

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное образовательное учреждение высшего образования
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА**

(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Выпускающая кафедра экономики и менеджмента

Манцерава Екатерина Васильевна

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ АССОРТИМЕНТНОГО ПОРТФЕЛЯ
ОРГАНИЗАЦИИ**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) образовательной программы:

Менеджмент организации

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

И. о. зав. кафедрой д. э. н., профессор
Владимирова Ольга Николаевна

10.06.2019 г. М
(дата, подпись)

Научный руководитель, доцент
Москвин Сергей Николаевич

10.06.2019
(дата, подпись)

Дата защиты 18.06.2019

Обучающийся

Манцерава Екатерина Васильевна

10.06.19 ЕМанц
(дата, подпись)

Оценка _____

(прописью)

Красноярск 2019

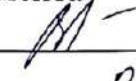
МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное образовательное учреждение высшего образования
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА**

(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Выпускающая кафедра экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

И.о. зав. кафедрой экономики и
менеджмента

 О.Н. Владимирова
"15" _____ 05 _____ 2018 г.

ЗАДАНИЕ НА ВКР

Обучающийся Манцера Екатерина Васильевна

Группа 46

1. Тема: Совершенствование ассортиментного портфеля организации
утверждена приказом по КГПУ № _____ от _____ 2018 г.

2. Срок представления ВКР к защите 04.06.2019 г.

3. Исходные данные для научного исследования:

Нормативная документация, регулирующая деятельность организации,
библиографические источники, освещающие проблемы совершенствования
ассортиментного портфеля организации.


4. Содержание ВКР:

4.1. Изучить теоретические основы управления ассортиментным портфелем
организации и его совершенствование.

4.2. Проанализировать ассортиментный портфель организации ИП «Бирюза».

4.3. Разработать предложения по совершенствованию ассортиментного портфеля
ИП «Бирюза».

Научный руководитель ВКР _____

Задание к исполнению принял  _____
28 09 2018 г.

Е.Манц-

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Глава 1. Теоретические основы управления ассортиментным портфелем организации и его совершенствование	8
1.1. Сущность и содержание ассортиментного портфеля организации.....	8
1.2. Факторы, влияющие на управление ассортиментным портфелем.....	18
1.3. Методы совершенствования ассортиментного портфеля организации....	21
Глава 2. Анализ ассортиментного портфеля организации ИП «Бирюза»	28
2.1. Характеристика деятельности ИП «Бирюза».....	28
2.2. Анализ ассортимента ИП «Бирюза».....	32
Глава 3. Разработка предложений по совершенствованию ассортиментного портфеля ИП «Бирюза»	42
3.1. Предложения по совершенствованию ассортиментного портфеля.....	42
3.2. Оценка эффективности предложенных рекомендаций по совершенствованию ассортиментного портфеля.....	46
Заключение	48
Список использованной литературы	50

ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночной экономики возросла роль грамотного формирования ассортимента. Это позволит повысить доход организации как при производстве, так и при сбыте. К решению задач товарной политики на любом хозяйственном уровне необходим стратегический подход.

Любое решение в указанной области должно приниматься не только с точки зрения текущих интересов, но и с учетом того, как оно «работает» на конечные цели. Такой подход требует концентрации усилий на главных направлениях. Потому, что ошибки при выборе товара, незнание его свойств, характеристик, условий хранения, транспортирования, неправильная оценка его качества могут обернуться для предпринимателя крупными потерями и убытками.

Рыночный успех отныне является главным критерием оценки деятельности отечественных предприятий, а их рыночные возможности предопределяются правильно разработанной и последовательно осуществляемой товарной политикой.

Именно на основе изучения рынка и перспектив его развития предприятие получает исходную информацию для решения вопросов, связанных с формированием ассортиментного портфеля, его управлением и совершенствованием.

Формирование ассортиментного портфеля составляет основу товарной политики предприятия. Товарная политика имеет экономическое и социальное значение. Экономическая важность заключается в том, что умелое управление ассортиментом товаров позволит предприятию выжить в условиях жесткой конкуренции и стать преуспевающим.

С социальной стороны управление ассортиментом воспитывает у потребителей вкусы, формирует потребности, и наоборот, вкусы и потребности потребителей оказывают большое влияние на товарную политику.

Ассортиментный портфель формирует потребности, и наоборот, вкусы и потребности потребителей оказывают большое влияние на товарную политику.

Ассортиментный портфель приобретает особую значимость в нынешних условиях, когда к товару со стороны потребителя, предъявляются повышенные требования по ассортименту и качеству, и от эффективности работы предприятия, с производимым товаром зависят его экономические показатели.

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

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

Разработка проблем методов управления ассортиментным портфелем предприятия сбытовой сети в современной экономике России является достаточно новой, и в силу этого слабо разработанной сферой экономической науки. В целом достаточно изученными в научной литературе являются методы и особенности сбыта.

Отдельные вопросы, посвященные аспектам становления ассортиментного портфеля предприятий, рассмотрены в трудах отечественных специалистов А.Э. Абалова, А.В. Аникина, И.Т. Балабанова, С.М. Борисова, В.И. Букато, А.В. Касаткина, М.Х. Лapidуса, а также зарубежных специалистов таких как: М. Бордо, С. Хармстона, А. Шварца, Т. Мартеля, Р. Прингла, А. Гехра. Здесь стоит отметить, что в трудах ученых освещена именно производственная сфера, поэтому исследования в области розничной торговли, по нашему мнению, не получили достаточной разработки практические вопросы, связанные с формированием концепции развития и управления ассортиментным портфелем предприятия сбытовой сети.

Проведенные исследования показали, что ключевым фактором роста конкурентоспособности сбытовых предприятий является формирование и реализация рациональной ассортиментной политики, предусматривающей поиск

ответов на ряд фундаментальных вопросов экономики: что, для кого и в каком количестве производить.

Таким образом, конкурентоспособность компании в большей степени определяется способностью продуктового ряда предприятия соответствовать текущему потребительскому спросу на качественном и количественном уровне не менее «сильном», чем у конкурентов.

Проектирование, планирование такого ряда - задача, которая, безусловно, не может пройти мимо внимания менеджера.

Однако до сих пор у многих российских компаний первоначальная стадия формирования ассортимента — процесс не всегда рыночно-ориентированный и спроектированный менеджментом. Зачастую формирование ассортимента базируется на стремлении увязать ассортимент с производственными возможностями, опытом технологов традициями производства. Отсутствует комплексный подход к формированию ассортиментной политики, учитывающий взаимосвязь стратегических и оперативно-тактических аспектов деятельности компании.

И только после того, как накапливается опыт производства и сбыта произведённых продуктов, возникают вопросы: те ли продукты произведены, достаточны ли ресурсы для их продвижения, насколько целесообразен их дальнейший выпуск? На самом деле процесс разработки ассортиментной политики должен базироваться на желаниях и потребностях потребителей и прогностических - способностях менеджмента. Необходимо отметить, что проблемы формирования ассортиментного портфеля недавнего времени находятся в центре внимания российских экономистов.

Общие основы изучения ассортимента были заложены в работах российских и зарубежных ученых: Г.Л. Азоева, И. Ансоффа, К. Боумана, А. Вайсмана, А.П. Градова, П.С. Завьялова, Д. Ивахника, Ф. Котлера и других. Вместе с тем изучение литературных источников, а также практического опыта функционирования российских предприятий показывает, что ряд вопросов этой проблемы исследованы недостаточно полно, особенно применительно к

внедрению в ассортимент инновационных товаров. Не выработан единый взгляд на определение понятия «ассортиментная политика промышленного предприятия», отсутствует также комплексный подход к анализу и формированию ассортиментной политики, учитывающий взаимосвязь стратегических и оперативно тактических аспектов деятельности компании.

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

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

Цель исследования – разработка практических предложений по совершенствованию ассортиментного портфеля организации.

Достижение поставленной цели обусловило следующие задачи:

-Рассмотреть теоретические основы формирования ассортиментного портфеля организации;

-Провести анализ ассортимента ИП «Бирюза»;

-Разработать предложения по совершенствованию ассортиментного портфеля ИП «Бирюза»;

-Провести оценку эффективности предложенных рекомендаций по совершенствованию ассортиментного портфеля ИП «Бирюза»;

Объектом исследования выступает ИП «Бирюза»

Предметом исследования является ассортиментный портфель ИП «Бирюза».

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

Информационной базой исследования являются материалы специализированных периодических изданий.

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

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

Данная тема вызывает интерес тем, что в ней раскрываются теоретические основы формирования ассортиментного портфеля и предлагаются пути его совершенствования. Как уже говорилось выше, от правильного воплощения теоретических основ на практике зависит очень многое. Именно эта проблема во многом повлияла на выбор темы исследования.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТНЫМ ПОРТФЕЛЕМ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

1.1. Сущность и содержание ассортиментного портфеля

Развитие рыночных отношений и усиление конкуренции указывают на необходимость новых подходов в предпринимательстве, ориентированных на повышение прибыли и конкурентоспособности предприятия. Обеспечение конкурентоспособности и прибыльности предприятия определяется, зачастую, способностью ассортимента товаров предприятия адекватно отвечать текущему потребительскому спросу на качественном и количественном уровнях.

