

Тема: Анализ товарной стратегии конкретного предприятия

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические аспекты товарной стратегии предприятия	5
1.1.Сущность товарной стратегии: цели и задачи	5
1.2.Показатели оценки товарной стратегии предприятия	9
1.3.Основные принципы и этапы управления ассортиментом.....	13
Глава 2. Анализ товарной стратегии предприятия ООО «Маркет Продуктов – М»	19
2.1.Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Маркет Продуктов –М».....	19
2.2.Оценка товарной стратегии ООО «Маркет Продуктов-М ».....	23
2.3.Совершенствование товарной стратегии предприятия ООО «Маркет Продуктов-М».....	28
Заключение	34
Список использованных источников	37
Приложения	40

Введение

В условиях рыночной экономики жизнедеятельность предприятия зависит от прибыли, получаемой реализацией конкурентоспособной продукции. В связи с этим на первый план выдвигается необходимость повышения эффективности управления товарной стратегией и получения максимальной прибыли в результате изучения «спроса-предложения», потребностей потребителей, продажи товаров соответствующего уровня качества, рационального использования всех видов ресурсов, организации действенного механизма формирования товарной стратегии предприятия и управления ею.

Особенную актуальность приобретает тема изучения товарной стратегии предприятия, в связи с тем, что большинство предприятий проходят сейчас достаточно сложный период, обусловленный переходом от планирования товарного ассортимента к выработке ими товарной стратегии. При этом, товарная стратегия, безусловно включает элементы планирования, но и вместе с тем значительно расширяет возможности использования стратегического и тактического подхода к управлению товарным ассортиментом.

Решение проблемы адаптации предприятий к современным условиям функционирования экономики самым тесным образом связано с проблемой повышения эффективности управления предприятием и его товарной стратегией.

В связи с изложенной актуальностью темы курсовой работы, целью является- разработка практических рекомендаций по совершенствованию товарной стратегии конкретного предприятия. Для достижения указанной цели, задачами работы является: изучить теоретические аспекты товарной стратегии предприятия; оценить товарную стратегию анализируемого предприятия; разработать рекомендации по совершенствованию товарной стратегии объекта исследования.

Объектом исследования является продуктовая компания ООО «Маркет Продуктов-М». Предмет исследования- товарная стратегия ООО «Маркет Продуктов-М».

Структурно работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Первая глава является теоретической, в ней рассмотрена сущность товарной стратегии, ее цели и задачи; описаны показатели оценки товарной стратегии предприятия; а также дана характеристика основных принципов и этапов управления ассортиментом. Вторая глава является практической, в ней представлена организационно-экономическая характеристика анализируемого предприятия; проведем анализ существующей товарной стратегии компании; предложены пути по совершенствованию товарной стратегии предприятия ООО «Маркет Продуктов-М».

Для написания курсовой работы использовались учебные пособия, статьи, монографии по изучаемой проблеме. Проблематикой изучения товарной стратегии предприятия занимались множество отечественных и зарубежных авторов, наиболее известными из них являются: Ансофф И., Армстронг М., Багиев Г.Л., Баринов В. А., Бортник Е.М., Бандурин А.В., Басовский А.Е., Котлер Ф., Романов А.Н., Солдатова И.Ю, Фатхутдинов Р.А., Чернышев М.А. и другие.

Глава 1. Теоретические аспекты товарной стратегии предприятия

1.1. Сущность товарной стратегии: цели и задачи

Для осуществления успешной деятельности на рынке необходимо детально разработанная и хорошо продуманная товарная стратегия. Товарная стратегия - это разработка направлений оптимизации товарной номенклатуры и ассортимента товара, наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего эффективность деятельности предприятия в целом.

Под товарной стратегией понимается комплекс стратегических решений, определяющих номенклатуру, ассортимент и объемы производства, а также способы продвижения и реализации продукции (товаров или услуг). Товарная стратегия, как видно из определения, включает в себя две большие группы решений: решения, касающиеся непосредственно самого товара, производимого предприятием, и решения, касающиеся действий предприятия по реализации этого товара. Заметим, что в товарно-рыночную стратегию входят не все решения по внешнему поведению предприятия на рынке, часть из них относится к другим разделам стратегии – ресурсно-рыночной, финансовой и интеграционной. Однако несомненно, что с точки зрения отдельного потребителя продукции предприятия или группы потребителей основные стратегические решения предприятия в рыночной сфере концентрируются в рыночной подгруппе его товарно-рыночной стратегии. Таким образом, товарная стратегия – это долговременный курс товарной политики, на перспективу предусматривающей решение в установленные сроки задач обеспечивающих конечный долговременный рыночный успех деятельности предприятия.

Товарная стратегия предполагает определенный курс действий товаропроизводителя направленный на формирование товарного ассортимента (производственной программы) и управление им, поддержание конкурентоспособности товара на требуемом уровне, нахождение для своей продукции оптимальных товарных ниш (сегментов), разработку и

осуществление стратегии качества, упаковки, маркировки, обслуживания товара. Без надлежащей производственной программы, принимаемые руководителем текущие решения нередко основываются исключительно только на интуиции, а не на трезвом, заранее продуманном расчете, учитывающем долговременные интересы предприятия и конкретного потенциального потребителя. Следовательно, товарная стратегия определяет всю деятельность предприятия или наличие у него заранее обдуманых принципов поведения. Отсутствие товарной стратегии ведет к неустойчивости структуры ассортимента из-за воздействия случайных или преходящих текущих факторов, потере контроля над конкурентоспособностью и коммерческой эффективностью товаров. Хорошо продуманная товарная стратегия не только позволяет оптимизировать процесс обновления товарного ассортимента, но и служит для руководства предприятия своего рода указателем общей направленности действий, способных скорректировать текущие ситуации. Отсутствие генерального курса, без которого нет и долгосрочной товарной стратегии, может привести к неправильным решениям, распылению сил и средств, отказу от запуска изделий в производство, когда на это уже затрачены огромные средства. [27]

Цель товарной стратегии предприятия является- своевременно обновлять ассортимент, оптимально использовать собственные ресурсы компании и выгодные рыночные возможности, рисунок 1. Задачи разработки товарной стратегии могут быть различны: удовлетворение запросов потребителей, оптимальное использование технологий и опыта фирмы, оптимизация финансовых результатов фирмы, завоевание новых покупателей разными путями, рисунок 1.

На выбор товарной стратегии оказывают влияние следующие факторы: качество выпускаемых товаров; номенклатура выпускаемых товаров; производственные возможности (в основном производственные ресурсы); издержки изготовления товара; число ассортиментных групп товаров; ширина

ассортиментной группы; число модификаций товара; внедрение качественно новых товаров; снятие устаревших товаров; наличие торговой марки.



Рисунок 1-Понятие товарной стратегии, ее цели и задачи [Составлено автором]

Оказывая воздействие на данные факторы, предприятие определяет свою товарную стратегию. Основные параметры (цели, условия разработки и виды) товарной стратегии предприятия: недифференцированный маркетинг, концентрированный маркетинг, дифференциация товара, сегментация и позиционирование товара. Рассмотрим подробнее эти стратегии.

Недифференцированный маркетинг. Предприятие выпускает один товар, рассчитанный на широкого потребителя, удовлетворяющего общие потребности большого числа потребителей самых различных сегментов рынка. Преимущества такой политики состоят в малых производственных и коммерческих затратах, которые в полной мере реализуются при больших масштабах производства. Недостатки исходят из крайне ограниченной номенклатуры, не позволяющей выйти на сходные сегменты рынка и повышенный риск из-за малой сегментации.

Концентрированный маркетинг. Предприятие сосредотачивает свои усилия на выпуске единообразной, стандартизованной номенклатуре товаров одного вида и реализует ее на одном сегменте рынка, работая с одной группой потребителей. Предприятие концентрирует свою деятельность на одном сегменте рынка, создавая на нем сильную позицию. Преимущества такой политики заключаются в небольших производственных и коммерческих затратах, которые в полной мере реализуются при больших масштабах производства. Недостатки состоят в том, что очень ограниченная номенклатура товаров не позволяет выйти на другие сегменты рынка и повышается риск из-за малой сегментации.

