

**Н.А.Юрова,**

Красноярский государственный  
торгово-экономический институт,  
г. Красноярск, Россия

### **СОВРЕМЕННАЯ МЕТОДИКА УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ ТОВАРОВ В РИТЕЙЛЕ НА ОСНОВЕ ФУНКЦИЙ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Статья посвящена проблемам управления ассортиментом в коммерческой деятельности. Автором предложена современная методика с номенклатурой на розничных торговых предприятиях.

The article is devoted to the problems of the assortment management in commercial activity. The author suggested modern methods of the work with nomenclature at retail trade enterprises.

За последние десятилетия коммерческая деятельность претерпела серьезные изменения. Сегодня, руководителям розничных торговых предприятий приходится принимать сложные решения по управлению ассортиментом. Однако традиционные подходы далеки от реальных условий функционирования рынка и становятся малоэффективными. Теоретические и методологические стороны управления ассортиментом в транзитивной экономике активно исследуются отечественными и зарубежными учеными, однако полученные ими результаты нуждаются в обобщении, а по ряду положений требуют нового освещения.

Целью статьи является краткое описание предложенной автором современной методики управления ассортиментом товаров в розничной торговле на основе функций коммерческой деятельности.

Существующие на сегодняшний день методы управления ассортиментом (метод ассортиментного перечня, метод потребительского комплекса, метод формирования ассортимента по О.В.Чкаловой, задача выбора поставщика, метод категорийного менеджмента) имеют ряд недостатков. Их применение, по нашему мнению, не позволяет комплексно подойти к стратегическому управлению ассортиментом, в полной мере реагировать на изменения потребностей покупателей. Формирование номенклатуры рассматривается как отдельный процесс, слабо связанный с повышением общей эффективности розничного торгового предприятия. В связи с этим мы предлагаем новый метод управления ассортиментом, основанный

на функциях коммерческой деятельности. Он позволяет не только оптимизировать товарную номенклатуру, но и создает возможность учитывать множество факторов, влияющих на нее, своевременно корректировать свои коммерческие усилия по предупреждению нежелательных воздействий этих факторов на общую экономическую эффективность деятельности торговой компании.

Итак, метод управления ассортиментом на основе функций коммерческой деятельности базируется на системной взаимосвязи ассортимента и всех функций розничного торгового предприятия, обеспечивая при этом максимум прибыли путем наиболее полного удовлетворения потребностей покупателей, и состоит из 6 этапов (табл. 1). Под функциями коммерческой деятельности понимается совокупность определенных обязательных действий в процессе обмена, которые они должны совершать для достижения своих целей [1, с.25]. Основными из них являются – финансовое, материально-техническое, информационное обеспечение, закуп товаров, найм рабочей силы, продажа (сбыт) товаров и услуг.

Таблица 1

*Этапы и показатели метода управления ассортиментом товаров на основе функций коммерческой деятельности*

Взаимосвязь ассортимента и функций коммерческой деятельности	Этапы анализа	Показатели экономической эффективности*
Ассортимент – финансовое обеспечение	1. Анализ состава и структуры собственных и заемных средств, вложенных в товарные запасы; 2. Анализ валовой прибыли.	Rфo
Ассортимент – материально-техническое обеспечение	1. Анализ состава и структуры основных фондов и эффективности их использования; 2. Анализ состава и структуры оборотных средств и эффективности их использования.	Ктз; Куст; Квыкл; Rmтo
Ассортимент – информационное обеспечение	1. Исследование рынка; 2. Исследование собственных возможностей; 3. Анализ рекламно-информационной деятельности.	Ер; Кэф.рекл; Рио
Ассортимент – закуп товаров	1. Анализ ассортимента; 2. Анализ поставщиков.	Кш; Кп; Ку; Кн; Кр; Кл; Кгар; Ра; Об; От; Ут.з
Ассортимент – трудовое обеспечение	1. Анализ трудовых ресурсов.	ПТ
Ассортимент – функция продажи	1. Анализ продаж; 2. Анализ дополнительных услуг.	Ккоп; Rпp

*\*Расчет экономических показателей эффективности ассортимента:*

1. Рентабельность финансового обеспечения предприятия ( $R\phi o$ ):

$$R\phi o = P / \Phi P * 100,$$

где  $P$  – выручка от реализации (товарооборот без НДС), тыс. руб.;  $\Phi P$  – объем финансовых ресурсов, тыс. руб.

