

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА  
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра экономики и менеджмента

**ЕРШОВА ЯНА АЛЕКСАНДРОВНА**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ  
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) образовательной программы  
Менеджмент организации

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

И.о. заведующий кафедрой  
д-р экон. наук, профессор  
Владимирова О.Н.

Руководитель

старший преподаватель Москвин С.Н.

Руководитель

д-р экон. наук, профессор  
Владимирова О.Н.

Дата защиты

Обучающийся

Ершова Я.А.

Оценка

*10.06.2020<sub>2</sub>*

*8.06.2020<sub>2</sub>*

*10.06.2020<sub>2</sub>*

*25.06.2020<sub>2</sub>*

*7.06.2020<sub>2</sub>*

Красноярск 2020

**ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**  
 федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования  
 «Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева»

Институт **психолого-педагогического образования**

Кафедра экономики и менеджмента

Обучающийся Ершова Яна Александровна

(Ф.И.О.)

Код, направление подготовки, направленность (профиль) образовательной программы:

**38.03.02 Менеджмент, Менеджмент организации**

Курс 5, группа OZ-Б15Н(N), 555

Тема Совершенствование ассортиментной политики предприятия

Руководитель старший преподаватель Москвин Сергей Николаевич

(Ф.И.О., ученая степень, ученое звание, должность)

Срок сдачи завершённой работы руководителю 04.05.2020

(за 6 недель до защиты)

Перечень вопросов, подлежащих разработке: *Изучение литературы, составления плана; написание основной части; написание введения, заключения, оформление библиографического списка, подготовка к защите, защита*

**ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ**

Этапы работы	Сроки выполнения	Вид отчетности	Отметка руководителя о выполнении
1. Изучение литературы, составления плана	Не позднее 2-х недель после закрепления темы ВКР октябрь-ноябрь	Оглавление (проект плана), предварительный список использованных источников	<i>Выполнено Москвин</i>
2. Написание основной части	декабрь-март	Текст (черновой вариант)	<i>Выполнено Москвин</i>
3. Написание введения, заключения, оформление списка использованных источников	Не позднее чем за 6 недель до предзащиты <b>апрель</b>	Текст, введение, список использованных источников	<i>Выполнено Москвин</i>
4. Доработка, исправление ошибок	<b>май</b>	Текст вместе с листом замечания	<i>Выполнено Москвин</i>
5. Подготовка к защите	За месяц до защиты, после прохождения предзащиты <b>май-июнь</b>	Текст доклада, слайдовая презентация ВКР	<i>Выполнено Москвин</i>
6. Защита	В сроки ГИА <b>июнь</b>	Приказ о допуске к защите, размещенная в ЭБС ВКР (не менее 5 дней до защиты), сданная за 2 дня до защиты ВКР в ГЭК, протокол защиты	<i>Выполнено Москвин</i>
Консультации	Согласно утвержденному кафедрой графику консультаций	Текст работы	<i>Выполнено Москвин</i>

Утверждено на заседании кафедры, протокол № 4 от 17.04.2020.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

(подпись)

(расшифровка подписи)

Руководитель \_\_\_\_\_

(подпись)

(расшифровка подписи)

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_

(подпись)

(расшифровка подписи)

*Москвин С.Н. 8.06.2020г.*

*Ершова Я.А. 7.06.2020г.*

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	7
1.1. Ассортиментная политика предприятия как предмет исследования .....	7
1.2. Факторы влияющие на управление ассортиментной политикой предприятия .....	29
Выводы по главе 1 .....	36
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРНЫМ АССОРТИМЕНТОМ ООО «ФЛАГМАН» .....	37
2.1. Организационно-экономическая и рыночная характеристика деятельности ООО «Флагман» .....	37
2.2. Анализ ассортиментной политики ООО «Флагман» .....	43
2.3. Новые направления на рынке мебельного производства .....	54
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИНЯТЫХ МЕРОПРИЯТИЙ .....	60
3.1. Разработка мероприятий совершенствования ассортиментной политики ООО «Флагман» .....	60
3.2. Оценка эффективности принятых мероприятий по совершенствованию ассортиментной политики ООО «Флагман» .....	68
Выводы по главе 3 .....	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	74
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	76

## ВВЕДЕНИЕ

Сегодня продажи представляют собой крайне значимый элемент эффективной работы любой коммерческой организации. В перечень лидеров смогут войти только такие предприятия, которые имеют по-настоящему эффективную ассортиментную и товарную политику. Значимыми компонентами ассортиментной политики коммерческой организации выступает управление и формирование ассортимента.

В условиях конкуренции, к товару со стороны потребителей предъявляются большие требования, связанные с ассортиментом и уровнем качества. С точки зрения маркетинга, особое внимание в магазинах и на производствах должно быть обращено на ассортиментную политику. В данном случае под термином «ассортиментная политика» целесообразно понимать планомерно развивающийся процесс формирования такой товарной номенклатуры, с помощью которой коммерческая организация сможет удовлетворить подтоварную структуру спроса населения.

Сегодня мы видим рост потребности клиентов в комплексных товарах со множеством функциональных возможностей, привлекательным дизайном и упаковкой. Потребители стремятся покупать не просто товар, а комплекс услуг, связанных удовлетворением своих потребностей: получении доступной информации о товарах, приобретение товара, доставка, монтаж, подключение, эксплуатационное обслуживание, ремонт и утилизация.

Обострение конкуренции между поставщиками товара, носящей не ценовой характер, а связанной с внедрением современных технологий и факторов уникальности, позволяющих потребителю удовлетворить глубинную потребность, основанную на чувстве свободы, удовольствия, власти, достижения, красоты, любви. Товар для потребителя должен стать исполнением его мечты о чем-то большем, чем смартфон, автомобиль или чашка хорошего кофе.

Одним из самых важных инструментов в области управления является ассортиментная политика. Изменение потребностей и условий рыночного функционирования современных предприятий требует пересмотра принципов работы с товаром, поиска новых подходов к формированию ассортимента и ассортиментной политике. На сегодняшний день экономическая наука накопила большой опыт в этой области, но практическая деятельность предприятий пока отстает от нее. Это обусловило актуальность выбранной темы исследования.

Проблема формирования ассортимента товаров нашла отражение в работах зарубежных авторов И. Ансоффа, П. Друкера, Дж. Траута, А. Дж. Стрикленда, Д. Аакера, Д. Кравенца, Э. Райса, Ф. Котлера, Ж.Ж. Ламбена и других.

Важный вклад в развитие теоретических аспектов управления товарным ассортиментом внесли российские авторы А.А. Алексеев, Г.Б. Багиев, С.Н. Быховец, И.Н. Герчикова, Г.Я. Гольдштейн, Т.П. Данько, А.И. Ковалев, Л.В. Копейкина, Э.М. Коротков, А.М. Немчина, А.П. Панкрухин, А.Н. Романова, О.Ф. Удалов, И.В. Филимоненко и другие.

Объект исследования – рыночная деятельность торгово-производственного предприятия ООО «Флагман».

Предмет исследования – ассортиментная политика торгово-производственного предприятия ООО «Флагман».

Цель исследования:

Разработка и обоснование мероприятий по совершенствованию ассортиментной политики торгово-производственного предприятия ООО «Флагман».

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

1. Выявить сущность и содержание понятия «ассортиментная политика предприятия» и проанализировать методы управления товарным ассортиментом;

2. Рассмотреть организационно-экономическую характеристику торгово-производственного предприятия ООО «Флагман»;

3. Исследовать ассортиментную политику ООО «Флагман» и выявить ключевые проблемы;

4. Разработать мероприятия по совершенствованию ассортиментной политики ООО «Флагман»;

5. Провести оценку эффективности разработанных мероприятий.

Для решения поставленных задач были использованы методы исследования:

Теоретические – анализ экономической литературы, учебных пособий и периодических изданий по маркетингу.

Эмпирические – наблюдение, опрос сотрудников, сравнение полученных данных и т.д.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, и библиографического списка.

Значимость работы заключается в возможности использования результатов исследования проведенного в работе и сформулированных рекомендаций по повышению эффективности управления товарной деятельностью на практике в условиях реального предприятия.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1. Ассортиментная политика предприятия как предмет исследования

Большой выбор продукции, представленной на сегодняшний день на рынке, и классифицируемой посредством критерия производственного происхождения или потребительского предназначения обозначают термином «ассортимент».

Товарный ассортимент раскрывает отличия между продуктами и услугами. Он представляет собой логическое упорядочение того или иного множества, сформированного с учетом конкретных признаков, на звенья или группы. Помимо товарного ассортимента, также существует ассортимент идей, услуг, работ и пр. [2, с. 12]

Само слово «ассортимент» пришло и вошло в обиход из французского языка. Разные ученые формулируют его значение по-разному. К примеру, Н.М. Сурай полагает, что под ассортиментом целесообразно понимать всякую общность разных видов и/или сортов продукта в коммерческой организации или комплекс изделий на предприятии той или иной производственной отрасли [54, с. 153].

Толковый словарь Ожегова указывает, что под ассортиментом понимается подбор или наличие тех или иных предметов, продуктов или их видов/сорт.

По мнению Е.В. Попова, ассортимент является списком реализуемой торговой точкой продуктов, который формируется по габаритам, видам, сортам, брендам и пр. [44, с.101].

О.А. Артемьева придерживается точки зрения о том, что под ассортиментом целесообразно понимать комплекс продуктов, который сформирован по одному или целому ряду признаков. Виноградова же воспринимает под

термином «ассортимент» отражение отраслевых и межотраслевых пропорций, выделяемых в структуре того или иного товарного предложения [6, с. 116].

Ассортимент можно рассматривать в качестве своеобразного посредника, связывающего коммерческую организацию с рыночными сегментами, выступая «инструментом» удовлетворения потребительских запросов. Уменьшение или повышение объема производства ассортиментных товаров определяется разными факторами, например, категорией продукции, масштабами коммерческой организации, принадлежностью к той или иной отрасли и пр. [37, с. 54].

Следует более подробно проанализировать точки зрения специалистов по части формулировки термина «ассортимент продукции». Результаты исследовательской работы в данном направлении отражены в содержании таблицы 1.

Таблица 1

Анализ существующих определений понятия «товарный ассортимент»

Автор, [источник]	Определение	Ключевые слова
Ф. Котлер [35, с.1056]	«Товарный ассортимент - 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 и те же типы торговых заведений, или в рамках одного и того же диапазона цен».	Группа товаров, схожесть функционирования, диапазон цен
Г. Ассэль [8, с.804]	«Товарный ассортимент - группа товаров одной товарной категории, выпускаемых под одной маркой. Ассортимент товаров может состоять и из различных марок».	Группа товаров, марка
Е. Дихтль, Х. Хершген [25, с.369]	«Ассортимент продукции - это определенная совокупность продукции, объединенная в группы по какому-либо признаку. Структура ассортимента характеризуется удельной долей каждого вида и (или) наименования продукции в общем наборе».	Совокупность продукции, группа

Л. Балабанова [10, с.562]	«Товарный ассортимент - это совокупность товаров предприятия, связанных между собой функциональным назначением».	совокупность товаров, функциональное назначение
О. Болотная [16, с. 179]	«Товарный ассортимент - совокупность их видов, разновидностей и сортов, объединенных или сочетающихся по определенному признаку».	виды, разновидности, сорта, признак
И. Швайко [27, с.31]	«Товарный ассортимент – это совокупность ассортиментных групп, которые тесно связаны между собой».	ассортиментные группы, связи
А. Старостина [55]	«Товарный ассортимент - совокупность гаммы товаров, которую предприятие предлагает для продажи. Гамма (ассортиментная группа) - совокупность товаров, связанных одним способом функционирования, адресованных одним и тем же клиентам и часто продаваемых в магазинах одного типа».	гамма товаров, клиенты
Б. Райзберг [36]	«Товарный ассортимент - 1) виды товаров, перечень товаров, представленных в магазине, на рынке, в торговой сети; 2) группа однородных товаров, предназначенных для определенного круга покупателей, удовлетворяющих сходные потребности, либо связанных между собой в рамках одного и того же диапазона цен».	виды, перечень, круг потребителей, потребности, диапазон цен

Руководствуясь многообразием формулировок термина «товарный ассортимент», можно прийти к выводу о том, что разные специалисты имеют разное мнение относительно конкретизации представленного термина. Общим можно назвать подход, согласно которому ассортимент целесообразно рассматривать в качестве комплекса продукции. Однако признаки в данном случае будут разными [39].

В коммерческой организации ассортимент продукции составляется вследствие взаимодействия разных структурных подразделений и служб: службы сбыта, маркетингового отдела, финансового отдела, планово-экономической службы и пр.

Итоговое управленческое решение, касающееся уменьшения или расширения перечня реализуемых товаров (т.е. ассортимента) подразумевает возможность подбора стратегий разной направленности:

- расширение имеет отношение к диверсификации, т.е. к изменению ассортимента продукции в рамках актуальной деятельности, либо производству комплектующих, которые прежде закупались из внешних источников;

- уменьшение имеет отношение к интеграции производственной деятельности [12, с. 15].

Политика ассортиментного характера с точки зрения субъектов хозяйственной деятельности воспринимается в литературе по экономике под разными ракурсами. В этой связи термин «ассортиментная политика» в экономической науке обладает большим количеством формулировок (см. таблицу 2).

Таблица 2

Сравнительный анализ различных взглядов на понятие «ассортиментная политика»

№ п/п	Автор(ы)	Определение
1	А. В. Баев [9]	«Ассортиментная политика – политика, суть которой состоит в определении номенклатуры производства и реализации товаров, продукции с учетом собственных возможностей, возможностей поставщиков и партнеров, потребностей рынка, степени риска, сезонности спроса, конъюнктуры и динамики цен».
2	Р. И. Бунеева [18]	«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».
3	С. Е. Кован и др. [34]	«Ассортиментная политика – это формирование ассортимента продукции в зависимости от потребностей рынка, финансового состояния предприятия и ограничений на различные виды используемых в производстве ресурсов».
4	И. Н. Герчикова [21]	«Ассортиментная политика предполагает решение проблемы выбора номенклатуры производимой продукции и ее оптимизацию».
5	М. А. Николаева [45]	«Ассортиментная политика организации – цели, задачи и основные направления формирования ассортимента, заданные ее руководством».

6	Э. В. Минько [43]	«Определение выбора товарных групп, наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего экономическую эффективность деятельности предприятия в целом, – один из основных вопросов ассортиментной политики».
7	Е. Дихтль, Х. Хершген [24]	«Ассортиментная политика является важнейшим инструментом комплекса маркетинга, заключается в создании такой совокупности отдельных продуктов, которая имеет преимущества с точки зрения покупателей».
8	В. В. Зотов [31]	«Ассортиментная политика – процесс формирования оптимальной структуры ассортимента организаций, различных форм собственности и отраслевой принадлежности».
9	Е. В. Ильющенко [32]	«Ассортиментная политика – политика, целью которой является определение набора товаров, обеспечивающих успешную работу на рынке и прибыльную деятельность предприятия».
10	Л. А. Полонская [46]	«Ассортиментная – это система взглядов и комплекс мер по управлению торговым ассортиментом, которая включает общие направления формирования ассортимента торговой сети организации или города, соответствующие требованиям повышения уровня культуры народного потребления, интересам народного хозяйства».
11	А. И. Алексеева и др. [4]	«Ассортиментная политика предприятия связана с общей рыночной стратегией, и в рамках этой стратегии осуществляется формирование и совершенствование состава и структуры ассортимента товара. Хорошо продуманная ассортиментная политика не только позволяет оптимизировать процесс обновления товарного ассортимента, но и служит для руководства организации своего рода указателем общей направленности действий».
12	А. Н. Асаул [7]	«Ассортиментная политика – определение набора ассортиментных групп, наиболее предпочтительного с точки зрения обеспечения экономически эффективной деятельности коммерческой организации в стратегическом и тактическом периоде».

Указанные формулировки можно условно выделить в несколько категорий.

1. Ряд экспертов воспринимают ассортиментную политику в качестве процесса установления общности продукции, дающий возможность коммерческому предприятию функционировать в рамках рынка, обеспечивая рентабельность своей деятельности. Но в подобных трактовках нет требования социума и каждого потребителя, а ставится акцент только на непосредст-

венной цели существования и функционирования коммерческой организации. Такой подход в современных реалиях нельзя назвать правильным, потому что акцент на интересы и потребности социума и потребителя – это крайне важная задача, стоящая перед продавцами и производителями (определения 6, 9, 12).

2. Политика ассортиментного характера воспринимается с позиции ее ориентации. Вместе с тем, специфика ее построения и ее цель никак не конкретизируются. Есть некий эффект неопределенности в формулировке нужного результата реализации ассортиментной политики. Также недостаточно выражена цель этого начинания. Все это осложняет установление самой сущности ассортиментной политики (определения 5 и 4).

3. Другая категория формулировок воспринимает ассортиментную политику с позиции формирования ассортимента. Но, составление товарного ассортимента подразумевает выработку и интеграцию в производственный процесс определенного перечня изделий, их типов, совмещенных в категории по тому или иному критерию. Под ассортиментной политикой стоит понимать более обобщенное и обширное понятие (определения 13, 3).