Дифференциация товара. Предприятие выпускает широкую номенклатуру товаров разных видов (электробытовые приборы, одежду) и реализует каждый товар на соответствующем сегменте, имеющем свой спрос. Преимущества данной стратегии состоят в работе на многих сегментах рынка, широкой доли охвата рынков и распределении риска среди многих сегментов. Недостатки связаны с большими производственными затратами и расходами на рекламу.

Политика псевдодифференциации. Товарная стратегия может видоизменяться, например, использоваться политика одновидовой номенклатуры с псевдодифференциацией товаров. Предприятие производит единообразную, стандартизованную номенклатуру товаров одного вида или один и тот же товар, но имеющий небольшие изменения (например, в окраске) и свою маркировку. Изменения касаются организации сбыта и связаны с сегментами рынка. Преимущества такой стратегии состоят в небольших производственных издержках и большей доли охвата рынка. Недостатки связаны с повышенными расходами на организацию сбыта.[15]

Таким образом, значение товарной стратегии для современных предприятий велико, несмотря на то что она является лишь частью маркетинговой стратегии фирмы. Именно товарная стратегия в соответствии с требованиями рынка позволяет наметить ориентиры деятельности предприятия и выбрать стратегию и тактику для их достижения. Кроме того, товарная стратегия предприятий на сегодня является настолько гибкой и разнообразной, что любое предприятие, независимо от его отраслевой принадлежности, формы собственности, особенностей внешней среды и других факторов может выбрать из имеющихся вариантов или скомбинировать собственный вариант товарной стратегии. Выше было рассмотрено понятие товарной стратегии, ее цели и задачи. Для того, чтобы дать характеристику основным показателям оценки товарной стратегии, перейдем к следующему параграфу исследования.

1.2. Показатели оценки товарной стратегии предприятия

Товароведческие характеристики включают в себя множество методов классификации товара, но одним из важнейших принципов сортировки является характеристика ассортимента. Базовые индексы помогут определить показательные отличия между товарами различных видов, названий и целевого назначения. В целом, ассортиментом товара можно назвать набор различной

продукции, выбор которой формируется по определенным признакам, учитывающим и удовлетворяющим потребности каждого покупателя.

Ассортиментный ряд обладает различными показателями, которые характеризуют продукцию по различным параметрам:

- 1)Широта. Так можно назвать совокупность видов, названий, брендов различных товаров разнородных или однородных групп.
- 2)Полнота. Характеристика ассортиментного ряда по перечню различных видов однотипной продукции.
- 3)Новизна (обновление). Способность представленного ассортиментного ряда удовлетворять меняющиеся запросы клиентов за счет представления новой продукции.
- 4)Устойчивость. Способность представленного ассортиментного ряда удовлетворять ежедневный спрос.

Коэффициент широты ассортимента определяется двумя индексами:

$Ш_p$ – реальная широта как фактическое количество наименований товаров, имеющих в наличии.

$Ш_б$ - базовая широта как базовый показатель, принятый за основу. Такой показатель индивидуален для каждого предприятия и рассчитывается исходя из производственных возможностей производителя.

Текущая широта ассортимента рассчитывается по формуле (1)

$$K_{ш} = Ш_p : Ш_б \times 100 \quad (1)$$

Расчет показателей ассортимента будет неполным без вычисления параметра полноты. Так называется способность производителя удовлетворять однотипные запросы покупателей. Полнота зависит от двух показателей:

$П_p$ – реальное количество видов представленных товаров.

$П_б$ – запланированное количество видов товара.

Коэффициент полноты товаров можно представить в виде формулы(2):

$$K_{п} = П_p : П_б \times 100 \quad (2)$$

Показатели ассортимента предприятия включают в себя такую величину, как устойчивость. Эта величина (Уст.) характеризует способность поставщика

удовлетворять спрос на товар, имеющийся в спецификации и рассчитывается по формуле (3):

$$K_y = U_{ст} : Ш_б \times 100 \quad (3)$$

Расширение ассортимента невозможно без учета параметра новизны продукции – так называется способность поставщика оперативно реагировать на запросы времени и удовлетворять изменившиеся пожелания покупателей. Новизна ассортимента характеризуется действительным обновлением - количеством новых позиций в общей спецификации (Н) и степенью обновления (K_n), выраженной через отношение количества новинок к общему числу наименований товаров (или действительной широте).

Удельный вес новинок в общей спецификации рассчитывается по формуле: (4)

$$K_n = Н : Ш_p \times 100 \quad (4)$$

Структуру всего имеющегося ассортимента (С) можно охарактеризовать как удельную долю каждого вида или артикула товара в общей массе реализуемых вещей торговой точки. Параметры ассортиментной структуры имеют натуральные и денежные индексы и выражаются в процентах. Их можно представить в виде дроби, в числителе которой будет находиться индекс количества отдельных товаров отдельных товаров (А), а в знаменателе - суммарное число у всех товаров, имеющихся в ассортименте (S). Показатель структуры рассчитывается по формуле (5)

$$C = A / S \quad (5).$$

Оценка эффективности товарной стратегии является заключительным этапом исследования. Объектами оценки являются: ассортимент выпускаемой продукции; качество товаров и услуг; затраты на создание новой продукции; мероприятия, проводимые в рамках товарной стратегии и их эффективность; методы и результаты маркетинговых исследований и т.д.[12]

Составление плана оценки осуществляется по следующим этапам: определяются области оценки товарной стратегии предприятия; перечисляются детально объекты и параметры, которые необходимо подвергнуть контролю составляются карты оценки; выбираются ответственные лица, осуществляющие

оценки и определяются их полномочия; определяют сроки, периодичность оценки и форму предоставления результатов оценки.

Оценка эффективности выбранной товарной стратегии предприятия осуществляется в несколько этапов. Первым из них является определение основных показателей эффективности товарной стратегии: доля товаров активного ассортимента; доля новых товаров; доля фирменных и марочных товаров; конкурентоспособность товаров; уровень и качество сервиса; качество упаковки; затраты на содержание отдела (сектора) товарной стратегии. Далее следует провести анализ товарной стратегии предприятия, алгоритм проведения которого представлен ниже.

Объем продаж и прибыль: базовый товар, модифицированный товар, товар особого спроса, дополнительный товар, определение рыночного профиля предприятия.

Для определения рыночного профиля организации используется несколько методик. Модель Розенберга исходит от того, что потребители оценивают продукт с точки зрения пригодности для удовлетворения своих потребностей. Существует еще одна модель, сходная с моделью Розенберга, однако имеющая более практический характер. Значение отдельных мотивов определяется через конкретные характеристики продукта.

Собрав таким способом данные о многих продуктах, можно получить: общие оценки продуктов, которые могут служить индикаторами предпочтений потребителей; информацию о важности отдельных характеристик для общей оценки; информацию о том, как воспринимают потребители различные продукты.

С помощью многомерных методов предприятие оценивается по заранее заданным характеристикам. Наиболее сложной фазой можно считать выбор характеристик продукта. Они должны отвечать следующим требованиям: быть по возможности независимыми друг от друга; четко разделять интересующие нас объекты; оказывать влияние на принятие решений о покупке; восприниматься без осложнений.

Потребители должны определить место продукта на шкале (чаще всего семиступенчатый рейтинг), отражающей определенную характеристику. Затем, с помощью статистических методов, эти шкалы можно уплотнить до небольшого числа. В итоге получится наглядная модель рынка, где каждый продукт занимает свое место.

