**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение |  3 |
| 1. Теоретическая часть
 |  5 |
| * 1. Основные характеристики торгового ассортимента и факторы, на него влияющие
 |  5 |
| * 1. Методы управления товарным ассортиментом
 |  8 |
| * 1. Проблемы в управлении ассортиментом товаров
 | 10 |
| 1. Практическая часть
 | 15 |
| * 1. Анализ рынка бытовой химии в России
 | 15 |
| * 1. Исследование ассортиментной политики магазинов г. Архангельск
 | 17 |
| * 1. Оценка стратегий управления ассортиментом товаров бытовой химии на примере лидеров рынка
 | 19 |
| Заключение | 26 |
| Список использованных источников | 28 |

**ВВЕДЕНИЕ**

В современных условиях конкуренции рынок определяет необходимый ему ассортимент, поэтому задачей предприятия является удовлетворить спрос лучше, чем конкуренты. Формирование оптимального товарного ассортимента – это один из главных и действенных инструментов поддержания конкурентоспособности торговой сети, ведь именно ассортимент отличает одно предприятие от многих других. При неоптимальной структуре ассортимента происходит снижение как потенциального, так и реального уровня прибыли, потеря конкурентных позиций на перспективных потребительских и товарных рынках и, как следствие этого, наблюдается снижение экономической устойчивости предприятия. В связи с этим особую актуальность приобретает вопрос управления оптимальной структуры ассортимента товаров в розничных торговых предприятиях.

Актуальность выбранной темы работы обусловлена тем, что формирование ассортимента реализуемых товаров, его глубины, широты и структуры является одной из задач любого торгового предприятия. Важнейшее направление в развитии экономики является улучшение качества предоставляемых предприятием услуг. Так как выживаемость фирмы зависит от устойчивого положения на рынке товаров и услуг, в свою очередь они определяются конкурентоспособностью.

Целью данной работы является исследование основных аспектов системы управления ассортиментом товаров бытовой химии.

Исходя из поставленной цели в рамках данной работы предлагается решение следующих задач:

- изучение основных характеристик торгового ассортимента и факторов, на него влияющих;

- рассмотрение методов управления товарным ассортиментом;

- исследование проблем в управлении ассортиментом товаров;

- анализ рынка бытовой химии в России;

- исследование ассортиментной политики магазинов г. Архангельск;

- оценка стратегий управления ассортиментом товаров бытовой химии на примере лидеров рынка.

Объектом исследования в работе выступают магазины бытовой химии г. Архангельск.

Предметом исследования является ассортимент товаров бытовой химии.

В данной работе были использованы следующие работы в области исследования системы управления ассортиментом различных групп товаров: Балакирева С., Бланка И.А., Варламова А.С., Гордеева Д., Дородникова В.Н., Елисеевой Л. Г., Родиной Т. Г., Рыжаковой А. В., Лисовского П., Максимова С., Сандраковой И. В., Химухиной В.Г., Юровой Н.А. и др.

В работе использовались материалы научных конференций и семинаров по изучаемой тематике, материалы периодических изданий, учебная литература.

Исследование базируется на применении аналитических выборок, а также на использовании метода группировки, стоимостного и сравнительного анализа по динамическому состоянию изучаемых показателей.

Практическая значимость полученных результатов заключается в комплексном исследовании характеристик и методов управления товарным ассортиментом.

**1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

**1.1. Основные характеристики торгового ассортимента и факторы, на него влияющие**

Торговый ассортимент – товары, реализуемые в торговой сети. Торговый ассортимент включает товары, выпускаемых как зарубежными, так и отечественными производителями. В торговом предприятии представленный ассортимент товаров определяет форму и тип торгового обслуживания (универсам, универмаг). Также в магазинах одного типа, но различной торговой площади, ассортимент по видам товаров и количеству групп будет отличаться. В таком случае предприятия будут подразделяться на специализированные и универсальные, магазины со смешанным и комбинированным ассортиментом.

Различают сложный и простой ассортимент товаров. Сложный ассортимент – это набор товаров, состоящий из большого количества товарных видов, групп, наименований и разновидностей товаров, которые удовлетворяют потребности потребителя.

«Простой ассортимент – это набор товаров, состоящий из небольшого количества товарных видов, групп и наименований изделий, направленный на удовлетворение малого количества потребностей (товары повседневного спроса).»[[1]](#footnote-1)

От правильного управления ассортиментом товаров в магазине зависят основные экономические показатели деятельности предприятия, а также уровень обслуживания покупателей. Процесс управления ассортимента представляет собой подбор для реализации групп товаров и их разновидностей по всем отличительным признакам.

 Для того, чтобы достичь желаемых результатов в управлении ассортимента, необходимо придерживаться основных принципов и учитывать влияние определенных факторов. К основным принципам относятся:

1. Соответствие ассортимента товара характеру спроса, предъявляемого населением в районе деятельности магазина. Ассортимент товаров должен быть гибким, то есть адаптироваться к изменениям спроса, учитывать численность и состав населения, его покупательскую способность и т.д.

