

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

ЧЕРКАСОВА КСЕНИЯ ОЛЕГОВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ
АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ООО «СЕВЕРСТРОЙ»

Направление подготовки (код) 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) образовательной программы

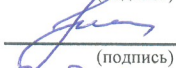
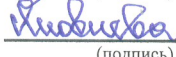
Финансовый менеджмент

Обучающийся

Руководитель

Нормоконтролер

доцент, к.э.н., доцент
(должность, ученая степень, ученое звание)


(подпись)

(подпись)

(подпись)

К.О. Черкасова
(инициалы, фамилия)

Е.В. Мельникова
(инициалы, фамилия)

Е.А. Яковлева
(инициалы, фамилия)

Допускается к защите

Зав. кафедрой менеджмента

к.э.н., доцент, И.З. Погорелов
(ученая степень, ученое звание, инициалы, фамилия)


(подпись)

« 26 » 06 2025 г.

Красноярск 2025

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Факультет Экономический

(указать полное наименование факультета)

Направление подготовки (код) 38.03.02 менеджмент

направленность (профиль) образовательной программы Финансовый менеджмент

Выпускающая кафедра Менеджмента

(указать полное наименование кафедры)

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

Студенту(ке) Черкасовой Ксении Олеговне группы 220-м

(указать Ф.И.О. полностью,)

1. Тема выпускной квалификационной работы

Разработка мероприятий по совершенствованию ассортиментной политики ООО «Северстрой»

(указать полное наименование темы согласно приказу)

утверждена приказом по институту от «14» апреля 2025 г. № 47/1-уо на основании решения заседания выпускающей кафедры Менеджмента

(указать полное наименование кафедры)

Протокол от «09» апреля 2025 г. № 08

2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы «26» июня 2025 г.

3. Содержание выпускной квалификационной работы

Введение; 1 Теоретические основы формирования ассортиментной политики Предприятия; 2 Анализ текущего состояния ассортиментной политики ООО «Северстрой»; 3 Разработка мероприятий по совершенствованию ассортиментной политики ООО «Северстрой»; заключение, список использованных источников; Приложения.

4. Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы

Нормоконтролер Яковлева Е.А.

5. График выполнения выпускной квалификационной работы

Введение, 1 глава с 04.06.2025 г. по 20.06.2025 г.

2 глава с 04.06.2025 г. по 20.06.2025 г.

3 глава, заключение, оформление с 04.06.2025 г. по 20.06.2025 г.

Подготовка доклада, презентации, защита ВКР с 20.06.2025 г. по 10.07.2025 г.

Дата выдачи задания «14» апреля 2025 г.

Руководитель выпускной квалификационной работы


(подпись)

Е.В.Мельникова
(инициалы, фамилия)

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа состоит из 67 с., формул 2, таблиц 10, источников 27, приложений 2.

ТОВАРНЫЙ АССОРТИМЕНТ, АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА, АВС-АНАЛИЗ, ХУЗ-АНАЛИЗ, СВОТ-АНАЛИЗ, ПОСТАВЩИКИ, ОБЪЕМЫ ПРОДАЖ, КОНКУРЕНТЫ.

Цель работы – разработка рекомендаций и мероприятий по совершенствованию ассортиментной политики ООО «Северстрой» на основе анализа его текущего состояния и факторов внешней среды.

Метод исследования – аналитический, опытно-статистический методы, метод сравнения.

Проведен анализ общей характеристики деятельности ООО «Северстрой», рассмотрена его организационная структура, а также финансово-хозяйственная деятельность за последние годы, а особое внимание было уделено анализу текущего состояния ассортиментной политики предприятия, где проведены АВС-анализ товарных групп, SWOT-анализ, изучена структура поставщиков, их роль и значимость в формировании товарного портфеля компании.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	7
1.1 Понятие и значение ассортиментной политики в системе управления предприятием.....	7
1.2 Методы анализа и оценки ассортиментной политики организации ...	12
2 АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ООО «СЕВЕРСТРОЙ»	19
2.1 Общая характеристика ООО «Северстрой» и его организационная структура	19
2.2 Бизнес-анализ деятельности предприятия	23
2.3 Анализ действующих поставщиков и ассортимента.....	33
3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ООО «СЕВЕРСТРОЙ»	40
3.1 Формирование рекомендаций по оптимизации ассортиментной структуры	40
3.2 Предложения по улучшению взаимодействия с поставщиками и расширению товарного предложения	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	56
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	59
ПРИЛОЖЕНИЯ	63

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях высококонкурентной рыночной экономики эффективное управление ассортиментной политикой предприятия становится одним из важнейших факторов обеспечения его устойчивости, повышения конкурентоспособности и достижения стратегических целей, поскольку ассортимент товаров и услуг – это не только основа хозяйственной деятельности, но и важный инструмент формирования лояльности клиентов, удержания доли на рынке и создания положительного имиджа организации.

Особенно это важно для предприятий строительной отрасли, деятельность которых напрямую зависит от рационального формирования товарного и ресурсного портфеля, качества взаимодействия с поставщиками и эффективного реагирования на изменения потребительского спроса.

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью разработки эффективных мероприятий по улучшению ассортиментной политики предприятия с учетом анализа текущего состояния его хозяйственной деятельности, конкурентной среды и структуры поставщиков. ООО «Северстрой» осуществляет деятельность в сфере строительства, предлагая широкий перечень строительных и отделочных материалов, а также услуги по реализации строительных проектов. В условиях постоянно меняющихся рыночных реалий и появления новых игроков на рынке перед предприятием стоит задача пересмотра и совершенствования действующей ассортиментной политики, что позволит увеличить объемы продаж, оптимизировать товарные запасы, снизить издержки и повысить качество обслуживания клиентов.

Любая организация постоянно должна быстро реагировать на каждое изменение рыночной ситуации, что, в свою очередь, отражается на ассортименте. Как свидетельствует мировой опыт, лидерство в конкурентной борьбе получает тот, кто наиболее компетентен в ассортиментной политике,

владеет методами её реализации и может максимально эффективно ею управлять.

Целью работы является разработка рекомендаций и мероприятий по совершенствованию ассортиментной политики ООО «Северстрой» на основе анализа его текущего состояния и факторов внешней среды.

Для достижения поставленной цели в работе определены следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы формирования ассортиментной политики на предприятии.
2. Изучить методы анализа и оценки ассортиментной политики организации.
3. Провести анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Северстрой».
4. Разработать предложения по совершенствованию ассортиментной политики предприятия и организации работы с поставщиками.

Объектом исследования выступает хозяйственная деятельность ООО «Северстрой».

Предметом исследования является ассортиментная политика ООО «Северстрой», а также методы и механизмы её совершенствования.

Информационная база исследования включает финансовую отчетность, статистическую отчетность, управленческую отчетность, локальные внутренние акты ООО «Северстрой».

Научная новизна исследования состоит в теоретическом и научном обосновании системы управления процессом формирования и реализации ассортиментной политики предприятий на рынке

Работа состоит из введения, трех глав, включающих в себя семь параграфов, заключения и списка использованной литературы и источников.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие и значение ассортиментной политики в системе управления предприятием

В условиях стремительно меняющейся рыночной среды предприятия, работающие практически во всех отраслях экономики, сталкиваются с необходимостью оперативного реагирования на изменения спроса, предпочтений потребителей, конкурентной активности и экономических факторов, поэтому для поддержания устойчивых позиций на рынке, формирования конкурентных преимуществ и обеспечения прибыльности своей деятельности компаниям требуется тщательно продуманная ассортиментная политика, являющаяся важнейшим элементом системы управления предприятием.

Для начала важно обратить внимание на тот факт, что ассортиментная политика предприятия – это система принципов, стратегий, методов и мероприятий, направленных на формирование оптимального набора товаров или услуг, их рациональное соотношение по видам, ценовым категориям, качественным характеристикам и объему продаж с целью наиболее полного удовлетворения потребностей целевого рынка.

Как отмечает И.С. Капустенко: «Ассортиментная политика – один из главных элементов конкурентной стратегии предприятия. В определении товарной номенклатуры с учётом ряда принципов, возможностей и ограничений заключается суть ассортиментной политики. В зависимости от изменений на рынке встаёт вопрос о корректировке ассортимента продукции. Решение принимают продавец и поставщик индивидуально для каждой ситуации» [8, с. 49].

Иными словами, ассортиментная политика определяет, какие товары, в каком объеме, с какими характеристиками и в какие сроки должны

присутствовать в товарном предложении предприятия, которое формируется с учетом особенностей рыночной ситуации, потребностей клиентов, возможностей производства или закупок, возможностей реализации продукции, а также целей и стратегии самого предприятия.

Ассортиментная политика включает в себя как формирование ассортимента (определение его ширины, глубины, обновления), так и управление уже существующим ассортиментом: исключение устаревших или низкоэффективных позиций, введение новых товаров, корректировку ценового позиционирования, взаимодействие с поставщиками и контроль оборачиваемости товаров.

Если выбирать основной термин, то он будет исходить из маркетингового подхода, так как его можно встретить во многих словарях профильных наук и специальностей: «Ассортиментная политика (Assortment of output, Product portfolio policy) – формирование ассортимента продукции в зависимости от потребностей рынка, финансового состояния предприятия и его стратегических целей. Обычно ассортиментная политика преследует долгосрочные цели. Она тесно связана с конкурентной стратегией компании» [26, с. 74]. Акцент в определении был сделан на нескольких важных моментах, а именно: на учете потребностей рынка и стратегическом подходе к формированию ассортиментной политики.

Роль ассортиментной политики связана с выполнением целого ряда важнейших функций, обеспечивающих успешное функционирование и развитие компании:

1. Формирование рыночного предложения предприятия – позволяя создать товарное предложение, максимально соответствующее потребностям целевых потребителей, что обеспечивает предприятию устойчивый спрос на свою продукцию или услуги.
2. Повышение конкурентоспособности – грамотно сформированный ассортимент с оптимальным соотношением по цене, качеству и

востребованности позволяет выделиться на фоне конкурентов, предложить рынку уникальные или более привлекательные товарные позиции.

3. Обеспечение прибыльности и финансовой устойчивости – ассортиментная политика напрямую влияет на объемы продаж, рентабельность товарных позиций, оборачиваемость товарных запасов и уровень издержек, что позволяет повысить доходность бизнеса.

4. Управление рисками – разнообразный и сбалансированный ассортимент позволяет предприятию минимизировать коммерческие риски, связанные с колебаниями спроса, сезонностью, изменениями рыночной конъюнктуры или действиями конкурентов.

Ассортиментная политика организации разрабатывается на перспективу, как правило, на срок 3-5 лет. При возникновении серьезных изменений на рынке ассортиментная политика организации должна пересматриваться, корректироваться с целью ее адаптации к новым условиям внешней среды. В соответствии с выбранной линией поведения в области оптимизации ассортимента в организации принимаются дальнейшие тактические решения.

В настоящее время актуальной стала проблема формирования ассортимента в условиях введенных санкций против России, связанных с запретом на ввоз некоторых товаров. Предприятия торговли были вынуждены в короткие сроки заменить европейские товары на аналогичный товар из Средней Азии. И даже те предприятия, которые успели осуществить ротацию, столкнулись с невозможностью найти аналоги на некоторые товарные позиции. К примеру, в мире не существует заменителя сыра «Маасдам» (производится только во Франции), а замороженные овощи хоть и изготавливают кроме Польши еще и в Китае, но их качество настолько низко и неприемлемо для продажи в нашей стране, что предприятия готовы отказаться от продажи такой ассортиментной единицы совсем [28, с. 120].

Если спрос ниже точки безубыточности, а производственные мощности выше, то есть продукция убыточная, напрашивается вывод о снятии такой продукции с производства. Однако надо помнить, что постоянные затраты при

этом не сокращаются и должны быть распределены между другими наименованиями продукции, увеличивая тем самым их себестоимость. Поэтому первым надо рассматривать решение о сокращении переменных затрат (сокращении норм расхода материалов при сохранении качества продукции и снижении закупочных цен на материалы) [10, с. 406]. Если невозможно реализовать такое решение, а перераспределение постоянных затрат приведет к росту точек безубыточности по другим наименованиям продукции, надо принимать решение о снятии с производства, но только при условии, что и другая продукция не станет убыточной. Если это условие невыполнимо, лучше ничего не менять.

5. Формирование имиджа и репутации компании – ассортиментная политика является важной составляющей маркетинговой стратегии и влияет на восприятие предприятия потребителями, а наличие широкого и качественного ассортимента повышает лояльность клиентов и укрепляет деловую репутацию компании.

6. Обеспечение устойчивого развития – регулярное обновление ассортимента, внедрение новых товаров или услуг, отказ от устаревших позиций позволяет предприятию своевременно реагировать на изменения рыночных условий и поддерживать актуальность своего предложения.

На формирование ассортиментной политики влияют как внешние, так и внутренние факторы. К основным внешним факторам можно отнести:

1. Конъюнктуру рынка.
2. Потребительские предпочтения.
3. Уровень конкуренции.
4. Тенденции отрасли.
5. Законодательные ограничения.

Внутренние факторы включают:

1. Производственные и технологические возможности.
2. Кадровые и материальные ресурсы.
3. Стратегические цели предприятия.

4. Финансовое положение.

5. Логистические возможности и особенности работы с поставщиками.

Как отмечает А.Н. Бекетов: «Ассортиментная политика является наиболее важным маркетинговым инструментом для розничного предприятия. Правильный выбор товаров и наличие их на складе в необходимом количестве крайне важен для обеспечения трёх важнейших показателей для торгового предприятия: (1) операционного дохода от продаж, (2) оборачиваемости товаров и (3) дохода на квадратный метр. Никто не может предложить покупателю сразу все возможные товары и бренды, но в имеющемся ассортименте продуктов должно быть достаточно альтернатив, чтобы обеспечить высокий средний чек и частоту покупок» [2, с. 38].

С данным мнением А.Н. Бекетова следует согласиться, поскольку ассортиментная политика действительно играет ключевую роль в формировании финансовых результатов розничного предприятия и его конкурентоспособности. Грамотно выстроенный ассортимент позволяет не только удовлетворять разнообразные потребности покупателей, но и стимулировать их к совершению повторных покупок, увеличению суммы чека за счёт предлагаемых альтернатив и сопутствующих товаров.

Особое значение имеет баланс между широтой и глубиной ассортимента: с одной стороны, предприятие не может предложить абсолютно все товарные позиции, но с другой – ассортимент должен быть достаточно разнообразным, чтобы клиент ощущал свободу выбора, что способствует укреплению лояльности покупателей, росту клиентского потока и снижению риска их ухода к конкурентам.