2. Коэффициент торгового зала ( $Kтз$ ):

$$Kтз = Sтз / Sобщ,$$

где  $Sтз$  – площадь торгового зала, м<sup>2</sup>;  $Sобщ$  – общая площадь, м<sup>2</sup>. Оптимальное значение для предприятий розничной торговли 0,5 – 0,7.

3. Коэффициент установочной площади ( $Kуст$ ):

$$Kуст = Sуст / Sтз,$$

где  $Sуст$  – установочная площадь, м<sup>2</sup>;  $Sтз$  – площадь торгового зала, м<sup>2</sup>. Оптимальное значение для предприятий розничной торговли 0,27 – 0,32.

4. Коэффициент экспозиционной (выставочной) площади ( $Kвыкл$ ):

$$Kвыкл = Sвыкл / Sтз,$$

где  $Sвыкл$  – площадь выкладки товаров, м<sup>2</sup>;  $Sтз$  – площадь торгового зала, м<sup>2</sup>. Оптимальное значение для розничных предприятий 0,66 – 0,72.

5. Рентабельность функции материально-технического обеспечения ( $Rмто$ ):

$$Rмто = P / (ОФ + ОС) * 100,$$

где  $P$  – выручка от реализации (товарооборот без НДС), тыс. руб.;  $ОФ$  – среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.;  $ОС$  – среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.

6. Емкость потребительского рынка ( $Eр$ ):

$$Eр = P + Pо - E + И + Д - M + Eо + Ио,$$

где  $P$  – национальное (местное) производство потребительских товаров, тыс. руб.;  $Pо$  – остаток товарных запасов на складах предприятий-изготовителей в стране (регионе), тыс. руб.;  $E$  – экспорт, тыс. руб.;  $И$  – импорт, тыс. руб.;  $Д$  – снижение ( $M$  – увеличение) запасов товаров у продавцов и потребителей в стране, тыс. руб.;  $Eо$  – косвенный экспорт (т. е. товар, использованный в другом изделии и вывезенный за границу), тыс. руб.;  $Ио$  – косвенный импорт, тыс. руб.

7. Коэффициент эффективности применения рекламы ( $K_{эф.рекл.}$ ):

$$K_{эф.рекл.} = ЗР / ЧП * 100,$$

где  $ЗР$  – затраты на рекламу в отчетном году, тыс. руб.;  $ЧП$  – чистая прибыль в отчетном году, тыс. руб.

8. Рентабельность информационного обеспечения ( $R_{ио}$ ):

$$R_{ио} = P / ИО * 100,$$

где  $P$  – выручка от реализации (товарооборот без НДС), тыс. руб.;  $ИО$  – затраты на информационное обеспечение, тыс. руб.

9. Коэффициент широты ( $K_{ш}$ ):

$$K_{ш} = Шд / Шб * 100,$$

где  $Шд$  – действительная широта (количество видов, разновидностей или наименований товаров, имеющих в наличии), шт.;  $Шб$  – базовая широта (базовое количество видов, разновидностей или наименований товаров, принятое за основу для сравнения), шт.

10. Коэффициент полноты ( $K_{п}$ ):

$$K_{п} = Пд / Пб * 100,$$

где  $Пд$  – действительная полнота (количество товаров однородной группы, имеющих в наличии), шт.;  $Пб$  – базовая полнота (количество товаров однородной группы, принятое за основу для сравнения), шт.

11. Коэффициент устойчивости ( $K_{у}$ ):

$$K_{у} = У / Шб * 100,$$

где  $У$  – показатель устойчивости ассортимента (количество видов, и наименований товаров, пользующихся устойчивым спросом), шт.;  $Шб$  – базовая широта (базовое количество видов, разновидностей или наименований товаров, принятое за основу для сравнения), шт.

12. Степень обновления (коэффициент новизны) ( $K_{н}$ ):

$$K_{н} = Н / Шд * 100,$$

где  $Н$  – показатель новизны (количество новых видов и наименований товаров), шт.;  $Шд$  – действительная широта (количество видов, разновидностей или наименований товаров, имеющих в наличии), шт.

13. Коэффициент рациональности ( $K_{р}$ ):

$$K_{р} = (K_{ш} * v_{ш} + K_{п} * v_{п} + K_{у} * v_{у} + K_{н} * v_{н}) / 4,$$

где  $v_{ш}$ ,  $v_{п}$ ,  $v_{у}$ ,  $v_{н}$  – коэффициенты весомости показателей широты, полноты, устойчивости и новизны.

