

4. Стефанов С. И. Реклама и полиграфия: опыт словаря-справочника. М. : Гелла-принт, 2004.
5. Беркутова Т. А. Маркетинговые коммуникации : учеб. пособие. М. : Феникс, 2008.
6. Голубкова Е. Н. Маркетинговые коммуникации : учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Финпресс, 2003.

7. Ромат Е. В. Реклама. 2-е изд. Спб. : Питер, 2008.
8. Арланцев А. В., Попов Е. В. Синергизм коммуникационного инструментария // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. № 1.
9. Крылов, И. В. Маркетинг (социология маркетинговых коммуникаций). М. : Изд-во «Центр», 1998.

A. V. Khudonogov

## **MODERN SYSTEM OF MARKETING COMMUNICATIONS AND STRUCTURAL CORRELATION OF ITS ELEMENTS**

*Essence of communications in marketing in the view of modern principles of management of communication community is examined. Structure of business marketing communications system is worked up and elements included in its make-up are defined. Integrated method of management of marketing communications and basic tendencies, which define development of marketing communications in modern conditions, are analyzed.*

*Keywords: marketing, marketing communications, advertising.*

© Худоногов А. В., 2010

УДК 339.37

Н. А. Юрова

## **ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ ТОВАРОВ В РИТЕЙЛЕ**

*Рассмотрены существующие инструменты и методы работы с ассортиментом товаров в розничной торговле и предложена комплексная методика его управления, основанная на функциях коммерческой деятельности.*

*Ключевые слова: ассортимент товаров, инструменты управления ассортиментом товаров, методы управления ассортиментом товаров, розничная торговля (ритейл).*

Изменение поведения покупателей и обострение конкуренции заставляют ритейлеров искать такие способы управления ассортиментом товаров, которые позволят им более эффективно позиционировать свое товарное предложение. При этом следует поддерживать и наращивать его рыночную долю, сокращая издержки производства и обращения товаров, увеличивая доходность и повышая степень удовлетворения растущих потребностей покупателей. По мнению Е. Дихтеля и Х. Хершгена, работа с ассортиментом в розничной торговле заключается в создании такой совокупности отдельных товаров, которая имеет особые преимущества с точки зрения покупателей [1]. Из этого следует, что управление ассортиментом является важнейшей задачей коммерческой деятельности, маркетинга и конкурентной борьбы. Значение поиска новых методов особенно возросло в последние десятилетия с точки зрения экономического роста ритейлера.

Управление ассортиментом товаров в розничной торговле рассматривалось многими отечественными и зарубежными авторами в различных аспектах. Большинство ученых изучают этот процесс отдельно, не связывая его с деятельностью всего предприятия. Отсутствие системного подхода не позволяет комплексно подойти к ас-

сортименту товаров. В связи с этим существует необходимость в разработке современной методики управления, позволяющей повысить общую экономическую эффективность розничных торговых предприятий и наиболее полно удовлетворить запросы потребителей.

Целью работы является разработка современного метода управления ассортиментом товаров в розничной торговле на основе анализа существующих инструментов и методов. Объектом исследования служит система управления ассортиментом товаров в ритейле.

Научная новизна исследования заключается в разработке комплексной методики управления ассортиментом на основе функций коммерческой деятельности, позволяющей повысить общую экономическую эффективность розничных торговых предприятий и удовлетворить спрос покупателей. Область применения предложенных разработок – предприятия розничной торговли.

В настоящее время используется множество инструментов работы с номенклатурой товаров, под которыми понимается совокупность приемов, применяемых в области управления ассортиментом. С помощью инструментов можно проанализировать такие параметры, как уровень прибыли (правило Парето), вклад товара в ре-

зультат работы магазина (ABC-анализ), стабильность продаж (XYZ-анализ), статус каждого товара в ассортиментной матрице (совмещенный ABC- и XYZ-анализ), время существования продукта и рынка (матрица Ансоффа), доля рынка и скорость объема продаж (матрица BCG), рыночная привлекательность и эффективность ассортимента (матрица GE), время нахождения товара на рынке (концепция ориентации на жизненный цикл товаров (ЖЦТ)).