4. Цель деятельности экономического характера не может быть всегда связана со стремлением к полноценному удовлетворению человеческих потребностей, которые становятся все более значительными, т.к. из этого стремления нельзя выделить конкретные признаки оценки форм и направлений экономического развития. Помимо этого, эти признаки не учитывают стремление коммерческой организации добиться максимальных результатов своей финансово-хозяйственной деятельности (определение 10).

5. Эти формулировки обладают сугубо описательным характером и не в полной мере отражают сущность ассортиментной политики, т.к. в них не предусмотрено никаких указаний на результат функционирования коммерческой организации, а, следовательно, на улучшение и нормирование итогов деятельности компании. В трактовках понятия «ассортиментная политика», в

особенности в вопросах управления ею, нужно сосредоточиться на субъекте управления, т.е. на конкретной организации (определения 11, 8, 7, 2 и 1).

Исходя из проведенной выше аналитической работы, можно сформулировать заключение о том, что самым правильным вариантом трактовки считается формулировка термина «ассортиментная политика» с позиции комплексного подхода к формированию и представлению товарного ассортимента коммерческой организации.

Ассортиментная политика является областью работы специалистов и руководства коммерческой организации, которая собой представляет комплекс методов, стратегий и принципов, с использованием которых представляется возможным формирование оптимальной и эффективной ассортиментной структуры, которая будет соответствовать потребительским запросам и увеличит эффективность функционирования всего коммерческого предприятия.

Исходя из детального анализа представленных формулировок, можно заключить о том, что значимыми составляющими в понимании сути этого явления выступают термины «формирование ассортимента», «ассортимент», «номенклатура».

Котлер Ф. полагает, что термин «товарная номенклатура означает комплекс всех существующих ассортиментных категорий продуктов, которые определенный продавец предлагает потребителям [35].

Коммерческим организациям, которые работают в производственной отрасли, нужно заняться разрешением проблемы, касающейся совершенствования своего ассортимента, руководствуясь рыночной конъюнктурой, потребительскими запросами и технологией. Существование большого количества факторов, которые оказывают воздействие на рыночную конъюнктуру коммерческой организации, подразумевает потребность в планировании ее производственного ассортимента.

В маркетинговой сфере продукт воспринимается не в качестве чего-то одномерного, а в качестве целого комплекса характеристик или выгод, кото-

рые ориентированы на удовлетворение определенного желания или запроса покупателя.

Таким образом, товар – это материальный предмет, услуга или идея, представляющая собой набор явных и неявных атрибутов (свойств) удовлетворения потребителя.

С позиции потребителя продукт видится в качестве комплекса свойств, которые для него представляют основную функциональную ценность, характерную для этой группы продуктов, и кроме того, комплекс дополнительных выгод и ценностей, которые могут обладать как дополняющим, так и необходимым характером. Эти второстепенные услуги (сервис), предоставляемые разными торговыми марками и продавцами, нередко играют ключевую роль в случае, когда потребитель делает выбор в его пользу [1, с. 447].

Когда производитель разрабатывает товар, он должен воспринимать идею на трех уровнях. Первый уровень – это товар по замыслу. Он отвечает на вопрос: что на самом деле будут приобретать покупатели? Товар по замыслу – это основополагающий уровень товара в целом.

Затем разработчик превращает продукт по замыслу в реальный объект (продукт в реальном исполнении). Такими товарами могут быть – продукты питания, техника, учебные пособия и т.д. Товар в реальном исполнении может обладать: уровнем качества, набором свойств, марочным названием, специфической упаковкой и специфическим оформлением.

Разработчик может дополнить свой товар дополнительными услугами и выгодами, это может быть бесплатная доставка и установка, дополнительный набор запчастей, пост-продажное обслуживание и т.д.

Товары можно разделить на три группы, по степени долговечности или материальной осязаемости:

1. Товары длительного пользования – это материальные изделия, которые выдерживают многократное использование. Например: различные виды техники и оборудование, предметы одежды и аксессуары, книги и т.д.

2. Товары кратковременного пользования – материальные изделия, которые, как правило, потребляются за один или несколько использований. Это могут быть продукты питания, моющие средства и др.

3. Услуги – это действие или набор действий, направленных на удовлетворение потребностей. Примерами услуг могут быть: прием у стоматолога, обслуживание в ресторане или магазине.

Классификация товаров широкого потребления. Их можно классифицировать, разбив на основе покупательных привычек потребителей, по этому признаку можно выделить:

Товары повседневного спроса – такие товары пользуются спросом у широкого круга покупателей, потребитель покупает их часто, особо не раздумывая и не сравнивая товары между собой. Это могут быть продукты питания (хлеб молоко), средства личной гигиены (мыло, шампунь), лекарства, батарейки и др.

Продукты, относящиеся к повседневному (обыденному) спросу, в свою очередь, делятся на:

- главные продукты, стабильно пользующиеся спросом – эти продукты потребители приобретают на регулярной основе;

- продукты, связанные с импульсивными покупками – покупаются без какого-либо планирования и поисков, под воздействием различных факторов (акция на товар, привлекательная упаковка);

- продукты, предназначенные для экстренных ситуаций – приобретаются лишь при острой потребности, например инструменты во время ремонта, праздничные украшения и т.д.

Товары предварительного выбора – товары, которые покупатель перед приобретением тщательно сравнивает между собой по различным показателям (качество товара, цена, внешний вид, упаковка, срок гарантийного обслуживания).

Товары особого спроса – товары с уникальными характеристиками или определенных торговых марок. Такие товары приобретаются редко и ради

них потребитель готов затратить дополнительные усилия и финансы. Примерами таких товаров могут быть: автомобили известных марок, одежда люксовых брендов, драгоценности и т.д.

Товары пассивного спроса – это такие виды товара, о которых покупатель пока не знает, или знает, но не задумывается об их покупке. Например: страхование жилья или жизни, карнавальные костюмы, редкие книжные издания и т.д.

Методы управления товарной деятельностью:

- Вывод нового товара на рынок;
- Увеличение объема товарной деятельности;
- Географическая экспансия - вывод товара на новые рынки;
- Модификация товара - это варианты товара, которые отличаются друг от друга размером, цветом или иной характеристикой;
- Расширение ассортимента товарной группы;
- товарный ребрендинг является активной и популярной стратегией в маркетинге, которая подразумевает осуществление ряда мероприятий, направленных на изменение торговой марки (как продукта, так и самой коммерческой организации), либо каких-либо ее элементов: логотипа, наименования, графического оформления, слогана, при одновременной смене позиционирования коммерческой организации на рынке;
- увод товара с рынка.

Специалисты-экономисты и маркетологи выделяют рыночный и жизненный циклы продукта.

Под термином «рыночный цикл» понимается время пребывания продукта на рынке, начиная с выпуска самой первой партии, оканчивая остановкой продаж и поставок.

ЖЦТ (жизненный цикл товара) представляет собой временной интервал, подразумевающий сбыт и изготовление товара, финансовый доход, мар-

кетинговую стратегию, конкуренцию во времени, с той поры, как продукт вышел на рынок до тех пор, когда он снят с продажи/производства.

ЖЦТ учитывает то, что все продукты обладают четким периодом устойчивости на рынке, т.е. находится на нем ограниченное количество времени. Так или иначе, любой продукт в тот или иной момент вытесняется иным, более доступным или выгодным продуктом [5, с. 199].

Чтобы привести описание ЖЦТ, применяется графическое отражение зависимости финансового дохода и объема продаж от периода пребывания продукта на рынке. Подобная зависимость имеет разную величину для отдельных временных интервалов, поэтому выделяют такие стадии ЖЦТ, как: появление на рынке, рост, зрелость и спад.

Некоторые специалисты выделяют еще одну стадию ЖЦТ – стадию насыщения, являющуюся промежуточной между стадиями спада и зрелости.

На рисунке 2 изображен ЖЦТ, который применим к большей части продуктов. На практике длительность тех или иных стадий, как и активность перехода между стадиями, значительно различается, что зависит от специфических особенностей рынка и продукта. Термин «ЖЦТ» может применяться как для конкретной позиции ассортимента, так и для группы продуктов из ассортимента.

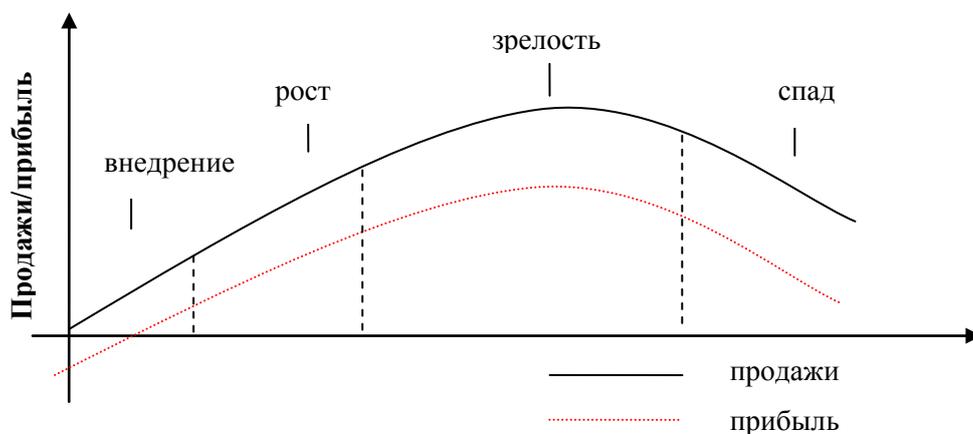


Рисунок 2. Жизненный цикл товара

Основные стадии ЖЦТ:

Стадия интеграции продукта на рынок. Отличается медлительным увеличением объема продаж. На этой стадии финансовый доход у коммерческой организации отсутствует. Подобное положение обуславливается следующими обстоятельствами:

- коммерческая организация может столкнуться с проблемами, которые касаются технологии;
- сети сбыта к новому продукту всегда относятся с опаской, ведь его эффективность пока еще не доказана;
- у продукта пока крайне малая целевая аудитория;
- продукты-аналоги могут тормозить рост спроса, составляя мощную конкуренцию.

С позиции коммерческой организации, чем меньшее количество времени длится эта стадия, тем лучше, потому что расходы крайне значительны и подразумевают расходы на производство, стимулирование сбыта, НИОКР. Основная задача маркетинга на представленной стадии обладает образовательным и информационным характером.

Стадия роста. Отличается выраженным ростом объема продаж, т.е. первые покупатели, чьи запросы были удовлетворены, вновь осуществляют покупки и делятся своими впечатлениями о новой продукции с другими людьми. Соответственно, активно возрастает рыночный охват. Продукт обширно представлен в точках продаж и является доступным для потребителей.

Уровень конкуренции возрастает, как увеличивается и число игроков. В течение этой стадии сокращаются производственные издержки (благодаря повышению производственных объемов), стоимость тоже начинает постепенно сокращаться, соответственно, затраты на маркетинговую деятельность равномерно распределяются на возрастающие объемы продаж. Начинает формироваться первый финансовый доход.

Стадия зрелости. Отличается торможением роста объема продаж, ситуация приобретает более стабильный характер. Зачастую данная стадия яв-

ляется наиболее продолжительной. Стабилизация отмечается по следующим причинам:

- уровень интеграции в рынок и рыночный охват находятся на весьма значительном уровне;

- отсутствует увеличение покрытия рынка сетями сбыта.

Кроме того, на данной стадии также происходит стабилизация технологии. Изменения могут иметь место, но они будут являться несущественными и направленными строго на улучшение позиций.

Стадия спада. Финансовый доход и объем реализации постепенно уменьшаются. Даже крайне активные усилия маркетингового плана не могут вызвать благоприятную динамику по части объема реализации. Продукты на рынке могут устаревать в основном под воздействием научно-технического прогресса, когда они вытесняются новыми, более совершенными и дешевыми продуктами.

Помимо этого, потребительские запросы со временем изменяются, и продукт становится неактуальным. Также имеют место политические, экономические и социальные преобразования, а также преобразования норм экологичности, санитарии и безопасности, что, конечно же, делает продукты либо устаревшими, либо вовсе запрещенными к реализации.

ЖЦТ – это не фиксированный, а хаотичный показатель. Даже на стадии роста есть вероятность возникновения упадков и стагнации. На динамику изменения жизненного цикла товара влияет и конкуренция, точнее соотношение конкурентными брендами и общими маркетинговыми усилиями применительно к этому бренду.

Методики анализа и оценки товарного портфеля.

Изучение товарного портфеля преследует цель оптимизировать распределение финансов между разными областями деятельности и рыночно-товарными сочетаниями коммерческой организации. Чтобы у предприятия была возможность вкладывать финансовые средства в развитие и формирование новых разновидностей бизнес-деятельности, нужно добиться того,

чтобы самые «зрелые» и эффективные бизнес-направления групп товаров или деятельности генерировали максимальный финансовый доход.

Анализ портфеля коммерческой организации, как правило, имеет отношение к исследованию качества, динамики и структуры отдельных бизнес-процессов и их комплекса, реализуемых коммерческой организации. По этой причине метод анализа портфеля подразумевает исследование стратегических бизнес-единиц. Но методики анализа применимы и к исследованию портфеля продукции, которая для коммерческой компании обладает стратегической значимостью.

Анализ портфеля подразумевает применение разных методик. Самыми распространенными из них являются следующие:

1. ABC анализ.

Суть этой методики выстраивается на базе так называемого принципа Парето: «за большую часть итогов отвечает ограниченный перечень перво-причин». Сегодня этот принцип имеет название «20 на 80». Эта аналитическая методика крайне развита и популярна, так как характеризуется высоким уровнем эффективности и является универсальной.

Ее суть состоит в том, что осуществляется типология каждой позиции ассортимента, информация о запасах которых распределяется, в зависимости от их относительной значимости. Затем для каждой группы формулируются собственные методы управления и контроля за запасами. Как правило, позиции ассортимента разделяются на 3 класса (А, В и С).

При таком анализе категории товаров разделяются по уровню воздействия на совокупный результат. При этом в качестве классификационного принципа может выступать размер финансового дохода, который получается от реализации той или иной товарной группы, объем реализации и т.д. Нередко именно выручка выступает главным признаком группировки. Группировка, в зависимости от объема реализации, представляется целесообразной лишь в той ситуации, когда исследуемые товарные категории имеют однородную стоимость и состав.

Из сказанного выше следует, что анализируя продажи в рознице, можно выделить следующие группы:

- «А» - товарные позиции, совокупность долей с накопительным результатом которых – это первые 50% от совокупности параметров;
- «В» - продукты, совокупность долей с накопительным результатом которых – это от 50 до 80% от совокупности параметров;
- «С» - остальные продукты, совокупность долей с накопительным результатом которых – это от 80 до 100% от совокупности параметров.

Чтобы оценить темпы корреляции структуры продаж, можно попытаться сравнить итоги анализа ABC за прошлый и текущий период. После того, как по всем товарным категориям был осуществлен анализ ABC, аналогичное исследование осуществляется внутри товарных категорий, но не для всех, а лишь в выборочном порядке.

Принципа анализа ABC базируется на дифференциации анализируемой информации по доле величины продаж на 3 категории:

- «А» - самые ценные, которые приносят 75% от общего объема продаж;
- «В» - средние, доставляемые коммерческой организации порядка 20% от совокупного объема реализации;
- «С» - менее ценные, доставляемые предприятию порядка 5% от общего объема продаж.

ABC-методика дает коммерческой организации возможность учитывать и соответствовать рыночным запросам, предлагая предельно качественные товары по доступной стоимости. Отражая уровень прибыльности клиента или рентабельности товара, ABC-методика отчасти определяет принятие управленческого решения руководителем. С ее помощью коммерческая организацией получает возможность сократить производственные расходы и повысить уровень эффективности, причем без какого-либо сокращения потребительской ценности.

Кроме того, ABC-методика дает возможность составлять модели воздействия сокращения себестоимости, после чего подтверждать полученную экономию. Такой подход помогает не только получить преимущество перед конкурентными организациями по расходам, но и добавить ценность как клиентам, так и каждой заинтересованной стороне.

2. Оценка портфеля товаров коммерческой организации с помощью БКГ-матрицы.

BCG-Matrix представляет собой эффективную методику, позволяющую эффективно управлять портфелями коммерческих организаций. Она базируется на положениях теории ЖЦТ. Метод, подразумевающий применение БКГ-матриц, был открыт в 1970-х гг. специалистами компании «Boston Consulting Group». Эта матрица отлично подходит для выделения приоритетных пунктов в продуктивном портфеле коммерческого предприятия.

Чтобы обеспечить формирование ценности, коммерческая организация должна обладать товарным ассортиментом, в который входят как продукты с повышенным потенциалом роста, так и продукты, характеризующие пониженным потенциалом роста.



Рисунок 3. Матрица БКГ фирмы

БКГ-матрица (рис. 3) включает в себя 4 квадранта в координатах скорость расширения отрасли – относительный удельный вес рынка, который контролируется коммерческой организации.

Применение текущей (относительной) рыночной доли вместо фактической доли коммерческой организации на рынке при формировании БКГ-матрицы более целесообразно с аналитической точки зрения, т.к. в данной ситуации оптимальнее показана сравнительная позиция и рыночная сила (сравнительная) в конкуренции.