2. Комплексное удовлетворение спроса обеспечивает максимальные удобства покупателям и экономию времени при приобретении товаров. Соблюдение этого принципа означает формирование ассортимента товаров с учетом комплексности их потребления в рамках определенных потребительских комплексов или микрокомплексов.

3. Обеспечения достаточной полноты, широты и глубины товарного ассортимента, его устойчивости.

4. Максимальное приближение к покупателям товаров повседневного спроса и простого ассортимента, и концентрация

товаров сложного ассортимента в относительно небольшом количестве специализированных и универсальных магазинов, имеющих возможности для показа и реализации всего ассортимента товаров.

5. Экономическая эффективность работы магазина. В магазине невозможно и экономически невыгодно обеспечить наличие всего торгового ассортимента товаров. Поэтому необходимо подобрать оптимальный ассортимент, который бы позволил создать лучшие условия для покупателей по приобретению товаров, и обеспечил рентабельность работы магазина.[[2]](#footnote-2)

Управление ассортимента товаров в розничных торговых предприятиях сложный процесс, который находится под влиянием многих факторов. Условно их можно разделить на общие (не зависящие от конкретных условий работы торгового предприятия) и специфические (которые в полной мере отражают конкретные условия работы данного торгового объекта).

К общим факторам относятся покупательский спрос и производство товаров, а также социальные, экономические, демографические, национально-бытовые, культурные, религиозные, природно-климатические факторы. К специфическим факторам относятся тип и размер магазина, квалификация кадров, уровень организации коммерческой деятельности по формированию торгового ассортимента, степень использования новых технологий, торговых площадей, умение управлять товарными потоками, транспортные условия, наличие других розничных торговых предприятий в зоне деятельности данного магазина и т.д.

Потребительские свойства товара являются важным фактором, от которого во многом зависит формирование ассортимента. Поэтому нужно исходить из специфики товарной группы и тех потребительских свойств, которые ей присущи. Ведь потребительские свойства товаров накладывают определенный отпечаток на характер спроса. В связи с этим в каждом магазине есть товары, которые должны быть в ассортименте постоянно длительное время, и товары, или их разновидности, которые могут находиться в продаже периодически. Это обеспечивает возможность адаптации ассортимента при изменении спроса. Таким образом, формирование ассортимента товаров в магазине тесно связано с особенностями спроса и предложения товаров, имеет целью не только наиболее полно удовлетворить предъявленный спрос, но и осуществить активное воздействие на него.

Цена товара – является основным фактором конкуренции и одновременно отражает качество предлагаемых товаров. «Рост уровня доходов населения, побуждает торговые предприятия создавать торговые отделы в разных ценовых сегментах, обеспечивать наличие широкого ассортимента товаров в различных ценовых группах, появление продуктов класса «премиум», дешевых товаров, эксклюзивных товаров, изготовленных под заказ отдельного клиента.»[[3]](#footnote-3) Однако, несмотря на рост денежных доходов, актуальным вопросом для современного потребителя остается цена реализации товара, ценовая гибкость, соотношение «цена-качество». Современный потребитель не желает «переплачивать». Поэтому тактике ценообразования необходимо уделять усиленное внимание.

Все большее влияние на формирование ассортимента товаров оказывает такой фактор, как мода. В настоящее время влияние моды на вкусы, потребности и спрос населения заметно увеличивается.

Происходят более быстрые, чем 20 лет назад, изменения моды, а в результате ускоряется моральное старение многих товаров, которые по этой причине перестают пользоваться спросом. Поэтому на торговом предприятии нужно постоянно обновлять ассортимент товаров, следить за новинками, которые появляются на рынке, выкладывать новые товары на витринах так, чтобы покупатели не проходили мимо, а останавливались и покупали их.

**1.2. Методы управления товарным ассортиментом**

Управление ассортиментом — формирование ассортимента на основе оптимизации степени разнообразия товаров, включает разработку стратегии, планирование, организацию и продвижение.

Методика АВС - анализа основывается на предположении о том, что прибыль от продажи 20—25 % всех видов товаров составляет 70—80 % всей валовой прибыли (так называемый «принцип Парето»).

Как следствие, товары, которые обеспечивают наибольшую сумму прибыли, должны быть в наличии всегда, по ним должен быть создан соответствующий резерв на складе, контроль за наличием таких товаров должен быть постоянный. По товарам, которые обеспечивают меньшую сумму прибыли, резервы можно не создавать или создавать их в меньшем размере.

Объединение товаров в группы осуществляется по следующим правилам:

- к товарам группы «А» относят товары, приносящие первые 50 % результата;

- в группу «В» включаются следующие товары, приносящие следующие 30 % результата;

- к группе «С» относят товары, приносящие остальные 20 % результата.