Таким образом, можно сказать о том, что ассортиментная политика является важнейшим элементом системы управления предприятием, от которого во многом зависит его коммерческий успех, конкурентоспособность и устойчивое развитие, а грамотно сформированная ассортиментная политика позволяет предприятию эффективно использовать имеющиеся ресурсы,

удовлетворять потребности клиентов, управлять рисками и повышать финансовые результаты.

В современных условиях хозяйствования, характеризующихся высокой степенью конкуренции и быстрым изменением рыночной среды, вопросы совершенствования ассортиментной политики приобретают особую актуальность, поэтому постоянный анализ, пересмотр и оптимизация ассортимента являются залогом успешной работы предприятия и обеспечения его конкурентных преимуществ на долгосрочную перспективу.

1.2 Методы анализа и оценки ассортиментной политики организации

Как уже было сказано ранее, современные условия ведения бизнеса предъявляют высокие требования к гибкости и эффективности управления ассортиментом предприятия. Ассортиментная политика, являясь важным инструментом в системе управления предприятием, требует постоянного контроля, анализа и корректировки, поэтому эффективное управление ассортиментной политикой невозможно без применения разнообразных методов анализа и оценки, позволяющих объективно оценить текущее состояние товарного предложения, определить его сильные и слабые стороны, выявить перспективные направления для развития и минимизировать риски.

Как отмечает А.А. Малышев: «Для компании очень важно грамотно сбалансировать свой ассортимент товара, так как при не оптимально подобранном ассортименте происходит уменьшение прибыли, потеря конкурентных позиций, и как возможный результат – снижение экономической устойчивости предприятия. В современной практике многие предприятия стремятся к тому, чтобы сформировать широкий и насыщенный ассортимент торговых марок, способных удовлетворить разнообразные потребности многочисленных групп покупателей. К сожалению, сегодня существует проблема в восприятии понятия «ассортимент» в практике деятельности современных отечественных предприятий. Это тормозит внедрение

современных методов и технологий, не позволяет четко определить объекты и категории управления товарным ассортиментом на каждом этапе его формирования и оптимизации» [11, с. 312].

С мнением А.А. Малышева стоит безусловно согласиться, поскольку ассортиментная политика действительно является одним из важнейших факторов, напрямую влияющих как на прибыль предприятия, так и на его положение в конкурентной среде, поскольку ошибки в формировании или управлении ассортиментом могут привести не только к снижению продаж, но и к потере доли рынка, что в условиях высокой конкуренции особенно опасно.

Особенно актуальна обозначенная автором проблема восприятия и трактовки самого понятия «ассортимент» на отечественных предприятиях. На практике часто можно наблюдать, как ассортимент формируется интуитивно или по остаточному принципу, без глубокого анализа потребительских предпочтений, тенденций рынка и прибыльности конкретных товарных категорий. Отсутствие четкой классификации и понимания, какие именно товарные группы являются стратегически важными, а какие — вспомогательными, тормозит внедрение современных технологий управления ассортиментом, таких как:

- ABC/XYZ-анализ;
- матричное планирование и др.

Ассортимент предприятия напрямую влияет на его выручку, прибыльность, устойчивость на рынке и конкурентоспособность, а наличие неактуальных, мало-ликвидных или нерентабельных товарных позиций снижает эффективность бизнеса, тогда как грамотно подобранный и сбалансированный ассортимент обеспечивает стабильный спрос и высокую рентабельность.

Анализ ассортиментной политики позволяет.

1. Определить наиболее прибыльные и востребованные товарные позиции.
2. Выявить слабые звенья в ассортименте.

3. Оценить структуру ассортимента по ключевым параметрам (объём продаж, прибыльность, стабильность спроса).

4. Определить потребность в введении новых или снятии устаревших товаров.

5. Сравнить ассортимент с предложением конкурентов.

6. Разработать рекомендации по его оптимизации.

Направления формирования ассортимента представлены на (рис 1.1) [14, с. 92].



Рис. 1.1 – Формирование ассортимента товара

Существует широкий спектр методов анализа, каждый из которых даёт возможность рассмотреть ассортимент предприятия с разных сторон, однако, наиболее распространённые и эффективные методы включают:

1. ABC-анализ – это один из наиболее простых и наглядных методов, позволяющий классифицировать товары по степени их значимости для компании с точки зрения объема продаж или прибыли.

Суть метода заключается в разделении всего ассортимента на три категории:

А – ключевые позиции, приносящие наибольшую часть прибыли или объема продаж (обычно 70-80% выручки формируется 20% товаров).

В – средние позиции, обеспечивающие стабильный, но менее значительный вклад (15-20% товаров формируют 15-20% выручки).

С – наименее значимые позиции, приносящие наименьшую долю выручки при наибольшем ассортиментном разнообразии (оставшиеся 60-65% товаров формируют около 5-10% выручки).

Результаты ABC-анализа позволяют: сфокусировать внимание на высокоэффективных позициях, оптимизировать ассортимент за счёт исключения или доработки категории С, перераспределить ресурсы (рекламу, закупки, складские площади) в пользу группы А.

Рынок чистой конкуренции – это идеальный экономический образ, которого не удавалось достичь ни одной стране. Что-то похожее на свободную конкуренцию, можно достичь в различных сферах деятельности, но не в тех, где доминируют крупные игроки. Когда рынок контролируется парой десятков предприятий или меньше, управлять ценообразованием очень трудно. Если речь идет о монопольном рынке, необходимо внимательно следить за действиями всех организаций, которые в него входят, и контролировать их власть. Для этих целей в США был разработан коэффициент Херфиндаля-Хиршмана [5, с. 83].

2. XYZ-анализ анализирует стабильность спроса на ассортиментные позиции по степени регулярности продаж.

Ассортимент делится на три группы:

1. X – позиции со стабильным и предсказуемым спросом, с минимальными колебаниями объёмов продаж.
2. Y – позиции с умеренной стабильностью спроса, где наблюдается сезонность или колебания из-за внешних факторов.
3. Z – позиции с нерегулярным, трудно прогнозируемым спросом, случайными продажами.

«XYZ-анализ помогает разделить ассортимент на группы или категории в зависимости от стабильности реализации за определенное количество периодов. Такой анализ позволяет определить, какие товары обладают постоянным спросом, или, наоборот, какие товары подвержены сильным колебаниям и неравномерности отгрузок. С помощью полученных данных XYZ-анализа можно управлять ассортиментом, а также оценивать потенциал к прогнозированию той или иной номенклатуры». Результаты XYZ-анализа используются для прогнозирования закупок, оптимизации складских запасов, выявления неперспективных товарных позиций (группа Z), планирования логистики.

3. Анализ ассортиментной структуры позволяет определить соотношение между различными товарными группами, категориями, подкатегориями и отдельными позициями. Анализ проводится по таким критериям, как: доля в общем ассортименте, доля в объёме продаж, доля в прибыли оборачиваемость.

В научной литературе ассортиментная политика рассматривается с разных точек зрения, все они дополняют друг друга. Наиболее точно ассортиментную политику организации можно определить как совокупность принципов, стратегий и методик, которая создает оптимальную структуру ассортимента, отвечает потребностям покупателей и повышает эффективность деятельности организации.

Сущность ассортиментной политики раскрывают такие понятия как номенклатура, ассортимент, формирование ассортимента. Управление ассортиментом организации осуществляется посредством реализации

ассортиментной политики. Результаты анализа позволяют выявить: перекосы в ассортименте, дефицит или избыток позиций в определённых категориях, а также группы с высокой и низкой рентабельностью.

4. SWOT-анализ ассортиментной политики – это метод комплексной оценки сильных и слабых сторон ассортимента, а также возможностей и угроз внешней среды, позволяя выработать стратегию дальнейшего развития ассортиментной политики, учесть риски и использовать конкурентные преимущества.

5. Анализ оборачиваемости товарных запасов позволяет оценить скорость реализации товарных позиций и эффективность использования складских ресурсов. Показатель оборачиваемости рассчитывается как отношение объёма продаж к среднему остатку товара на складе за периода. Низкая оборачиваемость сигнализирует о неэффективности позиции и необходимости пересмотра условий закупки или ценовой политики.

Метод анализа ассортимента с использованием матрицы «Маркон». Матрица – это аналитическая структура, содержащая важную для планирования информацию. Исходные данные подразделяются на качественные (типовые характеристики изделий) и количественные (основные экономические данные). Все позиции изделия могут быть введены в таблицу для формирования выводов о развитии и совершенствовании продукции, производстве отдельных товаров [1, с. 14].

К преимуществам метода относят одновременный анализ при маркетинговом исследовании ассортимента всех параметров, характеризующих внутреннюю ситуацию (оборот, количество, общий запас прибыли, цена), который использует несложные приемы анализа, обеспечивая наглядность результатов.

Таким образом, можно сказать о том, что эффективное управление ассортиментной политикой требует регулярного применения комплексного анализа, включающего как количественные, так и качественные методы.

Каждый из рассмотренных методов даёт возможность изучить ассортимент с разных сторон: от прибыльности и стабильности спроса до структуры и конкурентных позиций на рынке, а применение ABC-XYZ-анализа, анализа структуры и рентабельности, SWOT-анализа и бенчмаркинга позволяет объективно оценить текущую ситуацию, выявить проблемные зоны, определить перспективные направления развития и принять обоснованные управленческие решения.

Современные предприятия, ориентированные на долгосрочный успех, должны выстроить системный подход к анализу и оценке ассортиментной политики, используя как классические, так и современные аналитические инструменты, что обеспечит их конкурентоспособность, финансовую устойчивость и рыночные преимущества.

Клиентоориентированность становится ключевым фактором формирования оптимальной ассортиментной политики. Регулярный мониторинг потребительских предпочтений, анализ обратной связи и проведение маркетинговых исследований помогают своевременно адаптировать ассортимент под меняющиеся потребности рынка.

Риск-менеджмент в контексте управления ассортиментом требует особого внимания. Необходимо постоянно оценивать возможные риски, связанные с изменением рыночной конъюнктуры, появлением новых конкурентов и изменением потребительских предпочтений, и разрабатывать меры по их минимизации.

В современных условиях успешное управление ассортиментной политикой требует не только применения проверенных методик, но и постоянного поиска новых решений, адаптации к меняющимся рыночным условиям и готовности к экспериментам. Только такой подход позволит компаниям достичь устойчивого развития и укрепить свои позиции на рынке.

2 АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ООО «СЕВЕРСТРОЙ»

2.1 Общая характеристика ООО «Северстрой» и его организационная структура

Общество с ограниченной ответственностью «Северстрой» – это современная динамично развивающаяся организация, работающая в сфере торговли строительными материалами, оборудованием и сопутствующими товарами. На основании официальных данных из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности по состоянию на 27 мая 2025 года, юридическое лицо зарегистрировано под полным наименованием: Общество с ограниченной ответственностью «Северстрой» [19].

Основные регистрационные и идентификационные данные компании:

ИНН: 2454026807

КПП: 245401001

Код по ОКПО: 10409658

Форма собственности: частная собственность (код по ОКФС – 16)

Организационно-правовая форма: общества с ограниченной ответственностью (код по ОКОПФ – 12300)

Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2: 47.52.72 – розничная торговля строительными материалами в специализированных магазинах

Юридический адрес: 662549, Красноярский край, г. Лесосибирск, ул. Портнягина, дом 4, здание 2.

ООО «Северстрой» было создано с целью обеспечения потребностей населения и организаций в качественных строительных и отделочных материалах, оборудовании для ремонта, а также сопутствующих товарах, а сама компания зарекомендовала себя как надёжный поставщик на региональном

рынке Красноярского края, предлагая своим клиентам широкий ассортимент продукции, разумную ценовую политику и высокий уровень обслуживания.

ООО «Северстрой» осуществляет розничную торговлю строительными материалами в специализированных магазинах, а также поставляет продукцию строительным организациям, частным лицам и корпоративным клиентам. Основными видами товаров являются:

- строительные и отделочные материалы;
- кровельные и фасадные материалы;
- сантехническое оборудование;
- крепёжные изделия;
- лакокрасочная продукция;
- строительные инструменты;
- сопутствующие товары.

Компания активно работает с ведущими производителями и поставщиками, формируя конкурентное товарное предложение, включающее как стандартные, так и инновационные позиции. Обеспечение высоких темпов развития компании и повышение ее конкурентоспособности напрямую связаны с инвестиционной деятельностью, поэтому произошла активизация инвестиционной деятельности ООО «Северстрой» [25, с. 235]. В этих рамках предприятие направляет средства на модернизацию производственных мощностей, внедрение новых технологий и расширение ассортимента продукции, где основными направлениями инвестиционной политики стали строительство новых складских и логистических комплексов, обновление парка специализированной техники, а также развитие партнерских программ с ключевыми поставщиками.

Дополнительно, ООО «Северстрой» активно инвестирует в цифровизацию бизнес-процессов и автоматизацию складского учета, что позволяет оптимизировать управление товарными потоками, сократить издержки и повысить скорость обслуживания клиентов. Благодаря этим мерам

компания укрепляет свои позиции на рынке и создает устойчивую основу для дальнейшего роста и повышения конкурентоспособности.

Эффективная деятельность компании обеспечивается за счёт грамотно выстроенной организационной структуры, которая относится к линейно-функциональному типу, что позволяет организовать чёткое распределение обязанностей, усилить контроль за выполнением управленческих решений и повысить оперативность управления. Во главе фирмы организации стоит директор, осуществляющий общее руководство деятельностью предприятия, принятие стратегических и тактических решений, утверждение планов развития, бюджетов и контроль за финансовыми и производственными показателями.

Финансово-экономический отдел осуществляет ведение бухгалтерского и налогового учёта, формирование отчётности, планирование бюджета, контроль финансовых потоков, расчёты с поставщиками и покупателями.

1. Отдел закупок и снабжения отвечает за поиск и заключение договоров с поставщиками, формирование заказов на основании потребности, контроль выполнения условий поставок, проведение переговоров о ценах и условиях оплаты.

2. Отдел продаж отвечает за приём и обработка заказов от клиентов, консультации покупателей, организация доставки продукции, ведение клиентской базы, работа с претензиями и возвратами.

3. Складской комплекс включает в себя: зоны приёмки, хранения и отгрузки товаров, контроль за соблюдением условий хранения, учёт движения товарно-материальных ценностей.

4. Сервисный отдел отвечает за установку и сервисное обслуживание проданного оборудования, консультационную поддержку клиентов.

5. Административно-хозяйственный отдел обеспечивает хозяйственное обеспечение офисов и складов, ремонтные работы, соблюдение требований охраны труда и техники безопасности.