Отношение к продукту можно считать предпосылкой реальной покупки. Она происходит в случае отсутствия ограничений в ресурсах и при наличии товара в месте продажи. Есть ряд методов, прямо определяющих намерение приобрести товар. Это, например, простой рейтинг с полями от «Приобрету наверняка» - до «Наверняка не куплю». Или вопрос типа: «Как высока вероятность приобретения семьей продукта А в этом году?» с ответами от 0 - «определенно нет» - до 100 - «определенно да».[11] На основании проведенного анализа принимается решение о совершенствовании товарной стратегии предприятия. Таким образом, выше были рассмотрены основные показатели оценки товарной стратегии предприятия. Для того, чтобы описать основные принципы и этапы управления ассортиментом, перейдем к следующему параграфу исследования.

1.3.Основные принципы и этапы управления ассортиментом

Рассмотрим основные принципы и этапы управления ассортиментом. Принцип создания ассортиментного перечня включает моменты следующие моменты:

1. Определение действующих и вероятных запросов, требований возможных покупателей, анализ возможностей применения продукции этого вида и принципов покупательского выбора на соответствующих рынках.
2. Рассмотрение и анализ существующих товарных аналогов, предлагаемых конкурентами.

3. Критическая оценка предложенных товаров в том же ассортименте, что и в п. 1 и 2, но уже с точки зрения потребителя (очень мало, достаточно, в избытке).

4. Решение вопросов о том, что именно следует включить в основной ассортимент, а какие позиции исключить из него из-за изменений в предложениях конкурирующих предприятий и общего состояния рынка сбыта.

5. Анализ поступающих предложений, касающихся создания нового ассортиментного ряда товаров, модернизация существующей базы продукции, а также анализ новых возможностей применения товаров.

6. Появление обновленных спецификаций улучшенных продуктов или товаров, которые впервые появляются на рынке, в соответствии с существующими требованиями.

7. Анализ рентабельности производства новых или усовершенствованных продуктов.

8. Проведение испытаний (тестирование) новых товаров с учетом мнения и запросов возможных покупателей. Такое тестирование проводится с целью выяснения того, насколько новая продукция соответствует запросам рынка.

9. Разработка особых инструкций и рекомендаций для производственных секторов компании, включающих требуемые параметры качества, модели, себестоимости, наименования, тары, предпродажного сервиса и т. д. Такие рекомендации пишутся по итогам тестирований, подтверждающих приемлемость характеристик изделия, а согласовываются в государственных службах.

10. Анализ всего существующего ассортимента.[10]

В целом, основные принципы, обобщенно, можно объединить в пять групп: сочетаемость, ориентация на покупателей- клиентов, развитие, профессионализм, эффективность, рисунок 2.

Существует множество составляющих, которые влияют на формирование торгового ассортимента и поддержание его состояния. Факторы управления ассортиментом бывают: общими (экономическими, социальными,

демографическими, природно-климатическими, национально-бытовыми); специфическими (к данной группе можно отнести численность населения, его состав, а также тип магазина, инфраструктуру, транспортное сообщение, наличие и количество конкурентов, условия завоза продукции). Главный фактор, влияющий на формирование ассортимента, – спрос потребителей. Необходимо четко отслеживать потребительские тенденции и подстраивать ассортимент под этот показатель.



Рисунок 2- Основные принципы управления ассортиментом [Составлено автором]

Процесс управления ассортиментом предприятия включает в себя ряд последовательных этапов, рисунок 3.

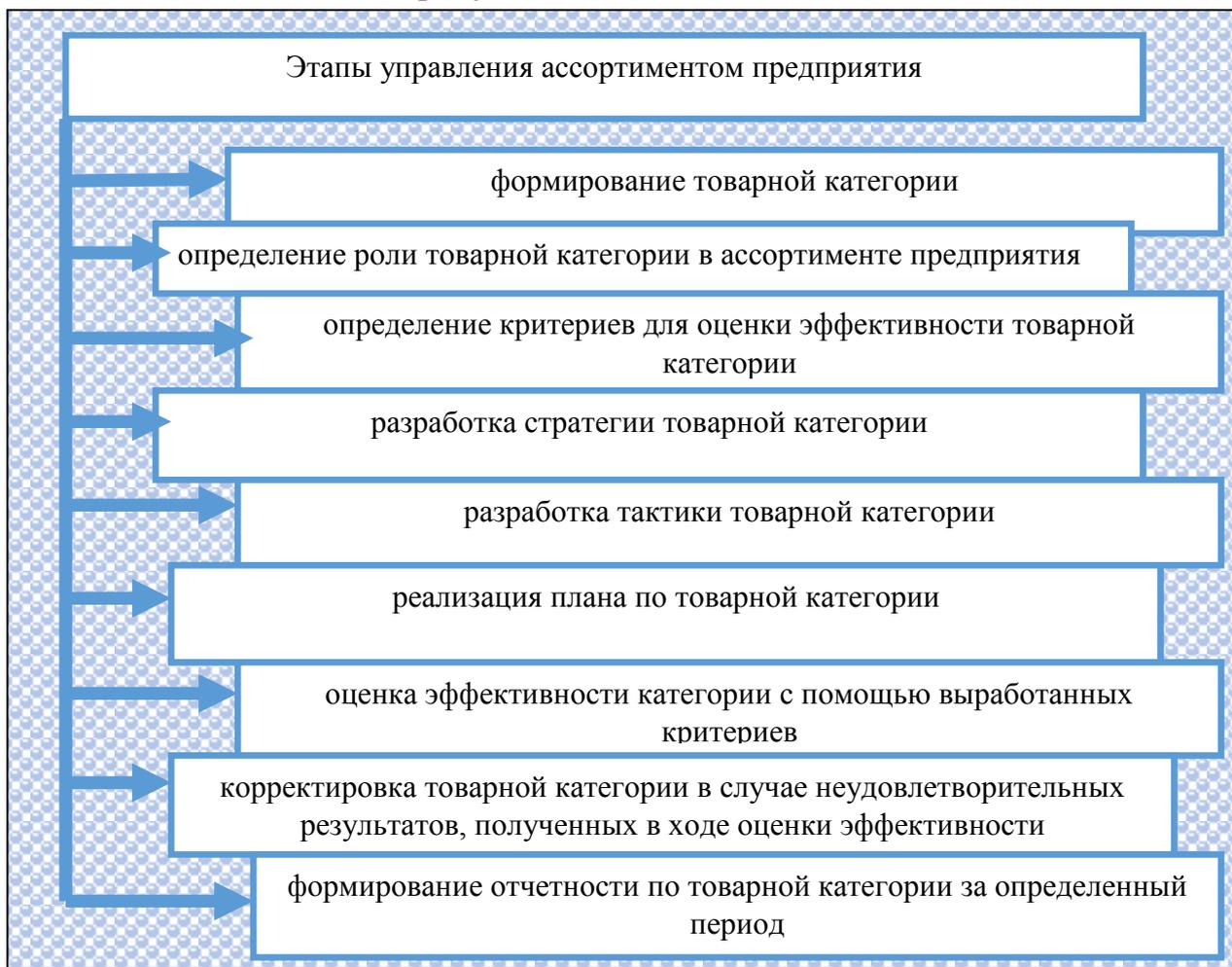


Рисунок 3- Этапы управления ассортиментом предприятия [Составлено автором]

Более подробная характеристика этапов управления ассортиментом представлена в Приложении 1.

Торговые предприятия и организации чаще всего используют методы управления товарной линией, которые заключаются в следующем: удлинение, модернизация, сокращение. Удлинение товарной линии: товарная линия считается короткой, если появление в ней новых товарных единиц увеличивает прибыль. Товарная линия считается длинной, если прибыль может быть увеличена за счет отказа от отдельных товарных единиц. Цель удлинения товарной линии – расширение доли рынка. Удлинение товарной линии может осуществляться двумя способами. Вытягивание вниз - причины: нижний

сегмент перспективен, противодействие работающим в нижнем сегменте, но стремящимся прорваться вверх конкурентам в текущем диапазоне застой и упадок. При вытягивании товарной линии вниз возможны три варианта действий: использовать для новых товарных единиц единую марку, ввести новую марку с названием компании, использовать для новых товарных единиц новую марку. Вытягивание вверх - причины: ускорение роста, увеличение прибыли, желание позиционироваться как производитель полного ассортимента. При вытягивании товарной линии вверх возможны два варианта действий: ввести новую марку, в которой отсутствует название компании использовать для новых товарных единиц единую марку.[14]

Следующий этап управления товарной стратегией предприятия – ее модернизация, которая может осуществляться как: полностью и одновременная модернизация; постепенная модернизация; постоянная модернизация.

