

## **Образец титульного листа на раздаточный материал**

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИНЖЕНЕРНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»

Кафедра «Управления, организации производства и отраслевой  
экономики»

### **РАЗДАТОЧНЫЙ МАТЕРИАЛ**

к выпускной квалификационной работе на тему:

**«Управление ассортиментом с учетом конкурентного  
рынка (на примере ООО «СЛ-ТРЕЙД»)»**

Автор работы: **Иванов И. И.**

Руководитель работы: **доц. Кононова А. В.**

Воронеж, 2020

## Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические и методические основы управление ассортиментом с учетом конкурентного рынка.....	5
1.1 Роль управления ассортиментом в условиях отраслевых рынков.....	5
1.2 Ассортимент как ключевой фактор обеспечения конкурентоспособности организации.....	11
1.3 Методы анализа показателей конкурентоспособности организации.....	16
2 Анализ управления ассортиментом ООО «СЛ-ТРЕЙД» с учетом конкурентного рынка.....	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика отраслевого предприятия.....	26
2.2 Оценка эффективности управления ассортиментом ООО «СЛ-ТРЕЙД».....	28
2.3 Анализ конкурентоспособности объекта изучения.....	34
3 Рекомендации по совершенствованию управления ассортиментом ООО «СЛ-ТРЕЙД» с учетом конкуренции на отраслевом рынке.....	42
Заключение.....	55
Список использованных источников.....	57



## **Введение**

В условиях современной экономической нестабильности и высокой конкуренции на рынке санитарно-технического оборудования, компании обязаны разрабатывать эффективные стратегии для удержания и укрепления своих позиций. Одним из важнейших элементов таких стратегий является грамотное управление ассортиментом, которое оказывает значительное влияние на финансовые результаты организации и её конкурентоспособность. ООО «СЛ-ТРЕЙД», являясь одним из участников данного рынка, сталкивается с рядом проблем, которые сдерживают развитие её ассортимента и, как следствие, ограничивают рыночные возможности. К таким проблемам относятся узкие товарные категории, недостаток инновационной продукции, слабое развитие онлайн-торговли и наличие малоприбыльных товаров, что в целом снижает рентабельность компании.

Актуальность выбранной темы заключается в необходимости оптимизации ассортиментной политики компании для повышения её конкурентоспособности в условиях высокой конкуренции. В условиях растущего интереса к экологичным и энергоэффективным решениям, а также стремления к технологическим инновациям, компания должна быть готова к оперативным изменениям своего ассортимента, чтобы удовлетворить требования современного рынка и потребителей.

Объектом исследования является процесс управления ассортиментом продукции компании ООО «СЛ-ТРЕЙД», а предметом — факторы, влияющие на эффективность и конкурентоспособность ассортимента.

Целью исследования является разработка рекомендаций по совершенствованию управления ассортиментом компании с учетом текущих рыночных тенденций и конкуренции в отрасли. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Проанализировать текущую ассортиментную политику компании и выявить проблемы, влияющие на её конкурентоспособность.

2. Разработать предложения по расширению и обновлению ассортимента с учётом потребностей рынка и конкурентов.

3. Оценить эффективность предложенных мероприятий с использованием методов экономического анализа.

4. Разработать рекомендации по оптимизации складской и закупочной политики компании.

Для достижения целей исследования будут использованы следующие методы: SWOT-анализ, ABC-XYZ-анализ, матрица BCG, а также методы экономического анализа для оценки эффективности предложенных мероприятий.

Структура работы включает три главы. В первой главе рассматриваются теоретические аспекты управления ассортиментом и анализ деятельности компании. Во второй главе предлагаются практические рекомендации по оптимизации ассортиментной политики с учётом конкурентной среды и современных рыночных требований. В третьей главе проводится оценка экономической эффективности предложенных мероприятий и формулируются выводы.

# **1 Теоретические и методические основы управление ассортиментом с учетом конкурентного рынка**

## **1.1 Роль управления ассортиментом в условиях отраслевых рынков**

Управление ассортиментом - совокупность средств и методов, предназначенных для формирования и поддержания рационального ассортимента товаров, производимых, выпускаемых или реализуемых организацией.

Управление ассортиментом направлено на выявление, формирование и удовлетворение потребностей потребителей, а также на достижение цели организации - обеспечение плановой прибыли.

Основные этапы управления ассортиментом включают:

1. Анализ потребностей потенциальных покупателей, как реальных, так и прогнозируемых;
2. Оценка текущего товарного ассортимента с использованием его расчётных показателей;
3. Выявление и учёт факторов, влияющих на формирование ассортимента;
4. Разработку, утверждение и внедрение ассортиментной политики;
5. Корректировку ассортимента в зависимости от изменений рыночной ситуации;
6. Оценку эффективности внедрённой ассортиментной политики.

Определение реальных и прогнозируемых потребностей осуществляется через проведения маркетинговых исследований, в которых применяются социологические, регистрационные и

аналитические методы. Важно не только выявить уровни потребностей (нужда, запросы и спрос), но и определить виды и категории потребностей. Например, при исследовании потребности в органической продукции следует выяснить, какие требования потребители предъявляют к такой продукции и что они ожидают от её использования [30].

Значение управления ассортиментом для предприятия заключается в следующем:

1. Удовлетворение спроса покупателей. Ассортимент напрямую влияет на то, насколько удовлетворены ожидания и запросы клиентов, а также на их лояльность и желание совершать покупки в определенном магазине.

2. Достижение запланированной прибыли. Работая над ассортиментом, можно воздействовать на поведение потребителей, добавляя востребованные товары и убирая те, которые не приносят прибыли.

3. Выживание в условиях жёсткой конкуренции. Эффективное управление товарным ассортиментом помогает предприятию достичь финансовых и экономических целей.

4. Социальное значение. Социально-ответственное управление ассортиментом способствует формированию потребительских предпочтений, воспитанию нужд и поддержке распространения общественно значимых идей и установок [32].

Управление ассортиментом в различных отраслях имеет свои особенности, связанные с характером бизнеса, потребностями клиентов и рыночными условиями.

В розничной и оптовой торговле ассортимент – это ключевой фактор конкурентоспособности. Основные особенности:

1. Пополнение. Регулярное обновление ассортимента товаров и услуг с учётом темпов продаж и уровня спроса.

2. Расширение. Дополнение существующей категории товаров новыми моделями с целью привлечения новой аудитории и удовлетворения потребностей постоянных клиентов.

3. Обновление. Анализ целевой аудитории для выявления актуальных потребностей и замена товаров на более современные аналоги.

4. Сокращение. Исключение из ассортимента товаров, которые не приносят прибыли или не пользуются спросом.

5. Распространение торговых марок, брендирование продукции. Использование известных брендов для стимулирования спроса и рекламы [5].

В производственной сфере ассортимент связан с технологическими возможностями и потребностями рынка. Основные особенности:

1. Тщательное планирование. Ассортимент выбирается с учетом материальных, производственных и финансовых возможностей предприятия, а также потребностей клиентов.

2. Анализ текущего состояния и перспектив трансформации ассортимента. Для этого применяются различные методы, такие как АВС-анализ, который помогает выделить наиболее перспективные товарные группы и предложить пути их улучшения.

3. Работа по четырём направлениям: расширение, обновление, стабилизация и сокращение.

4. Учёт производственной специализации. Наличие технологий, оборудования, квалифицированного персонала и



налаженных связей с поставщиками и потребителями определяет рамки деятельности предприятия.

5. Влияние особенностей потребительского спроса. Если на рынке наблюдаются постоянные колебания спроса, например, из-за технического прогресса или модных тенденций, требуется более гибкая политика ассортимента.

6. Учёт наличия собственных распределительных каналов и системы ритмичных поставок. Это предоставляет предприятию конкурентные преимущества и способствует активному развитию ассортимента.

7. Влияние материально-технической базы. Хорошо развитая материально-техническая база позволяет более точно учитывать специфические запросы рынка и расширять ассортимент.

8. Учёт финансовых возможностей предприятия. Стабильное финансовое положение позволяет компании развивать деятельность в различных направлениях, проникать в новые, быстрорастущие сегменты рынка и менять производственную специализацию [33].

В сфере услуг ассортимент определяется доступными ресурсами и уровнем сервиса. Основные особенности:

1. Узкая специализация. Компания выходит на рынок с ограниченным числом товарных позиций. Эта стратегия часто является вынужденной, вызванной ограниченностью ресурсов предприятия. Эффективность узкой специализации зависит от способности производителя быстро адаптировать ассортимент в ответ на изменения потребительского спроса.

2. Диверсификация (развитие). Эта стратегия направлена на максимальное расширение ассортимента товаров. Она

позволяет более полно удовлетворить потребности потребителей и снизить риски в условиях постоянно изменяющейся рыночной ситуации.

3. Вертикальная интеграция. Такая стратегия применима на предприятиях, предоставляющих комплексные услуги различных типов, включающих несколько подкатегорий или видов услуг [22].

Основные рыночные факторы, влияющие на ассортиментную политику:

1. Спрос, как потребность, подкрепленная платежеспособностью, является ключевым фактором формирования ассортимента, который зависит от характеристик потребителей, таких как их доходы, национальные и демографические особенности.

2. Специализация торговой организации также играет важную роль в формировании ассортимента товаров. Она определяется при регистрации, лицензировании или сертификации организации. Руководство компании принимает решение о специализации, которая определяет её дальнейшую деятельность, в том числе и ассортимент товаров.

3. Каналы распределения товаров оказывают влияние на формирование ассортимента. Эффективная система поставок через подходящие каналы, с ритмичной доставкой в нужные сроки и объёмы, облегчает работу по созданию ассортимента и способствует предпочтению товаров, для которых есть налаженная система сбыта.

4. Методы стимулирования сбыта, такие как рекламная поддержка товаров, также играют роль в формировании ассортимента. В условиях насыщенного рынка это особенно

важно, поскольку реклама позволяет снизить затраты и повысить прибыль, освобождая торговые организации от дорогостоящих рекламных затрат.

5. Материально-техническая база торговой организации также влияет на ассортимент. Если у фирмы нет подходящих складов для хранения товаров или торговых площадей для размещения сложного ассортимента, компания не должна планировать включение таких товаров в ассортимент. Например, если нет холодильного оборудования, не следует включать скоропортящиеся или замороженные продукты [27].

Управление ассортиментом имеет решающее значение для стратегического планирования компании, влияя на все ключевые аспекты бизнеса, от прибыльности до репутации бренда. Его эффективное управление тесно связано с достижением стратегических целей компании. Основные функции управления ассортиментом в стратегическом планировании включают:

1. Обеспечение финансовой устойчивости. Грамотное управление ассортиментом способствует формированию товарной линии, которая приносит наибольшую возможную прибыль.

2. Удовлетворение спроса определённых групп потребителей. Компания способна более точно соответствовать запросам клиентов, предлагая товары, соответствующие их потребностям.

3. Эффективное использование технологических возможностей и ресурсов. Управление ассортиментом помогает более рационально использовать производственные мощности и ресурсы организации.

4. Гибкая реакция на требования рынка. Компания может оперативно адаптировать свои ресурсы и перераспределять их по товарным категориям, что способствует повышению конкурентоспособности организации в целом.

Ассортиментная политика разрабатывается на перспективу, как правило, на срок 3–5 лет. При возникновении серьёзных изменений на рынке её нужно пересматривать и корректировать, чтобы адаптировать к новым условиям внешней среды [3].

Рассмотрим примеры из различных отраслей, разбив их по категориям для большей ясности:

#### 1. Розничная торговля:

Одежда: Компания Zara использует быструю моду, реагируя на тренды и быстро выпуская новые коллекции. Пример — введение новой линии платьев, вдохновленной недавним показом мод, всего через несколько недель после показа [36].

Продукты питания: Супермаркет «Магнит» применяет систему управления запасами, анализируя продажи и прогнозируя спрос, чтобы избежать переизбытка или недостатка товара на полках. Пример — увеличение закупок арбузов в летний сезон на основе анализа прошлых продаж [20].

Электроника: Интернет-магазин Amazon использует персонализированную рекламу и рекомендации, основанные на истории покупок пользователя. Пример — рекомендация наушников после покупки смартфона [14].

Мебель: ИКЕА использует модель «самообслуживания», где покупатели сами выбирают и собирают мебель, что снижает затраты на персонал и логистику. Пример — система шведских столов и плоская упаковка мебели [10].

