.

Также различают ювелирные изделия по технике исполнения:

– к монтированным относят изделия, изготовленные вручную, а также с использованием штампованных или литых деталей, чеканных или сканных элементов;

– филигранные изделия изготавливаются вручную из гладкой и крученой проволоки;

– литые – изделия, полученные отливкой в форму с незначительной ручной доработкой. Эти изделия могут имитировать любую технику исполнения.

– прессованные и станочно-сборные – изделия, полученные при помощи различных станков с минимальной ручной доработкой.

Достоинство ювелирного изделия определяется пробой.

Проба – это количественное содержание (по массе) благородных металлов в единице вспомогательного (лигатурного) сплава, из которого изготовлено ювелирное изделие.

По этой системе проба обозначается числом граммов благородного металла (золота, платины, серебра, палладия) содержащихся в 1000 граммов вспомогательного сплава.

В России существуют следующие виды пробы:

- для золота – 375, 500, 583, 585, 750, 958
- для серебра – 750, 800, 875, 916, 925, 960
- для платины – 950
- для палладия – 500 и 850.

Анализируя рынок ювелирных изделий в России, следует выявить предложение ювелирных изделий. По данным Федеральной таможенной службы РФ, объем ювелирных изделий, предложенный к продаже в стране, равен сумме складских остатков ювелирных изделий на начало года ювелирных изделий, которые были произведены и завезены в Россию в течение года. Предложения ювелирных изделий в РФ в динамике представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Предложение ювелирных изделий, РФ, 2011-2016 гг (млн шт,%)

Параметр	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Предложение (млн шт)	44,50	47,20	52,67	66,60	58,85	44,43
Динамика предложения (% к уходящему году)		6,1	11,6	26,4	-11,7	-24,5

Представим данные динамики на графике, представленном на рисунке

4.

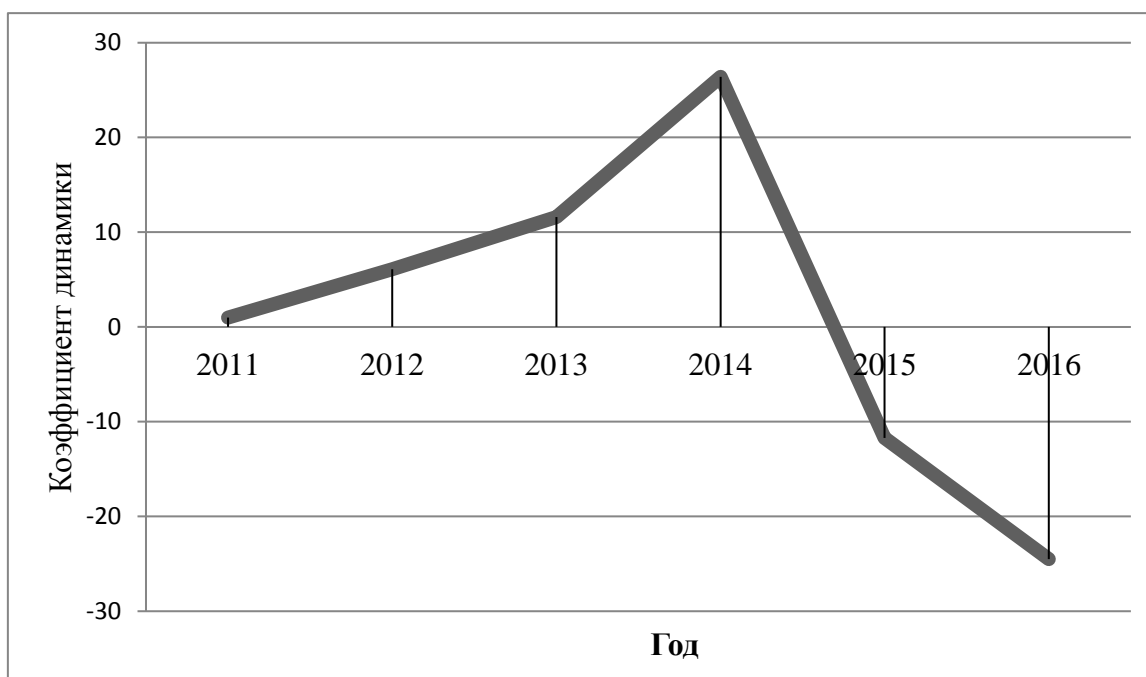


Рисунок 4 - Динамика предложения (% к уходящему году) ювелирных изделий, РФ, 2011-2016 гг (млн шт,%)

Прогноз предложения на рынке ювелирных украшений в РФ (по данным Федеральной таможенной службы) представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Прогноз предложения ювелирных изделий, РФ, 2017-2020 гг (млн шт, %)

Параметр	2017	2018	2019	2020
Предложение (млн шт)	43,44	44,98	47,16	49,70
Динамика предложения (% к уходящему году)	-2,2	3,5	4,8	5,4

Представим данные динамики на графике, представленном на рисунке

5.

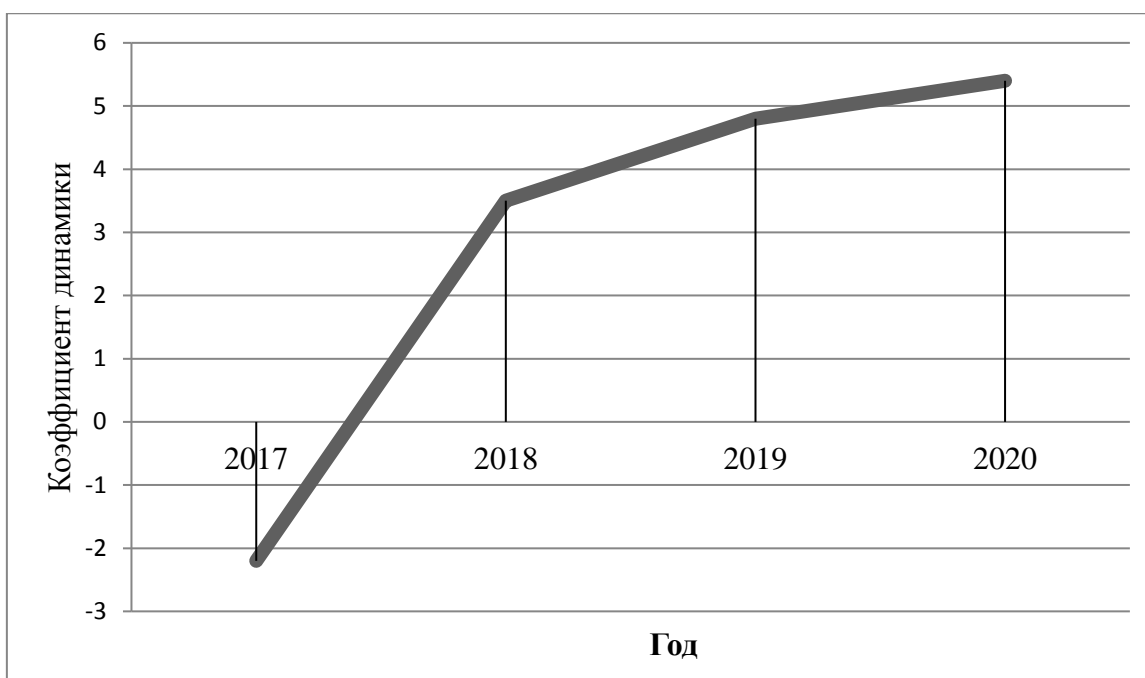


Рисунок 5 – Прогноз динамики предложения (% к уходящему году) ювелирных изделий, РФ, 2017-2020 гг (млн шт,%)

В 2011-2014 гг предложение ювелирных изделий на российском рынке росло на 6,1-26,4%. Однако кризисный 2015 г негативно повлиял на рынок: предложение снизилось вслед за спросом на 11,7%. В целом, за 5 лет, несмотря на падение в 2015 г, предложение ювелирных изделий на российском рынке увеличилось на 32,2%: с 44,5 млн шт в 2011 г до 58,8 млн шт в 2015 г. По нашим прогнозам, в 2016-2017 гг предложение ювелирных изделий продолжит снижаться на фоне негативной экономической ситуации на 24,5% и 2,2% относительно предыдущего года соответственно. Однако в 2018-2020 гг показатель начнет расти невысокими темпами – на 3,5-5,4% и в 2020 г составит 49,7 млн шт.

При анализе рынка следует отметить, что экспортные товары часто оптимизируют для продажи во многих странах сразу. Иногда экспортные товары оптимизируют для продажи и потребления на внутреннем рынке страны производителя.

Рассмотрим экспорт ювелирных изделий в РФ в 2011-2016 гг, по данным Федеральной таможенной службы РФ (Грузовая таможенная декларация / транзитная декларация (ГТД/ТД) для участников внешнеэкономической деятельности «Учёт перемещения грузов и средств через границу»).

Показатель «Экспорт ювелирных изделий» получен умножением веса «нетто» груза (тонн) на цену тонны груза (долл / т). Учитывается вес всех перевозимых через границу России грузов в течение года. Единицы учёта экспорта ювелирных изделий: все предприятия, занимающиеся внешнеэкономической деятельностью в России.

Представим данные по экспорту ювелирных изделий в таблице 7.

Таблица 7 – Экспорт ювелирных изделий, РФ, 2011-2016 гг (млн шт,%)

Параметр	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Экспорт (млн долл)	81,84	79,92	81,02	113,92	126,18	178,70
Динамика предложения (% к уходящему году)		-2,3	1,4	40,6	10,8	41,6

Представим данные динамики на графике, представленном на рисунке 6.

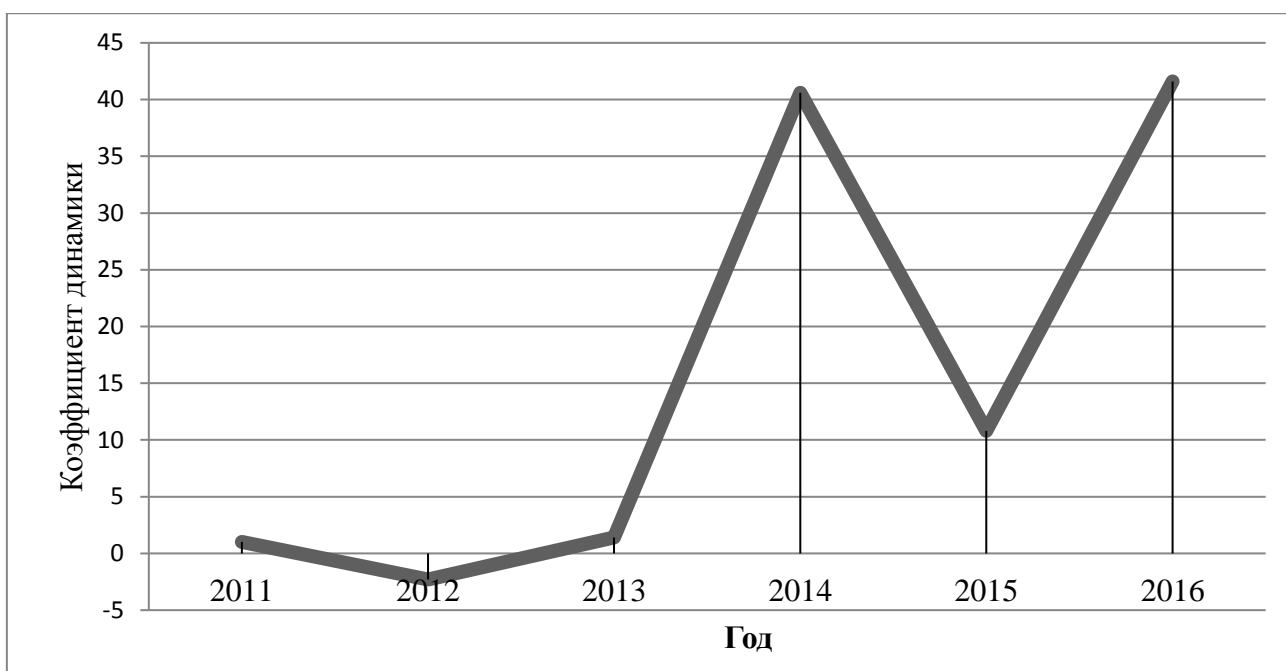


Рисунок 6 - Динамика экспорта (% к уходящему году) ювелирных изделий, РФ, 2011-2016 гг (млн шт,%)

Прогноз экспорта на рынке ювелирных украшений в РФ (по данным Федеральной таможенной службы) представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Прогноз экспорта ювелирных изделий, РФ, 2017-2020 гг (млн шт, %)

Параметр	2017	2018	2019	2020
Предложение (млн шт)	207,64	256,73	304,17	349,59
Динамика предложения (% к уходящему году)	16,2	23,6	18,55	14,9

Представим данные динамики на графике, представленном на рисунке 7.

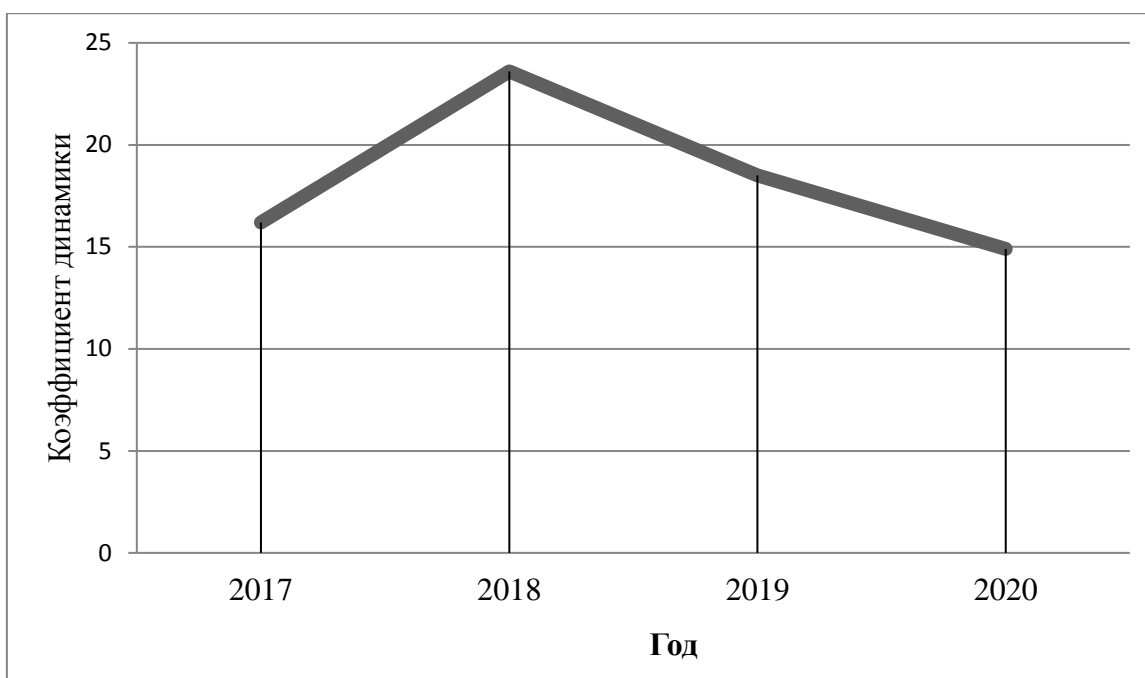


Рисунок 7 – Прогноз экспорта предложения (% к уходящему году) ювелирных изделий, РФ, 2017-2020 гг (млн шт,%)

При анализе рынка ювелирных украшений рассмотрим экспорт ювелирных изделий по видам. Данные представлены в таблице 9.

Таблица 9- Экспорт ювелирных изделий по видам, РФ, 2011-2016 гг (млн долл)

Вид	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Изделия из серебра	12,5	16,11	16,38	15,96	8,43	6,84
Изделия из золота	66,7	168,21	653,29	693,67	205,6	152,43
Изделия из прочных металлов	5,02	14,63	64,61	77,07	25,41	19,43
Всего	81,84	79,92	81,02	113,92	126,18	178,7

Прогноз экспорта на рынке ювелирных украшений в РФ по видам (по данным Федеральной таможенной службы) представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Прогноз экспорта ювелирных изделий по видам, РФ, 2017-2020 гг (млн долл)

Вид	2017	2018	2019	2020
Изделия из серебра	8,58	9,50	11,18	12,76
Изделия из золота	177,64	220,00	260,74	300,59
Изделия из прочих металлов	21,42	27,23	32,25	36,24
Всего	207,64	256,73	304,17	349,59

По данным крупнейших компаний на ювелирном рынке, в совокупности спрос на ювелирные изделия в прошедшем году упал на 39%. Но в то же самое время спрос на украшения с драгоценными камнями остался довольно устойчивым. Об этом сообщили в ведущих российских компаниях, торгующих бриллиантами, таких как «585 золотой», «Адамас» и «ЭПЛ якутские бриллианты».

По информации фирмы «Адамас», торговая сеть которой насчитывает по всей России около двухсот крупных точек, за 2015-2016 гг. спрос на украшения с драгоценными камнями практически не изменился. Ведь покупатель, ориентированный на покупку именно бриллиантов, не готов переходить на фианиты даже невзирая очень большую разницу в стоимости. В «Адамасе» говорят о том, что в минувшем году цены на данный вид ювелирных изделий колебались в границах 5-6%.

В компании «585 золотой» в прошедшем году доход немного уменьшился по сравнению с позапрошлым. Снижение коснулось всех видов ювелирных изделий, в том числе и украшений, содержащих бриллианты. Однако уменьшение выручки по брильянтовым изделиям было мизерным. Эксперты данного рынка говорят о том, что востребованность драгоценных камней вполне объяснима. В кризис многие люди, пытаясь сохранить свои сбережения, вкладывают свободные денежные средства в бриллианты, которые считаются надежной инвестицией.