В рамках модернизации могут осуществляться следующие действия: Выделение товарной линии – более активное продвижение одной или нескольких товарных единиц в линии. Наполнение товарной линии – выпуск новых вариантов товара в том же ценовом диапазоне. Причины: стремление увеличить прибыль, удовлетворение требований дилеров, полное использование производственных мощностей, желание стать ведущим поставщиком. Опасности: перенасыщение ассортимента, поглощение одних товаров другими, трудности для потребителей. Последний способ управления товарной стратегией предприятия – это сокращение товарной линии, то есть выявление и устранение «мертвых», убыточных товаров.

Эффективное управление товарным ассортиментом позволяет предприятию: сократить количество продаж, утраченных вследствие отсутствия необходимых товаров; ускорить темпы оборота товара на торговой точке; уменьшить излишки товаров; снизить риск списания товаров в связи с окончанием срока годности; минимизировать суммарные затраты, связанные с запасами. Таким образом, выше были рассмотрены теоретические аспекты товарной стратегии предприятия, для того, чтобы провести анализ и

предложить собственные пути по совершенствованию товарной стратегии на примере анализируемого предприятия, перейдем к следующей главе исследования.

Глава 2. Анализ товарной стратегии предприятия ООО «Маркет Продуктов –М»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Маркет Продуктов –М»

Объектом исследования является предприятие ООО «Маркет Продуктов-М», это торговое предприятие, работающее на рынке реализации продуктов питания. В настоящий момент предприятие организовано в форме общества с ограниченной ответственностью и осуществляет свою деятельность на основании ФЗ РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью»[1], Устава предприятия, налогового, трудового кодексов и иных нормативно-правовых актов РФ. Компания имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Общество имеет штампы и бланки со своим наименованием. Юридический адрес: г.Москва, пр. Ленина 119.

В настоящий момент у предприятия имеется три магазина в Москве и Московской области. Средняя площадь каждого магазина составляет 350 кв. метров. В магазине нет самообслуживания, как это существует в крупных гипермаркетах и супермаркетах, торговля в магазине осуществляется через прилавки. Среднесписочная численность работников составляет 60 человек. Организационная структура предприятия представлена на рисунке 4. Возглавляет компанию генеральный директор, ему подчиняются начальники отдела продаж, отдела закупок, отдела кадров и бухгалтерия.

Генеральный директор ООО «Маркет Продуктов-М» организует всю работу предприятия и несет ответственность за его состояние и деятельность. Он обеспечивает выполнение утвержденных для предприятия планов и заданий, принимает меры по своевременному снабжению предприятий

продовольственными товарами и средствами материально-технического снабжения.

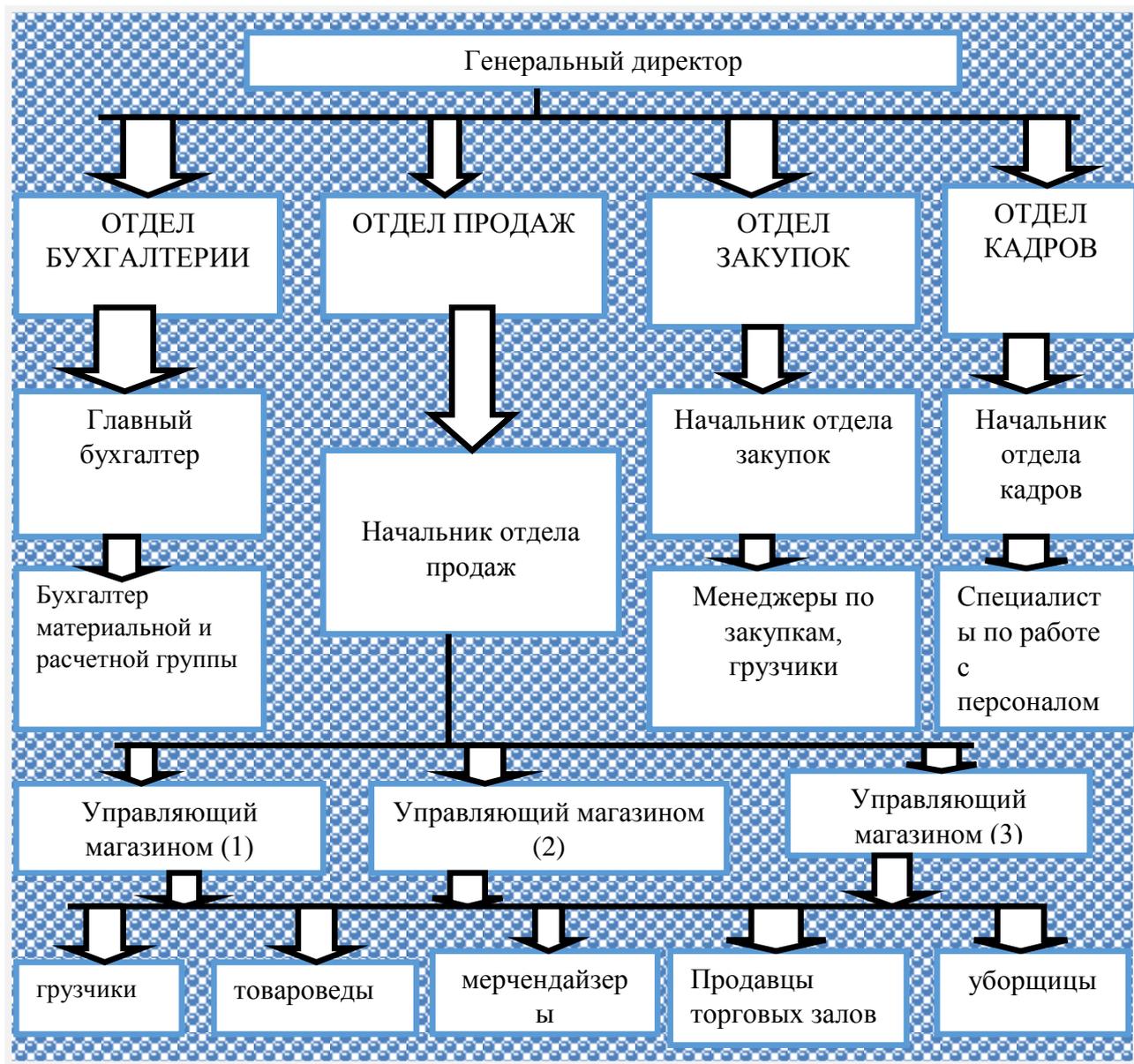


Рисунок 4- Организационная структура предприятия ООО «Маркет Продуктов-М»

Кроме этого, генеральный директор устанавливает для каждого материально ответственного лица лимит товарных остатков; руководит внедрением прогрессивных форм обслуживания; обеспечивает соблюдение работниками санитарных требований, правил торговли и техники безопасности. Кроме этого, обязанностями генерального директора являются: рассмотрение жалоб и предложений, принятие мер по устранению отмеченных недостатков;

обеспечение повышения квалификации работников предприятия ООО «Маркет Продуктов-М».

Другие руководящие работники (начальник отдела продаж, начальник отдела закупок, главный бухгалтер) ООО «Маркет Продуктов-М», руководствуются в своей деятельности утвержденным генеральным директором должностным инструкциям, составленным на основе квалификационных характеристик должностей этих работников. Начальник отдела продаж предприятия ООО «Маркет Продуктов-М» является основным лицом, несущим ответственность за производственную деятельность предприятия и качество продукции, он является одновременно и помощником генерального директора. Функциями начальника отдела кадров ООО «Маркет Продуктов-М» являются осуществление подбора, расстановки кадров, а также координирование работы аппарата и отдельных исполнителей, руководство подведомственными предприятиями и подчиненными работниками, принятие решений по вопросам деятельности предприятия или организации, контроль и обеспечение выполнения этих решений возложены на генерального директора и его заместителя.