#### 2. Производство:

Автомобилестроение: Tesla использует автоматизированные производственные линии и робототехнику для повышения эффективности и качества сборки автомобилей. Пример — роботы, выполняющие сварку кузова [28].

Пищевая промышленность: Компания Nestle использует систему контроля качества на всех этапах производства, начиная от закупки сырья и заканчивая упаковкой готовой продукции. Пример — строгий контроль температуры и влажности при хранении шоколадных конфет [16].

Фармацевтика: Pfizer применяет сложные исследования и разработки для создания новых лекарственных препаратов, проходящие строгие клинические испытания. Пример — разработка вакцины против COVID-19 [18].

Металлургия: Сталелитейный завод использует системы автоматизированного управления технологическими процессами для оптимизации расхода энергии и сырья. Пример — автоматическая регулировка температуры в доменной печи [1].

### 3. Сфера услуг:

Финансовые услуги: Банк использует алгоритмы машинного обучения для выявления мошеннических транзакций и оценки кредитного риска. Пример — блокировка подозрительной операции по карте [13].

Туризм: Сервис бронирования отелей Booking.com использует систему отзывов и рейтингов для предоставления пользователям объективной информации об отелях. Пример — отображение оценок и комментариев пользователей под описанием отеля [15].

Здравоохранение: Клиника использует электронные медицинские карты для хранения и управления данными

пациентов. Пример — доступ к истории болезни пациента через онлайн-портал [2].

Образование: Онлайн-платформа Coursera предоставляет доступ к образовательным курсам от ведущих университетов мира. Пример — онлайн-курс по программированию от Стэнфордского университета [25].

Эти примеры демонстрируют разнообразие подходов и технологий, используемых в разных отраслях для повышения эффективности, качества и конкурентоспособности. Каждый пример отражает специфику своей отрасли и используемые в ней инструменты и методы.

## **1.2 Ассортимент как ключевой фактор обеспечения конкурентоспособности организации**

Ассортимент — это перечень товаров или услуг, предлагаемых компанией или организацией. От состава и качества ассортимента зависит способность предприятия удовлетворять потребности клиентов.

Ассортимент является неотъемлемой частью бизнес-стратегии и выполняет несколько ключевых функций. Прежде всего, он позволяет компании адаптироваться к изменяющимся запросам рынка и потребителей.

Формирование разнообразного и актуального ассортимента помогает компании сохранять конкурентоспособность и расширять свою рыночную долю. Клиенты предпочитают компании, которые предлагают широкий выбор товаров или услуг

Эффективное управление ассортиментом помогает оптимизировать предложение компании, избежать излишков или дефицита товаров, приспособиться к сезонным колебаниям спроса и повысить общую эффективность бизнеса.

Структура ассортимента - это соотношение всех типов и видов товаров к их общему количеству. Данный показатель - относительный, то есть выражается в процентах [29]. Например, отношение количества групп товаров к объему всех товаров в данном магазине отражает структуру ассортимента в продуктовом магазине (Рисунок 1).

### Структура ассортимента продуктового магазина

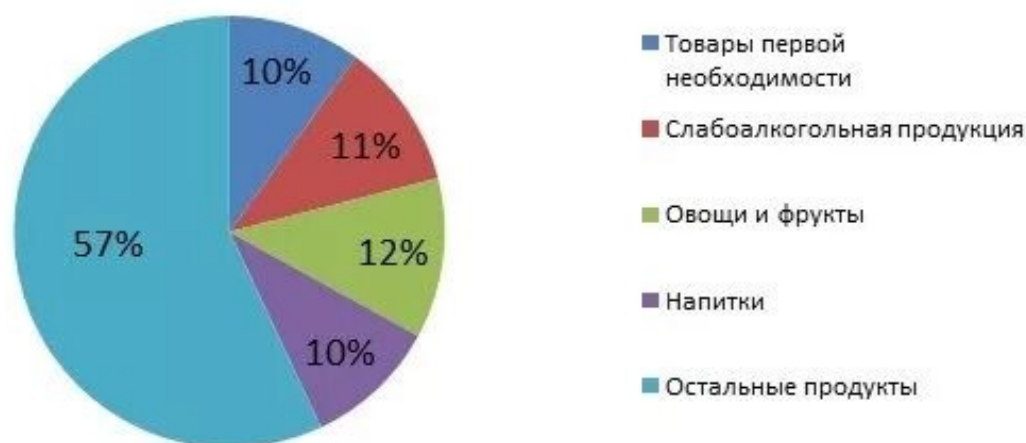


Рисунок 1. Структура ассортимента

Факторы, влияющие на структуру ассортимента:

1. Рыночные тренды и потребительские предпочтения. Компании должны регулярно анализировать изменения в предпочтениях потребителей, чтобы своевременно адаптировать свой ассортимент. Например, если растет интерес к здоровому

образу жизни, компания может добавить больше полезных и натуральных продуктов в свой ассортимент.

2. Конкурентная среда. Компании обязаны учитывать ассортимент конкурентов и стремиться предложить уникальные товары или услуги, чтобы выделиться на фоне других игроков рынка.

3. Стратегические цели компании. Структура ассортимента должна соответствовать стратегическим целям компании. Например, если компания нацелена на позиционирование как производитель премиум-продукции, её ассортимент должен включать высококачественные и эксклюзивные товары.

4. Спрос и сезонность. Некоторые товары востребованы только в определенные сезоны, и компании должны принимать это во внимание при формировании ассортимента.

5. Доступность поставщиков и логистические возможности. Наличие надежных поставщиков и эффективная логистика позволяют расширить ассортимент и внедрять новые продукты, используя возможности для доставки, хранения и управления запасами [9].

Ассортимент и конкурентоспособность организации тесно взаимосвязаны. Конкурентоспособность компании определяется способностью её ассортимента товаров наилучшим образом удовлетворять потребности рынка на данный момент, по сравнению с конкурентами. Это, в свою очередь, способствует повышению эффективности её деятельности. Успех принятия и реализации решений, касающихся товарного ассортимента, окажет значительное влияние на будущее положение компании и её конкурентоспособность в целом.



Например, если продавец предлагает необходимый покупателям ассортимент товаров по приемлемым ценам, предоставляет требуемые дополнительные услуги, то потребители предпочтут сделать покупку в данной организации торговли, и её предложение с точки зрения покупателя будет лучше, чем у других продавцов. Соответственно уровень конкурентоспособности такой организации торговли повышается [4].

Факторы конкуренции влияют на ассортимент следующим образом: чем больше в продаже товаров разных наименований, удовлетворяющих потребности покупателей, тем сильнее конкурентные позиции торгового предприятия.

Некоторые факторы, влияющие на формирование торгового ассортимента:

1. Производственные возможности производителей. Они определяют состав доступных товаров для предложения.

2. Каналы распределения. Эти каналы влияют на доступность товаров для продажи.

3. Методы стимулирования сбыта и формирования спроса. С их помощью можно расширять ассортимент, улучшать качество товаров или снижать розничные цены.

4. Специализация материально-технической базы торговой организации. Это оказывает влияние на выбор товаров, которые будут включены в ассортимент [7].

Многие компании используют широкий ассортимент для повышения своих конкурентных преимуществ. Успех зависит от правильного подхода — не просто большое количество товаров, а стратегически выстроенный ассортимент, отвечающий

потребностям целевой аудитории. Вот несколько примеров, демонстрирующих разные стратегии:

### 1. Продуктовая диверсификация (снижение рисков):

Nestlé: Предлагает огромный ассортимент продуктов питания и напитков от кофе и шоколада (Nescafé, KitKat) до детского питания (Cerelac) и зоотоваров. Диверсификация снижает зависимость от одного сегмента рынка и позволяет пережить спады в отдельных областях.

Unilever: Аналогично Nestlé, Unilever владеет огромным портфелем брендов в различных категориях, от бытовой химии (Persil, Dove) до продуктов питания (Magnum, Knorr). Это защищает компанию от рисков, связанных с колебаниями спроса на отдельные товары [17].

### 2. Полнота ассортимента (удовлетворение всех потребностей клиента):

Икеа: Предлагает широкий ассортимент мебели, товаров для дома и декора, позволяя клиентам обставить весь свой дом в одном месте. Это удобно и повышает лояльность.

Amazon: Пожалуй, самый яркий пример. Огромный ассортимент товаров практически любой категории — от книг и электроники до продуктов питания и одежды — делает Amazon одним из самых популярных онлайн-ритейлеров.

### 3. Ассортимент как инструмент сегментации рынка (привлечение различных групп покупателей):

L'Oréal: Предлагает косметику и средства по уходу за собой для различных ценовых сегментов и возрастных групп, от масс-маркета (Maybelline) до люкса (Lancôme). Это позволяет охватить максимально широкий рынок.

H&M: Аналогично L'Oréal, H&M предлагает одежду для разных возрастных групп и стилей, что позволяет привлечь широкий круг покупателей.

4. Создание синергии между продуктами (дополнительные продажи):

Apple: Экосистема продуктов Apple (iPhone, iPad, Mac, Apple Watch) создает синергию, стимулируя покупку дополнительных устройств и сервисов. Один продукт дополняет другой, повышая общую ценность предложения [12].

Starbucks: Широкий ассортимент напитков, выпечки и товаров для дома создает комплексное предложение, увеличивая средний чек.

5. Удовлетворение потребностей разных каналов продаж:

Производители FMCG: Компании, производящие товары повседневного спроса, часто выпускают продукцию в различных упаковках и объемах, чтобы удовлетворить потребности разных каналов сбыта — от крупных гипермаркетов до небольших магазинов.

Важно отметить, что простое увеличение ассортимента не гарантирует успех. Компания должна тщательно анализировать спрос, контролировать издержки и эффективно управлять ассортиментом, чтобы извлечь максимальную выгоду. Ключевой фактор — оптимизация ассортимента, а не его необузданный рост [19].

### **1.3 Методы анализа показателей конкурентоспособности организации**

Основные подходы к оценке конкурентоспособности:

1. SWOT-анализ – это метод, основанный на качественной оценке, позволяющий определить сильные и слабые стороны компании, а также проанализировать внешние факторы, создающие угрозы или предоставляющие новые возможности. Хотя этот анализ не дает количественной оценки уровня конкурентоспособности, он служит основой для выработки стратегии развития. Благодаря SWOT-анализу можно эффективно задействовать преимущества компании, минимизировать уязвимые места, использовать перспективные возможности и избегать рисков, что в конечном итоге способствует укреплению конкурентных позиций.

2. PEST-анализ – метод изучения внешней среды бизнеса, в котором рассматриваются политические, экономические, социальные и технологические аспекты, влияющие на деятельность компании. Как и SWOT-анализ, он не дает прямого измерения конкурентоспособности, но помогает выявить ключевые макроэкономические факторы, определяющие положение организации на рынке. Например, рост процентных ставок как экономический фактор может ухудшить финансовые условия для бизнеса и снизить его конкурентные преимущества.

3. Матрица BCG (метод Бостонской консультационной группы) – инструмент, предназначенный для анализа продуктового портфеля компании или отдельных бизнес-направлений. Он распределяет продукты и подразделения по четырем категориям в зависимости от рыночной доли и темпов роста рынка: «звезды» (высокий рост, большая доля рынка), «дойные коровы» (низкий рост, высокая доля), «трудные дети» (высокий рост, малая доля) и «собаки» (низкий рост, низкая доля). Этот метод не дает точной оценки конкурентоспособности

компании в целом, но позволяет определить позиции ее продуктов на рынке, оптимизировать распределение ресурсов и укрепить бизнес-стратегию.

4. ABC-XYZ анализ – метод управления запасами, который классифицирует товары по их стоимости (ABC) и степени предсказуемости потребления (XYZ). Данный подход эффективен для оптимизации логистических процессов, однако он не применяется непосредственно для оценки конкурентоспособности компании.

Каждый из перечисленных методов не дает полноценной оценки уровня конкурентоспособности в отдельности. Они представляют собой аналитические инструменты, которые могут дополнять друг друга и использоваться в совокупности с другими подходами для получения более объективной и всесторонней картины конкурентных позиций компании.

Для точной оценки конкурентоспособности требуется применение других методов, ориентированных на прямое измерение рыночных позиций компании. Среди них:

1. Бенчмаркинг (Benchmarking) – сравнение ключевых показателей эффективности организации с результатами ведущих конкурентов.

