

АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ В СФЕРЕ УСЛУГ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ В КОНТЕКСТЕ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. Повышение эффективности управления торговым ассортиментом является важным фактором реализации конкурентной стратегии торговой организации. Одна из проблем методологии управления ассортиментом — слабая разработанность вопросов комплексного анализа показателей его результатов, что не позволяет определить степень влияния каждого этапа процесса управления ассортиментом и его участников на показатели, характеризующие результаты. В статье рассматриваются позиции известных авторов относительно сущности управления ассортиментом и показателей его результатов. Данные показатели распределены на 5 групп. Предлагается алгоритм расчета показателя соответствия ассортимента стратегии позиционирования торговой организации. Для того, чтобы определить степень влияния каждого этапа управления торговым ассортиментом на отдельные показатели его результатов, разработан инструментарий, который может использоваться в работе межфункциональной группы, участвующей в управлении торговым ассортиментом. Он позволит структурировать подход к пониманию того, кто (что) конкретно, на каком этапе и каким образом повлияло (может повлиять) на показатели результатов управления ассортиментом. Это повысит обоснованность анализа результатов управления ассортиментом и будет способствовать росту его эффективности при реализации конкурентной стратегии торговой организации.

Ключевые слова. Управление торговым ассортиментом; конкурентная стратегия; анализ показателей результата.

Информация о статье. Дата поступления 7 октября 2015 г.; дата принятия к печати 22 октября 2015 г.; дата онлайн-размещения 30 декабря 2015 г.

N. G. NOVIKOVA
Baikal State University,
Irkutsk, Russian Federation

ANALYZING THE RESULTS OF ASSORTMENT MANAGEMENT IN RETAIL TRADE IN THE CONTEXT OF A TRADE COMPANY'S COMPETITIVE STRATEGY

Abstract. The main factor of a company's competitive strategy implementation is enhancing the efficiency of trade assortment management. One of the problems of assortment management methodology is the fact that the issues of conducting an integrated analysis of assortment management indicators are poorly developed. This situation, in its regard, does not allow determining the degree of influence of each stage of assortment management and its participants on the indicators characterizing the results. The article considers the opinions of well-known authors on the essence of assortment management and its performance indicators which are divided into 5 groups. In order to determine the degree of influence of each stage of assortment management on certain indicators, some tools that can be used in cross-functional teams involved in trade assortment management are offered. These tools are intended to structure an approach to understanding of who (or what) particularly, at what stage and in what way affected (or may affect) the performance of assortment management. This will improve the validity of the results of assortment management analysis and will promote its efficiency growth while implementing the competitive strategy in a trade company.

Keywords. Trading assortment management; competitive strategy; analysis of result indicators.

Article info. Received October 7, 2015; accepted October 22, 2015; available online December 30, 2015.

В условиях продолжающейся экспансии зарубежных сетей, санкций, нестабильности курсов мировых валют, сокращения реальных доходов населения и розничного товарооборота большое значение для обеспечения конкуренто-

способности отечественных розничных торговых организаций и предприятий имеет разработка и реализация обоснованной конкурентной стратегии. Управление ассортиментом является одним из важнейших направлений рыночной политики,

посредством осуществления которой реализуется конкурентная стратегия торговой организации и достигаются запланированные финансовые показатели, т. е. результаты управления ассортиментом во многом определяют и конкурентные позиции, и финансовое положение торговой организации.

Проблема недостаточно высокой эффективности управления торговым ассортиментом на сегодняшний день является одной из самых актуальных в розничной торговле и проявляется в сверхнормативах, неликвидах, дефиците, снижении товарооборота и потере целевых покупателей. Эта проблема обусловлена тем, что торговый ассортимент имеет сложный потоковый характер, поскольку представляющие его группы, категории и позиции находятся в постоянном движении, изменяясь в течение времени не только количественно (по объему), но и качественно (по составу и структуре). При этом ассортиментный поток подвержен влиянию множества случайных и неслучайных факторов, точный учет разнонаправленного воздействия которых не всегда представляется возможным. Это определяет то, что решения по управлению ассортиментом зачастую приходится принимать в условиях неопределенности информации и ограниченности времени на ее обработку. В этом участвуют сотрудники многих подразделений торговой организации, имеющие иногда разные интересы. Все перечисленное повышает значение анализа результатов управления ассортиментом, как основы для поиска правильных стратегических, тактических и оперативных управленческих решений.

