

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«АЛТАЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА И  
ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ**

Кафедра финансов и кредита

**Влияние ассортиментной политики на финансовый результат организации  
(на примере ООО «Севуч плюс»)**

(выпускная квалификационная работа)

Выполнил студент  
4 курса, группа \_241 д  
В.С. Никулина

Научный руководитель:  
к.э.н., доцент  
В.В. Воробьева

Работа защищена  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

оценка \_\_\_\_\_

Допустить к защите  
зав. кафедрой  
д.э.н. С.И. Межов

Председатель ГЭК  
д.э.н. И.В. Цомаева

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Барнаул 2018

**ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«АЛТАЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

ФАКУЛЬТЕТ МИЭМИС КАФЕДРА Финансы и кредит  
НАПРАВЛЕНИЕ Экономика  
ПРОФИЛЬ Финансы и кредит ГРУППА 241д

**ЗАДАНИЕ  
ПО ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ**

Обучающийся: Никулина Виктория Сергеевна

1. Тема ВКР: «Влияние ассортиментной политики на финансовый результат организации (на примере ООО «Севуч плюс»)»

2. Срок сдачи обучающимся законченной работы: 18.06.2018

3. Исходные данные по работе: учебная литература, бухгалтерская и финансовая отчетность ООО «Севуч плюс».

4. Содержание разделов выпускной квалификационной работы (наименование глав)

1. Теоретические основы формирования ассортиментной политики коммерческой организации

2. Оценка финансовой устойчивости коммерческой организации ООО «Севуч плюс»

5. Перечень графического материала: 11 таблиц, 4 рисунка

6. Консультанты по разделам ВКР

Раздел	Консультант	Задание выдал Подпись, дата	Задание принял Подпись, дата
1	В.В. Воробьева		
2	В.В. Воробьева		

7. Дата выдачи задания \_\_\_\_\_

Руководитель выпускной квалификационной работы \_\_\_\_\_  
(подпись)

Обучающийся \_\_\_\_\_  
(подпись)

## РЕФЕРАТ

Тема работы – «Влияние ассортиментной политики на финансовый результат организации (на примере ООО «Севуч плюс»)».

Целью работы является анализ теоретических и практических основ формирования ассортиментной политики и её влияние на финансовый результат, а также разработка комплекса мероприятий по повышению ее экономической эффективности на примере ООО «Севуч плюс».

Объектом исследования является эффективность ассортиментной политики торговой организации.

Предмет исследования – закономерности, принципы, факторы, в том числе финансово-экономические отношения при формировании ассортиментной политики, определяющие финансовые результаты ООО «Севуч плюс»

Теоретическая база исследования основана на трудах российских и зарубежных экономистов и специалистов в исследуемой области, материалах периодических издания.

Бакалаврская работа состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка и приложения.

В процессе анализа было выявлено, что ассортимент организации нуждается в корректировке с целью повышения рентабельности продаж и конечной прибыли организации. Необходимо исключить наименее рентабельные товары, и расширять и инвестировать в наиболее маржинальные товарные группы.

Работа изложена на 49 страницах, включает 11 таблиц, иллюстрирована 4 рисунками.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИ..	8
1.1 Сущность и значение ассортиментной политики организации.....	8
1.2 Характеристика методов анализа ассортиментной политики.....	17
1.3 Финансовые аспекты ассортиментной политики.....	24
2 ОЦЕНКА ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	28
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «Севуч плюс».....	28
2.2 Анализ ассортиментной политики ООО «Севуч плюс».....	30
2.3 Рекомендации по совершенствованию управления ассортиментом организации с целью повышения финансового результата.....	42
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	44
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	47

## ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день в условиях формирования рыночных отношений организациям необходимо разрабатывать подходящую ассортиментную политику, которая отвечала бы сложившейся в стране ситуации, направленности ее развития, потребительскому спросу.

Ассортиментная политика занимает значительное место в повышении конкурентоспособности организации, так как товар, его качество, оптимальная номенклатура влияет на успех организации в целом.

Значимость движения управления ассортиментом состоит в мастерстве совмещать капиталы компании с ассортиментной политикой, что гарантирует увеличение доходов.

Досконально разработанная ассортиментная политика организации служит руководству указателем, которым должна идти организация, что в свою очередь позволяет сотрудникам направлять свою работу в наиболее правильную сторону. Корректный выбор ассортиментной политики является своего рода гарантией, что возможности не будут упущены.

Действенное ведение ассортиментом дает возможность увеличить прибыль и поступление денежных средств в минимальные сроки и без внушительных инвестиций. Однако ресурсы организации всегда урезаны, следовательно, изготавливать и реализовывать следует только те товары, которые приносят необходимую прибыль и стабильный поток денежных средств. В связи с уплотнением конкуренции и увеличением роли неценовых факторов в сохранении положения организации на рынке, адекватная ассортиментная политика является важным инструментом, обеспечивающим рост прибыльности организации. Особую ценность ассортиментная политика приобретает в нынешних условиях, когда к товару со стороны потребителя предъявляются высокие требования по качеству и ассортименту, и от производительности работы организации зависят все экономические показатели организации и рыночная доля. Основываясь на опыте,

первенство в конкурентной борьбе получает тот, кто наиболее преуспел в ассортиментной политике, владеет методами её реализации и может сверхэффективно ею управлять. Руководство многих организаций в нашей стране редко используют все превосходства эффективной ассортиментной политики, и поэтому направлением данной дипломной работы является призыв внимания к данной проблеме.

При написании работы использовались труды следующих авторов: Ковалева В.В., Григорьевой Т.И., Шорикова А.Ф. и др.

Целью работы является анализ теоретических и практических основ формирования ассортиментной политики и её влияние на финансовый результат, а также разработка комплекса мероприятий по повышению ее экономической эффективности на примере ООО «Севуч плюс».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть сущность и значение ассортиментной политики организации;
2. Оценить влияние ассортиментной политики на финансовые результаты ООО «Севуч плюс»;
3. Разработать пути совершенствования ассортиментной политики ООО «Севуч плюс».

Объектом исследования является политика торговой организации ООО «Севуч плюс».

Предмет исследования – финансово-экономические отношения при формировании ассортиментной политики, определяющие финансовые результаты ООО «Севуч плюс»

Методы исследования – экономико-статистический, монографический, расчетно-конструктивный, балансовый и другие.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в возможности изучения специфики формировании ассортиментной политики производственной торговой отрасли.

Бакалаврская работа состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка.

Первая глава посвящена теоретическому рассмотрению исследуемой проблемы: раскрывается сущность и содержание ассортиментной политики организации, определяются ее цели, задачи и принципы, исследуются факторы, влияющие на выбор ассортиментной стратегии, технология планирования ассортимента товара в организации.

Во второй главе производится развернутый анализ ассортиментной политики ООО «Севуч плюс». Так же во второй главе предложены рекомендации по повышению эффективности и совершенствованию ассортиментной политики исследуемой организации.

В заключении изложены основные результаты и выводы бакалаврской работы.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Сущность и значение ассортиментной политики организации

Ассортиментная политика организации – это система мер стратегического характера, устремленная на формирование конкурентоспособной модели, обеспечивающей надежные позиции на рынке и получение нужной прибыли. Правильная ассортиментная политика создает превосходство в конкурентной борьбе, в завоевании покупателей, выгоду за счет оптимизации товарных запасов, и позволяет повысить финансовый результат.

С финансовой точки зрения, ассортимент - это один из самых существенных факторов, определяющий степень сбалансированности спроса и предложения определенных продуктов.

Ассортиментная политика торговой организации - это целенаправленное действие в области товарного обеспечения рынка, основанная на долговременном планировании и регулировании, с учетом оптимизации номенклатуры товаров в целях обеспечения рентабельности всей деятельности [26].

Главной целью ассортиментной политики в современных условиях хозяйствования является определение оптимального ассортимента, состоящего из различных групп товаров, наиболее предпочтительных для обслуживаемого сегмента рынка.

Рассмотрим основные направления в ассортиментной политики организации на примере рисунка 1.1



