

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«АЛТАЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА
И ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ
Кафедра финансов и кредита

ВЛИЯНИЕ АСОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ НА ФИНАНСОВЫЙ
РЕЗУЛЬТАТ КОМПАНИИ

(выпускная квалификационная работа)

Выполнил студент
4 курса, 231В группы
Кузнецов Н.Р.

(подпись)

Руководитель практики

(ученая степень, звание)

(Ф.И.О.)

(подпись)

Работа защищена

« ____ » _____ 20_ г.

(оценка)

Барнаул 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ.....	6
1.1 Понятие и сущность ассортиментной политики.....	6
1.2 Методы оценки эффективности ассортиментной политики	12
1.3 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Групп-Сервис».....	19
2 АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ НА ФИНАНСОВЫЙ РЕЗУЛЬТАТ ООО ГРУПП-СЕРВИС.....	32
2.1. Общая экономическая характеристика ООО «Групп-Сервис».....	32
2.2 Расчет влияния ассортиментной политики на финансовый результат.....	40
2.3. Рекомендации по повышению эффективности ассортиментной политики ООО «Групп-сервис».....	46
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	53
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	55
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	60

ВВЕДЕНИЕ

Управление ассортиментом и его планирование одно из самых главных направлений деятельности каждого предприятия. Даже хорошо продуманные планы сбыта и рекламы не смогут нейтрализовать последствия ошибок, допущенных ранее при планировании ассортимента. Ассортиментная политика напрямую влияет на финансовый результат предприятия, то есть на прибыль или убыток.

Специфика проблемы на российском рынке заключается в том, что ситуация усложняется общей экономической нестабильностью, инфляцией, низким уровнем платежеспособного спроса, низким уровнем роста доходов населения, несовершенством рыночных отношений.

Объектом исследования является финансовый результат компании.

Предметом исследования является анализ влияния ассортиментной политики на финансовый результат.

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

Финансовые результаты деятельности предприятия характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности. Прибыль и рентабельность относятся к числу важнейших оценочных показателей работы организации. Значение прибыли обусловлено тем, что она создает финансовую основу для выделения средств на финансирование текущих и долгосрочных потребностей организации.

Обеспечение конкурентоспособности предприятий определяется в большей степени способностью товарного ассортимента предприятия адекватно отвечать текущему потребительскому спросу на количественном и качественном уровнях. Однако, как показывает практика, выбор структуры

выпускаемой продукции на российских предприятиях осуществляется без достаточного обоснования, а скорее по инерции, в результате чего снижается эффективность деятельности предприятия на рынке.

С экономической точки зрения Федько В.П. определяет ассортимент - как, прежде всего отражение межотраслевой и отраслевой пропорции в составе товарного предложения, которое характеризует результаты деятельности предприятий, реализующих товары или услуги, то есть это один из факторов, определяющих степень сбалансированности спроса и предложения.

По определению Ф. Котлера, товарный ассортимент - это группа товаров, тесно связанных между собой, либо в силу схожести их функционирования, либо в силу того, что их продают одним и тем же группам клиентов, или через одни те же типы торговых заведений, или в рамках одного и того же диапазона цен.

Целью данной работы является исследование теоретических аспектов ассортиментной политики организации и влияние ее выбора на финансовый результат компании, и разработка рекомендаций по совершенствованию ассортиментной политики предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи :

- раскрыть понятие и сущность ассортиментной политики предприятия;
- изучить методы оценки влияния ассортиментной политики на финансовый результат;
- оценить действующее финансовое состояние предприятия ООО «Групп-Сервис» ;
- провести анализ влияния ассортиментной политики на финансовый результат;

- определить основные пути повышения эффективности ассортиментной политики и финансовых результатов предприятия;
- сформулировать рекомендации по совершенствованию ассортиментной политики компании.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА АССОРТИМЕНТА ПРОДУКЦИИ

1.1 АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА И СТРУКТУРА ПРОДУКЦИИ

Финансовый результат деятельности компании во многом зависит от ассортиментной политики. Ассортиментная политика – это определение набора товарных групп наиболее предпочтительных для успешной работы на рынке и обеспечивающих экономическую эффективность деятельности. Необходимость этого анализа определяется стратегическими условиями предприятия по реализации продукции и сложной ситуацией на рынке. Основная цель формирования ассортимента – это наиболее полное удовлетворение потребностей населения в товарах, кроме того правильно сформированный ассортимент оказывает большое влияние на конкурентоспособность предприятия во внешней среде.

Актуальность анализа заключается в контроле руководством выполнения правильной товарной стратегии и оценке влияния ее на финансовый результат. К анализу ассортимента можно применить различные критерии оценки : оборачиваемость, доходность, уровень продаж и т.д.

Ассортимент — набор товаров, формируемый по определенным признакам и удовлетворяющий индивидуальные потребности .

состав однородной продукции, различающейся по определенным признакам, по видам, сортам и маркам. Различают ассортимент услуг, ассортимент продукции и торговый ассортимент:

- ассортимент услуг — совокупность услуг, предлагаемых потребителям. Ассортимент услуг подразделяется на три основных вида: групповой, видовой и внутривидовой (по степени детализации).

- ассортимент продукции — состав, соотношение отдельных видов изделий в продукции предприятия, отрасли, группе товаров с учётом их качества и сортности.
- ассортимент товаров — группа товаров, связанных между собой либо в силу схожести сферы их функционирования (применения), либо в рамках одного и того же диапазона цен.[19.с.130.]

Номенклатура – это систематизированный перечень наименований изделий с указанием их шифров и кодов, установленных по классификатору промышленной продукции, для соответствующих видов продукции. [14.с.120.]

Структура продукции (состав)– это соотношение отдельных изделий в общем объеме их выпуска. [12.с.19.]

В составе товарной и реализованной продукции могут быть изделия с низким уровнем рентабельности либо не востребованные изделия. Чтобы избежать негативных последствий, необходимо изучать факторы, воздействующие на спрос данных видов продукции, с целью поиска путей недопущения или минимизации потерь. Отсюда следует, что хозяйствующий субъект должен постоянно работать по формированию товарного ассортимента. Формирование ассортимента – проблема конкретных товаров, их отдельных серий, определения соотношения между «старыми» и «новыми» товарами, товарами массового, серийного и единичного производства, «наукоемкими», и «обычными».

Система формирования ассортимента включает в себя следующие основные моменты:

- определение текущих и перспективных потребностей покупателей;
- оценку уровня конкурентоспособности выпускаемой или планируемой к выпуску продукции;
- изучение жизненного цикла изделий и принятие своевременных мер по внедрению новых, более совершенных видов продукции и изъятию из

производственной программы морально устаревших и экономически неэффективных изделий;

- оценку экономической эффективности и степени риска изменений в ассортименте продукции.

Основная цель ассортиментной концепции заключается в том, чтобы сориентировать предприятие на выпуск товаров, которые по своей структуре, потребительским свойствам и качеству наиболее полно соответствуют потребностям покупателей. Товаропроизводитель занят не просто созданием и производством товаров, но и формированием клиентуры. Формирование ассортимента и структуры выпуска продукции должно учитывать и эффективное использование трудовых, материальных и финансовых ресурсов, имеющихся в его распоряжении.

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.

Основные цели ассортиментной политики:

- увеличение сбыта за счёт оптимизации структуры ассортимента;
- увеличение оборачиваемости товарных запасов;
- достижение конкурентного преимущества за счёт более привлекательного ассортимента;
- выход на новые рынки;
- снижение издержек, связанных с содержанием ассортимента;
- формирование имиджа компании путем позиционирования ассортиментных товарных единиц.

В основе формирования ассортиментной политики - концепция жизненного цикла товара, которая состоит в том, что продукт, создаваемый для рынка, проходит ряд этапов: внедрения, развития, зрелости, насыщения, падения спроса, ухода с рынка.

Различные товары имеют разные жизненные циклы, например, пишущая машинка - 30-40 лет, автомашина 5-10 лет. На каждом этапе жизненного цикла товара используются различные формы и методы торговли и применяются различные средства стимулирования сбыта, причем они имеют специфические особенности при сбыте различных товаров потребительского назначения, а также продукции производственного назначения.

Разработка ассортиментной политики требует постоянного внимания к изучению продукта с точки зрения жизненного цикла и принятия своевременных решений относительно внедрения новой продукции, модернизации или усовершенствования традиционных видов продуктов, снятия товара с производства и в то же время продолжения выпуска запасных частей для продукции находящейся в эксплуатации, с целью обеспечения бесперебойного технического обслуживания.

Практика показывает, что разработкой и осуществлением ассортиментной политики фирмы занимаются постоянно. Концепция жизненного цикла товара имеет довольно широкое распространение и используется для анализа положения изделия на рынке, оценки перспектив его сбыта, выбора стратегии сбыта, форм и методов действия фирм-производителей.

Одновременный выпуск новых товаров, модификация и усовершенствование традиционных товаров и технологий практически характерны лишь для крупных промышленных компаний. Небольшие фирмы обычно специализируются по видам деятельности: фирмы-новаторы (венчурные фирмы) осуществляют разработку новой продукции; инжиниринговые фирмы занимаются разработкой оригинальных модификаций уже известных изделий; машиностроительные узкоспециализированные фирмы выступают в качестве субпоставщиков несложных изделий или деталей массового производства.

В процессе анализа необходимо выяснить, как хозяйствующий субъект выполняет план по ассортименту в натуральном и стоимостном выражении, какова динамика выпуска отдельных видов изделий.