По данным компании «ЭПЛ якутские бриллианты», в прошедшем году реализация ювелирных украшений с драгоценными камнями снизилась на 6%. Однако в I квартале нынешнего года продажи подросли на 8,5%. Особенно неплохой рост дала категория изделий дороже 100000 рублей. Рассматривая динамику изменения цен на украшения с драгоценными камнями за последние 5 лет, можно констатировать – они прибавили в цене не одну сотню процентов.

По статистической информации, в минувшем году оборот ювелирного рынка изделий с драгоценными камнями в РФ вырос на 4,4% до 869,4 миллиарда рублей. На долю самой низкой ценовой ниши (до \$300) пришлось 24% продаж, средней ценовой ниши (до \$3000) – 61% продаж, высокой ценовой ниши (от \$3000) – 15% продаж. Данные по реализации в прошедшем году изделий из золота стали рекордно минимальными за последние четырнадцать лет. В номинальном выражении продажи уменьшились на 39% до 41,1 тонны.

## **2.2 Маркетинговые исследования потребительских предпочтений рынка ювелирных изделий**

Рынок ювелирных изделий, как и другие товарные рынки, находится под влиянием основных экономических показателей по стране. Прежде всего, на данный Рынок оказывают влияние факторы, связанные с общим состоянием рынка услуг и розничной торговли, а также благосостоянием жителей страны – потенциальных покупателей ювелирных изделий, непосредственно влияющих на формирование общего денежного оборота данного рынка. Покупательная способность населения имеет положительную динамику. Одним из факторов влияния на покупательскую способность является величина среднемесячной начисленной заработной платы работников организаций.

В настоящее время общая ситуация на рынке характеризуется высоким уровнем конкуренции, отсутствием поддержки российским производителям со стороны государства.

С другой стороны, при увеличении платежеспособности населения и по мнению некоторых участников, наблюдаются признаки перенасыщенности рынка ювелирных изделий. Количество предприятий, занимающихся производством ювелирных изделий, составляет 960 организаций. Подавляющее большинство из них частные. Индивидуальных предпринимателей – 2300 человек. Численность занятых в отрасли – более 60 000 человек. Занимающиеся производством ювелирных изделий организации и индивидуальные предприниматели расположены в 52 регионах страны.

В неравных условиях находятся ювелиры при реализации готовой продукции. НДС для российских производителей равен 18%, за границей – 15%. При экспортных же операциях российским ювелирам оплаченный НДС возмещается в среднем через 6 месяцев, хотя все это время деньги могли "работать". С иностранцев, экспортирующих свои ювелирные изделия в другие страны, НДС либо не взимается, либо возвращается в момент пересечения товаром границы.

Что касается ключевых тенденций российского рынка ювелирных изделий, в условиях нестабильной ситуации на рынке, постоянного роста цен на сырье и меняющегося спроса на ювелирные изделия, компании стремятся сохранить высокий уровень спроса на их продукцию. При этом они могут применять разную маркетинговую политику: ценовые войны (демпинг), расширение производства (закупка нового оборудования), создание торговых сетей заводами-производителями, применение «давальческих» схем импорта-экспорта, расширение ассортимента, увеличение рекламной активности. Импорт и экспорт продукции ювелирной промышленности растет с каждым годом.

В последние годы наблюдается увеличение объема импортной ювелирной продукции на российском ювелирном рынке. При этом

происходят изменения в самой структуре импорта. Прежде основная доля ввозимых ювелирных украшений принадлежала иностранным производителям, работающим в высоком ценовом сегменте и классе «премиум». Сегодня основной поток импортных изделий стал составлять прямую конкуренцию отечественной ювелирной продукции в ценовом сегменте «масс-маркет». Заметно увеличились импортные поставки и недорогих изделий из Юго-Восточной Азии. Основными странами импортерами ювелирных изделий в Россию являются: · Таиланд · Турция · Гонконг[55].

Стабильный рост, который продемонстрировала ювелирная отрасль России в последние годы, привел к разделению компаний на производящие и торгующие. В свою очередь, производственный сектор разделен на три основные области, включающие в себя: ·

- Предприятия, использующие для собственной продукции камни первой группы (бриллианты, рубины, сапфиры и изумруды) («Перозолото», «Каст», «Ринго») ·

- Предприятия, специализирующиеся на обработке золота («Русские самоцветы», «Кахолонг») ·

- Предприятия, работающие в основном с серебром («Рот-Фронт Диамант»)

По данным агентства маркетинговых исследований Step by step, 73% покупателей ювелирных изделий от основного количества – это люди в возрасте от 20 до 50 лет. Основными потребителями рынка ювелирной промышленности являются женщины. Доля ювелирной продукции рассчитанной на мужчин, на сегодняшний день составляет около 30% от общего объема продаж розничных точек, в зависимости от формата. Единственной компанией, имеющей четкую специализацию на ювелирных изделиях для детей, является небольшое предприятие в Санкт-Петербурге «Садко».

На легальном рынке России доля изделий без камней составляет около 50% от объема реализации. Доля ювелирных изделий с бриллиантами около 15%, с другими драгоценными камнями 5%. Доля изделий с полудрагоценными камнями составляет около 30% от объемов продаж.

Структура рынка ювелирной продукции по наличию камней представлена на рисунке 8.

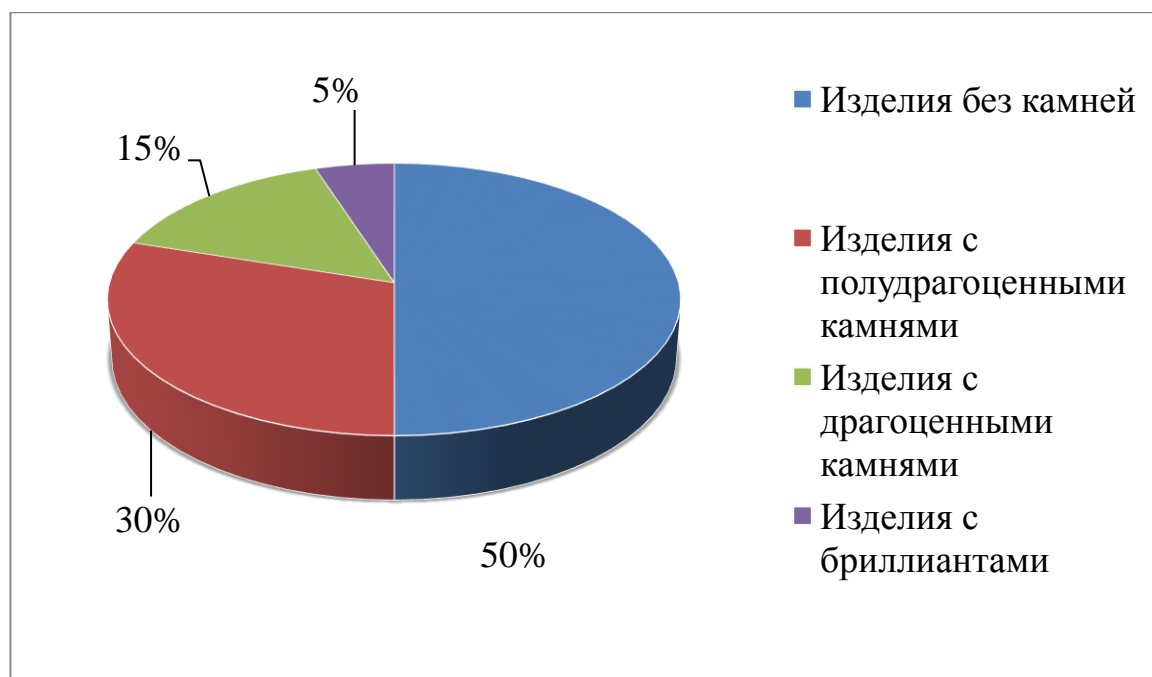


Рисунок 8 – структура рынка ювелирной продукции по наличию камней [49].

В магазинах, работающих в высоком ценовом сегменте на изделия без камней приходится только 15-20%, на изделия с бриллиантами – 15-20%, а около 60-70% - на изделия с цветными камнями.

Также немаловажно расположение магазина, его позиционирование и целевая аудитория. Ассортимент магазинов должен быть более насыщенным не только в количественном выражении, но и в качественном. Сейчас как никогда ценится индивидуальность, и люди идут не за «штамповкой», а за изделиями, подчеркивающими их индивидуальность. Таким образом, по

мнению экспертов, самая важная характеристика ассортимента – его максимальная широта во всех проявлениях.

Ассортимент магазина должен быть широким, т.к. потребители имеют большие потребности и больше возможности для приобретения ювелирных изделий. Для этого создаются ряд условий, а именно – расширение ассортимента продукции. Сейчас увеличилась доля продаж изделий с бриллиантами и цветными камнями. Средняя стоимость таких изделий составляет 5 – 25 тысяч рублей. Также не маловажно расположение магазина, его позиционирование и целевая аудитория. Ассортимент магазинов должен быть более насыщенным не только в количественном выражении, но и в качественном. Сейчас как никогда ценится индивидуальность, и люди идут не за «штамповкой», а за изделиями, подчеркивающими их индивидуальность. Таким образом, по мнению экспертов, самая важная характеристика ассортимента – его максимальная широта во всех проявлениях.

Наиболее крупным производителем и оптовиком является компания «Адамас», которая примерно в 3 раза опережает по объему производства всех остальных конкурентов. На эту компанию, по оценкам, приходится около 15% российского производства.

Прочие лидеры рынка:

– «Алмаз-Холдинг» («Костромской ювелирный завод»; «Красносельский ювелирный завод»; Фабрика «Топаз»; несколько предприятий в Приволжском ФО; система оптовой и розничной торговли – ... магазина) занимает около 38% рынка;

– «Красцветмет» – 21% рынка ювелирных изделий. К 2020 году намерен установить контроль над четвертью рынка ювелирных изделий из золота в России;

– «Эстет» – занимает 13% рынка золотых ювелирных изделий; «Бронницкий ювелир». В данный холдинг, кроме завода входят компании,

которые занимаются сбытом продукции. Единственная из крупных российских цепевязальных компаний выпускает украшения ручной работы.

- «Русские самоцветы». Лидер Санкт - Петербургского рынка;
- МЭЮЗ «Ювелирпром»;
- «Московский ювелирный завод» (МЮЗ)[50].

Проведенный анализ результатов торговли ювелирной продукцией по округам РФ показал, что в 2016 г. выручка от продажи ювелирных изделий в Центральном федеральном округе составила треть от общего объема продаж изделий в РФ, наименьший объем продаж – в Дальневосточном округе. По результатам регионального исследования в первую пятерку регионов по продажам ювелирных изделий входят Москва, Белгородская область, Дагестан, Санкт-Петербург и Свердловская область, результаты анализа представлены на рисунке 9.

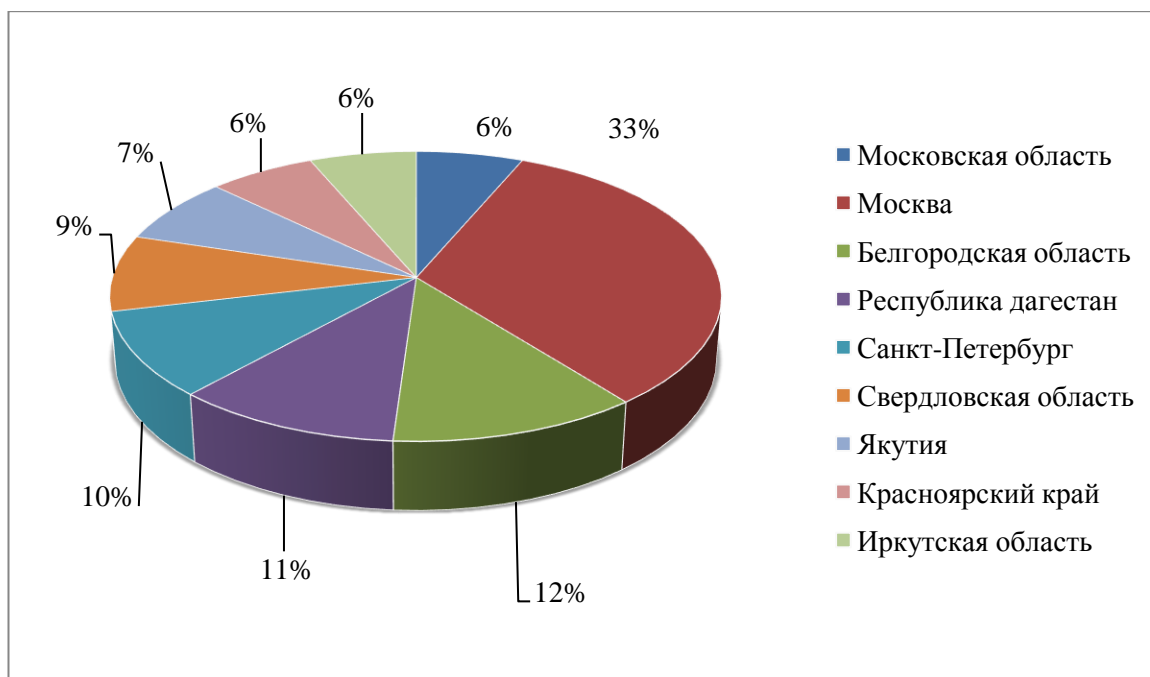


Рисунок 9 - регионы с наибольшей выручкой от продаж ювелирных изделий.

Маркетинговым центром исследований Step by step был разработан портрет потребителя ювелирных изделий различных ценовых сегментов. Российские покупатели ювелирных изделий можно разделить на две группы.

Большинство приобретает серийные изделия. Это люди со средними доходами и традиционными предпочтениями, они доверяют продукции преимущественно российских ювелирных заводов. Для «массового» потребителя в России выпускается в основном легковесное литье - серьги, кольца, кулоны, подвески, цепочки, средний вес которых составляет 2,5-5 граммов и рассчитан на клиента с низкой покупательской способностью. Вторую группу составляют те, чьи доходы достаточны, чтобы оценить не только металл, из которого изготовлено ювелирное изделие, но и бренд, и эксклюзивность модели. Эта группа чаще предпочитает импортные изделия.

Выявлено, что затраты на ювелирные изделия в целом по областям и их центрам значительно отличаются. Например, в Москве затраты одного человека на ювелирные изделия составляют около 650 руб. в год, а в Московской области – около 190 руб. в год. В Санкт-Петербурге покупатели, в среднем, тратят на ювелирные украшения 430 руб., а в Ленинградской области – 80 руб. В целях определения профилей конечных потребителей ювелирных изделий автором построено и оценено их распределение по возрастным категориям (рисунок 10).

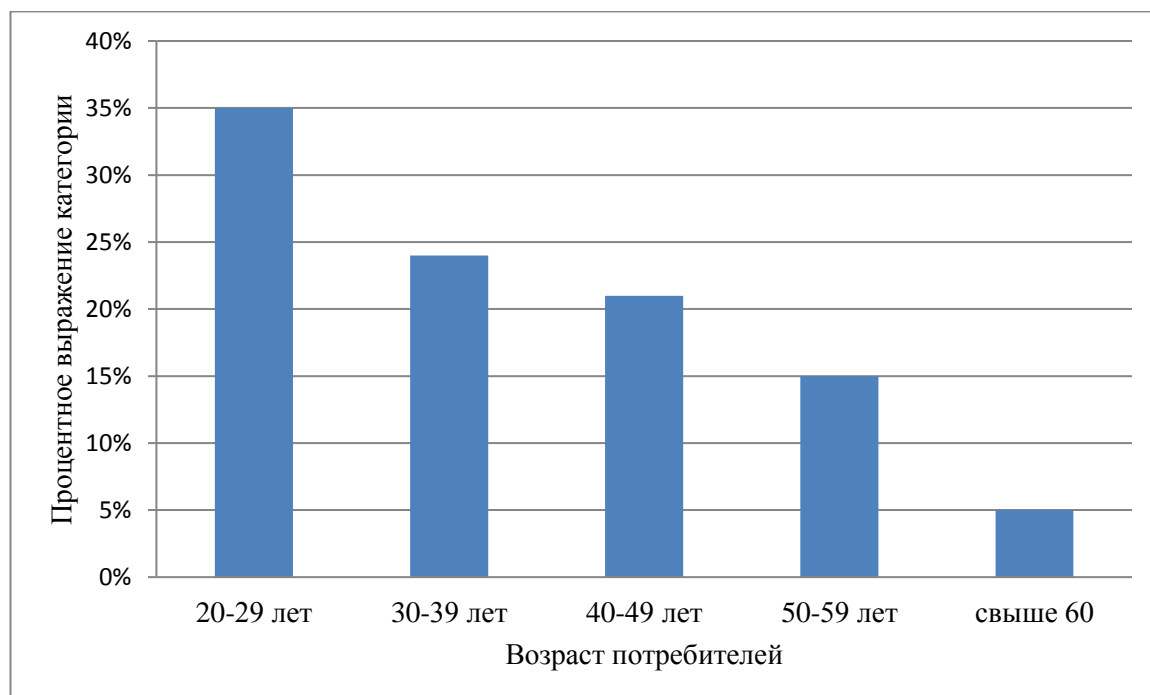


Рисунок 10 – распределение по возрастным категориям потребителей ювелирных изделий.

Выявлено, что 82% основных покупателей ювелирных изделий – люди от 20 до 39 лет, основными покупателями ювелирных украшений являются люди возрастной категории до 30 лет.