Удельный вес рынка в 10%, обладает намного большей силой, когда под контролем лидера находится 12% от совокупного рынка, нежели при контроле 50%. Данную разницу характеризует применение такого показателя, как относительный удельный вес рынка. Однако имеет значение и то, что относительный удельный вес рынка с большой долей вероятности раскрывает объем издержек и основывается на опыте коммерческой организации и экономии на производственных масштабах.

Достаточно крупная коммерческая организация имеет возможность функционировать с пониженными производственными издержками, т.к. у нее есть технологические преимущества и повышенный уровень производительности, имеющий связь с крупными размерами коммерческой организации.

Методика БКГ позволила узнать, что при росте производственного объема уровень знаний, который был достигнут за счет накопления опыта производственного характера, в большинстве случаев приводит к нахождению и применению вспомогательных направлений увеличения уровня производственной эффективности и даже к существенному сокращению производственных издержек.

Рассмотреть суть БКГ-матрицы, следует проанализировать положение всех отдельно взятых видов деятельности, которые включены в состав портфеля коммерческой организации. Все они представлены на рисунке 3 в матричных квадратах.

«Трудный ребенок». Повышенная динамика роста придает таким подразделениям отраслевую привлекательность. Но недостаточно высокий относительная часть рынка вызывает вопрос, а есть ли у этих структурных подразделений возможность составить достойную конкуренцию крупным «игрокам», которые действуют с большим уровнем эффективности. Именно таким предназначением обладает «трудный ребенок».

Предпринимательство на этапе «трудный ребенок» подразумевает «захват ресурсов», т.к. его запросы в финансовых ресурсах пока еще высоки ввиду того, что активное развитие и рост производства новой продукции подразумевают существенные финансовые вливания. Объем финансовой прибыли такого бизнеса низкий, т.к. на рынке пока еще низкая доля, а также ограничены возможности применения эффекта кривой опыта и достижения экономии на производственных масштабах.

Предпринимательская деятельность на представленном этапе в стремительно растущей отрасли может требовать существенных инвестиций лишь для той цели, чтобы не отставать от динамики развития отрасли. Кроме того, такой бизнес может требовать и значительных расходов, чтобы завоевать более-менее приличную часть рынка, если перед коммерческой организацией стоит цель получения лидирующих позиций. Предприятие, которое породило «трудного ребенка», должно принять решение о том, целесообразно ли обеспечивать финансовыми ресурсами подобное направление работы, либо нет.

«Звезды» - это компании или структурные подразделения, характеризующие повышенной относительной рыночной долей в стремительно развивающихся отраслях. «Звездами» такие фирмы названы по той причине, что они обещают максимальные финансовые доходы и возможности развития. От подобных структурных подразделений зависит совокупное состояние портфеля коммерческой организации (корпорации).

Начав доминировать в стремительно развивающейся отрасли, фирмы типа «звезды», как правило, требуют существенных финансовых вливаний для увеличения своих возможностей производственного характера и повы-

шения оборачиваемости капитала. Однако, эти же структурные подразделения самостоятельно генерируют приток наличных средств за счет незначительных производственных издержек благодаря экономии на производственных масштабах и накопленному опыту производства.

Фирмы, которые относятся к категории «звезды», отличаются друг от друга по потребностям в объеме инвестиционных вложений. Многие из их числа способны покрывать свои запросы по части инвестиций благодаря поступлениям от своей же финансово-хозяйственной деятельности. Иные же «звезды» требуют поддержки (финансовой) от материнской коммерческой организации, чтобы поддерживать достигнутые позиции в стремительно развивающейся отрасли.

Структурные подразделения корпорации, которые занимают лидирующие позиции в тех или иных отраслях, в котором развитие начинает тормозиться, не способны успешно функционировать лишь за собственные средства. По этой причине они начинают активно пользоваться поддержкой со стороны материнской корпорации. Иные фирмы-звезды, как правило, нуждаются в значительных финансовых вливаниях сверх тех финансовых ресурсов, которые получают самостоятельно. Следовательно, их можно причислить также к классу «захватчиков ресурсов».

«Дойные коровы». Эти структурные подразделения обладают сравнительно высокой частью рынка и функционируют в медленно развивающихся отраслях. В БКГ-схеме они получили название «дойные коровы». Компании из этой категории зарабатывают финансовые ресурсы в таком объеме, который превышает их запросы в инвестициях. Есть пара причин, из-за которых бизнес попадает в эту категорию.

В той связи, что относительная рыночная доля данного подразделения весьма значительна и компания занимает доминирующее положение в отрасли, объемы реализации и благоприятная репутация дают ей возможность получать значительный объем финансового дохода.

В той связи, что динамика развития отрасли весьма существенна, подразделение получает от своей деятельности (текущей) большее количество средств, нежели требуется для поддержания доминирующего положения на рынке и инвестирования. Большое количество «дойных коров» - бывшие «звезды», которые интегрировались в новую группу после того, как спрос перешел на этап зрелости. «Дойные коровы» - крайне ценные подразделения для любой корпорации.

Вспомогательный финансовый приток от «дойных коров» может применяться для выгодных покупок, выплату дивидендов, поддержания реинвестирования и т.д. Данные усилия корпорации должны ориентироваться на поддержание функционирования «дойных коров», чтобы все их возможности были применены для получения максимального финансового дохода.

Руководство корпорации должно преследовать цель защищать и укреплять положение «дойных коров» на рынке в течение всего времени, когда они имеют возможность приносить прибыль, распределяемую для развития иных структурных подразделений корпорации.

«Собаки» - это структурные подразделения корпорации, характеризующие пониженной относительной рыночной долей в медленно развивающихся отраслях. «Собаками» их называют из-за крайне несущественных перспектив развития, слабых позиций на рынке, а также по тому, что их объем дохода ограничен позицией позади компаний-лидеров на кривой опыта.

Ослабевающие «собаки» в большинстве случаев не могут долго зарабатывать существенную прибыль. В некоторых ситуациях ее объема недостаточно даже для реализации стратегии защиты и укрепления, в особенности при наличии жесткой конкуренции на рынке или слишком несущественном доходе. Соответственно, чаще всего к «собакам» применяется тактика «сбор урожая», а также методики ликвидации или сокращения, в зависимости от потенциальных выгод для материнской корпорации.

Вместе с тем, подход специалистов Бостонской консалтинговой группы, не выделяет никакой определенной стратегии для определенной группы

товаров, однако предоставляет общие рекомендации. БКГ-методика может использоваться в отношении компаний и структурных подразделений, стремящихся добиться оптимального опыта. Эта модель легкая и простая, дает возможность подготовиться к правильным действиям на перспективу.

### 3) Матрица «Привлекательность отрасли - конкурентная позиция»

Еще одной широко известной матрицей анализа портфеля бизнесов (продукции) является матрица «Привлекательность отрасли - конкурентная позиция», разработанная консультационной компанией МакКинзи для фирмы «Дженерал Электрик». Эта матрица, в отличие от матрицы БКГ, строится более сложно.

Как следует из названия матрицы, позиционирование СЕБ ведется в системе координат, одной из осей которой является привлекательность отрасли, в которой функционирует стратегическая единица бизнеса, а другой осью - конкурентная позиция стратегической единицы бизнеса в ее отрасли. Рассмотрим то, как строится эта матрица.

Для того чтобы установить степень привлекательности отрасли, необходимо выполнить следующие действия.

Устанавливается набор параметров, по которым будет оцениваться привлекательность отрасли. Такими параметрами могут быть интенсивность конкуренции, прибыльность отрасли, рост отрасли, ее размер, технологическая стабильность и т.п. Разработчики матрицы дают каждому параметру вес его относительной значимости для фирмы. Тем параметрам, которые с точки зрения фирмы наиболее важны для оценки привлекательности отрасли, даются более высокие веса. И соответственно менее важным - меньшие веса. Для удобства проведения расчетов вес распределяются так, чтобы их сумма равнялась единице.

Каждому из параметров дается оценка степени его привлекательности для компании в оцениваемой отрасли. Эта оценка параметров ведется в зависимости от того, насколько заключенная в параметре характеристика отрасли несет в себе возможности для достижения целей фирмы. Оценка ведется по

пятибалльной шкале: 5 - наиболее привлекательный, 1 - наименее привлекательный параметр.

Оценка относительной значимости каждого параметра умножается на соответствующую оценку привлекательности этого параметра и все эти произведения складываются. В сумме получается интегральная оценка привлекательности отрасли. Максимальная оценка привлекательности отрасли может быть 5, а минимальная -1.

Для того чтобы оценить конкурентную позицию СЕБ в их отрасли, применяется следующая процедура.

Для каждой отрасли, в которой функционирует фирма, составляется список ключевых факторов успеха. Этими факторами могут быть, например, издержки, производительность, исследовательский потенциал, доля рынка и т.п. Разработчики определяют относительные веса факторов, отражающие степень их значимости для достижения в отрасли устойчивой конкурентной позиции. Сумма весов должна быть равна единице.

Для каждой СЕБ (продукта) определяется степень ее конкурентной силы в отрасли по каждому из ключевых факторов успеха. Степень конкурентной силы измеряется от 1 до 5.

Вычисляется обобщенная оценка конкурентной позиции СЕБ в ее отрасли. Для этого относительный вес каждого ключевого фактора успеха умножается на соответствующую оценку степени конкурентной силы стратегической единицы бизнеса. Все полученные произведения складываются. Результат сложения дает интегральную оценку конкурентной позиции СЕБ в ее отрасли.

После того как получены оценка привлекательности отрасли и оценка конкурентной позиции каждой СЕБ, строится матрица позиционирования СЕБ. По горизонтали откладывается конкурентная позиция, а по вертикали привлекательность отрасли. Каждая из осей разбивается на три равные части, характеризующие степень привлекательности отрасли (высокая, средняя, низкая) и состояние конкурентной позиции (хорошее, среднее, плохое).

Внутри матрицы выделяется девять квадратов, попадание в которые при позиционировании СЕБ (продуктов) указывает на то, какое место в стратегии фирмы должно им отводиться в будущем.

Матрица МакКинзи предоставляет эффективный набор средств, которые могут применяться для полноценного анализа товарного портфеля коммерческой организации. Ее исследование наводит на мысль о том, что оптимальный портфель обязательно в себя должен включать бизнесы (продукты), пребывающие в квадрантах «Успех», небольшое количество бизнесов в квадранте «Вопросительный знак», а также конкретное количество бизнесов в квадранте под названием «Прибыльный бизнес». При этом число этих бизнесов должно быть достаточно для поддержания бизнесом из группы «Вопросительный знак» и «Успех».

Результаты анализа товарного портфеля сравниваются друг с другом, после чего формулируются рекомендации для внесения корректив в номенклатуру продукции. Грамотно выбранный портфель коммерческого предприятия оказывает непосредственное влияние на деятельность по сбыту, что дает возможность управлять частью маржинальной прибыли и, соответственно, частью чистого финансового дохода.

Если ассортимент обладает неоптимизированной структурой, то отмечается сокращение объема финансового дохода, утрата выгодных позиций на перспективных рынках и, следовательно, сокращается уровень экономической стойкости коммерческой организации.

## **1.2. Факторы влияющие на управление ассортиментной политикой предприятия**

Сегодня на территории РФ товарные рынки (продуктов продолжительного пользования) выходят на принципиально новый уровень. В этой связи происходит значительное усиление конкуренции, и коммерческая организа-

ция вынуждена прилагать существенные усилия с той целью, чтобы не утратить свою долю рынка.

Рынок мебели является одним из рынков, на котором представлена продукция продолжительного пользования.

Под мебелью понимаются интегрированные или мобильные изделия, предназначенные для оснащения социальных или жилых помещений, а также различных публичных зон.

Мебель, являясь продуктом продолжительного пользования, отличается следующими характеристиками:

Крайне сложный производственный цикл, применение технологий. Большая часть продуктов продолжительного пользования характеризуется сложной производственной технологией и высокой стоимостью в рознице. При этом, согласно статистике, затраты на мебель – это 7-10% от всего семейного бюджета.

Продолжительность интеграции новых моделей мебели на рынок. В той связи, что запуск производственных мощностей и интеграция на рынок новой продукции продолжительного пользования требует много времени, особую значимость получает прогнозирование и планирование спроса и потребностей на продукты в долгосрочной и среднесрочной перспективе.

Повышенные требования, предъявляемые к уровню качества. Покупатель самостоятельно подбирает продукция продолжительного пользования, руководствуясь тем обстоятельством, насколько долго и качественно будут удовлетворяться его запросы. Руководствуясь данным положением, большая часть изготовителей предметов интерьера разрешают вопросы, связанные с идентификацией достаточного качества и использованием качественной фурнитуры, которая предназначена на определенное время эксплуатации.

Потребность в постгарантийном и гарантийном обслуживании. В данном вопросе затраты по техническому и эксплуатационному обслуживанию в течение всего периода применения мебели незначительны, однако их уровень может составлять 20-25% от изначальной цены.

Следует отметить, что рынок продуктов продолжительного пользования предполагает как новые продукты, так и наличие бу-товаров, т.е. бывших в употреблении. При этом конкуренция между данными рынками может быть крайне значительной, что определяется разновидностью товара. В этой связи, перед большей частью изготовителей встает важный вопрос, касающийся идентификации нормального периода эксплуатации изготавливаемых изделий и формирования инфраструктуры по части постпродажного сервиса.

Длительность подбора и осуществления покупки покупателем. Товары, относящиеся к группе продолжительного пользования, также относятся к продуктам заблаговременного выбора, при отсутствии доступных и полноценных данных о характеристиках предстоящего приобретения, которые покупатель сравнивает по дизайнерскому исполнению, стоимости, качеству и иным параметрам.

В среднем, потребитель выбирает предметы интерьера в течение 2-4 недель, и его вниманию предстают до 10 разных моделей, сравниваемых по 10-15 параметрам. Самыми главными параметрами сравнения выступают следующие:

- цвет;
- стоимость;
- дизайн;
- удобство эксплуатации;
- уровень качества и добротность сборки;
- срок службы;
- наличие скидок;
- удобство и сложность обслуживания [39].

Продукты продолжительного пользования изнашиваются не только физически, но и морально. В этой связи, товары, которые изготавливаются и реализуются сейчас, оказывают воздействие на степень ценности продуктов, реализованных в прошлые периоды.

Мебельная отрасль включает в себя общность изготовителей и продавцов, покупателей и структуру отношений купли-продажу, которая формируется между ними [22].

В содержании ГОСТ 2004-2013 представлена следующая классифицирующие признаки мебели: по характеру производства, материалам, конструктивно-технологическим признакам, функциональным, эксплуатационным.

Анализ воздействия факторов, влияющих на показатели ассортиментной политики, реализуется в ходе изучения рынка специалистами-маркетологами, а также сотрудниками коммерческой службы коммерческой организации. Данные факторы бывают специфическими и общими.

По мнению Н.Л. Попова, факторы общего типа не находятся в зависимости от среды, в которой коммерческая организация ведет свою деятельность. В свою очередь, факторы общего типа разделяются на:

1) социальные: социальный состав населения, уровень культуры, социальное обеспечение населения, характер трудовой деятельности, уровень жизни, мода, стиль жизни;

2) экономические: развитие производства товаров, уровень доходов населения и источники их образования, развитие экономики района деятельности, цена на товары, общее состояние национальной экономики, инфляция, кредитная политика;

3) демографические: половозрастной состав, количество и структура семей, профессиональный состав населения, миграция, рождаемость;

4) политические: состояние внутренней политики законодательство. В том числе налоговое;

5) технологические: новые технологии, новые типы товаров [47, с. 130].

Учитываемые при определении широты ассортимента:

- 1) роль данного предприятия в системе торгового обслуживания;
- 2) наличие других предприятий в зоне деятельности и их специализация;
- 3) производственные мощности предприятия;

- 4) характеристика обслуживаемого рыночного сегмента;
- 5) связи с поставщиками, партнерами, логистика и пр.

Учитываемые при определении глубины ассортимента: каналы сбыта и их возможности, размер торговой площади и характеристики, параметры оборудования [62, с. 165].

Также оказывает свое влияние и такой фактор, как спрос. Но для начала, коммерческому аппарату необходимо определиться, на каких сегментах будет работать эта организация торговли. Такая работа проводится специалистами маркетологами, а также специалистами коммерсантами в процессе маркетингового исследования на основе результатов комплексного исследования торговых предприятий определенного региона [3, с.21].

Спрос - отношение между ценой блага и его количеством, которое покупатели хотят и в состоянии купить. В экономическом смысле в основе спроса лежит не просто потребность или нужда в том или ином благе, а готовность и способность платить за него. Общий спрос покупателей на благо находит свое отражение на кривой спроса.

Спрос проявляется в объеме спроса, означающем то количество блага, которое было бы куплено по некоторой цене при неизменности прочих факторов, влияющих на спрос.

Закон спроса гласит, что количество товара, на которое предъявляется спрос, возрастает при снижении цены и сокращается при ее повышении. При этом нет строго одинакового соотношения между снижением цены и повышением спроса. Такое определение закона спроса дал английский экономист А. Маршалл (1842-1924). В современной западной экономической литературе под законом спроса понимается обратная зависимость между ценой и величиной спроса на блага в течение определенного периода. Зависимость между ценой блага и объемом спроса называется шкалой спроса, или кривой спроса.