Степень выполнения плана по обязательному ассортименту является одним из важнейших показателей деятельности предприятия. Его невыполнение ухудшает производственную деятельность связанных с ним хозяйственных звеньев, как занятых производством соответствующего вида конечной продукции, так и потребляющих эту продукцию. Следствием этого являются нерациональные замены потребляемых ресурсов, снижение качества конечной продукции, рост затрат обратной связи, разбалансирование экономики. Таким образом, анализ выполнения плана выпуска продукции позволяет установить причины неэффективного использования производственного потенциала. Оценка выполнения плана по ассортименту основывается на сопоставлении планового и фактического выпуска продукции по основным видам продукции, включенным в номенклатуру. Сравнение может вестись с помощью различных измерителей (натуральных, весовых, стоимостных и др.), выбор которых, в числе прочих факторов, определяется и тем, какими показателями характеризуется степень выполнения плана по ассортименту в целом. Известно несколько способов определения этого уровня:

- по способу наименьшего процента, то есть определяется доля видов продукции, по которым план не выполнен в общем их количестве (применяется сравнительно редко);
 - по удельному весу изделий, по которым план объема выпуска продукции выполнен;
 - по способу среднего процента, который рассчитывается путем деления общего фактического выпуска продукции в пределах плана на общий плановый выпуск продукции – коэффициент выполнения плана (Квп).
- При этом продукция, изготовленная сверх плана или непредусмотренная планом не засчитывается в выполнение плана по ассортименту. [27.с.75.]

Основными причинами, влияющими на невыполнение плана по ассортименту продукции, являются:

Внутренние причины: недостатки в системе организации и управления производством, плохое техническое состояние оборудования, простои, аварии, недостаток средств, недостатки в системе управления и материального стимулирования;

Внешние причины: изменение конъюнктуры рынка, изменение спроса на отдельные виды продукции, состояние материально-технического обеспечения, несвоевременный ввод в действие производственных мощностей предприятия по независимым от него причинам и др.

После установления причин невыполнения плана по каждому виду продукции необходимо наметить мероприятия, способствующие их устранению в будущем.

Неравномерное выполнение плана по отдельным изделиям приводит к отклонениям от плановой структуры продукции, нарушая тем самым условия сопоставимости всех экономических показателей. [19.с.55.]

Выполнение плана по структуре означает сохранение в фактическом выпуске продукции запланированного соотношения отдельных ее видов.

Изменение структуры выпуска и реализации продукции оказывает большое влияние на все экономические показатели: объем выпуска в стоимостной оценке, объем реализации, материалоемкость, себестоимость товарной продукции, прибыль, рентабельность, финансовую устойчивость. Объем товарной и реализованной продукции может возрасти без увеличения количества продукции в натуральном выражении, но в результате структурных сдвигов в ассортименте, т.е. по причине увеличения удельного веса более дорогой продукции. То же происходит с размером прибыли при увеличении удельного веса высокорентабельной и соответственно при уменьшении доли низкорентабельной продукции. [5.с.189.]

Принятие правильного решения о формировании и управлении ассортиментом фирмы позволит обеспечить ее конкурентоспособность,

увеличить прибыль, а так же повысить стоимость предприятия. Соответственно, обеспечение предприятия при формировании ассортиментной политики адекватным научным методическим аппаратом, позволяющим сформировать обоснованный по ситуационному факторному окружению ассортиментный ряд, является актуальной проблемой. [17.с.44.]

1.2 МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ

Чтобы принять решение либо о продолжении реализации товара, либо о снятии его с продаж и исключении из номенклатуры, можно провести анализ показателей сбыта, доли рынка, уровня издержек и рентабельности. Считается, что товарный ассортимент слишком узок, если прибыль увеличивается после добавления в ассортимент нового товара, и слишком широк, если прибыль увеличивается после прекращения выпуска ряда изделий. Прибыль – универсальный показатель, на основе которого можно провести анализ рентабельности товарной группы и АВС–анализ [7, с. 69].

Анализ рентабельности ассортиментной группы товаров – это наиболее простой и наименее трудоемкий метод анализа ассортимента, который основан на определении показателей рентабельности при разных состояниях товарной номенклатуры и сравнении их между собой [17, с. 98].

Показатель рентабельности продукции представляет собой соотношение между получаемой от продажи товара прибылью и затратами на его производство. Рентабельность является оценочным показателем, так как на его основе можно определить эффективность производства каждой номенклатурной позиции и принять решение о целесообразности ее производства. Если рассчитывать этот показатель для группы товаров, то можно оценить эффективность изменений, происходящих в номенклатуре.

Если рентабельность группы товаров увеличивается, то изменения ассортимента следует принять.

АВС–анализ известен в работах российских специалистов под названием функционально–стоимостной анализ. АВС–анализ – это метод структурного анализа, основанный на ранжировании объектов по выбранным показателям [10, с. 187].

В качестве объектов при анализе могут выступать: отдельные товары или продуктовые группы, отдельные заказы и клиенты, регионы и каналы сбыта. В качестве показателей используются: объем сбыта, прибыль и покрытие затрат. Покрытие затрат – это часть выручки производителя, которая остается после исключения прямых затрат на производство продукции и может быть использована для покрытия косвенных затрат и формирования прибыли фирмы [7, с. 72].

В основе этого метода лежит закон «80% на 20%», открытый итальянским экономистом В. Парето. В ходе анализа применительно к продуктовой стратегии выделяются три группы продуктов по выбранным критериям: производству и реализации, прибыли, покрытию затрат. Техника проведения АВС–анализа предусматривает группировку проранжированных объектов с точки зрения их весомости для формирования выбранного показателя. Первая группа, группа А, характеризуется значительным вкладом в анализируемый показатель, группа В имеет средний вклад, а группа С – совсем незначительный. Продукты, попавшие в группу С, могут быть исключены из номенклатуры, если это не повлияет на другие интересы фирмы (ассортимент, клиенты, связи между продуктами) [12, с. 105].

План действий:

1. Определить проблему, которую надлежит решить.
2. Учесть все факторы (признаки), относящиеся к исследуемой проблеме.
3. Выявить первопричины, которые создают наибольшие трудности, собрать по ним данные и проранжировать их.

4. Построить диаграмму Парето, которая представит фактическое положение дел в понятной и наглядной форме.

5. Провести ABC–анализ диаграммы Парето [8, с. 203].

Особенности метода: наиболее распространенным методом анализа для выявления результатов деятельности и причин возникновения проблем является метод ABC–анализа, одним из вариантов графической интерпретации которого служит диаграмма Парето.

В литературе приводятся примеры проведения ABC–анализа по показателям оборота, прибыли, трудоемкости, расходов на материалы, и даже по таким параметрам, как помехозащищенность, быстродействие, потребляемая мощность и т. д.

Число групп при проведении ABC–анализа может быть любым, но наибольшее распространение получило деление рассматриваемой совокупности на три группы: А, В и С (75:20:5), чем и обусловлено название метода (ABC–Analysis).

Группа А – незначительное число объектов с высоким уровнем удельного веса по выбранному показателю.

Группа В – среднее число объектов со средним уровнем удельного веса по выбранному показателю.

Группа С – большое число объектов с незначительной величиной удельного веса по выбранному показателю.

Экономический смысл исследований в рамках ABC–анализа сводится к тому, что максимальный эффект достигается при решении задач, относящихся к группе А.

Достоинства метода: простота, наглядность и точность ABC–анализа позволяет правильно выявить основные проблемы для их эффективного разрешения; ABC–анализ диаграммы Парето может быть довольно легко автоматизирован [11, с. 124].

Недостатки метода: при построении сложной, не всегда четко структурированной диаграммы возможны неправильные выводы.

Ожидаемый результат: принятие решения на основании ABC–анализа, сравнивая диаграммы, построенные до и после разрешения проблем, оценивают эффективность принятых мер.

В настоящее время при формировании ассортимента розничных торговых предприятий используются два метода, соответствующие современному состоянию экономики, – метод ассортиментного перечня и метод потребительского комплекса. Формирование ассортимента предприятий розничной торговли требует специальных знаний в области коммерции, экономики, маркетинга. Это обусловлено принципами этой работы, среди которых ориентация на запросы конкретных.

Анализ по адаптированной матрице BCG.

Матрица бостонской консалтинговой группы является классическим универсальным инструментом для анализа ассортиментного портфеля организации. Часто бывает невозможно построить классическую матрицу BCG, по причине отсутствия необходимых данных и возникновения сложностей в определении доли рынка конкурентов и т.д. Адаптированная матрица строится на основании внутренней информации компании и позволяет сделать полноценный анализ и выводы [18, с. 305].

Адаптированная матрица BCG строится по принципам:

Ось X: доля в объеме продаж компании (рассчитывается как отношение объема продаж продукта к объему продаж всей компании за соответствующий период);

Ось Y: темпы роста продаж продукта по отношению к предыдущему периоду (отношение объема продаж данного продукта за текущий период к объему продаж этого же продукта за предыдущий период). В случае если товар не присутствовал в ассортименте компании в прошлом году, рекомендуется темпы его роста принимать за 100%.

Точка раздела товаров по темпам роста можно определить как средний темп роста всех продуктов компании за оцениваемый период. Точка раздела

товаров по величине доли в объеме продаж определяется путем экспертной оценки, после нанесения на матрицу всех товаров компании.

Размер точки, обозначающей товар, отражает вклад данного товара в прибыль компании либо, что оптимально, маржинальный доход на объем от продаж данного товара.

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. Так, например, товары с низким темпом роста и большой долей рынка – «дойные коровы», в соответствии с названием, требуют мало инвестиций, а приносят много денег. Поэтому они становятся источником средств для развития фирмы. Оптимальная стратегия по отношению к ним – «сбор урожая», т.е. минимальные вложения при максимальной отдаче [19, с. 70].

«Звезды» имеют высокий темп роста и приносят много прибыли. Это лидеры рынка, но для поддержания их позиции на рынке требуются значительные инвестиции. Однако, «звезды», в виду их лидерства приносят значительную прибыль, которую можно инвестировать в поддержание их рыночной позиции. В стадии зрелости эти группы товаров превращаются в «дойных коров».

«Собаки» или «хромые утки» имеют малую долю рынка и низкие темпы роста. Как правило, себестоимость их производства относительно высока, по сравнению с конкурентами. Если это не сопутствующие товары, которые нужны для поддержания ассортимента, то оптимальным решением будет их удаление из ассортимента или, как минимум, полное прекращение инвестиций в эти товары.

И, наконец, «дикие кошки» темпы роста имеют высокие, но доля рынка маленькая. Это самая неопределенная позиция. Эти товары могут увеличить свою рыночную долю, так как рынок еще не сформировался окончательно, однако это требует значительных инвестиций. Если они

оцениваются как перспективные товары, то имеет смысл вкладывать деньги в их развитие, для перевода их в категорию «звезд». Если же компания не намерена финансировать средства в поддержку «диких кошек», то их рост постепенно замедлится, и они перейдут в категорию «собак».