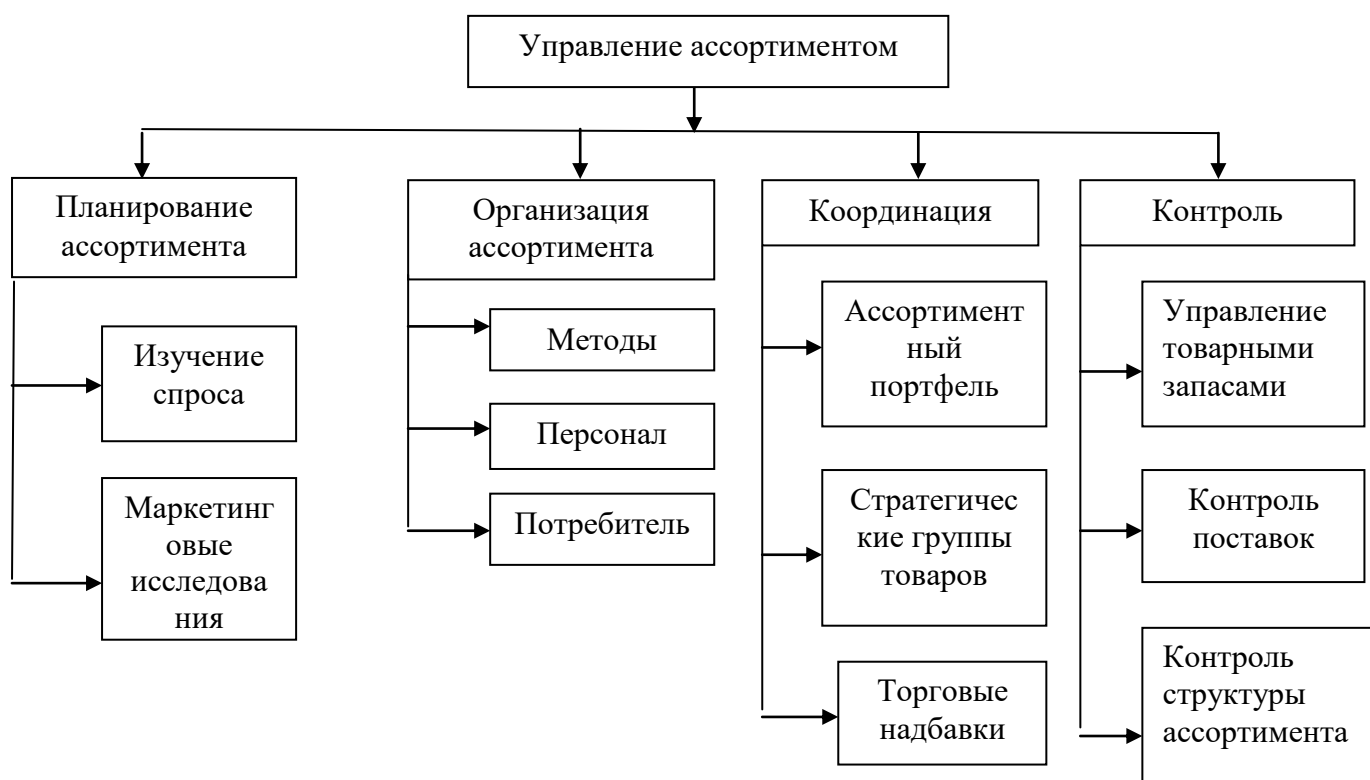


Рисунок 1.1 – Структура функций ассортиментной политики организации

Рассмотрим эти функции более подробно.

Планирование ассортимента – это процесс определения программы действий по формированию ассортимента, основанной на анализе рынка и всех видов ресурсов организации.

Организация ассортимента – это распределение задач между отдельными подразделениями или работниками предприятия по формированию ассортимента и установление взаимодействия между ними.

Координация ассортимента – это обеспечение согласования принципов управления ассортиментом со стратегическими целями предприятия.

Контроль ассортимента – это вид управленческой деятельности, связанный с формированием информации о состоянии и функционировании ассортимента, изучением данных об ассортименте, работой по диагностике и оценке процессов разработки и достижения целей, эффективности ассортиментных стратегий, успехов и просчетов в использовании средств и методов управления ассортиментом [26].

Задачи ассортиментной политики могут быть различны.

Рассмотрим главные из них:

1. удовлетворение спроса потребителей;
2. привлечение новых покупателей;
3. оптимизация финансовых результатов организации;

4. установление оптимального соотношения одновременно присутствующих на рынке товаров, находящихся на разных стадиях жизненного цикла, оптимального соотношения базовых моделей и их модификаций, разновидностей товаров».

Ассортиментная политика организации предполагает наличие достоверной информации о характеристиках частей рынка товаров, покупательских предпочтениях, динамике цен, макроэкономических тенденций, уровень внешнеэкономических связей с зарубежными странами. Все перечисленные факторы необходимы для определения условий безубыточной, надежной работы и управления массой прибыли с целью оптимизации налогообложения, прогнозирования возможных вложений собственных средств в развитие бизнеса, увеличение выручки.

При определении оптимальной ассортиментной политики и товарной номенклатуры прежде всего исходят из двух взаимодополняющих и взаимоисключающих правил:

- синергизма (или внутренняя взаимосвязь)
- стратегическая гибкость (конгломерата).

Принципы ассортиментной политики организации:

1. принцип синергизма.

Говорит о том, что номенклатура выпускаемых товаров и услуг должна быть внутренне связана и отдельные товары, и виды услуг должны дополнять друг друга. Этот принцип обеспечивает широкую экономию на масштабах деятельности фирмы за счет взаимной поддержки различных товарных групп или сфер хозяйственной деятельности. Тем самым достигается более высокая отдача капиталовложений, чем по отдельным, несвязанным видам деятельности.

2. Принцип стратегической гибкости.

Он преодолевает такой недостаток, как уязвимость в случае резких конъюнктурных колебаний, поскольку основывается на конгломератном построении стратегических зон хозяйствования и товарной номенклатуры, которые зависят от различных технологий, требуют разнородных экономических, культурных и политических условий, уравнивают рискованные и устойчивые товарные группы.

К основным факторам, определяющим ассортимент продукции фирмы, необходимость изменения, расширения и диверсификации ее товарной номенклатуры, относятся:

1. научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки в данной отрасли, которые носят, как правило, прикладной характер и призваны использовать уже освоенные теоретические знания для внедрения их в производство и для создания новых, усовершенствованных товаров и технологических процессов с учетом требований конкретных сегментов рынка;

2. изменения, происходящие в товарном ассортименте фирм-конкурентов, выпускающих аналогичную продукцию, которые также работают над оптимизацией товарной номенклатуры, обновлением товарного ассортимента;

3. изменения спроса на производимую фирмой продукцию, требующие четкого руководства деятельностью фирмы и разработки соответствующих мер и товарной политики, которые бы позволяли противостоять сокращению рынка и умело пользоваться увеличением рыночных возможностей;

4. желание и предпочтение покупателей, особенно промышленных товаров, закупать колоссальное число наименований продукции у одного предприятия, что обеспечивает им надежность, экономию времени при переговорах, получение технических услуг и др.;

5. оптимальность продаж через сбытовую сеть нескольких видов товаров одновременно, что сокращает издержки обращения и привлекает оптовиков и розничных торговцев;

6. развитие торговли по специальным заказам отдельных потребителей, предусматривающим индивидуальное изготовление продукции заданных свойств и характеристик;

7. желание использовать побочные продукты для производства новых видов продукции и повысить общую эффективность деятельности предприятия, поскольку крайне невыгодно пускать побочные продукты в отходы, и др.

Помимо вышеперечисленных факторов, которые служат стимулами для расширения товарной номенклатуры выпускаемых организацией изделий, сама организация в рамках маркетинговой стратегии должна проводить активную товарную политику и планировать расширение и обновление товарного ассортимента.

Как пишет в своих трудах Володин А.А. «Управление ассортиментом предполагает координацию взаимосвязанных видов деятельности научно-технической и проектной, комплексного исследования рынка, организации сбыта, сервиса, рекламы, стимулирования спроса. Трудность решения данной задачи состоит в сложности объединения всех этих элементов для достижения конечной цели оптимизации ассортимента с учетом поставленных стратегических рыночных целей предприятием. Если этого достигнуть не удастся, то может получиться, что в ассортимент начнут включаться изделия, разработанные скорее для удобства производственных подразделений организаций, нежели для потребителя» [2, с. 201].

Проведение ассортиментной политики требует принятия решений не только о включении новых товаров, но также и их изъятие из программы неэффективных

товаров. Изыматься могут товары, морально устаревшие и экономически, неэффективные, хотя и, возможно, пользующиеся некоторым спросом.

Политика изменения ассортимента можно представить в трех подходах:

1. Вертикальное изменение. Данный процесс является составной частью вертикальной диверсификации деятельности компании и направлен на увеличение и уменьшение 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. Изображает 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:

- расширение связано с диверсификацией;
- сужение может быть вызвано необходимостью интеграции, как вертикальной, так и горизонтальной.

Оценка эффективности того или иного подхода к построению ассортиментной стратегии должна основываться, в первую очередь, на исчислении возможного прироста прибыли (ДПр), полученного в связи с изменением ассортимента реализуемой продукции.

$$ДПП = ДД - ДР \quad (1)$$

где ДПр - изменение прибыли, ДД - изменение дохода, ДР - 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 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.

Если определение экономических выгод от введения новых 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 не в такой степени сложную задачу.

При условии успешного продвижения на рынке нескольких товарных групп, широта ассортимента может рассматриваться как способ увеличения устойчивости объекта.

Так же ассортиментная политика рассматривает жизненные циклы товара.

1. выведение товара на рынок. Первое появление товара на рынке. Характерным является небольшой рост объёмов продаж и соответственно прибыль минимальна или её вообще нет;

2. рост. Период быстрого роста объёма продаж, если товар принят рынком и спрос на него растёт. Прибыль также возрастает по мере увеличения объёма продаж;

3. зрелость. Объемы продаж значительны, но дальнейшего роста продаж не наблюдается. Прибыль на данном этапе стабилизировалась, так как дополнительных затрат для вывода товара на рынок не требуется;

4. упадок, уход с рынка. Для данной фазы жизненного цикла товара характерно значительное снижение объёмов продаж вплоть до полного

падения спроса на данный товар. Прибыль резко снижается до нуля.

Дополнение к изложенному относительно жизненного цикла товара отметим также следующие важные моменты.

1. Продолжительность жизненного цикла в целом и его отдельных фаз зависит как от самого товара, так и от конкретного рынка. По общему признаку сырьевые товары имеют более длительный жизненный цикл, готовые изделия — более короткий, а наиболее технически совершенные товары — очень короткие (2-3 года).

2. Жизненный цикл одного и того же товара, но на разных рынках неодинаков. На российском нетребовательном рынке он значительно более длительный, чем, например, в США, Японии, Германии с их развитым конкурентным рынком.

Ассортиментная политика выделяет набор изделий, находящихся одновременно на рынке в разных жизненных циклах. Номенклатура товара находящегося в спаде жизненного цикла, но по степени новизны, гарантирует фирме относительно стабильные объемы реализации, покрытие расходов и уровня прибыли.

Система формирования ассортимента включает следующие основные моменты:

1. определение текущих и перспективных потребностей покупателей, анализ способов использования данной продукции и особенностей покупательского поведения на соответствующих рынках.

2. оценка существующих аналогов конкурентов по тем же направлениям.

3. критическая оценка выпускаемых организацией изделий в том же ассортименте с позиции покупателя.

4. решение вопросов, какие продукты следует добавить в ассортимент, а какие исключить из него из-за изменений в уровне конкурентоспособности; следует ли диверсифицировать продукцию за счет других направлений производства организации, выходящих за рамки его сложившегося профиля.