*Правило Парето*, или принцип «80/20», выявлено в 1906 г. и исходит из того, что за 20 % последствий отвечает 80 % причин. Согласно утверждениям Вильфредо Парето, в любом процессе малое число причин (20 %) жизненно важно, а 80 % не оказывает существенного влияния на результат [2].

Аспекты применения этого инструмента для целей управления ассортиментом достаточно многообразны, и однозначного алгоритма не существует. Однако в общем виде это правило звучит так: двадцать процентов ассортимента товаров приносит восемьдесят процентов прибыли, и, наоборот, восемьдесят процентов ассортимента товаров приносит двадцать процентов прибыли. На основе такого деления товарной номенклатуры принимаются решения по концентрации внимания и повышению уровня поддержания группы товаров, приносящей 80 % прибыли, и сокращению группы товаров, приносящей остальные 20 % прибыли компании.

Одним из универсальных и распространенных инструментов работы с ассортиментом является появившийся в 1948 г. ABC-анализ, который основывается на принципе Парето. В рамках общего рейтингового списка выделяют три группы объектов – А, В и С, которые отличаются по своей значимости и вкладу в оборот или прибыли магазина:

товары А – самые важные товары, приносящие первые 50 % прибыли или оборота;

товары В – средние по важности, приносящие еще 30 % прибыли или оборота;

товары С – проблемные товары, приносящие остальные 20 % прибыли или оборота [2].

Такое соотношение процентов как раз и обусловлено правилом Парето: выделяются главные 80 % прибыли или оборота (в данном случае это 50 % + 30 %, но можно использовать и другие пропорции) и оставшиеся 20 %. Очевидно, что необходимо жестко контролировать наличие в ассортименте товарных позиций класса «А». По отношению к товарным позициям класса «В» контроль может быть текущим, а по отношению к позициям класса «С» – периодическим.

*XYZ-анализ* – статистический инструмент, позволяющий анализировать и прогнозировать стабильность продаж отдельных видов товаров и колебания уровня потребления тех или иных ресурсов. Этот прием обычно применяется для ранжирования и группирования ассортиментных позиций по степени прогнозируемости объема спроса или оборачиваемости товара [2].

XYZ-анализа сходен с ABC-анализом и основывается на том же принципе: товары подразделяются на три группы – X, Y, Z, исходя из значения коэффициента вариации за определенный период времени. Этот анализ делит объекты по степени отклонения от среднего показателя,

высчитываемого за несколько периодов. XYZ-анализ показывает стабильность или нестабильность спроса. Чем стабильнее спрос на товар, тем легче им управлять, тем ниже потребность в товарных запасах и легче планировать движение продукта.

*Совмещенный ABC- и XYZ-анализ* позволяет более точно рассмотреть ассортимент и понять, как можно управлять теми или иными группами и категориями товаров. В результате данного совмещения получается 9 групп объектов анализа по двум критериям – степень влияния на конечный результат (ABC) и стабильность (прогнозируемость) этого результата (XYZ) [2].

Группы AX, AY и AZ требуют наибольшего внимания, тщательного планирования, учета и контроля. Для ресурсов категории CX, CY, CZ применяются укрупненные методы анализа. Такой взгляд на ассортимент дает уже более полную картину, и на основании его можно принимать управленческие решения более обоснованно.

*Матрица Ансоффа (матрица «товар–рынок»)* впервые была опубликована в 1957 г. Игорем Ансоффом, который предложил разбиение ассортимента на основе критериев времени присутствия товара на рынке и времени существования соответствующего рынка. Суть модели заключается в выборе одной из четырех базовых стратегий достижения целей стратегического развития компании на рынке:

– проникновение на рынок – фирма выступает на существующем рынке с существующим товаром;

– развитие рынка – фирма выступает на новом рынке, но с существующим товаром;

– разработка товара – фирма выступает на существующем рынке, но с новым товаром;

– диверсификация – фирма выступает на новом рынке с новым товаром [3].