В деятельности предприятия важную роль играют экономические показатели, так как целью любого коммерческого предприятия, в том числе и компании ООО «Маркет Продуктов-М» является получение прибыли. Рассмотрим кратко динамику основных показателей предприятия на основании данных бухгалтерской отчетности за последние три года, данные оформим в виде таблицы 1.

Данные таблицы 1 показывают, что на протяжении 2014-2016гг.. на предприятии ООО «Маркет Продуктов-М» наблюдается увеличение по всем показателям. В частности, стоимость капитала компании составила 10312тыс. руб. , а это на 12,72% выше уровня 2014 г. , в стоимостном выражении прирост составил 1164 тыс. руб. На такое увеличение повлиял рост общей суммы собственных средств на 1149 тыс. руб. По заемному капиталу не

произошло существенных изменений и в 2016 г. он сформировался на уровне 2002 тыс. руб.

Таблица 1-Основные экономические показатели деятельности предприятия ООО «Маркет Продуктов-М» с 2014-2016г.г.

№ п/п	показатели	2014 г.	2015г.	2016г.	Отклонение 2016 г. от 2014 г.
1	Сумма капитала, тыс. руб.	9148	10222	10312	+1164
2	Сумма собственных средств, тыс. руб.	7161	7347	8310	+1149
3	Сумма заемных средств, тыс. руб.	1987	2875	2002	+15
4	Дебиторская задолженность тыс. руб.	2010	2038	2121	+111
5	Продажи, тыс. руб.	19326,7	21780,4	24445,2	+5118,5
6	Себестоимость продаж, тыс. руб.	18320,4	20640,6	22653,7	+4333,3
7	Запасы, тыс. руб.	2468	3282	3134	+666
8	Прибыль от продаж, тыс. руб.	962,1	1092	1739,4	+777,3
9	Чистая прибыль (убыток) отчетного периода, тыс. руб.	+768,84	+874,2	+1494,95	+726,11
10	Рентабельность всего капитала, %= (Прибыль/капитал)×100%	10,52	10,68	16,87	+6,32
11	Рентабельность продаж, %= (Прибыль/выручка)×100%	4,97	5,02	7,12	+2,15
12	Среднегодовая численность работников, чел.	63	60	57	-6
13	Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	12,8	15,4	18,2	+5.4

Ежегодно увеличиваются не только капитал компании, но и объемы продаж, которые в 2016 г. составили 24445,2 тыс. руб., а это на 26,48% выше показателя 2014 г. и на 12,24% превышает значения предыдущего года. Рост произошел и по себестоимости, которая увеличилась за два года на 4333,3 тыс. руб. Положительной является и динамика прибыли от продаж, которая выросла на 777,3 тыс. руб., показатель чистой прибыли составил 1494,95 тыс. руб., а это на 726,11 тыс. руб. больше по сравнению с данным на 2014 г. В связи с тем, что темпы роста продаж опережают темпы роста себестоимости, показатели рентабельности также имеют положительную динамику развития. В частности, рентабельность капитала и рентабельность продаж увеличились на 6,32% и 2,15% соответственно. Среднегодовая численность работников ООО «Маркет Продуктов-М» в 2016 г. составила 57 человек, а это на 6 человек меньше по

сравнению с данным на начало анализируемого периода и на 3 человека меньше к уровню прошлого года. Однако, среднемесячная заработная плата увеличилась на 5,4 тыс. руб. и в 2016 г. составила 18,2 тыс. руб.

Таким образом, проведенный анализ по предприятию ООО «Маркет Продуктов-М» позволяет сделать вывод, что в целом предприятие является успешным, имущество предприятия в основном сформировано за счет собственных средств, что свидетельствует о финансовой независимости организации. Показатели прибыльности и рентабельности имеют положительную направленность. На финансовые показатели существенное влияние оказывает как в целом эффективность управления организацией, так и управление товарным ассортиментом и разработки товарной стратегии. Для того, чтобы дать наиболее полную оценку товарной стратегии компании ООО «Маркет Продуктов-М», перейдем к следующему параграфу исследования.

2.2. Оценка товарной стратегии ООО «Маркет Продуктов-М»

Предприятие ООО «Маркет Продуктов-М», как уже было описано выше, занимается реализацией продуктов питания. В настоящий момент ассортимент предприятия насчитывает более 850 наименований товаров, таблица 2. И включает в себя следующие группы товаров: консервы, бакалея, мясо и рыбные продукты, алкоголь и напитки, хлебобулочные и кондитерские изделия, табак, салаты, овощи, фрукты.

Так, в течении анализируемого периода на предприятии ООО «Маркет Продуктов-М» наблюдается увеличение ассортимента наименований продуктов питания 9,49% или на 75 единиц товаров. Такое увеличение произошло за счет расширения ассортимента практически по всем группам товаров. В частности, увеличился ассортимент по табачным изделиям, пиво и алкогольные напитки, безалкогольные напитки, салаты и кулинарные сэндвичи, овощи, фрукты, зелень и грибы, консервы и бакалея. Хотя произошло незначительное снижение

по следующим группам товаров: хлеб и хлебобулочные, замороженные продукты, охлажденные мясо, птица.

Таблица 2-Ассортимент наименований товаров предприятия
ООО «Маркет Продуктов-М» с 2014-2016 г.г.

Ассортимент товаров	2014 год, ед. наименований	2015 год, ед. наименований	2016 год ед. наименований	Отклонение 2016г. от 2011 г.	Коэффициент полноты ассортимента
Бакалея	122	131	142	+20	1,16
Консервы	56	43	67	+11	1,19
Чай, кофе, какао	67	73	71	+4	1,05
Молочные продукты	88	79	89	+1	1,01
Мясные продукты	14	11	12	-2	0,86
Рыбные продукты	22	19	24	+2	1,09
Охлажденные мясо, птица, рыба	34	32	29	-5	0,85
Замороженные продукты	71	48	69	-2	0,97
Овощи, фрукты, зелень, грибы	21	28	32	+11	1,52
Салаты, кулинарные изделия, сэндвичи	19	18	26	+7	1,26
Яйцо	4	3	4	-	1,0
Кондитерские изделия	43	38	51	+8	1,18
Хлебобулочные изделия и выпечка	22	23	19	-3	0,86
Безалкогольные напитки и соки	58	49	63	+5	1,08
Алкоголь	76	72	85	+9	1,12
Пиво и слабоалкогольные напитки	44	57	49	+5	1,11
Табак, табачные изделия и принадлежности	29	24	33	+4	1,14
итого	790	748	865	75	1,09

Важными показателями в деятельности предприятия являются показатели полноты ассортимента. Полнота ассортимента- это количество видов, разновидностей и наименований товаров в группе однородной продукции. Показатель полноты может быть действительным и базовым. Коэффициент полноты ($K_{п}$) - отношение действительного показателя к базовому, чем выше полнота ассортимента, тем лучше удовлетворяются потребности покупателя.

В данном случае в таблицы 2 коэффициент полноты рассчитывается отношением показателя 2016г. к 2014г. Так как произошло увеличение

ассортимента, то коэффициент полноты соответственно больше 1, и составил 1,09 по отношению к показателю 2014г. По тем группам товаров где произошло снижение ассортимента, коэффициент полноты меньше 1, это например, по хлебобулочным изделиям, замороженным продуктам, мясным и охлажденные мясо, птица. Но в целом по предприятию наблюдается, что ассортимент расширился, что следует оценить положительно, так как это влияет на финансовые показатели деятельности организации. Наибольший удельный вес в общей структуре наименований товаров приходится на бакалейные изделия, их доля составляет более 16%, таблица 3.

Таблица 3-Ассортимент товаров ООО «Маркет Продуктов-М»
по структуре в 2016 г.