2. Анализ рыночной доли – определение позиции компании на рынке путем сопоставления ее доли с конкурентами.

3. Оценка финансовых показателей – изучение таких параметров, как прибыльность, рентабельность, оборачиваемость активов и других финансовых коэффициентов в сравнении с конкурентами.

4. Анализ конкурентных преимуществ – выявление уникальных характеристик, которые позволяют компании занимать устойчивое положение на рынке.

5. Оценка лояльности потребителей – исследование уровня удовлетворенности клиентов и их приверженности бренду [35].

Оценка результативности ассортиментной политики представляет собой сложный процесс, требующий комплексного анализа. Исследование показателей выручки, маржинальности и доли на рынке — лишь часть необходимых данных. Рассмотрим подробнее основные методы:

1. Анализ выручки:

- Общий объем выручки – сумма доходов от реализации товаров за определенный период, рассчитанная по каждой позиции или группе товаров. Этот показатель демонстрирует уровень продаж, однако не учитывает издержки. Высокие значения выручки могут быть обусловлены как большими объемами продаж, так и низкой маржинальностью.

- Выручка на единицу продукции – показатель, позволяющий сравнивать доходность товаров, различающихся по цене и себестоимости.

- Динамика выручки – анализ изменений данного показателя во времени (относительно предыдущих периодов или запланированных значений). Помогает выявить тенденции спроса и оценить влияние маркетинговых стратегий, связанных с ассортиментом. Однако даже рост выручки не всегда свидетельствует об эффективности ассортиментной политики.

- Структура выручки – распределение доходов по отдельным товарам или их группам. Позволяет определить

ключевые продукты, обеспечивающие основной объем продаж, а также те, которые требуют корректировки стратегии. Избыточная зависимость от одной товарной позиции может представлять потенциальные риски для бизнеса.

## 2. Анализ маржинальности:

- Валовая прибыль – разница между доходами от продаж и себестоимостью реализованной продукции. Он отражает сумму, остающуюся после вычета себестоимости из выручки.

- Маржинальная прибыль представляет собой выручку предприятия за вычетом прямых переменных затрат. Она отражает сумму, полученную компанией от реализации товаров или услуг. Этот показатель можно вычислить как для всего бизнеса, так и для отдельных товаров, работ или услуг.

- Маржинальный доход — это разница между выручкой от продаж и переменными расходами на определённый объём реализованной продукции. Говоря простыми словами, это сумма, остающаяся у компании после вычета переменных затрат из выручки.

- Точка безубыточности — это такой объём выпуска и продажи продукции, при котором доходы полностью покрывают расходы, а каждая следующая проданная единица начинает приносить прибыль. Этот показатель могут запрашивать внешние эксперты, такие как инвесторы или кредиторы, чтобы оценить эффективность деятельности компании.

## 3. Анализ доли рынка

- Абсолютная доля рынка представляет собой соотношение выручки или объёма продаж компании к совокупному объёму рынка.

- Динамика рыночной доли отражает изменение доли выручки компании в общем объёме рынка. Этот показатель помогает определить, увеличивается ли присутствие компании на рынке или, напротив, её позиции ослабевают. Обычно анализ проводят ежеквартально, однако при быстром изменении рыночной ситуации его могут выполнять и чаще.

- Доля рынка по товарным категориям — это процентное соотношение объёма продаж компании к совокупному объёму продаж в её рыночном сегменте. Этот показатель позволяет определить позицию бизнеса среди конкурентов, оценить результативность маркетинговых усилий и разработать более точную стратегию продвижения.

Для объективной оценки эффективности ассортиментной политики важно учитывать и другие факторы, такие как:

1. Маркетинговая активность. Она напрямую влияет на объёмы продаж и включает рекламные кампании, качество информационных материалов о товаре (например, POS-материалы, упаковку), а также мероприятия, формирующие положительный имидж продукции в глазах покупателей.

2. Стадия жизненного цикла товара. Анализ этого показателя помогает спланировать долгосрочное присутствие продукции на рынке и её доступность в торговых точках.

3. Специфика целевых сегментов. Чтобы определить аудиторию для каждой группы товаров, проводится сегментирование рынка, на котором работает компания. Затем выделяются отдельные целевые сегменты, под которые формируется ассортимент.

4. Внутрифирменные факторы. Включают ресурсы предприятия, необходимые для управления ассортиментом:



трудовые, материально-технические, товарные, информационные и финансовые.

Для более глубокой и всесторонней оценки ассортиментной политики рекомендуется использовать различные методы анализа, такие как:

1. ABC-анализ. Позволяет классифицировать товары в зависимости от их влияния на общие результаты компании. С его помощью можно определить ключевые источники прибыли, выявить наиболее успешные и менее востребованные товары, а также эффективно управлять запасами и планировать поставки.

2. XYZ-анализ. Группирует товары по уровню стабильности спроса, помогая выявить позиции с низким спросом, оптимизировать ассортимент, исключая устаревшие или неэффективные товары, и разрабатывать стратегии дальнейших продаж.

3. Матрица BCG. Инструмент стратегического анализа, оценивающий положение товаров или бизнеса на рынке и их потенциал роста. Метод основан на двух ключевых показателях: доле рынка и темпе роста продукта.

Выбор подходящих методов зависит от целей анализа, особенностей компании, структуры ассортимента и других факторов.

Для точной оценки ассортиментной политики необходимо применять комплексный подход, который сочетает количественные показатели (например, выручку, маржинальную прибыль, долю рынка) с качественными характеристиками (такими как удовлетворённость клиентов и уровень конкурентоспособности). Только детальный анализ позволит получить объективное представление о ситуации, выявить

ключевые преимущества и недостатки, а также внести корректировки для повышения эффективности стратегии [21].

Практическое использование методов анализа в деятельности предприятия

SWOT-анализ и PEST-анализ – это ключевые инструменты стратегического планирования, позволяющие комплексно оценить внутреннюю и внешнюю среду компании. Взаимодополняя друг друга, они помогают сформировать более полное представление о текущем положении бизнеса и его перспективах.

SWOT-анализ (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) направлен на изучение факторов, влияющих на деятельность предприятия. Он позволяет выявить конкурентные преимущества и уязвимые места, а также оценить потенциальные возможности и внешние риски.

Практическое применение SWOT-анализа:

1. Выявление сильных сторон (Strengths). Какие преимущества отличают компанию от конкурентов? К примеру, это может быть передовая технология, высокая лояльность клиентов, квалифицированный персонал, отлаженные логистические процессы или низкие производственные издержки.

2. Анализ слабых сторон (Weaknesses). В чем компания уступает конкурентам? Среди возможных факторов: устаревшее оборудование, нехватка опытных сотрудников, слабая маркетинговая стратегия, высокая себестоимость продукции или проблемы с репутацией.

3. Определение перспективных возможностей (Opportunities). Какие внешние условия могут способствовать

развитию бизнеса? Это может быть расширение рынка, внедрение новых технологий, снижение уровня конкуренции, благоприятные изменения в законодательстве или открытие новых сегментов.

4. Оценка потенциальных угроз (Threats). Какие внешние факторы способны негативно сказаться на деятельности компании? Среди них: усиление конкурентной борьбы, экономический кризис, изменения предпочтений потребителей, ужесточение нормативных требований или природные катаклизмы.

После проведения SWOT-анализа важно сопоставить выявленные факторы, чтобы разработать стратегию развития. Например, компания может использовать свои сильные стороны для реализации рыночных возможностей, а также устранять слабые стороны, чтобы минимизировать влияние потенциальных угроз. Такой подход позволяет повысить устойчивость бизнеса и обеспечить его долгосрочный рост.

PEST-анализ: практическое применение.

PEST-анализ — это инструмент для оценки политических, экономических, социальных и технологических факторов, которые могут повлиять на бизнес сейчас и в будущем. Метод помогает руководству компании понять рынок и подготовиться к потенциальным сдвигам. При PEST-анализе рассматриваются четыре фактора. Политические (political), экономические (economic), социальные (social), технологические (technological) факторы.

Практическое применение PEST-анализа:

1. Политические факторы (Political). Включают в себя правительственные политики, регуляции, налогообложение и

другие аспекты, которые могут повлиять на бизнес. Например, изменения в законодательстве могут создать новые возможности или угрозы для компании. Важно учитывать политическую стабильность в регионе, где ведётся бизнес, а также международные отношения, которые могут повлиять на торговлю и инвестиции.

2. Экономические факторы (Economic). Включают в себя такие аспекты, как уровень инфляции, процентные ставки, экономический рост и уровень безработицы. Эти факторы могут существенно влиять на покупательскую способность клиентов и, соответственно, на доходы компании. Например, в период экономического спада потребители могут сократить свои расходы, что приведёт к снижению продаж. С другой стороны, экономический рост может создать новые возможности для расширения бизнеса.

3. Социальные факторы (Social). Включают в себя демографические изменения, культурные тенденции, уровень образования и изменения в образе жизни. Эти факторы могут влиять на спрос на продукцию или услуги компании. Например, старение населения может увеличить спрос на медицинские услуги и товары для пожилых людей.

4. Технологические факторы (Technological). Включают в себя новые технологии, инновации, научные исследования и разработки, доступность и использование информационных технологий, технологические тенденции и изменения [6].

Результаты PEST-анализа помогают компании глубже понять внешнюю среду, адаптироваться к ее изменениям, а также заранее предусмотреть потенциальные угрозы и перспективные возможности.

Взаимосвязь SWOT и PEST-анализов.

PEST-анализ играет важную роль в SWOT-анализе, поскольку позволяет выявить внешние возможности и угрозы. Например, экономический рост, определенный в ходе PEST-анализа, может рассматриваться как благоприятный фактор в SWOT-анализе, открывающий новые перспективы для бизнеса.

Совместное использование этих методов дает компании более целостное представление о рыночной ситуации и ее положении в отрасли, что позволяет разрабатывать эффективные стратегии развития. Однако для поддержания актуальности данных анализ необходимо регулярно обновлять, поскольку как внешняя, так и внутренняя среда бизнеса постоянно меняется.

Сравнение и практическое применение матрицы BCG и ABC-XYZ анализа.

Матрица BCG и ABC-XYZ анализ — это два аналитических метода, которые могут эффективно дополнять друг друга. Помогают оптимизировать управление ресурсами, определять приоритеты и повышать эффективность деятельности предприятия. Применение на практике:

Матрица BCG (Boston Consulting Group).

Этот метод используется для стратегического анализа продуктового портфеля или бизнес-единиц компании. В его основе лежат два ключевых показателя:

1. Относительная доля рынка. Рассчитывается как отношение доли рынка данного товара и доли рынка основного конкурента в соответствующем сегменте. Этот показатель представляет горизонтальную ось и отражает конкурентоспособность продукта в отрасли.

2. Темп роста рынка. Определяет вертикальную ось матрицы БКГ и служит показателем зрелости рынка данного товара. Темп роста — это средневзвешенное значение всей совокупности сегментов рынка, где присутствует компания со своим продуктом.

Матрица BCG делит все продукты или бизнес-единицы на четыре категории:

1. «Звезды» (высокий рост, высокая доля рынка) — перспективные и прибыльные направления, требующие значительных инвестиций для поддержания роста. Стратегия: активное инвестирование в развитие.

2. «Дойные коровы» (низкий рост, высокая доля рынка) — устоявшиеся продукты с высокой прибыльностью, не требующие крупных вложений. Стратегия: извлечение максимальной прибыли и минимизация затрат.

3. «Дикие кошки» (высокий рост, низкая доля рынка) — продукты с потенциальными возможностями, но требующие больших инвестиций. Стратегия: оценка перспективности — либо активное финансирование для роста, либо отказ от дальнейшего развития.

4. «Пасынки» (низкий рост, низкая доля рынка) — слабые направления с минимальной прибылью и низкими перспективами. Стратегия: сокращение инвестиций, вывод с рынка или поиск альтернативных решений.

Практическое применение матрицы BCG:

1. Приоритетное распределение инвестиций — определение, какие продукты требуют активного финансирования, а какие приносят стабильную прибыль.

2. Формирование стратегии продуктового портфеля — балансирование между прибыльными и перспективными направлениями.

3. Идентификация слабых позиций — выявление неэффективных продуктов, которые стоит оптимизировать или вывести из ассортимента.

4. Оценка эффективности маркетинговых стратегий — анализ изменений позиций товаров в матрице после проведения рекламных кампаний.