14. Коэффициент глубины ( $K_{гл}$ ):

$$K_{гл} = \frac{ГЛд}{ГЛб} * 100,$$

где  $ГЛд$  – действительная глубина (количество товаров разных наименований или торговых марок и/или их модификации определенного вида, имеющих в наличии), шт.;  $ГЛб$  – базовая глубина (количество товаров разных наименований или торговых марок и/или их модификации определенного вида, принятое за основу для сравнения), шт.

15. Коэффициент гармоничности ( $K_{гар}$ ):

$$K_{гар} = \frac{N_{гар}}{Шд},$$

где  $N_{гар}$  – показатель гармоничности (количество товаров разных наименований или торговых марок, одинаковых с утвержденным перечнем или принятых за образец), шт.;  $Шд$  – действительная широта (количество видов, разновидностей или наименований товаров, имеющих в наличии), шт.

16. Рентабельность ассортимента товарной группы или отдельного наименования ( $Ra$ ):

$$Ra = \frac{ЧП}{P},$$

где  $ЧП$  – чистая прибыль по товарной группе (отдельному наименованию), тыс. руб.;  $P$  – выручка от реализации (товарооборот без НДС), тыс. руб.

17. Время товарного обращения ( $Oв$ ):

$$Oв = \frac{TЗ * t}{P} = \frac{TЗ}{Pдн},$$

где  $Oв$  – время товарного обращения, дни;  $TЗ$  – средний товарный запас, тыс.руб.;  $P$  – объем оборота розничной торговли, тыс.руб.;  $Pдн$  – среднедневной оборот розничной торговли, тыс.руб.;  $t$  – количество дней в периоде, дни.

18. Скорость товарного обращения ( $Oт$ ):

$$Oт = \frac{P}{TЗ} = \frac{t}{Oв},$$

где  $Oт$  – скорость товарного обращения, обороты;  $P$  – объем оборота розничной торговли, тыс.руб.;  $TЗ$  – средний товарный запас, тыс.руб.;  $t$  – количество дней в периоде, дни.

19. Уровень товарных запасов ( $Утз$ ):

$$Утз = \frac{TЗ}{P} * 100,$$

где  $P$  – объем оборота розничной торговли, тыс.руб.;  $TЗ$  – средний товарный запас, тыс.руб.

20. производительность труда ( $ПТ$ ):

$$ПТ = \frac{P}{Ч(Чмон)},$$

где  $P$  – выручка от реализации (товарооборот без НДС), тыс. руб.;  $Ч(Чмон)$  – среднесписочная численность (численность торгово-оперативного персонала), чел.

21. Коэффициент качества обслуживания покупателей ( $K_{коп}$ ) рассчитывается:

$$K_{коп} = (K_y * 31 + K_d * 32 + K_v * 33 + K_m * 34) / 4,$$

где  $K_y$  – коэффициент устойчивости ассортимента товара;  $K_d$  – коэффициент дополнительного обслуживания покупателей;  $K_v$  – коэффициент затрат времени покупателей на ожидаемое обслуживание;  $K_m$  – коэффициент культуры обслуживания по мнению покупателей;  $31, 32, 33, 34$  – значимость показателей в общем уровне культуры обслуживания в баллах.

22. Коэффициент дополнительного обслуживания покупателей ( $K_d$ ):

$$K_d = Уф / Уо,$$

где  $Уо$  – количество дополнительных услуг, представляемых предприятием по утвержденному перечню;  $Уф$  – количество фактически предоставленных услуг.

23. Коэффициент затрат времени покупателей на ожидаемое обслуживание ( $K_v$ ):

$$K_v = Зо / Зф,$$

где  $Зо$  – оптимальные затраты времени на ожидаемое обслуживание;  $Зф$  – фактические затраты времени на ожидаемое обслуживание.

24. Коэффициент культуры обслуживания по мнению покупателей ( $K_m$ ):

$$K_m = Mn / n,$$

где  $Mn$  – количество покупателей, давших хорошую и отличную оценку обслуживания;  $n$  – общее количество опрошенных покупателей.

25. Рентабельность продаж ( $R_{np}$ ):

$$R_{np} = Пп / P * 100,$$

где  $P$  – выручка от реализации (товарооборот без НДС), тыс. руб.;  $Пп$  – сумма прибыли от продаж, тыс. руб.