*Матрица BCG* основана специалистами Бостонской консалтинговой группы в конце 1960-х гг. Ее классификационными признаками являются темпы роста рыночного спроса, отношение доли на рынке товара данной фирмы к соответствующей доле основного конкурента, объем инвестиций в производство товара, объем прибылей и др. По результатам построения матрицы BCG выделяются четыре группы товаров (в соответствии с попаданием конкретного товара в соответствующий квадрант): «звезды», «дойные коровы», «дикие кошки», «собаки». Для каждой из этих групп существует приоритетная стратегия [4].

*Матрица GE (McKinsey)*, появившаяся в начале 1970-х гг., совместно предложена корпорацией General Electric и консалтинговой компанией McKinsey & Co. В ее основу легли два показателя: рыночная привлекательность и эффективность бизнеса (ассортимента) [3]. Главной особенностью модели является то, что в ней впервые для сравнения стали рассматривать не только «физические» факторы (объем продаж, прибыль и т. д.), но и субъективные характеристики, такие как изменчивость доли рынка, технологии, состояние кадрового обеспечения и т. д.

*Концепция ориентации на жизненный цикл товара* впервые была опубликована американским маркетингологом Теодором Левитом в 1965 г. и исходит из того, что любой товар проходит определенные стадии развития:

стадию внедрения на рынок, стадию роста, зрелости, устаревания (спада) [4]. Необходимость использования этой концепции состоит в том, что при нахождении на определенной стадии ЖЦТ объем сбыта (соответственно, доля на рынке) и объем прибыли разный.

Таким образом, анализ различных инструментов работы с товарным ассортиментом позволил выявить свои достоинства и недостатки (табл. 1), а также определенное сходство между ними. Все приемы основаны, в целом, на исследовании рыночного восприятия продукции и на оценке продукции с точки зрения экономической эффективности предприятия.

Практически все инструменты предполагают наличие длительной статистики о продажах по каждой группе товаров, а также четкого учета товарной номенклатуры, что не всегда возможно на розничных предприятиях. В некоторых магазинах сезонные товары обновляются каждые 1–2 месяца и не позволяют иметь данные о реализации за длительный период. Другой пример: при открытии магазина или наличии товаров-новинок также отсутствует статистика. Представленные приемы работы с номенклатурой позволяют сделать лишь анализ и вывод по эффективности продажи тех или иных товаров.

Инструменты не дают ответа на вопрос о необходимости введения новых позиций и ориентированы в большей степени на выявление менее выгодных. Прежде чем принять решение о выводе товаров из ассортимента, не-

обходимо убедиться, что они не осуществляют особенной функции: это не образцы, не новинки, не запчасти, не части комплекта и т. д. Таким образом, инструменты работы с ассортиментом не описывают непосредственно алгоритм формирования номенклатуры товаров, а могут применяться только для анализа уже существующих позиций.

Рассмотрим *методы* работы с ассортиментом товаров, под которыми будем подразумевать аналитический аппарат исследования процессов управления товарной номенклатурой. На розничных торговых предприятиях обычно используют следующие методы: ассортиментного перечня, потребительского комплекса, формирования ассортимента по О. В. Чкаловой, управления ассортиментом по товарным категориям (метод категорийного менеджмента), управления ассортиментом на основе функций коммерческой деятельности (табл. 2).