По мнению специалистов, ассортимент пронизывает всю компанию насквозь и требует управления им как единым целым [11, с. 7, 9]. В то же время современные публикации, как правило, содержат множество практических рекомендаций по решению задач и оценке результатов на отдельных этапах процесса управления ассортиментом в различных звеньях логистической системы торговой организации [1–3; 6; 9; 11; 12 и др.]. Однако методологических разработок, позволяющих произвести анализ показателей результатов управления торговым ассортиментом с позиции установления степени влияния каждого его этапа в контексте обеспечения реализации конкурентной стратегии, недостаточно. Кроме того, понятие «результат управления торговым ассортиментом» нуждается в уточнении, а совокупность показателей, рекомендуемых для его оценки, в

систематизации и дополнении, что и определяет актуальность темы настоящего исследования.

Целью данной статьи является разработка инструментария для изучения влияния решений и действий, воздействующих на показатели результата процесса управления ассортиментом на каждом его этапе, а также дополнение совокупности этих показателей.

Указанная цель обусловила решение следующих задач:

- представить некоторые уточненные положения в отношении базовых понятий процесса управления торговым ассортиментом, в том числе и тех, которые были обоснованы в предыдущих работах автора;
- рассмотреть этапы управления торговым ассортиментом;
- исследовать вопрос о содержании основных показателей результатов процесса управления ассортиментом и систематизировать их;
- разработать алгоритм расчета коэффициентов соответствия торгового ассортимента стратегии позиционирования;
- представить матрицу влияния этапов управления ассортиментом на показатели, отражающие его результаты.

Вопросы сущности торгового ассортимента уже исследовались в работе «Логистический подход к управлению торговым ассортиментом и конкурентная стратегия розничной торговой организации» [7]. Однако в данном случае это понятие требует уточнения: под торговым ассортиментом предлагается понимать находящуюся в движении совокупность товарных групп, категорий, позиций товара, одновременно обладающих значимой для целевых покупателей комбинацией ценностей, представленных на требуемом уровне, и позволяющих торговой организации достигать финансовые цели в условиях ограниченности ресурсов и конкуренции. Такое определение отражает идеальный торговый ассортимент, к которому нужно стремиться любой торговой организации. В соответствии с этим определением можно выделить две основные цели управления ассортиментом: реализация стратегии позиционирования, которая лежит в основе любой конкурентной стратегии [8, с. 44–45]; достижение запланированных финансовых результатов торговой организации в условиях ограниченности ее ресурсов.

Суть управления торговым ассортиментом и его структуризация различно отражаются в работах разных авторов [4; 7; 10; 11 и др.]. Достаточно часто встречается фрагментарный

N. G. NOVIKOVA

подход к представлению процесса управления ассортиментом в розничной торговле, затрагивающий лишь отдельные его этапы или даже бизнес-процессы. В некоторых работах управление ассортиментом сводится к поиску его оптимальной структуры на основе авторской методики «ABC-Price-анализ» [10]. Данный подход учитывает только один из вопросов анализа ассортимента и поэтому не может быть использован для оценки результатов всего процесса управления ассортиментом.