С целью определения структуры спроса была выбрана методика опроса потребителей ювелирных изделий, основанная на применении метода случайной маршрутной выборки респондентов и «туннельной» постановке вопросов (от потребительских предпочтений по видам продукции и ценовым категориям до частоты покупок изделий и взаимосвязи параметров выбора изделий), позволяющих повысить достоверность ответов респондентов. Переход от общих вопросов к частным позволяет детально и аргументированно подойти к интерпретации ответов на ключевые вопросы анкеты.

Для выявления потребительских предпочтений по видам драгоценных камней автором на основе анкеты был проведен опрос 150 потребителей ювелирных изделий в г. Красноярске. Выявлено, что самыми востребованными драгоценными камнями являются бриллианты, на втором месте – изумруды, результаты представлены на рисунке 11.

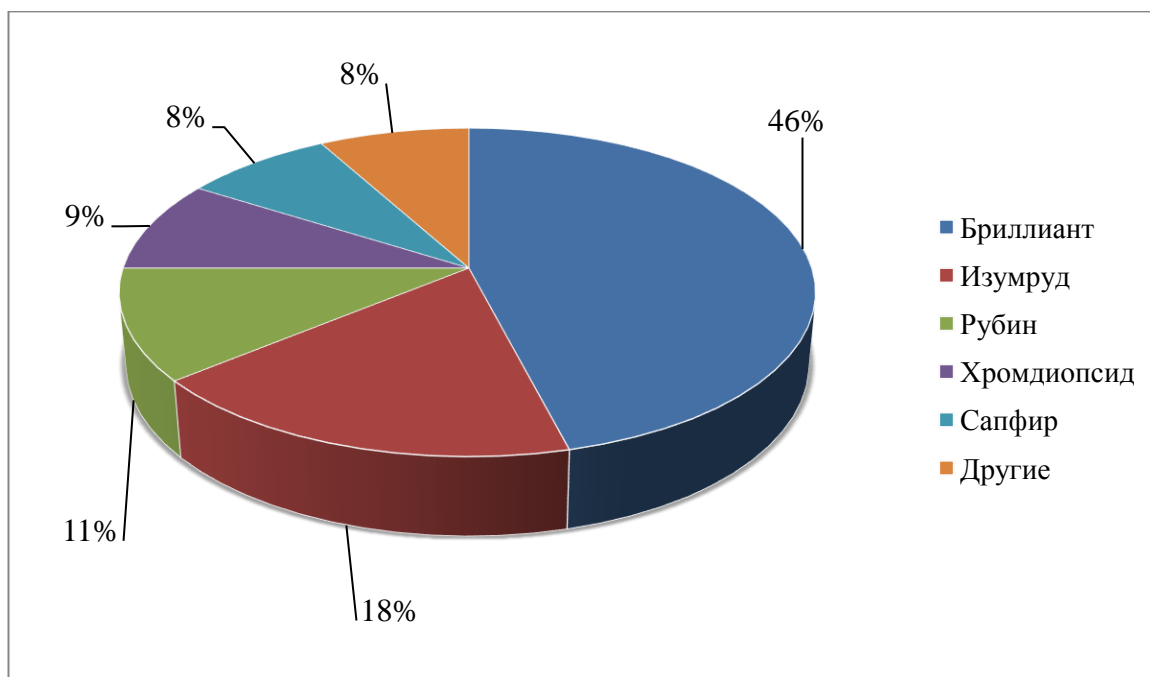


Рисунок 11 – потребительские предпочтения по видам драгоценных камней в г. Красноярске.



В ходе анализа результатов анкетирования проведено ранжирование спроса на различные виды ювелирных изделий. Наиболее востребованы потребителями ювелирные изделия с драгоценными вставками, наименее востребованы – изделия без вставок из серебра, данные представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Структура предпочтений потребителей по видам ювелирных изделий.

№	Вид изделия	Структура, %
1	Изделия с драгоценными вставками	45
2	Изделия без вставок из золота	24
3	Цепи и браслеты	23
4	Изделия со вставками из полудрагоценных камней, цветных и синтетических камней	12
5	Изделия без вставок из серебра	8

Также в ходе исследования было выявлено, что большинство покупателей, совершающих покупку несколько раз в год и один раз в год, обращают внимание, в первую очередь, на дизайн. Покупатели, совершающие покупку реже, чем один раз в год, обращают внимание, преимущественно, на качество (в частности, пробу сплавов благородных металлов). Покупатели, совершающие покупку один раз в год, относительно других категорий покупателей, более чувствительны к цене, совершающие покупку реже, чем один раз в год, - к качеству и производителю, несколько раз в год – к бренду изделия.

Приведенные и другие выявленные в работе закономерности потребительского поведения и предпочтения потребителей на российском рынке являются базой для принятия решений при разработке

конкурентоспособной товарно-ценовой, сбытовой и коммуникационной политики ювелирного предприятия[33].

Также представим динамику уровня доходов потребителей ювелирных изделий (2015-2016 гг.)

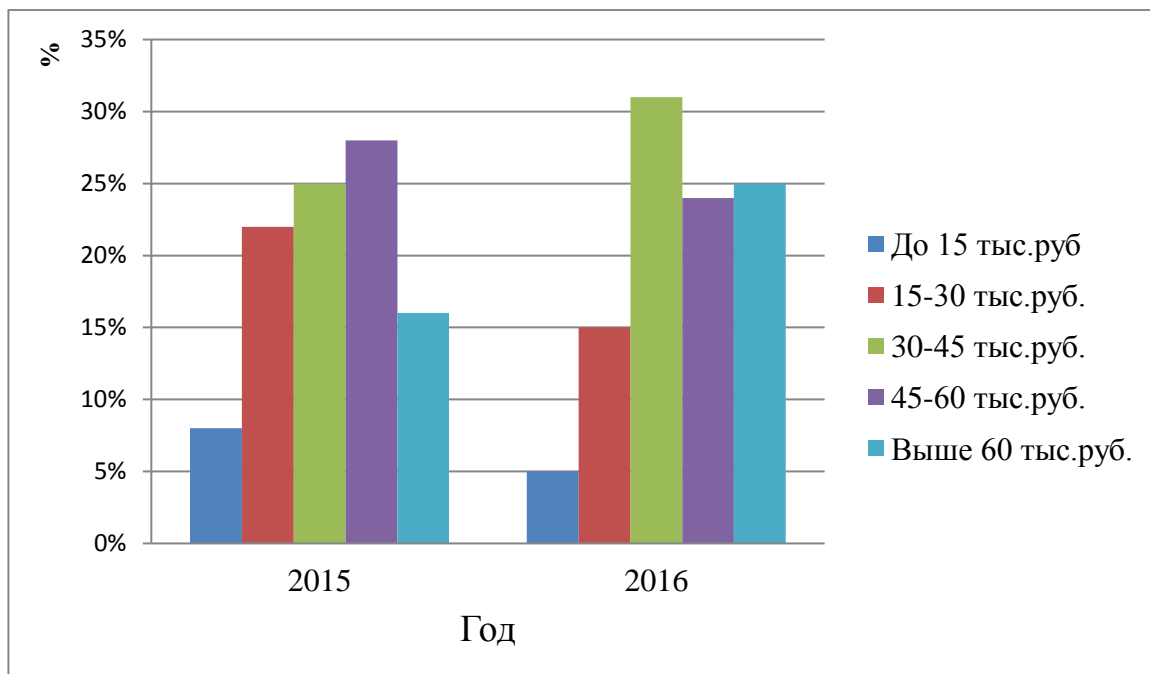


Рисунок 12 – Изменение уровня доходов потребителей ювелирных изделий (2015-2016 гг.)

В ходе анализа было выявлено, что большую долю занимают потребители с уровнем дохода 30-45 тыс. рублей. Количество таких потребителей возросло на 5% по отношению к прошлому году. Также наиболее сильную динамику роста стала в 2016 году занимать доля потребителей с уровнем дохода выше 60 тыс.рублей. Их количество возросло на 9%.

В ходе анкетирования потребителей была выявлена динамика изменения затрат потребителей на ювелирные украшения.

Данные, полученные путем анализа данных анкет потребителей представлены в гистограмме и отражены на рисунке 13.

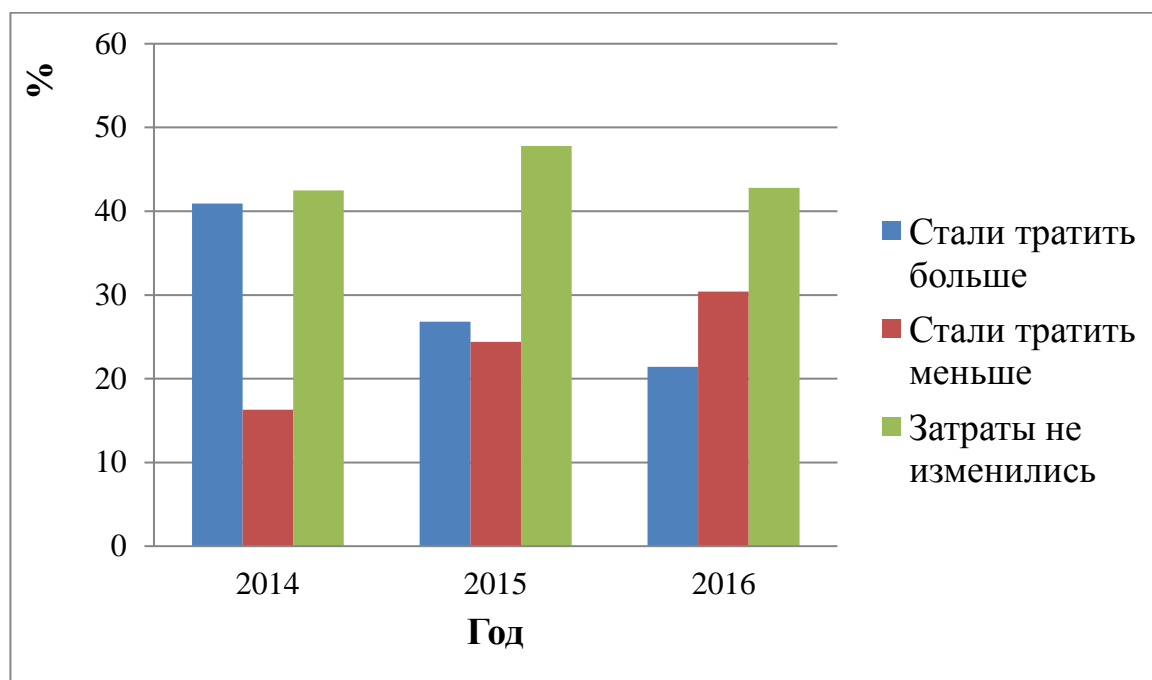


Рисунок 13- изменение годовых затрат потребителей на ювелирные изделия в 2014,2015,2016 гг.

При анализе потребительских предпочтений следует отметить, что в свою очередь, на уровне торговли функционируют фирменные ювелирные салоны, Интернет-магазины и розничные торговые предприятия. Эти участники заинтересованы во внедрении на рынок новых перспективных видов продукции, разрабатывают стратегии ценообразования и продвижения для взаимодействия с конечными потребителями, а также разрабатывают и реализуют механизмы усиления присутствия на имеющихся рынках сбыта[57].

Для каждого уровня функционирования ювелирного предприятия дифференцированы типы покупателей ювелирной продукции и ограничения предложения в области удовлетворения запросов конечных потребителей ювелирных изделий.

1. На уровне добычи и поставки алмазного сырья покупателями являются государственные фонды, финансово-торговые структуры,

стратегические альянсы, предпринимательские сети, алмазогранильные предприятия, научно-исследовательские институты. Основными факторами, которые на данном уровне ограничивают возможности поставщиков удовлетворять запросы покупателей, являются: ограниченность природных ресурсов, недостатки законодательной базы, связанные с внесением изменений и дополнений в Налоговый кодекс, Таможенный кодекс, проблемы освоения новых месторождений, проблемы обеспечения рентабельности добычи, наличие лимитов финансирования бизнес-проектов.

2. На уровне функционирования производственно-торговых предприятий покупателями являются ювелирные заводы и ювелирные салоны. Факторами, которые на данном уровне ограничивают возможности поставщиков удовлетворять запросы покупателей, являются: существующие квоты на добычу алмазов, проблемы обеспечения качества бриллиантов, ограниченность ассортимента сырья, себестоимость огранки, низкие производственные мощности и производительность труда, проблемы внедрения новых технологий производства и современного оборудования.

3. Производители ювелирных изделий, в свою очередь, ориентируются на покупателей - ювелирные салоны и магазины. Ограничения, существующие на данном уровне: проблемы обеспечения соответствия выпускаемых изделий трендам моды ввиду высокой себестоимости производства, ограниченность финансовых ресурсов и необходимость внедрения затратно-инновационных технологий производства.

4. На уровне функционирования ювелирных салонов конечными потребителями ювелирных изделий, перспективными с точки зрения целевой разработки ассортиментной и маркетинговой политики ювелирных предприятий, по результатам исследования потребительских предпочтений на ювелирном рынке, являются люди в возрасте 20-39 лет, проживающие в Центральном федеральном округе или крупных городах Южного, Приволжского, Сибирского и Северо-Западного федеральных округов. Здесь ограничения предложения выступают ограниченными финансовыми

возможности торговых предприятий – участников вертикальной маркетинговой системы, высокие затраты на продвижение ювелирной продукции, неудобное месторасположение и т. д.

В целом, маркетинговыми целями ювелирных предприятий в условиях усиления конкуренции со стороны зарубежных компаний являются увеличение объема продаж, завоевание новых рынков, повышение конкурентоспособности продукции, улучшение имиджа предприятия с целью привлечения торговых посредников. Для повышения конкурентоспособности ювелирной продукции и увеличения объема продаж российским вертикально-интегрированным ювелирным предприятиям необходимо внедрять научно обоснованные программы стратегического маркетинга.

### **2.3 Анализ деятельности предприятия сбытовой сети ЗАО СЗК «Сибзолото» на рынке города Красноярска**

Закрытое акционерное общество Сибирская золотопромышленная компания "Сибзолото" занимается розничной торговлей ювелирными украшениями в городе Красноярске с 1995 года. Первый магазин был открыт на коммерческих площадях Красноярского завода цветных металлов им. Гуллидова, в связи с этим, рабочими завода было сформировано мнение, что ЗАО СЗК "Сибзолото" - это фирменный магазин КЗЦМ. Это было не так. Учредили компанию предприниматели, которые активно работали с заводом. Реализовали их продукцию. До 2002 года, компания имела также оптовое направление, которое, в силу обстоятельств упразднили.

На данный момент у компании 12 розничных ювелирных отделов, находящиеся в г. Красноярске. В компании трудится около 50 человек. "Сибзолото" развивалось постепенно. Раз в два года открывался один магазин. Компания пережила 3 кризиса: 1998 г., 2008г., 2014г. Каждый кризис проходил болезненно, но без сокращений. Кризис 2014 года координально изменил стратегию компании.

До этого компания имела один путь развития - экстенсивное развитие: наращивание торговых точек, наращивание товарного ассортимента. После же существенного падения продаж, у компании родилась интенсивная стратегия, т.е. качественное развитие. Началась работа с персоналом по улучшению качества работы с покупателем, а также работа с товарным ассортиментом по его выбору, ценовому предложению.

Также в этот период у компании появился системный маркетинг. При анализе ассортиментной политики компании необходимо изучить внутреннюю и внешнюю среду ЗАО СЗК «Сибзолото».

К сильным сторонам компании ЗАО СЗК «Сибзолото» можно отнести следующие:

1. Географическое удобство расположения торговых точек в городе Красноярске. 12 отделов, которые находятся в самых проходимых и известных торговых комплексах города Красноярска.

2. Широкий ассортимент является для ЗАО СЗК «Сибзолото» огромным плюсом на рынке ювелирных изделий. Компания работает с разными ценовыми сегментами ювелирных украшений, имеет несколько поставщиков, в ассортименте присутствуют различные модели и виды ювелирных изделий.

3. Высококвалифицированные сотрудники. Сотрудники ЗАО СЗК «Сибзолото» имеют высокую квалификацию и постоянно повышают ее. Любой сотрудник компании в полном объеме владеет информацией об особенностях драгоценных металлов и камней.

Анализируя деятельность компании, были выявлены слабые стороны в управлении:

1. Ценовая политика. Ценовая политика ювелирного магазина должна способствовать достижению следующих целей:

– максимизации рентабельности продаж магазина, то есть отношения прибыли (в %) к общей величине выручки от продаж;

- максимизации рентабельности чистого собственного капитала магазина (то есть отношения прибыли к общей сумме активов по управленческому балансу за минусом всех обязательств);

- максимизации рентабельности всех активов магазина (то есть отношения прибыли к общей сумме активов, сформированных за счет как собственных, так и заемных средств);

- стабилизации цен, прибыльности и рыночной позиции;

- достижение наиболее высоких темпов роста продаж.

Активная политика ценообразования состоит в установлении цен на основе согласованности следующих критериев:

- 1.Цены, которые могут обеспечить ожидаемые продажи ювелирных изделий;

2. Определение конкретного объема продаж (в шт., весе) при таких ценах;

3. Планирование объема заказа, который будет необходим при таких продажах;

4. Определение средних затрат, которые будут соответствовать объему заказа и расходов на содержание магазина.

Активная ценовая политика магазина может быть признана успешной, если она позволяет:

- восстановить или улучшить позицию магазина на конкурентном рынке;

- увеличить чистую прибыль магазина

Типовые ценовые стратегии, которые использует ЗАО СЗК «Сибзолото» при формировании ассортиментной политики:

- а) установление цен несколько выше, чем у магазинов-конкурентов ("премиальное ценообразование" или стратегия "снятие сливок»)

- б) установление цен примерно на уровне магазинов-конкурентов («стратегией нейтрального ценообразования»).

