

уровень представлен региональными банками, созданными первоначально местными банками для управления избыточной ликвидностью. Третий уровень кооперативного банковского сектора – это ДГ Банк, главными пайщиками которого являются региональные кооперативные банки. ДГ Банк и региональные кооперативные банки являются держателями капитала специализированных финансовых институтов, которые предоставляют клиентам ипотечные займы, ссуды на строительство, услуги по лизингу и другие инвестиционные операции.

Важную роль в кредитовании играют сберегательные кассы, которые являются государственными кредитными учреждениями и предоставляют сельскому хозяйству среднесрочные и долгосрочные кредиты. В третьей по значению группе по кредитованию сельскохозяйственных производителей – специализированных банках – выделяется Сельскохозяйственный рептинг банк. Банк выдает кредитные ресурсы под залог недвижимого имущества, осуществляет лизинговые операции. Учитывается платежеспособность заемщиков, рентабельность хозяйства. Критерием определения суммы погашения долга является размер чистой прибыли.

Зарубежный опыт в организации эффективной системы государственно-корпоративного финансирования сахарных комплексов следует применять и в отечественных условиях, учитывая специфику сахарного производства в нашей стране, уровень развития сахарного комплекса.

Государственные методы управления сахарными комплексами в зарубежных странах направлены, в первую очередь, на защиту отечественных сахаропроизводителей. Многие аспекты комплекса используемых мер, особенно в части регулирования внутренних рынков сахара и организации доступного кредитования посредством создания многообразных финансирующих отрасль государственных и корпоративных институтов могут найти применение и в белорусских условиях.

*А.И. Субботенко, ассистент, Ю.М. Зеленая
УО «БГЭУ», (г. Минск)*

УПРАВЛЕНИЕ ТОРГОВЫМ АССОРТИМЕНТОМ

Товарный ассортимент организации, занимающейся торговлей, должен соответствовать ожиданиям и представлениям целевой аудитории. Этот важный элемент маркетинговой политики все чаще становится ключевым инструментом борьбы с конкурирующими организациями.

Основополагающими элементами управления являются формирование ассортимента и установление уровня требований по показателям, определяющим рациональность ассортимента.

Формирование торгового ассортимента – это деятельность по составлению набора товаров, позволяющего удовлетворить реальные и прогнозируемые потребности, а также достигнуть целей, определенных руководством торговой организации.

Основными направлениями в области формирования ассортимента являются стратегии сокращения, расширения, стабилизации, обновления, совершенствования и гармонизации.

Сокращение – это стратегия уменьшения широты и полноты торгового ассортимента. Основными причинами принятия решения о сокращении торгового ассортимента являются падение спроса и низкая прибыльность при реализации отдельных товаров.

Расширение – это стратегия увеличения широты и полноты торгового ассортимента. Причинами может послужить рост покупательной способности, повышение спроса, высокая рентабельность реализации, появление новых производителей, выведение на рынок новых товаров.

Расширение ассортимента характеризуется разным проявлением в зависимости от характера использования изделий. Предметы индивидуального потребления, участвующие в оформлении самого человека и создании его образа, требуют широкого и разнообразного ассортимента с тем, чтобы выразить индивидуальные особенности личности. С ростом уровня культуры настоятельность удовлетворения более дифференцированных потребностей людей становится все острее.

Предметы, выполняющие рабочие функции, имеют иные принципы расширения их ассортимента. С одной стороны, оно необходимо для повышения уровня удовлетворения определенных конкретных потребностей с учетом разнообразных социально-экономических условий потребления. С другой стороны, выпуск узкоспециализированных изделий ограничивает диапазон их использования и ведет к дальнейшему расширению ассортимента. При расширении ассортимента дифференцируется социальная адресность товаров, создаются условия для выбора и проявления потребительских предпочтений.

Поиск рациональных путей удовлетворения потребностей вызывает разработку и освоение универсальных, полифункциональных изделий, позволяющих расширить область их функционального использования. Процесс универсализации изделий особенно важен в связи с тем, что современное производство создало такое разнообразие товаров, которое превосходит все то, что может каждый отдельный человек или семья включить в свое личное потребление. Эффективность универсализации проявляется в удовлетворении потребностей при минимизации количества изделий в потреблении.

Стабилизация – это стратегия, нацеленная на поддержание высокой устойчивости торгового ассортимента и низкой степени его обновления. В настоящее время в условиях сокращения жизненного цикла товаров и дальнейшего ускорения НТП данная стратегия используется очень редко.