Более полное представление о сущности управления торговым ассортиментом можно получить изучая труды, посвященные исследованию категорийного менеджмента, который, как правило, отождествляется со всем этим процессом в розничной торговле и рассматривается как методика управления ассортиментом [11, с. 378]. При этом выделяются следующие этапы управления торговым ассортиментом: структурирование (формируется ассортиментная матрица и ассортиментный минимум с учетом формата магазина); формирование категорий; определение структуры категории; балансировка по ширине (определяются роли категорий на основе кросс-категориального анализа и направления работы с матрицей); балансировка по глубине (устанавливаются пропорции внутри категории и ценовые сегменты); ценообразование при управлении категориями (назначаются ценовые стратегии, ценовые корректировки внутри категории); категорийный мерчандайзинг и стимулирование продаж (производится выкладка с учетом ролей категорий и целей магазина, определяются методы стимулирования продаж) [11, с. 395]. К числу задач категорийных менеджеров относятся: управление товарной категорией от закупки до контроля продаж в отдельных магазинах, ценообразование совместно с финансовым отделом, контроль транспортировки и хранения товаров [11, с. 47], что дополняет перечень этапов и задач.

Тем не менее, представленный перечень этапов и их содержание не являются полными с позиции как логистического подхода, так и обеспечения реализации конкурентной стратегии.

По мнению Ж. Ламбена, работа по управлению ассортиментом происходит во многих службах компании и охватывает все области деятельности от заказа до выкладки и продажи [5, с. 111]. Однако он не выделяет такой этап процесса управления, как анализ и планирование ассортимента, которые должны предшествовать заказу в целях обеспечения его обоснованности

с позиции конкурентной стратегии, финансовых целей и возможностей торговой организации.

С учетом потокового характера торгового ассортимента более обоснованным представляется логистический подход, в соответствии с которым (с определенной долей условности) предлагается распределить процесс управления ассортиментом на 5 последовательных циклически повторяющихся взаимосвязанных этапов [7]. Их в свое время проходит каждая товарная группа (категория или позиция). Проведенные исследования показали, что каждый из этих этапов имеет свои особенности с точки зрения влияния на конечный результат управления ассортиментом и его показатели. Отправной точкой процесса управления ассортиментом являются обоснованная на планируемый период стратегия позиционирования, финансовые цели и возможности торговой организации.

На первом этапе проводится анализ существующего и (или) потенциального ассортимента на соответствие стратегии позиционирования, финансовым целям и возможностям торговой организации, в том числе возможностям по закупке товарных ресурсов и размещению ассортимента с учетом планов. Возможности по закупке предполагают наличие качественных контактов с существующими поставщиками и предложений от старых (новых) поставщиков; а также способности менеджмента торговой организации к квалифицированному поиску, оценке и выбору новых поставщиков. На основании принятого классификатора и результатов анализа разрабатывается целесообразная сбалансированная структура ассортимента. В итоге устанавливается количество групп (категорий) с учетом роли каждой группы (категории) и ее нацеленности на конкретный сегмент, количество товарных позиций в группах (категориях), ценовые уровни и их границы, также разрабатываются ассортиментные матрицы и утверждается ассортиментная политика на планируемый период.

Второй этап включает организацию закупки и поставок. В рамках этого этапа в общем случае разрабатывается стратегия управления поставщиками, ведется поиск, оценка, выбор, утверждение новых и анализ существующих поставщиков, договорная работа по закупкам, доставка товаров, оперативное управление поставками и товарными запасами.

На третьем этапе осуществляются складские операции с ассортиментным потоком на складе магазина и (или) распределительном центре торговой сети.

Четвертый этап охватывает задачи по организации продажи: мерчандайзинг (уточнение планировки торгового зала; выкладка товаров на торговом оборудовании; создание оптимального рабочего запаса в торговом зале; оформление входной группы; организация путей движения покупателей и точек продажи; другие действия по созданию атмосферы, адекватной стратегии позиционирования, а также мероприятия по продвижению конкретных категорий и позиций товаров) и обучение продавцов, проводимое на систематической основе (изучение товаров, технологии продажи, ознакомление с текущей ассортиментной политикой и контрольными показателями).