*Метод ассортиментного перечня* предполагает наличие в продаже стандарта товарного предложения, заявленного в обязательном ассортиментном перечне. Метод ориентирован на удовлетворение твердо сформулированного спроса. Л. П. Дашков и В. К. Памбучиянц отмечают, что ассортиментные перечни для конкретных магазинов разрабатываются с учетом типа магазина, его торговой площади, места расположения, ассортимента, наличия конкурентов, контингента обслуживаемого населения и утверждаются администрацией субъекта Фе-

Таблица 1

Сравнительный анализ инструментов работы с ассортиментом

Инструмент	Достоинства	Недостатки
Правило Парето	Прост в использовании Универсален	Пропорция 80/20 не является конкретной величиной и может отклоняться до $\pm 20\%$
ABC-анализ	Позволяет определить наиболее приоритетные позиции в ассортименте и выделить аутсайдеров	Не позволяет оценивать сезонные колебания продаж Не может применяться в магазинах с ежемесячным обновлением ассортимента (например, бутики модной одежды), так как предполагает наличие статистики продаж за несколько (не менее 3) месяцев
XYZ-анализ	Позволяет прогнозировать стабильность продаж и уровень потребления	Внешние факторы (сезонность спроса, регулярность поставок, колебания цен и др.) могут вызывать значительные колебания продаж и, как следствие, высокие показатели коэффициента вариации Сложен в применении для сезонных товаров
Совмещенный ABC- и XYZ-анализ	Позволяет повысить эффективность управления товарными запасами Позволяет выработать оптимальную закупочную политику	Не применим для сезонных товаров и товаров, имеющих короткий ЖЦ Обязательно наличие четкого учета всех товаров и статистики продаж
Матрица Ансоффа	Дает наглядное представление базисных стратегий	Ориентация только на рост Ограничение: две переменные (продукт и рынок), каждая из которых может принимать только два значения – действующий и новый, что очень проблематично, если другие условия имеют значение для успеха
Матрица BCG	Возможность отслеживать траектории движения товаров в матрице и корректировать ассортиментную политику	Отсутствие критериев, относящих товары к той или иной группе Сложность в получении данных для построения матрицы
Матрица GE	Может применяться в любых рыночных условиях	Скучное количество стратегий поведения фирмы на рынке (расширение, защита или сбор урожая) Является статичной моделью
Концепция ориентации на ЖЦТ	Возможность предвидеть поведение товара на рынке в зависимости от стадии ЖЦ	Не все товары проходят 4 стадии ЖЦ (например, сезонные товары) Отсутствие критериев, определяющих переход из одной стадии в другую Отсутствие ориентации на доходность товаров

дерации и руководителями предприятий розничной торговли [5]. Они составляются обычно на год и подлежат неукоснительному исполнению, контролю, ревизии, при необходимости – обновлению, модификации. Указанные в перечне товары должны присутствовать в течение всего рабочего дня. Для предприятий розничной торговли советского периода развития экономики перечень был обязательным для исполнения на предприятиях определенного типа. В настоящее время этот перечень определяется ритейлером самостоятельно, исходя из принципа целесообразности и конкурентоспособности. Действующие в настоящее время правила продажи отдельных видов товаров на территории РФ предусматривают рекомендуемые (но не обязательные) виды товарного предложения и торговых услуг. В ассортиментных перечнях товаров предусматривается групповая и внутригрупповая структура ассортимента, а также основные (артикул, модель и т. д.) и дополнительные (размер, полнота, рост и т. д.) признаки разновидностей товаров. Несомненным достоинством таких перечней является возможность контролировать полноту и стабильность фактического ассортимента товаров.

Другим методом работы с ассортиментом товаров в розничной торговле является *потребительский комплекс*, представляющий собой формализованный перечень разновидностей групп товаров, сформированных по функционально-потребительскому признаку и направленных на удовлетворение комплексного спроса целевой покупательской аудитории. Л. А. Брагин и Т. П. Данько указывают на то, что эти комплексы должны учитывать размеры торговой площади предприятий розничной торговли, их месторасположение, а также характеристики целевой аудитории, например, половозрастные особенности, их образ жизни и специфические формы проведения досуга, традиции, сезонные привычки [6]. Потребительские комплексы способствуют оптимизации скорос-

ти и объемов товародвижения, сбалансированности интересов всех участников этого процесса. Потребительский комплекс в силу своих отличий от ассортиментного перечня имеет преимущества в сравнении с ним, поскольку ориентирован на более полное удовлетворение определенных потребностей, обеспечивает экономию времени покупателей, облегчает выбор товаров и услуг, способствует совершению импульсивных покупок.