Таким образом, повышение эффективности управления товарным ассортиментом предприятия является актуальной задачей в современных условиях хозяйствования. Предприятие ежедневно сталкивается с необходимостью быстрого реагирования на каждое изменение рыночной ситуации, что, в первую очередь, отражается на ассортименте.

Ассортиментный портфель организации представляет собой главный инструмент маркетинга в конкурентоспособности организации в целом.

Основной задачей управления ассортиментным портфелем является максимальное удовлетворение спроса покупателей. Именно покупатели в современных условиях рынка определяют товар, который будет способствовать повышению конкурентоспособности организации.

Хорошо продуманный ассортиментный портфель на прямую имеет воздействие на сбытовую деятельность организации, он управляет долей выручки организации и долей чистой прибыли. При плохо подобранной структуре ассортиментного портфеля в организации произойдет спад доли прибыли, снижение конкурентной позиции на рынке, что приведет к потере экономической устойчивости организации.

Ассортиментная политика является одним из основных объектов системы управления, так как именно отношение потребителей к продукции определяет возможности существования и развития предприятия [4, с.67].

Поэтому для любого предприятия продуманная и детально разработанная ассортиментная политика служит основой его стабильности, рентабельности, индивидуальности, конкурентоспособности и, в конечном итоге, определяет успех предприятия на рынке. Кроме того, ассортиментная политика является наиболее важным из всех инструментов, с помощью которых предприятие осуществляет свою деятельность на рынке.

Главная задача ассортиментного портфеля заключается в том, чтобы в каждый данный момент товары, составляющие ассортимент предприятия, оптимально соответствовали потребностям покупателей по качественным и количественным характеристикам.

Ассортиментной политики маркетинговая деятельность любого предприятия выполняет свою основную функцию – приведение в соответствие соотношение спроса и предложения [1, с.56].

Ассортиментная политика занимает важнейшее место в товарной политике предприятия. Товарная политика, в свою очередь, составляет ядро маркетинговых решений, вокруг которого формируются другие решения, связанные с условиями приобретения товара и методами его продвижения от производителя к потребителю.

Она выражается в маркетинговой деятельности, связанной с планированием и осуществлением совокупности мероприятий и стратегий по формированию конкурентных преимуществ товара и созданию таких его характеристик, которые сделают его ценными для потребителя и тем самым удовлетворят ту или иную потребность, обеспечивая соответствующую прибыль фирме [2, с.36].

По результатам анализа современной экономической литературы можно сделать вывод о том, что единого взгляда в определении понятия «товарная

политика предприятия» не существует. Приведем основные направления в определении данного понятия, представленные в таблице 1 [3, с.56].

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

Автор	Определение
Г.Л. Багиев	Товарная политика – маркетинговая деятельность, связанная с планированием и осуществлением совокупности мероприятий и стратегий по формированию конкурентных преимуществ и созданию таких характеристик товара, которые делают его постоянно ценным для потребителя и тем самым удовлетворяют ту или иную потребность, обеспечивая соответствующую прибыль фирме.
В.И. Беляев	Товарная политика представляет собой заранее сформулированный курс действий предприятия, производящего определенный вид товара, основанный как на долгосрочной (3–5 лет) стратегии развития этого предприятия, так и на текущих возможностях, возникающих для него на рынке.
Т.Д. Маслова	Товарная политика основной задачей ставит разработку и предложение потребителям товаров, которые удовлетворяют их потребностям, используя управление конкурентоспособностью товара, управление жизненным циклом товара, управление ассортиментом и номенклатурой.
Р.Б. Ноздрева	Товарная политика занимает одно из ключевых мест в общей системе маркетинговой деятельности на предприятии и предполагает меры по повышению конкурентоспособности выпускаемой фирмой продукции, прежде всего, по улучшению её качественных характеристик, соответственно запросам конечных потребителей, созданию новых товаров (инновационная политика), оптимизации их ассортимента, удлинению жизненного цикла товара.

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

На современном этапе развития экономики России особую актуальность приобретают вопросы улучшения управления ассортиментом товаров.

Однако, к сожалению, руководство многих предприятий недостаточно представляет все преимущества эффективной ассортиментной политики [4].

Следует отметить, что в ряде определений ассортиментный портфель рассматривается с точки зрения ее целенаправленности, но при этом конкретно не

указывается на цель и особенности ее построения. Возникает эффект размытости в определении необходимого результата осуществления ассортиментной политики, последствием данного недостатка оказывается низкий эффект от реализации конкретной политики либо полное отсутствие эффективности. Не четко сформулированная цель ассортиментной политики затрудняет понятие её сущности.

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

Таблица 2 - основные направления в определении понятия
«Ассортиментный портфель»

Автор	Определение
Ю.К. Твильдиане	Ассортиментный портфель есть система мер, направленных на определение ближайших и отдалённых целей в развитии ассортимента товаров и разработку принципов, в соответствии с которыми она будет проводиться
А.В. Орлов, Ф.А. Крутикова	Целенаправленное формирование ассортимента с учётом развития общественных потребностей, покупательского спроса, достижений научно-технического прогресса составляет суть ассортиментной политики
Ф.Н.Алескеров, А.Н. Яровиков	Ассортиментная политика – суть выражения конкретных форм управления рынком в части обеспечения структурно-ассортиментной сбалансированности спроса и предложения с учётом целевых ориентиров и установок
И.Н. Герчикова	Ассортиментный портфель предполагает решение проблемы выбора номенклатуры производимой продукции и её оптимизацию.
С.А. Николаева	Ассортиментный портфель – цели, задачи и основные направления формирования ассортимента, определяемые руководством организации.
Ш.В. Опельбаум	Ассортимент – это система взглядов и комплекс мер по управлению товарным ассортиментом
Л.Я. Баранова	Ассортиментная политика – это экономическая политика в области развития, совершенствования и обновления ассортимента.
Л.А. Мищенко	Ассортиментная политика – это система взглядов на развитие (концепция развития) ассортимента и адекватная система мер по её реализации в сфере производства, обмена и потребления.

Окончание таблицы 2

Автор	Определение
А.П. Ковалев, О.Г. Сорокина	Ассортиментная политика – это определённый свод правил принципов, которыми руководствуется предприятие при формировании ассортимента своей продукции.
В.А. Афанасьев	Ассортиментная политика заключается в выработке (в соответствии с целями, которые преследует предприятие) и реализации решений относительно номенклатуры (наименований) производимой продукции, разнообразия ассортимента одного наименования, необходимости расширения выпускаемого ассортимента.
В.И. Дарбиян	Ассортиментный портфель, с точки зрения эффективности производства и экономичности расходования средств в торговле, должен заключаться в определении на известный период времени размера оптимального ассортимента изделий, по достижении которого его совершенствование должно осуществляться путём обновления. При этом оптимальный ассортимент товаров должен обеспечить в условиях имеющейся материально-технической базы торговли наиболее полное удовлетворение спроса населения по объёму и структуре, максимум продажи товаров при минимуме издержек обращения и потребления.
Л.А. Полонская	Ассортиментная политика представляет собой систему взглядов и комплекс мер по управлению торговым ассортиментом, которая включает общие направления формирования ассортимента торговой сети организации или города, соответствующие требованиям повышения уровня культуры народного потребления, интересам народного хозяйства

Постоянное стремление к удовлетворению потребностей человека не может служить целью экономической деятельности, т.к. из него не вытекают однозначные критерии оценки направлений и форм экономического развития. Кроме того, критерии упускают из вида стремление предприятия максимизировать конечные финансовые результаты деятельности.

Определения, которые показывают, что требование определенного набора товарных групп, «обеспечивающих экономическую эффективность деятельности фирмы в целом», совершенно не ориентирует предприятие на производство таких товаров, которые бы обеспечивали не просто экономическую эффективность, но также и её повышение. В такой формулировке игнорируется необходимость прогрессирующего развития экономического потенциала предприятия. Заданная в

этих определениях цель ассортиментной политики – обеспечение предприятию экономической стабильности – может трактоваться в весьма широких пределах. Следовательно, в заданных формулировках существенно затрудняется не только выбор альтернативных вариантов ассортиментной политики на этапе её формирования, но и оценка результатов реализации.

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

На наш взгляд, в определении «ассортиментный портфель предприятия» должны содержаться следующие моменты:

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

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

Ассортиментный должна формироваться с учетом потребительских требований и требований общества в целом.

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

Однако общие правила и зависимости могут и должны быть определены и сформулированы на основании анализа состояния и развития существующих

сегментов рынка (внешние факторы) и финансовых изменений, происходящих внутри компании (внутренние факторы) [11, с.90].

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

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

Иногда целью расширения ассортимента (например, выпуск аксессуаров, сопутствующих товаров под существующей торговой маркой) может быть реклама. В таком случае расширение ассортимента должно рассматриваться, как и всякие операционные расходы - с точки зрения их влияния на денежные потоки и финансовые результаты.

В любом случае главным критерием при оценке решения о выпуске новой продукции (будь-то новый и независимый вид товара или имиджевый продукт) или о сокращении существующей товарной номенклатуры должно быть изучение денежных потоков и финансовых результатов, полученных в связи с такими изменениями [21, с.67].