На пятом этапе осуществляется продажа товара, производится оперативный контроль и оценка работы каждого конкретного продавца. После окончания актуального для торговой точки планового периода, менеджеры торговой организации снова переходят на первый этап управления ассортиментом — этап анализа существующего и (или) потенциального ассортимента и его планирования на будущий период.

Уточнение сущности понятия «торговый ассортимент» и рассмотрение этапов процесса управления ассортиментом позволяет конкретизировать понятие «управление торговым ассортиментом». Управление торговым ассортиментом — это система взаимосвязанных решений и действий, циклически осуществляемых на всех этапах движения ассортиментного потока, а также потоков, сопряженных с ним, начиная с момента анализа и планирования ассортимента до момента продажи товаров; эта система ориентирована на две цели — формирование требуемой стратегии позиционирования на целевом рынке и достижение запланированных финансовых результатов. Взаимосвязанность решений и действий обусловлена тем, что управляющие воздействия на каждом из этапов управления ассортиментом отражаются на показателях движения ассортиментного потока на остальных этапах. Например, ошибочные решения на этапе планирования могут привести к замедлению движения ассортиментного потока или к его остановке на этапе продажи; несвоевременная доставка товаров в торговый зал — к снижению товарооборота и лояльности целевых покупателей, а в случае сезонной продажи товаров — к затовариванию и ухудшению финансовых показателей; неквалифицированная организация продажи может свести на нет правильные решения и действия на всех предыдущих

этапах управления торговым ассортиментом. Под эффективностью управления торговым ассортиментом в этой связи следует понимать степень достижения его целей.

Вопросы, связанные с понятием «результат управления торговым ассортиментом», также исследовались многими авторами [4; 10; 11; 13 и др.]. В работе В. Г. Степанова и Н. А. Юрищевой, посвященной управлению ассортиментом в торговле, качество системы управления ассортиментом предлагается оценивать преимущественно по такому показателю, как степень концентрации объема товарооборота на ассортиментной линии. Очевидно, что результатом управления ассортиментом авторы считают фактические значения этого показателя. В зависимости от принадлежности его значения к заданным в работе интервалам они делают вывод о качестве системы управления в целом [10]. Вклад каждой позиции в товарооборот на ассортиментной линии, конечно, важный показатель, однако далеко не единственный при оценке результатов управления торговым ассортиментом, по которому можно судить о его качестве, поскольку он не позволяет в полной мере учесть степень реализации стратегии позиционирования и роли товарных категорий (групп) в обеспечении запланированного товарооборота.

Е. Комкова рассматривает работу с ассортиментом в контексте управления товарным портфелем и закупками, предполагающими оптимизацию ассортимента. Под результатом такой работы она понимает создание эффективного ассортимента, который будет понятен и легок в управлении, даст требуемый финансовый результат и при этом сможет удовлетворять потребности покупателей [4, с. 13]. Однако обозначенные характеристики результата работы с ассортиментом требуют детализации.

С. В. Сысоева, Е. А. Бузукова учитывают показатели работы категорийного менеджера, осуществляющего управление ассортиментом, как показатели результатов управления. Их предлагается рассматривать в рамках системы «ключевых показателей эффективности» (Key Performance Indicator, KPI). По мнению авторов, к ним следует относить: процент от прибыли; выполнение плана по обороту; соблюдение норматива оборачиваемости; процент неликвидного товара; процент товаров, отсутствующих в продаже; соблюдение бюджета закупок; кредиты от поставщиков и т. д. [11, с. 81–83, с. 380–381].

Краткий обзор различных подходов к представлению результатов управления ассорти-

N. G. NOVIKOVA

том показывает, что методология этого вопроса требует развития в плане систематизации и дополнения показателей результатов показателями, характеризующими соответствие торгового ассортимента стратегии позиционирования. Это позволит получить более полное представление о возможных проявлениях результатов управления ассортиментом и, соответственно, более обоснованно подойти к выявлению влияющих факторов на каждом его этапе.