Кроме того, по матрице VCG интересно отслеживать изменения положений товаров в динамике. Различные траектории движения продуктов в матрице позволяют оценить действенность текущей работы с ассортиментом и при необходимости выработать план действий по исправлению неблагоприятных тенденций. Поэтому данный вид анализа необходимо проводить регулярно, не реже 1 раза в квартал. Кроме того, такой вид анализа позволяет сбалансировать ассортимент организации, проанализировать потенциал существующего продуктового портфеля и выработать стратегии дальнейшей работы с ним. В идеале он должен содержать продукты, приносящие финансовую прибыль, и продукты, находящиеся на стадиях внедрения или роста, которые обеспечат долгосрочную прибыльность. Потребности второй категории финансируются за счет первой [20, с. 61].

Анализ по методу Дибба–Симкина.

Получаемая в результате данного анализа классификация товаров, позволяет определить основные направления развития отдельных товарных групп, выявить приоритетные позиции ассортимента, оценить эффективность структуры ассортимента и пути ее оптимизации. Для анализа используются данные о динамике продаж и себестоимости продукции (включающей только переменные затраты, без учета постоянных затрат). На основе соотношения объема продаж в стоимостном выражении и вклада в покрытие затрат товар относится к одной из 4–групп. Финансовый вклад в покрытие затрат (МДО) = выручка от реализации – переменные затраты.

Классификация групп:

А – наиболее ценная для предприятия группа; товары, входящие в эту группу могут служить эталонами при выборе нового товара для включения в

ассортимент. Необходимо стремиться к увеличению числа товарных позиций в этой группе, так как увеличение продаж именно этих товаров оказывает наибольшее влияние на прибыль предприятия.

В1 – следует выявлять пути повышения доходности этой продукции (возможности повышения цен, поиск более выгодных поставщиков для снижения себестоимости и т.д.), так как за счет высоких объемов продаж, даже незначительный рост доходности приведет к ощутимому росту прибыли предприятия в целом.

В2 – необходимо искать возможности для увеличения продаж продукции данной товарной группы (проведение промо-акций, реклама и т.д.). Благодаря высокой рентабельности продукции данной группы, темпы роста прибыли предприятия будут выше темпов роста продаж этих товаров.

С – наименее ценные для предприятия товары; необходимо рассмотреть возможности замены ряда товаров из этой группы, а также оценить эффективность исключения наименее прибыльных товаров [9, с. 217].

При анализе ассортимента необходимо также учитывать:

Учет времени присутствия товара на рынке, так как спрос у потребителей на товары-новинки и товары, утвердившиеся на рынке, различен. Поэтому нужно дать товару время (2 – 3 мес.) для узнаваемости его потребителем, чтобы иметь возможность принять эффективное решение, основываясь на участии товара в товарообороте и доходе.

Анализ представленности данной продукции у конкурентов.

При более широком ассортименте у конкурентов, потребители могут отдать предпочтение им в будущем. Следовательно, важно отслеживать пользующуюся спросом продукцию, присутствующую в ассортименте конкурирующего предприятия.

Существующие рыночные тенденции, например, растущая популярность приверженцев к здоровому образу жизни диктует производителям наличие специальных продуктов в ассортименте. [7.с.10.]

Проведя такую диагностику своего ассортимента, компания может определить перспективы развития ассортимента на ближайший период, найти средства повышения его прибыльности. Выработать различные стратегии поддержания либо восстановления баланса своего продуктового портфеля.

Доказано, что производственные затраты очень чувствительны к ассортименту. Например, сокращение наполовину ассортимента повышает производительность на 30%, сокращает издержки на 17% и существенно снижает точку безубыточности. Повторное сокращение ассортимента повышает производительность на 75%, сокращает издержки на 30% и снижает точку безубыточности более чем на 50%.

В большинстве случаев с увеличением ассортимента издержки увеличиваются – обычно на 20–35% на единицу продукции при удвоении ассортимента. Это теория проверенная на практике, однако, чрезмерное сокращение ассортимента кроме снижения производственных затрат может также привести к резкому снижению продаж, так как узкий ассортимент не будет удовлетворять потребителей. Необходимо так сбалансировать ассортимент, чтобы предприятие не несло лишних производственных затрат, а потребитель остался доволен предложенной ему продукцией. К такому оптимальному результату должна привести описанная выше методика анализа и управления ассортиментом. [7.с.45.]

1.3 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИТИЯ

Любая организация находится и функционирует во внешней и внутренней среде. Это предопределяет успех компании, налагают определенные ограничения на операционную деятельность и в какой-то мере, каждое действие компании возможно только в том случае, если окружающая среда позволяет это реализовать. [16.с.77.]

Предприятие находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Для этого существует разветвленная система различных связей. В качестве внешних связей следует понимать каналы поступления ресурсов от поставщиков и каналов сбыта продукции клиентам. Существуют связи со смежными предприятиями, конкурентами, союзами, органами государственного управления. Следует иметь в виду, что ресурсы внешней среды неограничены. Предприятие, являясь составной частью внешнего окружения, обязано постоянно решать вопросы социального развития не только собственного трудового коллектива, но и местного и общегосударственного значения. Кроме того, на них претендуют другие предприятия, находящиеся в этой же среде. Поэтому существует потенциальная опасность, что предприятие не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Задача стратегического планирования - обеспечить такое взаимодействие с внешней средой, которое позволяло бы поддерживать его потенциал на уровне, необходимом для нормального функционирования и развития. При этом внешняя среда исследуется, в первую очередь, для того, чтобы выявить возможности и угрозы, которые необходимо учитывать при постановке своих целей и их достижении.

Предприятие находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, тем самым обеспечивая себе возможность выживания. Для этого существует разветвленная система различных соединений. Внешние связи следует понимать как каналы для получения ресурсов от поставщиков и каналов сбыта для клиентов. Существуют связи со смежными предприятиями, профсоюзами, конкурентами, государственными органами. Предприятие, являясь неотъемлемой частью внешней среды, обязано постоянно решать вопросы социального развития не только собственного трудового коллектива, но и местного и национального значения. Следует иметь в виду, что ресурсы внешней среды являются ограниченными. Кроме того, на них претендуют и другие организации в той же среде. Поэтому

всегда существует потенциальная опасность того, что организация не сможет получить все необходимые ресурсы из внешней среды. Задача стратегического планирования - обеспечить такое взаимодействие с внешней средой, которая будет поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для нормального функционирования и развития. В то же время внешняя среда исследуется, прежде всего, с целью выявления возможностей и угроз, которые необходимо учитывать при определении целей организации и их достижения. [31.с.112.]

Оценка внешней среды осуществляется для того, чтобы:

- выявить изменения, которые воздействуют на разные аспекты стратегии;
- определить, какие факторы внешней среды могут представлять угрозу для фирмы;
- оценить, какие факторы внешней среды можно использовать для достижения стратегической цели. Это позволяет направить усилия фирмы в наиболее благоприятном для развития бизнеса направлении.

Анализ внешней среды помогает получить важные результаты:

- прогнозировать непредвиденные обстоятельства;
- разработать меры предупреждения неблагоприятных непредвиденных обстоятельств и угроз;
- помогает превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности.

Роль анализа внешней среды заключается в получении ответа на вопросы:

- где находится организация по отношению к другим участникам бизнеса;
- где, по мнению высшего руководства, должна находиться предприятие в будущем;

- что необходимо сделать, чтобы предприятие переместилась из положения, в котором находится, в то положение, где его хочет видеть руководство.

Чтобы фирма могла результативно изучать состояние внешней среды, должна быть создана специальная система ее наблюдения и изучения.

Наиболее распространенными способами наблюдения являются:

- анализ материалов, опубликованных в книгах, журналах и других информационных изданиях;
- участие в конференциях;
- анализ опыта работы предприятия;
- изучение мнения сотрудников предприятия;
- проведение собраний, совещаний, "мозговых штурмов", различных конкурсов и т.д.

В процессе изучения важно вскрыть тенденции, характерные для изменения состояния отдельных параметров и попытаться предсказать направления их развития с тем, чтобы предвидеть ожидающие предприятия угрозы и преимущества в будущем.

Характеристика макроокружения.

Любое предприятие функционирует в определенной среде. Внешняя среда является источником, питающим предприятие ресурсами, которые не безграничны. Кроме того, на них претендуют другие предприятия, находящиеся в этой же среде. Задача стратегического планирования - обеспечить такое взаимодействие с внешней средой, которое позволяло бы поддерживать его потенциал на уровне, необходимом для нормального функционирования и развития. При этом внешняя среда исследуется, в первую очередь, для того, чтобы выявить возможности и угрозы, которые необходимо учитывать при постановке своих целей и их достижении.

анализ внешней среды помогает получить важные результаты:

- прогнозировать непредвиденные обстоятельства;

- разработать меры предупреждения неблагоприятных непредвиденных обстоятельств и угроз;
- помогает превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности.

Стратегическое планирование рассматривает внешнее окружение как совокупность двух сред: макроокружения и микроокружения.

Макроокружение создает общие условия существования фирмы. В большинстве случаев макроокружение не имеет специфического характера применительно к отдельно взятому субъекту хозяйствования, оно оказывает общее влияние на все субъекты. Тем не менее, степень влияния макроокружения на различные организации неодинакова, что обусловлено спецификой бизнеса, в котором действует фирма, внутренним потенциалом организации. Рассмотрим эти факторы.

1. Экономические факторы. Текущее и прогнозируемое состояние экономики оказывает решающее влияние на деятельность субъектов хозяйствования. Поэтому важнейшие параметры экономики должны постоянно отслеживаться и прогнозироваться. Среди них важнейшими являются следующие: темпы инфляции или дефляции; уровень занятости трудовых ресурсов; международный платежный баланс; процентные и налоговые ставки; величина и динамика внутреннего валового продукта; производительность труда и т.д. Эти параметры оказывают на различные предприятия неодинаковое влияние: что для одного представляется экономической угрозой, другое воспринимает как возможность. Например, стабилизация закупочных цен на продукцию сельского хозяйства для ее производителей рассматривается как угроза, а для перерабатывающих предприятий - как выгода.