Согласно многим концепциям управления именно трудовой ресурс является важнейшим ресурсом предприятия, влияющим на его устойчивое развитие. Без сомнения, что квалификация сотрудников, уровень их профессионализма, точность и качество выполняемой работы – представляют собой факторы, от которых зависит успех деятельности предприятия. Именно поэтому грамотное управление трудовыми ресурсами в наши дни приобретает наибольшее значение.

Система управления трудовыми ресурсами состоит из нескольких обязательных составляющих, а её эффективная деятельность невозможна без такого наиважнейшего элемента, как эффективно действующая система мотивации труда персонала. Значение системы мотивации состоит в удовлетворении потребностей и обеспечении интересов сотрудников предприятия таким образом, чтобы направить действия трудового ресурса в нужное русло, заинтересовать их и сформировать у них производственное поведение, направленное на достижение стратегических целей предприятия, поскольку главная цель системы мотивации персонала в организации – получить максимальную отдачу от использования трудового ресурса, что в конечном итоге повысит результативность деятельности предприятия и, как следствие, прибыльность.

На предприятии трудится штат квалифицированных специалистов, обладающих опытом работы в сфере торговли строительными материалами. Регулярно проводятся мероприятия по повышению квалификации, тренинги, участие сотрудников в специализированных выставках и семинарах.

Для данной организации характерна предпринимательская стратегия, т.к. ООО «Северстрой» богата идеями, но ресурсов у неё не так много, хотя организация развивается достаточно быстро. Общее руководство по разработке и согласованию планов возложено на начальника службы, а организационное и методическое руководство планированием – на организационно-техническую группу предприятия. В ООО «Северстрой» получают наилучшие результаты

деятельности службы, равномерный характер и качество выполняемых работ, экономный расход производственных и трудовых ресурсов.

И так же данную организацию можно отнести и к стратегии прибыльности, т.к. из года в год наблюдаются рост показателей. Гибкий график работы, набор в основном ведётся среди молодых специалистов через агентства, среди знакомых, через СМИ. При отборе производится беседа с будущим работником, ведётся обучение, увольнения происходят в соответствии с законом.

Управление в ООО «Северстрой» строится на принципах централизации стратегического управления и децентрализации оперативных функций, директор и финансово-экономическая служба контролируют вопросы стратегии, финансов и планирования, в то время как отделы снабжения, продаж и складской комплекс обладают достаточной самостоятельностью в рамках текущей деятельности, что позволяет быстро адаптироваться к изменениям рыночной конъюнктуры, поддерживать высокий уровень клиентского сервиса и обеспечивать бесперебойные поставки товаров.

Таким образом, можно сказать о том, что ООО «Северстрой» представляет собой современное торговое предприятие с эффективной организационной структурой, ориентированной на потребности рынка строительных материалов Красноярского края. Чёткое распределение функций между подразделениями, высококвалифицированный персонал, широкая номенклатура товаров и развитая сеть поставщиков обеспечивают стабильное функционирование компании и создают благоприятные условия для её дальнейшего развития.

2.2 Бизнес-анализ деятельности предприятия

Финансово-хозяйственная деятельность предприятия – это совокупность процессов, отражающих состояние, динамику и эффективность использования материальных, финансовых и иных ресурсов организации в процессе её

операционной деятельности. Анализ данной деятельности позволяет оценить текущее положение предприятия, определить его финансовую устойчивость, ликвидность, рентабельность, выявить проблемные зоны и наметить пути повышения эффективности бизнеса.

В рамках данной работы необходимо рассмотреть основные показатели бухгалтерского баланса ООО «Северстрой» за три отчётных периода: на 31 декабря 2022, 2023 и 2024 годов.

Активы предприятия отражают объём и структуру его имущества, находящегося в распоряжении компании, и делятся на внеоборотные и оборотные (приложение 1).

Так, материальные внеоборотные активы на конец 2022 года составляли 3 063 тыс. руб., в 2023 году возросли до 4 247 тыс. руб., а к концу 2024 года увеличились до 5 457 тыс. руб. Рост данного показателя свидетельствует о расширении материальной базы предприятия, вероятно, за счёт приобретения нового оборудования, модернизации объектов инфраструктуры или расширения торговых площадей.

Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы отсутствуют на протяжении трёх лет, что характерно для торговых организаций, основной капитал которых сосредоточен в материальных активах. Так, запасы демонстрируют положительную динамику: в 2022 году они составляли 6 062 тыс. руб., в 2023 году – 10 235 тыс. руб., а в 2024 году – 16 034 тыс. руб. Увеличение объёмов запасов связано с расширением ассортиментной политики предприятия и ростом объёма товарных остатков в преддверии повышения спроса, что также может свидетельствовать о росте оборота и масштабов деятельности.

Денежные средства и денежные эквиваленты варьировались от 3 063 тыс. руб. в 2022 году до 1 608 тыс. руб. в 2023 году и вновь до 40 035 тыс. руб. в 2024 году, такой значительный рост остатков денежных средств на конец 2024 года может быть обусловлен поступлением средств от реализации имущества,

привлечением инвестиций или ростом объёмов продаж в конце отчётного периода.

Финансовые и другие оборотные активы за отчётный период отсутствуют, что также типично для предприятий данного профиля, которые не склонны отвлекать оборотный капитал в краткосрочные финансовые вложения.

Наблюдается поступательный рост активов предприятия, что отражает расширение хозяйственной деятельности и увеличение стоимости имущества (таблица 2.1).

Таблица 2.1

Баланс фирмы

Год	Баланс, тыс. руб
2022	34 991
2023	48 044
2024	49 739

Пассивы предприятия показывают источники формирования активов – собственные средства (капитал и резервы) и привлечённые обязательства. Капитал и резервы в структуре баланса постепенно увеличиваются: с 25 866 тыс. руб. в 2022 году до 36 201 тыс. руб. в 2023 году и до 49 739 тыс. руб. в 2024 году, что свидетельствует о высокой финансовой устойчивости предприятия, так как основной объём активов формируется за счёт собственных средств (рис. 2.1).

Целевые средства, фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды на протяжении анализируемого периода отсутствуют. Долгосрочные заемные средства и другие долгосрочные обязательства также отсутствуют, что говорит об отсутствии долговой нагрузки на долгосрочную перспективу и низких кредитных рисках.

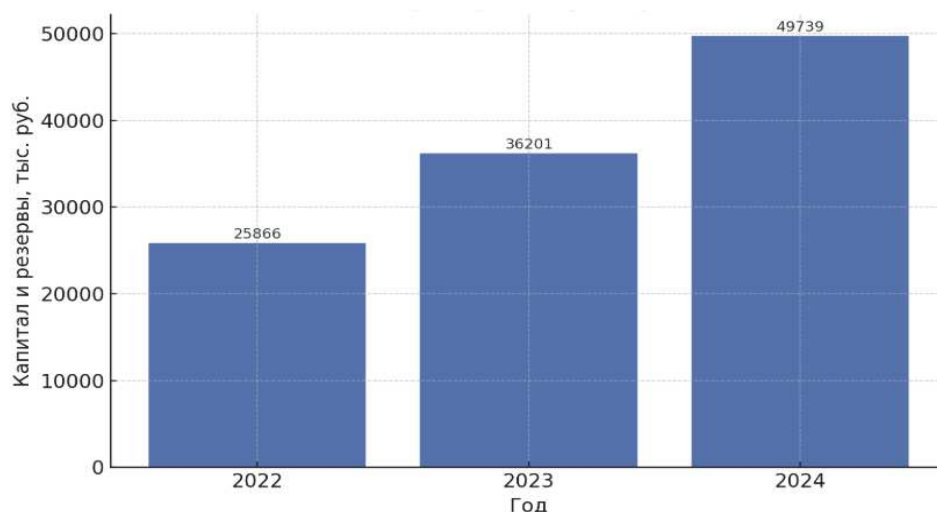


Рис. 2.1 – Динамика капитала и резервов предприятия

Краткосрочные заемные средства и другие краткосрочные обязательства отсутствуют в 2024 и 2023 годах, в то время как в 2022 году показатель краткосрочных займов составлял 7 938 тыс. руб., а полное погашение краткосрочных обязательств за три года является положительной тенденцией и говорит о стабилизации финансовых потоков компании.

Кредиторская задолженность сократилась с 12 710 тыс. руб. в 2022 году до 12 938 тыс. руб. в 2023 году и 26 782 тыс. руб. в 2024 году и несмотря на рост задолженности в последнем периоде, её увеличение может быть связано с расширением хозяйственной деятельности и ростом объёмов закупок, что требует дополнительного контроля, чтобы избежать ухудшения платёжеспособности предприятия.

Итого пассивов (баланс) на конец 2024 года составил 49 739 тыс. руб., что полностью соответствует объёму активов.

На основании проведённого анализа можно сделать следующие выводы:

1. Финансовое положение ООО «Северстрой» стабильно и имеет тенденцию к укреплению: предприятие увеличивает собственный капитал, что снижает финансовые риски и повышает устойчивость компании на рынке.

2. Активы компании растут, в первую очередь, за счёт увеличения запасов и материальных внеоборотных активов, что говорит о расширении операционной деятельности и подготовке к росту объёмов продаж.

3. Положительная динамика ликвидных активов (денежных средств) в 2024 году указывает на наличие финансового ресурса для оперативного реагирования на изменения рыночной конъюнктуры.

4. Отсутствие долговых обязательств на долгосрочную перспективу позволяет предприятию гибко управлять своими финансовыми потоками, сохраняя возможность привлечения заемных средств при необходимости.

Рост кредиторской задолженности требует дополнительного контроля, так как увеличение объёмов обязательств перед контрагентами может негативно повлиять на ликвидность при неблагоприятных условиях.

Финансовый результат деятельности предприятия — один из ключевых показателей его эффективности. Он отражает, насколько успешно компания справляется с операционной деятельностью, управляет расходами и формирует прибыль, в рамках чего необходимо рассмотреть детально основные статьи отчёта о финансовых результатах за два последних года (рис. 2.2).

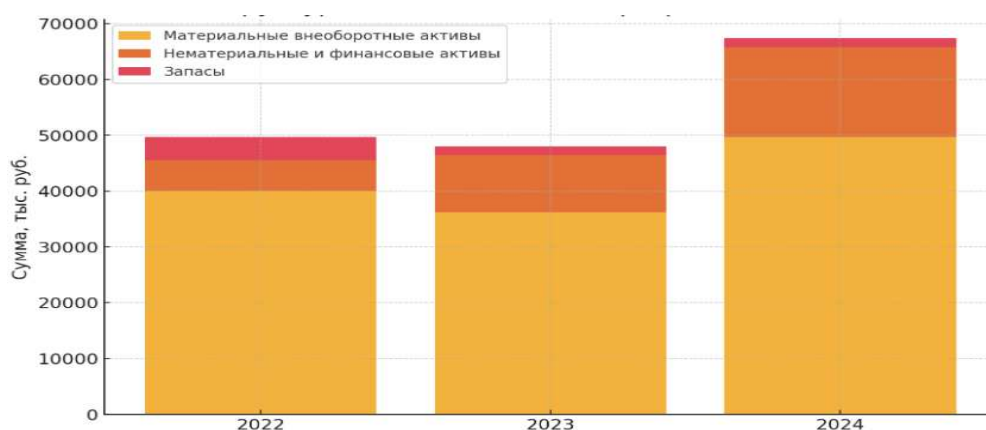


Рис. 2.2 — динамика капитала и резервов предприятия

Структура активов ООО «Северстрой» показывает распределение материальных внеоборотных активов, нематериальных и финансовых активов,

а также запасов за три года. Видно, что материальные активы занимают основную часть, а их объем растет к 2024 году. Далее можно проанализировать структуру пассивов компании (рис. 2.3).

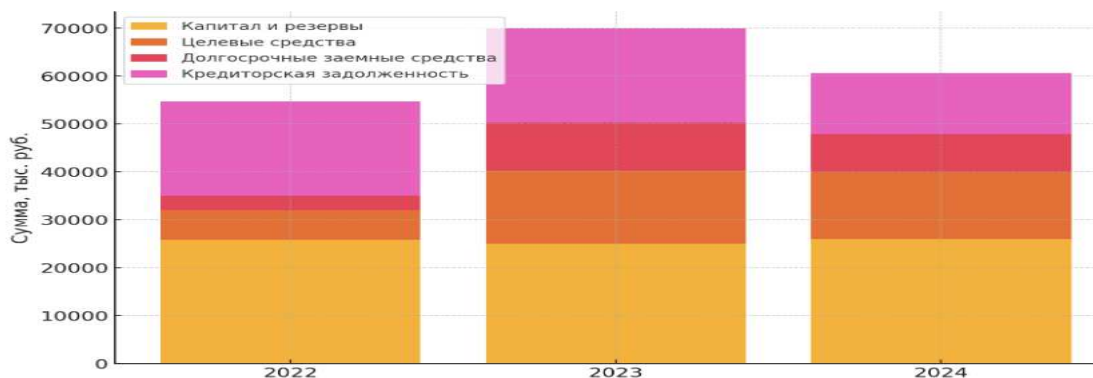


Рис. 2.3 – структура пассивов компании

В данном графике представлены капитал и резервы, целевые средства, долгосрочные заемные средства и кредиторская задолженность. Наблюдается рост целевых средств и долговых обязательств в 2023 году, с некоторым снижением в 2024.

Далее можно привести статистику финансовых результатов, а, именно, сравнение выручки, расходов по основной деятельности и чистой прибыли (рисунок 2.4).