в) установление цен несколько ниже, чем у магазинов-конкурентов

Характеристика ценовой стратегии: «Установление цен несколько более высоких, чем у магазинов-конкурентов» Вопросы, требующие четкой и обоснованной позиции

а) может ли плановый показатель массы прибыли (в рублях) за счет продаж по повышенной цене (соответственно, с большей рентабельностью к затратам) и, возможно меньшего объема (в шт., весе) быть выше, чем в сценарии когда магазин продавал бы по более низкой цене но больший объем (в шт., весе);

б) позволит ли продажа по относительно повышенным ценам создать для ювелирных изделий магазина имидж высококачественных товаров;

в) можно ли будет за счет сокращения объемов продаж в натуральных показателях (шт., вес) сократить затраты на содержание магазина (арендные площади, численность персонала и др.) и сократить объем запасов, необходимого оборотного капитала. Основная задача - повысить общую рентабельность операций в магазине

Характеристика нейтральной стратегии ценообразования ювелирного магазина. Вопросы, требующие четкой и обоснованной позиции

а) анализ рынка доказывает, что целей коммерческой стратегии ювелирного магазина можно добиться с помощью других маркетинговых приемов. Изменение цен на ювелирные изделия является рискованным приемом;

б) финансовый анализ свидетельствует, что использование инструментов маркетинга потребует меньших затрат, чем возможные негативные финансовые последствия (убытки) от изменения цен на ювелирные изделия как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения.

в) покупатели чувствительны к уровню цены (что не благоприятствует премиальному ценообразованию);



г) конкуренты жестко отвечают на любую попытку изменить сложившиеся пропорции продаж (что делает опасной стратегию "ценового прорыва«, т.е. продажи по более низким ценам).

Характеристика стратегии установления низких цен в сети ювелирных магазинов ЗАО СЗК «Сибзолото» не применима. Компания предлагает покупателям цену выше средних по рынку г. Красноярска. Руководство компании связывает данный факт со входом на рынок Красноярского края крупных федеральных ювелирных сетей, которые характеризуются большими коммерческими расходами и имеют возможность демпинговать рынок.

В том числе появились федеральные ювелирные сети-дискаунтеры (предприятие розничной торговли, деятельность которого направлена на снижение издержек обращения и цен на товары; магазины экономкласса. Дисконт - сумма скидки, предоставляемая покупателю в магазине экономкласса. Магазин низких цен (дискаунтер) — магазин с узким ассортиментом и минимальным набором услуг для покупателей, достаточно низкими ценами. Управление таким магазином направлено на снижение издержек за счёт минималистского исполнения торгового зала, упрощённой выкладки товаров, снижения количества работающего персонала, ограничения ассортимента, который должен продаваться достаточно большими партиями за счёт низких цен), например компании 585, Золотой, Sunlight, ювелирные изделия которых не выдерживают качественную борьбу, но значительно уступают в цене. Отметим, что согласно анкетированию, потребители с доходом свыше 35 тыс.рублей не приемлют низкое качество драгоценных металлов, поэтому выбор данной доли потребителей направлен на более высокое в цене ювелирное изделия и как следствие более качественное.

2. Гибкость в принятии решений. У компании достаточно консервативное руководство, которое не всегда молниеносно принимает решение и подстраивается под рынок.

Выявляя возможности компании следует отметить, что ЗАО СЗК "Сибзолото" - прибыльное предприятие, часть прибыли которой можно инвестировать в другие направления ювелирной отрасли, такие как: оптовая торговля, производство, переработка сырья.

Экстенсивное развитие, т.е. наращивание торговых точек в г. Красноярске, а так же за его пределами.

Также при анализе ассортиментной политики, следует выявить угрозы, которые могут повлиять на деятельность ЗАО СЗК «Сибзолото»: некоторые конкуренты находятся на грани рентабельности, некоторые уже за ее чертой. Единственный выход для тех, кто не может организовать прибыльный процесс - это распродажи. Покупатель, который был готов приобрести товар в Сибзолото по стандартной цене, уходит к конкуренту, и делает там покупку практически по закупочной цене.

Платежеспособность потребителя. Так как ювелирные украшения не является товаром повседневного и необходимого спроса, потеря покупательской способности может ослабить отрасль ювелирной торговли.

По мнению руководства ЗАО СЗК «Сибзолото» основной угрозой для предприятия сбытовой сети является захват доли рынка технологиями. Интернет торговля год за годом набирает обороты. Возможно крупная доля рынка уйдет от привычных походов в магазин в интернет. Отметим, что ювелирная сеть ЗАО СЗК «Сибзолото» не имеет интернет платформ для торговли в сети Интернет.

Политическое влияние на ювелирную отрасль не велико, но все же есть. Из-за политических решений может выйти из тени золотодобыча и переработка, что значительно повысит себестоимость сырья.

Экономическое влияние более влиятельно на отрасль. Цена на ювелирное украшение зависит от курса национальной валюты к доллару, а так же от цены золота на бирже. В том числе, регулятор - Министерство Финансов может увеличить пошлины на производство, что также сделает товар более дорогим.

Социальное влияние. Успех работы ювелирной отрасли полностью зависит от благосостояния населения. Повышения уровня безработицы, понижение уровня зарплат негативно сказываются на продажи ювелирных изделий.

Технологический фактор. Единственный технологический фактор - это дистанционная торговля через систему Интернет. Возможность совершения покупки через интернет может забрать небольшую долю покупателей ЗАО СЗК «Сибзолото».

Рассмотрим конкурентов ЗАО СЗК «Сибзолота» на рынке ювелирных изделий г. Красноярска. Конкурентов на розничном рынке ювелирных украшений множество. Их можно разделить на 4 типа, данные представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Конкуренты ЗАО СЗК «Сибзолото» на рынке города Красноярска.

№	Тип конкурентов	Примеры	Преимущества
1	Федеральные сети дискаунтеры	585, Золотой, Sunlight	Низкая цена, которая достигается за счет снижения качества ювелирных изделий
2	Федеральные сети заводов производителей	Магия золота, Бронницкий ювелир, Алмаз-Холдинг, Линии любви	Имеют достаточно скромный ассортимент ювелирных украшений, потому как представляю товар только завода-производителя. Способны держать цены на минимуме потому как не имею прослойки из оптовых предпринимателей и розничных. Продажи ведутся напрямую с завода.

Окончание таблицы 12

№	Тип конкурентов	Примеры	Преимущества
3	Локальные розничные сети	Адамас, UnZo, Ремикс, Русь Золото, Золотой Рай, Кристалл	Прямые конкуренты "Сибзолото". Имеют разные стратегии и тактики, специализация на узких сегментах. Примерное равенство цен.
4	Малый бизнес	Местные ювелиры, ломбарды, мелкие розничные отделы	Существуют только за счет низкой ценовой политики. Ассортимент крайне узок. В основном специализируются на изделиях без вставок - цепи, браслеты, кресты.

ЗАО СЗК «Сибзолото» сотрудничает с множеством поставщиков из разных городов России. В основном из центральной России. Основные поставщики ЗАО СЗК "Сибзолото":

- SOKOLOV;
- Красноярский завод цветных металлов им. Гуллидова;
- Бриллианты Костромы;
- Магия золота.

Доли товаров от вышеуказанных поставщиков представлены на рисунке 14. Отметим, что доли распределены исходя из предпочтений потребителей и большому объему продаваемых товаров.

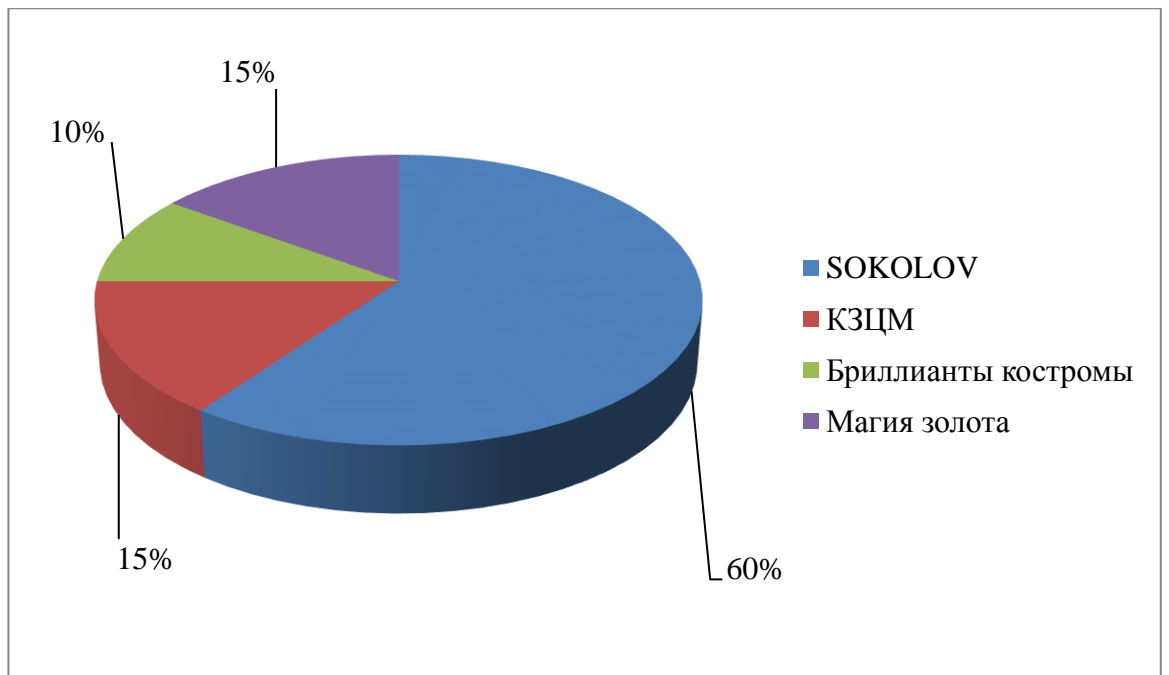


Рисунок 14 – доли поставляемой продукции в ЗАО СЗК «Сибзолото»

В РФ огромное количество поставщиков, которые предлагают ювелирные украшения. Их можно разделить на несколько типов:

1. Заводы производители. Ценовая политика не самая низкая. Условия, которые предлагают оптовики на тот же самый товар завода, можно получить только при хорошем объеме. «Сибзолото» работает в основном с заводами-производителями напрямую, но есть и исключения. Например, серебряные цепи Красноярского завода цветных металлов «Сибзолото» приобретает у оптовых компаний. Основной плюс - вся ассортиментная линейка.

2. Оптовые компании. Компании, которые покупают у заводов производителей большой объем ювелирных украшений за деньги либо по давальческой схеме и продают небольшим розничным компаниям. Основной плюс для небольших компаний - цена ниже чем у завода производителя, есть отсрочка платежа до 90 дней, отгрузка товара в течение недели.

Для выявления качественных методов для управления предприятием сбытовой сети ЗАО СЗК «Сибзолото» необходимо провести анализ ассортиментной политики.

## **ГЛАВА 3. ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКОЙ ПРЕДПРИЯТИЙ СБЫТОВОЙ СЕТИ**

### **3.1 Анализ существующей ассортиментной политики ЗАО СЗК «Сибзолото»**

В ходе исследования было выявлено, что ЗАО СЗК «Сибзолото» имеет устойчивое финансовое состояние. На данный момент у компании 12 розничных ювелирных отделов, находящиеся в г. Красноярске. В компании трудится около 50 человек. ЗАО СЗК «Сибзолото» развивалось постепенно. Раз в два года открывался один магазин. Компания пережила 3 кризиса: 1998 г., 2008г., 2014г. Каждый кризис проходил болезненно, но без сокращений. Кризис 2014 года координально изменил стратегию компании.

До этого компания имела один путь развития - экстенсивное развитие: наращивание торговых точек, наращивание товарного ассортимента. После же существенного падения продаж, у компании родилась интенсивная стратегия, т.е. качественное развитие. Началась работа с персоналом по улучшению качества работы с покупателем, а также работа с товарным ассортиментом по его выбору, ценовому предложению.

Также в этот период у компании появился системный маркетинг. На рынке ювелирных изделий города Красноярска наблюдается высокая конкуренция, поэтому грамотное управление ассортиментной политикой предприятия поможет укрепить и повысить позиции на рынке ювелирных украшений.

Ассортиментная политика предприятий розничной торговли зависит от степени их специализации. Так, ЗАО СЗК «Сибзолото» является сетью магазинов со специализированным ассортиментом товаров.

В сфере закупок ЗАО СЗК «Сибзолото» принимает разные маркетинговые решения, предусматривающие ориентацию:

- на отечественных местных производителей;
- импортеров;
- ассортиментную закупку;
- закупку известных торговых марок.

При формировании торгового ассортимента розничного торгового предприятия ЗАО СЗК «Сибзолото» использует следующие принципы:

- функциональный: обручальные кольца, кресты, часы и т.п.;
- потребительский: детские ювелирные украшения, ювелирные изделия по поводу;
- сбытовой: товары, продающиеся в универмаге, универсаме, на мелкооптовом рынке;
- ценовой: дешевые, дорогие товары, товары по умеренным ценам, класса люкс и др.

Ассортимент предприятия сбытовой сети ЗАО СЗК «Сибзолото» можно условно можно разделить на три группы:

1. Базовый ассортимент - это основные товары, на которые приходится не менее 50% продаж предприятия.

2. "Привлекающие" ("зазывные") товары - это товары повседневного спроса, являющиеся для покупателей показателем уровня цен в магазине, которые продавцы обычно стараются поддерживать на уровне конкурентов.

3. Дополняющие (ассортиментные) товары. Доля этих товаров в товарообороте обычно не превышает у ЗАО СЗК «Сибзолото» - 15%. Магазин, предлагающий более широкий ассортимент, вызывает большее доверие покупателей. Покупатель может приобретать одну и ту же марку товара, но наличие на полке и других марок стимулирует его покупку.

Ассортимент ЗАО СЗК «Сибзолото» в долях групп представим на рисунке 15.

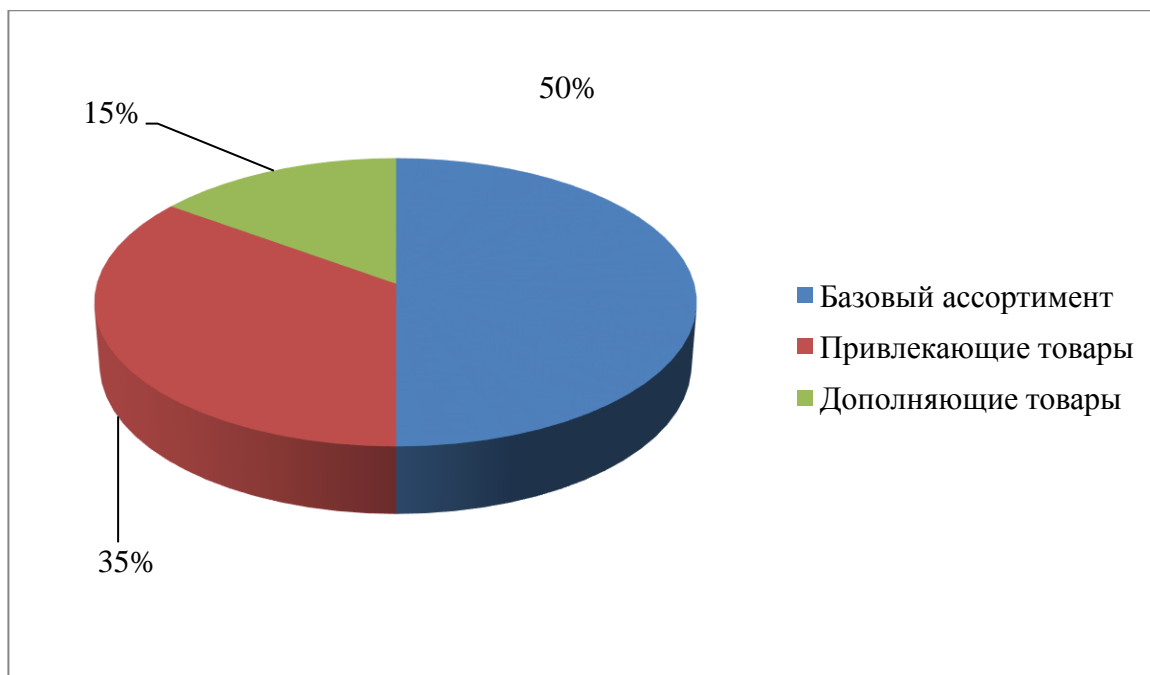


Рисунок 15 – Ассортимент ЗАО СЗК «Сибзолото» в долях групп.

Для первых двух групп важно постоянное наличие в продаже указанных товаров, тогда как ассортимент дополняющих товаров постоянно меняется.

Постоянство и широта ассортимента являются важными факторами его формирования. Большинство покупателей продуктов питания предпочитают устойчивый ассортимент. Допустим, сегодня потребитель приобрел у вас два продукта из одной товарной группы, которая представлена пятью наименованиями. Если же завтра у вас будет только два наименования из тех, что он купил вчера, потребитель будет очень недоволен и в следующий раз, возможно, пойдет в другой магазин.

ЗАО СЗК «Сибзолото» применяет ряд приемов формирования ассортимента, учитывающих взаимовлияние различных товаров. Выгодно располагать рядом взаимодополняющие товары, например, цепочки и подвески. Такое расположение позволяет добиваться большего оборота одних товаров благодаря другим.