5. рассмотрение предложений о создании новых продуктов, усовершенствование существующих, а также о новых способах и областях применения товаров.

6. разработка спецификаций новых или улучшенных продуктов в соответствии с требованиями покупателей.

7. изучение возможностей производства новых или усовершенствованных продуктов, включая вопросы цен, себестоимости и рентабельности.

8. проведение тестирования продуктов с учетом потенциальных потребителей.

9. разработка специальных рекомендаций для производственных подразделений предприятия относительно качества, упаковки и фасовки, цены, наименования, сервиса и т.д. в соответствии с результатами проведенных испытаний, подтверждающих приемлемость характеристик изделия или предопределивших необходимость их изменения.

10. оценка и пересмотр всего ассортимента.

Основа для формирования ассортимента торговой организацией:

- ориентация на происхождение товара;
- ориентация на определенный уровень цен;
- ориентация на одну ассортиментную группу;
- ориентация на комплексное решение проблемы потребителя.

«Чечевицына В.Н». в своих трудах пишет Что, расширение ассортимента предполагает количественные и качественные изменения в товарной категории, направленные на увеличение показателей ширины, глубины и новизны ассортимента [22,с.100].

С финансовой точки зрения, формирование ассортимента происходит с учетом оборачиваемости товаров, размера товарооборота и получаемой прибыли.

Расширения ассортимента проводится по определенным причинам, рассмотрим некоторые из них:

1. рост спроса на товар;



2. рост объемов производства товара;
3. появление на рынке новых производителей данного товара;
4. высокая оборачиваемость товара;
5. благоприятные экономические условия;
6. развитие организации, переход к более крупному формату и др.

Расширение ассортимента может происходить за счет обновления ассортимента при одновременном сокращении количества товаров, не пользующихся спросом

Можно сделать вывод. Что ассортиментная политика организации довольно сложный элемент, на который влияют множество факторов такие как демографические, политические, социальные и т.д. Ассортиментная политика должна ориентироваться на различные принципы формирования ассортимента организации. Так же она направленная на развитие организации, её конкурентоспособности, обеспечить устойчивую позицию организации на рынке и получение большей прибыли.

## 1.2 Характеристика методов анализа ассортиментной политики

Приемлемо подобранная ассортиментная политика организации прямо оказывает влияние на сбытовую деятельность, что позволяет руководить долей маржинального дохода и, стало быть, долей чистой прибыли в выручке компании. При несбалансированной структуре ассортимента происходит снижение уровня прибыли, потеря конкурентных позиций на перспективных потребительских рынках и, как результат этого, наблюдается сокращение экономической устойчивости предприятия.

Для проведения полного анализа ассортимента можно совместить несколько известных и универсальных методов, возможных для привыкания к ситуации в

определенной компании. Итоги анализа ассортиментной политики, полученные по различным методам, сравниваются между собой и на основании полученной информации формируются предложения по изменениям ассортимента.

### 1. ABC-анализ

Методику его проведения описывает Кузнецова А.А. [9,с. 101]- это одним из наиболее распространенных методов анализа ассортимента, который основывается на принципе Парето. Последний, в свою очередь, гласит, что за 20% последствий отвечают 80% причин. Данное правило, которое также получило название 80/20, означает, что в любом процессе жизненно важным является небольшой процент причин (20%), а оставшиеся причины (80%) не оказывают серьезного влияния на конечный результат.

В рамках анализа ассортимента данное правило говорит о том, что 20% товаров обеспечивают 80% товарооборота магазина.

Метод ABC-анализа позволит определить те 20% товаров, которые являются приоритетными для организации. По сути, данный метод предполагает ранжирование торгового ассортимента по различным параметрам. Традиционно весь ассортимент делят на три группы товаров в зависимости от их вклада в товарооборот и прибыль магазина:

- товары группы А — наиболее важные товары, обеспечивающие первые 50% результатов;
- товары группы В — товары средней степени важности, обеспечивающие еще 30% результатов;
- товары группы С — наименее значимые товары, обеспечивающие оставшиеся 20% результатов.

Для более глубокого исследования ассортимента можно использовать XYZ-анализ. Он позволяет создать более полную картину торгового процесса в организации.

### 2. XYZ-анализ

В своих трудах «Ковалев В.В.» также подразумевает «Разграничение ассортимента организации на группы X, Y и Z, при этом критерием данного анализа может быть доходность товаров или стабильность их продаж». [6,с. 201]

При этом чаще всего необходимость проведения XYZ-анализа возникает в случае, когда перед организацией стоит задача провести анализ ассортимента одновременно по нескольким параметрам и представить его результат в виде матрицы.

ABC- и XYZ-анализ проводится с целью проанализировать продажи организации, с целью структурирования и определения чётких лидеров и аутсайдеров среди всех групп товаров, для корректировки своей ассортиментной политики. Но также такой анализ может быть проведён по показателям оборота, прибыли, трудоемкости, расходов на материалы, и даже по таким параметрам, как помехозащищенность, быстрдействие, потребляемая мощность и т.д. Наглядность результатов ABC(XYZ) - анализа позволяет использовать его как аргумент в общении с руководителями, чтобы подтолкнуть их к определенным действиям.

Смысл XYZ-анализа в изучении стабильности продаж, изучение отклонений, скачков, нестабильности сбыта продукции.

Иначе говоря, чем меньше разница между реальной продажей за единицу периода и средним арифметическим продаж за весь период, тем более предсказуемы продажи товара в последующий период. XYZ-анализ позволяет разбить данные по продажам на 9 групп в зависимости от вклада в выручку компании (ABC) и регулярности покупок (XYZ).

Внедрение данного рисунок метода способствует составит сокращению количества торговой упущенных продаж, применяется уменьшению излишек объемов товаров, минимизации темпы суммарных затрат, счет связанных с запасами.

Такая классификация упрощает работу при планировании и формировании ассортимента (таблица 1.1).

Таблица 1.1 - Матрица совмещения ABC- и XYZ – анализа

Группа	Факторы		
	X	Y	Z
A			
B	Товары групп AX и BX отличаются высоким товарооборотом и стабильностью. Необходимо обеспечить их постоянное наличие, но для этого не нужно создавать избыточный страховой запас. Расход товаров этих групп стабилен и хорошо прогнозируется.	Товары групп AY и BY при высоком товарообороте имеют недостаточную стабильность расхода, и, как следствие, чтобы обеспечить постоянное наличие, нужно увеличить страховой запас.	Товары групп AZ и BZ при высоком товарообороте отличаются низкой прогнозируемостью расхода. Попытка обеспечить гарантированное наличие всех товаров данных групп только за счет избыточного страхового товарного запаса приведет к тому, что средний товарный запас организации значительно увеличится. По этим группам следует пересмотреть систему заказов.
C	Для товаров группы CX можно использовать систему заказов с постоянной периодичностью и снизить страховой товарный запас	По товарам группы CY можно использовать систему заказов с постоянной суммой (объемом) заказа, но при этом формировать страховой запас, исходя из имеющихся у организации финансовых возможностей.	В группу товаров CZ попадают все новые товары, товары не посредственного спроса поставляемы под заказ и тп. Часть из них можно безболезненно выводить из ассортимента, а другую часть нужно регулярно контролировать, т.к. именно из товаров этой группы возникают не ликвидные или труднореализуемые заказы, из-за которых организация несет потери.

Товары групп А и В обеспечивают основной товарооборот организации. Поэтому необходимо обеспечивать постоянное их наличие. Общепринятой является практика, когда по товарам группы А создается избыточный страховой запас, а по товарам группы В - достаточный. Использование XYZ - анализа позволяет точнее настроить систему управления товарными ресурсами и за счет этого снизить суммарный товарный запас.

Товары группы С составляют до 80% ассортимента организации. Применение XYZ - анализа позволяет сильно сократить время, которое менеджер тратит на управление и контроль над товарами данной группы.

Используя XYZ - анализ, надо помнить о нескольких существенных ограничениях. Прежде всего, требование к объему используемых данных. Чем их больше, тем надежнее окажутся полученные результаты. Число исследуемых периодов должно быть не менее трех.

Не удастся применить статистические методы в случае динамично меняющейся ситуации, например, при выводе на рынок нового товара (аналогами которого компания до сих пор не торговала) или однократного приобретения каких-то товарных позиций.

Когда количество продаж новинки еженедельно растет, XYZ-анализ ничего не даст, товар неизбежно попадет в «нестабильную» группу Z.

Также XYZ лишен смысла и для организации, работающих под заказ, подобные прогнозы им просто не нужны.

Периодичность анализа - дело для каждой организации сугубо индивидуальное. Но желательно проводить их минимум раз в сезон. Весьма серьезно на результат расчетов может влиять сезонность.

Кроме того, существуют целые сегменты рынка, где применение XYZ-анализа будет, совершенно бесполезно - продажа карт экспресс - оплаты и контрактов на подключение. Практика показывает, что разброс значений ежедневных продаж в течение месяца здесь может составлять до 50%.

Иными словами, можно сказать, ABC- и XYZ-анализ проводится с целью проанализировать продажи организации, с целью выявления наиболее приоритетных групп товарного ассортимента, которые приносят наибольшую выгоду организации. Благодаря данным методам управления ассортиментом можно исключить из продажи не выгодные для организации товары или товарные группы.

### 3. Матрица БКГ

При планировании ассортимента продукции так же применяется матрица Бостонской консалтинговой группы, так называемая матрица БКГ. Матрица БКГ является универсальным инструментом для анализа ассортиментного портфеля

организации. Часто бывает невозможно построить классическую матрицу БКГ, по причине отсутствия необходимых данных и возникновения сложностей в определении доли рынка конкурентов и т.д. Адаптированная матрица строится на основании внутренней информации организации (объем реализации продукции, прибыль от реализации, доход организации и т.д.) и позволяет сделать полноценный анализ и выводы относительно выпускаемого ассортимента организации.

