

Министерство образования и науки Российской Федерации

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента в образовании

**Совершенствование управления ассортиментной политикой предприятия**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студента 4 курса 421 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

Института дополнительного профессионального образования

Васиной Натальи Анатольевны

Научный руководитель:

д. экон.н., доцент  «20» ноября 2017 г. /О.А. Мызрова/

Зав. кафедрой:

д-р соц.н., доцент  «23» ноября 2017 г. /Н.В. Медведева/

Саратов 2017

**Введение.** Актуальность темы работы. В рамках маркетинговой отрасли ассортиментная политика определяет во многом прибыли предприятия и является важной сферой деятельности предприятия. Ассортиментная политика стала важной составляющей любого предприятия именно в рыночных условиях, так как востребованность товара является определяющим в рамках рынка. При этом залог эффективной ассортиментной политикой это грамотное маркетинговое решение и маркетинговое исследование. При этом маркетинговые решения принимаются по четырем вопросам, во первых товарная и ценовая политика, во вторых система распределения и сбыта продукции, в третьих система коммуникации с потребителями. Актуальность данной темы заключается в том, что предприятие, занимающееся производством продукции должно уделять не меньшее внимание ассортименту продукции, как и качеству.

Цель бакалаврской работы – исследовать существующий механизм управления ассортиментной политикой предприятия ООО «Оникс» и разработать мероприятия по его совершенствованию.

Задачи бакалаврской работы:

- рассмотреть понятие «ассортимент», виды, группы и особенности его планирования;
- исследовать элементы и механизм ассортиментной политики предприятия;
- исследовать организационно-экономическую характеристику ООО «Оникс»;
- проанализировать маркетинговую составляющую работы ООО «Оникс»;
- проанализировать ассортиментную политику ООО «Оникс» и механизм управления;
- выявить проблемы управления и формирования ассортиментной политики ООО «Оникс»;
- разработать проект по совершенствованию механизма управления ассортиментной политикой ООО «Оникс» и оценить его эффективность.

Объект исследования – ООО «Оникс».

Предмет исследования – механизм управления ассортиментной политикой предприятия.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и литературы, приложений. В первой главе «Теоретические основы управления ассортиментной политикой предприятия» рассмотрены теоретические основы механизма управления ассортиментной политики предприятия.

Во второй главе «Анализ и оценка управления ассортиментной политикой ООО «Оникс»» рассмотрена организационно-экономическая характеристика ООО «Оникс», проанализирована маркетинговая составляющая работы ООО «Оникс», ассортиментная политика и механизм управления ею. Проведенный анализ позволил выявить проблемы управления и формирования ассортиментной политики ООО «Оникс».

В третьей главе «Мероприятия по совершенствованию механизма управления ассортиментной политикой ООО «Оникс»» был разработан проект по совершенствованию механизма управления ассортиментной политикой ООО «Оникс» и проведен расчет оценки эффективности проекта.

**В первой главе «Теоретические основы управления ассортиментной политикой предприятия»** на основе анализа и обобщения учебной и научной литературы определено:

1. Ассортимент - это состав однородной продукции по видам, сортам и маркам.
2. Ассортиментная политика - формирование ассортимента продукции в зависимости от потребностей рынка, финансового состояния предприятия и его стратегических целей.
3. Цели политики - это количественные и качественные ориентиры того, чего предприятие желает достичь в будущем за счет изменения структуры предлагаемой продукции по сортам, видам, маркам моделям, которые могут быть стратегические, тактические и оперативные.

4. Задачами ассортиментной политики являются: оптимизация финансовых средств предприятия; удовлетворение нужд потребителей; привлечение новых покупателей; использование стратегии гибкости.

5. Функции ассортиментной политики - прогнозная, плановая, коммуникационная, организация производства, инновационная, имиджевая, воспроизводственная, индикативная, аналитическая.

6. В систему управления ассортиментной политикой предприятия целесообразно включить следующие элементы: цели ассортиментной политики, задачи, принципы, условия реализации, механизм реализации, контроль, функции, эффективность ассортиментной политики.