Методика ХYZ - анализа позволяет провести классификацию товаров в зависимости от характера их реализации, анализ изучает отклонения, скачки, нестабильность сбыта, применяется для ранжирования и группирования ассортиментных позиций по степени прогнозируемости объема спроса на товар. При этом ранжирование товаров осуществляется на основе оценки изменчивости спроса на товар. Уровень изменчивости оценивается с помощью коэффициента вариации, а группировка товаров по группам Х, Y, Z осуществляется в той же последовательности, что и в предыдущей методике ABC анализа.[[4]](#footnote-4)

Методика анализа по адаптированной матрице ВСG основана на разделении товаров по степени их популярности (см. рисунок 1.1.).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Темп роста рынка | *Высокий* | **Звезда** | **Дикая кошка** |
| *Низкий* | **Дойная корова** | **Собаки** |
|  |  | *Высокая* | *Низкая* |
|  |  | Относительная доля рынка |

Рисунок 1.1. - Адаптированная матрица BCG

Разделение осуществляется на основе оценки двух показателей: доля на рынке и темп роста. При этом принято выделять следующие группы товаров:

- «дойные коровы» — требуют мало инвестиций, а приносят много денег.

Оптимальная стратегия по отношению к ним — «сбор урожая», т.е. минимальные вложения при максимальной отдаче; «звезды» — лидеры рынка, но для поддержания их позиции на рынке требуются значительные инвестиции. Однако «звезды» приносят значительную прибыль, которую можно инвестировать в поддержание их рыночной позиции;

- «собаки» — себестоимость их производства относительно высока по сравнению с конкурентами. Если это не сопутствующие товары, которые нужны для поддержания ассортимента, то оптимальным решением будет их удаление из ассортимента или, как минимум, полное прекращение инвестиций в эти товары;

- «дикие кошки» — самая неопределенная позиция. Эти товары могут увеличить свою рыночную долю, так как рынок еще не сформировался окончательно, однако это требует значительных инвестиций. Если они оцениваются как перспективные товары, то имеет смысл вкладывать деньги в их развитие для перевода их в категорию «звезд». Если же компания не намерена финансировать средства в поддержку «диких кошек», то их рост постепенно замедлится и они перейдут в категорию «собак».

Таким образом, можно сделать вывод, что существуют разнообразные методы прогнозирования товарно - групповой структуры потребительского спроса. Однако применение каждого метода в отдельности, как правило, малоэффективно. Современная практика свидетельствует об эффективности многовариантных расчетов прогнозов структуры потребительского спроса на основе сочетания различных методов. Этим достигается синтез генетических прогнозов, основанных на использовании сложившихся закономерностей развития спроса, и нормативных прогнозов, ориентированных на рациональную структуру потребления и спроса в условиях нарастающей конкуренции.

**1.3. Проблемы в управлении ассортиментом товаров**

Необходимо отметить, что в начале 90-х гг. типичной ошибкой российских фирм было спонтанное, бессистемное формирование ассортимента. Другими словами, он включал в себя товары, несвязанные между собой или слабо связанные. Это ошибка характерна для только формирующейся рыночной экономики, когда рынок только возникает, многие товары либо отсутствуют, либо представлены фрагментарно, а также коммерсанты не владеют знаниями в области управления ассортиментом и менеджментом в целом.

Товарная номенклатура - это совокупность всех ассортиментных групп и товарных единиц, предлагаемых конкретным предприятием.

Ошибочно отождествлять понятия «товарный ассортимент» и «товарная номенклатура».

Управление ассортиментом - это совокупность отношений субъектов рынка по поводу подбора товаров, наиболее удовлетворяющих потребности клиентов и приносящих максимально возможную прибыль этим субъектам.

Следует подчеркнуть, что в советский период управление ассортиментом не выделялся как самостоятельный, отдельный процесс, что также является ошибкой. Недооценка данного направления менеджмента обуславливала как низкий уровень удовлетворенности потребителей, так и убыточность многих советских предприятий.[[5]](#footnote-5)

В рыночной экономике управление ассортиментом не просто должно иметь место на предприятии, но и осуществляться грамотно, системно и обоснованно. Эффективное управление ассортиментом есть необходимое условие успеха бизнеса.

Рассмотрим основные ошибки в управлении ассортиментом, характерные в современных условиях. Наиболее принципиальной ошибкой российские исследователи считают то, что многие отечественные предприятия зачастую управление ассортиментом выделяют в отдельную подсистему, слабо связанную с другими подсистемами бизнеса. Это приводит не только к изолированности данной подсистемы, но к потере прибыли. Важно «включить» подсистему управления ассортиментом в систему управления всем бизнесом, обеспечить взаимосвязанность данной подсистемы с другими подсистемами (маркетинг, сервис и др.).

Также большое значение имеет часто встречающаяся в отечественной практике ошибка в управлении ассортиментом - выделение в качестве цели этого управления только получение прибыли. Это ошибочно с позиций стратегического менеджмента. Управление ассортиментом должно иметь своей целью не только максимизацию прибыли в краткосрочной перспективе, но и развитие ассортимента и бизнеса в целом.

Исследователи справедливо подчеркивают, что для большинства современных российских предприятий типична как ошибка ориентация на поставщиков в управлении ассортиментом. До недавнего времени господствовал так называемый товароведный подход к управлению ассортиментом. Он является традиционным. Товароведный подход к управлению ассортиментом по сути исключает из отношений потребителя, оставляя только поставщика и закупщика. Однако в условиях рыночной экономики потребитель должен стать основным ориентиром в ассортиментной политике любого предприятия. В противном случае это может привести к снижению удовлетворенности клиентов, а в конечном итоге - к снижению прибыли. Ориентация на потребителя в управлении ассортиментом не только не противоречит товароведческому подходу, но и является его развитием. Менеджмент ассортимента должен учитывать интересы всех сторон (например, производителя, поставщика (им может быть предприятие розничной торговли) и потребителя).