Ассортимент товаров	2014год ед. наимено ваний	2014г.,%	2016 год ед. наименов аний	2016 год, доля, %	Отклонен ие 2016 г. от 2014 г.,%
Бакалея	122	15,44	142	16,42	+0,98
Консервы	56	7,08	67	7,74	+0,66
Чай, кофе, какао	67	8,48	71	8,21	-0,27
Молочные продукты	88	11,13	89	10,28	-0,85
Мясные продукты	14	1,77	12	1,39	-0,38
Рыбные продукты	22	2,78	24	2,77	-0,01
Охлажденные мясо, птица, рыба	34	4,30	29	3,35	-0,95
Замороженные продукты	71	8,98	69	7,97	-1,01
Овощи, фрукты, зелень, грибы	21	2,65	32	3,69	+1,04
Салаты, кулинарные изделия, сэндвичи	19	2,41	26	3,00	+0,59
Яйцо	4	0,51	4	0,46	-0,05
Кондитерские изделия	43	5,44	51	5,89	+0,45
Хлебобулочные изделия и выпечка	22	2,78	19	2,19	-0,59
Безалкогольные напитки и соки	58	7,34	63	7,28	-0,06
Алкоголь	76	9,62	85	9,82	+0,2
Пиво и слабоалкогольные напитки	44	5,56	49	5,66	+0,1
Табак, табачные изделия и принадлежности	29	3,67	33	3,81	+0,14
итого	790	100,0	865	100,0	-

В пределах 10% приходится на такие товары как молочные продукты, безалкогольные напитки и соки алкоголь, замороженные продукты. Небольшой удельный вес в общей структуре наименований изделий компании по данным на 2016 г. приходится на хлебобулочные изделия и выпечка, яйцо, рыбные и мясные продукты. Следует отметить, что за анализируемый период, наблюдается снижение доли в общей структуре ассортимента по таким наименованиям как салаты, сэндвичи, хлебобулочные изделия и выпечка, замороженные продукты, охлажденные мясо, птица, молочные продукты, чай, кофе, какао. Рост доли наблюдается по таким видам наименований как: бакалея, консервы, овощи, фрукты, зелень, кондитерские изделия, алкоголь и табачные изделия.

Не менее важными показателями в ассортиментной политике являются данные по реализации продукции по наименованиям. Проведем анализ динамики реализации товарной продукции с 2014 по 2016 г. по имеющимся данным таблицы 4.

Таблица 4- Динамика продаж товарной продукции ООО «Маркет Продуктов-М» с 2014-2016 г.г.

Ассортимент товаров	2014 год, тыс. руб.	2015 год тыс. руб.	2016 год тыс. руб.	Отклонение 2016 г. от 2014 г. тыс. руб.
Хлеб, хлебобулочные изделия	599,7	601,2	622,4	+22,7
кондитерские товары	1732,7	1863,2	1976,8	+244,1
Напитки, соки, чай, кофе, какао	1987,6	2002,7	2270,6	+283,0
Мясные, рыбные продукты	5589,0	5432,2	5765,7	+176,7
Крупы, сахар, макаронные изделия	132,2	129,3	138,8	+6,6
Овощи, фрукты	1340,4	1208,3	1309,8	-30,6
Бакалейные товары	769,3	679,7	764,9	-4,4
Алкоголь	2319,2	2414,7	2689,5	+370,3
Табачные изделия	386,1	372,4	373,6	-12,5
Другие группы товаров	4470,5	7076,7	8533,1	+4062,6
итого	19326,7	21780,4	24445,2	+5118,5

Так, по данным таблицы 4 видно, что в течении анализируемого периода наблюдается рост товарооборота, так выручка в 2016 г. составила 24445,2 тыс.

руб., а это на 5118,5 тыс. руб. больше, по отношению к началу анализируемого периода. Увеличение продаж произошло по всем группам товаров, за исключением овощей и фруктов, выручка по этой группе товаров снизилась на 30,6 тыс. руб., товарооборот по бакалейным товарам и табачным изделиям снизился на 4,4 тыс. руб. и 12,5 тыс. руб. соответственно. Значительный прирост товарооборота произошел по кондитерским товарам, товарооборот по состоянию на 2016г. по этой группе товаров составил 1976 тыс. руб., а это 244,1 тыс. руб. больше, по отношению к показателю 2014г.

Таким образом, представленный анализ показал, что на предприятии наблюдается увеличение ассортимента, при этом показатель полноты ассортимента составил 1,09. Однако по некоторым группам товаров коэффициент снизился. За счет изменения наименований, в общей структуре ассортимента доля бакалейных товаров, овощей, грибов, консервов, кондитерских изделий увеличилась. Снижение доли произошло по охлажденным напиткам, мясу, молочным продуктам, чая, кофе. Динамика объемов продаж в целом является положительной, рост продаж произошел по всем группам товаров, кроме бакалейных товаров, овощей, фруктов и табачных изделий. Проведенное выше исследование предприятию позволяет сделать вывод, что в целом деятельность предприятия можно назвать успешной, наблюдается рост показателей прибыльности и рентабельности, замечена динамика увеличения ассортимента реализуемой продукции. Однако, для улучшения товарной политики компании и увеличения объемов продаж, целесообразно рассмотреть мероприятия, направленные на расширение и оптимизацию ассортимента компании ООО «Маркет Продуктов-М». Для этого, перейдем к следующему параграфу исследования.

2.3.Совершенствование товарной стратегии предприятия ООО «Маркет Продуктов-М»

Согласно специфики предприятия ООО «Маркет Продуктов-М» для расширения ассортимента и приведения его к наиболее оптимальному, целесообразно включить в ассортимент товары первой необходимости, такие как –бытовая химия. Бытовая химия - это товары химического происхождения, которые предназначены для хозяйственных нужд. Чистящие средства и другая продукция бытовой химии представляет собой солидный список активной химической продукции, основным предназначением которой является эффективный уход за предметами интерьера, одеждой, посудой, автотранспортом и др.

Так, товары бытовой химии достаточно условно можно разделить на следующие группы: чистящие средства; моющие средства, в которые входят средства для мытья посуды; пятновыводящие средства (пятновыводители); стиральный порошок и аналогичные синтетические моющие средства; подсинивающие средства и подкрашивающие средства; дезинфицирующие средства; средства от крыс и мышей называемые родентициды; средства защиты от насекомых называемые инсектициды; средства для ухода за поверхностью, элементами и предметами интерьера; освежители воздуха; кондиционеры- ополаскиватели, отбеливатели, антистатика для белья; автокосметика; клеящие средства (клей); японская бытовая химия; лакокрасочные средства; прочие химические средства предназначенные для бытового использования.

Рассмотрим кратко характеристику основных видов товаров бытовой химии.

Моющие средства - это натуральные вещества и синтетические вещества с очищающим воздействием, которые применяются в быту, сфере обслуживания и промышленности. Чистящие средства - это жидкие вещества или порошкообразные вещества, а так же пасты для очистки поверхностей и

материалов. Пятновыводящие средства или пятновыводители – это вещества для удаления жировых пятен и выведения пятен различной природы. Дезинфицирующие средства - это химические средства и физические средства, имеющие в своем составе дезинфицирующий агент, который применяют при проведении дезинфекции. Подкрашивающие средства и подсинивающие средства – это вещества комплексного воздействия для синхронного со стиркой вещей подсинивания и подкрашивания; Стиральные порошки, синтетические моющие средства - вещества или смеси, используемые в растворах воды для очистки и отмытки поверхностей от загрязнений и пятен. Лакокрасочные средства - это вещества, которые имеют способность при наложении тонким слоем на материал создавать на его поверхности декоративную либо защитную пленку.