2. Политические факторы. Политические факторы должны изучаться, чтобы высшее руководство предприятия имело ясное представление о политических намерениях органов государственной власти. Это важно для того, чтобы знать, какие государственные программы намерено предпринять

правительство в области политики и экономики, в какой мере эти программы могут затронуть интересы конкретной фирмы, какие группы лоббирования существуют в государственном аппарате, какое отношение у правительства существует к различным секторам экономики и регионам страны, какие изменения в законодательной и нормативно-технической базе возможны и т.д. [28.с.140.]

3. Рыночные факторы. В анализ рыночной среды входят многочисленные факторы: демографические факторы; жизненные циклы изделий и самих хозяйствующих субъектов; уровень конкуренции; уровень и динамика доходов и т.д.

4. Технологические факторы. Анализ этой сферы внешней среды позволяет своевременно выявить возможности, которые открывает для производства развитие науки и техники. Речь идет о возможности совершенствования, как продукции, так и технологии ее изготовления. [26.с.15.]

5. Социальные факторы. Изучение социальных факторов направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес следующих социальных явлений и процессов: отношение людей к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи и традиции; разделяемые людьми ценности; менталитет общества; уровень образования; мобильность людей к перемене жизни и т.п. Изучение социальных факторов важно по двум причинам. Во-первых, потому, что они являются всепроникающими, т.е. обуславливающими внутреннюю среду предприятия. Во-вторых, потому, что они влияют на другие компоненты внешней среды и таким образом оказывают дополнительное влияние на фирму. [23.с.156.]

Характеристика непосредственного окружения.

Анализ непосредственного окружения предусматривает исследование компонентов внешней среды, с которыми предприятие непосредственно контактирует в процессе хозяйственной деятельности. Важным здесь является то, что предприятие может оказывать существенное влияние на

характер и содержание этого взаимодействия, предотвращать появление угроз и создавать некоторые преимущества. Непосредственное окружение включает: покупателей продукции и услуг фирмы; поставщиков; конкурентов и рынок рабочей силы, контрактные аудитории.

Рассмотрим эти составляющие:

1. Конкуренты. Анализ конкурентов занимает особо важное место в стратегическом планировании. Данное исследование направлено на то, чтобы выявить сильные и слабые стороны конкурентов и на этой базе строить свою стратегию бизнеса. [15.с.64.]

Особое внимание при анализе должно быть уделено потенциальным конкурентам. Игнорирование угроз со стороны выходящих на рынок фирм зачастую является важнейшей причиной проигрыша в конкурентной борьбе. Поэтому анализ должен быть направлен на то, чтобы заранее планировать барьеры, противодействующие вхождению потенциальных конкурентов на рынок. К ним могут относиться: низкие издержки за счет больших объемов выпуска продукции; контроль за каналами распределения продукции; пользование местных (локальных) особенностей при производстве продукта и т.п.

2. Покупатели. Задача данного анализа состоит в том, чтобы определить потребителей продукции данной фирмы. Фирма определяет, насколько сильны ее позиции, чтобы диктовать свои условия покупателю. Если фирма является монополистом, покупатель имеет ограниченную возможность в выборе нужного ему товара и, следовательно, его позиция по отношению к продавцу товара существенно ослаблена. И, наоборот, если у покупателя есть выбор, то позиции продавца товара более слабые, и он вынужден искать замену данному покупателю другим, который имел бы меньшую возможность в выборе продавца. [26.с.98.]

Положение покупателя на рынке, учитываемое при разработке стратегии фирмы, зависит от ряда факторов, среди которых наиболее важны следующие:

- соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;
- объем закупок, осуществляемых покупателем;
- уровень информированности покупателя о состоянии рынка товара;
- наличие и объемы выпуска замещающих товаров;
- чувствительность покупателя к цене товара, которая определяется объемом закупок данного товара, ориентацией на определенное качество товара, экономическим положением покупателя, особенностью лиц, принимающих решение о покупке и т.п. [11.с.45.]

3. Поставщики. Анализ направлен на выявление факторов в деятельности поставщиков, снабжающих фирму сырьем, материалами, полуфабрикатами, топливом и т.п., от которых зависят себестоимость и качество выпускаемой продукции. Влияние поставщиков на деятельность фирмы недооценивать нельзя, поскольку они могут поставить фирму в сильную зависимость от себя. [11.с.92.]

4. Рынок рабочей силы. Исследование рынка рабочей силы производится для того, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении фирмы квалифицированными кадрами.

5. Контактные аудитории. Это средства массовой информации, общества потребителей, экологические общественные организации и т.п., которые оказывают существенное влияние на формирование благоприятного облика фирмы.

Анализ и оценка внутренней среды фирмы.

Целью анализа внутренней среды фирмы является выявление слабых и сильных сторон в ее деятельности. Чтобы воспользоваться внешними возможностями, фирма должна иметь определенный внутренний потенциал. Одновременно надо знать и слабые места, которые могут усугубить внешнюю угрозу и опасность. Процесс, при помощи которого осуществляется диагноз внутренних достоинств и недостатков, в стратегическом планировании называется управленческим обследованием.

Оно представляет собой процесс исследования внутренней среды фирмы, предназначенный для выявления ее стратегических преимуществ и недостатков в бизнесе.

С целью обследования рекомендуется в процессе стратегического планирования изучить пять функциональных областей хозяйственной деятельности: маркетинг; финансы; производство; персонал; культуру и имидж фирмы. Рассмотрим эти области. [5.с.73.]

1. Маркетинг. Данный анализ охватывает все процессы, связанные с планированием производства и реализации продукции и включает следующее:

- стратегию продукта;
- стратегию ценообразования;
- стратегию продвижения продукта на рынке;
- выбор рынков сбыта и систем распределения продукции.

При обследовании процессов маркетинга выделяются следующие объекты анализа:

- доля рынка и конкурентоспособность продукции фирмы;
- разнообразие ассортимента и качество продукции.

При обследовании процессов маркетинга выделяются следующие объекты анализа:

- доля рынка и конкурентоспособность продукции фирмы;
- разнообразие ассортимента и качество продукции;
- рыночная демографическая статистика (выявление влияния демографических изменений, возрастной или половой структуры на изменение потребностей);
- послепродажное и предпродажное обслуживание населения;
- эффективность сбыта, рекламы и продвижения товаров;
- прибыль от различных товаров и услуг;
- концентрация продаж на нескольких продуктах или нескольких покупателях;

- эффективность каналов сбора информации о рынке;
- жизненный цикл продуктов фирмы и возможность расширения продаж;
- каналы распределения: количество, охват, контроль;
- имидж и репутация товаров;
- ценовая политика, гибкость в установлении цен;
- возможность обслуживать те рынки, которые не могут обслуживать наши конкуренты;
- подвержена ли продукция сезонным колебаниям спроса, и в какой мере. [15.с.88.]

2. Производство. Важным элементом анализа достоинств и недостатков фирмы является производство. Сюда входят: изготовление продукции; снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; исследования и разработки. В западной литературе данный анализ получил название "анализ управления операциями".

Анализируются все стадии производственного процесса, эффективность использования всех видов ресурсов, выявляются неиспользованные возможности и резервы снижения издержек производства. Особое внимание при этом уделяется: затратам на приобретение сырья; эффективности использования производственных мощностей; эффективности цикла "научные разработки - проектирование - производство"; рациональности использования патентов, торговых марок; защите коммерческой тайны. [22.с.180.]

3. Финансы. Анализ финансового состояния является важнейшим этапом стратегического планирования. Постоянный финансовый контроль имеет свои преимущества и недостатки, которые определяют его место в стратегическом планировании.

К преимуществам финансового анализа можно отнести следующее:

- анализ финансовой деятельности позволяет выявить источники проблем;

- многие тенденции в финансовой деятельности носят устойчивый характер, что легко отразить в стратегическом планировании;
- финансовый анализ позволяет вскрыть и оценить проблемы не только на качественном, но и количественном уровне;
- состояние финансов отражает положительные и отрицательные стороны хозяйствования.

Финансовый контроль имеет следующие недостатки:

- на результаты финансового анализа может оказывать влияние субъективный фактор;
- быстрые изменения в технологии, рынках и экономике часто делают финансовый анализ бесполезным;
- разрыв между временем проведения финансового анализа и временем возникновения финансовой ситуации бывает достаточно большим, что не позволяет в ряде случаев принять своевременные меры по оздоровлению финансов;

В процессе финансового анализа кроме выявления резервов изучается следующее:

- возможность получения краткосрочных и долгосрочных кредитов;
- возможность использования альтернативных финансовых стратегий;
- величина капитала фирмы, его структура в сравнении с отраслевыми показателями и показателями конкурентов;
- структура и величина налогов;
- работа с собственниками имущества фирмы, инвесторами и акционерами;
- эффективность контроля за издержками;
- эффективность эккаунтинга.

При проведении финансового анализа могут применяться как универсальные, так и специальные методики.

4. Персонал. Кадровый анализ предусматривает выявление резервов в использовании кадрового потенциала фирмы. Изучение опыта работы, как

процветающих фирм, так и фирм-банкротов показывает, что истоки серьезных проблем, как правило, кроются в людях. [6.с.12.]

Изучение кадрового потенциала позволяет выявить ряд проблем, которые могут быть устранены средствами стратегического планирования.

5. Культура и имидж фирмы. Сюда входят слабоформализуемые факторы, которые создают образ фирмы. Климат в фирме называется культурой фирмы, которая отражает преобладающие обычаи, нравы и верования. Высшее руководство должно использовать эту культуру в стратегическом планировании, чтобы привлечь в фирму работников определенного профиля, стимулировать определенный тип поведения, стимулировать клиентов к покупке товаров и т.п. [7.с.35.]

Культура и имидж подкрепляются или ослабляются репутацией фирмы.

Ознакомившись с общим строением организационной среды, фирма должна выделить из совокупности ее элементов те, которые являются для нее наиболее важными.