Частой ошибкой современных отечественных предприятий в аспекте управления ассортиментом является стремление к максимально возможному ассортименту. Слишком большой ассортимент также губителен для бизнеса, как и маленький. Специалисты подчеркивают, что необходимо стремиться к оптимальному ассортименту.

Ряд исследователей отмечают, что для многих российских предприятий большой ассортимент стал большой проблемой. В частности, невладение и незнание технологий работы с большим ассортиментом становится «слабым звеном», слабостью в конкурентной борьбе с зарубежными предприятиями.

Одной из эффективных и распространенных в современных условиях технологий работы с большим ассортиментом является ассортиментная матрица. Ассортиментная матрица представляет собой документ, в котором в табличной форме представлен ассортимент (по иерархическому принципу). В рамках данного документа часто ассортимент дифференцируют на три ценовых коридора: эконом, массмаркет, премиум. При этом в основе дифференциации лежит стоимость товара, что является ошибкой, поскольку необходимо учитывать не только стоимость товара, но и стоимость дополнительных услуг, стоимость эксплуатации товара и пр.

Частой ошибкой предприятий, использующих технологию ассортиментной матрицы в управлении ассортиментом, является редкое обновление данного документа. Необходимо понимать, что ассортиментная матрица требует изменений в соответствии с текущей ситуацией. Специалисты рекомендуют производить обновление данного документа не реже, чем раз в полугодие.

Для предприятий-новичков, т.е. тех, кто только выходит на рынок, достаточно типична ошибка, заключающаяся в формировании ассортимента на основе воспроизведения ассортимента предприятия- лидера данного рынка. Проблема заключается в том, что ассортимент формируется и корректируется под воздействием многих факторов: от возможностей данного предприятия до состояния внешней среды. Поэтому неверно «слепо» копировать ассортимент.[[6]](#footnote-6)

Для предприятий, давно существующих на рынке, наоборот, достаточно типична ошибка, заключающаяся в стремлении к чрезмерной стабильности ассортимента. В этом случае управление сводится к поддержанию стабильности ассортимента и, на первый взгляд, обеспечивает стабильную прибыль. Однако такой подход не позволяет учитывать изменения как во внешней (например, часто имеет место влияние сезонности или моды на потребление товаров), так и во внутренней (например, расширение торговых площадей, требующее расширения ассортимента) среде предприятия.

Современная теория управления ассортиментом выделяет ряд подходов, в том числе:

- логистический подход к управлению ассортиментом (прежде всего, учет процессов товароснабжения и материального обеспечения);

- нормативный подход к управлению ассортиментом (ориентация на нормативы государства);

- маркетинговый подход к управлению ассортиментом (учет спроса и предложения на рынке по данным товарам и особенностей клиентов (реальных и потенциальных));

- конкурентный подход к управлению ассортиментом (прежде всего, учет влияния конкурентов);

- финансово-экономический подход к управлению ассортиментом (прежде всего, учет издержек);

- исторический подход к управлению ассортиментом (акцент на учете жизненных циклов (бизнеса, товаров и т.п.).

Каждый подход концентрируется на учете определенного фактора ассортимента.

Некоторые предприятия, изучив данные подходы, на практике выбирают один из них. Это является ошибкой, поскольку в реальности ассортимент подвергается воздействию многих факторов и, кроме того, происходят изменения во времени (факторы возникают и исчезают, меняется степень их воздействия и т.п.). В этой связи необходимо осуществлять гибкое управление ассортиментом и использовать тот или иной подход в зависимости от конкретной ситуации.

**2. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

**2.1. Анализ рынка бытовой химии в России**

В настоящее время бытовая химия является неотъемлемым элементом повседневной жизни человека. Разумеется, это не первая необходимость, без которой невозможно существовать, но и далеко не последняя.

Чтобы провести анализ рынка бытовой химии необходимо разбить его на сегменты. Например, мы можем рассмотреть показатели развития рынка бытовой химии по следующим группам товаров:

- чистящие средства (смягчители воды для стирки, средства для очистки стекол, средства для прочистки труб и стоков, средства для туалетов, средства для чистки ковров, универсальные чистящие средства);

- средства для стирки (стиральные порошки, средства с высоким содержанием хлора);

- средства борьбы с насекомыми;

- средства для мытья посуды.

На рисунке 2.1. представлена структура рынка бытовой химии в денежном выражении (розничные продажи) в 2016 г., %

Рисунок 2.1. - Структура рынка бытовой химии[[7]](#footnote-7)

Все вышеперечисленные сегменты в сумме дают 100% рынка бытовой химии. Самым крупным из них является «Средства для стирки». По данным специалистов аналитической компании «TEBIZ GROUP» на его долю по итогам 2016 года приходилось 65% рынка, оставшиеся 35% рынка поделили между собой «Средства для мытья посуды», «Чистящие средства» и «Средства борьбы с насекомыми».