Обновление – это работа по введению в торговый ассортимент новых разновидностей товаров, возможно при одновременном исключении не пользующихся спросом. Основными причинами являются изменение потребностей потребителей, моды, достижений НТП, повышение конкурентоспособности отдельных марочных товаров.

Совершенствование – это сочетание сокращения ассортимента одних товаров, расширения ассортимента других и обновления ассортимента в целом с целью повышения его рациональности. Стратегия предполагает не просто реакцию на изменения спроса, результатом должно становиться повышение качества жизни покупателей. Обновление ассортимента, связанное с изменением упаковки товаров или снижением их качества, не является способом совершенствования. В условиях торгового ассортимента продовольственных товаров совершенствование может осуществляться за счет сокращения ассортимента высококалорийных и расширения ассортимента биологически полноценных продуктов.

Гармонизация – это деятельность по приближению реального ассортимента к оптимальному или лучшим зарубежным и отечественным аналогам, наиболее полно соответствующим целям данной торговой организации. Эта деятельность особенно характерна для сетей элитных магазинов, формирующих ассортимент по образцу известных зарубежных компаний.

Одним из важных направлений развития ассортимента товаров является формирование комплексов изделий (комплекты, наборы, гарнитуры, ансамбли), которые ориентированы на удовлетворение блока потребностей. Научный подход в создании комплексов позволяет найти оптимальное решение таких наборов, которые учитывали бы удовлетворение потребностей с учетом согласованности изделий, как по функциональному назначению, так и художественному оформлению. Такое направление позволяет удовлетворять потребности, не эмпирически экспериментируя, подбирая отдельные предметы, а решать комплексную задачу.

Указанные процессы развития ассортимента товаров действуют одновременно, имеют специфические особенности для отдельных групп и видов изделий. Они характеризуются многогранным проявлением и превращают ассортимент в постоянно изменяющуюся систему товаров.

Формирование торгового ассортимента реализуется на основании результатов маркетинговых исследований, осуществляемых как ежедневно торговым персоналом в процессе наблюдения за покупателями в торговом зале, так и с помощью специальных методов. По итогам исследований выявляются текущие и перспективные потребности покупателей, анализируются способы использования товаров, определяются мотивы совершения покупок и особенности покупательского поведения на соответствующих рынках.

ABC анализ – это наиболее распространенный метод исследования, способствующий оптимизации ассортимента. ABC-анализ вне зависимости от сферы его применения (производственное предприятие, торговые оптовые или розничные предприятия) проводится в следующей последовательности:

1. Выбор объекта исследования и формулирование цели анализа.
2. Выбор параметра, по которому будет проводиться анализ объекта (объем продаж, товарный запас в стоимостном или в натуральном выражении, количество заказов).
3. Определение периода анализа. При этом чем дольше период, тем точнее будут данные. Период анализа зависит от периода оборачиваемости товара.
4. Составление рейтингового списка объектов по убыванию значимости параметра.
5. Для наглядности структуры ассортимента и соблюдения «принципа Паретто» строится «диаграмма Паретто».
6. Определение групп А, В и С.

Иногда можно выделить четвертую группу товаров т.н. «неликвид», замораживающий оборотные средства предприятия.

Для выделения 4-й группы товаров необходимо изучение товарного запаса предприятия и выделения товаров с запасом более 36 недель (для торговых предприятий). Показатель товарного запаса зависит от скорости оборачиваемости товара.

Данный вид анализа позволяет систематизировать и ранжировать по значимости практически все бизнес-процессы. Но сам по себе ABC-анализ не может дать полной

информации и исключить все искажения и влияние внешних факторов. Для более глубокого анализа ассортимента, а, следовательно, и более эффективного управления, целесообразно применять XYZ-анализ.

Данный анализ позволяет осуществлять классификацию товаров на основе сравнения стабильности объема продаж. В основе XYZ-анализа лежит определение коэффициента вариации, который показывает среднее квадратичное отклонение от среднего показателя продаж за выбранный период.

Коэффициент вариации определяется формулой:

$$v = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^n x_i - x_{cp}}}{x_{cp}} \times 100$$

где, x_i – значение параметра по оцениваемому объекту за i -й период; x_{cp} – среднее значение параметра по оцениваемому объекту анализа; n – число периодов.