Кривая спроса отражает обратно пропорциональную зависимость между ценой и количеством блага, которое покупатели хотят и могут приобрести в единицу времени.

С повышением цены объем спроса снижается по двум причинам:

Первая причина - эффект замены (замещения).

Эффект замены (замещения) - замена одного блага другим, обусловленная изменением их относительных цен. Понижение цены блага вызывает рост объема спроса на него. Более низкая цена одного блага при неизменных ценах на другие блага повышает его привлекательность, стимулирует потребителей заменить более дешевым благом другие блага, оказавшиеся относительно более дорогими.

Вторая причина эффекта сокращения количества спроса при повышении цены заключается в эффекте дохода.

Эффект дохода - изменение реального дохода потребителя вследствие изменения цены на потребляемые блага.

Если денежный доход потребителя неизменен, то повышение цен означает уменьшение реального дохода, выражающего действительное количество благ, которое можно приобрести на его денежный доход. Когда цена некоторого блага растет при неизменном денежном доходе, то реальный доход потребителя понижается, и он будет сокращать потребление почти всех благ. Это и есть эффект дохода, отражающий влияние изменения цены на величину спроса на блага, которое имеет место из-за влияния этого изменения на величину реального дохода потребителя.

Для некоторых благ эффект дохода теоретически может быть достаточно большим, чтобы обеспечить увеличение кривой спроса на благо. Такое благо принято называть благом Гиффена - благо, спрос на которое растет даже при повышении его цены.

Факторы, влияющие на спрос:

Неценовые факторы спроса характеризуют потребителей данного товара. К неценовым факторам спроса относятся:

- потребительские вкусы и предпочтения;
- число потребителей на рынке,

- доходы потребителя,
- цены на другие товары,
- ожидания потребителей.

Целый набор факторов определяет величину спроса при данной цене, среди этих факторов: средний уровень доходов, численность населения, цены, наличие сопутствующих товаров, индивидуальные и общественные вкусы, а также особые факторы.

Средний доход потребителей — это ключевой фактор спроса. С увеличением дохода люди стремятся купить как можно большее количество практически любых товаров, даже если цены на них не меняются.

Размер рынка — измеряется по количеству населения и напрямую воздействует на кривую рыночного спроса.

Также на спрос на товар влияют цены и наличие сопутствующих благ. Особенно тесные связи существуют между взаимозаменяемыми товарами, т.е. теми товарами, которые исполняют примерно одинаковые функции. Спрос на товар будет невысоким, если цена замещающего его товара тоже низка.

К этим объективным факторам мы должны добавить еще ряд субъективных факторов, называемых вкусами или предпочтениями. Вкусы представляют собой набор культурных и исторических влияний. Они могут отражать чисто психологические или физиологические нужды. Они также могут включать в себя желания, приобретенные не естественным путем. В них могут входить важные элементы традиций и религии.

И наконец, спрос на отдельные товары зависит от особых факторов— например ливни повышают спрос на зонты, снегопады помогают продавать лыжи, а морские волны оказывают влияние на спрос на серфингборды. Более того, ожидания определенной экономической обстановки (конъюнктуры) в будущем, особенно ожидания цен, могут оказывать большое воздействие на спрос.

## Выводы по главе 1

В данной главе были рассмотрены теоретические предпосылки совершенствования ассортиментной политики предприятия. Данное изучение позволило сделать ряд выводов:

1. Ученые по-разному подходят к определению «товарный ассортимент». Общим является подход, который предполагает понимание товарного ассортимента как совокупности товаров, а вот признаки, по которым совокупность формируется, могут быть различными.
2. Ассортиментная политика – это сфера деятельности руководителя и специалистов предприятия, представляющая собой совокупность принципов, стратегий и методик, с помощью которых возможно создание оптимальной структуры ассортимента, отвечающей потребностям покупателей и позволяющей повысить эффективность деятельности организации в целом.
3. Товар в маркетинге рассматривается как совокупность выгод или характеристик, которые удовлетворяют определенную потребность или желание.
4. Для того чтобы организация могла достичь своих целей, необходимо регулярно проводить анализ товарного портфеля (ABC – анализ, БКГ, McKinsey и т.д.)
5. На ассортиментную политику предприятия влияют следующие факторы: социальные, экономические, демографические, политические, технологические, а также спрос.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРНЫМ АССОРТИМЕНТОМ ООО «ФЛАГМАН»**

### **2.1. Организационно-экономическая и рыночная характеристика деятельности ООО «Флагман»**

В данном параграфе представлена организационно-экономическая и рыночная характеристика ООО «Флагман». Организация предоставляет широкий спектр работ по производству мебели, в соответствии с четко установленными направлениями поддержания высокого качества работ, прозрачности, надежности. Данные цели позволили компании добиться надежной поддержки со стороны бизнес-сообщества Красноярского края.

ООО «Флагман» создано в соответствии с Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» [55]. ООО «Флагман» является юридическим лицом. Права и обязанности юридического лица приобретаются со дня его регистрации. ООО «Флагман» имеет круглую печать с указанием полного фирменного наименования, собственной эмблемы, а также расчетных и других счетов в рублях в банках. Основным видом деятельности ООО «Флагман» является удовлетворение рыночного спроса на работы, услуги, приобретаемые ООО «Флагман».

ООО «Флагман» имеет большой опыт работы на мебельном рынке. Организация осуществляет все этапы изготовления мебели – замер, проектирование, в т.ч. создание 3-D проектов будущих изделий, распиловка, сборка. Помимо этого у организации есть своя наработанная клиентская база. В основном клиенты появляются благодаря «сарафанному радио» и рекламе в социальных сетях, но также заказы поступают от знакомых дизайнеров и дизайн студий, архитекторов и прорабов.

Организация не занимается массовым мебельным производством, а изготавливает мебель только по индивидуальным проектам – следовательно, можно сделать вывод, что каждый заказ уникален и готовится под опреде-

ленное помещение исходя из пожеланий конкретного клиента. Мебель среднего и высокого ценового сегмента, ее отличает высокое качество и индивидуальный подход к каждому проекту и изготовлению, а также возможность реализовать любую потребность исходя из вкусовых предпочтений клиента.

Высшим органом управления является генеральный директор.

Общее количество персонала организации – 9 человек (Рис. 4).

Директор, координирует работу по правильности заключения договоров, а также урегулированию споров по юридическим претензиям компании и ее контрагентов.

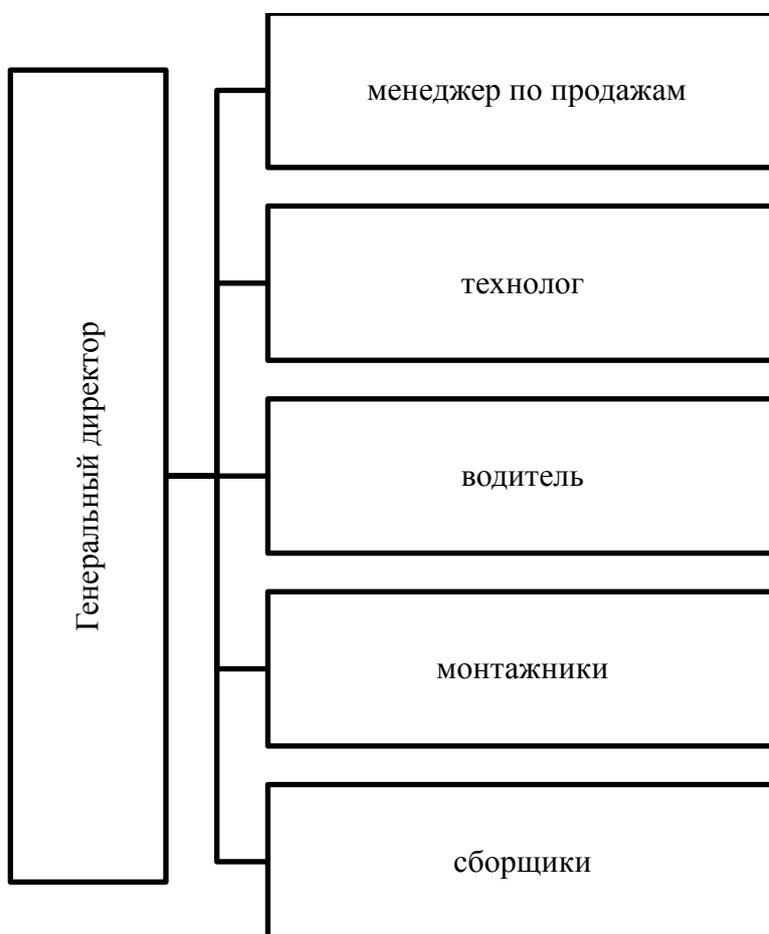


Рисунок 4. Структура управления ООО «Флагман»

Генерального директора несет ответственность за финансово-хозяйственные результаты деятельности предприятия. В его обязанности входит координация работы службы развития собственного производства, осуществление контроля за персоналом и качеством производимого товара и др.

Менеджер по продажам занимается обработкой заказов, разработкой рекламы, поиском поставщиков и дилеров, организует и обеспечивает поставки необходимых материалов.

В целом, организационная структура может считаться подходящей для этого типа организации.

На производстве осуществляется непрерывный контроль качества на всех этапах. Качество используемых материалов подтверждено требованиям соответствия гигиены и безопасности. Все материалы по экологическим показателям допускаются в производстве мебели к использованию в жилых помещениях.

На сегодняшний день предприятие имеет достаточную известность на рынке г. Красноярска и довольно высокую конкурентоспособность. Это обусловлено тем, что сегодня покупатель готов платить за качественную, эксклюзивную мебель не жалея финансовых затрат. ООО «Флагман» имеет собственную торговую сеть и сотрудничает с дистрибьюторами (дилерами). Организация имеет налаженные контакты как с поставщиками необходимых материалов, так и с потребителями. Ориентация на клиента – залог успеха ООО «Флагман».

Финансовые показатели деятельности предприятия.

Проанализируем финансовую деятельность компании. Все затраты ООО «Флагман» увеличились на 4 231 000 р. Увеличилась численность персонала — увеличились и заработная плата (перерасход на 0,82%), также компания увеличила расходы на амортизацию (2,73%). Примерно 83% всех затрат — материальные, и около 12% — прочие расходы, т. е. более 88% затрат — переменные, и только менее 12% — постоянные.

Прибыль — это разница между выручкой и понесенными затратами предприятия. Она является главной целью любого предприятия и конечным финансовым результатом деятельности. Прибыль может быть положительной и отрицательной, т. е. предприятие несет убытки от своей деятельности

[51, с. 272]. Анализ прибыли от предоставляемых услуг ООО «Флагман» представлен в таблице 3.

Таблица 3

Анализ прибыли ООО «Флагман» за 2018–2019 гг.

Наименование показателя	Значение показателя	
	2018 г.	2019 г.
Выручка от реализации, тыс. р.	6 035	10 965
Расходы по обычным видам деятельности, тыс. р.	(6 183)	(10 414)
Прочие доходы, тыс. р.	208	3
Прочие расходы, тыс. р.	(37)	(77)
Налоги на прибыль (доходы), тыс. р.	(34)	(58)
Чистая прибыль (убыток), тыс. р.	(11)	419

С учетом увеличения затрат на 4 231 тыс. р. и выручки на 551 тыс. р. прибыль предприятия увеличилась на 430 тыс. р. Путей повышения прибыли очень много, в том числе и сокращение затрат.

Рентабельность используют для анализа эффективности деятельности, также она показывает доходность всех видов деятельности. В таблице 3 представлена динамика показателей рентабельности ООО «Флагман» за 2018–2019 гг.

Из данных таблицы 4 видно, что показатели рентабельности активов (60,65%), рентабельности собственного капитала (61,03%), рентабельности инвестируемого капитала (59,32%) наблюдается повышение, которое объясняется увеличением за 2018–2019 гг. чистой прибыли ООО «Флагман» на 430 тыс. р. А рентабельность продаж увеличились на 13,76%.

Таблица 4

Анализ показателей рентабельности ООО «Флагман»  
за 2018–2019 гг.

Наименование показателя	Значение показателя, проц.		Темп роста, проц.	Темп прироста, проц.
	2018 г.	2019 г.		
Рентабельность работ и услуг	20,50%	24,08%	117,45%	17,45%
Рентабельность активов	0,0025%	0,0010%	39,35%	-60,65%

Рентабельность собственного капитала	0,0067%	0,0172%	38,97%	61,03%
Рентабельность инвестируемого капитала	0,0013%	0,0032%	40,68%	59,32%

Совокупность финансовых показателей характеризует финансовое состояние предприятия, как используются финансовые средства и из чего формируются (основные показатели платежеспособность и кредитоспособность). Финансовое состояние также показывает деловую активность предприятия, его деловой потенциал, надежность, определяет уровень конкурентоспособности [61, с. 475].

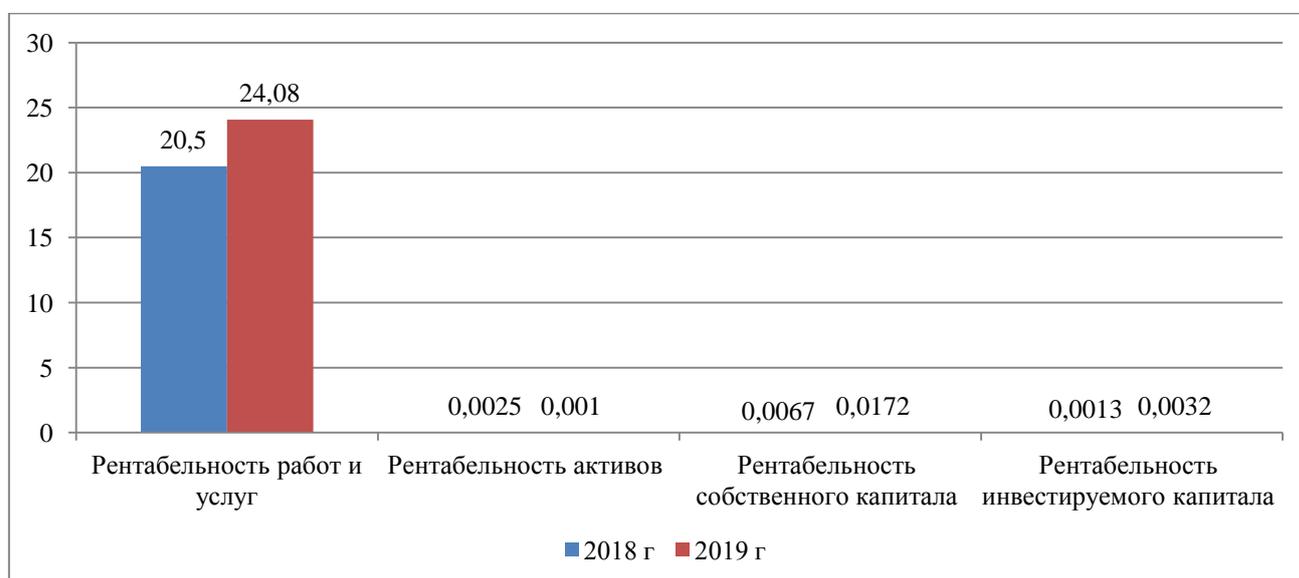


Рисунок 5. Анализ показателей рентабельности ООО «Флагман», %

По обеспеченности запасов и затрат источниками их формирования различают и типа финансовой устойчивости и ООО «Флагман» за анализируемый период 2017–2019 гг. находилось в абсолютно устойчивом финансовом состоянии, т. е. относится к первому типу. Для анализа финансового состояния ООО «Флагман» используем 3 группы показателей. Исходными данными для анализа является бухгалтерский баланс. Динамика показателей представлена в таблице 5.

## Динамика показателей оценки финансового состояния

ООО «Флагман» за 2017–2019 гг.

Наименование показателя	Значение по годам			Темп роста с 2017 по 2019 гг.	Нормативное значение
	2017 г.	2018 г.	2019 г.		
1. Показатели ликвидности и текущей платежеспособности					
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,24%	0,20%	0,06%	23,72%	0,2–0,5%
Промежуточный коэффициент покрытия (коэффициент промежуточной ликвидности)	0,58%	0,63%	0,44%	76,83%	0,7–1%
Общий коэффициент покрытия (коэффициент текущей ликвидности)	1,33%	2,08%	1,26%	95,40%	1,5–2,5%
2. Показатели финансовой устойчивости					
Коэффициент финансовой независимости	0,32%	0,45%	0,36 %	112,57%	Более 0,5%
Коэффициент зависимости от долгосрочных заемных источников финансирования	0,18%	0,18%	0,21%	115,77%	0,2– 0,5%
3. Показатели деловой активности					
Общий коэффициент оборачиваемости активов	2,29%	1,39%	1,42%	61,98%	-
Скорость оборота оборотных активов	159,69 %	262,98 %	257,64 %	161,34%	-
Оборачиваемость дебиторской задолженности	101,04 %	143,56 %	135,21 %	133,82%	-

Все коэффициенты имеют тенденцию к снижению. На конец 2019 г. многие коэффициенты не соответствовали нормативу. ООО «Флагман» имеет средний уровень платежеспособности. Оборачиваемость оборотных средств (на 61,34%) на и кредиторской задолженности (на 33,82%) увеличилась в днях.