На рисунке 2.2. представлена динамика розничных продаж бытовой химии в 2013-2016 гг., млрд руб. с НДС

Рисунок 2.2. - Динамика розничных продаж бытовой химии[[8]](#footnote-8)

Основная масса розничных продаж бытовой химии в 2016 году составила 93 миллиарда рублей, это на 8% больше аналогичного показателя 2014 года, при этом темпы роста в крупнейших ассортиментных группах отличались. По сравнению с прошлым годом, розничные продажи выросли в каждом из основных сегментов следующим образом: «Чистящие средства» - на 12%, «Средства для стирки» - на 7%, «Средства борьбы с насекомыми» - на 4% и «Средства для мытья посуды» - на 8%.

Согласно мнению экспертов, по сравнению с товарами иностранного производства российские товары зачастую выглядят бледнее и проигрывают в оформлении, дизайне и упаковке.

Рынок монополизирован двумя ведущими иностранными компаниями. Лидером является американская компания Procter&Gamble, которая владеет контрольным пакетом акций завода «Новомосковскбытхим». Основные бренды компании Procter&Gamble: Tide, Ace, Ariel, Миф, Dreft, Mr.Proper, Comet, Lenor, Fairy.

Второе место у немецкого производителя - Henkel Group, владеющего предприятиями «Пемос» и «Эра». Основные бренды компании Henkel Group: Somat, Пемолюкс, Persil, Deni, Prill, Пемос, Bref, Losk, Clin, Ласка, Vernel. На долю этих компаний в 2016 году приходилось примерно 55% всех розничных продаж бытовой химии в денежном выражении.

Из вышесказанного можно сделать вывод о том, что главной особенностью российского рынка бытовой химии является большая степень присутствия зарубежных производителей.

**2.2. Исследование ассортиментной политики магазинов г. Архангельск**

В качестве объектов исследования в раках данной работы были выбраны следующие субъекты рынка г. Архангельск:

- магазин бытовой техники «Шик» - г. Архангельск, Ленинградский просп., 165;

- магазин бытовой техники «Снежинки» - г. Архангельск, Октябрьский округ, Воскресенская улица, 100;

- магазин бытовой техники «Юность» - г. Архангельск, Ленинградский просп., 352.

Выбранные субъекты были проанализированы по нескольким ассортиментным группам (см. таблицу 2.1.).

Таблица 2.1. – Анализ ассортимента магазинов бытовой химии г. Архангельск

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Товары бытовой химии | Снежинка | Шик | Юность |
| Стиральные порошки | «Тайд», «Лоск», «Дени – экстра», «Ариэль», «Миф», «Тайд» | «Миф», «Лоск», «Сорти», «Дося», «Персил», «Ариэль», «Ушастый нянь», «Пемос» | «Тайд», «Ариэль», «Персил», «Миф», «Фрош», «Пемос», «Аист», «Тайд». |
| Средства для мытья посуды | «Cif», «Пемо-Люкс», «Сорти», «Золушка», «Капля» | «Fairy», «Comet», «AOC», «Аннушка», «Пемо-Люкс», «Капля», «Крошка Сорти»,  | «Капля», «Fairy», «Comet», "Сорти" |
| Мыло | «Camay», «Safeguard», «Duru», «Palmolive», «Dove», «Чистая линия», «Красная линия», «Банное мыло», «Хвойное мыло», «Хозяйственное мыло», «Абсолют», «Fa». | «Красная линия», «Абсолют», «Dove», «Timitey». | «Nivea», «Timitey», «Детское мыло», «Абсолют», «Дамы и господа», «Вазелиновое» |

Анализируя данные таблицы 2.1., можно сделать вывод, что ассортимент представленных субъектов значительно различается. Наиболее полный ассортимент стиральных порошков представлен в магазине «Шик», наименьший ассортиментный ряд имеет магазин «Снежинка». Стоит отметить, что каждый из анализируемых субъектов имеет в ассортименте такие марки стирального порошка, как «Ариэль», «Тайд» и «Миф».

Наиболее широкий ассортимент средств для мытья посуды представлен так же в магазине «Шик», наименьший – в магазине «Юность». Наиболее распространенным средством для мытья посуды выступает средство «Капля».

Наиболее полный ассортимент мыла, как показывают данные таблицы 2.1., представлен в магазине «Снежинка» - более 10 наименований. Наименее узкий ассортимент – в магазине «Шик».

Таким образом, можно сделать вывод, что каждый из рассматриваемых субъектов рынка имеет наиболее полный ассортимент по отдельной ассортиментной группе, что говорит о применении различных методов и моделей управления ассортиментом товаров.

* 1. **Оценка стратегий управления ассортиментом товаров бытовой химии на примере лидеров рынка**

Организация без ясной и эффективной стратегии развития - это не бизнес, а набор активов, отягощенных обязательствами. Для того, чтобы не только выжить, но и усилить свои конкурентные позиции на рынке, необходимо заниматься стратегическим планированием на профессиональном уровне.

Стратегия - это детальный всесторонний комплексный план, которым руководствуется организация при принятии управленческих решений, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей. Прежде всего, стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления.