Здесь полезной оказывается разработка карты прямой прибыльности тех или иных товаров в зависимости от занимаемой ими площади, разработанная в рассматриваемом предприятии.

Сотрудниками ЗАО СЗК «Сибзолото» разрабатываются ассортиментные перечни, включающие в себя виды и разновидности товаров, реализуемых магазином. Наличие таких перечней способствует лучшему обслуживанию покупателей, позволяет постоянно иметь в продаже необходимые им товары благодаря поддержанию полноты и стабильности (устойчивости) ассортимента, однако из-за особенностей поставок ювелирных изделий необходимый ассортимент продукции не всегда присутствует на витринах.

В ЗАО СЗК «Сибзолото» проводится ассортиментный анализ, в результате которого выявляются наиболее перспективные товары.

Таблица 13 - Характеристики поведения товаров на рынке [42].

Поведение товаров на рынке	Группы товаров	Характеристика
Лидеры	Изделия из золота и серебра Бренд: SOKOLOV Предметы личных украшений	Определяют успех предприятия, обеспечивают широкую клиентуру, прибыль. Товары-новинки известных фирм-производителей
Локомотивы	Часы из драгоценных металлов Бренд: Ника Предметы личных украшений особой формы, уходящие коллекции	"Тянут" за собой другие изделия предприятия, способствуют утверждению фирменной марки. Часто это товары, которые раньше были "лидерами"

Привлекающие	Изделия из серебра Предметы личных украшений Элитные ювелирные украшения	- Привлекают покупателей своей дешевой - это хорошо известные товары, которые продаются по более низким ценам. Их низкие цены покупатель по ассоциации распространяет и на другие товары предприятия. - Имиджевые товары могут иметь высокую зазывную цену.
Тактические	Религиозные украшения Мужские часы	Дополняют имеющийся ассортимент (чтобы клиент не обращался к конкуренту), являются рентабельными.
Внедряемые	Изделия из керамики	Нуждаются в поддержке и в благоприятном моменте для выхода на рынок.
Уходящие	Предметы личных украшений, имеющие устаревшие модели	Поддерживаемые товары, требующие модификации или ухода с рынка.

Розничному торговому предприятию сложно увеличить объем товарооборота за счет товаров основного ассортимента, и оно старается повлиять на покупателя с целью заставить его сделать импульсивную покупку. На это направлены основные элементы мерчандайзинга. Важно выявить, какие товары в определенном торговом предприятии могут стать товарами импульсивной покупки. На данный момент этот вопрос остается нерешенным в области формирования ассортиментной политики ЗАО СЗК «Сибзолото».

Компания имеет 12 торговых точек в разных районах г. Красноярска.

Информация о географическом расположении отделов и количестве торговых точек представлена в таблице 14

Таблица 14 – торговые точки ЗАО СЗК «Сибзолото» г. Красноярск

№	Адрес торговой точки	Количество отделов
1	ЦУМ, ул Карла Маркса, 102	3
2	Дом быта, пр-кт Мира, 60	2
3	ТК «Квант», ул. Красной армии, 10	1
4	ТРЦ «Планета», ул. 9 мая, 77	1
5	ТЦ «Красноярье», пр-кт газеты им. Красноярский рабочий, 120	2
6	Магазин «Подарки», пр-кт газеты им. Красноярский рабочий, 41	1
7	ТЦ «Мега», пр-кт газеты им. Красноярский рабочий, 27, ст 78	2

Таким образом, компания ЗАО СЗК «Сибзолото» имеет преимущество, которое состоит в географическом расположении магазинов сбытовой сети.

Каждая точка предприятия сбытовой сети имеет определенные ассортиментные позиции, которые является ведущими для торговой точки.

Анализ товарооборота позволяет оценивать соответствие имеющихся товаров спросу населения для принятия мер по оптимизации структуры товарооборота, увеличению объема продаж, ускорению товарооборачиваемости.

Экономическая сущность розничного товарооборота выражается отношениями, связанными с обменом денежных средств на товары. Розничный товарооборот передает товары конечным потребителям и характеризует завершение процесса обращения. Товары из сферы обращения поступают в сферу потребления, становятся собственностью потребителя,

используются или образуют потребительский фонд, т.е. перестают быть товарами.

Стоимость товаров, созданная в процессе производства, меняет свою форму через розничный товарооборот. В результате возмещаются производственные затраты и создаются условия для дальнейшего развития производства.

Розничный товарооборот - это важнейший показатель торгового предприятия. Его можно рассматривать как результат деятельности предприятия торговли, и от него зависит объем валового дохода и прибыли, характеризующий эффективность торговой деятельности. [12]

Товарооборот имеет качественные и количественные характеристики. Качественная связана со структурой товарооборота, т.е. ассортиментным составом, количественная характеристика товарооборота - с объемом реализации в денежном исчислении. Следует четко различать понятия «величина» и «состав» товарооборота: величина - это совокупность сумм торговой выручки, сданной в кассу или банк, объема мелкооптовых продаж (по безналичному расчету), расходов, произведенных за счет кассовой выручки (по документам), а состав товарооборота складывается из различных видов продаж. Состав розничного товарооборота включает:

- ·выручку от реализации продовольственных и непродовольственных товаров через розничную торговую сеть (магазины, ларьки, палатки), через сеть торговых автоматов или использования развозной или разносной торговли;
- ·продажу товаров населению в кредит с рассрочкой платежа;
- ·продажу товаров различным организациям, учреждениям, предприятиям для их непроизводственного потребления и другие виды продаж.

При анализе существующей ассортиментной политики ЗАО СЗК «Сибзолото» необходимо выявить долю каждой торговой точки в объеме розничного товарооборота.

Данные представим на рисунке 16.

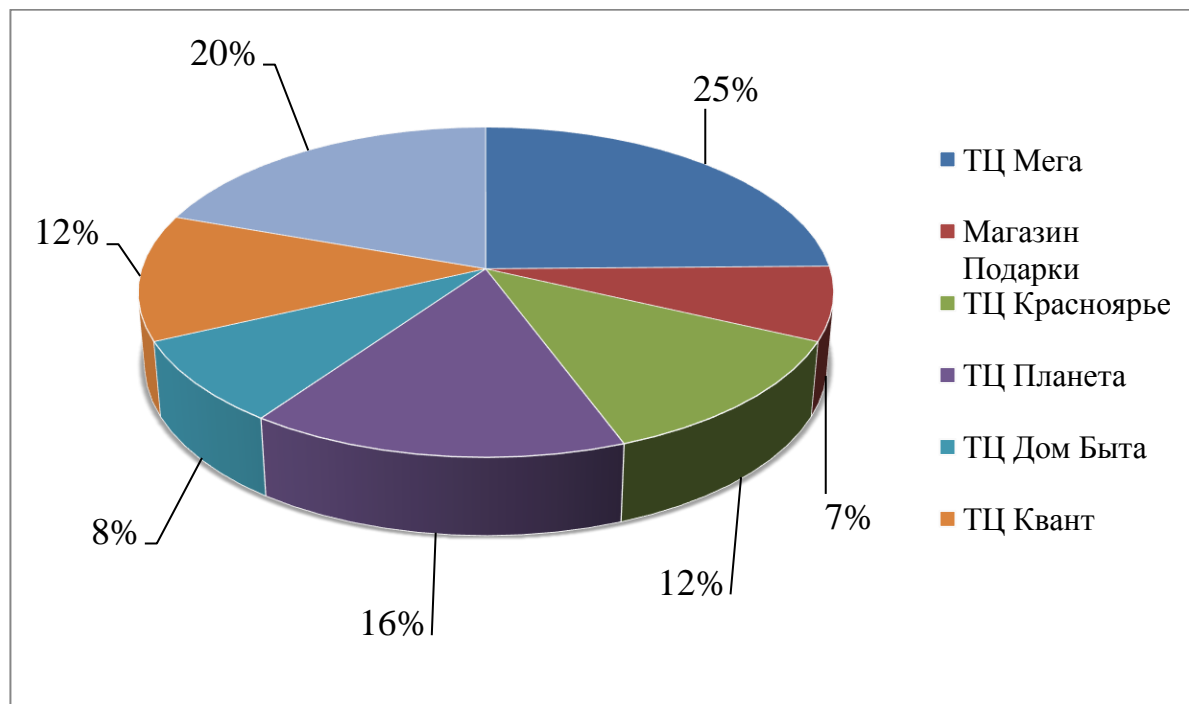


Рисунок 16 – доля торговых точек ЗАО СЗК «Сибзолото» в объеме розничного товарооборота.

Как наглядно отражено на диаграмме, наибольшую долю в объеме розничного товарооборота имеют отделы в ТРЦ «Мега» и в ЦУМе. Наименьший товарооборот представлен в отделах ТЦ «Квант» и ТЦ «Дом быта».

Отметим, что поступление последних коллекций поставщиков распределяется следующим образом: согласно существующей ассортиментной политики предприятия сбытовой сети новые коллекции и наибольшее количество видов ювелирных товаров распределяются в отделы с наивысшим товарооборотом в сети. Остальные отделы наполняются новинками по остаточному принципу.

Рассмотрим динамику выручек по отелам сбытовой сети ЗАО СЗК «Сибзолото». На рисунке отражена динамика в процентном соотношении по отношению к предыдущему периоду.

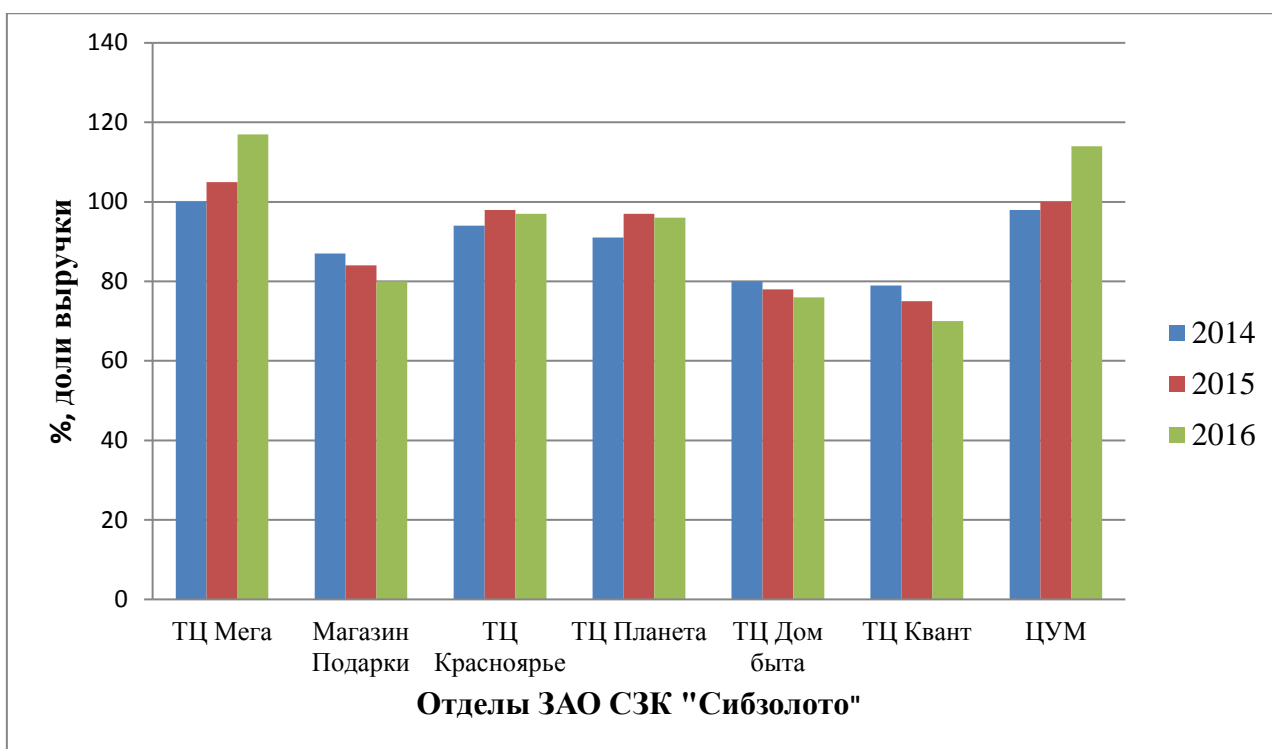


Рисунок 17 – Динамика выручек ЗАО СЗК «Сибзолото» по отделам (в процентном соотношении к предыдущему аналогичному периоду).

В ходе анализа бухгалтерской отчетности было выявлено, что положительную динамику увеличения выручек имеют два отдела, которые имеют наивысшую долю товарооборота (ТЦ «Мега», ЦУМ). Также отметим, что ТЦ Красноярье при небольшой доле товарооборота по сети имеет также положительную динамику выручек, за 2 года выручка была увеличена на 5,7%.

Отрицательную динамику выручек имеют отделы сбытовой сети, имеющие невысокий товарооборот. Это такие отделы как ТЦ «Дом быта» и ТЦ «Квант». Самая высокая динамика снижения выручек за 3 года наблюдается в ТЦ «Квант» (около 7% за 2 года).

Отбором товара, которые будут представлены в сети занимается товаровед. В штатном расписании ЗАО СЗК «Сибзолото» предусмотрено 3 штатных единицы.

В крупных организация, торговых сетях деятельность товароведов разделена по отраслям. Одни занимаются только закупками. Другие – отвечают за качество товара. Это товароведы-бракеры. Товароведы-

кладовщики ведут картотеки, осуществляют отгрузку и приём товаров. А товароведы по претензионной работе выставляют поставщикам претензии по качеству, количеству товара и срокам поставок. Малые фирмы не могут себе позволить подобный штат. Поэтому все эти обязанности выполняет один человек.

Специалист по товароведению знает нормативную документацию, технические и санитарные нормы производства продукции, условия хранения и транспортировки товаров. Он определяет соответствие их качества ГОСТам. Чаще всего соответствие стандартам проверяется на глаз. Но в сложных ситуациях приходится использовать измерительные приборы такие, как линейку и весы.

Управление ассортиментом ставит перед собой цель определить целевую аудиторию потребителей, грамотно сформулировать основные принципы направления и механизмы управления продукцией. Оно должно максимально удовлетворять потребности покупателей и вместе с тем повышать эффективность рыночных отношений между ритейлером и поставщиками. Формирование ассортиментной стратегии лучше получить специалистам, которые могут входить в состав отдела по закупкам (маркетингу) или быть частью особой структуры, отвечающей строго за ассортимент. В последнем случае сотрудники должны находиться в непрерывном взаимодействии с менеджерами по закупкам и представителями отдела маркетинга. В случае, если сотрудники, отвечающие за управление ассортиментом магазина, входят в состав определенного отдела, следует назначить главного менеджера-руководителя, ответственного за ассортиментную политику в целом, которого в данный момент нет в штатном расписании ЗАО СЗК «Сибзолото».

На данный момент управление ассортиментной политикой ЗАО СЗК «Сибзолото» можно представить схематично на рисунке 17.

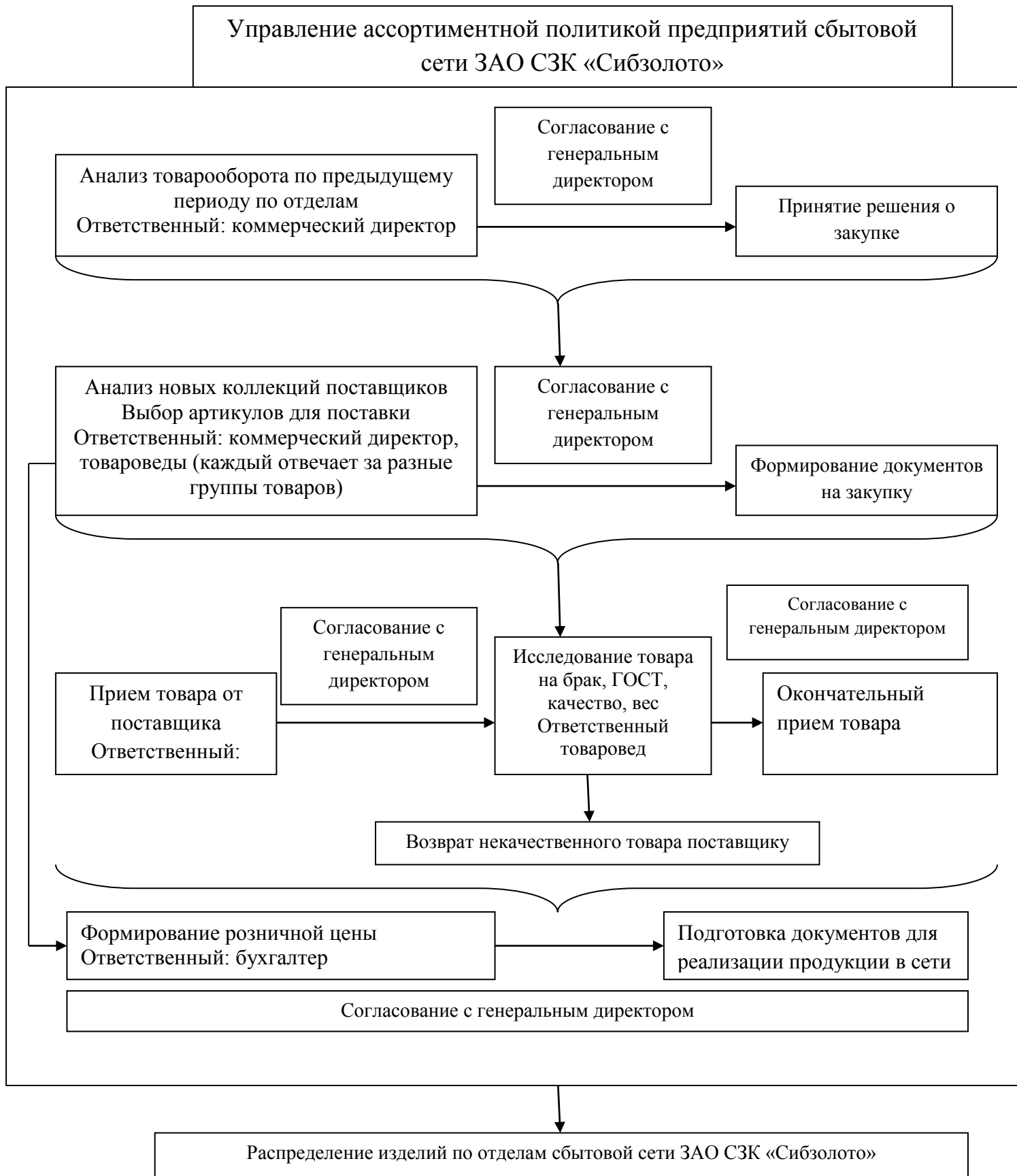


Рисунок 17 – Процесс управления ассортиментной политикой ЗАО СЗК «Сибзолото»



В ходе детального анализа управления ассортиментной политикой

#### 1. Непонимание четких целей управления ассортиментом

Компании ЗАО СЗК «Сибзолото» необходимо ставить цели управления ассортиментом.