С одной стороны, крупная организация имеет возможность большего контроля над окружающей средой, чем небольшая. Влияние крупной фирмы на окружающую среду может, в определенной степени, нейтрализовать воздействие внешнего мира на ее деятельность. Поэтому целый ряд элементов внешней среды представляются крупной организации менее значимыми, чем мелкой (например, у нее, как правило, стабильные, хорошо налаженные контакты с поставщиками, она менее уязвима перед конкурентами, имеет серьезные финансовые преимущества в плане освоения новых технологий и т.д.). [21.с.48.]

С другой стороны, крупные фирмы, во-первых, менее подвижны и гибки, чем небольшие, а потому должны хорошо ориентироваться в окружающей среде, для того чтобы суметь заранее приспособиться к будущим изменениям. Крупные фирмы несут большую социальную ответственность перед внутренними участниками, потребителями,

обществом в целом; во-вторых, крупные фирмы могут расширить анализ внешней среды по сравнению с мелкими в связи с наличием у них серьезного экономического потенциала. Крупной фирме уже в текущем, коротком периоде становится возможно провести анализ не только рабочей, но и общей среды. [19.с.65.]

2 АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ НА ФИНАНСОВЫЙ РЕЗУЛЬТАТ ООО «ГРУПП-СЕРВИС»

2.1 ОБЩАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «ГРУПП-СЕРВИС»

«Групп-Сервис», ООО зарегистрирована по адресу г. Барнаул, Южный, Зоотехническая ул. д 25. Основным видом деятельности компании является ремонт и обслуживание автомобилей а также розничная торговля автомобильными шинами, дисками. Размер уставного капитала 10 000 руб.

ООО «Групп-Сервис»- сплочённый коллектив, любящий свою работу и ценящий клиентов. Поэтому приоритетом в работе является быстрота, слаженность и качество выполняемой работы.

Директор магазина осуществляет непосредственно оперативное руководство и контроль за деятельностью продавцов, оказывает помощь в их работе и может непосредственно заменять их.

Финансовый директор ООО «ГРУПП-СЕРВИС» является центральным органом планирования производства. Задачами финансового директора являются: планирование и контроль за выполнением основных экономических показателей деятельности и развития общества; комплексный экономический анализ, участие в разработке мероприятий, направленных на достижение основной цели работы общества - получение прибыли; ценообразование (тарифная политика); разработка на основе маркетинговых исследований и с учетом имеющихся ресурсов текущих и перспективных программ деятельности Общества; обеспечение наращивания объемов производства и ритмичной работы цехов и Общества в целом; обеспечение согласованности и взаимной увязки финансово-экономического прогноза предприятия.

Бухгалтерская служба ООО «ГРУПП-СЕРВИС» является самостоятельным структурным подразделением предприятия и подчиняется

непосредственно директору предприятия. Задачами бухгалтерии являются: организация бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности; формирование полной и достоверной информации о деятельности организации и ее имущественном положении; обеспечение информацией, необходимой внутренним и внешним пользователям бухгалтерской отчетности; контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности предприятия; формирование учетной политики; разработка форм документов внутренней бухгалтерской отчетности; контроль за проведением хозяйственных операций; обеспечение расчетов по заработной плате; составление плановых калькуляций и др.

Экономическая деятельность предприятия в современной России осуществляется в условиях рыночной среды, особенности которой определяют механизм функционирования его финансового механизма. Необходимость достижения целей предпринимательства обуславливает потребность в систематизированных знаниях о путях формирования и деятельности хозяйственных структур, методах повышения эффективности производственной и коммерческой деятельности организации.

Для нормального функционирования предприятия должны располагать определенными финансовыми ресурсами. Финансовый потенциал предприятия формируется таким образом, чтобы обеспечить рост реализации, доходов, прибыли, других показателей хозяйственной деятельности. Финансовое состояние предприятия характеризуется совокупностью показателей, отражающих процесс формирования и использования финансовых ресурсов (капитала), выполнения обязательств перед государством и партнерами. Оно является критерием оценки финансовой конкурентоспособности предприятия.

При основании фирмы директор ставил перед собой четкие цели:

- извлечение прибыли;

- изучение потребителя и исследование мотивов его поведения на рынке;

- анализ собственно рынка предприятия;

- исследование продукта и вида услуг;

- анализ форм и каналов сбыта;

- анализ объема товарооборота предприятия;

- изучение конкурентов, определение форм и уровня конкуренции;

- исследование рекламной деятельности;

- определение наиболее эффективных способов продвижения товаров на рынке;

- изучение «ниши» рынка.

После детального изучения рынка были заключены выгодные контракты.

Затем усилия были направлены на обеспечение планомерного поступления товаров в розничную и оптовую торговую сеть.

Планирование и организация предприятия.

Основная цель планирования — интеграция всех членов организации для решения комплекса задач и выполнения работ, обеспечивающих эффективное достижение конечных результатов.[15 стр.56]

Планирование можно классифицировать по различным направлениям:

1. По степени охвата сфер деятельности:

· общее планирование, т. е. планирование всех сфер деятельности предприятия;

· частное планирование, т. е. планирование определенных сфер деятельности.

2. По содержанию (видам) планирования:

· стратегическое - поиск новых возможностей, создание определенных предпосылок;

· оперативное - реализация возможностей и контроль текущего хода производства.

- текущее - планирование, в котором увязываются все направления деятельности предприятия и работы всех его структурных подразделений на предстоящий финансовый год.

3. По объектам функционирования:

- планирование производства;
- планирование сбыта;
- планирование финансов;
- планирование кадров.

4. По периодам (охвату отрезка времени):

- краткосрочное, охватывающее отрезок времени от месяца до 1 года работы предприятия;
- среднесрочное, охватывающее отрезок времени от 1 года до 5 лет
- долгосрочное планирование, охватывающее отрезок времени больше 5 лет.

5. По возможности внесения изменений:

- жесткое - не предполагает внесения изменений;
- гибкое – при таком планировании внесение изменений возможно.

В качестве оценки эффективности планирования используют несколько критериев:

- полнота планирования, т. е. степень охвата планированием всех подразделений предприятий;
- непрерывность планирования;
- гибкость планирования, т. е. возможность оперативной корректировки планов;
- возможность контроля за выполнением плана;
- экономичность планирования;
- точность планирования.

Весь процесс планирования в экономической организации можно разделить на три основные стадии: процесс стратегического планирования, процесс оперативного планирования и процесс текущего планирования.

Предприятие возглавляет директор, который организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояние.

Схему данной организационной структуры можно изобразить следующим образом:

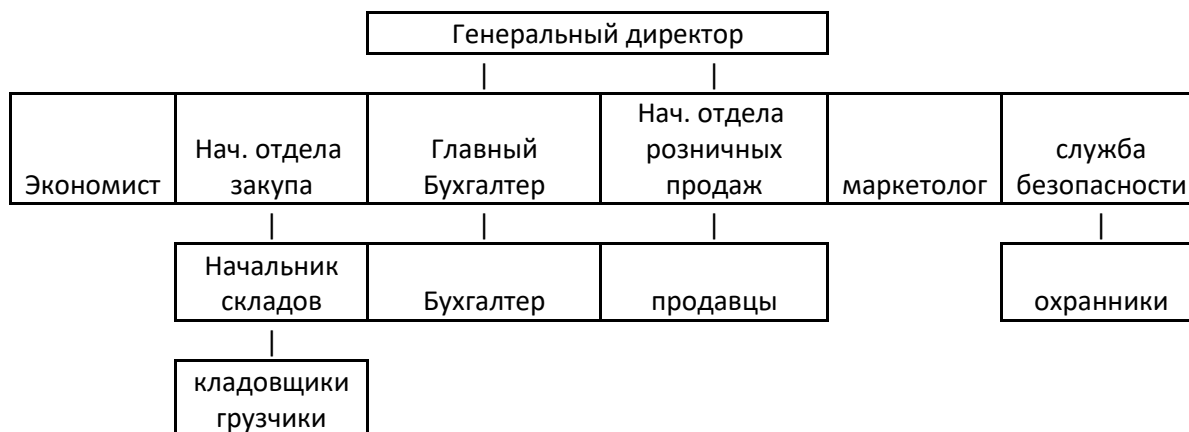


Рисунок 1 - Организационная структура ООО «Групп -Сервис»

В ООО «Групп-Сервис» используется линейно-функциональная организационная структура. Достоинство этой структуры заключается в том, что в организации присутствует единоначалие, то есть руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всех подразделений, в то же время эта структура проста и экономична

В ООО «Групп -Сервис» персонал участвует в управлении организацией. Это заключается в том, что руководитель учитывает мнения работников организации в принятии важных решений, получение информации по вопросам непосредственно затрагивающих интересы работников. Так же руководитель обсуждает с высшим персоналом план социально-экономического развития организации, разработка и принятие коллективных договоров. Участие персонала в распределение прибыли полученной от реализации продукции. Так же за активное участие в деятельности организации поощряется ежемесячной премией.

В магазине ООО «Групп -Сервис» используется собственная технология продаж товара, разработанная с учетом индивидуальных особенностей покупателя.

Существующая техника продаж направлена на то, чтобы максимально эффективно работать с покупателем.

Анализ финансовой деятельности ООО «Групп -Сервис» за
2014-2016гг.

Для наиболее полноценной технико-экономической характеристики предприятия, проанализируем основные показатели финансово-экономической деятельности ООО «ГРУПП-СЕРВИС» характеризующие абсолютную эффективность хозяйствования предприятия по всем направлениям его деятельности (табл.1)

Таблица 1. – Основные экономические показатели деятельности ООО «Групп -Сервис» за 2014-2016 гг. тыс руб

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение, (+/-)		Темп роста, %	
Выручка, руб.							
Себестоимость, руб.							
Прибыль (убыток) от продаж,руб.							
Чистая прибыль, руб.							

Продолжение Таблицы 1

Среднегодовая стоимость основных средств, руб.							
Дебиторская задолженность, руб.							
Среднесписочная численность работников, чел.							

т.руб., что можно объяснить увеличением объема продаж.

Себестоимость реализованной продукции увеличилась в 2015 году на 378 т.руб., а в 2016 году снизилась на 375т.руб.

Снижение себестоимости в 2016 году обуславливается снижением объемов производства и реализации.

Наблюдается увеличение чистой прибыли как в 2015 году (на 2 тыс руб.), так и в 2016 году (на 635 т.руб.).