Основное назначение стратегии - создание комплекса конкурентных преимуществ, для достижения бизнес - успеха в долгосрочной перспективе.

Стратегический анализ является одним из ключевых элементов стратегического управления и имеет огромное значение для деятельности организации и ее развития. Информация, полученная в процессе стратегического анализа, позволяет частично снять неопределенность при принятии стратегических решений и, таким образом, способствует их большей эффективности.[[9]](#footnote-9)

Смысл стратегического анализа в том, чтобы понять, какие решения должна предпринимать организация, что необходимо изменить, как использовать те или иные возможности, преимущества, чтобы достичь желаемых целей в будущем.

Объектами стратегического анализа на разных его этапах являются состояние и изменения внутренней и внешней среды организации (отраслевое окружение и среда косвенного воздействия), будущее и прошлые состояния организации, стратегические альтернативы.

Рассмотрим особенности стратегического управления на торговом предприятии, основным объектом продажи которого является бытовая химия.

Сейчас мы не можем представить свою жизнь без товаров бытовой химии. Спрос на них потребительском рынке растет с большой скоростью, расширяется их применения, увеличения объёма выпуска.

К товарам бытовой химии относят товары химической природы, предназначенные для различных хозяйственных нужд, но при этом нужно отметить отрицательные стороны их использования: они токсичны и аллергены, экологически жестки, химически активны. Также требуют строгого соблюдения правил эксплуатации, упаковки, хранения и сроков реализации.[[10]](#footnote-10)

Современная бытовая химия включает в себя несколько видов средств.

Первый вид - это средства для стирки. К данной категории относятся порошки, пятновыводители, отбеливатели и кондиционеры для белья. Качественные средства для стирки позволяют избавиться от тех загрязнений, которые, казалось бы, не подлежат удалению и глубоко въелись в ткань. При этом основным условием такой бытовой химии является ее безопасность, ведь одежда и другие вещи (постельное белье, полотенца и т.д.), непосредственно соприкасаются с кожей человека и не должны вызывать у него аллергических реакций и раздражений.

Второй вид - моющие средства. Это могут быть средства для мытья посуды или для мытья полов. Также к данной категории относятся все моющие средства для кухонь, в частности бытовая химия для чистки кухонных поверхностей, духовок, микроволновой, холодильников. Они могут быть как порошковыми, так и в виде жидкостей, и при выборе следует учитывать степень загрязнения поверхностей и их вид.

К отдельным категориям бытовой химии также можно отнести химию для чистки зеркальных поверхностей (окон, зеркал), а также для личной гигиены (шампуни, мыла, бальзамы, макси, гели для душа и др.). Причем последняя категория должна быть максимально безопасной для человека и не оказывать каких-либо негативных воздействий на человеческий организм.

Как было показано выше, сейчас на рынке средств бытовой химии в России ведущую роль играют несколько иностранных компаний, которые занимаю почти половину рынка. Крупнейшими из них являются Procter&Gamble, Henkel Group и Unilever. В последние несколько лет так же активно развиваются компании Amway и отечественная компания Нэфис Косметикс.

В качестве примера, хотелось бы выбрать один из наиболее известных магазинов бытовой химии и парфюмерии магазин «Десяточка».

Магазин специализируется на торговле бытовой химией, товарам гигиены, парфюмерии и косметики.

Магазин «Десяточка» на сегодняшний день прошел путь развития от магазина местного значения до региональной сети. Немаловажную роль в эффективном управлении организацией играет трудовой потенциал, от квалификации, опыта и образования которого во многом зависит развитие рассматриваемой организации.

С целью оценки внешней среды организации проводится анализ, при помощи которого контролируются внешние факторы для того, чтобы предвидеть потенциальные угрозы и открывающиеся новые возможности (см. таблицу 2.2.).

Таблица 2.2. - PEST-анализ внешней среды магазина «Десяточка»

|  |  |
| --- | --- |
| Что дает возможность? | Что дает угрозу? |
| Политические и правовые факторы |
| Стабильность политической обстановки в стране; изменение государственного регулирования торговой деятельности | Несовершенная государственная и инвестиционная политика; некачественное исполнение действующего законодательства в области, данной деятельности; повышение тарифов на энергоресурсы |
| Экономические факторы |
| Надежда на снижение инфляции, цен, курса доллара; рост заработной платы; экономический рост | Рост налогов, увеличение цен на продукцию; снижение покупательской способности, связанное с инфляцией; |
| Социальные факторы |
| Увеличение числа квалифицированных специалистов, рост экономически активного населения | Увеличение числа безработных; потеря трудоспособности населения; увеличение задолженности по заработной плате персоналу |
| Технологические факторы |
| Покупка нового оборудования, автоматизированных систем, для того, чтобы идти в «ногу со временем» | Использование конкурентами современного оборудования для хранения и сбыта продукции |

Исходя из проведенного PEST-анализа можно сделать вывод, что основные факторы внешней среды способствует развитию розничной торговли.