Политика изменения ассортимента может базироваться на трех подходах:

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

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

- Комплексное изменение. Диверсификация в обоих направлениях.

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

- Расширение связано с диверсификацией;
- Сужение может быть вызвано необходимостью (целесообразностью) интеграции, как вертикальной, так и горизонтальной [12, с.34].

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

$$\text{ДПр} = \text{ДД} - \text{ДР}$$

(1)

где ДПр - изменение прибыли, ДД - изменение дохода,

ДР - изменение расходов, вызванные расширением/сужением ассортимента.

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

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

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

Если определение экономических выгод от введения новых (сокращения старых) видов продукции в будущем связано с рядом трудностей, вызванных необходимостью апеллировать "мягкими" величинами и неточными, вероятностными оценками, то определение целесообразности изменения ассортимента за прошедший период представляет собой менее сложную (хотя и весьма трудоемкую) задачу. Не смотря на это, необходимость проведения таких вычислений, с целью выявления финансовых результатов от избранной ассортиментной политики, не вызывает сомнений [14, с.77].

Решением этих задач занимается управленческий учет: исчисление рентабельности по видам деятельности, группам товаров, отдельным единицам продукции (центрам рентабельности). При этом могут использоваться те же подходы, которые использовались в целях прогнозирования. Сопоставление ожидаемых результатов с фактическими показателями может послужить не только для оценки правильности ранее принятых решений, но также и для определения степени адекватности тех допущений, которые были положены в основу прогноза.

При условии успешного продвижения на рынке нескольких товарных групп (стратегия диверсификации ассортимента), широта ассортимента может рассматриваться как способ увеличения устойчивости объекта (бизнеса, организации и т. д.) [19, с.67].

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

Ассортимент товаров должен отвечать следующим требованиям:

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

Ассортимент потребительских товаров подразделяются на группы:

- по местонахождению;
- подгруппы - по широте охвата;
- виды - по степени удовлетворения потребностей;
- разновидности - по характеру потребностей.

Классификация ассортимента товаров представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Классификация ассортимента товаров

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

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

Одним из важнейших инструментов и составляющих в борьбе с конкурентами является ассортиментная политика. Оптимально подобранный ассортимент непосредственно воздействует на сбытовую деятельность, что позволяет управлять долей маржинального дохода. Поэтому самой главной задачей предприятий потребительской кооперации в условиях конкуренции является формирование оптимального и выгодного ассортимента [23, 57с.].

1.2. Факторы, влияющие на управление ассортиментным портфелем.

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

- Цены, которые могут обеспечить ожидаемые продажи ювелирных изделий;
- Определение конкретного объема продаж (в шт., весе) при таких ценах;
- Планирование объема заказа, который будет необходим при таких продажах;

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

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

- восстановить или улучшить позицию магазина на конкурентном рынке;
- увеличить чистую прибыль магазина

Типовые ценовые стратегии, которые использует ИП «Бирюза» при формировании ассортиментной политики:

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

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

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

Характеристика ценовой стратегии: «Установление цен несколько

более высоких, чем у магазинов-конкурентов» Вопросы, требующие четкой и обоснованной позиции

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

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

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

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

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

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

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

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

В том числе появились федеральные ювелирные сети-дискаунтеры (предприятие розничной торговли, деятельность которого направлена на снижение издержек обращения и цен на товары; магазины экономкласса. Дисконт- сумма скидки, предоставляемая покупателю в магазине экономкласса.

Магазин низких цен (дискаунтер) — магазин с узким ассортиментом и минимальным набором услуг для покупателей, достаточно низкими ценами. Управление таким магазином направлено на снижение издержек за счёт минималистского исполнения торгового зала, упрощённой выкладки товаров, снижения количества работающего персонала, ограничения ассортимента, который должен продаваться достаточно большими партиями за счёт низких цен.

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

Сущность формирования и управления ассортиментом заключается в том, чтобы своевременно предлагать покупателям определенную совокупность

товаров, которые бы, соответствуя профилю предприятия, наиболее полно удовлетворяли требованиям определенных категорий покупателей. В качестве критериев оптимальности выступают требования потребителей к ассортименту, качеству, цене товаров, послепродажному обслуживанию. Достижение соответствия между предложением товаров предприятием и спросом на них связано с определением и прогнозированием структуры ассортимента [16, с.45].

Формированию ассортимента предшествует разработка предприятием ассортиментной концепции. Она представляет собой направленное построение оптимальной ассортиментной структуры, товарного предложения. При этом за основу принимаются, с одной стороны, потребительские требования определенных групп (сегментов рынка), а с другой, - необходимость обеспечения наиболее эффективного использования предприятием технологических, финансовых, трудовых и других ресурсов с тем, чтобы продавать товары с относительно низкими издержками [35, с.34].

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

1.3. Методы совершенствования ассортиментного портфеля организации

К методам управления ассортиментным портфелем относятся:

- Вывод на рынок нового товара;
- Расширение номенклатуры товаров одной товарной группы;
- Модификация, усовершенствование товара;

- Ребрейдинг товара;
- Вывод товара на новые рынки;

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

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

- на отечественных местных производителей;
- импортеров;
- товары с низкими ценами;
- закупку малых партий;

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

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

- потребительский: детские, военные товары;

-сбытовой: товары, продающиеся в универсаме,- универсаме, на мелкооптовом рынке;

-ценовой: дешевые, дорогие товары, товары по умеренным ценам, класса люкс и др.

Ассортимент розничного торгового предприятия условно можно разделить на три группы:

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

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

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

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

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

Существует ряд приемов формирования ассортимента, учитывающих взаимовлияние различных товаров.

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

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

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

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

Рассмотрим основные подходы к формированию ассортимента.

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

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

Характеристики поведения товаров на рынке представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Характеристики поведения товаров на рынке

Поведение товаров на рынке	Характеристика
Лидеры	Определяют успех предприятия, обеспечивают широкую клиентуру, прибыль. Обычно это товары новинки известных фирм-производителей.
Локомотивы	"Тянут" за собой другие изделия предприятия, способствуют утверждению фирменной марки. Часто это товары, которые раньше были "лидерами".
Привлекающие	Привлекают покупателей своей дешевой ценой. Это хорошо известные товары, которые продаются по более низким ценам, чем в других местах. Их низкие цены покупатель по ассоциации распространяет и на другие товары предприятия. Имиджевые товары могут иметь высокую зазывную цену.

Окончание таблицы 4

Поведение товаров на рынке	Характеристика
Тактические	Дополняют имеющийся ассортимент (чтобы клиент не обращался к конкуренту), являются рентабельными.
Внедряемые	Ну ждутся в поддержке и в благоприятном моменте для выхода на рынок.
Уходящие	Поддерживаемые товары, требующие модификации или ухода с рынка.

Розничному торговому предприятию сложно увеличить объем товарооборота за счет товаров основного ассортимента, и оно старается повлиять на покупателя с целью заставить его сделать импульсивную покупку. На это направлены основные элементы мерчандайзинга. Важно выявить, какие товары в определенном торговом предприятии могут стать товарами импульсивной покупки.

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

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

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

- внезапное, спонтанное и настойчивое желание действовать;
- состояние психологической неуравновешенности (человек может временно потерять контроль над собой);

- состояние конфликта и борьбы, которое разрешается незамедлительным действием;
- минимум объективности в оценках, преобладание эмоций;
- человек не задумывается об обоснованности этой покупки.

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

Важной задачей является разработка упорядочения структуры ассортимента. В магазинах за каждой категорией товаров закрепляется менеджер, который занимается их текущей закупкой. Определение общей стратегии - прерогатива высшего руководства. Оцениваются тенденции продаж в магазине и влияние общеэкономических факторов на рост изменений продаж. На основе полученных оценок определяются перспективные, стабильные и не имеющие будущего группы товаров. Для определения оптимального соотношения различных групп товаров, входящих в отдельные категории, возможно использовать матрицу БКГ и ABC-анализ.

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

Товары-"вопросы" занимают малую долю на рынке и должны еще достигнуть высоких темпов роста объемов продаж. Они находятся в фазе внедрения на рынок, поэтому требуют больших маркетинговых усилий. Дальнейшую судьбу такого товара прогнозируют на основе опытных продаж.

Товар-"вопрос" может стать товаром-"звездой" или перестать пользоваться спросом, превратившись в товар-"собаку", или сразу уйти с рынка. Успех множества таких товаров зависит от того, будут ли они покупаться повторно. "Звезды" - такие товары, которые имеют заметное преимущество по объемам продаж данного магазина по отношению к конкуренту в сочетании с самыми высокими темпами роста рынка. Товары-"звезды" требуют больших маркетинговых усилий.

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

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

Сущность формирования и управления ассортиментом заключается в том, чтобы своевременно предлагать покупателям определенную совокупность товаров, которые бы, соответствуя профилю предприятия, наиболее полно удовлетворяли требованиям определенных категорий покупателей. В качестве критериев оптимальности выступают требования потребителей к ассортименту.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ АССОРТИМЕНТНОГО ПОРТФЕЛЯ ИП «БИРЮЗА»

2.1. Характеристика деятельности ИП "Бирюза "

Ювелирная организация ИП «Бирюза»

Директором организации является Базаралинова Алина Кабасовна.