Выбор одного из двух указанных методов работы с ассортиментом товаров определяется возможностями и амбициями ритейлеров. В то же время Ф. Г. Панкратов и Т. К. Серегина рекомендуют для магазинов, торгующих продовольственными товарами, использовать метод ассортиментного перечня (класс: продовольственные и непродовольственные товары; подкласс: бакалейные товары, кондитерские изделия, овощи и т. д.; виды; разновидности и т. д.), а непродовольственными – потребительского комплекса (комплексы: товары для мужчин, для женщин, для детей и т. д.; микрокомплекс: одежда для женщин, головные уборы, белье, обувь и т. д.; разновидности и т. д.) [7].

*Метод формирования ассортимента по О. В. Чкаловой* представляет собой алгоритм построения номенклатуры товаров, состоящий из пяти этапов [4].

1. Исследование рынка, которое включает изучение товаров, анализ условий конкуренции, анализ рыночной сегментации, анализ форм и методов сбыта и доведения товара до покупателя.

2. Исследование собственных возможностей предприятия, которое подразумевает анализ материально-технической базы, требования к специализации и ассортименту местных органов власти, анализ объема продаж и структуры ассортимента, выбор участников товародвижения, определение объема закупок, анализ товарных запасов.

3. Выбор ассортиментной стратегии предприятия, подразумевающий наличие определенного плана разви-

Таблица 2

Сравнительный анализ методов работы с ассортиментом

Метод	Достоинства	Недостатки
Метод ассортиментного перечня	Позволяет контролировать полноту и стабильность фактического ассортимента товаров Прост в использовании	Эффективен только при твердо сформулированном спросе Не позволяет реагировать на изменения потребностей покупателей Не рассматривает экономическую эффективность ассортимента
Метод потребительского комплекса	Удовлетворяет комплексный спрос Оптимизирует товародвижение	Не учитывает воздействие факторов внешней и внутренней среды Не позволяет гибко реагировать на изменения потребностей покупателей Не рассматривает экономическую эффективность ассортимента
Метод формирования ассортимента по О. В. Чкаловой	Учитывает воздействие факторов внешней и внутренней среды Описывает методы определения рентабельности ассортимента	Отсутствие системного подхода Не рассматривает влияние ассортимента на общую экономическую эффективность предприятия
Задача выбора поставщика	Оптимизирует закупочную деятельность	Ограничивается только работой с поставщиками Носит субъективный характер
Метод категорийного менеджмента	Ориентирован на запросы покупателей Интеграция усилий товаропроизводителей и продавцов позволяет снизить издержки обращения	Требует многочисленных организационных преобразований Отсутствие критериев деления товаров на категории Большая вероятность сужения ассортимента

тия ассортимента, уровня его широты, полноты, новизны и глубины.

4. Непосредственное формирование ассортимента товаров, состоящее из трех последовательных действий: установление основных групп реализуемых товаров; определение количества видов реализуемых разновидностей товаров по их отличительным признакам; разработка конкретного перечня реализуемых товаров.

5. Определение рентабельности нового ассортимента на основе расчета «точки безубыточности» по каждой товарной группе.

Концепция категорийного менеджмента получила в настоящее время широкое распространение. Ее исследованием занимались такие авторы, как В. Снегирева, Н. Гурова, Б. Харрис, Э. С. Эренберг, В. Затеikin, Т. Нуфферова и др.

Категорийный менеджмент представляет собой самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности по управлению торговым ассортиментом, направленной на развитие ассортимента в соответствии с объемом и структурой спроса, при наиболее эффективном использовании финансовых, материальных, информационных и трудовых ресурсов. Основным моментом такой концепции является интеграция ритейлеров, товаропроизводителей и поставщиков, причем управление товарной категорией находится в основном в руках последних [8].