Адаптированная матрица БКГ строится следующим образом:

1. горизонтальная ось – доля в объеме продаж организации (рассчитывается как отношение объема продаж продукта к объему продаж всей организации за соответствующий период);

2. вертикальная ось – 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 к организации в прошлом году, рекомендуется темпы его роста принимать за 100%.

По результатам построения матрицы БКГ выделяют четыре группы товаров (в соответствии с попаданием конкретного товара в соответствующий квадрант): «звезды», «дойные коровы», «дикие кошки», «собаки». Для каждой из этих групп существуют приоритетные стратегии.

Графически матрица БКГ представляет собой четыре квадрата, построенные в двухмерной системе координат «темпы роста продаж» (вертикальная ось) и «относительная доля рынка» (горизонтальная ось). При построении матрицы БКГ темпы роста объемов продаж товара делят на «высокие» и «низкие» условной линией на уровне среднего темпа роста рынка (рассчитываемого как среднее арифметическое значение между максимальным и минимальным значениями темпов роста объемов продаж). Практически эта граница может быть установлена на любом приемлемом для анализа уровне и определяется самим предприятием. Не рекомендуется ее устанавливать ниже темпов роста экономики в целом рисунок 1.2.

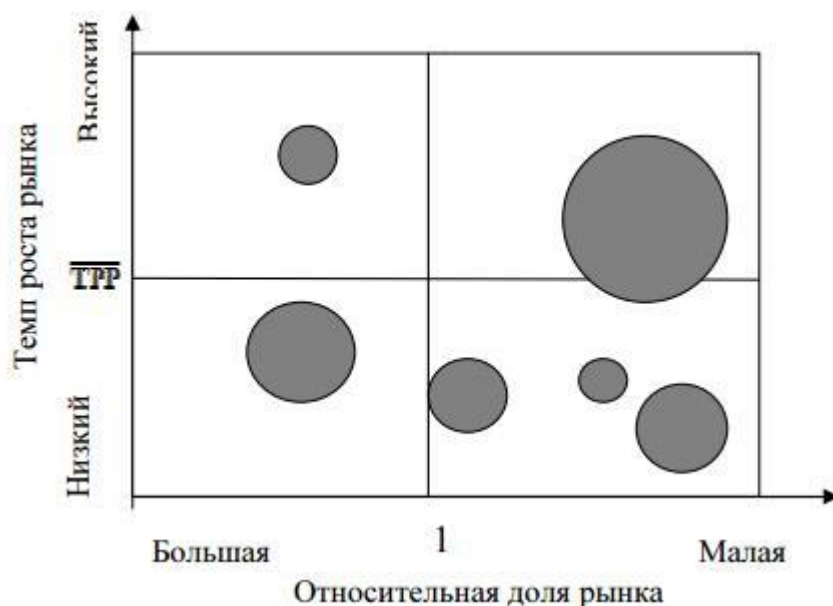


Рисунок 1.2 - Матрица БКГ

Относительной долей рынка считается отношение доли рынка продукции данного предприятия к доле рынка, занимаемой ведущим конкурентом. Например, если продукт А занимает 10% рынка, а основной конкурент 25%, то относительная доля рынка для продукта А составит 0,4. Если продажи предприятия по продукту Б имеют самую большую долю на рынке - 40%, у главного конкурента – 20%, то относительная доля рынка для Б составит 2,0. Число конкурентов при такой методологии построения матрицы не учитывается.

Матрица БКГ составляется на всю выпускаемую организацией продукцию, или, как сейчас принято говорить, на весь портфель его продуктов или услуг. В этом смысле ее можно рассматривать как пример портфельного анализа.

#### 4. Анализ Дибба – Симкина

Еще одним универсальным и эффективным инструментом для анализа ассортиментного портфеля организации является 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. На основе соотношения объема продаж в стоимостном выражении и вклада в покрытие затрат товар относится к одной из четырех групп (таблица 1.2).

Таблица 1.2 - Классификация групп по методу Дибба – Симкина

Группа	Характеристика группы
А	Наиболее ценная для организации группа; товары входящие в эту группу могут служить эталонами при выборе нового для включения в ассортимент. Необходимо стремиться к увеличению числа товарных позиций в этой группе, т.к. увеличение продаж именно этих товаров оказывает наибольшее влияние на прибыль организации.
В1	Следует выявлять пути повышения доходности этой продукции (возможности повышения цен и т.д.) так как за счет высоких объемов продаж, даже не значительный рост доходности приведет к ощутимому росту прибыли организации 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 организации будут выше темпов роста продаж этих товаров.
С	Наименее ценные для организации товары: необходимо рассмотреть возможности замены ряда товаров этой группы . а так же оценить эффективность исключения наименее прибыльных товаров.

Проведя такую диагностику всего ассортимента, организация может определить перспективы развития ассортимента на ближайший период, найти средства повышения его прибыльности. Выработать различные стратегии поддержания либо восстановления баланса своего продуктового портфеля. Определившись с перспективами развития ассортимента организации необходимо выделить целевой рынок, где представится возможность достаточно успешно реализовать товары организации. Своевременное обновление ассортимента продукции с учетом изменения конъюнктуры рынка является одним из важнейших индикаторов деловой активности организации и его конкурентоспособности.

### 1.3 Финансовые аспекты ассортиментной политики



Большое влияние на итог хозяйственной деятельности оказывают ассортимент, структура производства и реализация продукции.

Обновление ассортимента продукции с учетом изменения сложившейся ситуации на рынке, является одним из важнейших показателей деловой активности предприятия и его конкурентоспособности.

При создании ассортимента и структуры выпуска продукции, предприятие должно учитывать: спрос на данные виды продукции и наиболее эффективное использование ресурсов, имеющихся в его распоряжении.

Система формирования ассортимента включает следующие основные задачи:

- определение текущих и будущих потребностей покупателей;
- оценка уровня конкурентоспособности выпускаемой и планируемой к выпуску продукции;
- оценка экономической эффективности и степени риска изменений в ассортименте продукции.

$$K(AC) = \frac{\text{Объем продукции, принятый в расчет}}{\text{Базовый объем производства продукции}} \quad (2)$$

При этом в расчет принимается фактический выпуск продукции каждого вида в отчетном периоде, но не более базисного.

Рассчитывают также коэффициент обновления ассортимента продукции путем деления объема выпуска новых изделий на общий выпуск продукции.

Для характеристики интенсивности структурных преобразований на предприятии можно использовать коэффициент структурной активности, который рассчитывают следующим образом:

$$K_{стр. акт} = \sum_{i=1}^n \sqrt{\Delta Y} \partial_i \quad (3)$$

Чем активнее структурные преобразования на предприятии, тем выше уровень данного коэффициента. Это говорит о том, что администрация предприятия реагирует на изменение ситуации на рынке, своевременно обновляя ассортимент продукции.

Причины изменения ассортимента продукции, могут быть внешними и внутренними. К внешним относится изменение ситуации на рынке, изменение спроса на отдельные виды продукции, состояние материально-технического обеспечения, а к внутренним причинам относятся недостатки в организации производства, неисправное техническое состояние оборудования, его простои, нехватка электроэнергии, недостатки в системе управления и материального поощрения.

Увеличение объема производства по одному виду продукции, и сокращение по другому виду, приводит к изменению структуры производства.

Изменение структуры производства оказывает значительное влияние на все экономические показатели: объем выпуска в стоимостном выражении, материалоемкость, себестоимость продукции, прибыль, рентабельность.

Если удельный вес более дорогостоящей продукции увеличивается, то объем её выпуска в стоимостном выражении повышается и наоборот. Такая же ситуация происходит с размером прибыли при увеличении удельного веса высокорентабельной и, при уменьшении доли низкорентабельной продукции.

Расчет влияния структуры производства на уровень перечисленных показателей можно произвести способом цепной подстановки, которая позволит отвлечься от всех факторов, кроме структуры продукции:

$$ВПусл_2 = \sum VВПиобш_1 = Уд_{i_1} \times Ц_{i_0} \quad (4)$$

$$\Delta ВПистр = ВПусл_2 - ВПусл_1 \quad (5)$$

Используя вышеперечисленные формулы имеется возможность обусловить влияние структуры продукции на другие данные деятельности предприятия:

трудоемкость, общую сумму затрат, прибыль, рентабельность и т.д., что позволит совокупно дать оценку эффективности ассортиментной и структурной политики предприятия.

Главным показателем эффективной деятельности организации является прибыль, получаемая от реализации продукции. Важным считается условие повышения доходности, и, следовательно, увеличения механизма самофинансирования.

Исходя из этого предприятию следует выработать такую структуру ассортимента продукции, которая позволит ему получить высокую прибыль за счет сокращения объемов производства менее рентабельной и повышения объемов производства более рентабельной продукции.

## 2 АНАЛИЗ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ООО «СЕВУЧ ПЛЮС»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «Севуч плюс»

Общество с ограниченной ответственностью «Севуч плюс» образовалось в 2009 году. Форма собственности – частная. Учредителями являются физические лица – граждане Российской Федерации. Основной вид деятельности ООО «Севуч плюс», это оптовая торговля пищевыми продуктами, напитками табачными изделиями. ООО «Севуч плюс» осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации и Уставом, утвержденным (в последней редакции) общим собранием участников от 25 июня 2015 года. Клиентами ООО «Севуч плюс» являются розничные магазины, частные предприниматели и физические лица.

Сегодня ООО «Севуч плюс» является одним из крупнейших предприятий оптовой и розничной торговли в Алтайском крае. Одним из конкурентных преимуществ предприятия является широкий ассортимент предлагаемой продукции по приемлемым ценам. Торговая политика ООО «Севуч плюс» направлена на обеспечение потребностей населения Барнаула, а также других населенных пунктов Алтайского края. ООО «Севуч плюс» образовано в форме общества с ограниченной ответственностью, как следует из его наименования. ООО «Севуч плюс» зарегистрировано в 2009 году. Деятельность общества регулируется такими законодательными актами, как Конституция Российской Федерации, Гражданский кодекс Российской Федерации, Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью», другими нормативно-правовыми актами. ООО «Севуч плюс»

образовано общим собранием учредителей, подписавших учредительный договор и утвердивших Устав Общества.