Юридический адрес:

660133, г. Красноярск, ул. С.Лазо, д.22

Фактический адрес:

660003, г. Красноярск, ул. Ленина 128;

ул.Вавилова 1 ст39 ТК»Атмосфера дома»

Режим работы: 9-19, без выходных

Ювелирная организация ИП «Бирюза» занимается производством ювелирных изделий и их продажей. Также покупатели могут сделать определенное изделие на заказ.

Достаточно узкий ассортимент не является для ИП «Бирюза» огромным плюсом на рынке ювелирных изделий. Компания работает с разными ценовыми сегментами ювелирных украшений, имеет несколько поставщиков, в ассортименте присутствуют различные модели и виды ювелирных изделий.

Высоко квалифицированные сотрудники. Сотрудники ИП «Бирюза» имеют высокую квалификацию и постоянно повышают ее. Любой сотрудник компании в полном объеме владеет информацией об особенностях драгоценных металлов и камней.

Анализируя деятельность компании, были выявлены слабые стороны в управлении:

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

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

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

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

- стабилизации цен, прибыльности и рыночной позиции;

- достижение наиболее высоких темпов роста продаж.

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

Выявляя возможности компании следует отметить, что ИП «Бирюза» - прибыльное предприятие, часть прибыли которой можно инвестировать в другие направления ювелирной отрасли, такие как: оптовая торговля, производство, переработка сырья.

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

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

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

По мнению руководства ИП «Бирюза» основной угрозой для предприятия сбытовой сети является захват доли рынка технологиями. Интернет торговля год за годом набирает обороты. Возможно, крупная доля рынка уйдет от привычных

походов в магазин в интернет. Отметим, что ювелирная сеть ИП «Бирюза» не имеет интернет платформ для торговли в сети Интернет.

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

Экономическое влияние более влиятельно на отрасль. Цена на ювелирное украшение зависит от курса национальной валюты к доллару, а так же от цены золота на бирже.

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

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

Рассмотрим конкурентов ИП «Бирюза» на рынке ювелирных изделий г. Красноярск. Конкурентов на розничном рынке ювелирных украшений множество. Их можно разделить на 4 типа, данные представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Конкуренты ИП «Бирюза» на рынке города Красноярск

№	Тип конкурентов	Примеры	Преимущества
1	Федеральные сети дискаунтеры	585, Золотой, Sunlight	Низкая цена, которая достигается за счет снижения качества.
2	Федеральные сети заводов производителей	Магия золота, Бронницкий ювелир, Алмаз-Холдинг, Линии любви	Имеют достаточно скромный ассортимент ювелирных украшений, потому как представляют товар только завода-производителя.
3	Местные розничные сети	Адамас, UnZo, Ремикс, Русь Золото, Золотой Рай, Кристалл	Прямые конкуренты "Сибзолото". Имеют разные стратегии и тактики, специализация на узких сегментах. Примерное равенство цен.

Окончание таблицы 5

№	Тип конкурентов	Примеры	Преимущества
4	Малый бизнес	Местные ювелиры, ломбарды, мелкие розничные отделы	Существуют только за счет низких цен. Ассортимент крайне узок. В основном специализируются на изделиях без вставок - цепи, браслеты, кресты.

ИП «Бирюза» сотрудничает с множеством поставщиков из разных городов России. В основном из центральной России. Основные поставщики ИП «Бирюза»:

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

Отметим, что доли распределены исходя из предпочтений потребителей и большому объему продаваемых товаров.

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

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

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

Для выявления качественных методов для управления предприятием сбытовой сети ИП «Бирюза» необходимо провести анализ ассортиментной политики.

2.2. Анализ ассортиментного портфеля ИП «Бирюза».

Конкурентоспособность ювелирных организаций напрямую зависит от выпускаемой продукции, ее конкурентоспособности. Организации предлагают к продаже множество всевозможного товара, который составляет ассортимент организации. Можно сказать, что конкурентоспособность ассортимента организации определяет конкурентоспособность магазина в целом, которая значительно зависит от требований и предпочтений будущих покупателей.

Конкурентоспособность - это способность организации выглядеть более выигрышно среди других организации и достигать успеха в конкурентной борьбе. Для определения конкурентной позиции организации на рынке, неотъемлемым элементом будет являться ее оценка конкурентоспособности самого ассортимента.

Самым простым способом изучения потребностей и пожеланий потребителей - это опрос.

Использование опросов - это самый распространенный из методов для получения нужной информации для достижения желаемых результатов организации от определенного сегмента потребителей на рынке.

Именно с помощью опросов организации могут получить важную информацию о том, как покупатели реагируют на данную организацию, насколько они довольны предлагаемым ассортиментом товаров, есть ли необходимость в его расширении или сужении, предложение новых ассортиментных позиций и их качества. При правильном использовании данной информации, организация может усовершенствовать свой ассортиментный портфель, увеличить долю продаж и прибыль в целом.

Самым правильным и логичным будет проводить опрос покупателей непосредственно в самом магазине и после покупки, потому что они уже прошли стадию знакомства с ассортиментом и могут обоснованно ответить на вопросы,

которые представлены в анкете. Продавец может поблагодарить покупателя за покупку и предложить ответить на 3-4 вопроса. Желательно, чтобы вопросы были непосредственно перед глазами покупателя.

Для того чтобы определить потребности покупателей в новом товаре, было проведено анкетирование 50 покупателей по пятибалльной шкале. Данные представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Анализ необходимости нового товара в ИП «Бирюза»

	«1»	«2»	«3»	«4»	«5»
Удалось ли вам найти нужный товар?	8-16%	15-30%	11-22%	12-24%	«5»
Как вы оцениваете широту ассортимента?	7-14%	10-20%	24-48%	8-16%	1-2%
Есть ли необходимость в расширении ассортимента?	-	3-6%	12-24%	20-40%	15-50%
Посоветовали ли бы вы ИП «Бирюза» вашим знакомым?	7-14%	9-18%	24-48%	8-16%	2-4%

По данным проведенного опроса можно сделать вывод, что организации ИП «Бирюза» остро нуждается в расширении ассортимента, большому количеству покупателей не удалось найти именно тот товар, в котором они нуждались, а, следовательно, критично маленький процент потребителей с уверенностью может посоветовать данную организацию своим знакомым и друзьям. Результаты опроса показали некачественно сформированный ассортиментный портфель, в который необходимо внести коррективы.

Чтобы получить справедливую оценку ассортимента вашей организации и ближайших конкурентов, необходимо проводить среди покупателей опросы и тесты без возможности распознать товар и организации, которая его

предоставляет. Удобнее всего собранные данные представить в виде многоугольника характеристик товара в организации на рисунке 2.

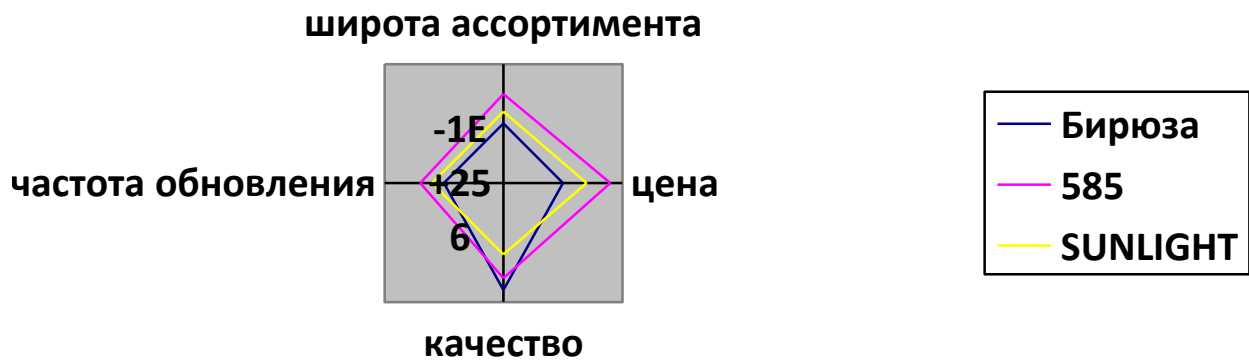


Рисунок 2- Характеристика ассортимента товара в организациях

Основными конкурентами ювелирной организации «Бирюза» являются: 585, Sunlight.

Исходя из рисунка, можно сделать вывод, что Sunlight значительно уступает «Бирюза» и «585». Самой конкурентоспособной оказалась ювелирная организация «585», однако цена на товар, по мнению покупателей, проходивших опрос, оказалась слишком завышена в сравнении с «Бирюза». Отрицательным признаком организации «Бирюза» оказалось незначительная широта ассортимента.

Еще одной из моделей определения конкурентоспособности организации является матрица БКГ (BCG Matrix). Данная матрица была создана Брюсом Хендерсоном, который основал Бостонскую консалтинговую группу.