Наибольшую угрозу для магазина «Десяточка» представляют экономические факторы, такие как: инфляция, увеличение ценовой политики, рост налогов. Каждый из них может представлять либо угрозу, либо новую возможность для организации. Также к угрозам организации можно отнести: неэффективную государственную и инвестиционную политику, социальное положение населения страны, плохую экологическую атмосферу. Кроме угроз в организации присутствуют возможности, которые могут быть обеспеченны за счет стабильности политической обстановки в стране, экономического роста, увеличения экологической и социальной ответственности со стороны правительства, совершенствования оборудования, а также роста квалифицированных специалистов.

Для того, чтобы точнее выявить силу организации и обнаружить сравнительные преимущества, на основании которых строится стратегия организации, необходимо получить данные об аспектах деятельности конкурентов: их положение на рынке, ценовая политика, особенности управления. Необходимо также знать используют ли конкуренты особую стратегию в области рекламы, в чем она выражается, на каких покупателей ориентируется, в какие сферы они планируют внедриться в будущем, какие виды дополнительных услуг предлагают и т.д.

При анализе конкурентов организации составляется сравнительная таблица по продаже товаров бытовой химии (см. таблицу 2.3.).

Таблица 2.3. - Сравнительная таблица конкурентов магазина «Десяточка»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Параметр | Магазин «Десяточка» | Магазин «Любимый» | Гипермаркет «Самбери» | Гипермаркет «СанВэй» |
| Доля на рынке | 10 | 8 | 4 | 2 |
| Опыт работы в отрасли | 8 | 5 | 4 | 5 |
| Имидж | 7 | 6 | 9 | 8 |
| Местонахождение | 10 | 7 | 5 | 3 |
| Уровень цен | 7 | 5 | 8 | 8 |
| Качество продукции | 7 | 8 | 8 | 9 |
| Ассортимент | 8 | 5 | 6 | 8 |
| Работа персонала | 5 | 7 | 5 | 7 |
| Рекламная деятельность | 5 | 3 | 5 | 4 |

По данным сравнительной таблицы, где представлены главные конкуренты, их сильные и слабые стороны, можно увидеть, что рынок товаров бытовой химии во многих регионах страны представлен множеством фирм.

На основе данной таблицы строится паутина конкурентов, где анализируются сильные и слабые стороны организации.

Рисунок 2.3. – Многоугольник конкурентоспособности

Таким образом, рассмотрев данные таблицы 2.3. и рисунка 2.3. можно сделать вывод о том, что магазин «Десяточка» на данный момент выигрывает своим конкурентом по трем критериям: месторасположение, опыт работы в отрасли и доля на рынке. На рынке товаров бытовой химии основными конкурентом магазина «Десяточка» является гипермаркет «СанВэй» Его продукция отличается хорошим качеством по минимальным ценам, и широким ассортиментом.

Учитывая, что магазин «Десяточка» давно зарекомендовал себя на рыке товаров бытовой химии и занимает значительную долю на рынке, в таком случае стоит сохранять свои устойчивые позиции, поддерживать те сильные стороны, в которых данная организация выигрывает больше всего.

В данном случае организации необходимо концентрировать свое внимание на стратегии «усиления позиций на рынке». Данная стратегия имеет место быть, если организация прилагает все усилия для того, чтобы с данной продукцией на рынке завоевать лучшие позиции. Для реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия.

Магазину «Десяточка» в современных условиях необходимо разработать долгосрочный стратегический курс, включающий совершенствование, как системы планирования, так и организации производства, не забывая при этом о постоянной взаимосвязи и взаимодействии данных систем.

Руководству предприятия следует провести в магазине анкетирование покупателей, с целью выявления наиболее предпочтительных для них видов и марок товара, которые будут интересны покупателю, но ещё не представлены в данном магазине. По итогам данного анкетирования имеет смысл расширить номенклатуру товаров в магазине «Десяточка» введением новых товаров.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Становление рыночных отношений в России предъявляет новые требования к управлению, характеру решаемых при этом задач, а также к методам их решения.

Целью управления ассортиментом является определение набора товаров, реализация которых позволит максимизировать объем продаж или прибыли в рамках ограниченных закупок этих товаров и ограниченных складских запасов. Следовательно, управление ассортиментом требует глубокого понимания процесса принятия покупателями решений о покупке и достижения равновесия между выгодами и затратами компаний при изменении товарного ассортимента.

В большинство магазинах в настоящее время за каждой категории товаров закрепляется менеджер, который следить и занимается закупкой. На основании полученных данных от менеджеров определяются стабильные, перспективные и не имеющие будущего группы товаров. Для упрощения работы и оптимального соотношения различных групп существует АВС-анализ, матрица БКГ. Они позволяют наглядно ранжирование любых ресурсов с точки зрения их вклада в прибыль или продажи, благодаря этому можно правильно расставить приоритеты деятельности предприятия. Формирование ассортимента в розничной торговой сети является важной составляющей самого торгового предприятия

Таким образом, управление ассортиментом – это одна из функций управления товаром, нацеленная на максимизацию создаваемой потребительской ценности и обеспечение наиболее адекватного его соответствия потребностям и спросу целевых потребителей.