**Во второй главе «Анализ и оценка управления ассортиментной политикой ООО «Оникс»»** установлено, что организация на данный момент использует смешанный канал товародвижения продукции, т.е. проводит распределение через оптовую торговлю и розничную торговую сеть фирменных магазинов. ООО «Оникс» выпускает продукцию на основе действующих технологических инструкций в соответствии с требованиями стандартов. На данный момент ООО «Оникс» выпускает продукцию на основе действующих технологических инструкций в соответствии с требованиями стандартов. По состоянию на 01.01.2016 г. ассортимент предприятия сформирован из следующих наименований товарных групп производимой молочной продукции: сыр «Топлёное молоко», сыр «Звенигородский», сыр «Всероссийский стандарт», сыр «Мраморный из Елани», сыр «Волгоградский стандарт», сыр «Сливочный», сыр «Сметанковый», сыр «Российский», сыр «Царицынский», сыр «Витязь», масло коровье «Крестьянское», масло «Крестьянское», сухая молочная сыворотка. Динамика обновляемости ассортимента ООО «Оникс» представлена в таблице (см. : *Табл. 1*).

Таблица 1 - Динамика обновляемости ассортимента ООО «Оникс»

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.
Количество наименований производимой продукции	11	12
Количество вновь производимой продукции	2	1
Коэффициент обновляемости продукции	0,818	0.916

Из данных таблицы можно сделать вывод, что коэффициент обновляемости продукции колеблется приблизительно на одном уровне, а значит, каждый год в торговый ассортимент добавляется и извлекается примерно одинаковое количество наименований молочных изделий.

Динамика производства ООО «Оникс» представлена в таблице 2.

Таблица 2 - Динамика производства продукции на ООО «Оникс»

Наименование продукции	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Темпы роста 2015 г. к 2013 г., %
	млн. руб.			
Сыр жирный всего, в т.ч.:	20386,7	46026,6	64402,9	315,91
Твердые сыры: Сливочный	1967	1561	1310	66,60
Сметанковый	941	1370	1241	131,88
Топленое молоко	1033	1310	1521	147,24
Звенигородский	320	676	1089	340,31
Монастырский	277	680	1254	452,71
Царицынский	175	594	815	465,71
Российский	2627	2528	3049	116,06
Мраморный из Елани*	0	184,8	538	291,13
Волгоградский стандарт*	0	141,9	396	279,07
Всероссийский стандарт*	0	36,3	237,6	654,55
Витязь	16,5	42,9	69,3	420,00
Цельномолочная продукция в пересчете, в т. ч.:	11323	13058	19276	170,24
Молоко цельное в пересчете	5603	5038	6716	119,86
Масло в пересчете	5720	8020	12560	219,58
Нежирная продукция в пересчете, в т.ч.:	158,4	371,2	23,1	14,58
Сыворотка сухая молочная	19,8	46,2	3,3	16,67
Спред отгруженный	2847,9	2884,2	3138	110,19
Итого	34716	62340	86840	250,14

\* - темпы прироста за 2015 г. по сравнению с 2014 г.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1. Производство сыра жирного за три исследуемых года возросло на 44016, 2 тыс.руб. или на 315,91
2. Производство цельномолочная продукция за 2013-2015 гг. увеличилось на 7953 тыс.руб. или на 170,24 %;
3. Производство Молока цельного в пересчете за 2013-2015 гг. увеличилось на 1113 тыс.руб. или на 119,86 %;

4. Производство Масла в пересчете за 2013-2015 гг. увеличилось на 6840 или на 219,58 %;

5. Производство нежирной продукции в пересчете за 2013-2015 гг. сократилось на 135,3 тыс.руб. и на конец 2015 г. объем продаж составил 23,1 тыс.руб.;

6. Производство спреда за 2013-2015 гг. увеличилось на 290,1 тыс.руб. и составило на конец 2015 г. 110,19 тыс.руб.

В целом объем производства сыра увеличился на 315,91 %, по цельномолочной продукции – 170,24 %, по спредам – 110,19 %, при этом произошло сокращение по нежирной продукции на 85,42 %.

Динамика производства и реализации продукции в сопоставимых ценах представлена в таблице 3.

Таблица 3 -Динамика производства и реализации продукции

Годы	Объем производства продукции (млн.руб.)	Темпы роста, %		Объем реализации (млн.руб.)	Темпы роста, %	
		базисные	цепные		базисные	цепные
2013	38376	100,0	100,0	34716	100,0	100,0
2014	69897	182,0	182,0	62340	180	180
2015	85635	224,0	123,0	86840	250	139

Объем продаж по видам продукции за 2013-2015 гг. вырос на 124,0 %, а объем реализации продукции на 150 %, если за предыдущие годы темпы роста производства и реализации примерно совпадали, то за последний год темпы роста производства значительно ниже темпов реализации продукции, что свидетельствует о накоплении остатков нереализованной продукции на складах предприятия и неоплаченной покупателями. Объем продаж по видам продукции за 2013-2015 гг. представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Объем продаж по видам продукции за 2013-2015 гг.