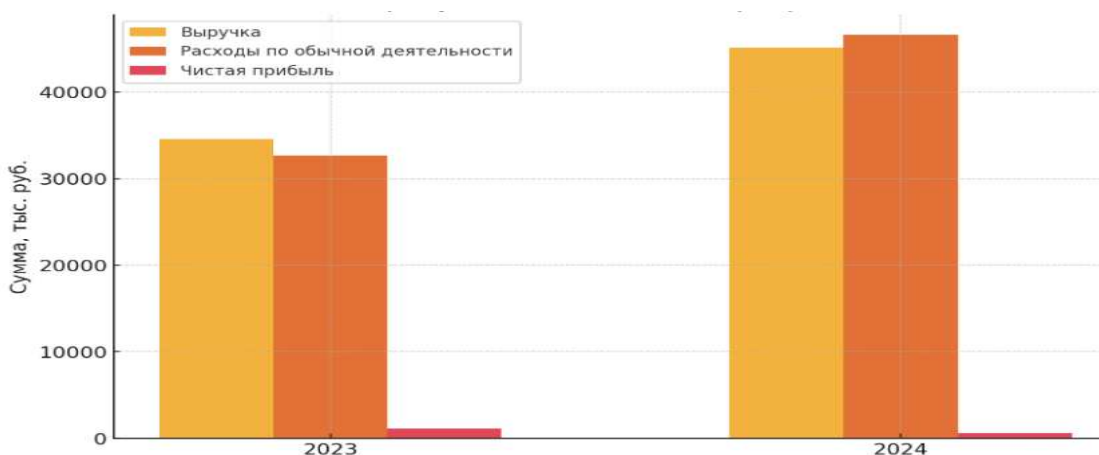


Рис. 2.4 – финансовые результаты компании

Выручка выросла на 30,4% (с 34 575 тыс. руб. в 2023 до 45 099 тыс. руб. в 2024), что говорит о положительной динамике бизнеса – увеличении продаж, расширении рынка или повышении цен, однако расходы выросли быстрее – на 42,6% (с 32 674 тыс. руб. до 46 589 тыс. руб.), что вызывает тревогу: рост затрат превысил рост доходов, что ведёт к ухудшению операционной рентабельности.

Такой дисбаланс между ростом выручки и расходов свидетельствует о проблемах с контролем издержек, повышение затрат связано с увеличением себестоимости продукции, ростом затрат на материалы, труд или услуги, или неэффективностью в управлении расходами.

Анализ графиков показывает, что ООО «Северстрой» демонстрирует положительную динамику роста основных активов, особенно запасов и материальных внеоборотных активов, однако денежные средства сократились, что требует внимания к управлению ликвидностью.

Пассивы свидетельствуют о постепенном увеличении собственного капитала и росте кредиторской задолженности, при этом долгосрочные и краткосрочные заемные средства уменьшаются, что указывает на сокращение долговой нагрузки, а сами финансовые результаты демонстрируют рост выручки, но более быстрый рост расходов по основной деятельности привел к снижению чистой прибыли и даже к убытку в 2024 году, что сигнализирует о необходимости оптимизации затрат и повышения эффективности бизнеса.

Как и в любой другой деятельности, целеполагание является отправной точкой в ассортиментной деятельности, которая может быть направлена на достижение различных целей. В условиях современного бизнеса было бы правильно, однако, вести речь о том, что данные цели являются result-ирующими факторами. Основной целью ассортиментной деятельности стоит рассматривать повышение уровня конкурентоспособности предприятия. Ставя повышение уровня конкурентоспособности предприятия во главу угла, данная точка зрения подразумевает, что результатом этого процесса должна явиться более высокая прибыль.

Самым эффективным и простым методом анализа состояния организации является SWOT-анализ. Данный метод позволяет проанализировать состояние предприятия с точки зрения сильных и слабых его сторон, это внутренняя характеристика состояния предприятия. Внешний анализ осуществляется с точки зрения потенциальных возможностей предприятия и возникающих угроз [13, с. 403].

В результате строится стратегическая матрица, на основании которой разрабатывается стратегия предприятия. В рамках работы также важно составить SWOT-анализ компании (таблица 2.2).

Таблица 2.2

SWOT-анализ «Северстрой»

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
Широкий ассортимент строительных и отделочных материалов, оборудования и сопутствующих товаров	Отсутствие долгосрочных финансовых вложений и нематериальных активов, что ограничивает развитие в сфере цифровизации и технологий
Стабильное увеличение собственных средств и активов, высокая финансовая устойчивость	Рост кредиторской задолженности в 2024 году, что требует усиления контроля за расчётами с поставщиками
Надёжная репутация и высокая узнаваемость в Красноярском крае	Ограниченность рынка сбыта в пределах одного региона
Работа с ведущими поставщиками и производителями	Отсутствие долгосрочных заёмных средств может ограничивать возможности для крупных инвестиций
Грамотная линейно-функциональная организационная структура	Низкий уровень цифровизации бизнес-процессов и слабая онлайн-торговля
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
Расширение ассортимента за счёт инновационных товаров и новых категорий	Усиление конкуренции со стороны федеральных сетей и интернет-магазинов
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
Выход на соседние региональные рынки Красноярского края и за его пределы	Рост цен на строительные материалы и логистику, увеличение издержек
Запуск интернет-магазина и развитие онлайн-продаж	Потенциальные колебания спроса в зависимости от экономической ситуации и сезонности
Привлечение корпоративных клиентов и строительных организаций	Ужесточение налоговой и экологической политики в сфере торговли стройматериалами
Участие в госзакупках и тендерах	Курсовые колебания и зависимость от цен на импортируемые товары

Также для оценки положения предприятия на рынке целесообразно провести сравнительный анализ компаний, работающих в аналогичной сфере деятельности и имеющих схожие финансовые показатели, что позволит определить конкурентную среду, выявить потенциальные угрозы и возможности, а также оценить рыночную позицию предприятия относительно конкурентов. В исследовании А.А. Борисовой отмечено, что: «Конкурентами ООО «Северстрой» являются все малые строительные предприятия» [21, с. 121].

Однако с данным утверждением А.А. Борисовой сложно согласиться, поскольку отнесение к числу конкурентов абсолютно всех малых строительных предприятий является чрезмерно обобщённым и не отражает реальной рыночной ситуации. Конкурентами предприятия целесообразно считать именно те организации, которые работают в том же сегменте рынка, специализируются на аналогичных видах строительных работ, обслуживают сопоставимую целевую аудиторию и функционируют в пределах одной географической зоны.

Малые строительные компании могут иметь разную направленность – например, специализироваться исключительно на ремонте жилых помещений, строительстве коттеджей или возведении коммерческих объектов, что не позволяет считать их прямыми конкурентами в полном объёме, более того, дифференциация по ценовой политике, качеству услуг, объёму выполняемых работ и наличию материально-технической базы также значительно влияет на формирование конкурентного поля. Поэтому для объективного анализа конкурентной среды необходимо учитывать не просто формальный размер предприятия, а степень пересечения сфер деятельности и рынка сбыта.

В качестве критериев для отбора конкурентов использовался уровень годовой выручки, сопоставимый с рассматриваемым предприятием (таблица 2.3) [19].

Процесс разработки ассортиментной стратегии как составного элемента процесса управления ассортиментной деятельностью включает в себя ряд

действий, находящихся по отношению друг к другу в некой иерархической связи.

Таблица 2.3

Конкуренты по выручке

Наименование организации	Город	Выручка (млн руб.)
ООО «ПАРАДИЗ»	Санкт-Петербург	12,3
ООО «ВИГОР+»	Санкт-Петербург	7,9
ООО «ЗЕЛО»	Москва	22,7
ООО «ПОДЗЕМНЫЕ ИНЖЕНЕРНЫЕ СЕТИ»	Томск, Томская область	9,6
ЗАО «ЭС-СЕРВИС»	Санкт-Петербург	19,3
ООО «ГИС+»	с. Толмачево, Брянская область	20,9

Анализ показал, что на рынке присутствуют несколько компаний со схожими объемами выручки, работающих в сфере аналогичного профиля. Наиболее крупными среди них являются ООО «ЗЕЛО» (22,7 млн руб.) и ООО «ГИС+» (20,9 млн руб.). Большая часть конкурентов сосредоточена в Санкт-Петербурге, что может создавать более высокую конкурентную среду в данном регионе. Уровень выручки конкурентов варьируется от 7,9 до 26,3 млн руб., что позволяет отнести предприятие к среднему сегменту рынка, что поможет скорректировать стратегию ценообразования, маркетинга и развития, а также оценить собственные перспективы на фоне конкурентов.

В самом начале данного процесса определяются цели деятельности предприятия. Далее, проводится анализ внешней среды с целью выявления существующих на рынке потребностей.

Таким образом, можно сказать о том, что анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Северстрой» за 2022–2024 годы показывает поступательное развитие предприятия, рост его имущественного комплекса и увеличение объёмов хозяйственной деятельности. Высокая доля собственного капитала, отсутствие долгосрочных заёмных средств и рост ликвидных активов являются положительными аспектами финансового состояния организации.

Вместе с тем, увеличение объёма кредиторской задолженности требует принятия мер по её оптимизации, в целом, финансовое положение предприятия можно охарактеризовать как устойчивое, что создаёт предпосылки для дальнейшего развития бизнеса и повышения эффективности работы.

2.3 Анализ действующих поставщиков и ассортимента

В условиях рыночной экономики качество взаимодействия с поставщиками и формирование конкурентоспособного ассортимента играют ключевую роль для обеспечения устойчивости и развития торгового предприятия, что особенно актуально для организаций, работающих в сфере реализации строительных материалов и оборудования, так как данные категории товаров характеризуются высокой конкуренцией, широким ассортиментом и значительной ценовой волатильностью.

На сегодняшний день ООО «Северстрой» сотрудничает с рядом поставщиков, специализирующихся на оптовых поставках строительных материалов, отделочного оборудования и инженерных систем. Важными критериями выбора поставщиков для компании являются:

1. Стабильность поставок.
2. Конкурентоспособные цены.
3. Наличие системы скидок для постоянных покупателей.
4. Соответствие товара требованиям ГОСТ и международным стандартам качества.
5. Репутация на рынке и сроки выполнения договорных обязательств.

Коммерческая деятельность в области разработки ассортимента должна основываться на принципах комплексного подхода и предполагает разработку системы мер и фундаментальных подходов стратегического характера, направленных на создание конкурентной ассортиментной модели, обеспечивающей устойчивое положение предприятия.

Современная ассортиментная политика предполагает решение следующих наиболее важных задач:

- удовлетворение спроса конкретных групп потребителей;
- гибкий ответ на требования рынка;
- обеспечение финансовой устойчивости торговой компании [7, с. 613].

Кроме того, ассортиментная политика должна способствовать формированию конкурентных преимуществ предприятия, обеспечивая ему возможность выделяться на фоне других компаний за счёт уникального товарного предложения, оптимального соотношения цены и качества, а также своевременного обновления ассортимента в соответствии с меняющимися тенденциями.

Важной задачей является и рациональное управление товарными запасами, позволяющее минимизировать издержки, связанные с избыточными остатками или дефицитом востребованных позиций, а ассортиментная политика должна учитывать сезонные колебания спроса, специфику различных товарных категорий и прибыльность отдельных позиций, чтобы поддерживать высокую оборачиваемость товаров и максимизировать доход с торговых площадей. Наиболее значимыми поставщиками для ООО «Северстрой» являются:

1. ООО «ЕвроПласт» (Москва) – поставляет отделочные материалы (плинтуса, потолочные карнизы, фасадные панели), компания зарекомендовала себя как надёжный партнер с гибкой системой скидок и качественной продукцией.

2. ООО «ТехноБуд» (Новосибирск) – поставщик строительных смесей и сухих штукатурок, она отличается стабильными сроками поставки и предоставлением бесплатного обучения по использованию новых материалов.

3. ООО «ГрадСтрой» (Красноярск) – реализует инженерные системы (трубы, арматура, фитинги), поставщик предоставляет расширенные гарантии на продукцию и скидки при оптовых закупках.

4. ООО «ЭнергоКомплект» (Санкт-Петербург) – основной поставщик электротехнического оборудования, которые отличаются быстрой обработкой заказов и наличием собственного логистического центра.

На основании исследования О.С. Тамер позволило провести комплексную систему оценки рынка транспортно-логистических услуг ООО «Северстрой» на основе моделей управления запасами с фиксированным размером поставок; моделей управления поставками с фиксированным интервалом времени между поставками. Организационно-методические подходы к исследованию рынка транспортно-логистических услуг «Северстрой» внедрены при технико-экономическом обосновании транспортно-логистической системы ООО «Северстрой» [24].

С целью снижения рисков компания старается диверсифицировать поставщиков по регионам, что минимизирует влияние сезонных колебаний, транспортных задержек и локальных дефицитов.

Ассортимент ООО «Северстрой» охватывает широкий спектр товаров для строительства и ремонта. Он условно делится на следующие группы:

- строительные материалы: цемент, гипс, пескобетон, строительные смеси, кирпич, утеплители, гидроизоляционные материалы;
- отделочные материалы: ламинат, керамическая плитка, обои, краски, потолочные системы;
- инженерные системы: трубы ПВХ, фитинги, отопительное оборудование, кабельно-проводниковая продукция;
- инструмент и оборудование: электроинструмент, ручной инструмент, строительные леса, лестницы, генераторы.

Анализ динамики ассортимента показывает, что в 2023–2024 годах наблюдалось увеличение доли отделочных материалов и инженерных систем в общем объеме продаж, что связано с ростом спроса на качественное внутреннее и наружное оформление помещений, а также на модернизацию систем водоснабжения и электроснабжения в связи с активным строительством малоэтажного жилья в регионе.

В рамках проведённого анализа рассматривались продажи по номенклатуре за 2024 год. Всего в базе компании содержится 12645 товарных позиций, охватывающих широкий спектр строительных и отделочных материалов, часть из которого представлена в приложении 2. Для каждой позиции отслеживались данные о количестве продаж, сумме выручки и процентном изменении показателей по каждому месяцу.

В качестве примера для иллюстрации структуры таблицы и принципа анализа можно привести небольшой фрагмент из этой обширной номенклатуры (таблица 2.4), в который попали товары из разных категорий – арматура, цемент, профнастил, утеплитель, теплицы, пенопласт и другие, которые были выбраны не как лидеры или аутсайдеры продаж, а исключительно как демонстрационный пример структуры данных.

Полная таблица содержит аналогичные данные по всем 12645 позициям, что позволяет анализировать не только общую динамику по категориям, но и поведение спроса на отдельные товары, выявлять сезонность, колебания спроса, а также проводить ABC- и XYZ-анализ, что крайне важно для принятия управленческих решений. Например, можно оперативно выявлять номенклатурные позиции с резким падением или ростом спроса, отслеживать эффективность ценовой политики, а также прогнозировать потребности в складских запасах на будущие периоды.

Так, в рамках анализа за 2024 год была проведена оценка динамики продаж по каждому товару в разрезе месяцев.

Для наглядности можно привести небольшой фрагмент из общей таблицы, в качестве примера можно рассмотреть изменения по следующим товарам:

1. Плита OSB-3 9х2500х1250мм (Кроношпан) – продемонстрировала стабильный рост объёмов продаж в течение весенне-летнего сезона, с 62 единиц в январе до 217 в июне, что подтверждает сезонный спрос на материалы для внутренней и наружной отделки.