ABC-XYZ анализ.

Этот инструмент помогает классифицировать товары (или клиентов, заказы, ресурсы) по значимости и стабильности спроса, что особенно полезно для управления запасами.

ABC-анализ (классификация по значимости):

1. Группа А (20% товаров → 80% продаж) — ключевые позиции, требующие максимального контроля.

2. Группа В (30% товаров → 15% продаж) — средневажные товары.

3. Группа С (50% товаров → 5% продаж) — наименее значимые товары, не требующие особого внимания.

XYZ-анализ (классификация по предсказуемости спроса):

1. Группа X — стабильный спрос, легко прогнозируемый.

2. Группа Y — умеренно колеблющийся спрос.

3. Группа Z — непредсказуемый спрос.

Совмещение ABC- и XYZ-анализов (например, категории AX, BY, CZ) позволяет более детально оценить значимость товаров и уровень их спроса, что упрощает процесс управления запасами.

Практическое применение ABC-XYZ анализа:

1. Оптимизация товарных запасов — детальный контроль наиболее важных товаров (А) и гибкое управление менее значимыми позициями (С).

2. Эффективное планирование закупок — обеспечение наличия товаров с высоким и стабильным спросом (АХ), снижение рисков дефицита или перепроизводства.

3. Корректировка ценовой политики — разработка дифференцированных стратегий ценообразования в зависимости от категории товаров.

4. Управление взаимоотношениями с клиентами — акцент на наиболее прибыльных клиентах, если анализ применяется к клиентской базе.

Как матрица BCG и ABC-XYZ анализ дополняют друг друга:

1. Стратегический vs. оперативный уровень. Матрица BCG помогает выстроить долгосрочную стратегию для продуктового портфеля, а ABC-XYZ анализ — эффективно управлять запасами и операционными процессами.

2. Оптимизация распределения ресурсов. BCG показывает, куда направлять инвестиции, а ABC-XYZ анализ помогает эффективно управлять ассортиментом в рамках текущей деятельности.

3. Выявление приоритетных товаров. Продукты из категории «Звезды» и «Дойные коровы» могут быть дополнительно проанализированы с помощью ABC-XYZ анализа для выстраивания логистики и закупок.

4. Гибкость управления ассортиментом. Если товар относится к категории «Собаки» (BCG) и при этом попадает в группу CZ (ABC-XYZ), это сигнал для скорейшего вывода его из ассортимента.



Использование матрицы BCG и ABC-XYZ анализа в комплексе дает более полное представление о деятельности предприятия. Первый метод помогает принимать стратегические решения по управлению портфелем продуктов, а второй — оптимизировать оперативные процессы, связанные с запасами и планированием [11].

## **2 Анализ управления ассортиментом ООО «СЛ-ТРЕЙД» с учетом конкурентного рынка**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика отраслевого предприятия**

ООО «СЛ-ТРЕЙД» — московская компания, основанная 4 сентября 2018 года. Основное направление деятельности — поставка и реализация сантехнического оборудования, а также оборудования для различных объектов. Ключевая задача компании — обеспечение клиентов продукцией высокого качества, соответствующей современным стандартам, а также достижение стабильного и долговременного развития.

Компания «СЛ-ТРЕЙД» предлагает разнообразный ассортимент товаров, охватывающий различные сферы применения, включая бытовое и промышленное санитарно-техническое оборудование. Такой ассортимент является ключевым фактором в создании конкурентных преимуществ, позволяя компании обслуживать широкий рынок и удовлетворять потребности клиентов в различных решениях.

ООО «СЛ-ТРЕЙД» активно взаимодействует с поставщиками, обеспечивая высокое качество продукции и своевременную доставку. По состоянию на 2024 год компания выступила в роли поставщика по двум государственным контрактам на общую сумму 2,2 млн рублей. Заказчиками стали ФГБУЗ КБ №172 ФМБА РОССИИ (контракт на 203 980 рублей) и ГЛАВУПДК ПРИ МИД РОССИИ (контракт на 2 000 000 рублей). Помимо этого, компания плотно сотрудничает с логистическими операторами и таможенными брокерами как в России, так и за её пределами, что позволяет оперативно решать поставленные

задачи. В сферу её деятельности входит поиск и проверка поставщиков или покупателей, проведение переговоров с контрагентами, а также выполнение всех необходимых формальностей при заключении сделки [23].

Отдел маркетинга «СЛ-ТРЕЙД» проводит анализ рынка, следит за изменениями потребительских предпочтений и поддерживает тесные связи с клиентами, гарантируя высокий уровень обслуживания. Также, отдел работает с информацией о конкурентах, что помогает компании постоянно совершенствовать свои предложения и повышать конкурентоспособность.

Основные задачи компании:

1. Увеличение прибыльности деятельности.
2. Максимально эффективное использование сырьевых, трудовых и финансовых ресурсов.
3. Обеспечение высокого качества продукции.

Компания постоянно работает над расширением и улучшением ассортимента, внедряет инновационные технологии и разрабатывает результативные стратегии продаж, ориентируясь на актуальные тенденции рынка.

Компания «СЛ-ТРЕЙД» обладает рядом стратегических преимуществ:

1. Гарантия безопасности сделки. Все этапы поставки тщательно контролируются, что значительно снижает риск ошибок.
2. Экономия времени. Клиентам не требуется самостоятельно взаимодействовать с таможенными и сертификационными органами или открывать валютный счёт.

3. Сотрудничество с логистами и брокерами. Налаженные связи с логистическими компаниями и таможенными брокерами как в России, так и за её пределами позволяют оперативно решать поставленные задачи.

4. Гарантия экспортного контракта. Поставка товара осуществляется через локальную торговую компанию, что обеспечивает надёжность экспортных операций.

Для компании «СЛ-ТРЕЙД» открываются следующие возможности:

1. Полный цикл импортно-экспортных операций. Компания осуществляет комплексное сопровождение внешнеэкономической деятельности, включая импорт товаров из Китая, ЕС и США через собственные филиалы в СНГ и ОАЭ, а также экспорт продукции в страны Азии, Ближнего Востока и СНГ.

2. Дистрибуция различных категорий товаров. «СЛ-ТРЕЙД» занимается поставками продовольственных товаров, строительных материалов и продукции для детей.

3. Устранение барьеров во внешнеэкономической деятельности. Благодаря развитой сети представительств и филиалов за рубежом компания помогает преодолевать административные, языковые и другие сложности при выходе на международные рынки [24].

ООО «СЛ-ТРЕЙД» обладает большим потенциалом для расширения и прогресса. При грамотной стратегии управления и фокусе на усилении конкурентных преимуществ, она имеет все шансы для того, чтобы занять лидирующие позиции на рынке санитарно-технического оборудования.

## 2.2 Оценка эффективности управления ассортиментом ООО «СЛ-ТРЕЙД»

Рынок санитарно-технического оборудования в России продолжает показывать устойчивый рост, однако для поддержания своей конкурентоспособности и расширения рыночной доли необходимо внедрение инновационных технологий и привлечение инвестиций. Компания «СЛ-ТРЕЙД», активно работающая в этой сфере, фокусируется на применении новых технологий и обновлении своей продукции и производственных процессов. Основные показатели работы компании «СЛ-ТРЕЙД» представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные показатели деятельности компании «СЛ-ТРЕЙД»

Показатель	2022	2023	Изменение
Скорректированный свободный денежный поток, млн. руб.	40,0	55,0	+37,5%
Выручка, млн. руб.	800,0	960,0	+20%
Прирост производительности труда, %	-	10%	-
Удельные постоянные затраты (от выручки), %	-	30%	-
Объем продаж, млн. руб.	750,0	900,0	+20%

Как видно из таблицы 1, компания «СЛ-ТРЕЙД» показывает положительную динамику по основным финансовым показателям. Наиболее заметный рост отмечается в скорректированном свободном денежном потоке, что свидетельствует об укреплении финансовой устойчивости компании.

Одним из ключевых показателей является скорректированный свободный денежный поток, который за год вырос на 15 млн руб., что эквивалентно увеличению на 37,5%.

Анализ таблицы 1 позволяет выделить следующие основные аспекты:

1. В 2023 году выручка компании достигла 960 млн руб., что на 20% превышает показатель прошлого года. Это свидетельствует о увеличении спроса на продукцию и услуги компании, а также о результативности ее коммерческих стратегий.

2. В 2023 году производительность труда увеличилась на 10%, что свидетельствует о внедрении инновационных решений, направленных на совершенствование внутренних процессов и более эффективное использование трудовых ресурсов.

Анализ таблицы 1 по данному показателю позволяет выделить следующие статистические данные, представленные в таблице 2.

Таблица 2 - Среднегодовые индикаторы динамики скорректированного свободного денежного потока компании «СЛ-ТРЕЙД» за период 2022-2024 гг

Показатель	Значение показателя
Среднегодовой абсолютный прирост, млн. руб.	15,00
Среднегодовой коэффициент роста	1,375
Средний темп прироста, %	37,5
Среднее абсолютное значение 1% прироста, млн. руб.	0,75

Согласно представленным данным, компания «СЛ-ТРЕЙД» демонстрирует устойчивый рост скорректированного свободного денежного потока. В среднем этот показатель увеличивается на 15 млн руб. ежегодно, что отражает высокую прибыльность и

финансовую стабильность бизнеса. Средний темп роста в 37,5% подтверждает успешное внедрение инновационных и инвестиционных решений.

Одним из ключевых показателей является выручка компании, которая в 2023 году достигла 960 млн руб., что на 20% больше, чем в предыдущем году. Для более детального анализа динамики выручки представим следующие данные:

Таблица 3 - Среднегодовые показатели динамики выручки компании «СЛ-ТРЕЙД» за период 2022-2024 гг.

Показатель	Значение показателя
Среднегодовой абсолютный прирост, млн. руб.	40,00
Среднегодовой коэффициент роста	1,20
Средний темп прироста, %	20
Среднее абсолютное значение 1% прироста, млн. руб.	0,40

Как видно из данных таблицы 3, в период с 2022 по 2024 год выручка компании стабильно росла. В среднем ежегодный рост составлял 40 млн руб., или 20%. На каждый процент увеличения выручки приходилось 0,40 млн руб., что свидетельствует о высокой эффективности коммерческой деятельности компании.

Анализ инвестиционных проблем компании «СЛ-ТРЕЙД» можно провести, рассмотрев инвестиционные процессы в области продаж санитарно-технического оборудования и сопутствующих технологий.

Таблица 4 - Доля инвестиций в основной капитал в показателе ВВП, в %

Годы	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Доля инвестиций в основной капитал в ВВП	22,5	22,1	20,8	19,9	20,2	20,5	22,5

Как показывают представленные данные, в динамике исследуемого показателя наблюдаются колебания доли инвестиций в основной капитал в составе ВВП. В среднем этот показатель составляет около 20,5% за исследуемый период. Доля инвестиций в основной капитал в ВВП страны оставалась стабильной на уровне 20,5%, что свидетельствует о наличии потенциальных возможностей для роста и расширения бизнеса в условиях стабильной инвестиционной среды. На основе данных Федеральной службы государственной статистики можно провести анализ доли инвестиций в основной капитал в валовом региональном продукте (ВРП). Результаты расчетов приведены в таблице 5.

Таблица 5 - Описательная статистика показателя доли инвестиций в основной капитал в ВРП, %

Показатель	Значение показателя в 2023 г.
Минимум	10,50
Максимум	45,30
Среднее	23,80
Стандартное отклонение	6,75
Медиана	22,00
Коэффициент вариации	28,33

Как показывают представленные данные, доля инвестиций в основной капитал в валовом региональном продукте (ВРП) варьируется значимо по регионам. Минимальный показатель составляет 10,50%, а максимальный — 45,30%. Среднее значение составляет 23,80%, что свидетельствует о стабильном уровне



инвестиций в основной капитал в большинстве регионов. Стандартное отклонение (6,75%) и коэффициент вариации (28,33%) указывают на существенные различия в экономическом развитии и инвестиционной привлекательности регионов страны.

Для компании «СЛ-ТРЕЙД», функционирующей в данных экономических условиях, основными инвестиционными проблемами являются следующие:

1. Дефицит инвестиционных ресурсов, включая рост стоимости кредитов и ограниченный доступ к внешнему финансированию, что сокращает возможности компании по реализации инвестиционных проектов.