Матрица БКГ выглядит как квадрат, разделенный на четыре равные части. В каждой части этого квадрата находятся различные организации. В нижнем правом углу находятся «дойные коровы», к ним относятся организации, которые не нуждаются в каких либо инвестициях и имеют достаточно высокую прибыль и долю на рынке. К «звездам» относятся организации-лидеры, но они нуждаются в

инвестициях для поддержания своей позиции на рынке. В дальнейшем при таком росте они могут оказаться в разделе «дойные коровы». Организации, которые нуждаются в финансах и имеют достаточно слабую позицию на рынке, относятся к «трудным детям» или «?». В последней группе «собаки» находятся организации, имеющие небольшую долю на рынке, который слабо развивается. Такие организации считаются самыми убыточными и обычно такие организации имеют поддержку достаточно крупных фирм, которые связаны каким-то образом с деятельностью этих фирм.

Обычно каждая организация проходит весь жизненный цикл. Она начинает свою деятельность со «знака вопроса», потом становится «звездой», если имеет успех. На стабильном рынке организация станет «дойной коровой», а в завершении деятельности «собакой». Все же организация может не стать «звездой» и сразу превратиться в «собаку», потерпев неудачу. Жизненный цикл организации напрямую зависит от деятельности руководства и конкурентоспособности организации на рынке.

При портфельном анализе в организации тоже может использоваться матрица БКГ. Она будет строиться абсолютно по такой же системе, однако будут анализироваться и использоваться товары, которые выпускает данная организация.

Построим данную матрицу для ювелирной организации «Бирюза». Товары в этой организации разделены на изделия из серебра с драгоценными камнями, ювелирные изделия без использования камней, бижутерию и сувениры.

Ювелирные изделия из серебра организация продает достаточно давно и основной доход имеет, в основном, с данных изделий, поэтому эта группа товаров относится к «дойным коровам». На данный момент уверенно возрастают продажи на изделия с драгоценными камнями, и эти товары относятся к «звездам». Продажа бижутерии не основное направление, оно не имеет определенную прибыль и относится к разделу «собака». В разделе «вопросительного знака» находятся сувениры и аксессуары, так как особые перспективы данной группы товаров еще не ясны. Данные представлены на рисунке 3.



Рисунок 3- Матрица БКГ

Два показателя лежат в основе матрицы McKinsey / General Electric (GE): конкурентоспособность на данном рынке товара организации и привлекательность самого рынка, на котором существует организация или планирует существовать. Выбранная стратегия организации напрямую зависит от показателей данной матрицы

Потенциал успеха организации возрастет, если будет высока привлекательность отрасли и конкурентоспособность самого товара организации.

У организации не будет возможности расти и расширяться, если выпускаемая продукция окажется менее конкурентоспособной, чем у ближайших компаний той же отрасли, и сама отрасль будет не достаточно привлекательна.

Построим матрицу McKinsey для ИП «Бирюза». Необходимо оценить привлекательность отрасли, дать оценку конкурентной позиции компании на рынке, составить матрицу привлекательности отрасли для ИП «Бирюза». Оценка привлекательности отрасли представлена в таблице 6.

Таблица 6 - Показатели привлекательности отрасли

Параметры	Относительный вес	Оценка привлекательности сегмента	Результат
Прибыль	0,3	5	1,5
Уровень риска	0,1	3	0,3
Доступность материалов	0,2	4	0,8
Интенсивность конкуренции	0,2	3	0,6
Срок окупаемости	0,2	3	0,6
Итого	1		3,8

Далее необходимо дать оценку конкурентной позиции компании на рынке. Данные представлены в таблице 7.

Таблица 7- Конкурентная позиция ИП «Бирюза»

Параметры	Относительный вес	Оценка конкурентной силы	Результат
Уровень цен	0,3	5	1,5
Качество материалов	0,3	5	1,5
Квалифицированный персонал	0,2	5	1,0
Ассортимент	0,1	3	0,3
Срок жизни на рынке	0,1	1	0,1
Итого	1		4,4

Теперь можно составить матрицу привлекательности отрасли для ИП «Бирюза» на рисунке 4.

		Конкурентная позиция			
		хорошая	средняя	плохая	
Привлекательность	высокая	Лидер	Лидер роста	Необходимо стараться больше	5
	средняя	Источник прибыли	Обращаться с осторожностью	Удвоить или уйти	3,8
	низкая	Осторожное отступление	Осторожное отступление	Уход по «английски»	1
		5	4,4	1	

Рисунок 4 - Матрица привлекательности отрасли

Положение товара организации в матрице зависит от степени привлекательности самого товара и конкурентной позиции организации, в которой он находится.

Самую конкурирующую и привлекательную позицию в матрице занимают серебряные изделия, в которые входят: кольца, подвески, серьги, браслеты, цепочки. Изделия из драгоценных камней находятся сравнительно не далеко и имеют достаточно устойчивую позицию. Самым слабым товаром оказалась бижутерия, она имеет довольно низкую привлекательность на рынке при плохой конкурентной позиции. Расположение товара в матрице McKinsey показано на рисунке 5.



Рисунок 5 - Расположение товара в матрице McKinsey

Сущность методов ABC и XYZ заключается в том, что все товары делятся на три группы по значимости в объеме всей продаваемой продукции. Цель данных анализов в том, чтобы выяснить какие именно товары мешают процветанию организации. За исходные данные можно взять объем продаж в течение семи месяцев по каждой товарной позиции. Определяется на сколько продукцию возможно спрогнозировать, ее стабильность. Значимость товаров представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Значимость товаров

Продукция	Седняя цена	Сент.	Окт.	Нояб.	Дек.	Янв.	Фев.
Серебряные украшения	2000	56	51	46	95	20	47
Украшения из натуральных камней	5000	33	28	33	74	15	38
Сувениры	1500	17	27	21	53	11	24
Бижутерия	500	22	32	17	65	23	31

По данным таблицы рассчитывается доля в обороте организации, и разделяются товары по категориям в таблице 9.

Таблица 9 – таблица ABC

Продукция	Итого выручка	Доля выручки	Накопл. доля	Категория ABC
Украшения из натуральных камней	1 105 000	53,5%	30,5%	A
Серебряные украшения	630 000	30,5%	84%	B
Сувениры	229 500	11,1%	95,1%	C
Бижутерия	95 000	4,9%	100%	C

Далее определяется на сколько продукцию возможно спрогнозировать, ее стабильность, для этого необходимо посчитать коэффициент вариации продаж в таблице 10.

Таблица 10- Таблица XYZ

Продукция	Коэф. вариации	Категория XYZ
Украшения из натуральных камней	23%	Y
Серебряные украшения	9%	X
Сувениры	55%	Z
Продукция	Коэф. вариации	Категория XYZ
Бижутерия	20%	Y

Следующим этапом таблица ABC объединяется с XYZ. По данным таблице оказалось, что низкая доля спроса и доля в обороте имеется у двух категорий

товаров: бижутерия и сувениры. Такие товары можно заменить на более оборачиваемые, которые будут приносить больше прибыли. Данные показатели представлены в таблице 11.

Таблица 11- объединение таблиц ABC с XYZ

AX	AY	AZ
	Украшения из натуральных камней	
BX	BY	BZ
Серебряные украшения		
CX	CY	CZ
	Бижутерия	Сувениры

Также для разработки ассортиментного портфеля можно воспользоваться ADL-LC матрицей, она помогает планировать дальнейшую стратегию относительно ассортимента исходя из стадии жизненного цикла организации и уровнем ее конкурентоспособности. Матрица основывается на жизненном цикле каждого товара, в соответствии с которой организация должно принимать стратегические изменения в переходе от одной стадии к другой.

Анализ данной матрицы состоит из двух показателей: выручки организации в конкретный период времени и стадий жизненного цикла по каждому виду продукции. Матрица показывает положение каждого вида товара организации в отношении друг друга. В зависимости от положения товара, организация принимает решение по его дальнейшему нахождению в ассортиментном портфеле. Матрица ADL-LC для организации ИП «Бирюза» изображена на рисунке 6.

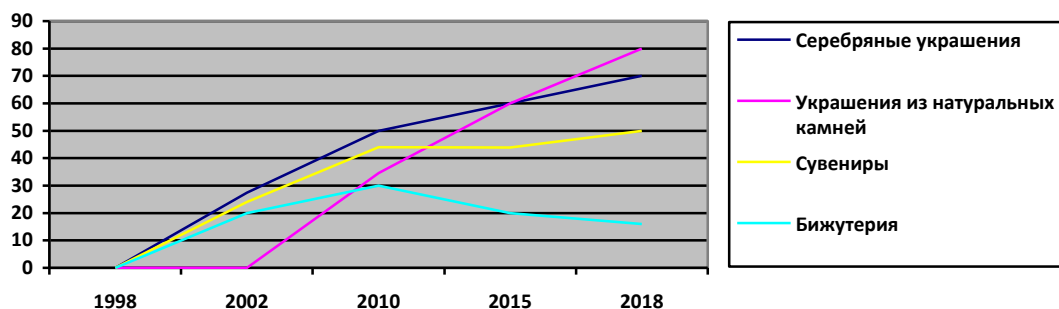


Рисунок 6 - Матрица ADL-LC для организации ИП «Бирюза»

По данным матрицы очевидно, что украшения из серебра стабильно набирают популярность и являются одним из основных источников прибыли. Также, вступившие в продажу в 2010 году, украшения из натуральных камней стремительно растут в объеме продаж и занимают лидирующую позицию. Самым отстающим товаром, который со временем только снижает свою позицию оказалась бижутерия.