2. Цемент ЦЕМ II/A-Ш32,5Б (М-400 Д20) 50кг – также показал ярко выраженную сезонную зависимость: с 4 тонн в январе до пиковых 208 тонн в мае, с последующим снижением к осени. Наибольший рост зафиксирован в мае — сразу на 692% по сумме относительно апреля.

3. Минеральная плита Роклайт Технониколь 600х1200х50 – отличилась резким скачком продаж в марте (222 упаковки, +7539%), что, вероятно, связано с началом строительного сезона и активными закупками утеплителя.

Таблица 2.4

Товарная номенклатура

Номенклатура	Январь Кол-во	Январь Сумма	Февраль Кол-во	Февраль Сумма	Изм. %
Арматура д.10.0 мм AL	2,000	620	1,000	310	-50%
Плита OSB-3 9х2500х1250мм	62,000	49 640	12,000	10 200	-79%
Цемент ЦЕМ II/A- Ш32,5Б ...	4,000	2 240	34,000	18 816	+740%

Данный пример иллюстрирует, как данные об изменении спроса позволяют выявлять сезонные и рыночные закономерности. В реальной работе такая таблица на 12645 позиций даёт возможность:

- оценить влияние времени года на объёмы продаж,
- отследить востребованные позиции и своевременно пополнять запасы,
- корректировать ценовую политику в зависимости от динамики спроса,
- принять управленческие решения о сокращении ассортимента по позициям с низкой оборачиваемостью,
- выявлять перспективных поставщиков с выгодными условиями и стабильным качеством.

Для оптимизации ассортиментной политики ООО «Северстрой» был проведён ABC-анализ ассортимента товаров, что позволяет разделить товарные позиции на три группы в зависимости от их значимости для выручки предприятия:

1. Группа А – товары, которые приносят около 70–80% выручки (основные позиции).

2. Группа В – товары средней важности, обеспечивающие примерно 15–25% выручки.

3. Группа С – наименее значимые товары, приносящие около 5–10% выручки.

В таблице 2.5 представлены условные данные по сумме продаж (в рублях) за год для основных позиций ассортимента компании.

Для классификации товаров по значимости были выполнены следующие шаги:

1. Сортировка товаров по убыванию выручки.
2. Расчёт доли каждого товара в общей выручке.
3. Определение накопительной доли для выявления групп А, В и С.

Таблица 2.5

Основные данные

Товар	Сумма продаж за год, руб.
Плита OSB-3	20 000 000
Арматура д.10 мм	15 000 000
Цемент М500	10 000 000
Роклайт ТЕХНОНИКОЛЬ	5 000 000
Теплица 3х4 м	2 000 000
Лавка садовая	1 000 000

Результаты представлены в таблице 2.6.

Таким образом, проведённый анализ действующих поставщиков показал, что ООО «Северстрой» сотрудничает с надёжными и проверенными компаниями, обеспечивающими своевременную поставку качественной продукции. Диверсификация поставщиков по регионам и специализациям позволяет минимизировать риски сбоев в снабжении и колебаний цен.

Таблица 2.6

Основные данные

Товар	Сумма продаж	Доля в общей сумме, %	Кумулятивная доля, %
Плита OSB-3	20 000 000	33,3	33,3
Арматура д.10 мм	15 000 000	25,0	58,3
Цемент М500	10 000 000	16,7	75,0
Роклайт ТЕХНОНИКОЛЬ	5 000 000	8,3	83,3
Теплица 3х4 м	2 000 000	3,3	86,6
Лавка садовая	1 000 000	1,7	88,3

Анализ ассортимента выявил сбалансированную товарную структуру, включающую все основные группы строительных и отделочных материалов, а также инженерных систем и оборудования. Динамика продаж демонстрирует рост интереса к инженерным системам и отделочным материалам, что обосновано тенденциями рынка. Сегодня ООО «Северстрой» занимает устойчивую позицию в своём сегменте, предлагая широкий ассортимент востребованных товаров и поддерживая эффективное сотрудничество с надёжными поставщиками.

Для дальнейшего развития целесообразно продолжать расширение ассортимента, внедрять новые товарные позиции, а также заключать договоры с крупными федеральными поставщиками, что позволит укрепить рыночные позиции компании и повысить конкурентоспособность.

Реализация предложенного комплекса мер позволит ООО «Северстрой» не только сохранить лидирующие позиции на рынке, но и значительно расширить зону влияния, увеличить объёмы продаж и повысить рентабельность бизнеса. Особое внимание следует уделить цифровизации процессов и развитию клиентского сервиса, что станет ключевым конкурентным преимуществом в современных условиях рынка.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ООО «СЕВЕРСТРОЙ»

3.1 Формирование рекомендаций по оптимизации ассортиментной структуры

Оптимизация ассортиментной структуры является одной из ключевых задач в деятельности любой торговой компании, работающей на конкурентном рынке, что особенно актуально для организаций, предлагающих широкий перечень товаров, таких как ООО «Северстрой», где в номенклатуре числится 12645 товарных позиций строительного, отделочного и сопутствующего назначения.

Ассортимент – это не только перечень товаров, но и важнейший инструмент формирования конкурентоспособности предприятия, влияющий на объём продаж, прибыль, скорость оборачиваемости складских запасов и степень удовлетворённости клиентов. Переизбыток позиций с низкой оборачиваемостью приводит к замораживанию оборотных средств и увеличению складских издержек, напротив, дефицит востребованных товаров негативно сказывается на доходности и имидже компании.

Процесс разработки ассортиментной стратегии как составного элемента процесса управления ассортиментной деятельностью включает в себя ряд действий, находящихся по отношению друг к другу в некой иерархической связи. В самом начале данного процесса определяются цели деятельности предприятия. Далее, проводится анализ внешней среды с целью выявления существующих на рынке потребностей.

По мере продвижения по уровням иерархии в процессе разработки ассортиментной стратегии сверху вниз очевидно последовательное снижение их степени постоянства во времени и увеличение присутствия в процессе их изменения элемента случайности.

В условиях нестабильного спроса и выраженной сезонности на строительном рынке эффективное управление ассортиментной структурой позволяет снизить складские остатки, увеличить ликвидность товарных запасов, минимизировать затраты на хранение и повысить уровень удовлетворённости покупателей.

В рамках проведённого анализа был изучен ассортимент компании, включающий 12645 товарных позиций. Для выявления закономерностей спроса и оценки эффективности ассортимента была проведена динамическая оценка продаж по товарам за период 2024 года, на основании выборки из общей номенклатуры были выделены следующие позиции с наибольшими изменениями объёмов продаж:

1. Цемент ЦЕМ II/A-Ш32,5Б (М-400 Д20) 50кг – в мае 2024 года объём продаж увеличился на 692% по сумме по сравнению с предыдущим месяцем.

2. Минеральная плита Роклайт Технониколь 600x1200x50 – в марте прирост составил 7539% по объёму.

3. Плита OSB-3 9x2500x1250мм (Кроношпан) – стабильный рост в весенне-летний период, что свидетельствует о сезонности спроса.

4. Арматура 12 6м – колебания в течение года с резким увеличением на 606% в октябре.

Данный пример демонстрирует выраженную сезонную зависимость строительных материалов и важность регулярного анализа для корректировки закупочной политики, тем не менее, на основании анализа выявлены следующие особенности:

- избыточное количество товарных позиций с минимальной оборачиваемостью;

- наличие устаревших товаров, которые в течение нескольких месяцев или лет не реализуются;

- чрезмерная сезонная зависимость ряда товарных категорий, что создаёт нагрузку на складские площади в низкий сезон;

– отсутствие гибкой системы пополнения и сокращения ассортимента в зависимости от динамики спроса;

Для более глубокого анализа ассортимента ООО «Северстрой» был проведён комбинированный ABC-XYZ анализ по выборке из 100 товарных позиций, отражающей различные категории товаров.

Для расчёта ABC-анализа были использованы данные по годовой выручке от продажи товаров (таблица 3.1).

Таблица 3.1

А ABC-анализ — распределение по выручке

Товар	Годовая выручка (руб.)	Доля в выручке (%)	Кумулятивная доля (%)	Класс
Арматура д.10.0 мм AL ст3пс/сп (6 метров) ГОСТ 5781-82	14591261	2,01	2,01	А
Плита OSB-3 9х2500х1250мм (Кроношпан)	14453367	1,99	4	А
Роклайт ТЕХНОНИКОЛЬ мин.плита 600х1200х50 (4,32м ² /0,216м ³) 35 кг/м ³ бшт/уп	14072348	1,94	5,94	А
Профнастил СП-20 ОЦ 0,35 1.15*6м	13979854	1,92	7,86	А
Цемент ЦЕМ II/A-Ш32,5Б (М-400 Д20) 50кг (Красноярск)	13888801	1,91	9,77	А
Теплица ЯСНА Трижды Усиленная 3МЦ база 3*4 (НОВ)	13815092	1,9	11,67	А
Блок 625*300*250 Сибит	13737723	1,89	13,56	А
Арматура 12 6м	13731055	1,89	15,45	А
Термит THERMIT XPS 1190х590х50 (0.281м ³) 8шт	13687277	1,88	17,33	А
Плита OSB-3 12х2500х1250мм (Кроношпан)	13339420	1,84	19,17	А
Электроды ОК-46 d-3мм 5,3кг ESAB	13148637	1,81	20,98	А
Поликарбонат сотовый прозрачный 4мм 2,10х6м 'Мастер'	12933495	1,78	22,76	А
Цемент-500 (Красноярск)	12419017	1,71	24,47	А
Теплица Ясна Капелька 2,8МЦ база 2,8*4 (нов)	12363283	1,7	26,17	А
Цемент ЦЕМ II/A-Ш32,5Б (М-400 Д20) 50кг (Красноярск) (2024)	12286331	1,69	27,86	А
Цемент-500 (Красноярск) (2024)	11892366	1,64	29,5	А
Цемент ЦЕМ II/A-Ш32,5Б (М-400 Д20) 50кг (Красноярск) (2024) (2023)	11684121	1,61	31,11	А
Цемент-500 (Красноярск) (2023)	11541599	1,59	32,7	А

Продолжение таблицы 3.1

Товар	Годовая выручка (руб.)	Доля в выручке (%)	Кумулятивная доля (%)	Класс
Арматура д.10.0 мм AL ст3пс/сп (6 метров) ГОСТ 5781-82 (2023)	11475252	1,58	34,28	A
Блок 625*300*250 Сибит (2023)	11473639	1,58	35,86	A
Арматура д.10.0 мм AL ст3пс/сп (6 метров) ГОСТ 5781-82 (2024)	11459014	1,58	37,44	A
Арматура 12 6м (2024)	11446097	1,58	39,02	A
Электроды ОК-46 d-3мм 5,3кг ESAB (2023)	11304790	1,56	40,58	A
Цемент ЦЕМ II/A-Ш32,5Б (М-400 Д20) 50кг (Красноярск) (2024) (2023) (2024)	11142490	1,53	42,11	A
Роклайт ТЕХНОНИКОЛЬ мин.плита 600х1200х50 (4,32м2/0,216м3) 35 кг/м3 6шт/уп (2023)	11026850	1,52	43,63	A
Блок 625*300*250 Сибит (2024)	10984113	1,51	45,14	A
Термит THERMIT XPS 1190х590х50 (0.281м3) 8шт (2024)	10662023	1,47	46,61	A
Плита OSB-3 9х2500х1250мм (Кроношпан) (2023)	10581351	1,46	48,07	A
Цемент-500 (Красноярск) (2024) (2023)	10473006	1,44	49,51	A
Электроды ОК-46 d-3мм 5,3кг ESAB (2023) (2024)	10458614	1,44	50,95	A
Цемент ЦЕМ II/A-Ш32,5Б (М-400 Д20) 50кг (Красноярск) (2024) (2023) (2024) (2023)	10389550	1,43	52,38	A
Роклайт ТЕХНОНИКОЛЬ мин.плита 600х1200х50 (4,32м2/0,216м3) 35 кг/м3 6шт/уп (2024)	10284633	1,42	53,8	A
Термит THERMIT XPS 1190х590х50 (0.281м3) 8шт (2024) (2023)	10200344	1,4	55,2	A
Теплица Ясна Капелька 2,8МЦ база 2,8*4 (нов) (2023)	10195979	1,4	56,6	A
Блок 625*300*250 Сибит (2024) (2023)	10128519	1,39	57,99	A
Блок 625*300*250 Сибит (2024) (2024)	10024682	1,38	59,37	A
Роклайт ТЕХНОНИКОЛЬ мин.плита 600х1200х50 (4,32м2/0,216м3) 35 кг/м3 6шт/уп (2024) (2023)	9805648	1,35	60,72	A
Роклайт ТЕХНОНИКОЛЬ мин.плита 600х1200х50 (4,32м2/0,216м3) 35 кг/м3 6шт/уп (2024) (2024)	9680351	1,33	62,05	A
Электроды ОК-46 d-3мм 5,3кг ESAB (2023) (2024) (2023)	9416786	1,3	63,35	A
Электроды ОК-46 d-3мм 5,3кг ESAB (2023) (2023)	9085377	1,25	64,6	A
Цемент-500 (Красноярск) (2024) (2023) (2024)	8742680	1,2	65,8	A
Арматура 12 6м (2024) (2024)	7904852	1,09	66,89	A