В практической части данного исследования проанализированы ассортимент нескольких субъектов рынка бытовой химии г. Архангельск. Анализ показал, что исходя из методов управления ассортиментом товаров складываются различные ассортиментные группы.

Товарный ассортимент организации должен соответствовать представлениям целевых покупателей. Качественно разработанная ассортиментная политика позволяет не только модернизировать процесс обновления ассортимента товара, но и служит для руководства предприятия своего рода указателем общей направленности. Развитие и реализация ассортиментной стратегии политики необходимы для определения условий экономичной работы предприятия, управления объемом прибыли с целью оптимизации налогообложения и прогнозирования собственных инвестиций в формирование бизнеса.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Балакирев С. Управление товарным ассортиментом // Современная торговля. - 2011. - N 2. - С. 26-33.
2. Бланк И.А. Управление торговым предприятием - К: Украинско – Финский институт менеджмента и бизнеса, 2014. – 501с.
3. Варламов А.С. Совершенствование управления ассортиментом на современных предприятиях // Известия Челябинского научного центра, 2014. – 320 с.
4. Гордеев Д. Управление ассортиментом в современных экономических условиях // РИСК : ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2012. - № 2. - Ч. 1. - С. 59-63.
5. Дородников В.Н. Коммерческо - посреднические фирмы: экономика и управление: Учебное пособие. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2014. – 128с.
6. Дмитриченко. М.И. Управление ассортиментом товаров на торговых предприятиях современного формата / М.И. Дмитриченко // Технико-технологические проблемы сервиса. - 2013. - № 4 (26). - С. 75-80.
7. Елисеева Л. Г., Родина Т. Г., Рыжакова А. В. и др. Товароведение однородных групп продовольственных товаров : учебник для бакалавров. М. : Дашков и К, 2014. 930 с.
8. Лисовский П. Управленческие перспективы планирования ассортимента в розничной сети // Справочник экономиста. - 2012. - № 7. - С. 54-66.
9. Максимов С. Ассортимент : бесценное мастерство комбинирования // Модный magazin. - 2012. - № 1/2 (101). - С. 30-35.
10. Попов, Е.В. Ассортиментная матрица - основа для формирования ассортиментной политики / Е.В.Попов, С.В. Балакирев // Известия Уральского государственного экономического университета. - 2013. - № 4 (30). - С. 101-110.
11. Райкова Е. Ю. Теоретические основы товароведения. М. : Дашков и К, 2015. 412 с. 3. Романова А. С., Стяжкина А. А. Проект «Екатеринбургское качество» // Аграрное обра-зование и наука. 2013. № 4.
12. Сандракова И. В. Практический подход к оценке ассортимента розничной торговой сети // Практический маркетинг. - 2012. - № 3. - С. 31-35.
13. Сюлина С. П. Методология анализа оптимизации ассортимента продукции на долгосрочную перспективу // Экономический журнал. - 2013. - Т. 19. - № 3. - С. 26-36.
14. Химухина, В.Г. Особенности управления аптечным ассортиментом / В.Г.Химухина // Бюллетень медицинских интернет-конференций. - 2015. - № 5. - С. 334.
15. Юрова, Н.А. Инструменты и методы управления ассортиментом товаров в ритейле / Н.А.Юрова // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева. - 2013. - № 1. - С. 165-170.
16. Данные Федеральной службы государственной статистики – www.gks.ru
1. Райкова Е. Ю. Теоретические основы товароведения. М. : Дашков и К, 2015. 412 с. 3. Романова А. С., Стяжкина А. А. Проект «Екатеринбургское качество» // Аграрное обра-зование и наука. 2013. № 4.С. 19. [↑](#footnote-ref-1)
2. Максимов С. Ассортимент: бесценное мастерство комбинирования // Модный magazin. - 2012. - № 1/2 (101). - С. 30-35. [↑](#footnote-ref-2)
3. Дмитриченко. М.И. Управление ассортиментом товаров на торговых предприятиях современного формата / М.И. Дмитриченко // Технико-технологические проблемы сервиса. - 2013. - № 4 (26). - С. 75-80. [↑](#footnote-ref-3)
4. Юрова, Н.А. Инструменты и методы управления ассортиментом товаров в ритейле / Н.А.Юрова // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева. - 2013. - № 1. - С. 165-170. [↑](#footnote-ref-4)
5. Сюлина С. П. Методология анализа оптимизации ассортимента продукции на долгосрочную перспективу // Экономический журнал. - 2013. - Т. 19. - № 3. - С. 26-36. [↑](#footnote-ref-5)
6. Варламов А.С. Совершенствование управления ассортиментом на современных предприятиях // Известия Челябинского научного центра, 2014. – 320 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Данные Федеральной службы государственной статистики – www.gks.ru [↑](#footnote-ref-7)
8. Данные Федеральной службы государственной статистики – www.gks.ru [↑](#footnote-ref-8)
9. Бланк И.А. Управление торговым предприятием - К: Украинско – Финский институт менеджмента и бизнеса, 2014. – 501с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Гордеев Д. Управление ассортиментом в современных экономических условиях // РИСК : ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2012. - № 2. - Ч. 1. - С. 59-63. [↑](#footnote-ref-10)