В заключении второй главы можно сделать вывод, что ИП «Бирюза» имеет хорошее географическое расположение, что является одной из ее конкурентных позиций. Конкурентов у организации большое количество, к ним относятся: федеральные сети дискаунтеры, сети заводов производителей, локальные розничные сети, а также представители малого бизнеса. Организация имеет незначительную широту ассортимента, но достаточно приемлемые цены. Самым ходовым товаром являются изделия из серебра, так как организация уже давно занимается их продажей и основной доход имеет именно с этой группы товаров. Уверенно возрастают продажи на изделия из драгоценных камней. Как таковую абсолютную прибыль не имеет продажа бижутерии, вероятно, стоит задуматься о ее дальнейшей продаже.

В целом организация имеет хорошую позицию на рынке и способна конкурировать с другими компаниями, однако она действительно нуждается в совершенствовании своего ассортимента и портфеля в организации.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ АССОРТИМЕНТНОГО ПОРТФЕЛЯ

3.1. Предложения по совершенствованию ассортимента портфеля

Приведенный во второй главе анализ ассортимента портфеля ИП «Бирюза», позволил установить основные предложения по его улучшению:

- внедрение нового продукта в ассортимент организации
- сокращение товара, не имеющего спроса

Рассмотрим их более подробно.

Чтобы совершенствовать ассортиментный портфель ИП «Бирюза», необходимо произвести маркетинговые мероприятия для разработки нового товара и всех его потребностей, но еще есть необходимость в рекламе для успешного выхода на рынок. Необходимо определить каналы распределения и стратегию ценообразования.

Анализ товарооборота ИП «Бирюза» показывает, что ассортимент в организации достаточно давно не изменялся и большое количество товара залежалось на витринах магазинов. Товарооборот в организации можно повысить за счет изменения и пополнения ассортимента.

Оптимизация ассортимента портфеля должна привести к ощутимым и значимым результатам. Нет смысла выбирать товары, которые пользуются большим спросом у потребителей и слишком завышать на них цену, такая стратегия начнет наоборот отпугивать покупателей. Главный принцип совершенствования ассортимента портфеля организации в том, чтобы знать предпочтения потенциальных покупателей и стремиться к их удовлетворению.

В качестве нового товара было принято запустить в продажу изделия из капельного серебра. Такие изделия имеют спрос уже достаточно большой период времени. Они выглядят очень необычно и изысканно, на данный момент они находятся на пике популярности. У многих покупателей будет вызывать интерес даже такое необычное название.

Минерал марказит называют капельным серебром благодаря применению в ювелирных изделиях совсем маленьких вкраплений, которые абсолютно схожи по структуре и внешним признакам с серебряными капельками. У этого камня есть свои особенности и преимущества, которыми должны будут владеть продавцы магазина, предлагая данный вид товара. Несмотря на свою таинственность и привлекательность, украшения не будут иметь завышенную цену, что является конкурентным преимуществом для организации. Серьги, выполненные из капельного серебра, в среднем будут стоить около двух тысяч рублей.

Товар по замыслу: способ выразить себя, создание индивидуальности образа с помощью изысканности предложенного украшения. Покупателям будут предложены серьги из капельного серебра, кольца и браслеты. Данные украшения будут представлены в классическом стиле, такое предложение понравится молодым девушкам и женщинам в более зрелом возрасте. В качестве упаковки будут использоваться бархатные коробочки глубокого синего цвета. Обязательно к украшению будет прилагаться инструкция по уходу за приобретенным изделием и разновидностью данной линейки товара. В качестве поставщика будет использоваться ювелирный бренд «TEOSA» из Тайланда.

Также было принято расширить ассортимент сувениров из серебра. На витрине появятся запонки для рубашек, зажимы для галстуков для мужчин. Для женщин будут представлены нежные заколки, ободки на голову с элементами из серебра. Все эти товары будут представлены исключительно из серебра, так и с добавлением драгоценных камней для торжественного случая. Данные изделия представлены в разной стоимостной категории в зависимости от наличия камня. Украшения будут приобретаться людьми разной возрастной группы и с разным достатком. Обыкновенный простой образ станет более необычным и изысканным с добавлением любого украшения из предложенных. Также такие сувениры будут являться прекрасным подарком для дам и мужчин, они обязательно оценят подобный выбор.

В начале продаж необходимо запустить рекламу, чтобы потребители знали о новом поступлении. В качестве рекламы было принято раздавать листовки вблизи

магазинов, в которых будут представлены новинки, с их описанием и разновидностью. Ожидается, что за первый месяц план продаж на новую продукцию будет составлять около 50 тысяч рублей, что составит $\frac{1}{4}$ от выручки.

Отталкиваясь от данных во второй главе можно сделать вывод, что организация ИП «Бирюза» также нуждается и в сокращении ассортимента, который имеет недостаточную прибыль и низкий спрос.

Чтобы оптимизировать и улучшить ассортиментный портфель необходимо своевременно избавляться от видов товаров, которые не имеют спрос и достаточную рентабельность.

Сокращение ассортимента - это снижение разнообразия ассортимента продукции, которую компания представляет на рынке. Сокращать необходимо товары, которые не приносят прибыль и имеют недостаточную привлекательность для покупателей.

В ассортиментной портфеле организации не должно быть товаров, которые:

- неликвидны
- не приносят прибыль для организации
- не формируют имидж организации
- не привлекают покупателей
- не имеют высокую оборачиваемость

Вследствие структурирования и разбора ассортиментного портфеля во второй главе, очевидно, что продажа такого товара как бижутерия не приносит организации достаточно прибыли, такой товар не привлекает новых покупателей в магазин и совершенно не формируют положительный имидж ИП «Бирюза». Данную категорию товара можно исключить из ассортимента организации, не принося отрицательного воздействия для организации.

В связи с изменением ассортиментного портфеля организации ИП «Бирюза» можно заставить желаемую матрицу БКГ с добавлением нового товара.

Как и в матрице БКГ со второй главы, украшения из драгоценных камней находятся в разделе «звезды», но теперь к ним присоединилось капельное серебро, а классические серебряные украшения также остались в «дойных

коровах» В разделе «вопросительного знака» останутся аксессуары из серебра и новинки аксессуаров с камнями. Так как бижутерию было принято убрать из ассортимента, то раздел «дохлые собаки» остался пустым. Данные представлены на рисунке 7.

Рост

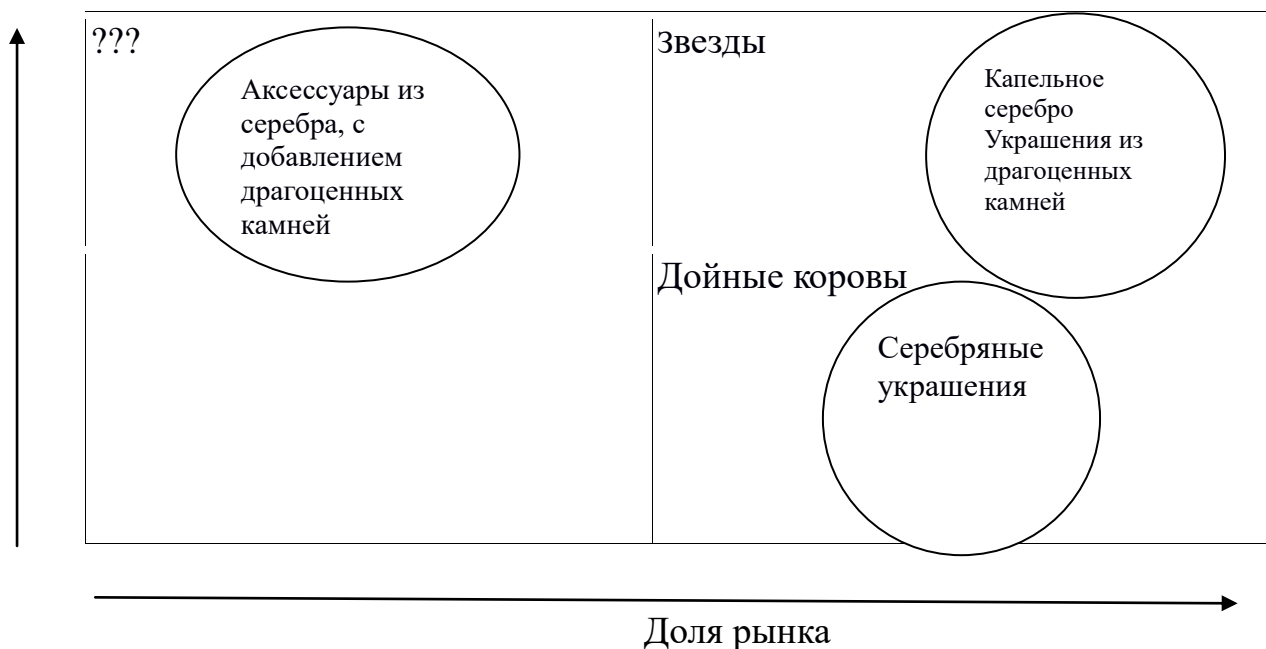


Рисунок 7- Ожидаемая матрица БКГ

Для того чтобы ассортимент организации всегда приносил ей доход, необходимо постоянно проводить анализ и мониторинг предлагаемого товара. Всегда надо знать отрицательные и положительные стороны существующего ассортиментного портфеля. Любые недочеты в управлении ассортиментным портфелем для организации могут сказаться на серьезных финансовых потерях. Обязательно надо осуществлять анализ по разным направлениям, чтобы принять правильное решения по совершенствованию ассортимента.