2. Недостаток квалифицированных специалистов, необходимых для эффективного управления проектами и инвестиционной деятельностью.

3. Недоработанный уровень обоснования потребности в инвестициях, затрудняющий привлечение сторонних инвесторов и замедляющий процесс принятия решений.

4. Влияние внешнеэкономических и политических факторов, приводящих к нестабильности на финансовых рынках и увеличению рисков при планировании долгосрочных инвестиций.

5. Недостаточная гибкость проектного портфеля, ограничивающая способность компании быстро адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям.

Для решения указанных проблем компания «СЛ-ТРЕЙД» может использовать ряд стратегических методов и подходов:

1. Внедрить современные технологии. Автоматизация финансовых процессов с применением специализированных программ и аналитических инструментов улучшит прогнозирование и планирование денежных потоков.

2. Сотрудничать с учебными заведениями. Это даст возможность целенаправленно готовить специалистов с нужными знаниями и навыками, а также привлекать молодых профессионалов на начальных этапах их карьеры.

3. Использовать стандартизированные методы оценки инвестиций. Это поможет снизить влияние субъективных факторов при анализе и обеспечит единую методологию для сопоставления показателей финансовой устойчивости и эффективности разных проектов.

4. Использовать канбан-доску для отслеживания статуса задач, позволяя видеть на каком этапе находится каждая из них.

5. Разработать стратегию финансирования. Важно провести анализ текущих финансовых ресурсов, оценить будущие потребности в финансировании и выработать конкретные шаги для достижения намеченных целей.

6. Внедрять автоматизацию процессов. Например, путём привлечения технологий искусственного интеллекта. Это позволит сократить рутинную работу, освободив время сотрудников для повышения квалификации и решения более сложных задач.

7. Использовать метрики управления портфелем. Каждый проект в портфеле оценивается по ключевым показателям, таким как сроки, бюджет, качество, риски и загрузка ресурсов, что помогает гибко адаптировать стратегию управления в зависимости от состояния проектов и приоритетов компании.

Компания «СЛ-ТРЕЙД» обладает рядом конкурентных преимуществ. Для дальнейшего успешного развития ООО «СЛ-ТРЕЙД» необходимо преодолеть проблемы, которые связаны с недостатком инвестиционных ресурсов, дефицитом

квалифицированных специалистов и неадекватным качеством обоснований потребности в инвестициях. Чтобы сохранить лидерство на рынке санитарно-технического оборудования нужно продолжить разввивать инновационные и инвестиционные стратегии, улучшить внутренние процессы и укрепить финансовую стабильность.

### **2.3 Анализ конкурентоспособности объекта изучения**

Конкурентоспособность является ключевым показателем, определяющим насколько продукция, товары и услуги компании привлекательны для потребителей и насколько они могут конкурировать на рынке. Для успешного управления конкурентоспособностью необходимо постоянно отслеживать факторы, влияющие на положение компании на рынке, и её способность сохранять лидерство в условиях усиливающейся конкуренции.

Анализ текущих тенденций на российском рынке санитарно-технического оборудования показывает, что основные игроки рынка — это компании, предлагающие широкий ассортимент качественной продукции, гарантии на товары и услуги, а также эффективное обслуживание клиентов. Важными аспектами конкурентоспособности также являются способность быстро реагировать на изменения спроса и внедрять инновации.

Управление конкурентоспособностью в компании «СЛ-ТРЕЙД» охватывает воздействие на различные факторы, которые определяют её конкурентное преимущество. Эти факторы можно разделить на несколько групп:

1. Качество продукции. Для достижения успеха в бизнесе компания, занимающаяся производством товаров, должна сосредоточиться на улучшении контроля качества, повышении производительности труда и снижении себестоимости продукции.

2. Уровень обслуживания. В эту категорию входят профессионализм сотрудников, качество предоставляемых консультаций, технической поддержки и послепродажного обслуживания. Это также включает скорость отклика на запросы, оперативность решения проблем, удобство коммуникационных каналов и работы технической поддержки, а также внимание к отзывам клиентов и реакцию на критику.

3. Маркетинговые стратегии. Сюда можно отнести усилия по укреплению бренда, рекламные кампании, предложения клиентам гарантий, а также материальные стимулы, такие как акции, скидки, подарки и бонусные программы лояльности [26].

Для оценки эффективности работы компании можно использовать несколько ключевых показателей:

1. KPI по затратам. Эти показатели отражают эффективность расходных операций компании, например, стоимость привлечения клиента, общие затраты на производство и средние расходы на удержание клиентов.

2. KPI по производительности. Измеряют эффективность работы компании или её сотрудников, например, количество произведённой продукции, обработанных заказов или выполненных задач за определённый период.

3. KPI по эффективности. Эти показатели оценивают, насколько успешно компания достигает своих стратегических

целей, например, процент выполнения плана продаж или достижения целевых уровней прибыли.

4. КРІ по результатам. Измеряют конечные достижения компании, такие как общая выручка, прибыль, уровень удовлетворённости клиентов или рыночная доля [34].

Для повышения конкурентоспособности компании «СЛ-ТРЕЙД» нужно активно внедрять следующие маркетинговые подходы:

1. Разработка и продвижение уникальных предложений. Продукты и услуги компании должны выделяться на фоне конкурентов благодаря своим особенностям и выгодам, что будет привлекать новых клиентов.

2. Эффективное использование маркетинговых инструментов. Реклама, продвижение через социальные сети, email-маркетинг и другие методы помогут привлечь новых клиентов и сохранить лояльность существующих.

3. Адаптация стратегий к потребностям клиентов. Понимание уникальных потребностей и предпочтений каждого клиента позволит компании разрабатывать продукты и услуги, которые наиболее полно удовлетворяют запросы потребителей.

4. Анализ конкурентов и рыночной среды. Это поможет выявить сильные и слабые стороны компании по сравнению с конкурентами, а также выявить новые возможности для роста и развития [8].

Применение этих маркетинговых стратегий поможет компании «СЛ-ТРЕЙД» поддерживать конкурентоспособность на рынке санитарно-технического оборудования и укреплять свои позиции в условиях меняющихся потребительских предпочтений.

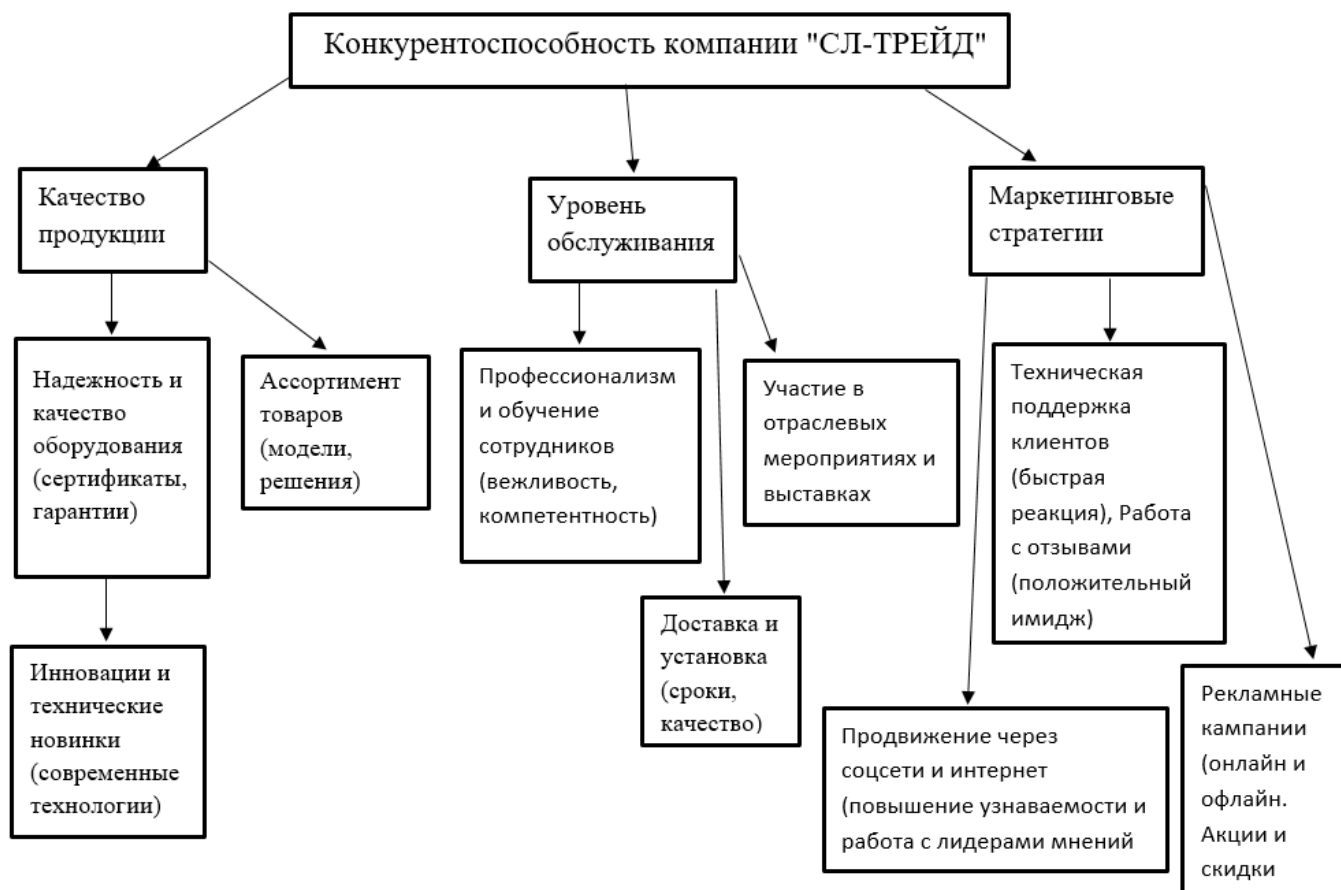


Рисунок 2. Конкуренентоспособность сети

Рынок санитарно-технического оборудования в России продолжает развиваться, несмотря на колебания в объемах производства и потребления, показывая стабильный рост, что свидетельствует о постоянном спросе и развитии сектора. Для новых участников рынка существуют определённые сложности, такие как высокая конкуренция и потребность в значительных инвестициях. Спрос на эти товары в значительной степени зависит от экономической ситуации в стране, а также от состояния строительного и ремонтного секторов.

Одна из тенденций на рынке заключается в растущем интересе к инновационным и экологически безопасным технологиям. Компании вынуждены постоянно обновлять ассортимент и улучшать качество своей продукции. Примером

этого является компания «СЛ-ТРЕЙД», которая активно развивает высокотехнологичные и энергоэффективные решения.

Увеличение доходов населения и рост среднего класса в России открывают новые возможности для повышения конкурентоспособности на рынке санитарно-технического оборудования. Однако компании должны учитывать расширяющиеся и разнообразные потребности потребителей, что приводит к росту затрат на разработку и внедрение новых продуктов, а также на обслуживание клиентов.

Основные конкурентные преимущества компании «СЛ-ТРЕЙД» включают:

1. Гарантия безопасности сделки. Компания тщательно контролирует все этапы поставки, что минимизирует возможность ошибок.

2. Экономия времени. Клиенты избавлены от необходимости взаимодействовать с таможенными и сертификационными органами или открывать валютный счёт.

3. Снижение затрат на штат. Клиенты не обязаны содержать собственный штат специалистов по внешней экономической деятельности и таможенному оформлению.

4. Режим «одного окна». Все вопросы решаются с одним подрядчиком, что исключает необходимость заключения множества договоров с различными организациями.

5. Гарантия экспортного контракта. Компания продаёт товар локальной торговой компании, обеспечивая надёжность экспортного контракта.

6. Отсутствие барьеров. Компания устраняет административные, языковые и прочие преграды, облегчая ведение внешнеэкономической деятельности.

Для усиления конкурентоспособности и эффективной адаптации к изменениям внешней среды компания должна сосредоточиться на следующих ключевых направлениях:

1. Стратегическое планирование. Важно улучшить взаимодействие между подразделениями компании, повысить координацию действий и чётко определить пути достижения стратегических целей, обеспечив постоянный контроль за их выполнением на всех уровнях.

2. Гибкость и открытость к новому. Это способствует адаптации организации к изменениям, внедрению инновационных решений и развитию способности находить нестандартные подходы к решению задач.