Продолжение таблицы 3.1

Товар	Годовая выручка (руб.)	Доля в выручке (%)	Кумулятивная доля (%)	Класс
Плита OSB-3 9х2500х1250мм (Кроношпан) (2024)	7781369	1,07	67,96	A
Теплица ЯСНА Трижды Усиленная 3МЦ база 3*4 (НОВ) (2024)	7704212	1,06	69,02	A
Плита OSB-3 9х2500х1250мм (Кроношпан) (2023) (2024)	7140913	0,98	70	A
Теплица ЯСНА Трижды Усиленная 3МЦ база 3*4 (НОВ) (2024) (2024)	7050634	0,97	70,97	B
Электроды ОК-46 d-3мм 5,3кг ESAB (2023) (2024) (2024)	6923388	0,95	71,92	B
Электроды ОК-46 d-3мм 5,3кг ESAB (2024)	6897986	0,95	72,87	B
Плита OSB-3 9х2500х1250мм (Кроношпан) (2023) (2023)	6749859	0,93	73,8	B
Электроды ОК-46 d-3мм 5,3кг ESAB (2023) (2024) (2023) (2024)	6613790	0,91	74,71	B
Термит THERMIT XPS 1190х590х50 (0.281м3) 8шт (2024) (2023) (2023)	6519877	0,9	75,61	B
Термит THERMIT XPS 1190х590х50 (0.281м3) 8шт (2024) (2024)	6243066	0,86	76,47	B
Термит THERMIT XPS 1190х590х50 (0.281м3) 8шт (2024) (2024) (2023)	6164789	0,85	77,32	B
Цемент-500 (Красноярск) (2024) (2023) (2024) (2023)	6096411	0,84	78,16	B
Арматура 12 6м (2023)	6058019	0,83	78,99	B
Роклайт ТЕХНОНИКОЛЬ мин.плита 600х1200х50 (4,32м2/0,216м3) 35 кг/м3 6шт/уп (2024) (2023) (2023)	5999720	0,83	79,82	B
Термит THERMIT XPS 1190х590х50 (0.281м3) 8шт (2024) (2023) (2023) (2024)	5914709	0,81	80,63	B
Цемент-500 (Красноярск) (2024) (2023) (2024) (2023) (2024)	5647581	0,78	81,41	B
Цемент-500 (Красноярск) (2024) (2023) (2024) (2024)	5497895	0,76	82,17	B
Плита OSB-3 9х2500х1250мм (Кроношпан) (2023) (2023) (2024)	5481505	0,75	82,92	B
Термит THERMIT XPS 1190х590х50 (0.281м3) 8шт (2024) (2024) (2024)	5274183	0,73	83,65	B
Роклайт ТЕХНОНИКОЛЬ мин.плита 600х1200х50 (4,32м2/0,216м3) 35 кг/м3 6шт/уп (2024) (2023) (2023) (2023)	5221339	0,72	84,37	B
Цемент-500 (Красноярск) (2024) (2023) (2024) (2024) (2023)	5023669	0,69	85,06	B
Роклайт ТЕХНОНИКОЛЬ мин.плита 600х1200х50 (4,32м2/0,216м3) 35 кг/м3 6шт/уп (2024) (2023) (2023) (2023) (2024)	5021373	0,69	85,75	B

Продолжение таблицы 3.1

Товар	Годовая выручка (руб.)	Доля в выручке (%)	Кумулятивная доля (%)	Класс
Термит THERMIT XPS 1190x590x50 (0.281м3) 8шт (2024) (2024) (2023) (2024)	4972471	0,68	86,43	В
Арматура 12 6м (2023) (2023)	4804572	0,66	87,09	В
Цемент ЦЕМ II/А-Ш32,5Б (М-400 Д20) 50кг (Красноярск) (2024) (2023) (2023)	4655299	0,64	87,73	В
Роклайт ТЕХНОНИКОЛЬ мин.плита 600x1200x50 (4,32м2/0,216м3) 35 кг/м3 6шт/уп (2024) (2024) (2024)	4556518	0,63	88,36	В
Цемент-500 (Красноярск) (2024) (2023) (2024) (2024) (2024)	4410197	0,61	88,97	В
Арматура д.10.0 мм АL ст3пс/сп (6 метров) ГОСТ 5781-82 (2023) (2024)	4269315	0,59	89,56	В
Цемент ЦЕМ II/А-Ш32,5Б (М-400 Д20) 50кг (Красноярск) (2024) (2023) (2023) (2023)	4084702	0,56	90,12	С
Цемент ЦЕМ II/А-Ш32,5Б (М-400 Д20) 50кг (Красноярск) (2024) (2023) (2023) (2023) (2024)	3916664	0,54	90,66	С
Термит THERMIT XPS 1190x590x50 (0.281м3) 8шт (2024) (2023) (2024)	3885659	0,53	91,19	С
Термит THERMIT XPS 1190x590x50 (0.281м3) 8шт (2024) (2023) (2023) (2024) (2023)	3885357	0,53	91,72	С
Электроды ОК-46 d-3мм 5,3кг ESAB (2023) (2024) (2023) (2024) (2023)	3844769	0,53	92,25	С
Цемент ЦЕМ II/А-Ш32,5Б (М-400 Д20) 50кг (Красноярск) (2024) (2023) (2024) (2023) (2024)	3775709	0,52	92,77	С
Арматура 12 6м (2024) (2024) (2023)	3547262	0,49	93,26	С
Цемент-500 (Красноярск) (2024) (2024)	3379190	0,47	93,73	С
Плита OSB-3 9x2500x1250мм (Кроношпан) (2023) (2023) (2024) (2023)	3245683	0,45	94,18	С
Электроды ОК-46 d-3мм 5,3кг ESAB (2024) (2024)	3169995	0,44	94,62	С
Поликарбонат сотовый прозрачный 4мм 2,10x6м 'Мастер' (2023)	3163046	0,44	95,06	С
Роклайт ТЕХНОНИКОЛЬ мин.плита 600x1200x50 (4,32м2/0,216м3) 35 кг/м3 6шт/уп (2024) (2023) (2024)	3158505	0,43	95,49	С
Термит THERMIT XPS 1190x590x50 (0.281м3) 8шт (2023)	2928388	0,4	95,89	С
Электроды ОК-46 d-3мм 5,3кг ESAB (2024) (2024) (2023)	2805413	0,39	96,28	С
Блок 625*300*250 Сибит (2023) (2024)	2799435	0,39	96,67	С

Окончание таблицы 3.1

Товар	Годовая выручка (руб.)	Доля в выручке (%)	Кумулятивная доля (%)	Класс
Электроды ОК-46 d-3мм 5,3кг ESAB (2023) (2024) (2023) (2024) (2023) (2023)	2734489	0,38	97,05	С
Цемент ЦЕМ II/A-Ш32,5Б (М-400 Д20) 50кг (Красноярск) (2024) (2023) (2023) (2023) (2024) (2024)	2454354	0,34	97,39	С
Электроды ОК-46 d-3мм 5,3кг ESAB (2024) (2024) (2023) (2024)	2370928	0,33	97,72	С
Роклайт ТЕХНОНИКОЛЬ мин.плита 600х1200х50 (4,32м ² /0,216м ³) 35 кг/м ³ 6шт/уп (2023) (2023)	2325665	0,32	98,04	С
Цемент-500 (Красноярск) (2023) (2024)	2266891	0,31	98,35	С
Роклайт ТЕХНОНИКОЛЬ мин.плита 600х1200х50 (4,32м ² /0,216м ³) 35 кг/м ³ 6шт/уп (2024) (2023) (2024) (2024)	1965689	0,27	98,62	С
Цемент-500 (Красноярск) (2024) (2023) (2024) (2023) (2023)	1771741	0,24	98,86	С
Арматура д.10.0 мм АІ ст3пс/сп (6 метров) ГОСТ 5781-82 (2024) (2024)	1762752	0,24	99,1	С
Цемент ЦЕМ II/A-Ш32,5Б (М-400 Д20) 50кг (Красноярск) (2024) (2023) (2024) (2023) (2024) (2023)	1546797	0,21	99,31	С
Электроды ОК-46 d-3мм 5,3кг ESAB (2023) (2024) (2023) (2024) (2023) (2023) (2023)	1507293	0,21	99,52	С
Роклайт ТЕХНОНИКОЛЬ мин.плита 600х1200х50 (4,32м ² /0,216м ³) 35 кг/м ³ 6шт/уп (2024) (2023) (2023) (2023) (2024) (2023)	1064685	0,15	99,67	С
Цемент-500 (Красноярск) (2024) (2023) (2024) (2024) (2024) (2024)	771836	0,11	99,78	С
Термит THERMIT XPS 1190х590х50 (0.281м ³) 8шт (2024) (2024) (2024) (2024)	603355	0,08	99,86	С
Блок 625*300*250 Сибит (2024) (2023) (2024)	584654	0,08	99,94	С
Цемент-500 (Красноярск) (2024) (2023) (2024) (2023) (2023) (2024)	568148	0,08	100,02	С

Классификация:

А — товары, дающие около 70-80% выручки;

В — товары со средней долей (15-25%);

С — низкооборотистые товары (менее 5-10%).

Для оценки стабильности спроса использовался коэффициент вариации (CV) ежемесячных продаж по товарам за 12 месяцев:

$$CV = \frac{\sigma}{\mu} \times 100\% \quad (3.1)$$

где σ – стандартное отклонение продаж;

μ – среднее значение.

В качестве примера XYZ-анализа для иллюстрации структуры таблицы и принципа анализа мной были выбраны товары из разных категорий с отличающимся спросом за определенный период времени, что позволит понять насколько сильно влияют внешние факторы. (таблица 3.2),

Таблица 3.2

XYZ-анализ

Товар	Средн. продаж в мес. (тонн)	Станд. отклонение	CV (%)	Класс стабильности
Цемент	100	20	20	X (высокая стабильность)
Роклайт	15	12	80	Z (низкая стабильность)
Плита OSB-3	50	30	60	Y (средняя стабильность)
Арматура	40	5	12,5	X
Лавка садовая	5	2	40	Y

Для оценки оборачиваемости товаров рассчитан коэффициент оборачиваемости запасов (таблица 3.3):

$$K_{об} = \frac{\text{Средний объем продаж за период}}{\text{Средний остаток на складе}} \quad (3.2)$$

Товары с $K_{об} < 1$ считаются низкооборотными, что ведёт к увеличению складских издержек и замораживанию капитала (пример – Роклайт, Лавка садовая). Рекомендуется снизить запасы по этим позициям или рассмотреть распродажи.

Таблица 3.3

Анализ оборачиваемости запасов

№	Товар	Средний остаток на складе (тонн)	Средняя продажа (тонн/мес)	Коэффициент оборачиваемости
1	Цемент ЦЕМ II/A-Ш32,5Б (М-400 Д20)	30	100	3,33
2	Минеральная плита Роклайт	40	15	0,38
3	Плита OSB-3	20	50	2,50
4	Арматура д.10 мм	25	70	2,80
5	Лавка садовая	50	5	0,10
6	Профнастил СП-20	35	60	1,71
7	Теплица ЯСНА 3МЦ	40	20	0,50
8	Блок Сибит 625300250	50	90	1,80
9	Арматура 12 мм	30	60	2,00
10	Термит XPS	45	35	0,78
11	Плита OSB-3 12 мм	18	55	3,06
12	Электроды ОК-46	40	120	3,00
13	Поликарбонат сотовый	25	50	2,00
14	Цемент-500	30	110	3,67
15	Теплица Капелька 2,8МЦ	35	15	0,43
16	Арматура д.10 мм (2023)	28	65	2,32
17	Блок Сибит (2023)	45	85	1,89
18	Арматура 12 мм (2024)	25	55	2,20
19	Термит XPS (2024)	40	30	0,75
20	OSB-3 9 мм (2023)	20	50	2,50
21	Электроды ESAB (2023)	42	100	2,38
22	Цемент-500 (2024)	32	120	3,75
23	Роклайт Технониколь (2023)	38	25	0,66
24	Плита OSB-3 9 мм (2024)	19	45	2,37
25	Теплица ЯСНА 3МЦ (2024)	37	18	0,49
26	Электроды ESAB (2024)	35	90	2,57
27	Термит XPS (2024) (2023)	36	34	0,94
28	Цемент ЦЕМ II/A-Ш32,5Б (2024)	30	115	3,83
29	Блок Сибит (2024)	42	95	2,26
30	Арматура д.10 мм (2024)	27	70	2,59

Для современного торгового бизнеса особенно важно, чтобы предприятия сферы товарного обращения (сферы торгового обслуживания / услуг торговли) проводили клиентоориентированную ассортиментную политику с учетом групповых и/или индивидуальных предпочтений потребителей. Знание особенностей поведения различных групп потребителей, мотивации покупок являются условием правильного формирования спроса, принятия оптимальных решений в ассортиментной политике [9, с. 8].

Клиентоориентированная ассортиментная политика помогает торговым предприятиям выстраивать долгосрочные отношения с покупателями, повышать их лояльность и стимулировать повторные покупки.

Кроме того, учет групповых и индивидуальных предпочтений даёт возможность эффективно сегментировать рынок, создавая ассортиментные предложения для различных ценовых категорий, стилей жизни, возрастных и социальных групп. Такой подход позволяет максимально точно адаптировать товарное наполнение под особенности конкретного региона, сезона или целевой аудитории, а значит – оптимизировать товарные запасы, минимизировать издержки и увеличить рентабельность продаж.

На основе проведённого анализа формируются следующие рекомендации провести ABC-XYZ-анализ всего ассортимента, что позволит выделить товары, формирующие наибольшую долю выручки, XYZ-анализ – выявит стабильность спроса по товарным позициям.

Итоговая классификация поможет определить, какие товары стоит оставить, а какие – исключить из ассортимента.

Также важно сократить позиции с низкой оборачиваемостью и отсутствием спроса: исключить из ассортимента товары, не реализуемые в течение 6–12 месяцев, провести распродажи неликвидов для освобождения складских площадей, укрупнить ассортимент за счёт наиболее востребованных позиций, а также увеличить закупочные объёмы товаров-лидеров в периоды сезонного роста.

Целесообразно ввести гибкое сезонное планирование, формировать отдельные ассортиментные матрицы для высокого и низкого сезонов, проводить заблаговременные закупки наиболее ходовых материалов к началу сезона, автоматизировать управление остатками и пополнением запасов, а также настроить программное обеспечение для регулярного мониторинга остатков и внедрить систему оповещений о снижении складских запасов по ключевым позициям.

Как показывает опыт зарубежных стран, лидерство в конкурентной борьбе получает хозяйствующий субъект наиболее компетентный в ассортиментной политике, понимающий методику ее реализации и управляющий ею эффективнее всего. Однако руководство на предприятиях в России в большей степени недооценивает значимость эффективной ассортиментной политики. Поэтому, одной из важнейших составляющих экономического роста страны должно стать увеличение внимания к данной проблеме [18, с. 33]. Повышение квалификации управленческого персонала в области ассортиментной политики, использование аналитических инструментов для оценки спроса, прибыльности и оборачиваемости товаров, а также внедрение принципов category management и концепции управления товарными категориями как бизнес-единицами – всё это должно стать неотъемлемой частью стратегического развития отечественных предприятий.

Важно фокусировать закупки на товарах класса А с высокой стабильностью (класс Х), что позволит обеспечить постоянную ликвидность и высокий уровень удовлетворённости клиентов, ввести динамическое управление запасами для товаров с сезонным спросом (класс Z), используя прогнозирование и заблаговременное пополнение в периоды пикового спроса.

Исключить или сократить позиции с низкой оборачиваемостью (например, класс С и товары с коэффициентом оборачиваемости менее 1).

Разработать и внедрить автоматизированную систему мониторинга остатков и продаж для своевременного реагирования на изменения спроса, а

также вести гибкое сезонное планирование, формировать отдельные ассортиментные матрицы для разных сезонов.