Кондиционеры-ополаскиватели, антистатика и отбеливатели для белья - это средства комплексного воздействия при финишной обработке белья. Освежители воздуха - гелевые освежители воздуха, аэрозольные освежители воздуха и другие специальные средства, которые содержат пахучие вещества фруктовых и растительных природных ароматов и предназначены для удаления либо устранения сторонних запахов в помещениях и создания едва заметного приятного аромата в атмосфере помещения. Клеящие средства или клеи - расплавы и растворы или, которые способны после нанесения на определенную поверхность склеивать целые предметы или их отдельные части. Автокосметика, автопрепараты – это химические препараты, которые предназначены для увеличения срока службы и эксплуатации салона автомобильного транспорта и сохранения его красивого вида.

Товары бытовой химии по агрегатному состоянию различают: жидкие (эмульсии и суспензии), твердые (таблетированные, порошкообразные, гранулированные), гелеобразные товары бытовой химии и пастообразные товары бытовой химии.

Таким образом, рассмотрев ассортимент товаров импортного и отечественного производства, можно сделать вывод, что рынок бытовой химии

достаточно разнообразен, поэтому в целях оптимизации финансовых ресурсов и расширения ассортимента предприятия ООО «Маркет-Продуктов -М» будет рационально пополнить ассортимент самыми ходовыми товарами бытовой химии. В частности, это товары, которые пользуются спросом у хозяек, а именно: чистящие и моющие средства, стиральные порошки, дезинфицирующие средства, мыло туалетное и хозяйственное, губки чистящие для мытья посуды, шампунь, освежители воздуха, таблица 5.

Таблица 5- Предлагаемый ассортиментный перечень бытовой химии для предприятия ООО «Маркет-Продуктов -М» на перспективу

№ п/п	Группы товаров	Ассортимент наименований ед.	Кол-во закупаемых единиц наим., шт.	Средняя оптовая цена, руб.	Итого сумма, руб.
1	чистящие и моющие средства	4	500	28,0	14000,0
2	стиральные порошки	5	1000	30,0	30000,0
3	дезинфицирующие средства	3	300	90,0	27000,0
4	мыло туалетное	3	1000	10,0	10000,0
5	мыло хозяйственное	3	1000	8,0	8000,0
6	губки чистящие для мытья посуды	2	500	20,0	10000,0
7	шампунь	5	1000	70,0	70000,0
8	освежители воздуха	5	200	60,0	12000,0
	итого	30	-		181000,0

В последующем компания ООО «Маркет-Продуктов-М» может расширить предлагаемый ассортиментный перечень. Для того, чтобы компания ООО «Маркет-Продуктов-М» смогла пополнить ассортимент товаров бытовой химией, необходимо осуществить следующие действия:

- 1) Поиск оптовых продавцов бытовой химии;
- 2) Заключение договоров на поставку бытовой химии;
- 3) Установление розничной наценки на товар ;

4) Отпуск бытовой химии в розничную реализацию по магазинам компании ООО «Маркет-Продуктов-М».

Для закупки товаров по оптовым ценам производителя, компания ООО «Маркет Продуктов –М» может использовать часть чистой прибыли. Так, в частности по состоянию на 2016 г. она составила 1494,95 тыс. руб.

Целесообразно применение к оптовой цене, установить надбавку на бытовую химию в размере 40% .

Таким образом, проведенный расчет в таблицы 5 показывает, что предполагается первоначально закупить продукции по оптовой цене на сумму 181,0 тыс. руб. Если на данную продукцию применить торговую наценку в размере 40% и реализовать всю продукцию за определенный промежуток времени (предположим, что в таком количестве можно реализовать продукцию за квартал) , то сумма выручки составит $181 \text{ тыс. руб.} + 40\% = 253,4 \text{ тыс. руб.}$ Прибыль от продаж составит: $253,4 - 181 = 72,4 \text{ тыс. руб.}$ (за квартал). Таким образом, за год прибыль от продаж бытовой химии составит: $72,4 \text{ тыс. руб.} \times 4 \text{ квартала} = 289,6 \text{ тыс. руб.}$

Следовательно, увеличение ассортимента предприятия ООО «Маркет Продуктов –М» за счет пополнения товарами бытовой химии позволит компании увеличить прибыль от продаж в среднем на 289,6 тыс. руб. Таким образом, по состоянию на 2016г. прибыль от продаж составляла 1739,4 тыс. руб., т.е. в перспективе она составит $1739,4 + 289,6 = 2029 \text{ тыс. руб.}$, рисунок 5.



Рисунок 5-Динамика прибыли от продаж предприятия ООО «Маркет Продуктов –М» до и после внедрения мероприятий

Достаточно сложно прогнозировать увеличение товарооборота, так как это зависит от множества факторов, в том числе и от внешних условий деятельности организации. Т.е. данный расчет является прогнозным исходя из предполагаемых объемах продаж. В случае, если объемы продаж будут выше, чем планируется, то соответственно показатели прибыли от продаж и рентабельности будут иметь большие значения.

А согласно проведенному планируемому объему реализации, рассчитаем показатель рентабельности продаж по формуле (6)

$$R_1 = \frac{\text{прибыль от продаж}}{\text{выручка от продаж}} \times 100\% \quad (6)$$

Если известно, что выручка за квартал, за счет реализации бытовой химии составит 253,4 тыс. руб., за год соответственно она составит 1013,6 тыс. руб. По состоянию на 2016 г. выручка предприятия ООО «Маркет Продуктов –М» составила 24445,2тыс. руб., то с учетом мероприятий она составит 25458,8 тыс. руб.

Рентабельность продаж в перспективе, с учетом мероприятий составит: $(2029/25458,8) \times 100\% = 7,97\%$, т.е. произойдет увеличение показателя на 0,85%, рисунок 6.

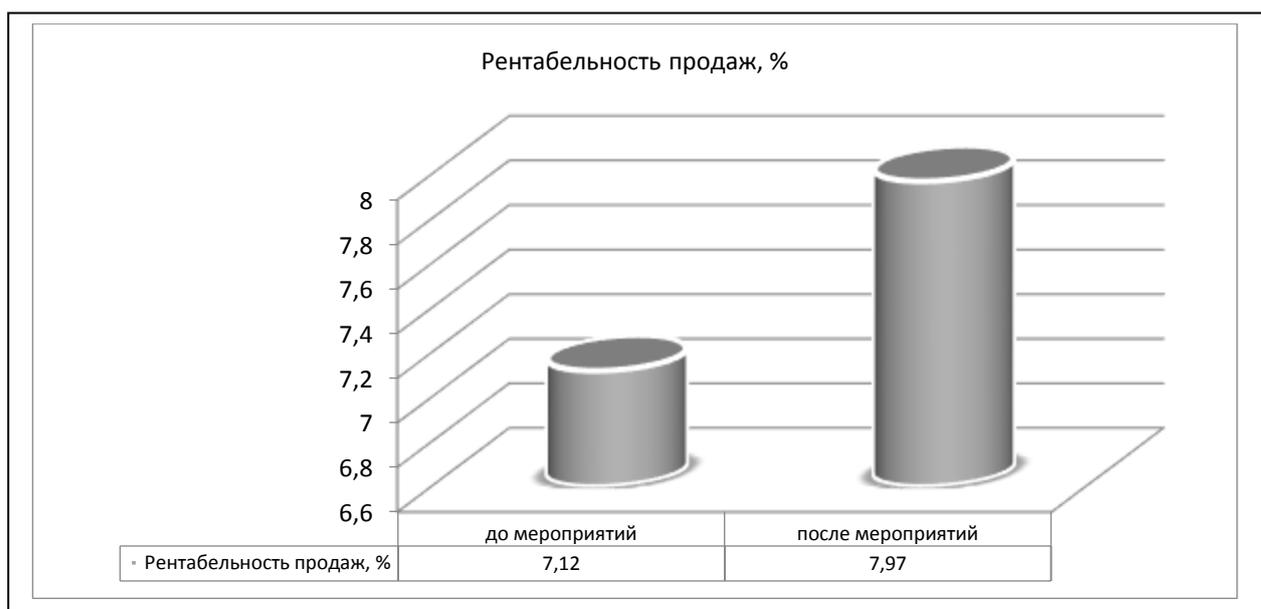


Рисунок 6- Экономическая эффективность предложенных мероприятий предприятия ООО «Маркет Продуктов –М»

Таким образом, за счет расширения ассортимента предприятия ООО «Маркет Продуктов –М» будет достигнута экономическая эффективность, которая выражается в увеличении товарооборота, прибыли от продаж и роста показателя рентабельности продаж, что является положительным фактором.