3. Коммуникация и эмоциональное регулирование. Хорошее общение и сотрудничество помогают отслеживать текущие тенденции, риски и возможности для развития компании, а также уменьшают негативную реакцию на изменения.

4. Использование инновационных технологий. Инвестиции в новые разработки позволяют улучшить производственные процессы, повысить качество товаров и услуг и улучшить клиентский сервис.

5. Обучение и постоянное развитие навыков. Это способствует более быстрой адаптации к новым условиям и технологиям [31].

В условиях растущей конкуренции на рынке санитарно-технического оборудования компании «СЛ-ТРЕЙД» необходимо продолжать улучшать свою продукцию и услуги, чтобы поддерживать лидерство и обеспечивать стабильный рост. Однако не все игроки на рынке сокращают свои амбиции по



расширению. Некоторые компании нацелены на выход на новые региональные рынки, где конкуренция ещё не столь высокая, а спрос на качественное оборудование только начинает увеличиваться.

Это связано с возможностью сокращения логистических расходов, а также с дефицитом предложения и низким уровнем насыщенности рынка.

Основная стратегическая цель ООО «СЛ-ТРЕЙД» — расширение сети дилеров и партнёрских точек продаж в регионах с низким уровнем конкуренции. В этом процессе компания сталкивается с трудностями, связанными с обеспечением оперативной доставки и поддержанием необходимого ассортимента в удалённых пунктах.

Таблица 6. Оценка конкурентоспособности компании «СЛ-ТРЕЙД» относительно ведущих конкурентов.

Показатель	«СЛ-ТРЕЙД»	«Миркли»	Профсейл
1. Применяемые стратегии стимулирования сбыта			
Скидки	+	+	+
Кредит	-	-	-
Премиальная продажа	-	-	-
Купоны и розыгрыши	+	+	+
2. Используемая форма рекламы			
Печатная реклама	-	+	+
Экранная реклама	+	-	+
Реклама по радио	-	-	-
Наружная реклама	+	+	+
Реклама на транспорте	+	+	+
Реклама на месте продаж	+	+	+
3. Формы платежа	Наличная, безналичная	Наличная, безналичная	Наличная, безналичная

			ная
4. Степень известности среди потребителей (1-5 баллов)	4,5	4,0	4,4
5. Уровень качества обслуживания (1-5 баллов)	4,5	4,4	4,5
6. Уровень образования и квалификации персонала (1-5 баллов)	4,7	4,3	4,4
7. Местонахождение (1-5 баллов)	4,6	4,3	4,2

Проанализировав таблицу, можно сказать, что компания «СЛ-ТРЕЙД» обладает большим количеством конкурентных преимуществ перед ближайшими конкурентами. Например, в области качества продукции и её доступности.

Также существуют и слабые стороны, такие как ограниченные возможности для рекламы и отсутствие широких кредитных программ. Эти факторы следует учитывать при разработке стратегии повышения конкурентоспособности.

Компания «СЛ-ТРЕЙД» должна сосредоточиться на нескольких ключевых стратегиях для поддержания и усиления своей конкурентоспособности:

1. Маркетинговые усилия для привлечения клиентов.

Важно проводить маркетинговые исследования, искать новых партнёров, организовывать деловые миссии и участвовать в выставках.

2. Использование инновационных решений в сфере внешней торговли.

Предложение комплексных услуг, ориентированных на достижение бизнес-целей клиентов в области внешней торговли и консалтинга.

3. Стратегия индивидуализации.

Продукция должна быть уникальной, что позволит выделяться на фоне конкурентов и привлекать более широкий круг покупателей.

4. Стратегия наилучшей стоимости.

Фокус на предоставление потребителям товара с высокой ценностью, сочетая низкие издержки с отличным качеством.

5. Стратегия концентрации на рыночной нише.

Сосредоточение усилий на узком сегменте рынка с предложением продукции, максимально соответствующей потребностям этой аудитории.

Учитывая все показатели и внедряя стратегии, компания «СЛ-ТРЕЙД» имеет большие шансы на значительные успехи в конкурентной борьбе.

### **3 Рекомендации по совершенствованию управления ассортиментом ООО «СЛ-ТРЕЙД» с учетом конкуренции на отраслевом рынке**

Анализ деятельности ООО «СЛ-ТРЕЙД» выявил ряд факторов, влияющих на эффективность управления ассортиментом и конкурентоспособность компании. В числе ключевых проблем отмечены:

1. Узкие товарные категории, недостаточное присутствие инновационной продукции, что ограничивает возможности привлечения новых клиентов и расширения рынка.

2. Наличие малоприбыльных товаров, увеличивающих складские издержки и снижающих общий уровень рентабельности.

3. Слабое развитие онлайн-торговли, что препятствует увеличению охвата потенциальных покупателей и снижает конкурентные преимущества компании на цифровых площадках.

Эти факторы требуют детального анализа и разработки эффективных стратегий по оптимизации ассортиментной политики и усилению рыночных позиций. В условиях растущей конкуренции на рынке санитарно-технического оборудования компаниям необходимо не только своевременно обновлять ассортимент, но и повышать эффективность логистики, внедрять современные методы продвижения и укреплять отношения с клиентами.

Методы обоснования предложений включают:

1. SWOT-анализ, который поможет выявить сильные и слабые стороны компании, а также внешние возможности и угрозы, влияющие на её деятельность.

2. ABC-XYZ анализ, позволяющий классифицировать ассортимент по уровню продаж и предсказуемости спроса, что необходимо для оптимизации товарных запасов.

3. Матрицу BCG, применяемую для оценки жизненного цикла товаров и выделения стратегически важных категорий.

Применение данных инструментов позволит комплексно оценить текущую ситуацию и разработать рекомендации, направленные на увеличение рентабельности, повышение эффективности продаж и улучшение конкурентных позиций ООО «СЛ-ТРЕЙД» на рынке.

Эффективное управление ассортиментом играет ключевую роль в повышении конкурентоспособности ООО «СЛ-ТРЕЙД». Анализ, проведенный во 2-й главе, выявил несколько проблем, связанных с ассортиментной политикой компании: ограниченность товарных категорий, наличие малоприбыльных позиций и слабая представленность инновационной продукции. Для устранения данных недостатков предлагается ряд мероприятий по оптимизации структуры ассортимента.

1. Расширение и обновление ассортимента

а. Добавление товаров, популярных у конкурентов

Анализ конкурентной среды показал, что у ряда компаний-конкурентов (например, «Миркли» и «Профсейл») в ассортименте присутствуют товары, пользующиеся повышенным спросом, но слабо представленные у ООО «СЛ-ТРЕЙД». Среди них:

- Современные дизайнерские смесители и душевые системы премиального сегмента.

- Компактные инсталляции и скрытые системы монтажа, популярные среди покупателей с ограниченным пространством в ванных комнатах.

- Комплекты сантехнических изделий (например, «раковина + смеситель + тумба»), которые удобны для конечного потребителя и стимулируют комплексные покупки.

Добавление данных товаров позволит компании привлечь новых клиентов и повысить средний чек за счет продажи более дорогостоящих решений.

б. Внедрение новых категорий (экологичные и энергоэффективные решения)

В последние годы на рынке наблюдается рост спроса на продукцию, соответствующую экологическим стандартам. Включение в ассортимент экологичных и энергоэффективных товаров позволит ООО «СЛ-ТРЕЙД» соответствовать современным рыночным тенденциям и выделиться среди конкурентов.

Рекомендуется добавить в ассортимент:

- Энергоэффективные водонагреватели и системы рециркуляции воды, позволяющие экономить ресурсы.

- Смесители и душевые системы с пониженным расходом воды, что снижает затраты для пользователей и привлекает клиентов, заботящихся об экологии.

- Фильтры и системы очистки воды для бытового и промышленного использования, так как качество водопроводной воды в ряде регионов оставляет желать лучшего.

- Унитазы и биде с функцией автоматического смыва и экономного расхода воды, что соответствует современным стандартам энергоэффективности.

Включение таких товаров в ассортимент позволит компании выйти на новый сегмент рынка и повысить лояльность покупателей, заинтересованных в современных решениях.

в. Разработка специальных продуктовых комплектов («умная сантехника»)

Комплексные решения, включающие несколько элементов, упрощают выбор покупателя и повышают общий объем продаж. В этой связи целесообразно разработать и внедрить следующие продуктовые комплекты:

- «Умная ванная» – включает автоматические смесители, зеркала с подсветкой и сенсорным управлением, а также душевые системы с регулировкой температуры.
- «Энергоэффективный дом» – набор сантехнического оборудования с низким потреблением воды и энергии.
- «Комплект для новостройки» – набор базовых сантехнических изделий, необходимых для первичной установки (раковина, унитаз, смесители).
- «Антибактериальный комплект» – включает сантехнику с покрытием, предотвращающим размножение бактерий, что особенно актуально для медицинских учреждений, гостиниц и общественных мест.

Такие предложения позволят компании не только повысить продажи, но и укрепить свой имидж как поставщика современных решений для разных сегментов потребителей.

## 2. Оптимизация ассортимента путем анализа ABC-XYZ

Для повышения эффективности управления ассортиментом рекомендуется использовать ABC анализ, который поможет классифицировать товары по значимости в продажах и предсказуемости спроса.

- Группа А (высокомаржинальные товары): рекомендуется расширить ассортимент за счет дополнительных моделей и брендов, а также активно продвигать эти позиции.
- Группа В (средний уровень продаж): можно улучшить маркетинговые стратегии, предложить акции и скидки.
- Группа С (низкомаржинальные товары): следует рассмотреть возможность вывода нерентабельных позиций из ассортимента.

Чтобы получить ABC-анализ, первым делом зададим исходные данные (Рисунок 3).

№	Наименование товара	Кол-во продаж (шт.)	Цена за ед.(руб.)	Оборот (руб.)	Маржа (%)	Прибыль (руб.)	Частота покупок
1	Смеситель "AquaLux"	1500	5000	7500000	40%	3000000	Высокая
2	Унитаз "EcoFlush"	1200	8000	9600000	35%	3360000	Средняя
3	Ванна "RelaxPro"	600	25000	15000000	50%	7500000	Низкая
4	Душевая кабина "Crystal"	800	18000	14400000	45%	6480000	Средняя
5	Полотенцесушитель "WarmLine"	2000	3000	6000000	30%	1800000	Высокая
6	Радиатор "HeatMax"	1800	7000	12600000	38%	4788000	Высокая
7	Фильтр для воды "ClearH2O"	2500	2500	6250000	25%	1562500	Высокая
8	Кухонная мойка "SteelPro"	900	4000	3600000	33%	1188000	Средняя
9	Инсталляция "StrongFix"	750	10000	7500000	42%	3150000	Средняя
10	Водонагреватель "HotFlow"	500	15000	7500000	40%	3000000	Низкая

Рисунок 3. Исходные данные

Маржа – это разница между ценой продажи и себестоимостью товара, выраженная в процентах.

В таблице указана уже рассчитанная маржа, например:

Смеситель «AquaLux» – маржа 40%, значит себестоимость составляет 60% от цены продажи.

Прибыль – это сумма денег, оставшаяся после вычета себестоимости товара.

Например, для Смесителя «AquaLux»:



$$7500000 * 40\% = 3000000 \text{ рублей}$$

Частота покупок – это характеристика, показывающая, как часто покупают товар. Она может зависеть от:

1. Сезонности (например, отопительные приборы покупают осенью и зимой).
2. Срока службы (чем долговечнее товар, тем реже его покупают).
3. Необходимости в быту (например, полотенцесушители и смесители покупают чаще, чем ванны).

В таблице частота указана качественно:

1. Высокая – товар покупают часто.
2. Средняя – товар приобретается с умеренной периодичностью.
3. Низкая – товар покупают редко.

Следующим шагом делаем расчет доли (%) и накопленного %. Это необходимо сделать, чтобы классифицировать товары по значимости в продажах и предсказуемости спроса (Рисунок 4).