Руководство ставит цель увеличить товарооборот. Здесь можно говорить о постановке ошибочной цели, так как именно товарооборот в торговле априори основная задача. Управление ассортиментом товаров – основа бизнеса, а поступление и увеличение прибыли – главная цель любого управленца. И уже на втором месте может стоять потребитель и удовлетворение его нужд.

Важно при управлении ассортиментом организовать работу так, чтобы затраты были минимальными. Если не брать во внимание расходы на выплату заработной платы сотрудникам, аренду или содержание помещения и налоги, остаются затраты на закупку и хранение товара. Продукцию необходимо купить и доставить, привезти и произвести разгрузку, выложить в зале, списать испорченный и бракованный товар. Именно поэтому управление ассортиментом торгового предприятия ставит перед собой задачу увеличивать прибыль через качественное формирование ассортимента.

#### 2. Отсутствие формализованной концепции, содержащей ответы на основные вопросы.

Руководству ЗАО СЗК «Сибзолото» необходимо понять, как двигаться к намеченной цели.

Специалисты по ассортименту допускают типичную ошибку - у них нет концепции, которая формулирует основные принципы и цели управления, создает портрет потребителя.

Ассортиментная концепция – довольно обширный вопрос. Рассмотрим одну из главных ее составляющих – определение целевой аудитории. Закупками продуктов занимаются разные люди. Один думает, что лучше выставлять более дешевые товары, другой считает, что наибольший спрос будет на дорогую продукцию. Нет портрета потребителя, представление о целевой аудитории отсутствует. Четкого понимания того, как себя

позиционирует торговая точка, тоже нет. Это приводит к тому, что магазин испытывает трудности с реализацией товара, не получает прибыли в достаточном объеме, возникают проблемы, связанные с запасом товара.

Ассортиментная концепция должна объединять мнения различных специалистов и помогать осуществлять эффективное управление ассортиментом. Одним из инструментов, который не используется в сбытовой сети ЗАО СЗК «Сибзолото» является интернет-торговля.

3. Отсутствие показателей, характеризующих ассортимент и деятельность по управлению им.

Мотивируя сотрудников, ЗАО СЗК «Сибзолото» необходимо обозначать, каких результатов сотрудникам нужно достичь. Чтобы люди четко понимали, что им делать, необходимо предоставить комплекс показателей, которых они должны достичь.

Поэтому необходимо выявить методы, применение которых оказывает самое высокое влияние на управление ассортиментной политикой сбытовой сети.

### **3.2 Исследование влияния методов управления ассортиментной политикой ЗАО СЗК «Сибзолото»**

Изменение поведения покупателей и обострение конкуренции заставляют ритейлеров искать такие способы управления ассортиментом товаров, которые позволят им более эффективно позиционировать свое товарное предложение.

При этом следует поддерживать и наращивать его рыночную долю, сокращая издержки производства и обращения товаров, увеличивая доходность и повышая степень удовлетворения растущих потребностей покупателей. По мнению Е. Дихтеля и Х. Хершгена, работа с ассортиментом в розничной торговле заключается в создании такой совокупности отдельных

товаров, которая имеет особые преимущества с точки зрения покупателей [31].

Из этого следует, что управление ассортиментом является важнейшей задачей коммерческой деятельности, маркетинга и конкурентной борьбы. Значение поиска новых методов особенно возросло в последние десятилетия с точки зрения экономического роста ритейлера.

Как отмечено в 1 главе, управление ассортиментом товаров в розничной торговле рассматривалось многими отечественными и зарубежными авторами в различных аспектах. Большинство ученых изучают этот процесс отдельно, не связывая его с деятельностью всего предприятия. Отсутствие системного подхода не позволяет комплексно подойти к ассортименту товаров.

В связи с этим существует необходимость в разработке современной методики управления, позволяющей повысить общую экономическую эффективность розничных торговых предприятий и наиболее полно удовлетворить запросы потребителей.

В настоящее время используется множество инструментов работы с номенклатурой товаров, под которыми понимается совокупность приемов, применяемых в области управления ассортиментом.

С помощью инструментов можно проанализировать такие параметры, как уровень прибыли (правило Парето), вклад товара в результат работы магазина (ABC-анализ), стабильность продаж (XYZ-анализ), статус каждого товара в ассортиментной матрице (совмещенный ABC- и XYZ-анализ), время существования продукта и рынка (матрица Ансоффа), доля рынка и скорость объема продаж (матрица BCG), рыночная привлекательность и эффективность ассортимента (матрица GE), время нахождения товара на рынке (концепция ориентации на жизненный цикл товаров (ЖЦТ)).

Правило Парето, или принцип «80/20», выявлено в 1906 г. и исходит из того, что за 20 % последствий отвечает 80 % причин. Согласно утверждениям

Вильфредо Парето, в любом процессе малое число причин (20 %) жизненно важно, а 80 % не оказывает существенного влияния на результат [62].

Аспекты применения этого инструмента для целей управления ассортиментом достаточно многообразны, и однозначного алгоритма не существует. Однако в общем виде это правило звучит так: двадцать процентов ассортимента товаров приносит восемьдесят процентов прибыли, и, наоборот, восемьдесят процентов ассортимента товаров приносит двадцать процентов прибыли.

На основе такого деления товарной номенклатуры принимаются решения по концентрации внимания и повышению уровня поддержания группы товаров, приносящей 80 % прибыли, и сокращению группы товаров, приносящей остальные 20 % прибыли компании.

Одним из универсальных и распространенных инструментов работы с ассортиментом является появившийся в 1948 г. ABC-анализ, который основывается на принципе Парето.

В рамках общего рейтингового списка выделяют три группы объектов – А, В и С, которые отличаются по своей значимости и вкладу в оборот или прибыли магазина: товары А – самые важные товары, приносящие первые 50 % прибыли или оборота; товары В – средние по важности, приносящие еще 30 % прибыли или оборота; товары С – проблемные товары, приносящие остальные 20 % прибыли или оборота [42].

Такое соотношение процентов как раз и обусловлено правилом Парето: выделяются главные 80 % прибыли или оборота (в данном случае это 50 % + 30 %, но можно использовать и другие пропорции) и оставшиеся 20 %. Очевидно, что необходимо жестко контролировать наличие в ассортименте товарных позиций класса «А». По отношению к товарным позициям класса «В» контроль может быть текущим, а по отношению к позициям класса

«С» – периодическим. XYZ-анализ – статистический инструмент, позволяющий анализировать и прогнозировать стабильность продаж

отдельных видов товаров и колебания уровня потребления тех или иных ресурсов. Этот прием обычно применяется для ранжирования и группирования ассортиментных позиций по степени прогнозируемости объема спроса или оборачиваемости товара [12].

XYZ-анализа сходен с ABC-анализом и основывается на том же принципе: товары подразделяются на три группы – X, Y, Z, исходя из значения коэффициента вариации за определенный период времени. Этот анализ делит объекты по степени отклонения от среднего показателя, высчитываемого за несколько периодов. XYZ-анализ показывает стабильность или нестабильность спроса.

Чем стабильнее спрос на товар, тем легче им управлять, тем ниже потребность в товарных запасах и легче планировать движение продукта. Совмещенный ABC- и XYZ-анализ позволяет более точно рассмотреть ассортимент и понять, как можно управлять теми или иными группами и категориями товаров.

В результате данного совмещения получается 9 групп объектов анализа по двум критериям – степень влияния на конечный результат (ABC) и стабильность (прогнозируемость) этого результата (XYZ) [32]. Группы AX, AY и AZ требуют наибольшего внимания, тщательного планирования, учета и контроля. Для ресурсов категории CX, CY, CZ применяются укрупненные методы анализа.

Такой взгляд на ассортимент дает уже более полную картину, и на основании его можно принимать управленческие решения более обоснованно. Матрица Ансоффа (матрица «товар–рынок») впервые была опубликована в 1957 г. Игорем Ансоффом, который предложил разбиение ассортимента на основе критериев времени присутствия товара на рынке и времени существования соответствующего рынка.

Суть модели заключается в выборе одной из четырех базовых стратегий достижения целей стратегического развития компании на рынке: – проникновение на рынок – фирма выступает на существующем рынке с

существующим товаром; – развитие рынка – фирма выступает на новом рынке, но с существующим товаром; – разработка товара – фирма выступает на существующем рынке, но с новым товаром; – диверсификация – фирма выступает на новом рынке с новым товаром [31].

Матрица BCG основана специалистами Бостонской консалтинговой группой в конце 1960-х гг. Ее классификационными признаками являются темпы роста рыночного спроса, отношение доли на рынке товара данной фирмы к соответствующей доле основного конкурента, объем инвестиций в производство товара, объем прибылей и др. По результатам построения матрицы BCG выделяются четыре группы товаров (в соответствии с попаданием конкретного товара в соответствующий квадрант): «звезды», «дойные коровы», «дикие кошки», «собаки». Для каждой из этих групп существует приоритетная стратегия [14].

Матрица GE (McKinsey), появившаяся в начале 1970-х гг., совместно предложена корпорацией General Electric и консалтинговой компанией McKinsey & Co.

В ее основу легли два показателя: рыночная привлекательность и эффективность бизнеса (ассортимента) [31]. Главной особенностью модели является то, что в ней впервые для сравнения стали рассматривать не только «физические» факторы (объем продаж, прибыль и т. д.), но и субъективные характеристики, такие как изменчивость доли рынка, технологии, состояние кадрового обеспечения и т. д.

Концепция ориентации на жизненный цикл товара впервые была опубликована американским маркетинговым Теодором Левитом в 1965 г. и исходит из того, что любой товар проходит определенные стадии развития: стадию внедрения на рынок, стадию роста, зрелости, устаревания (спада)[41].

Необходимость использования этой концепции состоит в том, что при нахождении на определенной стадии ЖЦТ объем сбыта (соответственно, доля на рынке) и объем прибыли разные.

Таким образом, анализ различных инструментов работы с товарным ассортиментом позволил выявить свойственные им достоинства и недостатки (Таблица 15), а также определенное сходство между ними.

Таблица 15 – Сравнительный анализ инструментов работы с ассортиментом.

Инструмент	Достоинства	Недостатки
Правило Парето	Прост в использовании Универсален	Пропорция 80/20 не является конкретной величиной и может отклоняться до $\pm 20\%$
XYZ-анализ	Позволяет прогнозировать стабильность продаж и уровень потребления	Внешние факторы (сезонность спроса, регулярность поставок, колебания цен и др.) могут вызывать значительные колебания продаж и, как следствие, высокие показатели коэффициента вариации Сложен в применении для сезонных товаров
Совмещенный ABC- и XYZ-анализ	Позволяет повысить эффективность управления товарными запасами Позволяет выработать оптимальную закупочную политику	Не применим для сезонных товаров и товаров, имеющих короткий ЖЦ Обязательно наличие четкого учета всех товаров и статистики продаж
Матрица Ансоффа	Дает наглядное представление базисных стратегий	Ориентация только на рост Ограничение: две переменные (продукт и рынок), каждая из которых может принимать только два значения – действующий и новый, что очень проблематично, если другие условия имеют значение для успеха

Инструмент	Достоинства	Недостатки
Матрица BCG	Возможность отслеживать траектории движения товаров в матрице и корректировать ассортиментную политику	Отсутствие критериев, относящих товары к той или иной группе. Сложность в получении данных для построения матрицы
Матрица GE	Может применяться в любых рыночных условиях	Скудное количество стратегий поведения фирмы на рынке (расширение, защита или сбор урожая). Является статичной моделью
Концепция ориентации на ЖЦТ	Возможность предвидеть поведение товара на рынке в зависимости от стадии ЖЦ	Не все товары проходят 4 стадии ЖЦ (например, сезонные товары). Отсутствие критериев, определяющих переход из одной стадии в другую. Отсутствие ориентации на доходность товаров

Все приемы основаны, в целом, на исследовании рыночного восприятия продукции и на оценке продукции с точки зрения экономической эффективности предприятия ЗАО СЗК «Сибзолота».

Практически все инструменты предполагают наличие длительной статистики о продажах по каждой группе товаров, а также четкого учета товарной номенклатуры, что не всегда возможно на розничных предприятиях.

Важно отметить, что инструменты не дают ответа на вопрос о необходимости введения новых позиций и ориентированы в большей степени на выявление менее выгодных. Прежде чем принять решение о выводе товаров из ассортимента, необходимо убедиться, что они не осуществляют особенной функции: это не образцы, не новинки, не части комплекта и т. д.

Таким образом, инструменты работы с ассортиментом не описывают непосредственно алгоритм формирования номенклатуры товаров, а могут применяться только для анализа уже существующих позиций.



Рассмотрим методы работы с ассортиментом товаров, под которыми будем подразумевать аналитический аппарат исследования процессов управления товарной номенклатурой.

Для ЗАО СЗК «Сибзолото» целесообразно также использовать следующие методы: ассортиментного перечня, потребительского комплекса, формирования ассортимента по О. В. Чкаловой, управления ассортиментом по товарным категориям (метод категорийного менеджмента), управления ассортиментом на основе функций коммерческой деятельности. Сравнительный анализ методов работы с ассортиментом, применительно к ЗАО СЗК «Сибзолото» представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Сравнительный анализ методов работы с ассортиментом.

Метод	Достоинства	Недостатки
Метод ассортиментного перечня	Позволяет контролировать полноту и стабильность фактического ассортимента товаров Прост в использовании	Эффективен только при твердо сформулированном спросе Не позволяет реагировать на изменения потребностей покупателей Не рассматривает экономическую эффективность ассортимента
Метод потребительского комплекса	Удовлетворяет комплексный спрос Оптимизирует товародвижение	Не учитывает воздействие факторов внешней и внутренней среды Не позволяет гибко реагировать на изменения потребностей покупателей Не рассматривает экономическую эффективность ассортимента
Метод формирования ассортимента по О. В. Чкаловой	Учитывает воздействие факторов внешней и внутренней среды Описывает методы определения рентабельности ассортимента	Отсутствие системного подхода Не рассматривает влияние ассортимента на общую экономическую эффективность предприятия
Задача выбора поставщика	Оптимизирует закупочную деятельность	Ограничивается только работой с поставщиками Носит субъективный характер

Окончание таблицы 16

Метод	Достоинства	Недостатки
Метод категорийного менеджмента	Ориентирован на запросы покупателей Интеграция усилий товаропроизводителей и продавцов позволяет снизить издержки обращения	Требует многочисленных организационных преобразований Отсутствие критериев деления товаров на категории Большая вероятность сужения ассортимента

Особенность современной методики управления ассортиментом на основе функций коммерческой деятельности, которую ведет ЗАО СЗК «Сибзолото» состоит в том, что она отражает два аспекта: торгово-технологический – предоставление магазином таких товаров, которые необходимы покупателю, и экономический – получение устойчивой прибыли.

Удовлетворение спроса покупателей возможно лишь при востребованности ассортимента по количественной и качественной структуре. Для этого необходимо скоординировать все функции розничного торгового предприятия и выработать единую политику по работе с товарным портфелем. Чем выше уровень удовлетворения спроса, тем больше прибыли сможет получить предприятие.

В ходе исследования и изучения существующего управления ассортиментной политикой предприятия ЗАО СЗК «Сибзолото» было составлено 6 этапов метода управления ассортиментом на основе функций предприятия сбытовой сети. Данные представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Характеристика этапов метода управления ассортиментом на основе функций предприятия сбытовой сети.

Этапы	Содержание этапов
Анализ зависимости управления ассортиментом от финансового обеспечения торгового предприятия	Анализ состава и структуры собственных и заемных средств, вложенных в товарные запасы Анализ валовой прибыли
Анализ управления ассортиментом с позиции материально-технического обеспечения	Анализ состава и структуры основных фондов, необходимых для управления ассортиментом, и эффективности их использования Анализ состава и структуры оборотных средств, необходимых для управления ассортиментом, и эффективности их использования
Анализ взаимосвязи управления ассортиментом и функции информационного обеспечения	Исследование рынка Исследование собственных возможностей Анализ рекламно-информационной деятельности
Анализ управления ассортиментом как элемент функции закупа товаров	Анализ ассортимента Анализ поставщиков
Анализ управления ассортиментом с позиции трудового обеспечения	Анализ трудовых ресурсов, занимающихся управлением и реализацией ассортимента товаров
Анализ продаж и дополнительных услуг	Анализ продаж Анализ дополнительных услуг

В ходе исследования было обобщено следующее: метод управления ассортиментом на основе функций коммерческой деятельности состоит из шести этапов и позволяет не только оптимизировать товарную номенклатуру, но и создает возможность учитывать множество экономических факторов, влияющих на нее, своевременно корректировать свои коммерческие усилия по предупреждению нежелательных воздействий этих факторов на общую экономическую эффективность деятельности торговой компании.