Для диагностики банкротства используем четырехфакторную модель Лиса, которая имеет вид (см. формулу (2.2)):

$$Z = 0,063x_1 - 0,092x_2 + 0,057x_3 + 0,001x_4, \quad (1)$$

где  $x_1$  — доля оборотного капитала в общей величине активов;

$x_2$  — рентабельность активов;

$x_3$  — доля формирования активов за счет нераспределенной прибыли;

$x_4$  — коэффициент соотношения собственного и заемного капиталов.

Значение  $Z$  в 2019 г. составило — 0,38, а в 2018 г. — 0,35 вероятность банкротства мала и с каждым годом снижается. Предельное значение для  $Z$  равняется 0,037 и чем оно больше, тем меньше вероятность банкротства по методике Р. Лиса.

Проведя комплексный финансовый анализ ООО «Флагман» за 2018–2019 гг., можно отнести его ко второй группе инвестиционной привлекательности. Ко второй группе относятся предприятия, у которых за анализируемый период достаточный уровень рентабельности, платежеспособность и финансовая устойчивость на приемлемом уровне, хотя некоторые и имеют значение ниже нормативного уровня.

## **2.2. Анализ ассортиментной политики ООО «Флагман»**

В данном параграфе проводится анализ мебельного рынка Красноярского края, анализ товарной деятельности ООО «Флагман», а также анализ товарного ассортимента и ассортиментной политики ООО «Флагман».

На рынке мебели Красноярского края наиболее высокая конкуренция, рынок является совершенно-конкурентным. Масштаб конкуренции - региональный. Продукция редко отгружается на расстояние больше 500 км от завода-производителя ввиду высокой стоимости транспортирования на большие расстояния. На нем представлены как крупные фабрики, изготавливающие мебель серийно, так и мелкие предприниматели, работающие по индивидуальным заказам. На территории Красноярского края по состоянию на апрель 2019 года существуют 353 организации занимающиеся производством мебели, что составляет 0,5 % от общего числа организаций края. Оборот данных компаний за январь-апрель 2019 года составил 666,8 млн. рублей [52]. Оценки основных тенденций развития рынка мебели в крае представлена в таблице 6.

## Темп роста рынка мебели Красноярского края 2011-2018 гг.

Год	Объем рынка, млрд. руб.	Темп роста (баз.), %	Темп роста (цеп.), %	Темп прироста (баз.), %	Темп прироста (цеп.), %
2011	10	100%	100%	-	-
2012	7,7	77,00%	77,00%	-23,00%	-23,00%
2013	7	90,91%	70,00%	-9,09%	30,00%
2014	7,5	107,14%	75,00%	7,14%	-25,00%
2015	8,3	110,67%	83,00%	10,67%	-17,00%
2016	9,3	112,05%	93,00%	12,05%	-7,00%
2017	11	118,28%	110,00%	18,28%	10,00%
2018	14	127,27%	140,00%	27,27%	40,00%

Рынок в течение последних пяти лет активно развивается, прирост к 2018 году составил 27,27%. Как видно на графике, тенденция рынка положительная – ожидается прирост объемов продаж мебели в ближайшие 2 года. Можно сделать вывод, что в период с 2011 по 2018 год рынок мебели уверенно развивался. Общий прирост составил 27,27%. Объем рынка на конец 2018 год составил 14 млрд. рублей. Как видно на графике тренда, ожидается прирост в ближайшие 2 года. Рынок является совершенно-конкурентным. На конец 2018 года в России насчитывается 3268 мебельных фабрик.

По результатам, представленным на рисунке 5, заметна тенденция роста количества предприятий занимающихся производством и организаций занимающихся только продажей мебели в Красноярском крае.

Стоит заметить, что по данным Красстата число прибыльных организаций в % к общему числу организаций, занимающихся производством мебели (353 компании), составляет 100%.

На сегодняшний день мебель в Красноярском крае мебель продают более 1700 магазинов и салонов. Большая часть из них небольшие магазины, располагающие небольшим ассортиментом мебели местных производителей. Также крупные мебельные центры, представляющие большой ассортимент мебели известных импортных производителей, а также мебельных фабрик Красноярского края. К ним относятся такие торговые мебельные центры как

Республика, Континент-мебель, Атмосфера дома, Командор, Мебельный терминал и др.

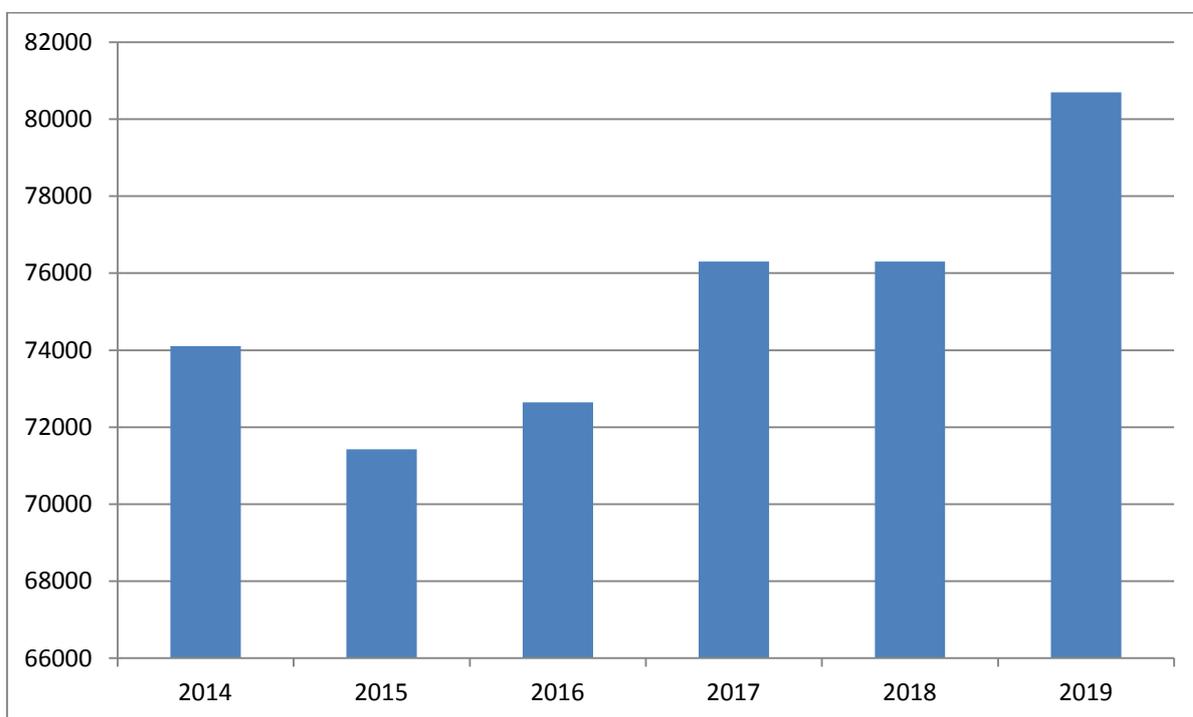


Рисунок 5. Динамика количества производителей на рынке мебели Красноярского края, 2014-2019гг. [17].

Таблица 7

Распределение предприятий реализующих мебель по специализации на 2019  
год

Уровень специализации	Количество предприятий, шт.	Удельный вес, %
Детская мебель	275	15,84%
Мебельные ателье (на заказ)	353	20,33%
Плетеная мебель	13	0,75%
Бескаркасная мебель	15	0,86%
Мягкая мебель	331	19,07%
Итого	1736	100,00%

Также в Красноярском крае присутствуют федеральные торговые сети такие как Шатура, Натали, Дятьково, Евромебель, Коста Белла. Основная

продукция в больших торговых центрах принадлежит к эконом и среднему ценовому сегменту. Дорогая элитная мебель зарубежных производителей представлена гораздо меньше и продается в таких салонах как Галерея Света, Room.

На сегодняшний день, более половины продаваемой мебельной продукции изготавливается в Красноярском крае, вторая половина – доставляется из других регионов России [42]. Но за последние два года отмечается увеличение доли привозной мебели, в частности, корпусной. Это можно объяснить тем, что перевозить корпусную мебель гораздо дешевле мягкой мебели в виду размеров.

Среди производителей мебели в г. Красноярске самыми крупными являются: ООО «Маримбо», Гранд Мебель, «Mingachev», Арт-мебель, группа компаний «Стимэкс».

Проведена оценка ведущих производителей мебели г. Красноярска. На мебельном рынке города за последние несколько лет существенных изменений среди ведущих участников рынка не наблюдается. В список анализируемых участников рынка мебели вошли специализированные салоны, основным направлением работы которых является изготовление и продажа мебели. В таблице 8 представлены некоторые сравнительные характеристики крупных мебельных производителей г. Красноярска.

Таблица 8

Рейтинг крупных производителей мебели г. Красноярска, I п/г 2019г.

№	Название компании	Средний чек на приобретение меб. в I п/г 2019 г., тыс руб.	Ценовой сегмент компании	Наличие пост-продажного обслуживания	Кол-во позиций в ассортименте	Наличие интернет-продаж	Год основания компании
1	"Командор"	63	эконом, средний	Да	>10000	Да	1994
2	"ДЭФО "	30	средний	Да	5000	Да	2006
3	"КМК"	35	эконом. средний	Да	5000	Да	1994
4	Галерея "Лендис"	150	средний	Да	>5000	Нет	1991

5	"Шатура"	95	эконом, средний, высокий	Да	>10000	Да	1998
6	"Феликс"	н/д	эконом, средний, высокий	Да	>5000	Да	2002
7	"Импульс Групп"	н/д	средний, высокий	Да	>5000	Да	2012
8	"Мебель Стиль"	40	эконом, средний, высокий	Да	>10000	Да	2004

По данным таблицы 8 можно сделать следующие выводы:

– все крупные компании занимается изготовлением и продажей мебели среднего класса, так как во времена кризиса лучше реализуется эконом-мебель и мебель среднего класса;

– половина лидеров мебельного производства занимаются продажей и производством мебели высокого класса, этот факт объясняется тем, что по данным экспертов, премиум сегмент чувствует себя стабильно и в условиях кризиса;

– у подавляющего большинства компаний есть собственный интернет магазин, так как интернет-продажи в последние годы набирают оборот и фирмы стремятся идти в ногу со временем и не отставать от новых тенденций;

– все мебельные лидеры Красноярска предлагают пост-продажное обслуживание, эта опция является необходимым фактором маркетинговой деятельности, без использования которого невозможно конкурировать на рынке;

– также можно отметить, что лидеры предлагают большой ассортимент продукции.

Ближайшим конкурентом ООО «Флагман» является мебельная компания «Командор». «Командор» - это многопрофильный холдинг, ведущей дея-

тельности которого является производство и продажа мебели. На сегодняшний день, компания является производителем кухонной мебели, шкафов-купе и обеденных групп. Помимо основной торговой марки, компания «Командор» имеет второй бренд – «Руммикс». Основными видами деятельности организации является: производство массовой (серийной) мебельной продукции; производство мебели для корпоративных клиентов; производство продукции по индивидуальному заказу; продажа комплектующих; осуществление монтажных работ; оказание транспортно-экспедиторских услуг; организация и проведение выставок; дизайнерские и проектные услуги; обучение сотрудников компании. Розничная реализация всей производимой мебели осуществляется через сеть собственных мебельных салонов и дистрибьюторские мебельные торговые центры. Изделия производятся на собственной фабрике в Красноярске.

Для того чтобы получить более детальную картину, которая позволит выработать дальнейшую стратегию развития ООО «Флагман», воспользуемся таким инструментом, как SWOT-анализ. Данный подход при правильном применении позволяет получить обширную оценку среды для разработки стратегии и принять во внимание все многообразие действующих на организацию факторов и сил [41].

Анализ внутренней среды предприятия и маркетинговый анализ рынка позволяет выделить сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы. Поможет оценить риски и конкурентоспособность предприятия и производимого товара на мебельном рынке.

Данный анализ поможет нам разработать мероприятия по совершенствованию ассортиментной политике ООО «Флагман», которые действительно необходимы организации.

SWOT – анализ ООО «Флагман», представлен в таблице 9.

Матрица SWOT-анализа ООО «Флагман»

Категории SWOT - анализа		Возможности	Угрозы
за		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Более современная имиджевая, стильная реклама (в т. ч. своевременное обновление сайта, инстаграма и др. соц.сетей);</li> <li>- Появление новых поставщиков (среди стран Азии, минуя посредников);</li> <li>- Стимулирование повышения объема продаж посредством скидок, подарков, акции, конкурсов;</li> <li>- Снижение цен на сырье и готовую продукцию;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Снижение стоимости товаров-субститутов;</li> <li>- Повышение конкурентоспособности со стороны производителей и разработчиков товаров-субститутов;</li> <li>- Появление принципиально нового товара;</li> <li>- Изменение уровня цен;</li> <li>- Патентование и сертификация инноваций в производстве мебели у конкурентов.</li> </ul>
Сильные стороны	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Достоверный мониторинг рынка;</li> <li>- Быстрая реакция на изменения рынка;</li> <li>- Отлаженная сбытовая сеть;</li> <li>- Широкий ассортимент продукции;</li> <li>- Достаточная известность;</li> <li>- Высокий контроль качества;</li> <li>- Стабильный темп расширения производства;</li> <li>- Высокая квалификация персонала;</li> <li>- Использование экономии в масштабах производства, ценовое преимущество;</li> <li>- Гибкая ценовая политика;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Реализация за счет собственного капитала имиджа компании;</li> <li>-Формирование привлекательного бренда;</li> <li>- Стабилизация цен на продукт за счет освоения нового рынка закупок (страны Азии);</li> <li>- Максимальная реализация гибкой ценовой политики (проведение конкурсов, акций, скидок, поощрение покупателей сопутствующими предметами интерьера);</li> <li>- Расширение торговой сети по Красноярскому краю;</li> <li>- Разработка собственного модельного ряда, возможно с привлечением специалистов – дизайнеров из сторонних организаций.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отслеживание изменения цен товаров-субститутов, адекватная, своевременная реакция на изменения;</li> <li>- Реакция на появление нового товара — производство товара-субститута;</li> <li>- Стремление к лидерству в отрасли на рынке Красноярска;</li> <li>- Производство механизмов, комплектующих, которые приобретаются у конкурентов.</li> </ul>

Слабые стороны	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Игнорирование конкурсов, выставок и т.д;</li> <li>- Отсутствие разработки собственных новых моделей;</li> <li>- Недостатки в сбытовой политике (отсутствие стиля в формировании рекламы, дефицит уличной рекламы и т.д);</li> <li>- Низкий уровень оснащения рабочих мест;</li> <li>- Низкий уровень производственной логистики;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оснащение рабочих мест всем необходимым оборудованием;</li> <li>- Принятие обоснованно-разумных решений в области производственной логистики с целью минимизации затрат при движении грузопотока</li> <li>- Осуществить снижение цен за счет экономии от масштаба</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Изучить перенять методику производства и продвижения продукции иностранными организациями-лидерами;</li> <li>- «Вербовка» работников предприятий-конкурентов с целью усовершенствования производства товара, разработки нового модельного ряда и т.д.</li> </ul>
----------------	--	---	---

Вывод: основными стратегическими альтернативами для развития товарного ассортимента является:

- Реализация за счет собственного капитала имиджа компании;
- Формирование привлекательного бренда
- Открытие цеха по производству механизмов, комплектующих, которые приобретаются у конкурентов.
- Создание новых типов товаров на основе изучения и применения современных технологий.

Торгово-производственная компания ООО «Флагман» производит мебель по индивидуальным проектам, следовательно они могут предложить большой выбор материалов и фурнитуры различных расцветок и дизайна, а менеджер по продажам поможет нарисовать эскиз исходя из пожеланий клиента.

Сейчас предприятие в основном производит четыре товарные группы: радиусные шкафы-купе, прямые шкафы-купе, детские, кухни (Рис. 6).



Рисунок 6. Основные виды производимой мебели ООО «Флагман» с долями от выручки за 2019 г.

Во время проведения опроса была определена относительная доля рынка по основным товарным группам производимого товара (таблица 10).

Таблица 10

Относительная доля рынка ассортиментных групп ООО «Флагман»

№	Наименование товара	Относительная доля рынка, проц.
1	Прямые шкафы-купе	1,7%
2	Кухни	1,25%
3	Детские	0,62%
4	Радиусные шкафы-купе	0,5%

По ним была составлена матрица БКГ (Рис. 7).