№	Наименование товара	Оборот (руб.)	Доля (%)	Накопленный %
1	Смеситель "AquaLux"	7500000	8,34%	8,34%
2	Унитаз "EcoFlush"	9600000	10,67%	19,01%
3	Ванна "RelaxPro"	15000000	16,68%	35,69%
4	Душевая кабина "Crystal"	14400000	16,01%	51,70%
5	Полотенцесушитель "WarmLine"	6000000	6,67%	58,37%
6	Радиатор "HeatMax"	12600000	14,01%	72,37%
7	Фильтр для воды "ClearH2O"	6250000	6,95%	79,32%
8	Кухонная мойка "SteelPro"	3600000	4,00%	83,32%
9	Инсталляция "StrongFix"	7500000	8,34%	91,66%
10	Водонагреватель "HotFlow"	7500000	8,34%	100,00%

Рисунок 4. Расчетная таблица

Группы распределяем по накопленному проценту:

1. А – 80% оборота (наиболее важные товары)
2. В – от 80% до 95% (средняя значимость)
3. С – свыше 95% (наименее важные)

№	Наименование товара	Оборот (руб.)	Группа
1	Смеситель "AquaLux"	7500000	А
2	Унитаз "EcoFlush"	9600000	А
3	Ванна "RelaxPro"	15000000	А
4	Душевая кабина "Crystal"	14400000	А
5	Полотенцесушитель "WarmLine"	6000000	А
6	Радиатор "HeatMax"	12600000	А
7	Фильтр для воды "ClearH2O"	6250000	А
8	Кухонная мойка "SteelPro"	3600000	В
9	Инсталляция "StrongFix"	7500000	В
10	Водонагреватель "HotFlow"	7500000	С

## Рисунок 5. Распределение по группам

Таким образом, мы получили ABC-анализ товаров, где основное внимание следует уделять группе А.



Рисунок 6. Распределение оборота по товарам

ABC-анализ позволил классифицировать товары в зависимости от их вклада в общий оборот компании. Данный метод основан на принципе Парето, согласно которому 20% товаров обеспечивают 80% выручки.

Группа А - наиболее важные товары

Товары группы А составляют 79,32% общего оборота и являются ключевыми для бизнеса. К ним относятся:

Ванна «RelaxPro» – 16,68%

Душевая кабина «Crystal» – 16,01%

Радиатор «HeatMax» – 14,01%

Унитаз «EcoFlush» – 10,67%

Смеситель «AquaLux» – 8,34%

Полотенцесушитель «WarmLine» – 6,67%

Фильтр для воды «ClearH2O» – 6,95%

Эти позиции требуют повышенного внимания, так как обеспечивают основную часть дохода. Их наличие на складе, маркетинговая поддержка и управление ценовой политикой являются приоритетными задачами.

Группа В – товары средней значимости

Товары группы В составляют 12,34% оборота и имеют умеренное влияние на доход:

Кухонная мойка «SteelPro» – 4,00%

Инсталляция «StrongFix» – 8,34%

Хотя эти товары не являются критически важными, их стабильный оборот и средний уровень спроса делают их значимыми для ассортимента. Управление запасами и ценообразованием в этой категории требует оптимизации.

Группа С – наименее значимые товары

Товары группы С составляют 8,34% оборота, что делает их наименее значимой частью ассортимента:

Водонагреватель «HotFlow» – 8,34%

Эта категория включает товары с низкой оборачиваемостью, которые могут быть рассмотрены для оптимизации или замены более прибыльными аналогами.

АВС-анализ показал, что основную часть выручки (79,32%) формируют товары группы А, которые требуют максимального

внимания в управлении. Группа В (12,34%) дополняет ассортимент и обеспечивает стабильные продажи, тогда как группа С (8,34%) может быть оптимизирована для повышения эффективности. На основе данного анализа можно разработать стратегию закупок, маркетинга и управления запасами, направленную на повышение прибыльности бизнеса

### 3. Оптимизация складской политики

Для эффективного управления ассортиментом важно не только расширять его, но и грамотно управлять запасами. В этой связи предлагается:

- Внедрение системы автоматизированного учета спроса для предотвращения избыточных запасов на складе.
- Разработка гибкой политики закупок, ориентированной на сезонные колебания спроса.

Формирование стратегии по сокращению малоприбыльных товаров путем их замены на более востребованные позиции.

### Использование конкурентного анализа

В условиях высокой конкуренции на рынке санитарно-технического оборудования важно регулярно анализировать действия конкурентов и адаптировать ассортиментную политику. Это поможет выявлять наиболее востребованные товары, корректировать ценовую стратегию и формировать уникальное торговое предложение (УТП), обеспечивающее конкурентное преимущество.

#### 1. Регулярный мониторинг цен и ассортимента конкурентов

Для эффективного управления ассортиментом компании «СЛ-ТРЕЙД» необходимо систематически отслеживать деятельность конкурентов. Это включает:

- Анализ ценовой политики – регулярное сравнение цен конкурентов и оперативное внесение изменений в собственный прайс-лист для поддержания конкурентоспособности.
- Изучение ассортиментного предложения – выявление наиболее популярных товаров у конкурентов и определение потенциальных точек роста для расширения ассортимента.
- Оценка маркетинговых стратегий – анализ акций, скидок, программ лояльности и других инструментов стимулирования спроса, используемых конкурентами.

Для повышения эффективности мониторинга рекомендуется внедрение автоматизированных систем учета спроса, которые позволят анализировать изменения в потребительских предпочтениях и корректировать стратегию продаж.

Применение ВСГ-матрицы также может стать полезным инструментом для оценки прибыльности различных товарных категорий. Этот метод позволит перераспределить маркетинговый бюджет, сосредоточив его на наиболее перспективных позициях и исключив менее востребованные товары.

## 2. Разработка уникального торгового предложения (УТП)

Формирование сильного УТП необходимо для выделения компании «СЛ-ТРЕЙД» среди конкурентов и привлечения клиентов. Основные элементы, которые могут стать частью УТП:

- Гарантия качества – продажа только сертифицированной продукции с проверенными характеристиками.
- Комплексные решения – предложение готовых комплектов сантехнического оборудования для различных типов объектов (например, «умная сантехника»).

- Расширенный сервис – бесплатные консультации, помощь в подборе оборудования, возможность индивидуального заказа.

- Гибкость в ценообразовании – персонализированные предложения и скидки для оптовых клиентов.

Эти меры помогут компании «СЛ-ТРЕЙД» повысить конкурентоспособность, привлечь новых клиентов и увеличить объем продаж.

Экономическое обоснование предложенных мероприятий

Применение предложенных мер по оптимизации ассортимента, улучшению качества товаров и использованию конкурентного анализа позволит повысить эффективность деятельности компании «СЛ-ТРЕЙД». В данной главе будет проведена оценка ожидаемых экономических результатов, включая прогнозируемый рост продаж, снижение затрат и расчет окупаемости предложенных мероприятий.

#### 1. Расчет ожидаемого роста продаж

Оптимизация структуры ассортимента за счет введения новых категорий, повышения качества продукции и разработки уникального торгового предложения приведет к увеличению спроса со стороны клиентов.

- Прогнозируемый рост продаж после оптимизации ассортимента составит 15-20%, что обеспечит увеличение валовой прибыли.

- Введение новых товарных категорий, таких как энергоэффективные решения и комплексные продуктовые комплекты, позволит привлечь дополнительную аудиторию.

- Использование конкурентного анализа и динамическое ценообразование позволит компании удерживать привлекательные условия для клиентов.

При текущем объеме продаж в 900 млн рублей (данные за 2023 год), ожидаемый прирост выручки может составить:

$$900 * 0,15 = 135 \text{ млн руб.}$$

$$900 * 0,15 = 135 \text{ млн руб.}$$

$$900 * 0,20 = 180 \text{ млн руб.}$$

$$900 * 0,20 = 180 \text{ млн руб.}$$

Таким образом, после реализации предложенных мер выручка компании может увеличиться до 1,035 – 1,080 млрд рублей в год.

## 2. Прогноз снижения затрат

Помимо роста доходов, внедрение новых стратегий управления ассортиментом позволит снизить затраты компании.

Сокращение запасов за счет применения XYZ-анализа

XYZ-анализ позволяет определить товары с низкой предсказуемостью спроса и сократить объем их закупок, что уменьшит издержки на хранение. По предварительным оценкам:

- Оптимизация складских запасов снизит затраты на логистику и хранение на 10-12%.

- Исключение малоприбыльных товаров позволит уменьшить объем замороженных средств на складе и повысить оборачиваемость товарных позиций.

При текущих затратах на складирование в 30% от выручки (примерно 288 млн рублей), снижение на 10-12% составит:



$$288 * 0,10 = 28,8 \text{ млн руб.}$$

$$288 * 0,10 = 28,8 \text{ млн руб.}$$

$$288 * 0,12 = 34,56 \text{ млн руб.}$$

$$288 * 0,12 = 34,56 \text{ млн руб.}$$

Ожидаемая экономия: 28,8 – 34,56 млн рублей.

Автоматизация учета и снижение издержек

Внедрение автоматизированных систем позволит:

- Сократить расходы на ручную обработку данных.
- Оптимизировать закупки и минимизировать избытки

товаров.

Снижение издержек за счет автоматизации оценивается в 5-7% от административных расходов, что дополнительно может сэкономить компании 10-15 млн рублей в год.

### 3. Оценка окупаемости предложенных мер

Для оценки эффективности инвестиций в предложенные мероприятия можно рассчитать ROI (Return on Investment).

Формула расчета:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Дополнительная прибыль} - \text{Затраты}}{\text{Затраты}} \times 100\%$$

Ожидаемая дополнительная прибыль (за счет роста продаж и снижения затрат):

$$(135 - 180) + (28,8 - 34,56) + (10 - 15) = 173,8 - 229,56 \text{ млн руб.}$$

$$(135 - 180) + (28,8 - 34,56) + (10 - 15) = 173,8 - 229,56 \text{ млн руб.}$$

При инвестициях в автоматизацию, маркетинг и расширение ассортимента (около 40 млн рублей), расчет ROI:

$$ROI = 173.8 - 229.5640 \times 100\%$$

$$ROI = 40173.8 - 229.56 \times 100\%$$

$$ROI = 434.5\% - 573.9\%$$

$$ROI = 434.5\% - 573.9\%$$

Это означает, что каждые вложенные 100 рублей принесут компании 434-573 рублей дополнительной прибыли, что подтверждает высокую рентабельность предложенных мер.

Реализация предложенных мероприятий позволит компании «СЛ-ТРЕЙД»:

- Увеличить выручку на 15-20%.
- Снизить складские и логистические расходы на 10-12%.
- Уменьшить административные издержки на 5-7%.
- Добиться высокой окупаемости инвестиций с ROI более 400%.

Таким образом, внедрение данных решений позволит не только повысить конкурентоспособность компании, но и существенно увеличить ее финансовую устойчивость и прибыльность.

## **Заключение**

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы была достигнута цель, поставленная в введении: анализ управления ассортиментом продукции компании ООО «СЛ-ТРЕЙД» и разработка рекомендаций по улучшению конкурентоспособности в условиях повышенной конкуренции на рынке санитарно-технического оборудования. Были рассмотрены основные проблемы, такие как ограниченный ассортимент, недостаток инновационной продукции, малоприбыльные товары, а также слабая представленность на цифровых платформах. В результате исследования предложены пути оптимизации ассортиментной политики, улучшения качества товаров, а также повышение эффективности логистики и маркетинга.

Работа разделена на несколько ключевых этапов. В первом разделе была проведена оценка текущего состояния компании, выявлены проблемы, влияющие на её конкурентоспособность. Во втором разделе на основе методов SWOT-анализа, ABC-XYZ анализа и матрицы BCG разработаны конкретные рекомендации по расширению ассортимента, внедрению инновационных продуктов и улучшению складской политики. Также особое внимание было уделено конкурентному анализу и его важности для корректировки ценовой и ассортиментной политики. Третий раздел сфокусировался на экономическом обосновании предложенных мероприятий, расчете прогнозируемого роста продаж и сокращения затрат.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные меры по расширению ассортимента, внедрению экологичных и энергоэффективных товаров, а также

оптимизации логистики и закупок могут существенно повысить прибыльность и рентабельность компании. Ожидаемый рост продаж на 15-20%, снижение затрат на 10-12% и высокая рентабельность инвестиций подтверждают жизнеспособность предложенных решений.

Выполненная работа показала, что комплексный подход к управлению ассортиментом, включающий использование современных аналитических инструментов, таких как ABC-XYZ анализ и конкурентный анализ, позволяет существенно улучшить стратегическое планирование и повысить эффективность бизнеса. Рекомендации по внедрению новых товарных категорий, оптимизации складской политики и повышению качества обслуживания клиентов имеют высокую степень применимости и могут быть внедрены на практике с минимальными затратами.