Структура покупателей продукции ООО «Севуч плюс» распределяется в следующем соотношении (рисунок 2.1).

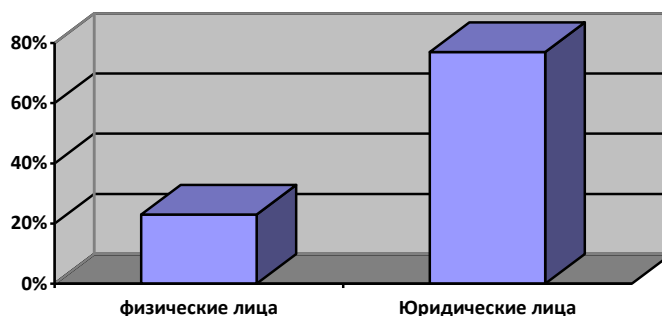


Рисунок 2.1 – Структура покупателей продукции ООО «Севуч плюс» за 2017 г., %

ООО «Севуч плюс» в своей деятельности руководствуется следующими основными нормативно-правовыми документами:

1. Федеральным законом № 402-ФЗ от 06.12.2011 «О бухгалтерском учете».
2. Федеральным законом № 209-ФЗ от 24.07.2007 «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации».
3. Федеральным законом № 14-ФЗ от 08.02.1998 «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Организационная структура предприятия ООО «Севуч плюс» включает следующие отделы:

- бухгалтерия, возглавляемая главным бухгалтером;
- экономический отдел под руководством начальника отдела;
- склад продукции, возглавляемый заведующим складом;
- транспортный отдел;
- юридический отдел, возглавляемый начальником отдела;

Для ООО "Севуч плюс" характерна классическая линейно-функциональная организационная структура управления предприятием, которая изображена на (рисунке 2.2).

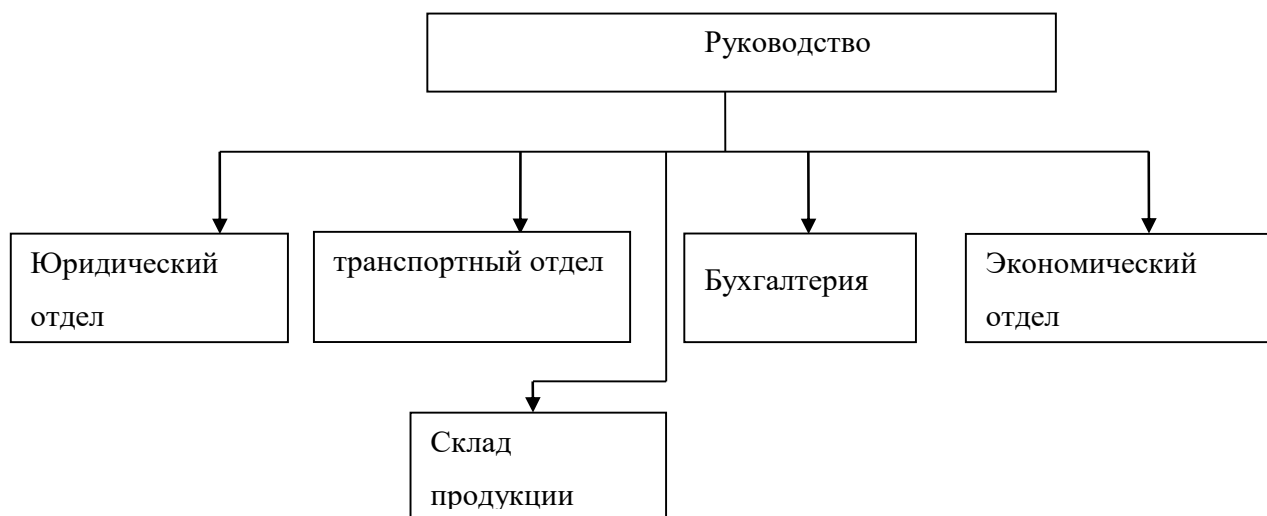


Рисунок 2.2 - Организационная структура ООО «Севуч плюс».

Данная организационная структура, согласно, позволяет целесообразно распределять задачи среди сотрудников и направлять их усилия на достижение основных целей, а также способствует эффективному взаимодействию с внешней средой.

Учетный аппарат предприятия сконцентрирован в бухгалтерии, и в ней же осуществляется ведение всего учета на основании первичных и сводных документов, поступающих из отдельных подразделений организации.

Централизация учета обеспечивает более действенное руководство и контроль со стороны главного бухгалтера, позволяет целесообразнее распределить труд между работниками учета.

## 2.2 Анализ ассортиментной политики ООО «Севуч плюс»

Важнейшим сегментом процесса управления торговой организацией является управление предлагаемым на рынке ассортиментом продукции. Эффективная ассортиментная политика организации позволяет ей вырастить свои конкурентные стратегии и максимизировать прибыль.

Основным видом деятельности ООО «Севуч плюс» является оптовая торговля пищевыми продуктами, напитками табачными изделиями.

Рассмотрим динамику основных показателей коммерческой деятельности предприятия (Таблица 2.1)

Таблица 2.1 - Динамика основных показателей деятельности предприятия ООО «Севуч плюс», тыс. руб.

Показатель				Темп роста, %	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016/2015	2017/2016
Общий товарооборот	73124	138361	218610	189,2	158,0
Налоги из выручки	9916	18135	30256	182,9	166,8
Налоги из выручки в % к товарообороту	13,6	13,1	13,8	96,7	105,6
Товарооборот за вычетом налогов	63207	120225	188354	190,2	156,7
Себестоимость товаров, работ, услуг	52654	98769	158790	187,6	160,8
Расходы на реализацию и управленческие расходы	11511	16442	29478	142,8	179,3
Расходы на реализацию и управленческие расходы в % к товарообороту	15,7	11,9	13,5	73,5	113,5
Прибыль от реализации	1416	5013	84	354,1	1,7
Прибыль от реализации в % к товарообороту	1,94	3,62	0,04	187,1	1,1
Прибыль (убыток) за отчетный период	349	410	209	1172,8	0,5
Прибыль (убыток) за отчетный период в % к товарообороту	0,48	2,97	0,01	619,8	0,3
Чистая прибыль	1256	1910	1615	2540,6	0,5
Чистая прибыль в %к товарообороту	0,17	2,31	0,01	1342,7	0,3

Как следует из таблицы 2.1, за 2017 г. эффективность деятельности торговой организации снизилась. Товарооборот в 2017 г. по сравнению с 2016 г. существенно увеличился, прирост составил 158,0%. При этом налоги из выручки соответственно тоже увеличились, увеличение за 2017 г. составило почти 1,7 раза и стало превышать увеличение товарооборота. На 160,8% увеличилась себестоимость за 2017 г., что связано с общим повышением цен.

В 2017 г. наблюдалось снижение прибыльности развития ООО "Севуч плюс", что связано с снижением покупательской способности организаций и населения. В 2017 г. все показатели прибыльной работы предприятия значительно снизились, как в абсолютном, так и относительном выражении.

Таблица 2.2 - Анализ доходов от реализации продукции ООО «Севуч плюс», тыс.руб.

Показатель	2016 г.	2017 г.	Изменение	
			Абсолютн.	Относит.
Выручка от продаж	1196284	937212	-259072	78,34
Себестоимость продукции	1094553	861147	-233406	78,68
Валовая прибыль	101731	76065	-25666	74,77
Прибыль от продаж	37512	25438	-12074	67,81
Прочие доходы	1388	492	-869	38,45
Прибыль до налогообложения	37574	24116	-10638	69,39
Чистая прибыль	27803	19178	-8625	68,98

Основываясь на таблицу 2.2, видим, что в 2017 году доход от реализации продукции по сравнению с 2016 годом уменьшился на 259072 тыс. рублей. Чистая прибыль также снизилась на 8625 тыс. рублей.

Опираясь на проведенный анализ, ООО "Севуч плюс" можно дать следующие практические рекомендации:

принять срочные меры по взысканию дебиторской задолженности, особенно долгосрочной, т.к. она связана с оттоком денежных средств; классифицировать



кредиторскую задолженность по степени срочности и возможным последствиям для предприятия с целью погашения в первоочередном порядке наиболее срочных платежей; снижать управленческие, коммерческие, внереализационные расходы с учетом их обусловленности;

ввести в эксплуатацию объекты, числящиеся как незавершенное строительство и составляющие существенную часть стоимости внеоборотных активов;

наладить более тесные связи с поставщиками. Отметив, что в анализируемом периоде производственная деятельность приносит фирме, меньше прибыли, чем в предыдущих, следует принять во внимание то, что причина снижения доли прибыли в выручке не только в работе самого предприятия, но и, в значительной части, в состоянии экономики страны в целом. Поэтому, смотря оптимистически на будущее ООО "Севуч плюс", можно дать высокую оценку деятельности фирмы.

Проведем анализ относительных характеристик финансовых результатов предприятия, а именно показателей рентабельности, как параметров, характеризующих интенсивность использования ресурсов предприятия, способности получать доходы и прибыль. Данные показатели отражают как финансовое положение предприятия, так и эффективность управления хозяйственной деятельностью, а также имеющимися активами и вложенным собственниками в развитие предприятия капиталом (таблица 2.3).