Рассмотрим 1-й этап – анализ зависимости управления ассортиментом от финансового обеспечения торгового предприятия, которое является первостепенным условием функционирования любого магазина и включает:

1. Анализ состава и структуры собственных и заемных средств,

вложенных в товарные запасы;

2. Анализ валовой прибыли.

Для формирования ассортимента необходимы денежные средства, точнее сказать финансовые источники поступления денежных средств. Такими источниками служит собственный и заемный капитал, валовая прибыль и т.д. В свою очередь ассортимент диктует величину финансовых ресурсов, необходимых для закупки и содержания товарных запасов. Целесообразно провести анализ состава и структуры собственных и заемных средств, вложенных в товарные запасы, что позволит определить, насколько предприятие зависимо от внешних источников. А также анализ валовой прибыли, которая представляет собой разницу между выручкой от реализации товаров, работ, услуг за вычетом косвенных налогов (НДС, акцизов и др.) и себестоимостью проданных товаров [2, с.80]. Устанавливая уровень торговой надбавки, следует исходить из того, какой ассортиментной стратегии и ценовой политики придерживается фирма.

2-й этап. Анализ управления ассортиментом с позиции материально-технического обеспечения позволяет дать оценку материальным условиям, необходимым для управления ассортиментом и включает:

1. Анализ состава и структуры основных фондов и эффективности их использования.

2. Анализ состава и структуры оборотных средств и эффективности их использования.

Торговые предприятия для оптимального управления ассортиментом и удовлетворения потребностей покупателей должны иметь определенные материальные ресурсы. Важное место в них занимают основные фонды (торговые помещения, транспортные средства, торгово-технологическое оборудование, вычислительную технику, хозяйственный инвентарь и т. д.) и оборотные средства (товарные запасы, денежные средства, расходы будущих периодов, дебиторская задолженность). На этом этапе следует провести анализ состава и структуры основных фондов и оборотных средств, необходимых при управлении ассортиментом, эффективности их использования, соответствия современным требованиям организации торгово-технологического процесса.

3-й этап. Анализ взаимосвязи управления ассортиментом и функции информационного обеспечения включает:

1. Исследование рынка;
2. Исследование собственных возможностей;
3. Анализ рекламно-информационной деятельности.

Исследование рынка - направление в маркетинговых исследованиях, которое проводится с целью получение данных о рыночных условиях для определения деятельности предприятия [3, с.48]. Исследование рынка, необходимое для эффективного управления ассортиментом, следует проводить по следующим направлениям:

- ✓ исследование товаров;
- ✓ оценка конъюнктуры рынка;
- ✓ исследование потребителей;
- ✓ исследование конкурентов.

Исследовав рынок, розничному торговому предприятию необходимо оценить собственные возможности в управлении ассортиментом, основной целью которых является определение реального уровня конкурентоспособности фирмы в результате сопоставления соответствующих факторов внешней и внутренней среды. Изучение возможностей предприятия направлено на раскрытие его потенциала (финансовых, материальных, трудовых ресурсов и т. д.), сильных и слабых сторон деятельности [3, с.116].

Анализ рекламно-информационной деятельности предполагает изучение средств рекламы, сопоставление фактических и ожидаемых результатов от рекламы, а также оценку продолжительности воздействия рекламы на потребителя [3, с.50].

4-й этап. Анализ управления ассортиментом как элемент функции закупа товаров включает два этапа:

1. Анализ поставщиков;
2. Анализ ассортимента.

Функция закупа предполагает поиск и выбор поставщиков, а также установление с ними хозяйственных связей, основной формой которых является договор поставки. Он по существу основной документ, определяющий права и обязанности сторон по организации оптовых закупок. При анализе поставщиков следует обратить внимание на выполнение условий договора, ритмичность поставок, наличие необходимого ассортимента и т.д.

Анализ ассортимента включает:



- ✓ анализ объема и структуры ассортимента;
- ✓ анализ рентабельности ассортимента по каждой товарной группе и каждому наименованию;
- ✓ расчет показателей ассортимента;
- ✓ анализ товарных запасов.

Анализ объема и структуры ассортимента позволяет определить, в какой степени выполнен план товарооборота и удовлетворен спрос покупателей, какие изменения произошли в объеме и структуре за отчетный период и чем они были вызваны, вскрыть новые явления, а также имеющиеся резервы в развитии оборота розничной торговли предприятия. Структура группового ассортимента устанавливается с учетом торговой площади магазина, его размещения и рассчитывается как отношение количества отдельных товарных групп к суммарному количеству всех товаров.