Ключевая идея *метода категорийного менеджмента* состоит в выделении категорий в структуре ассортимента с последующим управлением каждой из них по отдельности. Ассортимент товаров в этом случае делится не на товарные группы, а на категории, сформированные по признаку покупательских привычек или предпочтений. Метод категорийного менеджмента включает три этапа:

1. Определение категории: определение товарных категорий и их стратегической роли в общем ассортименте товаров.

2. Планирование категории: определение показателей оценки, формулировка стратегии управления, разработка стратегии и тактики маркетинговых коммуникаций.

3. Внедрение управления категориями: распределение ответственности, контроль товарных категорий.

Таким образом, некоторые инструменты (Принцип Парето, ABC-анализ, XYZ-анализ, совмещенный ABC- и XYZ-анализ, матрица GE, матрица BCG) не согласуются с методами управления ассортиментом (метод ассортиментного перечня, потребительского комплекса), так как подразумевают выведение части неликвидной по их расчетам номенклатуры из списка предлагаемых товаров. Согласно, например, методу ассортиментного перечня, в него включаются социально значимые продовольственные и непродовольственные товары первой необходимости, которые обязательно должны быть в продаже независимо от их рентабельности.

Как показало исследование, в теории управления ассортиментом преобладает товароведный подход. Применение таких методов, по нашему мнению, не позволяет комплексно подойти к стратегическому управлению ассортиментом. Приведенные выше методики носят больше описательный характер и не требуют точных аналитических расчетов. Поэтому они не позволяют в полной

мере реагировать на изменения потребностей покупателей. Формирование номенклатуры рассматривается как отдельный процесс, слабо связанный с повышением общей эффективности розничного торгового предприятия. В связи с этим мы предлагаем новый метод, который базируется на системной взаимосвязи ассортимента и всех функций коммерческой деятельности, обеспечивая при этом устойчивую прибыль путем наиболее полного удовлетворения потребностей покупателей.

Под *функциями коммерческой деятельности* понимается совокупность определенных обязательных действий в процессе обмена, которые предприятия должны совершать для достижения своих целей [9]. Основными из них являются финансовое, материально-техническое, информационное обеспечение, закуп товаров, найм рабочей силы, продажа товаров и услуг.

Особенность современной методики управления ассортиментом на основе функций коммерческой деятельности состоит в том, что она отражает два аспекта: торгово-технологический – предоставление магазином таких товаров, которые необходимы покупателю, и экономический – получение устойчивой прибыли. Удовлетворение спроса покупателей возможно лишь при востребованности ассортимента по количественной и качественной структуре. Для этого необходимо скоординировать все функции розничного торгового предприятия и выработать единую политику по работе с товарным портфелем. Чем выше уровень удовлетворения спроса, тем больше прибыли сможет получить предприятие.

Метод управления ассортиментом на основе функций коммерческой деятельности состоит из шести этапов (табл. 3) и позволяет не только оптимизировать товарную номенклатуру, но и создает возможность учитывать множество экономических факторов, влияющих на нее, своевременно корректировать свои коммерческие усилия по предупреждению нежелательных воздействий этих факторов на общую экономическую эффективность деятельности торговой компании.

Каждый этап имеет определенный перечень показателей, который не является жестко заданным и определяется ритейлерами самостоятельно. При необходимости приведенное содержание этапов может быть дополнено другими пунктами, имеющими существенное значение для деятельности предприятия при управлении ассортиментом товаров.

Планово оценку и анализ ассортимента приведенным выше методом важно проводить регулярно не реже 1 раза в год, в некоторых случаях (особенно при сезонном характере бизнеса) 1 раз в полугодие. Если требует ситуация, то этой работой нужно заниматься немедленно. Но слишком частая смена ассортимента также нежелательна – любой новый ассортимент должен себя «показать», иначе сложно будет делать выводы и по структуре спроса и по тенденциям спроса.