↑	«Трудные дети» Детские	«Звезды» Кухни
	«Собаки» Радиусные шкафы-купе	«Дойные коровы» Прямые шкафы-купе

Рисунок 7. Матрица БКГ для ассортимента мебели ООО «Флагман»

К «Звездам» в рамках проведенного анализа отнесены кухни. Количество продаж этого товара обнадеживают, относительная доля рынка довольно велика, и этот товар приносит достаточно высокую прибыль, следовательно, в стратегических планах предприятия должна быть позиция по укреплению товара данной группы на рынке и обеспечению роста темпов их продаж. К «Трудным детям» относятся: детские. Этот товар не приносит компании достаточной прибыли, так как потребитель предпочитает уже готовую мебель для детей, которая является более экономичной. «Дойные коровы» - прямые шкафы-купе являются весьма популярной ассортиментной группой, они имеют стабильный сбыт и не нуждаются в инвестициях для поддержания рыночной доли. Они служат источником финансирования для поддержки иных групп товаров, таких, как «Звезды» и «Трудные дети». К группе «Собаки» относятся радиусные шкафы-купе - продажи по этой группе товаров наиболее низкие, прежде всего, из-за их высокой стоимости и недостаточности спроса со стороны покупателей.

Исходя из матрицы БКГ, можно сделать вывод, что не все товары конкурентоспособны и имеют высокий потенциал роста (таблицы 11,12).

Таблица 11

#### Анализ ассортимента ООО «Флагман»

Наименование	Потенциал роста	Конкурентная позиция на рынке
Прямые шкафы-купе	Средний	Сильная
Кухни	Высокий	Сильная
Детские	Средний	Слабая
Радиусные шкафы-купе	Низкий	Аутсайдерская

Таблица 12

#### Балансировка ассортимента

Ширина, шт.	Длина, шт.	Узнаваемость торговой марки	Сбалансированность
4	219	Незначительная	Несбалансированная

Для анализа существующего планирования ассортиментной политики на предприятии был проведен опрос. Респондентам было предложено ответить на ряд вопросов, позволяющих изучить действующее планирование и оценить ее качество (Рис. 7).

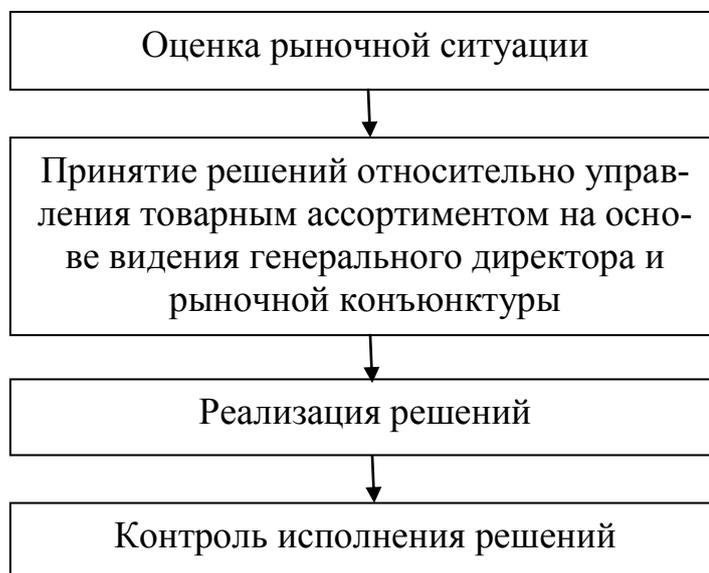


Рисунок 8. Существующее планирование ассортиментной политики

Также на основании опроса было установлено, что все решения по управлению товарным ассортиментом принимаются индивидуально генеральным директором ООО «Флагман» и были выявлены основные проблемы в области ассортиментной политики:

- Неиспользование планового подхода в области ассортиментной политике, нерегулярность принимаемых решений;
- Несбалансированный ассортимент предприятия (нет товаров, которые будут популярны через 5-7 лет);
- Упущенные возможности по использованию новых предложений;
- Не ведется мониторинг рыночных показателей;
- Не ведется работа в области брендинга и узнаваемости торговой марки.

### 2.3. Новые направления на рынке мебельного производства

Рынок мебели фактически объединяет целый круг достаточно специфичных товарных рынков с различными технологиями производства, приемами маркетинга, схемами продаж и логистики, ориентированных на различные группы потребителей.

Многие эксперты и аналитики, сделав анализ мебельного рынка 2019 года и особенно его последних тенденций, пришли к выводу, что мебельная отрасль сталкивается сегодня с цифровыми технологиями как никогда остро. Существует прогноз, что успешными на рынке в 2020 будут те производители, которые имеют комплексную стратегию объединения стационарной и цифровой платформы реализации мебели. В современной конкуренции останутся те, кто обратит особое внимание на изменяющееся поведение покупателей. Также не стоит забывать, что при выборе товара бренд производителя не играет решающую роль – мебель выбирают чаще по потребительским качествам, а не по марке фабрики. В таких условиях продавцы имеют шанс завоевать доверие и лояльность клиентов, демонстрируя на цифровых платформах современные и инновационные подходы.

Для любой мебельной компании немаловажную роль играет логистика, так как сегодня любой клиент ожидает быстрой доставки своего товара на дом. На эффективной логистике свой бизнес построили многие крупнейшие мебельные ритейлеры из США. Например, компания «Amazon» ежегодно затрачивает огромные ресурсы на логистику и это именно то, что выделяет компанию среди конкурентов.

Есть несколько известных западноевропейских тренд-бюро, которые занимаются анализом развития дизайна интерьеров и fashion-индустрии. Они могут предсказать тенденции на ближайший год или несколько лет. Над такими прогнозами работает команда специалистов: социологов, маркетологов, дизайнеров, психологов. Прежде чем обнародовать свои предположения о последних трендах, профессионалы занимаются тщательным сбором стати-

стики (каков образ жизни, образование, профессии людей, которые попали в исследование). На основе этих сведений и составляются прогнозы будущих трендовых направлений.

Грамотно подобранная мебель является основой любого дизайна интерьера, и именно мебель создает в домах и квартирах создает настроение и уют. Именно поэтому так важно узнавать последние тренды и новинки появляющиеся на рынке, кроме того это поможет грамотно распорядиться имеющимся пространством.

В 2020 году будут популярны многоугольные и треугольные формы, ромбы и другие геометрические фигуры, они будут использованы в оригинальных столах, стульях, пуфах и даже креслах. Кроме того, в последнее время очень часто в мире интерьера прослеживается большой спрос на мебель из натуральных материалов, таких как дерево, металл, камень, кожа, стекло и различные виды ткани.

В современных условиях, всё больше и больше популярность набирают простые, многозадачные и бюджетные решения по совмещению в себе нескольких задач. Такие решения будут способны не только выполнять несколько функций, но и выглядеть при этом очень привлекательно и гармонично. В последнее время, пользуется большим спросом такая линейка мебели, как «домашний офис», так как все большее количество людей имеет возможность работать удаленно. Мобильные решения, сочетающие в себе лёгкость, практичность, трансформируемые дизайны и эргономику, могут найти себе место даже в самой малогабаритной квартире.

Мода на мебель меняется ежегодно. За последние несколько лет не раз происходили замещение и смешение стилей и направлений, появлялись новые. На мебельном рынке часто бывает, что мало кому известные производители могут внезапно занять первые позиции рейтинга и стать законодателями мебельной моды, а фирмы, которые были у всех на слуху, наоборот, уйти в небытие. Благодаря конкуренции рождаются новые идеи и тренды мебели.

Прогресс очень сильно влияет на мебельную моду – она стремится не отставать от последних тенденций. В определенные периоды возникают какие-то особенные мебельные новинки, которым отдается предпочтение. Например, в последнее время в тренде мебель для кухни с преобладанием твердых линий и четких граней в дизайне, а популярные еще недавно округлость форм и всевозможные орнаменты утратили актуальность, поэтому их почти не применяют. Последние тренды корпусной мебели – богатое разнообразие оттенков.

В числе последних тенденций мирового дизайна – визуальная компактность площади. Она достигается грамотной расстановкой хорошо подобранной мебели и дает ощущение комфорта.

Многофункциональность – одно из ключевых модных направлений на рынке. Профессионалы, которые следят за последними трендами мебели, и знают, как их применять, способны на небольшой площади создать комфортную обстановку с потенциалом трансформации – с помощью модульных диванов, складных столов разного предназначения, практичных откидных кроватей и скрытых кухонь.

Немаловажную роль в дизайне интерьера играет цвет. Последние коллекции ведущих брендов говорят о том, что в тренде яркие краски и их сочетания. Дизайнеры смело применяют розовые оттенки, комбинируя их с французским серым. Африканские, индийские и прочие этнические узоры тоже актуальны. Но важно отметить, что эти цветовые решения не противостоят основному тренду – практичности (яркая мебель должна не просто украшать, но и экономить пространство).

Универсальное требование к современному интерьеру – чтобы он был практичным и легким. Для воплощения этой идеи дизайнеры применяют всевозможные натуральные расцветки, преимущественно светлые.

Для отделки фасадов шкафов-купе берут все больше новых материалов, так как этот тип мебели занимает одно из центральных мест современного интерьера. Натуральность и экологичность – главный тренд, которым обу-

словлен выбор отделочных материалов. Предпочтение отдается природным или искусственным, но внешне почти не отличимым от натуральных. Популярна отделка шкафов-купе деревом: благодаря своей универсальности оно впишется практически в любой интерьер.

Особого внимания заслуживает то, что требовательность и привередливость клиентов (к качеству, срокам изготовления и поставки, к цене) растет. А ориентиры и цели итальянских фабрик сместились в сторону китайского рынка и завоевания симпатий его потребителей. Это сказывается на уровне обслуживания российских клиентов (качество падает, сроки не соблюдаются), которые уже разочаровываются в европейских производителях.

Вместе с тем растет интерес к премиальной линейке товаров произведенной в России, что позволяет отечественным производителям занять на российском рынке позиции, которые сдают итальянцы. Мебель средней ценовой категории продавать гораздо легче, если имеешь в ассортименте премиальные товары, привлекающие внимание клиентов.

Сейчас у покупателей являются популярными: во-первых, бескаркасные варианты, у которых вообще нет деревянного корпуса. В качестве наполнителя конструкций применяют специальный несминаемый материал, а чехлы в таких моделях очень практичны – их можно часто менять и стирать. Во-вторых, предметы интерьера, позволяющие экономить пространство – они сегодня самые востребованные:

- мебель для кухонь – функциональность, габариты и практичность главные критерии выбора, кроме того до сих пор пользуются спросом кухни из натурального дерева. Для внешних отделок кухонь сегодня активно используется дизайн-шпон;

- популярная корпусная мебель – функциональная мебель с большим количеством полочек и скрытых ящиков для хранения; актуальны складные столы и диваны со встроенными музыкальными колонками, позволяющие сохранять свободное место. Последние тренды мебели рекомендуют приме-

нять в дизайне современных кухонных гарнитуров незаметные врезные ручки;

- мебель-трансформер, меняющая габариты и внешний вид, – сегодня популярны конструкции, которые можно сложить, спрятать в шкаф, задвинуть в стену (откидные кровати, кровати-шкафы, кровати-трансформеры).

В последнее время растет популярность квартир-студий и квартир со свободной планировкой. Свободная планировка квартиры – это пространство, в котором отсутствуют внутренние стены, а количество несущих опор сведено к минимуму. Это позволяет владельцу распланировать пространство самостоятельно в соответствии со своими предпочтениями. Такая планировка требует разных видов зонирования.

Зонирование пространства может осуществляться различными способами:

1. Зонирование дополнительными конструкциями: арками и полуарками, подиумом, потолочными конструкциями;
2. Зонирование мебелью и декором: ширмами, диваном, шкафом, цветами и т.д.;
3. Зонирование фактурой: цветом, фактурой, отделочными материалами;
4. Зонирование освещением.

## Выводы по главе 2

В данной главе был проведен анализ ассортиментной политики ООО «Флагман», приведена организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия, проведен анализ мебельного рынка Красноярска и ближайших конкурентов ООО «Флагман», выявлены слабые и сильные стороны предприятия, проанализирован товарный ассортимент и действующая модель управления товарным ассортиментом, а также новые направления на рынке мебельного производства. Данное исследование позволило сделать ряд выводов:

1. ООО «Флагман» является производителем корпусной мебели по индивидуальным проектам среднего и высокого ценового сегмента, не занимаясь массовым мебельным производством;

2. Мебельный рынок Красноярска - совершенно-конкурентный, на нем присутствуют как крупные фабрики, которые изготавливают мебель серийно, так и мелкие предприниматели, работающие по индивидуальным заказам;

3. Сильными сторонами ООО «Флагман» являются: довольно быстрая реакция на изменения рынка, отлаженная сбытовая сеть, достаточная известность, высокий контроль качества, высокая квалификация персонала, гибкая ценовая политика и т.д., но компания не достаточно занимается рекламной деятельностью, игнорирует мебельные выставки и не занимается разработкой новых типов товаров;

4. При анализе существующей модели управления товарным ассортиментом были выявлены недостатки;

5. В последнее время растет популярность квартир-студий и квартир со свободной планировкой. Подобные квартиры позволяет владельцу распланировать пространство самостоятельно в соответствии со своими предпочтениями. Такая планировка требует разных видов зонирования.

### **ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИНЯТЫХ МЕРОПРИЯТИЙ**

#### **3.1. Разработка мероприятий совершенствования ассортиментной политики ООО «Флагман»**

В настоящее время рассматриваемая организация изготавливает мебель только по индивидуальным проектам и не занимается массовым производством мебели – следовательно, каждый проект уникален и производится под определенное помещение исходя из пожеланий конкретного клиента. Мебель среднего и высокого ценового диапазона, ее отличает качество и индивидуальный подход к проектированию и изготовлению.

ООО «Флагман» сотрудничает с большим количеством поставщиков различных материалов и фурнитуры для изготовления мебели, поэтому каждый клиент может подобрать расцветки под интерьер своей квартиры или разработать свой собственный дизайн.

Но даже такой подход на сегодняшний день не способен удовлетворить все потребности клиента. Для успешного развития и поддержания конкурентоспособности предприятию необходимо обновлять товарный ассортимент, привлекать новых специалистов и активней заниматься маркетингом и рекламой. С учетом этого и на основании выделенных нами проблем в сфере ассортиментной политики во второй главе, были предложены следующие мероприятия по совершенствованию ассортиментной политики ООО «Флагман»:

- Внедрение регулярного анализа и планирования ассортиментной политики;

- Введение в штатное расписание двух новых должностей – маркетолога и дизайнера-проектировщика, а также дополнительного сборщика на основе аутстаффинга.
- Реализация новой товарной группы: мебель для зонирования пространства;
- Использование в деятельности предприятия инструмента бенчмаркинга.

Во-первых, внедрение регулярного анализа и планирования ассортиментной политики.

Планирование товарным ассортиментом, представленное на рисунке 9, учитывает как стратегическое, так и тактическое управление ассортиментом. Оно подразумевает регулярное исследование тенденций и развития мебельного рынка, анализ товарного ассортимента, конкурентов и потребительских предпочтений. Для решения этих задач необходимо введение должности маркетолога.

Раз в год проводится стратегическая сессия, где происходит выбор стратегии для каждой группы товаров с учетом современной моды, технологий и рыночной конъюнктуры; уточнение рыночного сегмента для каждой товарной группы, её позиционирование и уникальное торговое предложение; проектирование новых маркетинговых коммуникаций; выбор или уточнение ценовых стратегий.

Один раз в три месяца проходит тактическое заседание экспертной группы, в которой проводится анализ реализации стратегических решений; мониторинга перспективных идей, материалов и конструктивных решений; мониторинга продаж.

В экспертную группу, участвующую в стратегических сессиях и тактических заседаниях входят генеральный директор, маркетолог и дизайнер-проектировщик. Контроль за реализацией решений осуществляет генеральный директор.



Рисунок 9. Анализ и планирование ассортиментной политики ООО «Флагман»

Во-вторых, введение в штатное расписание двух новых должностей – маркетолога и дизайнера, а также дополнительного сборщика на основе аутстаффинга.

Аутстаффинг - это привлечение труда нештатных специалистов с оплатой за фактически выполненный объем работ. Сотрудник заключает договор не с организацией-работодателем, а с организацией-посредником (аутстаффером).

Основное назначение маркетолога заключается в изучении рынка с целью определения его текущих особенностей и формировании рыночной стратегии для товарного ассортимента предприятия.

Непосредственный руководитель – генеральный директор.

Основными задачами должности маркетолога в ООО «Флагман» являются:

1. Мониторинг спроса, конкурентов, качественных характеристик продукта, активности рынка;
2. Анализ продукции и деятельности компании;
3. PR-деятельность и реклама;
4. Разработка тактики, стратегии наращивания узнаваемости марки и повышение лояльности к ней со стороны потребителя продукции, так называемый брендинг;
5. Разработка тактики и стратегии продаж.

Основное назначение дизайнера заключается в обеспечении предприятия качественными своевременными высоко эстетическими творческими проектными решениями в сфере дизайна мебели.

Непосредственный руководитель – генеральный директор.

Основными задачами должности дизайнера в ООО «Флагман» являются:

1. Осуществлять отбор, систематизацию и анализ новых идей, конструктивно-эстетических решений, информации в сфере мебельного дизайна и применение их на практике.

2. Составлять эскизы, готовить проекты, в том числе с использованием специальных компьютерных программ, по разработке и внедрению новых типов мебели.