Таблица 2.3 - Показатели рентабельности деятельности ООО «Севуч плюс» за 2015 - 2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение	
				2015-2016гг.	2016-2017гг.
Рентабельность продаж	0,11	0,85	0,081	0,74	-0,769
Рентабельность оборотных активов	0,11	0,047	0,37	-0,063	0,323
Рентабельность активов	0,11	0,047	0,37	-0,063	0,323
Рентабельность собственного капитала	0,411	0,103	0,065	-0,308	-0,038

Из результатов расчетов таблицы 2.3, можно сделать следующие выводы о динамике показателей рентабельности деятельности предприятия ООО «Севуч плюс» за 2015 - 2017 гг:

На конец 2017 года рентабельность продаж составляет 0,081 это означает, что организация получает 0,81 рублей прибыли, приходящийся на каждый рубль себестоимости продукции;

- за рассматриваемый период 2015 – 2017 гг. наблюдается снижение этого показателя, что является негативным фактом;

- за анализируемый период наблюдается снижение рентабельности активов с 0,11 в 2015 году до 0,037 в 2017 году, это свидетельствует о том, что организация в 2017 году получила 0,037 рублей, прибыли с одного рубля своего имущества;

- за анализируемый период наблюдается снижение рентабельности оборотных активов с 0,11 в 2015 году до 0,037 в 2017 году, это свидетельствует, что организация в 2017 году получила 0,037 рублей, прибыли с одного рубля своего оборотного имущества.

- в 2017 году рентабельность собственного капитала снизилась по сравнению с рентабельностью собственного капитала за 2016 год на 38 %, при этом в 2016 году этот показатель снизился на 30,8 % по сравнению с данными 2015 года, что также является негативной тенденцией.

Таким образом, в 2017 году организация ООО «Севуч плюс» получила прибыль в размере 0,065 рублей с каждого рубля собственных средств.

Таблица 2.4 - Абсолютные показатели ликвидности баланса предприятия.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Наиболее ликвидные активы: денежные средства и краткосрочные финансовые вложения (А1)	14	180	573
Быстрореализуемые активы: дебиторская задолженность и прочие активы (А2)	286126	269498	155515
Медленно реализуемые активы НДС: статьи «Запасы» и «Долгосрочные финансовые вложения» (А3)	327341	289958	312909
Труднореализуемые активы: статьи раздела I баланса «Внеоборотные активы», за исключением статьи «Долгосрочные финансовые вложения» (А4)	567	189	4096
Наиболее срочные пассивы: статья «Кредиторская задолженность» (П1)	85446	76707	68079
Краткосрочные пассивы: краткосрочные заемные средства (П2)	307198	164519	137169

Долгосрочные пассивы: долгосрочные обязательства (ПЗ)	X	X	246
Постоянные пассивы: статьи раздела III баланса «Капитал и резервы», «Доходы будущих периодов», «Оценочные обязательства» (П4)	221404	318599	267599

Исходя из таблицы 2.4, можно увидеть, что в 2015, 2016 и в 2017 г., баланс был абсолютно ликвиден, так как выполняются условие 1,2,3 и 4. Выполнение четвертого неравенства ( $A4 < П4$ ) является одним из условий финансовой устойчивости предприятия – наличие оборотных средств. В этом случае труднореализуемые активы должны быть покрыты постоянными пассивами и не превышать их.

Таблица 2.5 - Коэффициентный анализ финансовой устойчивости.

Коэффициенты	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Показатели (коэффициенты) финансовой устойчивости			
Коэффициент финансовой независимости	0,36	0,57	0,56
Коэффициент концентрации заемного капитала	0,64	0,43	0,43
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,99	0,99	0,99
Коэффициент текущей задолженности	0,64	0,43	0,43
Коэффициент финансовой устойчивости	0,36	0,57	0,57
Коэффициент финансирования	0,56	1,32	0,77

Следуя из данных, полученных в таблице 2.5, можно увидеть, что коэффициент финансовой независимости на протяжении трех лет стабильный, организация независима от кредиторов. Рост коэффициента финансовой независимости говорит о том, что организация полагается на собственные источники финансирования.

Коэффициент концентрации заемного капитала, благодаря таким показателям финансовая устойчивость организации растет, если кредиторы потребуют ликвидировать задолженность, компания сможет без труда расплатиться.

Коэффициент маневренности собственного капитала на протяжении всего периода, показывает умение предприятия сохранять уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства в случае необходимости за счет собственных источников.

Коэффициент текущей задолженности, на протяжении 2015 г., норматив приближен к 0.6 а 2016 и 2017 г., норматив близок к 0.5, это значит, что есть нужда вероятных изменений в экономической политике компании. В этом случае рекомендуется уменьшить зависимость организации от сторонних активов.

Коэффициент финансовой устойчивости: имеется риск долговременной неплатежеспособности. Предприятие зависит от внешних источников финансирования.

Коэффициент финансирования. В 2015 и 2017 гг., растет опасность неплатежеспособности, трудности с получением кредита.

В 2016 г., увеличивалась вероятность получить дополнительное финансирование.

Таблица 2.6- Анализ доходов от реализации продукции ООО «Севуч плюс» по видам продукции за 2015-2017 гг.

Виды продукции	2015 г		2016 г		2017 г		
	всего	% к итогу	всего	% к итогу	всего	% к итогу	% к 2015
Мука	286356,7	22,94	264378,8	22,80	207123,9	22,97	78,34
Сахар	294274,4	23,57	273949	23,62	209935,5	23,28	76,63
Крупы	93692,7	7,50	82543,6	7,12	65604,8	7,28	79,48
Масло	100290,8	8,03	92113,9	7,94	73102,5	8,11	79,36
Консервы	83135,8	6,66	69384,5	8,05	64667,6	7,17	93,20
Замороженная рыба, птица	160993,2	12,90	149535,5	12,89	116214,3	12,89	77,72
Безалкогольные напитки	128002,8	10,25	132787,5	11,45	96532,8	10,71	72,70
Конфеты	68620	5,50	61010,5	5,26	45923,4	5,09	75,27
Табачные изделия	32990,4	2,64	31103,4	2,68	22493,1	2,49	72,32
Итого	1248356,8	100,00	1159806,7	100,00	901597,9	100,00	77,74

На основе данных таблицы 2.6, можно увидеть, что, сильнее всего снизились доходы от реализации масла, рыбы, безалкогольных напитков, конфет и табачных изделий.

Это произошло в связи с уменьшением доходов потребителей и переходом на более дешевые товары субституты. В данном случае таким товаром является маргарин.

Уменьшение доходов от реализации безалкогольных напитков и конфет связано не только с уменьшением доходов потребителей, но и с тем, что эту продукцию некоторых производителей стало выгоднее покупать в гипермаркете «Ашан», чем в ООО «Севуч плюс».

Сокращение доходов от реализации табачных изделий связано с уменьшением числа курящих людей.

Сделав анализ доходов ООО «Севуч плюс» за последние 3 года, можно увидеть негативные тенденции, связанные с уменьшением выручки и, как следствие, чистой прибыли.

Причиной этих тенденций послужило снижение потребительских доходов и появление на барнаульском рынке гипермаркета Ашан в июне 2015 года. Многим мелкооптовым покупателям стало выгодней приобретать некоторые виды продукции в гипермаркете «Ашан».

Значительные изменения произошли по таким товарным группам: мука, сахар, крупы и замороженная рыба.

Для решения вышеперечисленных проблем, компания может уменьшить количество запасов, усилить работу с должниками (дебиторами), увеличить объем продаж, организовать продажи нового вида продукции, сократить затраты, осуществить внедрение и совершенствование бюджетирования.

Обновление ассортимента продукции с учетом изменения сложившейся ситуации на рынке, является одним из важнейших показателей деловой активности предприятия и его конкурентоспособности.

При формировании перечня выпуска продукта, организация обязана принять во внимание: потребность в разновидности продукта и более плодотворного использования ресурсов.

Система формирования ассортимента включает следующие основные задачи:

- определение текущих и будущих потребностей покупателей;
- оценка уровня конкурентоспособности выпускаемой и планируемой к выпуску продукции;

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

Рассчитаем анализ показателей рентабельности по видам продукции за 2017 г.

Таблица 2.7 – Показатели рентабельности по видам продукции за 2017 г., тыс. руб.

Показатели	Выручка	Себестоимость	Прибыль		Рентабельность продукции
			Тыс.руб.	Удельный вес, %	
Мука	207123,9	191553,98	15569,92	20,5	0,08
Сахар	209935,5	188941,95	20993,55	27,6	0,11
Крупы	65604,8	61512,46	4092,34	5,4	0,07
Масло подсолнечное	73102,5	70178,4	2924,1	3,8	0,04
Консервы	64667,6	57600,84	7066,76	9,3	0,1
Замороженные рыба, птицы	116214,3	106917,15	9297,15	12,2	0,08
Безалкогольные напитки	96532,8	87514,19	9018,61	11,9	0,1
Конфеты	45923,4	42749,52	3173,88	4,2	0,07
Табачные изделия	22493,1	21368,44	1124,66	1,5	0,05
Другое	35614,1	30810,07	2804,03	3,7	0,09

На основе данных, представленных в таблице 2.8 можно сделать вывод, о том, что наиболее рентабельными являются такие виды продукции, как сахар, консервы, безалкогольные напитки, замороженная рыба, птица. В 2017 году рентабельность сахара составила - 0,11, консервов - 0,1, безалкогольные напитки - 0,1, замороженная рыба, птица 0,08. Наименее рентабельными являются масло

подсолнечное - 0,04, табачные изделия - 0,05, крупы - 0,7. Товары самым большим удельным весом относительно прибыли являются мука - 20,5%, сахар - 27,6%, замороженная рыба, птицы - 12,2%. Для увеличения прибыли необходимо увеличить закупку этих видов продукции и искать варианты снижения себестоимости. Следует пересмотреть ассортимент товаров с наименьшим удельным весом таких как табачные изделия - 1,5%, масло подсолнечное - 3,8%, крупы - 5,4%.