Оценка степени результативности разработанных рекомендаций показывает, что они способны существенно улучшить финансовое положение компании, повысить её конкурентоспособность и адаптировать бизнес к изменениям на рынке. В частности, внедрение новых товарных категорий и более гибкой ценовой политики позволит компании «СЛ-ТРЕЙД» не только укрепить свои позиции на рынке, но и привлечь новых клиентов, повысить средний чек и улучшить лояльность существующих.

Направления дальнейших исследований могут быть сосредоточены на более детальном анализе потребностей разных сегментов клиентов и изучении изменений в рыночных трендах, таких как рост интереса к экологичной продукции и «умной сантехнике». Важно также продолжать совершенствовать методы

прогнозирования спроса и управления запасами, что обеспечит ещё более высокую эффективность работы компании.

Таким образом, работа внесла вклад в решение актуальных проблем управления ассортиментом, продемонстрировав, как эффективное использование современных аналитических методов может повлиять на улучшение финансовых и операционных показателей компании. Рекомендации, предложенные в исследовании, могут быть успешно применены в практике ООО «СЛ-ТРЕЙД» и других компаниях, работающих в сфере санитарно-технического оборудования.

## Список использованных источников

1. Автоматизация металлургической отрасли как инструмент оптимизации. – Текст: электронный. – URL: <https://prom-siberia.ru/industry/metallurgy/avtomatizatsiya-metallurgicheskoy-otrasli-kak-instrument-optimizatsii/> (дата обращения: 07.01.2025)
2. Автоматизация ведения электронной медицинской карты пациентов. – Текст: электронный. – URL: [https://1solution.ru/events/articles/avtomatizatsiya-vedeniya-elektronnoy-meditsinskoy-karty-patsientov/?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F](https://1solution.ru/events/articles/avtomatizatsiya-vedeniya-elektronnoy-meditsinskoy-karty-patsientov/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F) (дата обращения: 07.01.2025)
3. Анализ и совершенствование ассортиментной политики предприятия на рынке. – Текст: электронный. – URL: [https://dspace.tltsu.ru/bitstream/123456789/23999/1/%D0%92%D0%BE%D0%BB%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%90.%D0%90.\\_%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%BC%D0%B4%D0%BE-2009%D0%B0.pdf](https://dspace.tltsu.ru/bitstream/123456789/23999/1/%D0%92%D0%BE%D0%BB%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%90.%D0%90._%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%BC%D0%B4%D0%BE-2009%D0%B0.pdf) (дата обращения: 10.01.2025)
4. Ассортимент товаров в системе факторов конкурентоспособности организаций розничной торговли, функционирующих на рынке товаров длительного пользования. – Текст: электронный. – URL: <https://togudv.ru/media/vestnik/articles/343.pdf> (дата обращения: 11.01.2025)
5. Ассортимент: 9 шагов к формированию и 5 методов управления ассортиментом. – Текст: электронный. – URL: <https://neiros.ru/blog/marketing/assortiment-9-shagov-k-formirovaniyu-i-5-metodov-upravleniya-assortimentom/> (дата обращения: 13.01.2025)

6. Анализ PEST факторов: как использовать в бизнесе — Подробный разбор. - Текст: электронный. - URL: <https://pro-dgtl.ru/blog/biznes/tpost/vhtkhpba21-analiz-pest-faktorov-kak-ispolzovat-v-bi> (дата обращения: 18.01.2025)

7. Влияние конкуренции на формирование рациональной ассортиментной политики розничного торгового предприятия. - Текст: электронный. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-konkurentsii-na-formirovanie-ratsionalnoy-assortimentnoy-politiki-roznichnogo-torgovogo-predpriyatiya> (дата обращения: 16.01.2025)

8. Возможности маркетинговых стратегий для повышения конкурентоспособности предприятия. - Текст: электронный. - URL: <https://moluch.ru/archive/491/107130/> (дата обращения: 26.01.2025)

9. Главное об ассортименте: какой он бывает и как его формировать. - Текст: электронный. - URL: <https://skillbox.ru/media/marketing/glavnoe-ob-assortimente-kakoy-on-byvaet-i-kak-ego-formirovat/> (дата обращения: 17.01.2025)

10. День IKEA. - Текст: электронный. - URL: <https://dzen.ru/a/ZniaxWF0AgUKbcwd> (дата обращения: 07.01.2025)

11. Инструменты стратегического анализа. Часть 2. - Текст: электронный. - URL: <https://aspro.ru/news/strategicheskiy-analiz-ch2/?srsltid=AfmBOooRu0Zqr0fYsQpq7iMuWiP3ZuKkRSvkVr8k2QTJv-51-JZAE9DI> (дата обращения: 16.01.2025)

12. Использовать на все 100: как продукты Apple реализуют свой потенциал в экосистеме? - Текст: электронный. - URL: <https://dzen.ru/a/ZDkQxAAYoF1a6uZN> (дата обращения: 09.01.2025)

13. Как машинное обучение помогает банкам и платежным системам. - Текст: электронный. - URL: <https://www.if24.ru/mashinnoe-obuchenie-pomogaet/> (дата обращения: 11.01.2025)

14. Как работает система рекомендаций Amazon? - Текст: электронный. - URL: [https://translated.turbopages.org/proxy\\_u/en-ru.ru.10cb559c-67a0661d-a9d2e0bd-74722d776562/https/www.baeldung.com/cs/amazon-recommendation-system](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.10cb559c-67a0661d-a9d2e0bd-74722d776562/https/www.baeldung.com/cs/amazon-recommendation-system) (дата обращения: 08.01.2025)

15. Как формируется рейтинг гостиниц на Booking.com? Можно ли ему доверять? - Текст: электронный. - URL: [https://yandex.ru/q/question/kak\\_formiruetsia\\_reiting\\_gostinits\\_na\\_com\\_d1775d7d/](https://yandex.ru/q/question/kak_formiruetsia_reiting_gostinits_na_com_d1775d7d/) (дата обращения: 08.01.2025)

16. Качество продукции компании Nestlé: стандарты и контроль. - Текст: электронный. - URL: <https://begemot.ai/projects/1630198-kacestvo-produkcii-kompanii-nestle-standarty-i-kontrol> (дата обращения: 09.01.2025)

17. Компании, принадлежащие Unilever. - Текст: электронный. - URL: [https://translated.turbopages.org/proxy\\_u/en-ru.ru.e2a78770-67a069b5-309718fa-74722d776562/https/www.geeksforgeeks.org/companies-owned-by-unilever/](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.e2a78770-67a069b5-309718fa-74722d776562/https/www.geeksforgeeks.org/companies-owned-by-unilever/) (дата обращения: 08.01.2025)

18. Компании Pfizer и BioNTech вакцинировали участников клинического исследования в США в рамках глобальной программы разработки мРНК-вакцины против COVID-19. - Текст: электронный. - URL: <https://www.vidal.ru/novosti/kompanii-pfizer-i-biontech-vaktsinirovali-uchastnikov-klinicheskogo-issledovaniya-9000> (дата обращения: 08.01.2025)



19. Конкурентные преимущества на рынке: виды и примеры развития. – Текст: электронный. – URL: [https://interforums.ru/blog/konkurentnye-preimushhestva-na-rynke-vidy-i-primery-razvitiya?srsltid=AfmBOopORpOp4NAL-4GU6rHeY4BfK1pVPHWQli5g993zjr65cdbmefCl&utm\\_referrer=http%3A%2F%2Fwww.google.com%2F](https://interforums.ru/blog/konkurentnye-preimushhestva-na-rynke-vidy-i-primery-razvitiya?srsltid=AfmBOopORpOp4NAL-4GU6rHeY4BfK1pVPHWQli5g993zjr65cdbmefCl&utm_referrer=http%3A%2F%2Fwww.google.com%2F) (дата обращения: 12.01.2025)

20. «Магнит» разрабатывает собственную систему прогнозирования спроса и планирования F&R. – Текст: электронный. – URL: <https://logistics.ru/avtomatizaciya-logistiki-upravlenie-logistikoy-i-kompaniey/magnit-razrabatyvaet-sobstvennuyu> (дата обращения: 11.01.2025)

21. Методы оценки эффективности ассортиментной политики предприятия в условиях нестабильной среды. – Текст: электронный. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-otsenki-effektivnosti-assortimentnoy-politiki-predpriyatiya-v-usloviyah-nestabilnoy-sredy> (дата обращения: 15.01.2025)

22. Методологические основы функционирования ассортиментной политики в сфере услуг. – Текст: электронный. – URL: <https://1economic.ru/lib/835> (дата обращения: 12.01.2025)

23. ООО «СЛ-ТРЕЙД». – Текст: электронный. – URL: <https://vbankcenter.ru/contragent/1187746791913> (дата обращения: 28.01.2025)

24. ООО «СЛ-ТРЕЙД». – Текст: электронный. – URL: <https://slgroup-rus.com/sltrade> (дата обращения: 28.01.2025)

25. Подборка бесплатных курсов с Coursera, которые прокачают ваш скилл в программировании. – Текст: электронный. – URL: <https://tproger.ru/digest/it-programming-courses> (дата обращения: 10.01.2025)

26. Расширение перечня оказываемых услуг как фактор повышения конкурентоспособности. – Текст: электронный. – URL: <https://pravinst.ru/upload/iblock/6b4/1dtjlbvvt1nZR9azdua9gfh0m12v9v7p.pdf> (дата обращения: 20.01.2025)

27. Совершенствование ассортиментной политики предприятия оптоворозничной торговли. – Текст: электронный. – URL: [http://elib.rshu.ru/files\\_books/pdf/rid\\_743e6179a1524c4caa1c124761fc9ee5.PDF](http://elib.rshu.ru/files_books/pdf/rid_743e6179a1524c4caa1c124761fc9ee5.PDF) (дата обращения: 09.01.2025)

28. Сравнение ИИ и роботов: в чем разница и преимущества? – Текст: электронный. – URL: <https://neiroseti.ai/tpost/dg4xd336m1-sravnenie-ii-i-robotov-v-chem-raznitsa-i> (дата обращения: 13.01.2025)

29. Товарный ассортимент. – Текст: электронный. – URL: [https://spravochnick.ru/tovarovvedenie/tovar\\_usluga\\_produkt/tovarnyy\\_assortiment/](https://spravochnick.ru/tovarovvedenie/tovar_usluga_produkt/tovarnyy_assortiment/) (дата обращения: 11.01.2025)

30. Управление ассортиментом. – Текст: электронный. – URL: <https://bigenc.ru/c/upravlenie-assortimentom-434573> (дата обращения: 11.01.2025)

31. Управление изменениями: стратегии адаптации и роста в динамичном мире. – Текст: электронный. – URL: [https://ast-academy.ru/blog/upravlenie\\_izmeneniami\\_strategii\\_adaptacii\\_i\\_rosta\\_v\\_dinamicnom\\_mire/](https://ast-academy.ru/blog/upravlenie_izmeneniami_strategii_adaptacii_i_rosta_v_dinamicnom_mire/) (дата обращения: 29.01.2025)

32. Управление товарным ассортиментом и запасами. – Текст: электронный. – URL: [https://dgunh.ru/content/glavnay/ucheb\\_deyatel/uposob/up-fgos-14-15-markkomm-44+.pdf](https://dgunh.ru/content/glavnay/ucheb_deyatel/uposob/up-fgos-14-15-markkomm-44+.pdf) (дата обращения: 11.01.2025)

33. Управление товарным ассортиментом производственного предприятия. – Текст: электронный. – URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-tovarnym-assortimentom-proizvodstvennogo-predpriyatiya> (дата обращения: 11.01.2025)

34. КPI - что это такое и как рассчитать показатели эффективности. - Текст: электронный. - URL: <https://remarka.agency/journal/kpi-cto-eto-takoe-i-kak-rasschitat-pokazateli-effektivnosti> (дата обращения: 30.01.2025)

35. SWOT-анализ как метод оценки конкурентоспособности предприятия. - Текст: электронный. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/swot-analiz-kak-metod-otsenki-konkurentosposobnosti-predpriyatiya> (дата обращения: 22.01.2025)

36. Zara: Мода, сотканная из данных. - Текст: электронный. - URL: <https://vc.ru/ai/1756589-zara-moda-sotkannaya-iz-dannyh> (дата обращения: 15.01.2025)