Заключение

Под товарной стратегией следует понимать разработку направлений оптимизации товарной номенклатуры и ассортимента товара, наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего эффективность деятельности предприятия в целом. В качестве объекта исследования была выбрана компания ООО «Маркет Продуктов-М», которая организована в форме общества с ограниченной ответственностью и осуществляет свою деятельность на основании Устава и российского законодательства.

Основным видом деятельности предприятия ООО «Маркет Продуктов-М», является реализация продуктов питания. В настоящий момент у предприятия имеется три магазина, средняя площадь которых составляет по 350 кв. м. В магазине нет самообслуживания, как это существует в крупных гипермаркетах и супермаркетах, поэтому вся торговля осуществляется через прилавки. Среднесписочная численность работников составляет 60 человек. В настоящий момент ассортимент предприятия насчитывает более 850 наименований товаров и включает в себя следующие группы товаров: консервы, бакалея, мясо и рыбные продукты, алкоголь и напитки, хлебобулочные и кондитерские изделия, табак, салаты, овощи, фрукты.

Проведенный выше анализ показал, что на предприятии ООО «Маркет Продуктов-М» наблюдается увеличение выручки и прибыли, несмотря на это товарооборот по некоторым группам товаров снизился. В целом коэффициент полноты ассортимента составил 1,09, это свидетельствует об увеличении ассортимента магазинов в целом, однако по некоторым группам товаров ассортимент снизился. По структуре ассортимента произошли незначительные изменения, наибольший удельный вес в общей структуре приходится на бакалейные изделия. За счет изменения наименований, в общей структуре ассортимента доля бакалейных товаров, овощей, грибов, консервов, кондитерских изделий увеличилась. Снижение доли произошло по

охлажденным напиткам, мясу, молочным продуктам, чая, кофе. Динамика объемов продаж в целом является положительной, рост продаж произошел по всем группам товаров, кроме бакалейных товаров, овощей, фруктов и табачных изделий. Проведенное выше исследование по предприятию позволяет сделать вывод, что в целом деятельность можно назвать успешной, наблюдается рост показателей прибыльности и рентабельности, замечена динамика увеличения ассортимента реализуемой продукции.

Однако, в качестве мероприятий, по совершенствованию товарной политики было предложено- расширение ассортимента товаров за товаров бытового назначения (чистящие и моющие средства, порошки стиральные, мыло хозяйственное и туалетное, шампуни и др.). Таким образом, планируется увеличить ассортимент существующих товаров предприятия на 30 наименований. Для этого необходимо: поиск потенциальных оптовых продавцов бытовой химии, заключение договоров на поставку продукции, применение торговой наценки на товары в размере 40% от оптовой цены, реализация товаров бытового назначения населению через магазины компании ООО «Маркет Продуктов-М». Проведенный расчет показал, что финансирование данного мероприятия, направленного на расширение ассортимента, может осуществляться за счет чистой прибыли компании.

В целом экономическая эффективность от совершенствования товарной политики выражается в увеличении товарооборота, прибыли от реализации и рентабельности продаж. Проведенный расчет экономической эффективности показал, что за счет существующих мероприятий компания в следующем году сможет увеличить прибыль от продаж на 289,6 тыс. руб., возрастет и показатель рентабельности продаж в пределах 1%. Рассчитанные показатели экономической эффективности являются прогнозируемыми, какими они будут на самом деле, будет зависеть от множества факторов, в том числе развития конкуренции на данной нише.

Таким образом, за счет расширения ассортимента предприятия будет достигнута экономическая эффективность, которая выражается в увеличении

товарооборота, прибыли от продаж и роста показателя рентабельности продаж, что является положительным фактором. Следовательно, данное мероприятие позволит компании улучшить свои финансовые показатели, повысить конкурентоспособность и выйти на новый уровень управленческого развития.



www.diplomstudent.net

**Дипломные
работы
на заказ**

**от автора
без предоплаты**

Список использованных источников

1. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8 февраля 1998 г. N 14-ФЗ (принят ГД ФС РФ 14.01.1998)//с изм.
2. Абрютин М.С., Грачев А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. - М.: Дело и сервис, 2016г.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. [Текст] / И. Ансофф. - СПб: Издательство "ПИТЕР", 2011г. - 416 с.
4. Армстронг М. Основы менеджмента [Текст] / М. Армстронг. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2011г. - 508 с.
5. Аванесов Ю.А. Основы коммерции. – М.: ТОО «Люкс-арт», 2010г.
6. Балабанов Л.В. Оптовая торговля. Маркетинг и коммерция. – М.: Экономика, 2009г.
7. Баканов М.И., А.Д. Шеремет «Теория экономического анализа» Москва, 2008 г.
8. Багиев Г.Л., В.М.Тарасевич, Х.Анн; Под ред. Г.Л.Багиева: Маркетинг: Учебник для Вузов. Рубрика: Маркетинг (планирование деятельности). Брендинг, 2014 г. – 733 с.
9. Баринов В. А. Стратегический менеджмент: [Учеб. пособие]/ В.А. Баринов, В.Л. Харченко; Целевое назначение: Учебники и учеб. пособ.д/ высшей школы(ВУЗы) ИНФРА-М 2015 г. – 284 с.
10. Бандурин А.В. Стратегический менеджмент организации [Текст] / А.В. Бандурин, Б.А. Чуб. - М: ИНФРА 2014г. - 272 с.
11. Боят Г.Дж. Практическое пособие по управлению сбытом: Пер. с англ.; научн. ред. Ф.А. Крутиков – М.: Экономика, 2015г.
12. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - М: Проспект, 2010 г.
13. Крейнина М. Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки.— М.:ИКЦ«ДИС», 2009г.

14. Крис А. Внутренняя торговля. Пер. с фр.; общ. ред. В.С. Загашвили. – М.: АО «Прогресс», 2008г.
15. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс 2-е издание, - СПб.: Питер, 2014г. — 464 с.
16. Кабушкин Н.И. «Основы менеджмента» / Минск «Экономпресс»/, 2014 г.
17. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: - Вильямс, 2014 г. – 672 с.
18. Маркетинг: учебник / А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др. под ред. А.Н. Романова. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015 г. - 560 с.
19. «Менеджмент» / И.Н. Герчикова: Учебник, третье издание, Москва «Банки и биржи» Издательское объединение «Юнити» 2013г.
20. Маркетинг: Учебник / Под ред. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014г.
21. Осипова Л.В. Основы коммерческой деятельности: Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015.
22. Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 2014г.
23. Платонов В. Н. Организация торговли: Учеб. пособие для вузов. - Мн.: БГЭУ, 2014. - 287с.
24. Синецкий Б.И. Основы коммерческой деятельности: Учебник. – М.: Юрист, 2014г.
25. Савицкая Г. «Анализ хозяйственной деятельности предприятий»: Учебник- 2 –е изд., испр.-Мн.: ИП «Экоперспектива», 2014г.-494 с.
26. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Серия: Университетская серия. Издательство: Маркет ДС, 2015 г.- 208 с.
27. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. 9-е издание, исправленное и дополненное. Издательство: Дело, 2014 г. – 448 с.
28. Чернышев М.А., Солдатова И.Ю., Бортник Е.М. и др. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Под ред. М. А. Чернышева. Ростов, 2009. – 265.

29. Шандезон Ж. Методы продажи: Пер. с фр.; общ. ред. В.С. Загашвили. – М.: АО «Прогресс», 2014г.
30. Щур Д.Л. Договоры в торговле. – М.: Приор, 2015г.
31. «Экономический анализ хозяйственной деятельности» /под ред. А.Д. Шеремета, М.: «Экономика», 2016г.

Приложения