3.2. Оценка эффективности предложенных рекомендаций по совершенствованию ассортиментного портфеля.

Чтобы оценить эффективность расширения ассортимента необходимо определить:

- Объем инвестиций на создание новых товаров;

- Выручку от новых товаров;
- Чистую прибыль от новых товаров;
- Рентабельность новых товаров;
- Период окупаемости нового товара;

Затраты на внедрение капельного серебра: стоимость сырья=60000, оплата увелиру за работу= 20000.

Итого: 80000

Выручка от подачи капельного серебра за месяц составит 27000.

Чистая прибыль за первый месяц продажи капельного серебра = -53000.

Срок окупаемости: 2,9 месяца.

Затраты на внедрение серебряных аксессуаров с драгоценными камнями: стоимость сырья= 30000, оплата увелиру за работу= 20000

Итого: 50000.

Выручка от продажи аксессуаров с драгоценными камнями составит 20000.

Чистая прибыль за первый месяц продажи аксессуаров с драгоценными камнями=-30000

Срок окупаемости: 2,5 месяца.

Затраты на сокращение ассортимента не потребуются, но они могут принести прибыль, так как нет больше необходимости в затратах на товар.

Экономическая эффективность рассчитывается по формуле:

Добавочная прибыль /Затраты

Чтобы оценить экономическую эффективность данных предложений, возьмем опыт применения таких же мероприятий на похожей организации (SUNLIGHT). Данные показывают, что результаты продажи увеличились на 20%.

Проведет оценку относительно организации ИП «Бирюза»

Доход оцениваемой организации: 235 000 руб. в месяц.

Планируется, что данные меры позволят увеличить объем продаж на 20%(по практики использования): $(235000/100)*20=47000$ руб.

Затраты на сокращение ассортимента не потребуются, но они могут принести прибыль, так как нет больше необходимости в затратах на товар. Оценка эффективности представлена в таблице 12.

Таблица 12 - Оценка эффективности мероприятий

№	Мероприятие	Добавочная прибыль	Затраты	Экономическая эффективность
1	Внедрение нового товара	47000	130 000	$47000/130000=0,36$
2	Сокращение ассортимента	15000	-	
	Комплекс мероприятий	62000	130000	$62000/130000=0,47$

Дополнительные результаты предложенных мероприятий:

- Улучшение репутации организации;
- Улучшение позиции на рынке;
- Расширение базы постоянных покупателей;

В качестве предложений по улучшению ассортиментного портфеля, было предложено: расширить уже имеющуюся ассортиментную единицу, внедрить совершенно новый товар в ассортимент организации и сократить продукцию, которая не пользовалась спросом и не имела рентабельность. Срок окупаемости нового товара составил 2,5 и 2,9 месяца и предположительно увеличат объем продаж на 20%. Можно сделать вывод, что данные предложения по совершенствованию ассортиментного портфеля поспособствуют увеличению прибыли организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ассортиментный портфель организации представляет собой главный инструмент маркетинга в конкурентоспособности организации в целом.

Основной задачей ассортиментного портфеля является максимальное удовлетворение спроса покупателей. Именно покупатели в современных условиях рынка определяют товар, который будет способствовать повышению конкурентоспособности организации.

По данным проведенного опроса можно сделать вывод, что организации ИП «Бирюза» остро нуждается в расширении ассортимента, большому количеству покупателей не удалось найти именно тот товар, в котором они нуждались, а, следовательно, критично маленький процент потребителей с уверенностью может посоветовать данную организацию своим знакомым и друзьям. Результаты опроса показали некачественно сформированный ассортиментный портфель, в который необходимо внести коррективы.

ИП «Бирюза» имеет хорошее географическое расположение, что является одной из ее конкурентных позиций. Конкуренцию у организации большое количество, к ним относятся: федеральные сети дискаунтеры, сети заводов производителей, локальные розничные сети, а также представители малого бизнеса. Организация имеет незначительную широту ассортимента, но достаточно приемлемые цены. Самым ходовым товаром являются изделия из серебра, так как организация уже давно занимается их продажей и основной доход имеет именно с этой группы товаров. Уверенно возрастают продажи на изделия из драгоценных камней. Как таковую абсолютную прибыль не имеет продажа бижутерии, вероятно, стоит задуматься о ее дальнейшей продаже.

Приведенный во второй главе анализ ассортиментного портфеля ИП «Бирюза», позволил установить основные предложения по его улучшению:

- внедрение нового продукта в ассортимент организации
- сокращение товара, не имеющего спроса

В качестве нового товара было принято запустить в продажу изделия из капельного серебра. Такие изделия имеют спрос уже достаточно большой период времени. Они выглядят очень необычно и изысканно, на данный момент они находятся на пике популярности. У многих покупателей будет вызывать интерес даже такое необычное название.

Также было принято расширить ассортимент сувениров из серебра. На витрине появятся запонки для рубашек, зажимы для галстуков для мужчин. Для женщин будут представлены нежные заколки, ободки на голову с элементами из серебра. Все эти товары будут представлены исключительно из серебра, так и с добавлением драгоценных камней для торжественного случая.

Вследствие структурирования и разбора ассортиментного портфеля во второй главе, очевидно, что продажа такого товара как бижутерия не приносит организации достаточно прибыли, такой товар не привлекает новых покупателей в магазин и совершенно не формируют положительный имидж ИП «Бирюза». Данную категорию товара можно исключить из ассортимента организации, не принося отрицательного воздействия для организации.

Общая оценка эффективности предложенных рекомендаций проводится по сводным данным, которые будут отражать эффективность внедрения нового товара и сокращение товара, не имевшего спрос. Это поможет изучить динамику и тенденции развития организации в дальнейшем.

Необходимо рассчитать экономическую эффективность, она определяет соотношение прибыли, которую получит организация при использовании предложений по совершенствованию ассортиментного портфеля, и затрат, которые для этого потребуются.

Можно сделать вывод, что данные предложения по совершенствованию ассортиментного портфеля поспособствуют увеличению прибыли организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адлер Ю. Процессное описание бизнеса — основа основ и для системы экономики качества / Ю. Адлер, С. Щепетова // Стандарты и качество. — 2014. — № 2. — С. 66—69.
2. Акофф Р. Л. Планирование будущего корпорации / Р. Л. Акофф, Пер. с англ. М.: Сирин, 2014. - 256 с.
3. Акофф Р. Л. Планирование в больших экономических системах / Р. Л. Акофф, Пер. с англ. -М.: Наука, 2015.-216 с.
4. Алескеров Ф. Н. Ассортимент и качество товаров: управление в регионе / Ф. Н. Алескеров, А. Н. Яровинов. М.: Азер, 2017. - 189 с.
5. Анализ, синтез, планирование решений в экономике: Учебник для вузов по спец. «Информационные системы в экономике»/А.В. Андрейчинков, О.Н. Андрейчинкова,. М.: Финансы и статистика, 2014. - 366с.
6. Арефьева Е. Н. Ассортиментная политика: слабое звено в формировании прибыли / Е. Н. Арефьева // Финансовый директор. -2017.
7. Арсланова З. Лившиц В. Принципы оценки инвестиционных проектов в разных системах хозяйствования / З. Арсланова, В. Лившиц // Инвестиции в России. 2015. -№1-2. -С. 12- 14.
8. Астапов К.В., Инновации промышленных предприятий и экономический рост/ К.В. Астапов// Экономист. 2015. - № 6. - С. 14-19.
9. Афанасьев В. Маркетинг в управлении ассортиментом продукции/ В. А. Афанасьев, И.В. Сорокин, О.В. Апыхтин // Кожевенно-обувная промышленность. 2016. - №3-4. - С. 24-27.
10. Балдилов Е.М. Управление качеством и ассортиментов товаров народного потребления. / Е.М. Балдилов, А.Н. Юсубаев. Казахстан, 2013. - 90с.
11. Бжилянская Л. Инновационная деятельность: тенденции развития и меры государственного регулирования / Л Бжилянская // Экономист. -2018.- №3.
12. Бизнес-планирование: Учебник для вузов./В.Г. Черняк. М.: ЮНИТИ, 2017.- 470 с.