Сыры	2013 г.		2014 г.		2015 г.	
	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%
1	2	3	4	5	6	7
Сыр	20386,7	58,72	46026,6	73,83	64402,9	74,16
Цельномолочная продукция в пересчете	11323	32,62	13058	20,95	19276	22,20

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6	7
Нежирная продукция в пересчете	158,4	0,46	371,2	0,60	23,1	0,03
Спред отгруженный	2847,9	8,20	2884,2	4,63	3138	3,61
итого	34716	100,00	62340	100,00	86840	100,00

Очевидно, что общий объем продаж выпускаемой продукции в денежном выражении в 2013 г. составлял 34716 млн.руб., в 2014 г. - 62340 млн.руб., 2015 г. - 86840 млн.руб., то есть объем выпуска продукции увеличился. Наибольший удельный вес в 2013 г. в общем объеме производства занимали сыры (58,72 %), за исследуемый период доля сыров в объеме продаж возросла на 15,44 %, при этом по остальным видам продукции произошло снижение:

- цельномолочная продукция в пересчете - 10,42 %;
- нежирная продукция в пересчете – 0,43 %;
- спред отгруженный – 4,59 %.

Организационно механизм управления ассортиментной политикой предприятия реализует отдел сбыта предприятия совместно с производственным отделом. Однако бесспорно этого недостаточно для эффективно управления. Анализа товарной линии происходит на элементарном уровне и предполагает только анализ структуры объема продаж продукции предприятия, отслеживание динамики изменения, пример анализа приведен ниже (см. : Табл. 5).

Таблица 5 – Структура товарной линии продукции на ООО «Оникс», %

Наименование	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонения 2015 г. от 2013 г.
1	2	3	4	5
Сыр жирный всего, в т.ч.:	58,72	73,83	74,16	15,44
Твердые сыры: Сливочный	5,67	2,50	1,51	-4,16
Сметанковый	2,71	2,20	1,43	-1,28
Топленое молоко	2,98	2,10	1,75	-1,22
Звенигородский	0,92	1,08	1,25	0,33
Монастырский	0,80	1,09	1,44	0,65
Царицынский	0,50	0,95	0,94	0,43
Российский	7,57	4,06	3,51	-4,06
Мраморный из Елани*	0,00	0,30	0,62	0,62
Волгоградский стандарт*	0,00	0,23	0,46	0,46

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5
Всероссийский стандарт*	0,00	0,06	0,27	0,27
Витязь	0,05	0,07	0,08	0,03
Цельномолочная продукция в пересчете, в т. ч.:				
Молоко цельное в пересчете	32,62	20,95	22,20	-10,42
Масло в пересчете	16,14	8,08	7,73	-8,41
Нежирная продукция в пересчете, в т. ч.:				
Сыворотка сухая молочная	16,48	12,86	14,46	-2,01
Спред отгруженный	0,46	0,60	0,03	-0,43
Итого	0,06	0,07	0,01	-0,04
	8,20	4,63	3,61	-4,59
	100,00	100,00	100,00	0,00

Таким образом, наибольший удельный вес приходится на сыры – 74,16 %, при этом за три года их доля возросла на 15,44 %. На втором месте по объему цельномолочная продукция – 22,2 % (2015 г.), однако ее доля неуклонно сокращается и за три года снижение составило 10,42 %. Незначительная доля спреда – 3,61 %.

Принятие решения о товарном ассортименте строится на заказах, получаемых от покупателей, а не на системном анализе продукции предприятия и ее конкурентов. Рассмотрим еще ряд позиций, касающихся управления ассортиментной политикой предприятия (см. : Табл. 6).

Таблица 6 – Элементы механизма управления ассортиментной политикой ООО «Оникс»

Наименование элемента	Характеристика элемента
1	2
Цели, задачи	Цель и задачи ассортиментной политики сформулированы не четко и носят общий характер. Например, цель ассортиментной политики ООО «Оникс» - повышение прибыли предприятия за счет оптимизации ассортиментной политики предприятия. Рекомендации: сформулировать цель ассортиментной политики используя систему SMART цели — умные цели, после этого уточнить задачи ассортиментной политики предприятия.

Продолжение таблицы 6

1	2
Механизм реализации	Присутствует частично и реализуется через отдел сбыта
Контроль	Отсутствует
Эффективность	Не рассчитывается
Программа планирования товарной линии и (или) отдельного товара	Отсутствует, предприятие планирует на 3 года объемы выпуска продукции без разбивки по выпускаемой продукции
Методы продаж и методы работы с торговыми посредниками	смешанный канал товародвижения продукции, то есть имеет два распределения: через оптовую торговлю и розничную торговую сеть фирменных магазинов

**В третьей главе «Мероприятия по совершенствованию механизма управления ассортиментной политикой ООО «Оникс»» разработаны мероприятия по совершенствованию управления ассортиментной политикой организации.**

Первое мероприятие связано с производством нового вида мороженого сливочного «Жемчужина Поволжья» с низким содержанием лактозы.