3. Анализировать применяемые в производстве узлы, детали, конструктивные и декоративные элементы мебели, предлагать решения по их усовершенствованию.

4. Совместно с технологом разрабатывать технологические карты и иную документацию по выпуску новых типов продукции.

5. Разрабатывать дизайнерские решения по организации шоурума, разработке каталогов и рекламной продукции предприятия.

6. Осуществлять авторский надзор за реализацией мебельных заказов и готовых образцов мебели.

7. Активно участвует в стратегических сессиях и заседаниях экспертной группы по совершенствованию товарного ассортимента.

Введение в штатное расписание этих должностей обусловлено следующими причинами:

- интенсификация процессов изучения и анализа рынка. Тенденций мебельного производства и повышения взаимодействия с постоянными клиентами;

- расширение ассортимента продукции и внедрение в производство новых типов товаров;

- поиск и создание новых конструктивно-дизайнерских решений в производстве мебели с целью повышения ее оригинальности, привлекательности, функциональности, создание собственной неповторимой товарной марки.

Для успешной работы предприятию необходимо «идти в ногу со временем», изучать новинки на рынке, новые тенденции, тренды. Повышать качество производимого товара, его функциональность и внешний облик. Повышать престиж и популярность предприятия. Все это способствует повышению продаж и увеличению прибыли.

Дополнительный набор сборщика мебели необходим для производства и реализации новой товарной группы.

В-третьих, реализация новой товарной группы: мебель для зонирования пространства.

С каждым днем все больше приобретают популярность помещения с одним большим пространством. Таким образом, владелец квартиры или офиса имеет возможность самостоятельно разделить площадь именно так, как ему будет удобно. При этом зонирование помещения осуществляется не только с использованием традиционных перегородок.

Зонирование жилого помещения чаще всего необходимо в двух случаях: если у вас очень маленькая квартира, в которой нельзя терять ни сантиметра, или, наоборот, очень большая и площадь требует осмысленного подхода. Физически комнату разделить можно тремя способами: установить раздвижные системы; возвести перегородку или полуперегородку; и использовать мебель для зонирования – стеллаж или шкаф.

Стеклянные перегородки подойдут как для офиса, так и для жилого помещения. Это универсальный зонировующий элемент, который может вписаться в любой интерьер самого разного размера и стиля.

Зонирования предложенными нами перегородками не требуют согласования и внесения в план БТИ и дают возможность изменить конфигурацию помещения без ремонта.

Зонирование стеллажами имеет те же преимущества, а также дает возможность создать систему хранения.

Ширмы – превосходный, многофункциональный предмет мебели. Они служат не только как предмет для зонирования, но также имеет великолепные эстетические качества. Ширма представляет собой одну или несколько перегородок соединенных между собой подвижными механизмами.

Планируемый объем производства в месяц на начальном этапе: стеллажи – 8 шт., перегородки – 6 шт., ширмы – 6 шт.

Каналы сбыта: собственная торговая сеть, дилерская торговая сеть, в перспективе оптово-закупочные предприятия Красноярского края и других регионов.

Способы продвижения: реклама в социальных сетях и на собственном сайте, E-mail маркетинг (отправка реальным и потенциальным клиентам информацию о новом товаре, специальные предложения, оповещения об акциях и новостях).

В-четвертых, использование в деятельности предприятия бенчмаркинга.

Бенчмаркинг – процесс постоянного изучения и оценки отдельно взятого процесса, операции, метода, конструктивного узла, атрибута с эталонным примером признанных лидеров для сбора информации и использования его в своей организации с целью повышения ее эффективности, ее ассортимента или отдельного товара [59, с.102].

Этапы реализации бенчмаркинга:

1. Выявление изменяемых процессов, методов, узлов и атрибутов. Отбор показателей.
2. Составление критериев оценки.
3. Выбор объектов (организаций, товаров), имеющих преимущества в нужной сфере.
4. Сбор информации.
5. Анализ возможности применения изменений.
6. Разработка изменений в существующей системе.
7. Применение изменений.
8. Оценка эффективности.

Таблица 13

Реализация инструмента бенчмаркинг в деятельность ООО «Флагман»

Объект бенчмаркинга	Источник для получения информации	Метод сбора информации	Сроки реализации	Ответственный	Результат
---------------------	-----------------------------------	------------------------	------------------	---------------	-----------

Конструктивные решения, узлы и материалы	Производители корпусной и трансформируемой мебели – лидеры отрасли	Приобретение отдельных образцов мебели, их анализ. Выставки Мастер-классы	III-IV кв. 2020 г. I-II кв. 2021 г.	Дизайнер-проектировщик	Повышение качества, функциональности товаров, их привлекательности
Товары-новинки, пользующиеся спросом	Компании-инноваторы на мебельном рынке	Приобретение отдельных образцов мебели, их анализ и переработка	Весна-осень 2021 и 2022 гг.	Дизайнер-проектировщик	Повышение престижа и популярности предприятия
Организация шоурума (пространственное решение, расстановка товаров, способы представления его потребителям)	Лучшие мебельные шоурумы и сети мебельных магазинов, интерьерных решений	Тайный покупатель	IV кв. 2020 г., II-III кв. 2021 г.	Дизайнер-проектировщик	Повышение удобства, комфорта, наглядности товаров. Повышение интереса к шоуруму
Стиль общения с потребителем, технология продаж	Предприятия по продаже мебели и интерьерных решений – лидеры продаж	Тайный покупатель	III-IV кв. 2020 г.	Маркетолог	Повышение продаж, улучшение отношений с потребителями
Маркетинговые коммуникации и промоакции	Предприятия по продаже мебели и интерьерных решений – лидеры продаж	Мониторинг маркетинговых коммуникаций и промоакций	III-IV кв. 2020 г. II-III кв. 2021 г.	Маркетолог	Повышение результативности маркетинговых коммуникаций, формирование более яркого образа организации

Исходя из таблицы 13, можно увидеть, что для реализации инструмента бенчмаркинг также необходимы маркетолог и дизайнер.

### 3.2. Оценка эффективности принятых мероприятий по совершенствованию ассортиментной политики ООО «Флагман»

Для осуществления мероприятий по совершенствованию ассортиментной политики ООО «Флагман» был поставлен ряд задач. В таблице 14 представлен план по реализации мероприятий совершенствования ассортиментной политики предприятия.

Таблица 14

#### План по реализации мероприятий совершенствования ассортиментной политики ООО «Флагман»

№	Задача	Дата начала и окончания работ	Ответственный	Требуемые ресурсы
1	Разработка и утверждение «Положения о реализации модели управления товарным ассортиментом»	1-10.07 2020	Генеральный директор	Компетенция
2	Разработка корпоративного инструментария по проведению исследований рынка и анализа тактических решений	13-24.07.2020	Привлеченный эксперт	Оплата эксперту
3	Подготовка нормативно-правовой документации для новых должностей (изменение штатного расписания, должностные инструкции. Расчеты по зарплате)	13-24.07.2020	Генеральный директор	Компетенция
4	Проведение подбора для новых должностей	27.07 – 17.08.2020	Генеральный директор	Компетенция
5	Проведение конкурса на должность и прием на работу	20-22.08.2020	Генеральный директор	
6	Проведение вводного обучения в соответствии с корпоративной документацией	24-27.08.2020	Привлеченный эксперт	Оплата эксперту
7	Разработка моделей новых типов мебели - трансформеров	1.09-25.09.2020	Дизайнер-проектировщик технолог	Компетенция

8	Подготовка проектной документации по новой мебели (схем, технологических карт, протоколов оценки качества и т.д.)	28.09-19.10.2020	Дизайнер-проектировщик технолог	Компетенция
9	Организация новой производственной линии по сборке мебельных трансформеров (дата начала сборки - )	07.11.2020-19.02.2021	Дизайнер-проектировщик технолог	Производственные помещения, оборудование
10	Переговоры с поставщиками (решение вопросов объемов и типа сырья, цикличности поставок), партнерами по сбыту мебели	24.02-26.03.2021	Генеральный директор	Компетенция
11	Рекламная акция по продвижению новой продукции	29.03-07.05.2021	Маркетолог	Компетенция
12	Реализация комплекса работ по бенчмаркингу	12.04-28.05.2021	Маркетолог Дизайнер-проектировщик	Компетенция, шоурум

Для обоснования финансово-экономической целесообразности реализации планируемых мероприятий следует рассчитать показатели, по которым определяются ликвидность, платежеспособность, финансовая независимость, устойчивость и стабильность предприятия, а также ожидаемый срок окупаемости проекта.

Таблица 15

## Затраты на реализацию мероприятий за 1 год

№	Статья расходов	Стоимость, тыс. руб.
1	Оплата экспертам	60
2	Затраты на бенчмаркинг	600
3	Зарплата всех новых работников (годовой фонд оплаты труда)	948
4	Производственное помещение (аренда) и стоимость нового оборудование	430
<b>Итого объем инвестиций</b>		<b>2 038</b>

Все затраты, которые потребуются для реализации мероприятий показаны в таблице 15.

Годовой фонд оплаты труда рассчитывается из следующих показателей:

Маркетолог – 288 000 руб. в год.

Дизайнер – 300 000 руб. в год.

Сборщик – 360 000 руб. в год.

По статье стоимость нового оборудования, необходима покупка дополнительного форматно-раскроечного станка стоимостью 430 000 руб. Амортизационные отчисления при норме амортизации 10% ( $1/10 \times 100$ ) составит  $430000 \times 10 : 100 = 43000$

Аренда дополнительного помещения не требуется.

Таблица 16

Отчет о финансовых результатах

№	Строка	Год работы		
		1	2	3
1	Выручка от реализации продукции, услуг	4128000	4128000	4128000
2	Себестоимость реализованной продукции	2064000	2064000	2064000
3	Валовая прибыль (3 = 1 – 2)	2064000	2064000	2064000
4	Расходы на маркетинг и сбыт	250000	250000	250000
5	Амортизация	43000	43000	43000
6	Общие операционные расходы (6 = 4 + 5)	293000	293000	293000
7	Операционная прибыль (7 = 3 - 6)	1771000	1771000	1771000
8	Расходы на уплату процентов по кредитам	189500	189500	189500
9	Другие неоперационные расходы (покупка ценных бумаг)	0	0	0
10	Общие неоперационные расходы (10 = 8 + 9)	189500	189500	189500
11	Прибыль до уплаты налогов на прибыль (11 = 7 - 10)	1581500	1581500	1581500
12	Налог на прибыль	15%	15%	15%
13	<b>Чистая прибыль (13 = 11-12)</b>	<b>1344275</b>	<b>1344275</b>	<b>1344275</b>

Кредит 12,5% - 1 500 000 руб.

Оптовая цена мебели для зонирования за 1 шт.:

Ширма – 8 000 руб.

Стеклянная перегородка – 15 000 руб.

Стеллаж – 16 000 руб.

Себестоимость – 50% от оптовой цены.

Расчет срока окупаемости

Срок окупаемости инвестиций (PP) рассчитывается по формуле:

$PP = \frac{IC}{P}$ , где IC – инвестиции, P – величина годового дохода проекта.

$$PP = \frac{2038000}{1344275} = 1,6$$

Из расчета следует, что срок окупаемости мероприятий по совершенствованию предприятия составит 1 год 6 месяцев.

Так же нам следует рассчитать рентабельность проекта = прибыль \ выручку \*100. Полученный процент и будет рентабельностью, в нашем случае это 32%.

$$r = \frac{1344275}{4128000} \times 100 = 32\%$$

Зная рентабельность, мы можем посчитать чистую приведенную стоимость.

В основе метода расчета чистой приведенной стоимости NPV (Net Present Value) заложено следование основной целевой установке, определяемой собственниками предприятия, - повышение ценности фирмы, количественной оценкой которой служит ее рыночная стоимость.

Чистая приведенная стоимость (NPV) представляет собой разность между суммарными дисконтированными величинами доходов и всеми видами затрат (инвестиционными, производственно-сбытовыми) за весь период экономической жизни (T) инвестиций.

Очевидно, что если:

$NPV > 0$ , то проект следует принять (в этом случае ценность компании, а следовательно, и благосостояние ее владельцев увеличатся);

$NPV < 0$ , то проект следует отвергнуть (ценность компании уменьшится и владельцы понесут убытки);

$NPV = 0$ , то проект ни прибыльный, ни убыточный.

В нашем случае  $r = 32\%$ .

$$NPV = \frac{1344275}{(1 + 0,32)^1} + \frac{1344275}{(1 + 0,32)^2} + \frac{1344275}{(1 + 0,32)^3} - 2038000 = 339981$$

Согласно расчетам,  $NPV = 339981 > 0$ , поэтому можно сделать вывод, что мероприятия по совершенствованию ООО «Флагман» экономически целесообразны.

Разработанные мероприятия по совершенствованию ассортиментной политики не только экономический эффект, но также рыночный и социальный, например:

- увеличение прибыли;
- увеличение доли рынка;
- создание новых рабочих мест (3 единицы);
- повышение качества товаров;
- повышение конкурентоспособности, за счет выпуска на рынок современного, многофункционального товара высокого качества по доступной цене;
- формирование благоприятного образа организации;
- улучшение отношений с постоянными потребителями и партнерами;
- повышение интереса к ассортименту предприятия.

### Выводы по главе 3

В главе 3 были разработаны мероприятия по совершенствованию ассортиментной политики ООО «Флагман»:

- Внедрение регулярного анализа и планирования ассортиментной политики;
- Введение в штатное расписание двух новых должностей – маркетолога и дизайнера-проектировщика, а также дополнительного сборщика на основе аутстаффинга.
- Реализация новой товарной группы: мебель для зонирования пространства;
- Использование в деятельности предприятия инструмента бенчмаркинга.

Нами была проведена оценка эффективности принятых мероприятий. Согласно проведенным расчетам разработанные мероприятия по совершенствованию ассортиментной политики ООО «Флагман» экономически целесообразны, а также имеют рыночный и социальный эффекты.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе написания первой главы выпускной квалификационной работы были освещены теоретические аспекты совершенствования ассортиментной политики предприятия. Выявлены сущность и содержание понятия «ассортиментная политика предприятия» и проанализированы методы анализа и оценки ассортиментного портфеля, а также проведено исследование специфики товарного ассортимента рынка мебельного производства.

Во второй главе была дана организационно-экономическая характеристика торгово-производственного предприятия ООО «Флагман», проведен анализ товарного ассортимента и планирования ассортиментной политики на предприятии и его конкурентов.

Рассмотрев действующие анализ и планирование ассортиментной политики торгово-производственного предприятия ООО «Флагман», были выявлены следующие недостатки:

- Неиспользование планового подхода в области ассортиментной политике, нерегулярность принимаемых решений;
- Несбалансированный ассортимент предприятия (нет товаров, которые будут популярны через 5-7 лет);
- Упущенные возможности по использованию новых предложений;
- Не ведется мониторинг рыночных показателей;
- Не ведется работа в области брендинга и узнаваемости торговой марки.

Несмотря на недостатки, в целом, предприятие обеспечивает высокий уровень организации работ, качества производимого товара и стабильность обслуживания потребителей.

В третьей главе были разработаны мероприятия по совершенствованию ассортиментной политики ООО «Флагман»:

- Внедрение в деятельность регулярного анализа и планирования ассортиментной политики ООО «Флагман»;

- Введение в штатное расписание двух новых должностей – маркетолога и дизайнера-проектировщика, а также дополнительного сборщика на основе аутстаффинга.

- Реализация новой товарной группы: мебель для зонирования пространства;

- Использование в деятельности предприятия инструмента бенчмаркинга.

В конце выпускной квалификационной работы был проведен финансовый анализ и рассчитаны показатели эффективности разработанных мероприятий, что позволило сделать вывод об их экономической и финансовой целесообразности. Чистый дисконтированный доход NPV составит 339981 руб.  $> 0$ , срок окупаемости 1 год 6 месяцев. Все рассчитанные показатели дают основания считать мероприятия по совершенствованию управления товарным ассортиментом экономически целесообразными к внедрению.

Цель исследования достигнута, а все поставленные задачи решены.

### Лист нормоконтроля

Выпускная квалификационная работа выполнена мной, Ершовой Яной Александровной самостоятельно, оригинальность текста соответствует требованиям, предъявляемым к такого рода работам и подтверждается справкой об оригинальности текста, сформированной системой проверки «Антиплагиат», объем работы составил 80 страниц.

Тема ВКР: совершенствование ассортиментной политики предприятия

Обучающийся Ершова Я.А. 7.06.2020г. (подпись, дата) (расшифровка подписи)

Нормоконтроль пройден.