Также важно осуществить проведение переговоров с поставщиками, пересмотреть условия сотрудничества, согласовать возможность возврата или обмена неходовых товаров, добиться отсрочек платежей или скидок на сезонные закупки, вводить новые востребованные позиции, следить за рыночными новинками и технологическими трендами, а также вести регулярные отчёты о динамике реализации по каждой позиции.

Таким образом, на примере ООО «Северстрой» видно, что при наличии обширного ассортимента из более чем 12645 позиций эффективное управление ассортиментной структурой является важнейшим инструментом повышения прибыльности бизнеса. Проведённый анализ продемонстрировал выраженную сезонность спроса, наличие неликвидных позиций и дисбаланс в оборачиваемости, и в условиях высокой конкуренции и нестабильного спроса на строительном рынке постоянная работа над оптимизацией ассортимента обеспечивает устойчивое развитие компании и сохранение конкурентных преимуществ.

3.2 Предложения по улучшению взаимодействия с поставщиками и расширению товарного предложения

Эффективное управление взаимоотношениями с поставщиками является неотъемлемой частью успешной ассортиментной политики любого предприятия, работающего в сфере торговли, что особенно актуально для компаний строительного сегмента, таких как ООО «Северстрой», деятельность которых напрямую зависит от стабильности поставок, качества продукции, уровня закупочных цен и гибкости поставщиков.

Как отмечает А.С. Бойко: «Разработка ассортиментной стратегии предприятия – сложный процесс, который требует полного понимания текущей и будущей ситуации на рынке, знания основных рыночных тенденций и

стратегий конкурентов. В процессе формирования ассортиментной стратегии подробно исследуются потребители отрасли, изучается скрытый спрос, для того чтобы попытаться его удовлетворить, и оценивается потенциал свободных рыночных ниш» [4, с. 198].

С данным утверждением А.С. Бойко стоит согласиться, поскольку разработка эффективной ассортиментной стратегии действительно невозможна без всестороннего анализа внешней среды и внутреннего потенциала предприятия. В условиях высокой конкуренции и быстро меняющихся потребительских предпочтений именно глубокое понимание рыночной конъюнктуры, поведения целевой аудитории и динамики спроса позволяет не только своевременно адаптировать товарное предложение, но и опережать конкурентов за счёт выхода в свободные или малоосвоенные ниши.

Кроме того, учет скрытого спроса открывает для предприятия возможности формирования новых сегментов рынка и предложения уникальных товаров или услуг, что особенно актуально для компаний, стремящихся к долгосрочному развитию и укреплению своих позиций.

На основании анализа текущей системы взаимодействия с поставщиками ООО «Северстрой» выявлены определённые сложности, которые можно изобразить в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Анализ системы взаимодействия с поставщиками

Проблема	Мероприятия	Ожидаемый эффект
1	2	3
1. Высокая доля поставок через посредников — 65%, что увеличивает закупочную цену на 12–18%	Провести аудит поставщиков, заменить 3 ключевых посредников на прямых производителей цемента, OSB и арматуры	Снижение закупочной цены на указанные позиции в среднем на 14%, экономия до 9 млн руб. в год
2. Ограниченное число прямых контрактов с производителями — только 4 из 40 поставщиков	Заключить дополнительные прямые договоры с 6–8 производителями в приоритетных товарных категориях	Повышение управляемости ценами, улучшение условий отсрочки платежа и логистики

Окончание таблицы 3.4

1	2	3
3. Отсутствие долгосрочного планирования закупок (работа по заявкам)	Внедрение системы планирования закупок методом скользящего прогноза на основе XYZ-анализа	Повышение точности закупок на 25%, сокращение излишков и дефицита товаров
4. Нерегулярная аналитика по результатам работы с поставщиками — отчёты формируются раз в полгода	Организовать ежемесячную аналитику по ценам, объёмам, надёжности и условиям поставок	Более оперативное выявление отклонений, возможность быстрее менять условия или поставщика
5. Неэффективное распределение долей поставщиков по ассортиментным группам (например, 80% закупок OSB у одного поставщика)	Пересмотреть доли поставщиков по ABC-XYZ анализу, распределить закупки между 2–3 надёжными производителями	Снижение рисков перебоев поставок, повышение конкурентности цен
6. Недостаточное разнообразие товарных позиций, особенно в современных и экологических материалах (в ассортименте — только 5 из 50 позиций соответствуют экологическим стандартам)	Расширить ассортимент в сегменте экологически безопасных материалов на 10–15 новых позиций	Увеличение спроса со стороны розничных клиентов и корпоративных заказчиков, рост выручки на 6–8%

В связи с этим целесообразно разработать комплекс мероприятий, направленных как на оптимизацию существующих связей, так и на расширение товарного ассортимента. Качественное управление ассортиментом является очень важным элементом деятельности организации для ее дальнейшего успешного развития.

Своевременная реакция предприятия на запросы покупателей и оперативная оптимизация ассортимента в соответствии с выбранной стратегией, а также с учетом всех рыночных изменений позволяет удовлетворять потребности целевых покупателей, что обуславливает экономическую эффективность компании [6, с. 188]. Переход организации от

хаотичного закупа товара к системному подходу по управлению ассортиментом, основанном на стратегическом планировании, позволяет увеличить продажи предприятия

Одним из важнейших шагов станет увеличение количества прямых контрактов с производителями, что позволит снизить закупочные цены за счёт исключения посреднической наценки, обеспечить большую гибкость в условиях договоров (сроки, объёмы, отсрочка платежа), повысить оперативность поставок, а также минимизировать риски перебоев в снабжении, для чего необходимо проанализировать товарные группы с наибольшей закупочной стоимостью и наибольшим объёмом закупок, найти альтернативные предложения от производителей, инициировать переговоры по заключению прямых контрактов.

Для минимизации рисков и повышения конкурентоспособности следует сформировать резервную базу поставщиков по ключевым товарным категориям, что позволит оперативно реагировать на перебои в поставках, изменении цен или выход из строя текущих партнёров.

Особое внимание стоит уделить заключению долгосрочных договоров на поставку ходовых позиций (категории А по результатам ABC-анализа), что обеспечит стабильность цен, возможность бронирования товарных остатков на складах поставщиков, а также получение дополнительных бонусов и скидок за объём.

Для повышения эффективности взаимодействия с поставщиками рекомендуется внедрение системы электронного документооборота и онлайн-заказов, которая позволит сократить время на оформление и согласование заказов, отслеживать статусы поставок в режиме реального времени, ускорить обработку документации, повысить прозрачность отношений.

Для стимулирования продаж новых товарных позиций и повышения лояльности клиентов необходимо регулярно проводить: сезонные акции, скидочные программы, совместные рекламные кампании, презентации новых товаров на строительных выставках и мероприятиях, что не только увеличит

продажи, но и укрепит деловые связи с поставщиками. Внедрение цифровых технологий, также стало инструментом повышения лояльности покупателей. Не только жители мегаполисов столкнулись с катастрофической нехваткой времени: работа, домашние дела, пробки не оставляют возможности ходить по магазинам и все больше людей пользуются услугами доставки и онлайн-заказов. Возможность «погулять» по гипермаркету с помощью компьютера или мобильного устройства существенно облегчает жизнь [27, с. 222].

Таким образом, можно сказать о том, что совершенствование взаимодействия с поставщиками и расширение товарного ассортимента являются важными направлениями повышения эффективности работы ООО «Северстрой», а предложенные мероприятия позволят обеспечить гибкость ассортиментной политики, повысить рентабельность, снизить издержки и укрепить конкурентные позиции предприятия на рынке строительных материалов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, проанализировав специальную литературу, в заключение можно сказать, что в условиях современной рыночной экономики рациональное формирование и постоянное совершенствование ассортиментной политики предприятия становится одним из важнейших факторов его успешной деятельности и устойчивого развития. Ассортимент продукции и услуг определяет степень конкурентоспособности организации, её способность оперативно реагировать на изменения потребительских предпочтений и рыночной конъюнктуры, а также напрямую влияет на объемы продаж и финансовые результаты.

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы по теме «Разработка мероприятий по совершенствованию ассортиментной политики ООО «Северстрой» были рассмотрены теоретические основы формирования и управления ассортиментной политикой на предприятии. Были проанализированы её цели, задачи, методы оценки, а также современные подходы к оптимизации товарного предложения с учетом рыночных требований и стратегических планов компании.

На аналитическом этапе работы проведена общая характеристика деятельности ООО «Северстрой», рассмотрена его организационная структура, а также финансово-хозяйственная деятельность за последние годы, а особое внимание было уделено анализу текущего состояния ассортиментной политики предприятия, где проведены ABC-анализ товарных групп, SWOT-анализ, изучена структура поставщиков, их роль и значимость в формировании товарного портфеля компании. Кроме того, исследована конкурентная среда, определены основные конкуренты, их ассортиментные группы и объемы продаж, что позволило выявить как сильные, так и слабые стороны действующего ассортимента ООО «Северстрой», а также определить направления для его совершенствования.

Финансовое положение ООО «Северстрой» на протяжении трёх лет демонстрирует положительную динамику в части увеличения объёма активов и собственного капитала, что свидетельствует о стабильности и высокой финансовой устойчивости предприятия. Поступательный рост активов с 34 991 тыс. руб. в 2022 году до 49 739 тыс. руб. в 2024 году отражает расширение хозяйственной деятельности, а увеличение собственного капитала до аналогичного значения в 2024 году говорит о том, что основная часть активов формируется за счёт собственных средств, что минимизирует финансовые риски компании, позволяет ей гибко управлять внутренними потоками и снижает зависимость от внешнего кредитования. Отсутствие долгосрочных и краткосрочных заемных средств к концу 2024 года дополнительно подтверждает устойчивую финансовую модель предприятия и говорит о низких долговых рисках на долгосрочную перспективу.

Несмотря на положительную динамику выручки (рост на 30,4% в 2024 году по сравнению с 2023 годом), существенный рост расходов по основной деятельности (на 42,6%) негативно сказался на рентабельности компании. Такой дисбаланс между темпами роста доходов и затрат указывает на наличие проблем в управлении издержками, возможно, на рост себестоимости продукции, затрат на закупку материалов, логистику или неэффективность некоторых бизнес-процессов, что приводит к снижению операционной прибыли и убыткам в 2024 году, что требует от руководства незамедлительных мер по оптимизации затрат, пересмотру ценовой политики и усилению контроля за расходами. Особенно это важно на фоне растущей кредиторской задолженности, которая увеличилась более чем в два раза за анализируемый период, и может при неблагоприятных условиях осложнить платёжеспособность предприятия.

По результатам проведенного анализа установлено, что ассортиментная политика предприятия нуждается в корректировке, поскольку на сегодняшний день ассортимент ООО «Северстрой» в ряде товарных групп представлен неравномерно, что ограничивает возможности удовлетворения спроса

различных категорий клиентов. Кроме того, выявлены товарные позиции с низкой оборачиваемостью и невысокой рентабельностью, а также зависимость от узкого круга поставщиков по определённым категориям продукции, что повышает коммерческие и логистические риски компании.

На основании выявленных проблем были разработаны мероприятия по совершенствованию ассортиментной политики ООО «Северстрой», внедрение которых позволит ООО «Северстрой» повысить оборачиваемость товаров, сократить издержки, снизить коммерческие риски, увеличить объёмы продаж, укрепить позиции на рынке и обеспечить устойчивое развитие предприятия в долгосрочной перспективе.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Байдова, Н. В. Методы управления ассортиментной политикой предприятия / Н. В. Байдова, Е. А. Серпокрылова // Формирование конкурентной среды, конкурентоспособность и стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами : Сборник статей VI Международной научно-практической конференции, Пенза, 18–19 мая 2021 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2021. – С. 12-15.
2. Бекетов, А. Н. Ассортиментная политика как важнейший маркетинговый инструмент повышения прибыльности предприятия розничной торговли / А. Н. Бекетов // Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей XXXVII Международной научно-практической конференции, Пенза, 25 ноября 2020 года. – Пенза: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г.Ю.), 2020. – С. 37-40.
3. Березин, Д. А. Маркетинговые аспекты ассортиментной политики предприятия в сфере b2b / Д. А. Березин // Актуальные аспекты развития науки и общества в эпоху цифровой трансформации : Сборник материалов VII Международной научно-практической конференции, Москва, 28 апреля 2023 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство АЛЕФ", 2023. – С. 152-159.
4. Бойко, А. С. Основные направления формирования ассортиментной политики мясоперерабатывающего предприятия / А. С. Бойко // Политэкономические проблемы развития современных агроэкономических систем : сборник научных статей 3-й Международной научно-практической конференции, Воронеж, 29 мая 2018 года / Под общей редакцией Фалькович Е.Б., Мамистовой Е.А.. – Воронеж: Воронежский государственный аграрный университет им. Императора Петра I, 2020. – С. 197-201.

5. Герасимов, Б. И. Индекс Херфиндаля - Хиршмана (на примере ООО «Северстрой») / Б. И. Герасимов // Актуальные вопросы современной экономики. – 2021. – № 9. – С. 83-86.

6. Ильенкова, К. М. Взаимосвязь, суть и основные принципы товарной и ассортиментной политики / К. М. Ильенкова // Развитие территориальных социально-экономических систем: вопросы теории и практики : Материалы XVI международной научно-практической конференции молодых ученых, Екатеринбург, 12–13 марта 2020 года / отв. ред. Лаврикова Ю. Г.. – Екатеринбург: Институт экономики Уральского отделения РАН, 2022. – С. 187-190.

7. Камалова, Т. А. Разработка ассортиментной политики торгового предприятия / Т. А. Камалова, А. М. Гамзатова // Вопросы устойчивого развития общества. – 2020. – № 3-2. – С. 612-618.

8. Кожевникова, С. Ю. Ассортиментная политика предприятий / С. Ю. Кожевникова, Е. В. Чернорез. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2021. – 138 с.

9. Кузнецова, В. А. Ассортимент и ассортиментная политика производственного предприятия / В. А. Кузнецова, Т. А. Мартынова // Естественно-научные и гуманитарные исследования: теоретические и практические аспекты: Материалы XXXI Всероссийской научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 18 мая 2021 года. – Ростов-на-Дону: ООО "Издательство ВВМ", 2021. – С. 404-406.

10. Мангушева И. Н. Формирование ассортимента товаров в розничных торговых организациях [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://multiurok.ru> (дата обращения 12.05.2025).

11. Методы ассортиментной политики, как фактор эффективного функционирования предприятия / А. А. Межнякова, С. М. Смирнова, А. Ф. Халикова [и др.] // Современные научные исследования и разработки. – 2020. – Т. 1, № 12(29). – С. 400-404.