Преимущества предложенной методики обусловлены тем, что она позволяет управлять ассортиментом комплексно, учитывая важнейшие функции деятельности торгового предприятия: финансовую, материально-техническую, информационную, трудовую, закупочную и функцию продажи. Методика отличается гибкостью, т. е. учитывает особенности и условия функционирования конкретного торгового

предприятия. При наличии достоверной информации субъективность в использовании такой методики мала. Кроме того, полученный результат позволяет наметить конкретные пути повышения эффективности управления ассортиментом и розничного торгового предприятия в целом.

Таким образом, проведенный анализ существующих инструментов и методов работы с номенклатурой выявил ряд недостатков и отсутствие комплексного подхода к управлению ассортиментом товаров в ритейле. Предложенный нами принципиально новый метод на основе функций коммерческой деятельности является наиболее эффективным в современных условиях, поскольку основан на системном подходе и предполагает сквозное управление ассортиментом через все функции коммерческой деятельности. Это позволяет наиболее полно удовлетворить запросы потребителей и обеспечить максимально эффективную работу предприятия в целом.

#### Библиографические ссылки

1. Дихтель Е., Хершген Х. Практический маркетинг : пер. с нем. М. : Высш. шк., 2005.
2. Бузукова Е. А. Ассортимент розничного магазина: методы анализа и практические советы. СПб. : Питер, 2007.
3. Федько В. П., Федько Н. Г. Основы маркетинга. 4-е изд. Ростов н/Д : Феникс, 2005.
4. Чкалова О. В. Формирование и развитие розничной торговой сети в мегаполисе : моногр. Н. Новгород : ИКИ, 2008.
5. Дашков Л. П., Памбучиянц В. К. Коммерция и технология торговли : учебник. 7-е изд., перераб. и доп. М. : Дашков и К°, 2006.
6. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация : учебник / под общ. ред. Л. А. Брагина, Т. П. Данько. М. : Инфра-М, 2006.
7. Панкратов Ф. Г., Серегина Т. К. Коммерческая деятельность : учебник для вузов. 9-е изд., перераб. и доп. М. : Дашков и К°, 2006.
8. Снегирева В. В. Розничный магазин: управление ассортиментом по товарным категориям. СПб. : Питер, 2005.
9. Гуняков Ю. В. Коммерция. Теория коммерческой деятельности : в 2 кн. Кн. 1. Метод познания. Красноярск : Изд-во КГТЭИ, 2008.

Таблица 3

#### Характеристика этапов метода управления ассортиментом на основе функций коммерческой деятельности

Этапы	Содержание этапов
Анализ зависимости управления ассортиментом от финансового обеспечения торгового предприятия	Анализ состава и структуры собственных и заемных средств, вложенных в товарные запасы Анализ валовой прибыли
Анализ управления ассортиментом с позиции материально-технического обеспечения	Анализ состава и структуры основных фондов, необходимых для управления ассортиментом, и эффективности их использования Анализ состава и структуры оборотных средств, необходимых для управления ассортиментом, и эффективности их использования
Анализ взаимосвязи управления ассортиментом и функции информационного обеспечения	Исследование рынка Исследование собственных возможностей Анализ рекламно-информационной деятельности
Анализ управления ассортиментом как элемент функции закупа товаров	Анализ ассортимента Анализ поставщиков
Анализ управления ассортиментом с позиции трудового обеспечения	Анализ трудовых ресурсов, занимающихся управлением и реализацией ассортимента товаров
Анализ продаж и дополнительных услуг	Анализ продаж Анализ дополнительных услуг

N. A. Yurova

### INSTRUMENT AND METHODS OF GOODS ASSORTMENT MANAGEMENT IN RETAIL

*The author has critically studied all the existed instruments and methods of work with the goods assortment in retail and suggested the complex methodic of the management, based on the function of commercial activity.*

*Keywords: goods assortment, instruments of goods assortment management, methods of goods assortment management, retail.*

© Юрова Н. А., 2010