Основные средства имеют положительную динамику за исследуемый период.

Положительная динамика наблюдается у дебиторской задолженности. Так, в 2015 году увеличение дебиторской задолженности составило 68,4 %, в 2016 году увеличилась на 104,4 %.

Оценим эффективность деятельности предприятия. Данные расчетов eq таблице 2.

Таблица 2. – Показатели эффективности деятельности ООО «Групп -Сервис»

в 2014-2016 гг.

Показатель	Год			Отклонение (+,-)	
Рентабельность затрат, % ((P/З)*100)					
Рентабельность продаж, %					
Фондоотдача, (N/OC)					
Оборачиваемость оборотных активов, (N/OАср.)					
Производительность труда 1 работника, тыс. руб. (V/Рср.)					
Рентабельность собственного капитала, % ((P/СК)*100)					

Из таблицы 2 видно, что практически все показатели за исследуемый период снижаются. Так рентабельность затрат снизилась на 10% в 2015 году и 9,9% в 2016 году. Рентабельность продаж снизилась на 2% в 2015 году и на 2,06% в 2016 году. Рентабельность собственного капитала снизилась на 20% в 2015 году и на 33,9% в 2016 году. Снижение показателя рентабельности можно объяснить тем, что происходит снижение прибыли до налогообложения как в 2015, так и в 2016 году.

Производительность труда снизилась на 14018,22 тыс. руб. за счет роста среднесписочного числа работников.

Оборачиваемость оборотных активов в 2016 году снизилась на 1,04 оборота, что неблагоприятно влияет на финансовое положение предприятия. Происходит замедление высвобожденных средств из оборота.

В целом финансовое положение ООО «Групп -Сервис» можно считать удовлетворительным.

2.2 РАСЧЕТ ВЛИЯНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ НА ФИНАНСОВЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

Проблема управления ассортиментом является одной из пограничных областей в сфере менеджмента и маркетинга.

Как известно, одно из принципиальных положений науки об управлении - управлять можно только тем, что измеримо. Значит, оценивая показатели ассортимента, ими можно эффективно управлять.

Дело в том, что согласно основному закону диалектики «переход количественных изменений в качественные» и объясняющему как, каким образом происходит движение и развитие, количественные изменения вызывают качественные только тогда, когда количественные изменения (показатели) достигают определенной границы, оптимального уровня. Иными словами, качественные изменения происходят в результате изменений количественных. Можно утверждать, что она только тогда достигает нового качества, большей результативности, когда отдельные ее составляющие достигают оптимальных (максимальных) показателей. Следовательно, не изменяя в лучшую сторону количественные показатели управления рисками, операциями, обмена информацией, уровня компетенции, степени достижения целей, оценки соответствия и т.д., не обеспечивая их оптимальный уровень, не анализируя их достигнутые значения, невозможно в лучшую сторону изменять, обеспечивая ее качество (постоянную пригодность, адекватность, результативность) и на этой основе управлять охраной труда.

Мы будем проводить расчет влияние ассортиментной политики на финансовый результат на примере группы товара – Автошины. Наш выбор объясняется тем, что данная группа товара имеет наибольший удельный вес в ассортиментной группе товара.

Ассортимент в группе автошины представлен 9 наименованиями. Проценты прибыли, приходящийся на каждую товарную группу, отражен в таблице 3.

Таблица 3. - Процент прибыли, приходящийся на каждую товарную группу

Наименование товарной группы (автомобильные шины)	% прибыли в общей сумме прибыли			изменение (+,-)	
	2014	2015	2016	2015к 2014	2016к 2015
• 135/80 R12 (2)	2	2	3	0	1
	8	7	9	-1	2
• 155/65 R13 (2)	12	15	14	3	-1
	12	15	17	3	2
• 175/65 R14 (5)	5	7	48	2	1
	14	12	7	--2	-2
• 175/70 R13 (8)	2	4	4	2	0
	7	7	4	0	-3
• 175/70 R14 (2)	50	36	4	3	7
	8	7	4	1-	-3
• 175/80 R16 (1)	2	2	2	0	0
Итого	100	100	100	100	100

По данным вышеуказанной таблицы можно сделать вывод, что основными позициями, формирующими прибыль магазина за счет продажи товаров по группе 175/65 R14, на эти три товарные группы приходится 74%.

Вследствие этого ООО «Групп -Сервис» уделит внимание расширению ассортимента данного вида товара. Цены данных ассортиментных групп ориентированы на средний сегмент рынка, а, следовательно, присутствует сбалансированность предложения и спроса.

Для оценки сложившейся ситуации, необходимо учесть сезонные колебания. Увеличение продаж шин планируется начало весны и начало осени.

Коэффициент торговой площади составляет 0,38, коэффициент экспозиционной площади равен 0,50. Для лучшего размещения и повышения доли торговой площади в общей площади магазина целесообразно применить линейную систему с продольным размещением оборудования.

Показатель отражает эффективность размещения оборудования в торговом зале. Определяется размерами внешних границ торгового оборудования и дополнительных торговых конструкций.

Установочная площадь рассчитывалась как сумма площадей оснований оборудования, предназначенного для выкладки, продажи товаров и обслуживания покупателей. В установочную площадь включается площадь под размещение крупногабаритных товаров на полетах (поддонах, корзинах), размещаемых на полу.

Оптимальная величина коэффициента установочной площади зависит от ассортимента реализуемых товаров:

- для магазинов смешанного ассортимента - 0,29-0,32
- для магазинов непродовольственных товаров - 0,27-0,30
- для магазинов продовольственных товаров - 0,30-0,32

Нормирование торговой площади предполагает, что под торговую мебель в ритейле должно находиться не более 30 процентов торгового зала, для магазинов самообслуживания - от 0,2 до 0,3. В противном случае, торговое пространство торгового зала будет использоваться малоэффективно.

Потенциальные возможности сбыта ООО «Групп -Сервис» зависят от того, на сколько предлагаемый ассортимент товаров соответствует запросам покупателей, формирующихся под воздействием рекламы.

Обеспечение коммерческого успеха самым непосредственным образом зависит от глубокого и всестороннего изучения рынка и рыночных возможностей реализуемых товаров.

Таблица 4 - Оценка ассортиментных показателей ООО «Групп -Сервис» по группе товаров автошин

Наименования и условные обозначения	Формулы	2014 год	2015 год	2016 год
Показатели широты (Ш): Действительный (Шд) Базовый (Шб) Коэффициент широты (Кш)	$\text{Шд}=\text{д}$ $\text{Шб}=\text{б}$ $K_{\text{ш}} = \frac{\text{Шд}}{\text{Шб}} * 100;\%$	0,09	0,11%	0,14%
Показатель устойчивости (У): Коэффициент устойчивости (Ку)	$K_{\text{у}} = \frac{\text{У}}{\text{Шб}} * 100\%$	0,3%	0,3 %	0,3%
Показатель новизны (Н): Степень (коэффициент) обновления (Кн)	$K_{\text{н}} = \frac{\text{Н}}{\text{Шд}} * 100\%$	0,004%	0,007%	0,03%
Коэффициент рациональности (Кр)	$K_{\text{р}} = \frac{K_{\text{ш}} * \text{вш} + K_{\text{у}} * \text{ву} + K_{\text{н}} * \text{вн}}{4}$	0,011%	0,01%	0,03%

В таблице 4, ассортимент автошин, по отношению к общему ассортименту. Здесь мы также наблюдаем динамику увеличения всех показателей. Мы видим, что коэффициент новизны растет, с 2014 года по отношению к 2016 году – коэффициент увеличился на 0,026% - это неплохой

показатель. Что касается коэффициента рациональности, то он тоже растет, но с меньшими темпами роста. Так, например, с 2014 года по 2016 год – коэффициент рациональности увеличился только на 0,019%. Хотя и нет четких границ, чему должен быть равен коэффициент рациональности, но все равно его нужно увеличивать. Все это говорит, о том, что нужно совершенствовать ассортиментную политику ООО «Групп -Сервис».

Широта ассортимента зависит от насыщенности рынка и спроса. В ситуации, когда спрос превышает предложение производитель и продавец диктует свои цены на рынке. С увеличением ассортимента возрастают расходы на сырьё, расширение производственных площадей, новых видов упаковки, маркировки и т.п. Этот показатель является критерием конкурентно - способности торгового розничного предприятия.

Но несмотря на то, что изучение ассортимента товаров – очень важная проблема, до сих пор нет стандартов, регламентирующих его показатели. Специалисты и научные работники торговли еще не пришли к единому взгляду на номенклатуру и сущность показателей ассортимента товаров.

В качестве мероприятий по совершенствованию товарной политики могут быть следующие: На данный момент приняты следующие направления развития компании:

Увеличение сбыта за счёт изменения продаваемого ассортимента. Возможности сбыта предприятия в значительной мере определяются наличием соответствующих товарных запасов. Торговые предприятия и производители, предлагающие широкий ассортимент наряду с собственной продукцией, используют закупку для создания и поддержания необходимого уровня товарных запасов. Одним из предметов оптимизации оргструктуры предприятия является управление товарными запасами, взаимодействие закупки и сбыта в этом вопросе.

Интересы сбыта, закупки и предприятия в целом в области управления товарными запасами не совпадают. Сбыт предпочитает иметь значительные товарные запасы по каждой товарной группе максимально широкого

ассортимента, чтобы быть в состоянии немедленно удовлетворить любую заявку покупателей. Закупка предпочитает осуществлять максимально крупные оптовые поставки от ограниченного круга поставщиков. Предприятию необходимо поддерживать товарный запас в целом на определенном уровне, по возможности, с минимальным постоянным отвлечением капитала. Возлагать обязанности по управлению товарными запасами полностью на сбыт или закупку без регламентации взаимодействия нецелесообразно.

С другой стороны, отслеживание товарных запасов на более высоком уровне управления также нецелесообразно. Построение вертикальной иерархии и вынесение оперативных вопросов на высший уровень не оправдывает себя. Оптимизация товарных запасов – именно оперативный вопрос, который должен решаться ежедневно.

В некоторых случаях эффективное решение проблемы может быть получено подчинением закупки сбыту. При этом проводится переориентация материального стимулирования сбыта от валовой прибыли к прибыли чистой.