Обобщающую характеристику изменений в ассортименте продукции дает одноименный коэффициент, уровень которого определяется следующим образом:

$$K_{ac} = 32+800+34+1100+50+67+65/2202=0,97 \text{ (2016 г)} \quad (1)$$

$$K_{ac} = 32+800+34+1100+50+67+65/2206=0,97 \text{ (2017 г)} \quad (2)$$

Таблица 2.8 - Данные об изменении ассортимента и структуры продукции, кг

Виды изделия	Средняя отпускная цена за 1кг		Объем реализации продукции, кг.		Структура продукции, %	
	2016г.	2017г.	2016 г.	2017 г.	2016г.	2017г.
Мука(брикеты)	32	33	600000	650000	28,57	26,53
Мука (мешки)	800	850	200000	250000	9,52	10,20
Сахар(брикеты)	36	34	500000	550000	23,81	22,45
Сахар(мешки)	1150	1100	200000	250000	9,52	10,20
Горох	50	54	200000	250000	9,52	10,20
Гречка	67	70	200000	250000	9,52	10,20
Рис	67	65	200000	250000	9,52	10,20
Итого	x	x	2100000	2450000	100,00	100,00

Судя по величине коэффициента, произошли изменения в ассортиментной политике предприятия: увеличился выпуск муки, гороха, гречки и сократился объем производства сахара и риса.

Для описания интенсивности структурных преобразований на предприятии можно использовать коэффициент структурной активности, который рассчитывают следующим образом:

$$K_{стр. акт} = \sum_{i=1}^n \sqrt{\Delta Y \partial_i}^2 = \sqrt{(26,53 - 28,57)^2} + \sqrt{10,20 - 9,52)^2} + \sqrt{(22,45 - 23,81)^2} + \sqrt{(10,20 - 9,52)^2} + \sqrt{(10,20 - 9,52)^2} + \sqrt{(10,20 - 9,52)^2} + \sqrt{(10,20 - 9,52)^2} = 6,8 \quad (3)$$

Чем функциональнее структурные преобразования на предприятии, тем больше уровень данного коэффициента. Это говорит о том, что администрация предприятия реагирует на изменение ситуации на рынке, и без опоздания обновляет ассортимент продукции.

Перемены перечня продуктов, имеют все шансы являться наружными и внутренними. К наружным относится перемена спроса разновидности продукта, положение вещественно-технического предоставления, а к внутренним относятся минусы в компании, недостаток электричества, отрицательное значение в концепции управления, простои предприятия.

Увеличение объема производства по одному виду продукции, и сокращение по другому виду, приводит к изменению структуры производства.

Развитие структуры производства оказывает существенное влияние на все экономические показатели: объем выпуска в стоимостном выражении, материалоемкость, себестоимость продукции, прибыль, рентабельность.

В случае если масса дорогостоящего продукта возрастает, в таком случае размер её выпуска в формулировании увеличивается и напротив.

Данная ситуация происходит с размером прибыли при увеличении удельного веса высокорентабельной и, соответственно, при уменьшении доли низкорентабельной продукции.

Таблица 2.9 - Данные для факторного анализа выручки от реализации по основным товарным группам, тыс. руб.

Виды изделия	Выручка от реализации продукции			
	2016 г.	ВПусл1	ВПусл2	2017 г.
Мука(брикеты)	19200	22400	20800	21450
Мука(мешки)	160000	186667	200000	212500
Сахар(брикеты)	18000	21000	19800	18700
Сахар(мешки)	230000	268333	287500	275000
Горох	10000	11667	12500	13500
Гречка	13400	15633	16750	17500
Рис	13400	15633	16750	16250



Итого	464000	541333	574100	574900
-------	--------	--------	--------	--------

Расчет влияния структуры производства на уровень перечисленных показателей можно произвести способом цепной подстановки, которая позволит отвлечься от всех факторов, кроме структуры продукции:

$$ВП_{усл1} = \sum (ВВП_{общ1} \times Уд_{i_0} \times Ц_{i_0}) = 13,177 \text{ тыс.руб} \quad (4)$$

$$ВП_{усл2} = \sum (ВВП_{общ1} \times Уд_{i_1} \times Ц_{i_0}) = 13,529 \text{ тыс.руб} \quad (5)$$

$$ВП_0 = \sum (ВВ_{общ_0} \times Уд_{i_0} \times Ц_{i_0}) = 62 \text{ тыс.руб} \quad (6)$$

$$ВП_1 = \sum (ВВП_{общ1} \times Уд_{i_1} \times Ц_{i_1}) = 5,40 \text{ тыс.руб} \quad (7)$$

Далее определим изменение выручки (Таблица 2.10)

Таблица 2.10 - Факторы, определяющие изменения выручки от реализации по основным товарным группам

Виды изделия	Объем реализации продукции	Удельный вес	Цена	Общее изменение
Мука(брикеты)	3200	-1600	650	2250
Мука(мешки)	26667	13333	12500	52500
Сахар(брикеты)	3000	-1200	-1100	700
Сахар(мешки)	38333	19167	-12500	45000
Горох	1667	833	1000	3500
Гречка	2233	1117	750	4100
Рис	2233	1117	-500	2850
Итого	77333	32767	800	110900

Исходя из таблицы 2.10, можно определить, что произошло увеличение выручки от реализации муки и сахара в мешках, на 2250 и 45000 млн. Объем продаж вырос по всем показателям и положительно повлиял на увеличение

прибыли. Структура выросла и также удачно сказалась на увеличении. Выросла цена и удельный вес по определенным показателям, но также цена и удельный вес повлияли отрицательно, снизилась доля муки (брикеты), сахар (брикеты).

С приходом на Барнаульский рынок таких супермаркетов, как Ашан, Лента, Metro, многие организации, которые покупают продукцию в небольших объёмах, стало закупаться выгодней в этих супермаркетах. Таким образом, ООО "Севуч плюс" и ряд других оптовых фирм потеряли некоторую часть клиентов. Но, так как у оптовых фирм и перечисленных выше супермаркетов разная целевая аудитория, ООО "Севуч плюс" не стоит бояться разорения. Возможно, свои позиции на рынке можно укрепить, наладив новые контакты с молодыми производителями, которые, в свою очередь, создают продукцию, выгодно отличающуюся от аналогов, представленных на Барнаульском рынке.

### 2.3 Рекомендации по совершенствованию управления ассортиментном организации с целью повышения финансового результата

Организации необходимо ориентироваться на потребителя. Надо всегда помнить, что любая фирма достигает поставленных целей, прежде всего удовлетворяя покупательский спрос. Каждый предприниматель ставит перед собой задачу – наиболее разумно построить свою деятельность и получить от нее максимальную выгоду. Рост экономических показателей зависит от правильно подобранного ассортимента товара. Поэтому руководству необходимо закупать продукцию, с наибольшим спросом.

Для более успешного увеличения экономических показателей, торговое предприятие должно заключать договора с наибольшим количеством поставщиков, тем самым обеспечив большой выбор товаров на своем предприятии.

В данный период времени положение рынка сбыта нестабильно, важно работать не только на привлечение клиента, но и на его удержание. Также

необходимо сокращать запасы невостребованной продукции, а свободные оборотные средства направлять на товары, приносящие наибольшую прибыль.

На ассортиментную политику влияет ряд экономических, социальных, демографических и других факторов.

Уменьшение количества запасов будет благоприятно для компании, потому что тогда у организации ООО «Севуч плюс» не будет происходить замораживание денежных средств в непроданной продукции. Также у компании на складах находятся такие виды продукции, срок годности которых ограничен. В связи с этим фирма не имеет возможности долгое время хранить продукцию на складах, тогда она понесет убытки.

Для уменьшения запасов организации можно предложить следующие меры:

- улучшение планирования закупок, следует более внимательно делать закупки и анализировать, количество, какого вида продукции достаточно на складе, а какое находится в дефиците;

- автоматизация контроля и учёта производственных и коммерческих запасов;

- распродажа неликвидных запасов со скидкой, компания может предоставлять скидку на товары с истекающим сроком годности в размере 10%;

Необходимо учитывать, что рынок продовольственных товаров очень насыщен, идет конкурентная борьба. И лидером откажется тот, кто лучше знает свой ассортимент и умеет сосредоточиться на его основных позициях. Компании следует уделять больше внимания системе управления ассортиментом. Необходимо пополнять ассортимент, новинками.

Расширение номенклатуры реализованной продукции является ценной опорой в деле налаживания продаж и снижения издержек сбыта.

При расширении ассортимента необходимо ориентироваться на полноценный или возрастающий спрос.

Ассортиментная стратегия фирмы, требует введения продуктов, пребывающих в различных стадиях актуального цикла в конкретном балансе.

Исходя из нестабильной ситуации на рынке Алтайского края и не только, цены неумолимо растут. Возросла цена на гречку, вследствие чего фирме

необходимо увеличить % закупа гречки у поставщиков в ближайшие сроки по минимальной цене, чтобы в дальнейшем при еще большем увеличении цены, не понести убытки.

Организация должна постоянно стремиться к увеличению количества потенциальных покупателей, проводя рекламную кампанию или распродажу, участвовать на различных ярмарках, выставках, все это приводит к увеличению спроса на товар.

Так же, можно осуществить продажу через интернет по основным товарным группам.

Неплохой способ, реализовывать гречневую крупу оптом через сеть интернет, по специальным ценам. Условия покупки будут выгоднее для оптовых покупателей, доставка осуществляться не будет, получение будет производиться на предприятии.

Данные мероприятия помогут вывести на рынок более рентабельные и прибыльные группы товаров.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ассортиментная политика организации – это целенаправленная деятельность в области товарного обеспечения рынка, основанная на долгосрочном планировании и регулировании, с учетом оптимизации номенклатуры товаров в целях обеспечения рентабельности всей деятельности. Чем более качественно подобран ассортимент товара организации, тем прибыль будет получена больше.

Ассортиментная политика дает возможность и гарантирует компании первенство в конкурентной борьбе, превосходство покорении потребителей.

То есть, сущность ассортиментной политики заключается в формировании ассортимента продукции в зависимости от потребностей рынка, финансового состояния организации и его стратегических целей.

Главной целью ассортиментной политики в современных условиях хозяйствования является определение оптимального ассортимента, состоящего из различных групп товаров, наиболее предпочтительных для обслуживаемого сегмента рынка.

Для принятия управленческих решений о формировании товарного ассортимента рекомендуется проводить различные исследования внешней и внутренней среды организации.