Следует отметить, что данный показатель является усредненным и предназначен для наибольшей наглядности и возможности сопоставления, но не определяет причины, характер, темпы изменения спроса.

Последовательность проведения XYZ-анализа:

1. Определение объекта анализа. Это может быть ассортимент, клиенты, поставщики.
2. Выбор параметра анализа. (Объем продаж для анализируемого предприятия).
3. Определение периода анализа.
4. Определение коэффициента вариации для каждой ассортиментной позиции.
5. Выделение групп X (до 15%), Y (до 50%) и Z (более 51%).

Таким образом, XYZ-анализ сопоставляет внутреннюю структуру ассортимента и внешние факторы колебания спроса. Показатель отражает сезонность спроса, поэтому целесообразно делать выборку за более длительный период.

Если ABC-анализ – количественная характеристика, анализ объемных показателей, то XYZ-анализ – это качественный анализ, который систематизирует объемные показатели во времени.

Совместив указанные виды анализа ассортимента, можно выделить такую группу товаров торгового ассортимента предприятия, которая приносит постоянную прибыль и менее всего зависит от влияния внешних факторов.

В результате проведенного анализа весь торговый отдел обычно делится на группы соответственно показателям результатов работы, процента выполнения планов, опыту, профессионализму. Таким образом, в зону ответственности самых опытных и результативных работников попадают товары класса А, менее опытных – группы В и т.д. Все же эксперименты с новыми работниками («новичками»), «молодыми», «креативными») проводятся с товарами группы Z.

Таким образом, использование совмещенного ABC-XYZ-анализа позволяет:

- определить и повысить долю высоко прибыльных товарных позиций в товарном ассортименте и «избавиться» от убыточных позиций (данное понятие особенно актуально для продуктов питания с ограниченным сроком реализации) при этом, не изменив структуры ассортимента;

- наиболее эффективно распределить усилия персонала;
- наиболее эффективно планировать работу торгового персонала;
- оптимизировать товарные запасы (т.к. они отражают динамику спроса).

Все изменения в ассортименте в рамках принятой периодичности проведения ABC-XYZ-анализа ассортимента - выведение старых, неэффективных позиций, т.н. «балласта предприятия» (который не только не приносит прибыли предприятию, но и влечет за собой дополнительные затраты в виде стоимости занимаемых площадей на складе, запаса на длительный период и необходимости проведения стимулирующих мероприятий, которые также ложатся на затраты предприятия, что, несомненно значительно снижает рентабельность), - требуют введения новых позиций для сохранения оптимальной структуры ассортимента. Введение новых позиций инициируют категориальные менеджеры (КМ) предприятия.

Порядок принятия решения об обновлении ассортимента торгового предприятия включает:

1. Оценку менеджером категории возможности реализации данного товара.
2. Предварительное формирование плана продаж.
3. Указание необходимого объема закупки.

В принятии решения участвует отдел логистики и специалисты по сертификации.

Введению предложенной КМ позиции должно предшествовать:

- постановка цели (в какую группу попадет «новинка» на этапе «зрелости»);
- определение ЖЦТ на рынке, анализ прямых и косвенных конкурентов;
- план ЖЦТ внутри компании и ассортимента;
- определение сроков для каждого этапа жизненного цикла.

Эффективным инструментом управления товаром (категорией, брендом) на предприятии с точки зрения жизненного цикла товара является построение матрицы BCG.

Основным показателем для построения бостонской матрицы является доля рынка относительно конкурентов (отношения продаж компании к продажам конкурентов в штуках) или абсолютной доле рынка (отношение продаж компании к емкости рынка также в натуральном выражении). Матрица может строиться на основании показателей доли рынка по категориям товаров, товарных групп или ассортиментных позициям.

Длительность анализируемого периода зависит от периода оборачиваемости товара.

Ценность данного вида анализа заключается в учете позиции предлагаемого ассортимента товаров относительно рынка в целом или относительно определенного круга конкурентов.

Для систематизации данных о вновь вводимых товарах и результатов анализа КМ ведет реестр новых товаров (здесь нужно отразить всю информацию о позиции: дата ввода, план ЖЦТ, расписанный по периодам и датам, положение в матрице BCG). Данный реестр представляет собой план КМ по работе с ассортиментом предприятия по своей категории. Сводный же план работы должен доводиться до начальника отдела продаж. В соответствии с этим планом высшее руководство выставляет план и фокус-задачу на ассортиментную позицию.