2.3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ООО «ГРУПП-СЕРВИС»

В качестве мероприятий по совершенствованию товарной политики могут быть следующие:

Увеличение сбыта за счёт изменения продаваемого ассортимента. Возможности сбыта предприятия в значительной мере определяются наличием соответствующих товарных запасов. Торговые предприятия и производители, предлагающие широкий ассортимент наряду с собственной продукцией, используют закупку для создания и поддержания необходимого уровня товарных запасов. Одним из предметов оптимизации оргструктуры предприятия является управление товарными запасами, взаимодействие закупки и сбыта в этом вопросе.

Интересы сбыта, закупки и предприятия в целом в области управления товарными запасами не совпадают. Сбыт предпочитает иметь значительные товарные запасы по каждой товарной группе максимально широкого ассортимента, чтобы быть в состоянии немедленно удовлетворить любую заявку покупателей. Закупка предпочитает осуществлять максимально крупные оптовые поставки от ограниченного круга поставщиков. Предприятию необходимо поддерживать товарный запас в целом на определенном уровне, по возможности, с минимальным постоянным отвлечением капитала. Возлагать обязанности по управлению товарными запасами полностью на сбыт или закупку без регламентации взаимодействия нецелесообразно.

С другой стороны, отслеживание товарных запасов на более высоком уровне управления также нецелесообразно. Построение вертикальной иерархии и вынесение оперативных вопросов на высший уровень не оправдывает себя. Оптимизация товарных запасов – именно оперативный вопрос, который должен решаться ежедневно.

В некоторых случаях эффективное решение проблемы может быть получено подчинением закупки сбыту. При этом проводится переориентация материального стимулирования сбыта от валовой прибыли к прибыли чистой.

В данной работе предлагается провести на предприятии ООО «Групп - Сервис» следующие мероприятия для улучшения финансовых результатов:

1. Изменение продаваемого ассортимента.
2. Продажа товара через интернет.

Все мероприятия будут оценены с точки зрения целесообразности и эффективности их внедрения на предприятии.

Продажа товара через интернет предлагается в качестве сервисной услуги для стимулирования продаж организовать продажу автотоваров по заказу. Нередко складывается ситуация, когда покупатель, посетив магазин, не обнаруживает нужного ему товара по причине его отсутствия в ассортименте, но не складе. В таком случае можно предложить покупателю оформить заказ на товар, который доставят в течение нескольких дней. При этом предлагается оплатить 70% от стоимости заказа, чтобы снизить риск отказа покупателя от товара. Предоплата гарантирует серьезность намерений покупателя. При поступлении товара в магазин работник магазина свяжется с покупателем и сообщит о доставке товара в магазин. Услуга доставки товара в магазин по заказу должна быть бесплатной. Работник магазина оформляет заявки на доставку товаров и когда их собирается достаточное количество, товар доставляют со склада.

Нецелесообразно принимать заказ на дешевые и распространенные автозапчасти, так как такие заказы доставлять по одному нерентабельно, а при сборе необходимого количества заявок на незначительную сумму будет увеличивать срок ожидания клиента, и может получиться так, что клиент отменит заказ. Предлагается принимать заказы на доставку товара по цене, не меньшей 5000 рублей.

Проведем прогнозный расчет эффективности данного мероприятия. Авто товары из категории шины и диски, цена на которые выше 5000 рублей, а также стоимость таких товаров учетом установки в автосервисе представлены в таблице 5

Таблица 5-Перечень ассортимента шин дисков, цена которых выше 5000 руб.

Наименование	Цена, руб	Цена с установкой в автосервисе
Шина на грузовой автомобиль Hyundai HD78:	5500	7800
Шина на грузовой автомобиль Tigar tg725	5850	9000
Шина на легковой автомобиль Tri Ace Prada 285/60 R18 120V	6250	8300
Шина на легковой автомобиль Tri Ace Prada 285/60 R18 150V	9 750,00	12000
Yokohama Parada Spec-X PA02 275/55 R20 117V	9 750,00	12000
Yokohama Parada Spec-X PA02 285/50 R20 112V	6 900,00	9500
Yokohama Parada Spec-X PA02 285/45 R22 114V	9 750,00	12000
Yokohama Ice Guard IG35 285/65 R17 116T	9 750,00	12000
Yokohama Ice Guard IG35 285/50 R20 112T	5 650,00	7100
Yokohama Geolandar I/T-S G073 285/65 R17 116Q	6 200,00	7450
Yokohama Geolandar I/T-S G073 285/60 R18 116Q	6 200,00	7450

Как видно из таблицы 5, цены в автосервисе превышают цены на подобные товары в магазине ООО «Групп -Сервис». Для того, чтобы рассчитать объем товарооборота, приведем в таблице 3.1 данные о спросе на рассматриваемые автозапчасти.

Зная предположительный объем спроса и цену на товар можем рассчитать планируемый товарооборот.

$$T = \sum C \cdot C \quad (1)$$

Где Т – товарооборот, руб., Ц – цена, руб., С- спрос, шт.

Таблица 6 - Объем месячного спроса по товарной группе шины, цена которых выше 5000 руб.

Наименование	Цена, руб	Среднегодовой спрос	Товарооборот
Шина на грузовой автомобиль Hyundai HD78:	5500	20	110000
Шина на грузовой автомобиль Tigar tg725	5850	18	105300
Шина на легковой автомобиль Tri Ace Prada 285/60 R18 120V	6250	7	43750
Шина на легковой автомобиль Tri Ace Prada 285/60 R18 150V	9 750,00	8	78000
Yokohama Parada Spec-X PA02 275/55 R20 117V	9 750,00	4	39000
Yokohama Parada Spec-X PA02 285/50 R20 112V	6 900,00	6	41400
Yokohama Parada Spec-X PA02 285/45 R22 114V	9 750,00	6	58500
Yokohama Ice Guard IG35 285/65 R17 116T	9 750,00	5	48750
Yokohama Ice Guard IG35 285/50 R20 112T	5 650,00	5	28250
Yokohama Geolandar I/T-S G073 285/65 R17 116Q	6 200,00	15	93000
Yokohama Geolandar I/T-S G073 285/60 R18 116Q	6 200,00	14	86800
Итого			732750

Чтобы рассчитать планируемую прибыль от данного мероприятия, необходимо рассчитать затраты на данный вид сервиса.

Предлагается использовать печатную рекламу в виде листовок. Чтобы не создавать негатива и раздражения у потенциальных покупателей, не стоит их разносить по подъездам, как это нередко делается, и останавливать людей на улице. Листовки будут находиться в магазине и вручаться продавцом непосредственно покупателю магазина. Так можно избежать негатива и снизить затраты на рекламу. Рекламные листки будут заказываться каждый месяц одним тиражом – 5000 единиц.

Средняя стоимость рекламных листовок типографиях города Барнаула колеблется от 2500 до 3000 за 5000 – ный тираж на бумаге 115 гр. Это обычная бумага, на которой написан рекламный текст.

Возьмем среднюю цену на 5000-ный тираж: $(2500+3000)/2=2750$.

Доставка листовок по городу – 200 руб. - цена типографии на доставку листовок (по желанию заказчика, листовки могут быть собственным транспортом заказчика, тогда расходы составят расходы на топливо по доставке листовок). Так как воспользоваться услугой типографии представляется более удобным способом доставки листовок, решено воспользоваться услугами типографии.

Итого за месяц: $ZP_{\text{мес.}} = 2750+200=2950$ руб.

Итого за год: $ZP_{\text{год}} = 2950*12= 35400$ руб.

Доставка запчастей производится транспортом магазина, каждый вторник по заказу продавца. Доставка запчастей по индивидуальным заказам будет производится тем же транспортом в те же сроки, что и обычные заказы. Поэтому стоимость транспортных расходов мы учитывать не будем, так как они уже заложены в структуре коммерческой наценки 15%.

Бланки для оформления заказа. Средний расход планируется в размере не менее трех экземпляров бланка в день.

В магазине есть компьютер и копировально-множительная техника. Средняя стоимость копии документа 1,5 руб. Годовой фонд времени работы магазина 262 дня. Следовательно, расходы на бланки заказов:

$PБ = 262*1,5*3=1179$ руб.

Общая сумма расходов: $P = PЗ + PБ = 35400 \text{ руб.} + 1179 \text{ руб.} = 36579 \text{ руб.}$

Предполагаемый валовый доход рассчитаем следующим образом:

$ВД = T - P = 732750 - 36579 = 696171 \text{ руб.}$

Таким образом, в результате внедрения данной услуги в перспективе можно увеличить объем товарооборота на 732750 руб. и получить валовый доход в размере 696171 руб.

Следует иметь в виду, что полученный прогноз может и не оправдаться, но даже если рассчитывать на самый минимальный объем продаж, то величина затрат на внедрение данной услуги и в этом случае окажется гораздо меньше полученного объема товарооборота:

$$T = \sum C \cdot 1 = 81550 \text{ руб.}$$

Не следует также считать данный прогноз точным на 100 %, потому что могут увеличиться издержки на реализацию данной услуги.

При принятом объеме спроса размер валового дохода превысил величину принятых в укрупненном расчете издержек более чем в 10 раз ($696171/36579=18,93$). Поэтому риск превышения издержек над доходом в данном случае минимален.

Также минимален риск и при минимально возможном объеме товарооборота. К тому же, при увеличении издержек на реализацию данной услуги можно пересмотреть ценовую политику в отношении данных товаров и компенсировать увеличение издержек за счет увеличения цены на данный ассортимент.

Рассчитаем точку безубыточности, то есть минимальный объем заказа, при котором окупится данное мероприятие.