Отметим, что рассмотренные этапы могут быть применимы не только в предприятиях сбытовой сети ювелирной отрасли, но и в принципе к розничным сетям. Каждый этап имеет определенный перечень показателей, который не является жестко заданными определяется ритейлерами

самостоятельно. При необходимости приведенное содержание этапов может быть дополнено другими пунктами, имеющими существенное значение для деятельности предприятия при управлении ассортиментом товаров.

Планово оценку и анализ ассортимента приведенным выше методом важно проводить регулярно не реже 1 раза в год, в некоторых случаях (особенно при сезонном характере бизнеса) 1 раз в полугодие. Если требуется ситуация, то этой работой нужно заниматься немедленно. Но слишком частая смена ассортимента также нежелательна – любой новый ассортимент должен себя «показать», иначе сложно будет делать выводы и по структуре спроса и по тенденциям спроса.

Преимущества предложенной методики обусловлены тем, что она позволяет управлять ассортиментом комплексно, учитывая важнейшие функции деятельности торгового предприятия: финансовую, материально-техническую, информационную, трудовую, закупочную и функцию продажи. Методика отличается гибкостью, т. е. учитывает особенности и условия функционирования конкретного торгового предприятия. При наличии достоверной информации субъективность в использовании такой методики мала.

Кроме того, полученный результат позволяет наметить конкретные пути повышения эффективности управления ассортиментом и розничного торгового предприятия в целом.

Таким образом, проведенный анализ существующих инструментов и методов работы с номенклатурой выявил ряд недостатков и отсутствие комплексного подхода к управлению ассортиментом товаров в ритейле.

Предложенный в диссертации метод на основе функций коммерческой деятельности является наиболее эффективным в современных условиях, поскольку основан на системном подходе и предполагает сквозное управление ассортиментом через все функции коммерческой деятельности. Это позволяет наиболее полно удовлетворить запросы потребителей и обеспечить максимально эффективную работу предприятия в целом.

### 3.3 Обоснование алгоритма выбора методов формирования ассортиментной политики предприятия сбытовой сети и оценка ее эффективности

Методически правильный подход к оценке эффективности ассортиментной политики основан на понимании процесса формирования ассортиментной политики как управленческой технологии, главная задача которой состоит в обеспечении постоянного повышения конкурентоспособности предприятия и получении целевых финансовых результатов, за счет более эффективного, чем у конкурентов, удовлетворения потребностей рынка.

Эффективность управленческой технологии может быть оценена на основе качественных и количественных критериев, совокупность которых представлена на рисунке 17.



Рисунок 17 – Показатели эффективности управленческой технологии

Результаты исследований, изложенные в предыдущих разделах работы, позволили выделить элементы, входящие в состав управленческой технологии формирования ассортимента.

К ним относятся:

- Анализ способов использования товаров и особенностей покупательского поведения;
- Определение текущих и перспективных потребностей покупателей;
- Оценка существующих товаров-аналогов, выпускаемых конкурентами;
- Критическая оценка выпускаемых предприятием товаров с позиции покупателя;
- Решение вопросов о расширении или сужении ассортимента;
- Рассмотрение предложений о создании новых товаров и усовершенствовании существующих;
- Проведение тестирования товаров;
- Разработка специальных рекомендаций для производственных подразделений;
- Оценка и периодический пересмотр всего ассортимента;
- Разработка и применение мер по снижению затрат на производство, распределение, сбыт и обслуживание;
- Сокращение срока окупаемости капиталовложений.

В связи с этим нами разработан алгоритм формирования ассортиментной политики промышленного предприятия, представленный на рисунке 18.



Рисунок 18 – Алгоритм формирования ассортиментной политики при применении 6 этапов метода управления ассортиментной политикой предприятия ЗАО СЗК «Сибзолото»

Назначение данного алгоритма — обоснованный выбор из возможных альтернативных вариантов ассортиментной политики, сформированных по результатам анализа внешней и внутренней среды. Объект применения алгоритма — промышленные предприятия с серийным и массовым типом производства, способные оперативно осуществлять переход с выпуска одного вида продукции на другой, либо с выпуска одной ассортиментной позиции на другую в рамках постоянной номенклатуры продукции.

В работе предложено использовать нормативную систему показателей эффективности алгоритма управления ассортиментом. Состав показателей этой системы приведен в таблице 18

Таблица 18 – Показатели, включенные в нормативную систему показателей.

Наименование показателя	Ранг
Прибыль	1
Объем продаж	2
Основные производственные фонды	3
Материальные затраты	4
Фонд заработной платы	5
Численность ППП	6

Поскольку показатели эффективности разработанных алгоритмов применения методов управления ассортиментной политикой выражены через результаты конечной деятельности, проведем их анализ до и после внедрения и оценим результаты с помощью отклонений. Полученные данные представим в таблице 19.

Таблица 19 – Расчет отклонений

Показатели	НСП (S)	2016							2017						
		In	XS	Ys	Ys <sup>2</sup>	S*	S <sup>1</sup>	MS	In	XS	Ys	Ys <sup>2</sup>	S*	S <sup>1</sup>	MS
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Прибыль	1	1,15	3	2	4	3	2	1	1,17	3	2	4	3	2	1



Окончание таблицы 19

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Объем продаж	2	1,14	4	2	4	3	2	0	1,17	1	1	1	4	0	4
ОПФ	3	1,17	2	1	1	2	1	1	1,19	2	1	1	3	0	3
Материальные затраты	4	1,18	1	3	9	2	0	2	1,18	5	1	1	1	1	0
Фонд з/п	5	1,11	6	1	1	2	1	-1	1,13	4	1	1	1	0	1
Численность ППП	6	1,12	5	1	1	0	0	0	1,15	6	0	0	0	0	0
Итого					20	9	6	3				8	12	3	9

Где S (НСП) – ранговый ряд, принятый за оптимальный;

In – индекс роста за анализируемый период;

XS – фактический ранговый ряд;

Ys – отклонения рангов;

MS – инверсия ( $S^* - S^1$ )

$S^*$  - показатель определяется путем выделения в столбце фактического рангового ряда наибольших, чем указанное значение рангов в расположенных ниже строках;

$S^1$ - показатель определяется путем выделения в столбце фактического рангового ряда наименьших, чем указанное значение рангов в расположенных ниже строках.

Для оценки отличия фактических рангов от нормативных используются коэффициенты Спирмена и Кендалла.

Коэффициент Спирмена учитывает отличия по отклонениям и определяется по формуле:

Коткл - коэффициент Спирмена;

$$K_{откл} = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n YS^2}{n(n^2 - 1)} \quad (3.1)$$

N – количество показателей в НСП.

Коэффициент Кендалла рассчитывается на основании инверсии по формуле:

Кинвер - коэффициент Кендалла.

$$K_{\text{инвер}} = \frac{MS}{1/2n(n-1)} \quad (3.2)$$

Оптимальным значением данных коэффициентов является 1, так как в этом случае нет отклонения по рангам фактических показателей от нормативных. Эффективность определяется коэффициентом результативности (Кр) по формуле:

$$K_p = (1 + K_{\text{откл}})(1 + K_{\text{инвер}})/4 \quad (3.3)$$

Рассчитанные показатели представим в таблице 20.

Таблица 20 – Расчет показателей эффективности.

Год	Коткл	Кинвер	Кр	
2018	0,4285	0,77142	0,47604	2,1
2017	0,3333	0,6	0,842850	1,18

Достигнутая эффективность выше в 2 раза ( $1/0,476 = 2,1$ ) в 2018 г. и на 1,18 в 2017.

Таким образом, выявление влияния методов управления ассортиментной политикой и внедрение на предприятии алгоритма управления ассортиментом позволило оптимизировать ассортиментную политику предприятия и сделать ее более эффективной и конкурентоспособной.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель диссертационного исследования – выявить методы, оказывающие наибольшее влияние на управления ассортиментной политикой, а также разработать практических рекомендаций по формированию ассортиментной политики предприятия сбытовой сети.

В ходе диссертационного исследования были решены следующие задачи.

В ходе диссертационного исследования были решены следующие задачи:

Выявлена роль и значение ассортиментной политики Формирование ассортимента товаров - процесс подбора и установления номенклатуры товаров, соответствующей спросу покупателей и обеспечивающей высокую прибыльность торгового предприятия.

Важнейшим принципом формирования ассортимента товаров является обеспечение его соответствия характеру спроса населения. В связи с этим ассортимент товаров, предлагаемых покупателям, должен обладать достаточной широтой и глубиной. Сущность формирования и управления ассортиментом заключается в том, чтобы своевременно предлагать покупателям определенную совокупность товаров, которые бы, соответствуя профилю предприятия, наиболее полно удовлетворяли требованиям определенных категорий покупателей. В качестве критериев оптимальности выступают требования потребителей к ассортименту, качеству, цене товаров, послепродажному обслуживанию. Достижение соответствия между предложением товаров предприятием и спросом на них связано с определением и прогнозированием структуры ассортимента

Формированию ассортимента предшествует разработка предприятием ассортиментной концепции. Она представляет собой направленное построение оптимальной ассортиментной структуры, товарного предложения.

Выявлена специфика управления ассортиментной политики на предприятиях сбытовой сети, рассмотрены основные методы управления ассортиментом на предприятии. Выявлена специфика формирования товаров на предприятиях сбытовой сети, а также исследованы основные группы товаров и их взаимосвязи.

Рассмотрен зарубежный опыт управления ассортиментной политикой предприятий. На основе анализа источников было выявлено, товарная политика — краеугольный камень маркетинга, а без рационального для компании и привлекательного для покупателей товарного ассортимента нет товарной политики. С другой стороны, концепция ценности клиента в течение всего жизненного цикла имеет определенный недостаток, заключающийся в том, «что нет никакой гарантии продолжения клиентом отношений с поставщиком на существующем уровне или их поддержания в принципе. Это особенно заметно в отраслях с низкими барьерами выхода (например, розничная торговля) и на изменчивых рынках с высокой конкуренцией (например, телекоммуникационный рынок). Это также может относиться к отраслям, в которых активно используется стимулирование продаж.

Выявлен ряд методов, которыми следует руководствоваться процессе формирования ассортимента предприятия и выявлено влияние методов на ассортиментную политику сбытовой сети. Проведенный анализ существующих инструментов и методов работы с номенклатурой выявил ряд недостатков и отсутствие комплексного подхода к управлению ассортиментом товаров в ритейле.

Сравнительная характеристика методов оценки ассортимента показала, что каждый из них имеет как недостатки, так и преимущества, ограниченность областей использования, доступность и достоверность первичной информации, разную степень сложности в применении, свою специфику. Выбор метода анализа ассортимента зависит от объектов исследования, от целей, от системы обмена информацией, уровня

автоматизации и т.д. Мы предложили дополнить существующие методы расчетом коэффициента гармоничности. В связи с этим нами разработана матрица расчета коэффициента гармоничности, на основе определенных критериев, включая стратегические цели предприятия.

Предложенный метод на основе функций коммерческой деятельности является наиболее эффективным в современных условиях, поскольку основан на системном подходе и предполагает сквозное управление ассортиментом через все функции коммерческой деятельности. Это позволяет наиболее полно удовлетворить запросы потребителей и обеспечить максимально эффективную работу предприятия в целом.

.С учетом плюсов и минусов описанных выше методов формирования ассортимента нами сформулирован метод управления ассортиментом. Данный алгоритм позволит делать обоснованный выбор из возможных альтернативных вариантов ассортиментной политики, сформированных по результатам анализа внешней и внутренней среды. В сравнении с другими методами, несомненным достоинством данного является определенная конкретизация необходимых составляющих системы формирования товарного ассортимента.

Составлен перечень мероприятий, на которые предприятие должно ориентироваться при принятии решения об управлении ассортиментной политикой.

Поскольку показатели эффективности алгоритма, выражены через результаты конечной деятельности, в диссертации проведен их анализ до и после внедрения алгоритма и результаты оценены с помощью расчета отклонений и инверсии. Эффективность определяется коэффициентом результативности ( $K_p$ ). До внедрения алгоритма достигнутая эффективность была ниже ожидаемой в 2 раза ( $1/0,476 = 2,1$ ). В 2017 г. Он будет составлять 1,18.

Таким образом, внедрение на предприятии алгоритма управления ассортиментом позволило оптимизировать ассортиментную политику предприятия и сделать ее более эффективной и конкурентоспособной.

### Список использованных источников

1. Адлер Ю. Процессное описание бизнеса — основа основ и для системы экономики качества / Ю. Адлер, С. Щепетова // Стандарты и качество. — 2012. — № 2. — С. 66—69.
2. Акофф Р. Л. Планирование будущего корпорации / Р. Л. Акофф, Пер. с англ. М.: Сирин, 2012. - 256 с.
3. Акофф Р. Л. Планирование в больших экономических системах / Р. Л. Акофф, Пер. с англ. -М.: Наука, 2013.-216 с.
4. Алескеров Ф. Н. Ассортимент и качество товаров: управление в регионе / Ф. Н. Алескеров, А. Н. Яровинов. М.: Азер, 2015. - 189 с.
5. Анализ, синтез, планирование решений в экономике: Учебник для вузов по спец. «Информационные системы в экономике»/А.В. Андрейчинков, О.Н. Андрейчинкова,. М.: Финансы и статистика, 2012. - 366с.
6. Арефьева Е. Н. Ассортиментная политика: слабое звено в формировании прибыли / Е. Н. Арефьева // Финансовый директор. -2015.- №6. -С. 17-23.
7. Арсланова З. Лившиц В. Принципы оценки инвестиционных проектов в разных системах хозяйствования / З. Арсланова, В. Лившиц // Инвестиции в России. 2013. -№1-2. -С. 12- 14.
8. Астапов К.В., Инновации промышленных предприятий и экономический рост/ К.В. Астапов// Экономист. 2013. - № 6. - С. 14-19.
9. Афанасьев В. Маркетинг в управлении ассортиментом продукции/ В. А. Афанасьев, И.В. Сорокин, О.В. Апыхтин // Кожевенно-обувная промышленность. 2014. - №3-4. - С. 24-27.
10. Балдилов Е.М. Управление качеством и ассортиментов товаров народного потребления. / Е.М. Балдилов, А.Н. Юсубаев. Казахстан, 2011. - 90с.
11. Бжилянская Л. Инновационная деятельность: тенденции развития меры государственного регулирования / ЛЛ Бжилянская // Экономист. -2016.- №3.

12. Бизнес-планирование: Учебник для вузов./В.Г. Черняк. М.: ЮНИТИ, 2015.-470 с.
13. Большой экономический словарь. М.: Книжный мир, 2012.-892с.
14. Бурмистров Н.П. Оценка, анализ и планирование технико-экономического уровня производства /Н.П. Бурмистров, Ю.Ф. Коровин.- Киев: Техника, 2014.-78с.
15. Бурчак З. Г. Организационно-экономические основы формирования ассортимента непродовольственных товаров: автореф. дис. канд. экон. наук: Киев. 2016 г. -24 с.
16. Васильев Ф.П. Методы оптимизации /Ф.П. Васильев. М.: Факториал-пресс, 2012. - 823 е.: ил.
17. Васильев Ф.П. Численные методы решения экстремальных задач / Ф.П. Васильев. -М.: Наука, 1980. 189 с.
18. Внешнеэкономический толковый словарь / П.С. Завьялов, Л.В. Ежкин, Ред. И.П. Фаминский,. М.: ИНФРА-М, 2000. - 504с.
19. Внутрифирменное планирование. Учебник для студ. высш. учеб. завед. обуч.по экон.спец./М.И. Бухалков.-М.:ИНФРА-М, 2015. 392с.
20. Волошин И.Г. Методы оптимизации в экономике / И.Г. Волошин. М.: ИНФРА-М, 2013. - 450с.
21. Гаврилов А.И. Механизм инновационного управления экономикой / А.И. Гаврилов— 2-е изд., перераб. и доп. — Нижний Новгород: Изд-во Волго-Вятской академии государственной службы, 2000. — 237 с.
22. Герчикова И. Н. Мнeджмент: Учебник / Герчикова И. Н. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Банки и биржи, 2015 - 480 с.
23. Гогоберидзе А.Г. Динамика цен на продукцию машиностроения. / А.Г. Гогоберидзе, А.А. Дерябин. М.: Финансы и статистика, 2011. - 182с.
24. Градова А. П. Экономическая стратегия фирмы: учебное пособие/ Под ред. проф. А. П. Градова. 3-е изд. испр. и доп. СПб. Специальная литература, 2013.-589 с.