Нормоконтролер Мосивин С.Н. 8.06.20г. (подпись, дата) (расшифровка подписи)

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акулич И.Л., Маркетинга: Учебное пособие для экономических специальностей вузов.-Мн.: Высшая школа, 2003.-447с.
2. Алексеев А.В. Развитие оптового и розничного рынка в России. //Маркетинг. – 2015. - № 1. – С. 12-14.
3. Алексеев А.В. Современный розничный рынок: обретение устойчивости // ЭКО. – 2017. - № 12. С.19-23.
4. Алексеева А. И., Васильев Ю. В., Малеева А. В., Ушвицкий Л. И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. – М.: Финансы и статистика, 2006.
5. Алексунин В. А. Маркетинг. - М.: "Издательский дом Дашков и К", 2016. – 199 с.
6. Артемьева О.А. Финансовый маркетинг: Теория и практика: Учебник для магистров / О.А. Артемьева; Под общ. ред. С.В. Карпова. - М.: Юрайт, 2016. - 424 с.
7. Асаул А. Н. Организация предпринимательской деятельности: учеб. – СПб.: АНО ИПЭВ, 2009. 13. Азрилиян А. Н. Большой экономический словарь: 26500 терминов. – М.: Институт новой экономики, 2012.
8. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия. – Спб.: Инфра-М, 2011 г. - 804 с.
9. Баев А. В. Совершенствование методов экономической оценки ассортиментной политики нефтеперерабатывающего предприятия: дис. ... канд. экон. наук. – Уфа, 2015.
10. Балабанова Л. В. Маркетинг. – Донецк.: ДонДУЕТ, 2014г., 562 с.
11. Баринов В.А. Антикризисное управление Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. (ГРИФ). - М., ФБК-ПРЕСС. - 2015. - 488 с.
12. Бассовский, Л. Е. Маркетинг: учебник / Л. Е. Бассовский. М.: ИНФРА – М, 2002.- 411 с.

13. Бекетов А.Н., Мусатов Б.В., Просвиркин Б.Л. Управление товарным ассортиментом розничного торгового предприятия: цели и подходы // Грани экономики. – 2016 - № 1. – С.18-21.
14. Беликов И. Российские компании - выбор стратегии развития/ И. Беликов// Для акционеров. - 2003. №4. - с.13
15. Бланк И.А. Управление торговым предприятием - К: Украинско - Финский институт менеджмента и бизнеса, 2014. – 501с.
16. Болотная О.В. Теория и практика маркетинга. - Харьков, 2012г. – 179 с.
17. Болотова, И. Маркетинговые исследования в розничной торговле / И. Болотова // Современная торговля, 2017. — N 8. — С.53-57.
18. Бунеева Р. И. Коммерческая деятельность: организация и управление: учеб. – Ростов н/Д.: Феникс, 2016.
19. Варламов А.С. Совершенствование управления ассортиментом на современных предприятиях // Известия Челябинского научного центра, 2016. – 320 с.
20. Влияние инновационных маркетинговых технологий на развитие коммерческой деятельности в России и за рубежом: кол. монография профессорско-преподавательского состава кафедры маркетинга и коммерции Института менеджмента МЭСИ. М., 2016. 310 с.
21. Герчикова И. Н. Менеджмент: учеб. – 4-е изд., перераб. и доп. – М., 2010.
22. График потребления товаров длительного пользования по сравнению с товарами кратковременного пользования [Электронный ресурс], режим доступа: <http://yourlib.net/content/view/13378/158/> –, свободный.
23. Данченко Л. А., Ласковец С. В. Управление маркетингом. М.: Изд. Центр ЕАОИ, 2015. 104 с.
24. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: учеб. пособие / пер. с нем. А. М. Макарова; под ред. И. С. Минко. – М.: Высш. шк., 2011.
25. Дихтль Э. Практический маркетинг / Э. Дихтль, Х. Хершген - М.: Высшая школа, 2015 г. - 369 с.

26. Донцова Л.В. Бенчмаркинг как инструмент оценки эффективности системы внутреннего контроля. Монография / Л.В. Донцова. - М.: Проспект, 2016. - 130 с.
27. Егорова М., Швайко И., Логинова Е. Маркетинг. - Москва: ЭКСМО, 2017 г.-31 с.
28. Жигарев В.А. Современные тенденции на рынке мебели в России и возможные стратегии конкурентоустойчивости мебельных предприятий // Вестник РЭУ им. Г.В. Плеханова. – 2019. - № 3 (105). – С. 129-139.
29. Жидкова О.Н., Каптюхин Р.В., Ласковец С.В. Применение метода анализа ассортимента в целях совершенствования товарной политики компании // Бизнес. Образование. Право. Вестник волгоградского института бизнеса. 2016. №2 (27). С. 141-144.
30. Жуковская С.Л., Польшгалына Н.Б. Использование сегментного анализа в управлении товарным ассортиментом // Практический маркетинг – 2018. - № 12 (262).
31. Зотов В. В. Ассортиментная политика фирмы: учеб.-практ. пособие. – М.: Эксмо, 2006.
32. Ильющенко Е. В. Маркетинг на предприятии. – Минск: Экоперспектива, 2000.
33. Коваленко А. И. Бенчмаркинг в системе конкурентных действий предпринимательских структур / А.И. Коваленко. - М.: Синергия, 2014. - 27 с.
34. Кован С. Е., Мокрова Л. П., Ряховская А. Н. Теория антикризисного управления предприятием: учеб. пособие / под ред. М. А. Федотовой, А. Н. Ряховской. – М.: КНОРУС, 2009.
35. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2013. – 1056 с.
36. Краткий словарь экономиста.— М.: Инфра - М., 2007.
37. Кубахов, П.И. Маркетинг инновационных продуктов : учебник / П.И. Кубахов / Маркетинг: методы, формы, исследования. 2004. № 6. С. 41-54.

38. Ласковец С. В. Товарная политика компании: учеб.-практ. пособие. М.: Изд. центр ЕАОИ, 2017. 88 с.
39. Лысенко М.В., Калинина Ю.В. Особенности мебельного рынка в России как рынка товаров длительного пользования // Современные наукоемкие технологии. – 2013. – № 10-2. – С. 266-269; URL: <http://www.top-technologies.ru/ru/article/view?id=33480> (дата обращения: 27.03.2020).
40. Мажара А.В., Батова Т.Н. Классификация основных показателей товарного ассортимента предприятия // Международный студенческий научный вестник. – 2015. – № 1.; URL: <http://eduherald.ru/ru/article/view?id=11981> (дата обращения: 11.04.2020).
41. Маракучина И. В., Анфертьева Н. И. Применение методов стратегического анализа при обосновании конкурентной стратегии организации // Концепт. – 2016. – № 08 (август). – ART 13160. – 0,4 п. л. – URL: <http://e-koncept.ru/2013/13160.htm>.
42. «Мебельный бизнес» — отраслевой аналитический журнал [электронный ресурс]: режим доступа: <http://www.promebel.com/ru/headings/?articleID=9450>, свободный.
43. Минько Э. В. Организация коммерческой деятельности промышленного предприятия. – М.: Финансы и статистика, 2010.
44. Мишустина К.Н. Подходы к управлению товарным ассортиментом в условиях нарастающей конкуренции // Новая наука: современное состояние и пути развития. - 2018. - № 6. - С. 147-149.
45. Николаева М. А., Карташова Л. В. Стандартизация, метрология и подтверждение соответствия: учеб. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2013.
46. Полонская Л. А., Турнянская М. М. Формирование ассортимента товаров в розничной торговле. – Киев: Техника, 2008.
47. Попов Е.В. Ассортиментная матрица - основа для формирования ассортиментной политики // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2017. - N 5. - С. 101-110.

48. Попов Н.Л. Управление ассортиментным портфелем на предприятиях в условиях кризиса / Н. Л. Попов, Е. А. Попова // Изв. С.-Петерб. гос. экон. ун-та. – 2015. - № 5 (95). – С. 130-133.
49. Производство мебели в России: состояние, тенденции, целевое видение. – URL: <https://www.proderevo.net/industries/furniture/proizvodstvo-mebeli-v-rossii-sostoyanietendentsii-tselevoe-videnie.html> (дата обращения: 21.04.2020).
50. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Г. В. Савицкая. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Мн.: ИНФРА-М, 2009. – 535 с.
51. Современное состояние и перспективы развития рынка мебельной фурнитуры. – URL: <https://proderevo.net/news/indst/strategiya-2030-shansy-na-to-hto-uvelichenie-obemov-proizvodstv-budet-znachitelno-prevyshat-dazhe-optimistichnyj-prognoz-strategii-vesmasushchestvenny.html> (дата обращения: 21.04.2020).
52. Социально-экономического положение Красноярского края в январе-апреле 2019 года Доклад, № 1.37.1 г. Красноярск май, 2019.
53. Старостина, А.А. Презентация товара / А.А. Старостина // Королевства маркетинга. URL: <http://www.korolewstvo.narod.ru/Preztov.htm>.
54. Сурай Н. М. Механизм формирования и управления товарным ассортиментом / Н. М. Сурай, И. В. Ковалева // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2016. - № 8. - С. 153-160.
55. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 04.11.2019, с изм. от 07.04.2020) "Об обществах с ограниченной ответственностью"// Собрание законодательства РФ. 1998. - № 7. Ст. 785. 24.
56. Халявина М.Л. Ассортиментная политика предприятий: анализ основных взглядов / М.Л. Халявина // Политематический сетевой электронный научный журнал кубанского государственного аграрного университета. – 2017. - № 84 (10). – С. 718-726.

57. Шанин И.И. Особенности механизма повышения эффективности экономической деятельности мебельного предприятия // Экономика, предпринимательство и право. — 2017. — № 3. — С. 11-28.
58. Эбергарт А.Е. Маркетинговые методы управления сезонностью спроса на рынке товаров массового потребления // Вестник Омского университета. Серия «Экономика» - 2017. - №4. - С. 76-82.
59. Юзык Л.А. Бенчмаркинг стратегического управления социально ориентированным маркетингом // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2019. - № 8. – С. 102-105.

**НОРМОКОНТРОЛЬ**  
**выпускной квалификационной работы**  
**обучающегося ИППО КГПУ им. В.П. Астафьева**

Тема ВКР: Совершенствование ассортиментной политики предприятия

Обучающийся Ершова Яна Александровна Группа 555\_OZ-B15H(N)  
(фамилия, имя, отчество)

№ п/п	Объект*	Параметры	Соответствует: + Не соответствует: -
1.	Наименование темы работы	Соответствует утвержденной распоряжением директора ИППО	<del>+</del>
2.	Размер шрифта	14	+
3.	Название шрифта	TimesNewRoman, обычный, цвет – черный	+
4.	Межстрочный интервал	1,5	+
5.	Абзацный отступ (мм)	1,25	+
6.	Поля (мм)	левый край – 3 см.; правый – 1,5 см.; верхний и нижний края по 2 см	+
7.	Выравнивание	Основной текст – по ширине	+
8.	Общий объем работы без списка использованных источников и приложений	не менее 60 страниц текста, включая иллюстрации, таблицы, формулы, приложения (не менее 40 страниц текста без учета приложений)	+
9.	Последовательность приведения структурных частей	Титульный лист. Оглавление. Введение. Основная часть. Заключение. Список использованных источников. Приложения**. Вкладываются в ВКР: отзыв, справка Антиплагиат, согласие на обработку персональных данных, задание на ВКР, лист о прохождении нормоконтроля.	+
10.	Оформление оглавления	Написание ОГЛАВЛЕНИЯ начинается с новой страницы. Название ОГЛАВЛЕНИЯ оформляем заглавными буквами, полужирное начертание текста, по центру страницы, без абзацного отступа. Все разделы оглавления (главы, параграфы, выводы по главам, заключение, список использованных источников и приложения) должны разместиться на одной странице, отделяются от ОГЛАВЛЕНИЯ одним пробелом, выравниваются по ширине, интервал 1,5.	+
11.	Объем и наличие всех структурных элементов введения	от 3 до 5 страниц 1. Актуальность. 2. Проблема исследования. 3. Объект исследования. 4. Предмет исследования. 5. Цель исследования. 6. Задачи исследования. 7. Методологическая и теоретическая основа исследования. 8. Методы исследования. 9. База исследования. 10. Практическая значимость исследования. 11. Описание структуры ВКР.	+
12.	Объем и наличие всех структурных элементов Основной части ВКР	Объем параграфов от 7 до 10 страниц. Выводы в конце параграфов и глав. Выделения по тексту работы (исключить)	+
13.	Объем заключения	2-3 страницы	+

14.	Нумерация страниц	Нумерация страниц сквозная по всей работе, оформляется внизу страницы 14 кеглем по правому краю, номер на первой странице (Титульный лист ВКР) не ставится, нумерация продолжается со второй страницы ВКР – Оглавление (необходимо присвоить второй странице ВКР номер 2, а не 1).	+
15.	Нумерация таблиц, формул, иллюстраций	Нумерация таблиц, рисунков и др. – сквозная по всей ВКР, включая Приложения (нумеруем отдельно каждый вид графического изображения: у таблиц своя нумерация, рисунки также имеют свою сквозную нумерацию т.д.). Если таблица в работе одна, номер таблицы не указывается, при этом оформление остается таким же.	+
16.	Оформление заголовков	Написание ГЛАВНачинается с новой страницы. Название ГЛАВЫ оформляем заглавными буквами, полужирное начертание текста, по центру страницы, без абзацного отступа, интервал 1,5.  Написание первого Параграфа первой главы и первого Параграфа второй главы пишем с новой строки (не отделяем от главы пробелом).  Остальные параграфы принято писать или с новой страницы (если более ½ текста предыдущей страницы оформлено текстом), или продолжать страницу предыдущего параграфа (если менее ½ текста предыдущей страницы оформлено текстом). В последнем варианте особенности оформления следующие: необходимо выдержать один пробел между текстом предыдущего параграфа и заголовком нового параграфа, а также один пробел между заголовком нового параграфа и его текстовой частью.  Название Параграфа оформляем с использованием полужирного начертания текста; первое слово в названии Параграфа пишем с заглавной буквы остальные буквы и слова оформляем строчными буквами без абзацного отступа. Нумерация Параграфов состоит из номера Главы и номера Параграфа. Интервал 1,5. Основной текст от заголовка отделяется одним пробелом.	+
17.	Состав списка использованных источников	Не менее 50 библиографических описаний источников различного типа. (30% из которых опубликованы за последние 3-5 лет) Соответствие источников ГОСТ 7.1-2008. Алфавитный порядок.	+
18.	Приложение (-я)	Наличие Приложений необязательно.  Приложения обозначают заглавными буквами русского алфавита, начиная с А, за исключением букв З, Й, О, Ч, Ъ, Ы, Ь. Название ПРИЛОЖЕНИЯ оформляем заглавными буквами, полужирное начертание текста, по центру страницы, без абзацного отступа. Каждое Приложение, входящее в этот раздел, начинается с новой страницы и оформляется в правом верхнем углу: Основной текст от заголовка – Приложение А – отделяется одним пробелом.	+

Выпускная квалификационная работа допускается к защите после устранения выявленных несоответствий.

Нормоконтролер ВКР

Фамилия, И.О.

подпись, дата

С результатами нормоконтроля ознакомлен:

Студент  
Фамилия, И.О.

подпись, дата

**Достижения выпускника бакалавриата и их оценка  
по направлению 38.03.02 Менеджмент (портфолио достижений)**

**Обучающийся (Ф.И.О.)** Ершова Яна Александровна

**Направленность (профиль) образовательной программы:**

Менеджмент организации

Необходимый минимум баллов – 18

Оценочный лист портфолио (с оценками экспертов) необходимо представить на выпускающую кафедру за 2 недели до защиты

п. п.	Достижения для портфолио	Требования к эксперту/оценке	Подтверждающий документ в электронном портфолио-основание оценки	Оценка и подпись эксперта (с расшифровкой)
1	Участие в семинарах, тренингах, мастер-классах, научно-практических конференциях, научно-исследовательских программах, грантах	Научный руководитель/ <b>максимальная оценка 5 баллов</b> (по одному баллу за каждый документ, суммарно не более 5)	Скан документа, подтверждающего участие	05 баллов <i>Моч</i>
2	Отчеты по результатам практик Отзыв руководителя практики	Научный руководитель/ <b>максимальная оценка 15 баллов</b>	Скан отчета, отзыва руководителя практики	15 баллов <i>Моч</i>
3	Статьи, тезисы конференции, монографии Курсовая работа по дисциплине «Теория менеджмента» Курсовая работа по дисциплине «Стратегический менеджмент»	Научный руководитель/ <b>максимальная оценка 15 баллов</b> (по одному баллу за каждый документ, суммарно не более 5 баллов за статьи и 10 баллов за курсовые работы)	Скан удостоверения или титульного листа и текста с указанием статуса статьи, монографии, тезисов к конференции (РИНЦ, ВАК) Скан титульного листа курсовой работы с подписью и отзывом научного руководителя	10 баллов <i>Моч</i>
4	Эссе (по результатам практик)	Научный руководитель/ <b>максимальная оценка 2 балла</b>	Скан эссе с подписью эксперта из числа преподавателей выпускающей кафедры	05 баллов <i>Моч</i>
5	Бизнес-план	Научный руководитель/ <b>максимальная оценка 13 баллов</b>	Скан бизнес-плана с отзывом эксперта из числа преподавателей выпускающей кафедры	13 баллов <i>Моч</i>

Сумма баллов 38 (тридцать восемь) *Моч* *Моч* *С.Н.*  
(числом и полностью)

**ВЕРНО. УТВЕРЖДАЮ:**

**И.о. зав. выпускающей кафедрой**

экономики и менеджмента  
(название кафедры)

*М*  
подпись

О.Н. Владимирова  
Ф.И.О.