Второе – предполагает проведение маркетингового исследования, с целью выявления предпочтений потребителей и тем самым оптимизации ассортиментной политики ООО «Оникс». Данное мероприятие коррелируется с проблемой отсутствия научного подхода к принятию решений о длине товарной линии и необходимости составления карты позиционирования.

Третье мероприятие направлено на внедрение отдельных элементов механизма управления ассортиментной политикой ООО «Оникс» (анализ товарной линии). Результаты от внедрения мероприятий отражены в таблице 7.

Таблица 7 - Эффект от внедрения мероприятий (руб.)

Наименование мероприятия	Результаты внедрения предлагаемого мероприятия	Затраты на осуществление предлагаемого мероприятия	Эффект от осуществления предлагаемого мероприятия	Прибыль от мероприятия
1.Расширение ассортимента продукции	Производство нового вида продукции на предприятии мороженое «Жемчужина Поволжья»	1579422,38	Рост объемов производства за счет выпуска новой продукции; освоение новых рынков; увеличение числа потребителей	1635835
2-3 Проведение маркетингового исследования и анализа товарной линии	Выявление нужд и предпочтений потребителей	291928	Корректировка и формирование оптимального ассортимента	1057472
Итого		1871350,38		2693307

В работе проведен сравнительный анализ рентабельности реализации до и после внедрения предложенных мероприятий, представленный в таблице 8.

Таблица 8 – Рентабельность реализации до и после внедрения мероприятий

Наименование показателей	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Отклонения
Выручка от реализации, млн.руб.	86840	91404,6574	4564,66
Себестоимость реализации, млн.руб.	79398	81269,3504	1871,35
Прибыль от реализации, млн. руб.	7442	10135,307	2693,31
Рентабельность от реализации, %	9,4	12,47	3,07

Таким образом, в рамках управления ассортиментной политики ООО «Оникс» эти мероприятия позволят оптимизировать ассортимент предприятия, внедрить отдельные элементы управления (маркетинговое исследование и анализ товарной линии) и повысить рентабельность ООО «Оникс» на 3,07 %.

**Заключение.** На основе проведенного анализа механизма управления ассортиментной политикой ООО «Оникс» можно сделать вывод о существовании на предприятии следующих проблем:

1. Отсутствие службы на предприятии, которая занималась бы маркетингом и управлением ассортиментной политикой предприятия.

2. Недостаточно глубокий и всесторонний анализ товарной линии, поэтому можно предложить его дополнить объемно-стоимостным анализом товарной номенклатуры ООО «Оникс». Пример проведения такого анализа будет представлен ниже. В дальнейшем после внедрения системы управления ассортиментной политикой предприятия необходимо проводить анализ объемов продаж и прибыли по каждой товарной единице, определение долей отдельных товарных единиц в объеме продаж и прибыли товарной линии. Данный анализ рекомендуется проводить раз в месяц, затем после освоения процедуры анализа и оптимизации сбора данных, два раза в месяц.

3. Отсутствие научного подхода к принятию решений о длине товарной линии, необходимости обновления, корректировке или сокращении. В рамках данной проблемы на предприятии необходимо проводить анализ основных конкурентов предприятия, который вместе с проводимым на предприятии анализом собственной товарной линии позволит построить карта позиционирования, только после этого на исследуемом предприятии можно принять взвешенное решение о оптимальной структуре выпускаемой продукции и ассортименте предприятия.

4. Отсутствие системы планирования товарной линии на предприятии и четко сформулированной цели ассортиментной политики.

С целью совершенствования управления ассортиментной политикой разработаны три мероприятия:

1. Предлагается бизнес план по внедрению нового вид продукции – мороженого сливочного «Жемчужина Поволжья» с низким содержанием лактозы.

2. Проведение маркетингового исследования, с целью выявления предпочтений потребителей и тем самым оптимизации ассортиментной политики ООО «Оникс». Данное мероприятие коррелируется с проблемой отсутствия научного подхода к принятию решений о длине товарной линии и необходимости составления карты позиционирования.

3. Внедрение отдельных элементов механизма управления ассортиментной политикой ООО «Оникс».

Таким образом, в работе предложено 3 мероприятия, дополнительная прибыль будет получена в размере 2693307 руб., что повысит рентабельность ООО «Оникс» на 3,07 %.