Точка безубыточности позволит определить тот момент. Когда продажи перестанут приносить убыток, т. е. при каком объеме продаж продукции магазин выйдет на нулевой баланс.

$$K = СИ / Ц$$

Где: СИ – совокупные фиксированные издержки (условно постоянные + условно переменные издержки);

Ц – цена за единицу проданного товара

К – количество проданного товара обеспечивающее безубыточность (точка безубыточности).

$$СИ = 36579/12 \text{ руб.}$$

Интервал цен 5500-9 750,00 руб., средняя цена – 7625 руб.

$$K=36579/12*7625= 1 \text{ шт.}$$

Таким образом, затраты окупаются при ежемесячном объеме продаж - 1 шт. По данным совокупный спрос превышает минимальный объем продаж. Следовательно, мероприятие можно считать эффективным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одной из числа важнейших в деятельности фирмы является политика рационального формирования товарного ассортимента. Формирование ассортимента - сложный и длительный процесс, требующий глубокого анализа научно-технической информации в области развития товаров и услуг, конъюктурно - рыночных изысканий и обобщений, предметного исследования совокупного потенциала предприятия и его составляющих. Подобные задачи должны решаться на уровне высшего звена руководства, однако, подготовка необходимых для этого материалов является прерогативой низовых подразделений. Предприятие должно, прежде всего, определить подробный перечень выпускаемой и продаваемой продукции по видам, типам, сортам, маркам и размерам, то есть ассортимент.

Процесс управления ассортиментом товаров, как видно из вышесказанного, довольно трудоемкий и сложный. В нем находят применение многие элементы коммерческой деятельности. Обеспечение конкурентоспособности предприятий определяется в большей степени способностью товарного ассортимента предприятия адекватно отвечать текущему потребительскому спросу на количественном и качественном уровнях. Однако, как показывает практика, выбор структуры выпускаемой продукции на российских предприятиях осуществляется без достаточного обоснования, а скорее по инерции, в результате чего снижается эффективность деятельности предприятия на рынке. Управление ассортиментом товаров в коммерческих организациях необходимо рассматривать не только как процесс, который обеспечивает жизнестойкость предприятию, но и как основу повышения его конкурентоспособности. Все этапы процесса управления ассортиментом товаров необходимо проводить последовательно, так как именно через последовательность раскрывается их

взаимосвязь. Чем более точно подобран ассортимент продуктов торговой организации, тем большая прибыль будет получена.

Предприятию были предложены следующие мероприятия для улучшения финансовых результатов:

1. Изменение продаваемого ассортимента.
2. Продажа товара через интернет.

Все мероприятия оценены с точки зрения целесообразности и эффективности их внедрения на предприятии.

Рассмотрев цель, задачи и назначение ассортиментной политики и определив основные факторы на неё влияющие, можно утверждать, что ассортиментная политика позволяет предприятию обеспечить конкурентоспособность своей продукции на рынке.

Исследовав принципы формирования ассортиментной политики можно сделать вывод о том, что использование принципиальных основ управления ассортиментом позволяет предприятию планировать затраты и осваивать новые направления в сторону расширения или сокращения ассортимента.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ассортиментная политика организации: библиогр. список (2001 – 2013 гг.) / АлтГУ, НБ, БО; сост.: Д. Г. Куртяк. – Барнаул, 2014. – 17 с.
2. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / СПб. 2004, 395 с.
3. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / М. : Экономика, 2002, 480 с.
4. Аширов Д.А. Управление персоналом / М.: ММИЭИФП, 2003. — 135 с.
5. Алексеева Н. С. Управление затратами по центрам ответственности : организационно-методические основы создания системы управление затратами / Н. С. Алексеева : организационно-методические основы создания системы управление затратами / Алексеева Н. С. – (Финансовый менеджмент) // Российское предпринимательство. – 2009. – N 11, вып. 2. – С. 24-28.
6. Веселов А. И. (асп.). Антикризисное управление ассортиментной политикой по целям / А. И. Веселов / А. И. Веселов. – (Антикризисный маркетинг) // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – N 5. – С. 3-6.
7. Беляевский, И.К. Статистика рынка товаров и услуг [Текст] / М. : Финансы и статистика, 2006, 346 с.
8. Боровинский, Дмитрий Владимирович. Совершенствование управления ассортиментом и товарными запасами в оптовой торговле : автореферат дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Боровинский Дмитрий Владимирович. - Красноярск, 2010. - 24 с.
9. Бовыкин, В.И. Новый менеджмент [Текст] / М. : ОАО «Издательство «Экономика», 2007, 368 с.
10. Большаков А.С. Менеджмент. Краткий курс [Текст] / СПб.: Питер, 2000. — 160 с.
11. Валуев, С.А. Организационный менеджмент [Текст] / Игнатьева, А.В. М. : Нефть и газ 2005, 168 с.

12. Вачугов, Д.Д. Основы менеджмента [Текст] / Березкина, Т.Е. Кислякова, Н. А. М. : Высш. Школа 2008, 367 с.
13. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст] / Наумов, А.И. М. : Гардарика 2007, 528 с.
14. Воронина Э.М. Менеджмент предприятия и организации / М.: ММИЭИФП, 2003. — 181 с.
15. Газизуллина, Наиля Рафаиловна. Региональное управление конкурентоспособностью предприятий розничной торговли : автореферат дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Газизуллина Наиля Рафаиловна. - Казань, 2012. - 23 с.
16. Герчикова В.Н. Менеджмент [Текст] / 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. — 501 с.
17. Голубков, Е.П. Основы маркетинга [Текст] / М. : Издательство «Финпресс» 2005, 688 с.
18. Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования: теория, практика и методология [Текст] / М. : Финпресс 2002, 380 с.
19. Долятовский В.А., Долятовская В.Н. Исследование систем управления. М.: МарТ, 2005. — 256 с
20. Дашков, Леонид Павлович. Коммерция и технология торговли : учеб. для вузов / Л. П. Дашков, В. К. Памбухчиянц. - Изд. 5-е, перераб. и доп. - М. : [Дашков и К], 2004. - 700 с.
21. Ивахник, Дмитрий Евгеньевич. Повышение конкурентоспособности промышленного предприятия на основе гибкой ассортиментной политики : автореф. дис.. канд. экон. наук / Д. Е. Ивахник. - Тюмень, 2001. - 20 с.
22. Завьялов, П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах [Текст] / М. : ИНФРА-М 2004, 240 с.
23. Коротков, А.В. Управление маркетингом [Текст] / М. : ЮНИТИ-ДАНА 2005, 416 с.
24. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент [Текст] / Пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. / СПб. : Питер 2004, 752с.

25. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] / Европейское издание: Пер. с англ. М. : «Ростинтер» 2003, 704с.
26. Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие/ 5-е изд. - М.: Академ. Проект: Трикста, 2005. — 560 с.
27. Ламбен, Жан Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок [Текст] / Перев. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. / СПб. : Питер 2004, 800с.
28. Майкл Портер. Конкуренция. / М.: Вильямс, 2005. — 608 с.
29. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент [Текст] / Кузнецова С.А. М. : ИНФРА-М Новосибирск: Сибирское соглашение 2008, 288с.
30. Международный менеджмент. Под ред. Пивоварова С.Э., Тарасевича Л.С., Майзеля А.И. / 2-е изд., испр. и доп. - СПб.: Питер, 2004. — 576 с.
31. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / М.: Дело, 2002. — 704 с.
32. Общий и специальный менеджмент. Под ред. Гапоненко А.Л., Панкрухина А.П. / М.: Изд-во РАГС, 2003. — 568 с.
33. Основы менеджмента. Под редакцией Зайцева О.А., Радугина А.А. / М.: Центр, 1998. — 432 с.
34. Основы менеджмента. Практикум. Семенов А.К., Набоков В.И. / 2-е изд., испр. и доп. - М.: Дашков и К, 2007. — 476 с.
35. Полукаров В.Л. Основы менеджмента / М.: Кнорус, 2008. — 240 с.
36. Практикум по теории управления. Под ред. Васильева Ю.П., Парахиной В.Н., Ушвицкого Л.И. / 2-е изд., доп. - М.: Финансы и статистика, 2005. — 304с.
37. Прыкин, Б.В. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках [Текст] / Прыкина Л.В., Эриашвили Н.Д., Усман З.А. М. : Банки и биржи, ЮНИТИ 2004, 415с.
38. Пястлов, С.Н. Экономический анализ деятельности предприятий [Текст] / М. : Академический проект 2004, 576с.
39. Родионова, В.Н. Стратегический менеджмент [Текст] / Федоркова Н.В., Чекменев А.Н. / М. : ИНФРА-М 2006, 92с.

40. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика / М.: Инфра-М, 2007. — 304 с.
41. Савицкая, Г.В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности [Текст] / Краткий курс / М. : ИНФРА-М, 2005, 386 с.
42. Сладкевич В.П., Чернявский А.Д. Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект лекций. / 3-е изд., стереотип. - К.: МАУП, 2006. — 152 с.
43. Социально-экономические исследования жителей Алтайского края. 2007 год. Статистическая декларация [Текст] / Алтайский краевой комитет государственной статистики. – Б.. 2008г.
44. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Текст] / Стрикленд А.Дж. Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. / Банки и биржи, ЮНИТИ 2005, 576с.
45. Торговый менеджмент. Бланк И.А. / Эльга Ника-Центр, 2006, 488с.
46. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента. 2-е изд. - М.: Дело, 2006. — 360 с.
47. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент [Текст] / СПб. : Питер 2004, 468 с.
48. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации / 2-е изд., испр. и доп. - М.: Эксмо, 2005. — 544 с.
49. Фидельман Г.Н., Дедиков С.В., Адлер Ю.П. Альтернативный менеджмент: Путь к глобальной конкурентоспособности. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 186 с.
50. Экономика для менеджеров. Молибог Т.А., Молибог Ю.И. / Тамбов: ТГТУ, 2006. — 164 с.
51. Экономика предприятия торговли и сферы услуг / Под ред. В.В.Басконова М: ИНФРА - М, 2004 - 416с.
52. Этика менеджмента. Семенов А.К., Маслова Е.Л. / 2-е изд. - М.: Дашков и К, 2007. — 272 с.

53. Чоудхари, с. Менеджмент XXI века [Текст] / Пер. с англ. / М. : ИНФРА-М 2006, 280 с.
54. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А. Саломатина. - М.: ИНФРА-М, 2005. – 346с.
55. Управление персоналом. Беяцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. / Мн.: Интерпрессервис, 2006. — 352 с.
56. Управление персоналом организации. Под ред. Кибанова А.Я. / М.: Инфра-М, 2005. — 638 с.