Изучая различные способы образования или оптимизации существующего ассортимента, обращаются к соответствующим методам, позволяющим определить качественную и количественную структуры показателей.

ABC- и XYZ-анализ проводится с целью проанализировать продажи организации, с целью структурирования и определения чётких лидеров и аутсайдеров среди всех групп товаров, для корректировки своей ассортиментной политики. Но также такой анализ может быть проведён по показателям оборота, прибыли, трудоемкости, расходов на материалы, и даже по таким параметрам, как помехозащищенность, быстродействие, потребляемая мощность и т.д.

При планировании ассортимента продукции так же применяется матрица Бостонской консалтинговой группы, так называемая матрица БКГ. Матрица БКГ является универсальным инструментом для анализа ассортиментного портфеля организации. Часто бывает невозможно построить классическую матрицу БКГ, по причине отсутствия необходимых данных и возникновения сложностей в определении доли рынка конкурентов и т.д.

Еще одним универсальным и эффективным инструментом для анализа ассортиментного портфеля организации является 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.

В данной работе была рассмотрена ассортиментная политика ООО «Севуч плюс».

Сегодня ООО «Севуч плюс» является одним из крупнейших предприятий оптовой и розничной торговли в Алтайском крае. Одним их конкурентных преимуществ предприятия является широкий ассортимент предлагаемой продукции по приемлемым ценам.

В 2017 г. наблюдалось снижение прибыльности развития ООО "Севуч плюс", что связано со снижением покупательской способности организаций и населения. В

2017 г. все показатели прибыльной работы предприятия значительно снизились, как в абсолютном, так и относительном выражении.

На конец 2017 года рентабельность продаж составляет 0,081 это означает, что организация получает 0,81 рублей прибыли, приходящийся на каждый рубль себестоимости продукции;

За рассматриваемый период 2015 – 2017 гг. наблюдается снижение этого показателя, что является негативным фактом.

В 2015, 2016 и в 2017 г., баланс был абсолютно ликвиден, так как выполняются условие 1,2,3 и 4. Выполнение четвертого неравенства ( $A4 < П4$ ) является одним из условий финансовой устойчивости предприятия – наличие оборотных средств. В этом случае труднореализуемые активы должны быть покрыты постоянными пассивами и не превышать их.

Сделав анализ доходов ООО «Севуч плюс» за последние 3 года, можно увидеть негативные тенденции, связанные с уменьшением выручки и, как следствие, чистой прибыли.

Причиной этих тенденций послужило снижение потребительских доходов и появление на барнаульском рынке гипермаркета Ашан в июне 2015 года. Многим мелкооптовым покупателям стало выгодней приобретать некоторые виды продукции в гипермаркете «Ашан».

Значительные изменения произошли по таким товарным группам: мука, сахар, крупы и замороженная рыба.

Обновление ассортимента продукции с учетом изменения сложившейся ситуации на рынке, является одним из важнейших показателей деловой активности предприятия и его конкурентоспособности.

Для повышения эффективности ассортиментной политики организации предлагаем следующие мероприятия:

Уменьшение запасов будет благоприятно для компании, потому что тогда у организации ООО «Севуч плюс» не будет происходить замораживание денежных средств в непроданной продукции. Также у компании на складах находятся такие виды продукции, срок годности которых ограничен.

Для уменьшения запасов организации можно предложить следующие меры:

Во- первых, улучшение планирования закупок, следует более внимательно делать закупки и анализировать, количество какого вида продукции достаточно на складе, а какое находится в дефиците;

Во- вторых, автоматизация контроля и учёта производственных и коммерческих запасов;

В- третьих, распродажа неликвидных запасов со скидкой, компания может предоставлять скидку на товары с истекающим сроком годности в размере 10%;

Еще одно мероприятие, необходимость фирме, это увеличить % закупки гречки у поставщиков в ближайшие сроки по минимальной цене, чтобы в дальнейшем, при еще большем увеличении цены, не понести убытки.

Рост товарооборота приведет к значительному увеличению прибыли, что свидетельствует об эффективности мероприятий.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Бариленко, В.И. Экономический анализ: учебное пособие / В.И. Бариленко, В.В. Бердников, Е.И. Бородина.-М.: Эксмо, 2011. – 352с.
2. 12. Барышев, С. Б. Концепция управленческого учета и анализа прибыли торговых организаций / С. Б. Барышев // // Бухгалтерский учет. – 2013. - № 10. – С. 122- 124.
3. Володин, А.А. Управление финансами. Финансы предприятия / А.А. Володин.-М.: Инфа-М,2012.-416с.
4. Воронин, С. О. О методике расчета рентабельности в реальном секторе экономики / С. О. Воронин // Общество и экономика. – 2013. – №2. – С. 84-99.
5. Глазунов, В.Н. Финансовый анализ в управлении доходом предприятия / В.Н. Глазунов // Финансы. – 2016. – №3. – С. 54-57.
6. Григорьева, Т.И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз: учеб. Для магистров.- 2-е изд., перераб. И доп. / И.И. Григорьева. – М.: Юрайт, 2013-462с.

7. Долинский, Н.И. О направлениях развития строительного производства в условиях рынка / Долинский Н.И.// Экономический журнал. - 2014. - № 1. - С. 40-44.
8. Дрожжина, И. В. Аналитический учет распределения прибыли организации / И. В. Дрожжина // Проблемы учета и финансов, 2015. - №2.- С. 22- 25.
9. Жигунова, О. А. Затраты, издержки, расходы: трактовка с позиции ресурсов / О. А. Жигунова, А. С. Ковалев // Бухгалтерский учет. – 2015. - № 1. – С. 97- 101.
10. Жилияков, Д.И. Финансово-экономический анализ : учебное пособие / Д.И. Жилияков, В.Г. Зарецкая. – М.:КНОРУС, 2013.-368с.
11. Ионова,А.Ф. Финансовый анализ. Управление финансами/ А.Ф. Ионова, Н.Н. Селехнева.-М: Юнити-Дана. 2013.-639 с.
12. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика / В.В. Ковалев. – М.: Проспект. 2014. – 335с.
13. Коршунов, В.В. Экономика предприятия / В.В. Коршунов. – М.: Юрайт, 2013 – 434.
14. Куев, Т.А. Ассортиментная политика в системе сбалансированности финансовых и продуктовых потоков в организации / Т.А. Куев // Бизнес в законе. – 2012 - №1.-С 249-262
15. Кузнецова, А.А. ABC-рейтингование товарного ассортимента / А.А. Кузнецова // Экономические науки. – 2013. - №2- 200с.
16. Медведева, Е.В. Построение системы налогового контроля финансовых результатов в строительных организациях / Медведева Е.В. // Вестник НГИЭИ.
- 17.

18. - 2015 - №1(44). –С. 60-64.
19. Новикова, Н.Е. Распределение и использование прибыли / Н.Е. Новикова // Все для бухгалтера, 2014. - № 1(277) – С.25-27
20. Панкрухин, А.П. Маркетинг: учеб : Пособие для вузов / А..П. Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2013-656 с
21. Панкратов, Ф. Г. Ассортиментная политика. Учебник / Ф.Г. Панкратов, Т.К. Серёгина.- М.: Омега-Л, 2014-501с.
22. Петрова, Л.В. анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности / Л.В. Петрова, Н.А. Игнатущенко, Т.П. Фролова – М.: Издательство МГУ, 2012 – 119с.
23. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность: Учебник / Ф.П. Половцева. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 348с.
24. Поляк, Г.Б. Финансовый анализ – Г.Б. Поляк. – М.: Юнити-Дана,2013-527 с.
25. Рогова, Е.М. Финансовый менеджмент. Учебник для вузов / Е.М. Рогова, Е.А. Ткаченко. – М.: Юрайт, 2014-540 с.
26. Самарина, В.П. Экономика предприятия / В.П. Самарина, Г.В. Черезов, Е.Д. Карпов. – М.: Кнорус, 2013- 265с.
27. Савицкая, Г. В. Экономический анализ: учебник. / Г.В. Савицкая. - М.: ИНФРА - М, 2013. – 649 с.
28. Савицкая, Г. Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 4-е изд., перераб. и доп. / Г. Н. Савицкая. – Минск: ООО «Новое знание», 2014. – 155 с.
  - а. 17. Скамай, С.В. Управление ассортиментом в рознице / С.В. Сысоева, Е.А. Бузукова. – СПб :Питер, 2013. – 285 с.

29. Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент для практиков: краткий профессиональный курс / Е.С. Стоянова.- М.: Перспектива, 2014.- 239 с.
30. Фатхутдинов, Р.А. Организация производства: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА – М, 2015. – 671 с.
- а. 19. Фридман, А.М. Финансы предприятия / А.М. Фридман. – М.: Дашков и К, 2013.-488 с.
31. Чалдаева, Л.А. Экономика предприятия / В.Н. Чалдаева. – М.: Кнорус. 2013.-410с.
32. Чеглов, В.П. Экономика организации управление розничными сетями :учеб. Пособие / В.П. Чеглов. – М.; ИНФРА-М,2014.-287с.
33. Чечевицына В.Н. Экономика организации / В.Н. Чечевицына. – М.: Феникс,2013.-220с.
34. Чувакова, С.Г. Управление ассортиментом магазина : прак. Пособие / С.Г. Чувакова. М.: Дашков и К,2013.-258с.
35. Шарков, Ф.И. Интегрированные коммуникации: реклама, публич- релейшнз, брендинг: учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по направлению подгот. (спец.) "Связи с общественностью" / Ф.И.Шарков; Междунар. акад. бизнеса и упр., Ин-т соврем. коммуникац. систем и технологий. - М. : Дашков и К : Изд-во Шаркова, 2014. - 323 с.
36. Юдина, И.В. Управленческая отчетность организации / И.В. Юдина // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. – № 15. – С. 7–17
37. Юрова, Н. А. Управление ассортиментом как функциональный аспект коммерческой деятельности / Н.А. Юрова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия : Экономика и менеджмент. - 2014. - №8. - С. 83-89.