12. Наумов В. Н. Стратегический маркетинг: учебник / В.Н. Наумов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 356 с.

13. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 51303-2013 «Торговля. Термины и определения» (утв. приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28 августа 2013 г. № 582-ст).

14. Носкова, С. А. Подходы к определению понятия «ассортиментная политика» / С. А. Носкова, Ю. А. Завойских // Вестник науки. – 2020. – Т. 3, № 9(30). – С. 32-35.

15. Проблема модернизации российской экономической системы в санкционных условиях: сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции, Стерлитамак, 19 декабря 2020 года. Том Часть 1. – Стерлитамак: Общество с ограниченной ответственностью "Агентство международных исследований", 2020. – 247 с.

16. Саттарова, И. В. Формирование ассортиментной политики предприятия / И. В. Саттарова, Е. А. Луканова // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2022. – № 3(67). – С. 169-177.

17. Страхов, А. А. Роль ассортиментной политики в деятельности предприятия / А. А. Страхов, И. В. Кочетков, С. М. Марченко // Молодые ученые - развитию текстильно-промышленного кластера (ПОИСК). – 2020. – № 1. – С. 217-218.

18. Тамер О. С., Воробьева Т. И. Многокритериальная оценка грузоперевозок в ООО «Северстрой» // Вестник ВУиТ. 2020. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mnogokriterialnaya-otsenka-gruzoperevozok-v-ooo-severstroy> (дата обращения: 11.06.2025).

19. Тамер, О. С. Технико-экономического обоснования финансово - инвестиционного бюджета ООО "Северстрой" / О. С. Тамер // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2020. – Т. 2, № 1. – С. 234-240.

20. Тертышник, М. И. Понятие ассортимента и ассортиментной политики в сфере масложировой продукции / М. И. Тертышник, А. М. Ключев // Global and Regional Research. – 2022. – Т. 4, № 2. – С. 71-76.

21. Толмачева, И. А. Ассортиментная политика как инструмент стимулирования продаж / И. А. Толмачева // Основные тенденции и перспективы развития экономики в координатах цифровой эры : Сборник статей по материалам международной научно-практической конференции, Хабаровск, 23 ноября 2021 года / Хабаровский государственный университет экономики и права. – Хабаровск: Хабаровский государственный университет экономики и права, 2021. – С. 221-225.

22. Упоров В. А. Формирование и управление ассортиментом предприятия [Текст]//Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. - 2020. - № 1. - С. 119-123.

23. Халявина, М. Л. Ассортиментная политика предприятий: анализ основных взглядов / М. Л. Халявина // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2021. – № 84. – С. 718-726.

24. Шевченко С.А. Ассортиментная политика предприятия [Текст]/ С.А. Шевченко, Е.В. Кузьмина, В.Ф. Трунина. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 420 с.

25. Шibaков В.Г. Методика оперативного управления товарным ассортиментом предприятия на основе изучения потребительских предпочтений [Текст]// Экономический анализ. - 2020. - №11. - С. 10-12. 55. Якубова Э.В., Дрижд Н.А. Современные методы анализа и управления ассортиментом товаров [Текст]: учебное пособие / Э.В. Якубова, Н.А. Дрижд. – Ставрополь: СИЭУ ФПГТУ, 2020. – 148 с.

26. Яценко А.Н., Шинкевич А.Н. Проблемы формирования ассортиментной политики предприятия и пути их решения[Текст]//Экономические науки. Современное состояние и перспективы развития: сборник статей. - 2020. - №7. - С. 45-49.

Бухгалтерский баланс фирмы

<i>Пояснения¹</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2024 года</i>	<i>На 31 декабря 2023 год</i>	<i>На 31 декабря 2022 года</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
АКТИВ					
	Материальные внеоборотные активы ²	1150	-	-	-
	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы ³	1170	-	-	-
	Запасы	1210	40 035	36 201	25 866
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	5 457	10 235	6 062
	Финансовые и другие оборотные активы ⁴	1230	4 247	1 608	3 063
	БАЛАНС	1600	49 739	48 044	34 991
ПАССИВ					
	Капитал и резервы ⁵	1300	16 034	15 459	14 323
	Целевые средства	1350	-	-	-
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-
	Долгосрочные заемные средства	1410	6 923	12 938	7 938
	Другие долгосрочные обязательства	1450	-	-	-
	Краткосрочные заемные средства	1510	0	20	20
	Кредиторская задолженность	1520	26 782	19 627	12 710
	Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-
	БАЛАНС	1700	49 739	48 044	34 991

Номенклатура	Январь	Сумма	Изм., %	Февраль	Сумма	Изм., %	Март	Сумма	Изм., %	Апрель	Сумма	Изм., %
Количество				Количество			Количество			Количество		
о				во			о			о		
Сумма				Сумма			Сумма			Сумма		
Изм., %				Изм., %			Изм., %			Изм., %		
2, %												
Арматура д.10,0 мм АЛ ст3псп (6 метров) ГОСТ 5781-82				2,000	620	100 %	1,000	310	50 %			100 %
Плита OSB-3 9х2500х1250мм (Кроношпан)				62,000	49 640	100 %	12,000	10 200	79 %	25,000	21 208	108 %
Росклад ТЕХНОНИКОЛЬ мин.плита 600х1200х50 (4,32м2/0,216м3)35 кг/м3 бшт/уп	27,000	28 350		3,000	3 150	89 %	222,000	240 635	#### #	26,000	25 850	89 %
Профнастил СП-20 ОЦ 0,35 1,15*6м							3,000	8 640	100 %			100 %
Цемент ЦЕМ II/A-Щ32,5Б (М-400 Д20) 50кг (Красноярск)	4,000	2 240				100 %	34,000	18 816	100 %	27,000	15 120	20 %
Теплица ЯСНА Трижды Усиленная 3мЦ база 3*4 (НОВ)							4,000	59 907	100 %	4,000	62 832	5 %
Блок 625*300*250 Сибит							180,000	96 300	100 %			100 %
Арматура 12 6м				3,000	1 396	100 %			100 %	146,000	69 350	100 %
Термит ТЕРМИТ ХПС 1190х590х50 (0,281м3) 8шт	22,000	7 263		3,000	1 065	85 %	10,000	3 550	233 %			100 %
Плита OSB-3 12х2500х1250мм (Кроношпан)	4,000	4 522		2,000	2 200	51 %	17,000	17 853	712 %	26,000	28 600	60 %
Электроды ОК-46 д-3мм 5,3кг ESAB	7,000	18 349		4,000	10 180	45 %	8,000	22 677	123 %	7,000	19 530	14 %
Поликарбонат сотовый прозрачный 4мм 2,10х6м "Мастер"							4,000	11 324	100 %	21,000	60 494	434 %
Цемент-500. (Красноярск)	3,000	1 785		10,000	5 891	230 %	78,000	46 410	688 %	13,000	7 735	83 %

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Факультет Экономический

(полное наименование факультета)

Направление подготовки (код) 38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль) образовательной программы Финансовый менеджмент

Выпускающая кафедра Менеджмента

(полное наименование кафедры)

ОТЗЫВ

на выпускную квалификационную работу

Студента(ки) Черкасовой Ксении Олеговны группы 220-м

(Ф.И.О. полностью)

на тему Разработка мероприятий по совершенствованию

ассортиментной политики ООО «Северстрой»

(наименование темы согласно приказу)

Выпускная квалификационная работа бакалавра выполнена на 67
страницах, содержит приложение(ия) на 2 страницах.

1. Актуальность и значимость темы обусловлена спецификой сферы деятельности, базирующейся на ассортименте товаров и кредитных вассебдо ассортименте, в котором можно совершенствоваться
2. Логическая последовательность обеспечена, улучшение логичное, последовательное
3. Аргументированность и конкретность выводов и предложений приведены, обоснованы и конкретны, подтверждены расчетами
4. Полнота проработки литературных источников достаточно полно
5. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций, приложений, графиков соответствует предъявленным требованиям
6. Положительные стороны работы проверен АЭС анализ XYZ анализ, обеспеченная реализация по привлечению средств и продвижению

7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной квалификационной работы повысился самостоятельно

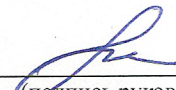
8. Недостатки работы не выявлены

9. Оценка сформированности ОК, ОПК и ПК, отработанных обучающимся при работе над темой выпускной квалификационной работы сформированы, все компетенции согласно учебного плана на требуемом уровне

10. Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) установленным требованиям к выпускным квалификационным работам и может быть (не может быть) рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии. Работа заслуживает оценки отлично.
(оценка прописью)

Руководитель выпускной квалификационной работы Григорьевна Елена Викторовна, профессор, к.т.н., профессор
(Ф.И.О. должность, ученая степень, ученое звание)

« 20 » 06 2025 г.


(подпись руководителя)

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Факультет Экономический

(полное наименование факультета)

Направление подготовки (код) 38.03.02 менеджмент

направленность (профиль) образовательной программы, Финансовый менеджмент

Выпускающая кафедра Менеджмент

(полное наименование кафедры)

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

Студента(ки) Черкасовой Ксении Олеговны группы 220-м

(Ф.И.О. полностью)

на тему Разработка мероприятий по совершенствованию ассортиментной политики ООО «Северстрой»

(полное наименование темы согласно приказу)

Выпускная квалификационная работа бакалавра выполнена на 67 страницах, содержит приложение(ия) на 2 страницах.

1. Актуальность, новизна и практическая значимость темы Полученные результаты работы имеют практическую значимость для предприятия ООО «Северстрой». Результаты исследования могут быть внедрены на предприятии.
2. Логическая последовательность ВКР имеет логическую последовательность изложенного материала.
3. Аргументированность и конкретность выводов и предложений Работа аргументирована, имеет конкретные, ясные выводы и предложения, по существу.
4. Полнота проработки литературных источников Обуславливаясь в своей работе продемонстрировано большое количество материалов на достаточном уровне теоретическом и практическом уровне.
5. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций, приложений, графиков Общее оформление работы (таблицы, иллюстрации, приложения) ясное, информативное.
6. Положительные стороны работы Компетентность автора, правильность оформления, правдивость исследования, наглядно продемонстрированы достоинства и недостатки ООО «Северстрой». Выводы будут учтены.
7. Недостатки работы Не выявлены

8. Оценка сформированности ОК, ОПК и ПК, отработанных обучающимся при работе над темой выпускной квалификационной работы ОК, ОПК, ПК
отработанных обучающимся при работе над темой
ВКР не хватает на высшем уровне.

9. Какие предложения целесообразно внедрить в практику Внедрение
в практику увеличение прямых контрактов с
производителями, что позволит снизить закупочные цены.

10. Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) всем установленным требованиям к выпускным квалификационным работам и может быть (не может быть) рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной (итоговой) комиссии.

Работа заслуживает оценки отлично, а ее автор заслуживает

(оценка прописью)

присвоения квалификации бакалавр по направлению подготовки (код) 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) образовательной программы
финансовый менеджмент

Рецензент выпускной квалификационной работы Ридицина Мария
Сергеевна, директор ООО «СеверСтрой»

(Ф.И.О. должность, ученая степень, ученое звание, место работы)

«20» 06 2025 г.



Автономная некоммерческая
организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса,
управления и психологии»

СПРАВКА

о результатах проверки текстового документа на наличие заимствований

Проверка выполнена в электронно-библиотечной системе
Znanium.com

Автор работы	Черкасова Ксения Олеговна
Подразделение	Экономический факультет
Тип работы	Выпускная квалификационная работа
Название работы	Разработка мероприятий по совершенствованию ассортиментной политики ООО «Северстрой»
Название файла	Разработка мероприятий по совершенствованию ассортиментной политики ООО «Северстрой».doc
Процент заимствования	12,87%
Процент оригинальности	87,13%
Дата проверки	21.06.2025
Работу проверил	Яковлева Екатерина Андреевна
Подпись ответственного	

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Согласие

выпускника на размещение выпускной квалификационной работы в электронно-библиотечной системе АНО ВО СИБУП

1. Я, Черкасова Ксения Олеговна

(фамилия, имя, отчество полностью)

студент (ка) группы 220-ч экономического факультета Автономной некоммерческой организации высшего образования «Сибирский институт бизнеса, управления и психологии» (далее – АНО ВО СИБУП), разрешаю АНО ВО СИБУП воспроизводить и размещать (доводить до всеобщего сведения) в полном объеме написанную мною в рамках выполнения образовательной программы выпускную квалификационную работу бакалавра на тему

Разработка мероприятий по совершенствованию ассортимента продукции ООО "Свердлов"

(наименование работы)

в открытом доступе в электронно-библиотечной системе, таким образом, чтобы любой пользователь данного портала мог получить доступ к выпускной квалификационной работе из любого места и в любое время по собственному выбору, в течение всего срока действия исключительного права на выпускную квалификационную работу.

2. Я подтверждаю, что выпускная квалификационная работа написана мною лично, в соответствии с правилами академической этики и не нарушает авторских прав иных лиц.

«20» 06 2025 г.

Черс
(подпись)

Общество с ограниченной ответственностью

«СЕВЕРСТРОЙ»

ИНН 2454026807 КПП 245401001 ОГРН 1172468017721

Россия, 662543, Красноярский край, г. Лесосибирск, ул. Портнягина, зд.4

Ректору
АНО ВО СИБУП
В.Ф. Забуге

660033, г. Красноярска
ул, Московская д.7 «А»
+7(391)265-55-29

Уважаемый Владимир Федорович!

Прошу Вас закрепить тему выпускной квалификационной работы студентки группы 220-м Черкасовой Ксении Олеговны «Разработка мероприятий по совершенствованию ассортиментной политики ООО «Северстрой».

Директор ООО «Северстрой»



Радыгина М.С.

Общество с ограниченной ответственностью
«СЕВЕРСТРОЙ»
ИНН 2454026807 КПП 245401001 ОГРН 1172468017721
Россия, 662543, Красноярский край, г. Лесосибирск, ул. Портнягина, зд.4

Ректору
АНО ВО СИБУП
В.Ф. Забуге

660033, г. Красноярска
ул, Московская д.7 «А»
+7(391)265-55-29

Справка о внедрении рекомендаций

Настоящей справкой подтверждаю, что рекомендации, предложенные студенткой группы 220-м Черкасовой Ксенией Олеговной в ее выпускной квалификационной работе на тему: «Разработка мероприятий по совершенствованию ассортиментной политики ООО «Северстрой» были рассмотрены и принято решение о внедрении предложенных рекомендаций в деятельность организации.

Директор ООО «Северстрой»



Радыгина М.С.