25. Гуськов В.В. Стратегия инновационного развития: рыночный и ресурсный подход/ В.В. Гуськов // Инновации. 2013. - №6,- С. 46-49.
26. Дарбинян М.М. Формирование ассортимента и товарные запасы в торговле/ М.М. Дарбинян. М.: Экономика, 2014. - 246 с.
27. Девитайкин А. Г. Управление инновациями: оценка инноваций как объектов интеллектуальной собственности с целью возмещения инновационных затрат/ А. Г. Девитайкин, А. И. Попов, В. Д. Смоляренко // Инвестиции в России. 2012. - №. 8. - С. 36-44.
28. Дихшель Е. Практический маркетинг / Е. Дихшель, Х. Хершген. - М.: Высшая школа.;ИНФР-М, 2016.-369 с.
29. Донцова Л.В. Инновационная деятельность: состояние, необходимость государственной поддержки, налоговое стимулирование/ Л.В.Донцова //Менеджмент в России и за рубежом. 2012. -№3. - С.23-26.
30. Егорова Ю.Н. Планирование на предприятии / Ю.Н. Егорова, С.А. Варакута. -М.: ИНФРА-М, 2014. 173с.
31. Жиряева Е. В Товароведение. / Е. В. Жиряева. СПб.: Питер, 2002. - 416 е.: ил. (ГОСТ Р 51303-99 «Торговля. Термины и определения»)
32. Завьялов П. С Маркетинг в схемах рисунках и таблицах / П.С.Завьялов. -М.: ИНФРА-М, 2013. 414с.
33. Ивахник Д. Е. Повышение конкурентоспособности промышленного предприятия на основе гибкой ассортиментной политики: дис. канд. экон. наук. 08.00.05: Благовещенск. 2011 г. 215 с.
34. Идрисов А. Б. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. / А.Б. Идрисов, С.В. Картышев. М.: Информационно издательский дом «ФИЛИНЪ», 2015. - 395с.
35. Ильенкова С.Д. Инновационный менеджмент. / С.Д. Ильенкова. - М.: Банки и биржи, 2013. 205 с.
36. Инновационная деятельность в антикризисном управлении / Б.В. Бирюков, В. П. Герасименко, А. Г Кириянов,. Ростов н/Д.: Изд-во Рост, унта, 2011. — 128 с.

37. Инновационное предпринимательство: Учебное пособие. / В.Г. Медынский, Л.Г. Шаршукова. М.:ИНФРА-М, 2014. - 240 с.
38. Инновационный менеджмент в малом бизнесе / Под ред. М.П. Переверзева.— Тула: Изд-во ТГПУ им. Л. Н.Толстого, 2015.- 172 с.
39. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие для вузов./ Ю.П. Морозов, А.И. Гаврилов, А.Г. Городнов— 2-е изд. перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. 471с.
40. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов /С.Д.Ильенкова, Л.М.Гохберг, С.Ю.Ягудин и др.; Под ред. С.Д.Ильенковой.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014. 327 с.
41. Инновационных менеджмент = Innovatoiy management: учебник для студентов вузов по специальности и направлению "менеджмент"/ Р.А. Фатхутдинов,. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2010. - 452с.
42. Инновация как средство экономического развития. / Б. Санто Пер. с венг. М.: Прогресс, 2013. - 364с.
43. Интриллигатор М. Математические методы оптимизации и экономическая теория / М. Интриллигатор, Пер. с англ. под ред. Конюса А. - М.: Прогресс, 2015.-230с.
44. Исследование систем управления. Учебник./ В.И. Мухин. М.: Экзамен, 2012.- 152с.
45. Исследование систем управления: Учеб. практ. пособие: По специальности «Менеджмент»./В.А. Долятовский, В.Н. Долятовская,. - М.: Ростов н/Д, 2004. - 255с. - «Новая технология»
46. Казакова Н. В. Некоторые подходы к управлению знаниями и интеллектуальным капиталом в современной экономике/ Н. В. Казакова // Инновации. -2013. -№ 1.-С. 14-19.
47. Карпов В. Стратегический маркетинг в условиях отечественного рынка/ В. Карпов // Маркетинг. 1992. - №33. - С. 21-29.
48. Короков Э. М. Концепция менеджмента / Э. М. Короков.- М.: Дека, 2007.-304с.

49. Котлер Ф Основы маркетинга/ Ф. Котлер; пер. с англ. М.: «Бизнес-Книга», «ИМА-Кросс», 2015. - 702 с.
50. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций которые должен знать каждый менеджер: Пер.с англ./Ф. Котлер,. СПб.: Нева, 2013. - 219с.
51. Котлер Ф. Маркетинг/ пер.с англ. Ф. Котлер, Д. Боуэн, Д.Мейкенз. - СПб.: Нева, 2015.- 178с.
52. Курс предпринимательства /Пер. с англ. А.М.Хоскинг. М.: ИНФРА-М, 2012.-187с.
53. Ламбен Ж-Ж. Стратегический маркетинг / Ж-Ж. Ламбен. — М.: Наука, 2006. —589 с.
54. Лобанова Т.П. Стратегическое планирование на предприятии / Т.П. Лобанова, Ю.А. Олейникова. М.: Прибор, 2011. - 268с.
55. Лобачева Е. Н. Научно-технический прогресс: закономерности и противоречия / Е. Н. Лобачева. М.: Экономика и право, ЮНИТИ, 2013. -119с.
56. Любатов Ю. В. О средних взвешенных оценках качества/ Ю. В. Любатов // Стандарты и качество. 1972. - № 7. - С. 8-50.
57. Макконнелл К. Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика. В 2 т. Пер. с англ. / К. Р. Макконнелл., С.Л. Брю Т. 2. Таллинн: 2013. - 676с.
58. Малый экономический словарь: 12000 терминов / Авт. и сост.: А. Н. Азрилиян, О. М. Азрилиян, Е. В Калашникова.; Под. ред. А. Н. Азрилияна. М.: Институт новой экономики, 2012. - 1088 с.
59. Маркетинг инструмент конкуренции: Сборник статей./ П.С. Завьялов, Н.К. Моисеева, М.В. Конышева,.М.: Центр маркетинговых исследований и менеджмента, 2012. - 128с.
60. Маркетинг во внешнеэкономической деятельности предприятия. - М.: Внешторгиздат.2009 г
61. Маркетинг. Учебник // А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С. А. Красеников и др. Под ред. А.Н. Романова. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. - 2015.-450 с.

62. Маркетинг: Учебник для вузов / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х.Анн. -М.: Экономика, 2015.- 175 с.
63. Маркетинг: Учебник для вузов / Под ред.проф. Г.А. Васильева,. -М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. 208с.
64. Маркетинг: Учебник/ А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др. Под ред. А. Н. Романова,. М.: Банки и биржи ЮНИТИ, 2013. - 560 с.
65. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: Курс лекций. / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова,. М.: ИНФРА-М; Новосибирск,: Сибирское соглашение, 2011. - 288 с.
66. Маршал А. Принципы экономической науки/ Маршал А. Пер.с англ. М.: Прогресс. - 2013. - 415 с.
67. Маслова Т.Д. Маркетинг / Т.Д. Маслова, С.Г. Божук, Л.Н. Ковалик,. СПб.: Питер, 2015. - 400с.: ил.
68. Менеджмент: учебник. / И.Н. Герчикова. М.: 2014. - 389 с.
69. Мескон М. Основы менеджмента: Пер. с англ./ М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.:«Дело ЛТД», 2000. - 286с.
70. Мескон М. Основы менеджмента/ М. Мескон, М. Альбер, Ф.Хедоури, пер. с англ. М.: Дело, 1992.- 702 с.
71. Методы прогнозирования спроса. М.: Экономика 2015 - 174 с.
72. Мищенко Л. А. Ассортиментная политика на рынке модных товаров на примере одежды: Дисс. канд. экон. наук: 08.00.05. М.: 2013. -195с.
73. Наумов В. Н. Ассортиментно-ценовая политика: сущность и содержание/ В. Н. Наумов // Маркетинг и маркетинговые исследования в России.-2011,-№6.
74. Николаева Г. И. Товароведение потребительских товаров. Теоретические основы/ Г. И. Николаева. М.: Норма 2012. - 283 с.
75. Николаева С. А. Особенности учета затрат в условиях рынка: система «директ-костинг»: теория и практика. / С. А. Николаева. М.: Финансы и статистика, 2012. - 128 с.

76. Ноздрева Р. Б. Маркетинг. Как побеждать на рынке / Р.Б.Ноздрева.- М.: Финансы и статистика, 2015 304 с.
77. Овельбаум Щ. В. Организация советской кооперативной торговли. / Щ. В. Овельбаум. М.: Экономика, 1974 - 379 с.
78. Организация и планирования производства на предприятии: 100 экзаменационных ответов: Учеб. пос. для экон. спец. вузов. / Г.И. Шепелев. - Ростов н/Д: МарТ, 2013. 335с.
79. Организация, планирование, управление деятельностью промышленных предприятий: учебник для вузов. / С.Е. Каменипера, Ф.М. Русинова М.: Высшая школа, 1984. - 335с
80. Орлов А. В. Рынок товаров: формирование, управление / А. В. Орлов, Ф. А. Критиков, Ю. К. Твилдиани. М.: Экономика, 2015. - 263 с.
81. Основы коммерческой деятельности. Учебник. / Б.И. Синецкий-М.: Юристъ, 2013.-656с.
82. Основы маркетинга: Учебник. / Е.П. Голубков,. — М.: Финпресс,1999. —656 с.
83. Пиндайк Р. С. Микроэкономика / Р. С. Пиндайк, Д. Л. Рубинфельд,. М.: «Дело» Академия народного хозяйства при Правительстве РФ, 2011.-389 с.
84. Полонская Л. А. Формирование ассортимента товаров в розничной торговле / Л. А. Полонская, М. М. Турнянская. К.: Техника, 1982.-96 с.
85. Попов Е. В. Сегментирование рынка / Е. В. Попов // Маркетинг в России и за рубежом. 2009.- №2.-С. 15-26.
86. Прокопенко В. В. Бизнес-план для вашей фирмы/ В.В. Прокопенк. - М.: Изд-во «Фора», 1997.-215 с.
87. Романов А.Н. Оценка коммерческой деятельности предпринимательства / А.Н. Романов, И .Я. Лукашевич. М.: Москва, 2012. - 258с.
88. Сай В.М. Формирование организационных структур управления./ В.М. Сай, Научная монография,. М.: ВИНТИ РАН, 2012.- 354с.

89. Сеа Ж. Оптимизация. Теория и алгоритмы. / Ж. Сеа. М.: Мир, 2013.- 152с.
90. Семенов В. П. Проблемы управления инновационно-инвестиционным процессом/ В. П. Семенов // Инновации. 2013. -№ 8. -с24-26.
91. Синк С.Д. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. / С.Д. Синк. М.: Прогресс,2014.- 511с.
92. Скриптунова Е. А. Управление ассортиментом новый ресурс повышения рентабельности бизнеса/ Е. А. Скриптунова // Планово-экономический отдел. - 2014. -№3 (9). - С. 18.
93. Скриптунова Е. Повышение рентабельности предприятия за счет оптимизации ассортимента/ Е. Скриптунова /Новые рынки. 2013. - №6.
94. Славников Д. В. Оптимизация ассортиментной программы производственного предприятия с использованием операционного анализа/ Д.В. Славников //Планово-экономический отдел. 2014. - №6 (11). - С. 17.
95. Современный экономический словарь. 3-е. изд., перераб. и доп. / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева,. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 480 с.
96. Справочник предпринимателя и бизнесмена. / И.Г. Синяговский,. - М.: Изд. «Гонг»,2015.-206с.
97. Статистическое управление: Сокр. Пер. с англ./ Научный ред. и автор предисловия Л. И. Евенко. М.: Экономика, 2011. 179 с.
98. Стояновой Е. С. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник/ под ред. Е. С. Стояновой. М.: изд-во Перспектива, 2003. - 405 с.
99. Стратегическое планирование маркетинга. / Мак-Донадд М. — СПб.: Питер, 2015.-320 с.
100. Тарасова Е.Е. Оценка коммерческой деятельности предпринимательства / Е.Е. Тарасова, Л.В. Прушковский. Белгород: Кооперативное образование, 2011. - 136с.

101. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями. / Б.Твисс Сокр. пер. с англ. М.: Экономика. 2012. - 365с.
102. Теория анализа хозяйственной деятельности /Под общ. ред. В.В. Осмоловского. Мн.: Выш. шк., 2013. - 240с.
103. Тугушев А. В. Формирование ассортиментной политики в современном информационном обществе./ А. В.Тугушев. М.: Прогресс, 2013.-368с
104. Укрощение строптивной матрицы // Маркетолог. — 2015. — №1,2.
105. Уотермен Р. Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. / Р. Уотермен. М.: Прогресс, 2012.-238с.
106. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А.Саломатина. 2-е изд., перераб. и доп.-М.:ИНФРА-М, 2014.-669 с.
107. Ушаков Ю.А. Управленческие нововведения в США: проблемы внедрения./Отв. ред. Ю.А.Ушаков. М.: Наука, 2015.-652с.
108. Французско-Русский словарь. 51 000 слов. Изд. 7-е, Стереотип. - М.: «Русский язык», 1977. - 678с.
109. Чеблоков А.Т. Финансовое планирование на предприятиях/ А.Т.Чеблоков//Финансист. 1999.- N5.-С.23-30.
110. Черникова И. Н. Менеджмент / И. Н. Черникова 2-е. изд., перераб. и доп. СПб.: СПбЛТА, 1995 - 489 с.
111. Чернорудский И. Г. Методы оптимизации в теории управления / И. Г. Чернорудский. М.: Прогресс, 2015.-328с.
112. Чуровский С.Р. Применение финансовых критериев при оценке положения продукта на кривой жизненного цикла / С.Р. Чуровский // Маркетинг в России и за рубежом. — 2011.- № 3. С. 15-22.
113. Шеремет А. Анализ финансовых результатов деятельности предприятия/ А. Шеремет, Р. Сайфулин, Е. Негашев // Финансовая газета. - 2013.- №3.- С. 3-4.

114. Шеремет А.Д. Финансы предприятий. Учебное пособие./ А.Д. Шеремет, О.С. Сайфулин. -М.: ИНФРА-М, 2013. 147с.
115. Шиян Н. В. Экономическое развитие страны и инновации в образовании /Н. В. Шиян//Инновации.-2013.-№ 8. — С. 15-19.
116. Шумеров Е. В. Оптимизация взаимоотношений с клиентами и ассортиментной политики/ Е. В. Шумеров // Экономика и жизнь приложение «Ваш партнер» от 07.02.04. № 005. - С. 34.
117. Щербаков В. А. Совершенствование организации инновационного обслуживания предприятий/ В. А Щербаков, А. И. Щербаков, Е.А.Ладыжская, Е. В. Веселовский . Новосибирск: 2002. — 124 с.
118. Эванс Дж. Р. Маркетинг / пер.с англ. Дж. Р. Эванс, Б. Берман. -М.: МТ-ПРЕСС, 2000. -308с.
119. Эванс Дж. Р., Берман Б. Маркетинг / Дж. Р. Эванс, Б Берман ,Сокр.перев. с англ. Авт. перепаб. М.: 2011. - 129с.
120. Экономика фирмы. Словарь справочник/ Под ред. В. К. Скляренко, О. И. Волкова. М.: ИНФРА-М, 2000.-VIII, 401 с.
121. Экономика, организация и планирование производства на предприятии / Г.И. Шепелев. 2-е изд., доп. и перераб. - Ростов н/Д: МарТ, 2014.-538с.
122. Экономика, организация и планирование промышленного производства / Т.В. Карпей,. М.: ИНФРА-М, 2014. - 315с.
123. Кристофер М., Пэк Х. Маркетинговая логистика. — М.: Издательский дом «Технологии», 2015. — С. 10.
124. Breisch R.A., Cintagunta P.K., Fox E.J. How does assortment affect grocery store choice? // J.Marketing Research. — 2009. — Vol. 46, № 2.
125. Hubner A.H., Kuhn H. Integrated retail shelf space and price management: Technical report KU Eichstatt-Inglostast. —2010. — P. 14—27.
126. Hoch St.J., Bradlow E.L., Wansink B. The Variety of Assortment // Marketing Science. — 2015. — Vol. 18, № 4. — P. 527—546.



127. O'Connell V. Reversing field, Mac/s goes local // Wall Street J. — 2013. — April 21. — P. 5.
128. Monrala M.K., Levy M., Kahn B.E. et al. Why is assortment planning so difficult for retailers? [A frame work and research agenda].
129. Третьяк О.А. Ценность клиента в течение его жизненного цикла: развитие одной из ключевых идей маркетинга взаимоотношений // Российский журнал менеджмента. — 2011. Т. 9, № 3. — С. 55-68.
130. McGregor J. At Best Buy, marketing goes micro // BusinessWeek. — 2010. — May 14. — P. 3.
131. Quelch J.A., Kenny D. Extend profits, not product lines // Harvard Business Review. — 2014. — № 72. — P. 153—160.
132. Kurt Salmon Associates. Efficient consumer response: Enhancing consumer value in the grocery industry: Report // Food Marketing Institute. — 2013. — № 9. — P. 526.
133. ACNielsen. Eighth Annual Survey of Trade Promotion Practices. — Chicago, IL, 1998.
134. Dreze X, Hoch S.J., Purk M.E. Shelf management and space elasticity // J. Retailing. — 2014. — № 70. — P. 301—326.
135. Broniarczyk S.M., Hoyer W.D., McAlister L. Consumers' perception of the assortment offered in a grocery category: The impact of item reduction // J. Marketing Research. — 2008. — № 35. — P. 166—176.
136. Boatwright P.J.C. Nunes. «Reducing assortment: An attribute-based approach» // J. Marketing. — 2011. — Vol. 65, № 3. — P. 50-63.
137. Hadley G., Whitin T.M. Analysis of Inventory Systems. — Prentice Hall, 1963.
138. Downs B., Metters R., Semple J. Managing inventory with multiple products, lags in delivery, resource constraints, and lost sales: A mathematical programming approach // Management Science. — 2012. — № 47. — P. 464—479.