14. Большой экономический словарь. М.: Книжный мир, 2014.-892с.
15. Бурмистров Н.П. Оценка, анализ и планирование технико-экономического уровня производства /Н.П. Бурмистров, Ю.Ф. Коровин.- Киев: Техника, 2016.-78с.
16. Бурчак З. Г. Организационно-экономические основы формирования ассортимента непродовольственных товаров: автореф. дис. канд. экон. наук: Киев. 2018 г. -24 с.
17. Васильев Ф.П. Методы оптимизации /Ф.П. Васильев. М.: Факториал-пресс, 2014. - 823 е.: ил.
18. Васильев Ф.П. Численные методы решения экстремальных задач / Ф.П. Васильев. -М.: Наука, 1980. 189 с.
19. Внешнеэкономический толковый словарь / П.С. Завьялов, Л.В. Ежкин, Ред. И.П. Фаминский,. М.: ИНФРА-М, 2000. - 504с.
20. Внутрифирменное планирование. Учебник для студ. высш. учеб. завед. обуч.по экон.спец./М.И. Бухалков.-М.:ИНФРА-М, 2017. 392с.
21. Волошин И.Г. Методы оптимизации в экономике / И.Г. Волошин. М.: ИНФРА-М, 2015. - 450с.
22. Гаврилов А.И. Механизм инновационного управления экономикой / А.И. Гаврилов— 2-е изд., перераб. и доп. — Нижний Новгород: Изд-во Волго-Вятской академии государственной службы, 2000. — 237 с.
23. Герчикова И. Н. Мнeджмент: Учебник / Герчикова И. Н. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Банки и биржи, 2017 - 480 с.
24. Гогоберидзе А.Г. Динамика цен на продукцию машиностроения. / А.Г. Гогоберидзе, А.А. Дерябин. М.: Финансы и статистика, 2013. - 182с.
25. Градова А. П. Экономическая стратегия фирмы: учебное пособие/ Под ред. проф. А. П. Градова. 3-е изд. испр. и доп. СПб. Специальная литература, 2015.-589 с.
26. Гуськов В.В. Стратегия инновационного развития: рыночный и ресурсный подход/ В.В. Гуськов // Инновации. 2015. - №6,- С. 46-49.

27. Дарбинян М.М. Формирование ассортимента и товарные запасы в торговле/ М.М. Дарбинян. М.: Экономика, 2016. -
28. Девитайкин А. Г. Управление инновациями: оценка инноваций как объектов интеллектуальной собственности с целью возмещения инновационных затрат/ А. Г. Девитайкин, А. И. Попов, В. Д. Смоляренко // Инвестиции в России. 2014. - №. 8. - С. 36-44.
29. Дихшель Е. Практический маркетинг / Е. Дихшель, Х. Хершген. - М.: Высшая школа.;ИНФР-М, 2018.-369 с.
30. Донцова Л.В. Инновационная деятельность: состояние, необходимость государственной поддержки, налоговое стимулирование/ Л.В.Донцова //Менеджмент в России и за рубежом. 2014. -№3. - С.23-26.
31. Егорова Ю.Н. Планирование на предприятии / Ю.Н. Егорова, С.А. Варакута. -М.: ИНФРА-М, 2016. 173с.
32. Завьялов П. С Маркетинг в схемах рисунках и таблицах / П.С.Завьялов. - М.: ИНФРА-М, 2015. 414с.
33. Ивахник Д. Е. Повышение конкурентоспособности промышленного предприятия на основе гибкой ассортиментной политики: дис. канд. экон. наук. 08.00.05: Благовещенск. 2013 г. 215 с.
34. Идрисов А. Б. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. / А.Б. Идрисов, С.В. Картышев. М.: Информационно издательский дом «ФИЛИНЪ», 2017. - 395с.
35. Ильенкова С.Д. Инновационный менеджмент. / С.Д. Ильенкова. - М.: Банки и биржи, 2015. 205 с.
36. Инновационная деятельность в антикризисном управлении / Б.В. Бирюков, В. П. Герасименко, А. Г Кириянов,. Ростов н/Д.: Изд-во Рост, унта, 2013. — 128 с.
37. Инновационное предпринимательство: Учебное пособие. / В.Г. Медынский, Л.Г. Шаршукова. М.:ИНФРА-М, 2016. - 240 с.
38. Инновационный менеджмент в малом бизнесе / Под ред. М.П. Переверзева.— Тула: Изд-во ТГПУ им. Л. Н.Толстого, 2017.- 172 с.

39. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие для вузов./ Ю.П. Морозов, А.И. Гаврилов, А.Г. Городнов— 2-е изд. перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 471с.
40. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов /С.Д.Ильенкова, Л.М.Гохберг, С.Ю.Ягудин и др.; Под ред. С.Д.Ильенковой.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016. 327 с.
41. Инновационных менеджмент = Innovatoiy management: учебник для студентов вузов по специальности и направлению "менеджмент"./ Р.А. Фатхутдинов,. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012. - 452с.
42. Инновация как средство экономического развития. / Б. Санто Пер. с венг. М.: Прогресс, 2015. - 364с.
43. Интриллигатор М. Математические методы оптимизации и экономическая теория / М. Интриллигатор, Пер. с англ. под ред. Конюса А. - М.: Прогресс, 2017.-230с.
44. Исследование систем управления. Учебник./ В.И. Мухин. М.: Экзамен, 2014.- 152с.
45. Казакова Н. В. Некоторые подходы к управлению знаниями и интеллектуальным капиталом в современной экономике/ Н. В. Казакова // Инновации. -2015. -№ 1.-С. 14-19.
46. Карпов В. Стратегический маркетинг в условиях отечественного рынка/ В. Карпов // Маркетинг. 1992. - №33. - С. 21-29.
47. Короков Э. М. Концепция менеджмента / Э. М. Короков.- М.: Дека, 2007.-304с.
48. Котлер Ф Основы маркетинга/ Ф. Котлер; пер. с англ. М.: «Бизнес-Книга», «ИМА-Кросс», 2017. - 702 с.
49. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций которые должен знать каждый менеджер: Пер.с англ./Ф. Котлер,. СПб.: Нева, 2015. - 219с.
50. Котлер Ф. Маркетинг/ пер.с англ. Ф. Котлер, Д. Боуэн, Д.Мейкенз. - СПб.: Нева, 2017.- 178с.

51. Курс предпринимательства /Пер. с англ. А.М.Хоскинг. М.: ИНФРА- М, 2014.-187с.
52. Ламбен Ж-Ж. Стратегический маркетинг / Ж-Ж. Ламбен. — М.: Наука, 2006. —589 с.
53. Лобанова Т.П. Стратегическое планирование на предприятии / Т.П. Лобанова, Ю.А. Олейникова. М.: Прибор, 2013. - 268с.
54. Лобачева Е. Н. Научно-технический прогресс: закономерности и противоречия / Е. Н. Лобачева. М.: Экономика и право, ЮНИТИ, 2015. -119с.
55. Любатов Ю. В. О средних взвешенных оценках качества/ Ю. В. Любатов // Стандарты и качество. 1972. - № 7. - С. 8-50.
56. Макконнелл К. Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика. В 2 т. Пер. с англ. / К. Р. Макконнелл., С.Л. Брю Т. 2. Таллинн: 2015. - 676с.
57. Малый экономический словарь: 12000 терминов / Авт. и сост.: А. Н. Азрилиян, О. М. Азрилиян, Е. В Калашникова.; Под. ред. А. Н. Азрилияна. М.: Институт новой экономики, 2014. - 1088 с.
58. Маркетинг инструмент конкуренции: Сборник статей./ П.С. Завьялов, Н.К. Моисеева, М.В. Коньшева,.М.: Центр маркетинговых исследований и менеджмента, 2014. - 128с.
59. Маркетинг во внешнеэкономической деятельности предприятия. - М.: Внешторгиздат.2009 г

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Работа прошла проверку через систему антиплагиат.

Отпечатано в 2 экземплярах

Библиографии 59 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

Е.Манд
(подпись)

Мамшарова Е.В
(Ф.И.О.)

« 10 » мая 2019 г.
(дата)

Нормоконтроль пройден:

Г.Т.
(подпись)

к.э.н. доцент Полежаева Г.Т.
(Ф.И.О.)

« 10 » мая 2019 г.
(дата)



Отчет о проверке на заимствования №1



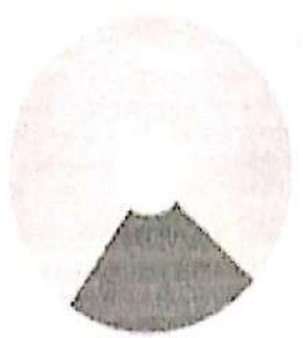
Автор: manisekova11197@mail.ru / ID: 6496250
Проверяющий: manisekova11197@mail.ru / ID: 6496250
Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат» - <http://users.antiplagiat.ru>

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 9
Начало загрузки: 07.06.2019 12:42:45
Длительность загрузки: 00:00:03
Имя исходного файла: ВКР
Размер текста: 3895 кБ
Символов в тексте: 91329
Слов в тексте: 13014
Число предложений: 1261

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)
Начало проверки: 07.06.2019 12:42:49
Длительность проверки: 00:00:06
Комментарии: не указано
Модуль поиска: Модуль поиска Интернет



ОРИГИНАЛЬНОСТЬ
76.63%

ЗАИМСТВОВАНИЯ
23.37%

ЦИТИРОВАНИЕ
0%