Рентабельность ассортимента показывает долю прибыли конкретного товара или группы в общем объеме выручки.

Для эффективного управления ассортиментом следует рассчитать и оптимизировать ряд показателей: коэффициенты широты, полноты, глубины, гармоничности, новизны, устойчивости, рациональности (табл. 1). Оптимальность показателей ассортимента будет зависеть от того, какие именно позиции предприятие желает занять на рынке и какие цели являются для него первоочередными. Однако существует один общий для всех розничных торговцев критерий: торговый ассортимент считается оптимальным, если совокупность свойств и показателей ассортимента удовлетворяют потребности целевых групп потребителей [4, с.48].

Рассмотрение функции закупа товаров не возможно без анализа товарных запасов в ассортиментном разрезе, на размер которых влияют различные факторы: потребительские свойства товаров, условия производства, транспортировки и т.д. Поддержание нужных пропорций между величиной товарооборота и товарных запасов объективно необходимо для предприятий торговли. При недостаточной величине запасов возникают трудности в удовлетворении покупательского спроса. Излишние товарные запасы вызывают дополнительные потери, рост потребности в кредитах банка и расходов по оплате процентов за пользование ими, ухудшение финансового

состояния торговли.

5-й этап. Анализ управления ассортиментом с позиции трудового обеспечения.

Ключевой составляющей управления ассортиментом являются трудовые ресурсы, от которых зависит эффективное выполнение всех функций коммерческой деятельности. Поэтому основными характеристиками рабочей силы считаются личностные качества, наличие опыта, квалификации, соответствующей специализации магазина.

Управление ассортиментом – это обязательно совместная работа многих специалистов (продавцов, маркетологов, финансистов, экономистов, руководителей разных уровней) розничного торгового предприятия. Однако, важно, чтобы за конечный результат отвечал один человек, и желательно топ-менеджер компании. Процесс управления ассортиментом может быть регламентирован, т. е. создаются специальные документы, определяющие работу по оптимизации товарной номенклатуры (например, «Положение об ассортиментной политике предприятия»).

6-й этап. Анализ продаж и дополнительных услуг.

Эффективность управления ассортиментом проявляется в функции продажи, которая способствует полному выяснению правильности формирования номенклатуры. Характер и структура операций по реализации продукции зависят от ассортимента и методов продажи. В розничной торговле применяют следующие методы продажи товаров: самообслуживание; индивидуальное обслуживание покупателей (через прилавок обслуживания); по образцам; с открытой выкладкой; по предварительным заказам [5, с.339]. Предприятию следует оценить соответствие ассортимента применяемым методам продажи, выполнение плана реализации, влияние различных факторов на уровень продаж и т. д.

На эффективность управления ассортиментом влияет наличие дополнительных услуг и их соответствие представленной номенклатуре. Покупатель, скорее всего, выберет тот магазин, в котором ему предоставят больше необходимых ему услуг розничной торговли, под которыми понимается результат непосредственного взаимодействия продавца и покупателя, а также собственной деятельности продавца по удовлетворению

потребностей покупателя при приобретении товаров по договору купли-продажи [5, с.348].

Таким образом, преимущества предложенной методики обусловлены тем, что она позволяет управлять ассортиментом комплексно, учитывая важнейшие функции деятельности торгового предприятия: финансовую, материально-техническую, информационную, трудовую, закупочную и функцию продажи. А также отличается гибкостью - учитывает особенности и условия функционирования конкретного торгового предприятия. При наличии достоверной информации субъективность в использовании такой методики мала. Кроме того, она позволяет наметить конкретные пути повышения эффективности управления ассортиментом и предприятия в целом.

**Список использованных источников:**

1. Гуняков, Ю.В. Начала коммерциологии. В 2 кн. – Кн. 1: Функциональный аспект. – Красноярск: Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т, 2001. – 322 с.
2. Терещенко Н.Н. Доходы и прибыль предприятия торговли: учебное пособие / Н.Н.Терещенко, Ю.Ю.Суслова. – Красноярск: Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т, 2004. – 272 с.
3. Маркетинг: учебник / А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др. / Под ред. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. – 560 с.
4. Снегирева В.В Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям. – СПб.: Питер, 2005. – 416 с.
5. Дашков А.П. Организация, технология и проектирование торговых предприятий: учебник для студентов высших учебных заведений / А.П.Дашков, В.К.Памбухчиянц. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К°, 2004. – 520 с.