Для систематизации показателей результата управления торговым ассортиментом необходимо ориентироваться на обозначенные цели управления торговым ассортиментом и логистический подход. С этих позиций предлагается все показатели с определенной долей условности распределить на следующие группы:

- показатели прибыли, рентабельности и использования ресурсов;
- показатели товарооборота и структуры ассортимента;
- показатели скорости движения ассортиментного потока;
- показатели затрат и потерь;
- показатели, характеризующие степень соответствия ассортимента стратегии позиционирования и, соответственно, конкурентной стратегии.

Подход к выделению групп показателей согласуется с целями управления ассортиментом и логистическим подходом, задачами которого является увеличение прибыли, сокращение времени прохождения потока через логистическую систему организации при минимальных сопутствующих затратах и потерях. Показатели товарооборота и его структуры выделены в отдельную группу, поскольку непосредственно характеризуют ассортиментный поток по объему и структуре.

Показатели степени соответствия ассортимента стратегии позиционирования на сегодняшний день разработаны крайне слабо. Существует проблема неоднозначности трактовки стратегии позиционирования. Несмотря на то, что многие авторы, говоря о позиционировании, имеют в виду необходимость отстройки от конкурентов на основании ценностей, искомых целевыми потребителями, само содержание таких ценностей зачастую понимается в достаточно общем плане. Как правило, в основе такого понимания лежат конкурентные (позиционные) стратегии М. Портера — лидерство по издержкам, лидерство в дифференциации продукции и в фокусировании на сегменте [3; 9 и др.]. На основании такого подхода можно выбрать категорию формата

торговли, однако он не дает ответа на вопрос о том, каким образом должно осуществляться позиционирование формата среди ему подобных.

Несколько иной подход показан в работе Ж. Ламбена, где предложено классифицировать розничные магазины по двум параметрам: уровню валовой прибыли от реализации (наценки) и типу выгод, искомых потребителями (символические или функциональные). В зависимости от этого все существующие форматы розничной торговли могут быть отнесены к одной из четырех групп — это магазины реализующие:

- функциональные товары с большой наценкой (специализированные магазины аудио- и видеотехники, компьютеров, инструментов и т. п.);
- функциональные товары с низкой наценкой (продовольственные товары);
- престижные товары с высокой наценкой (специализированные магазины одежды и обуви);
- фирменные товары с низкой наценкой, реализуемые через дискаунтеры [5, с. 578–579].

По мнению Ж. Ламбена, в рамках каждой такой группы розничный оператор может выбрать одну из трех стратегий позиционирования, представляющих собой модифицированный вариант позиционных стратегий М. Портера — стратегия дифференциации ассортимента; стратегия улучшения сервиса и персонализации; стратегия ценового лидерства для отстройки от конкурентов в своей группе [5, с. 579]. Однако не все они могут быть реализованы с учетом подхода, предлагаемого Ж. Ламбеном. Например, трудно представить, что торговые организации третьего типа в классификации Ж. Ламбена могут себе позволить выбрать стратегию ценового лидерства в качестве стратегии позиционирования.

В рамках каждой из четырех выделенных групп по формату розничной торговли позиционирование должно строиться на изучении комбинации значимых ценностей, искомых целевыми покупателями, с учетом требуемого уровня их представленности. Именно эти ценности, в части зависящей от ассортимента, должны стать основой для определения показателей соответствия ассортимента стратегии позиционирования.

Вместе с тем, существует также проблема, которая заключается в необходимости измерения показателя степени соответствия ассортимента стратегии позиционирования. По своей сути он является качественным, так как предназначен отражать ощущения целевых покупателей, при этом имеется в виду не перевод качественного показателя в количественное измерение (методический подход, позволяющий

REGIONAL AND INDUSTRIAL ECONOMIES

это сделать на основе экспертных оценок широко известен), а поиск адекватного предмета для экспертной оценки.

Определить коэффициенты степени соответствия ассортимента стратегии позиционирования, воспринимаемой целевыми покупателями торговой организации, можно с помощью алгоритма (рис.).

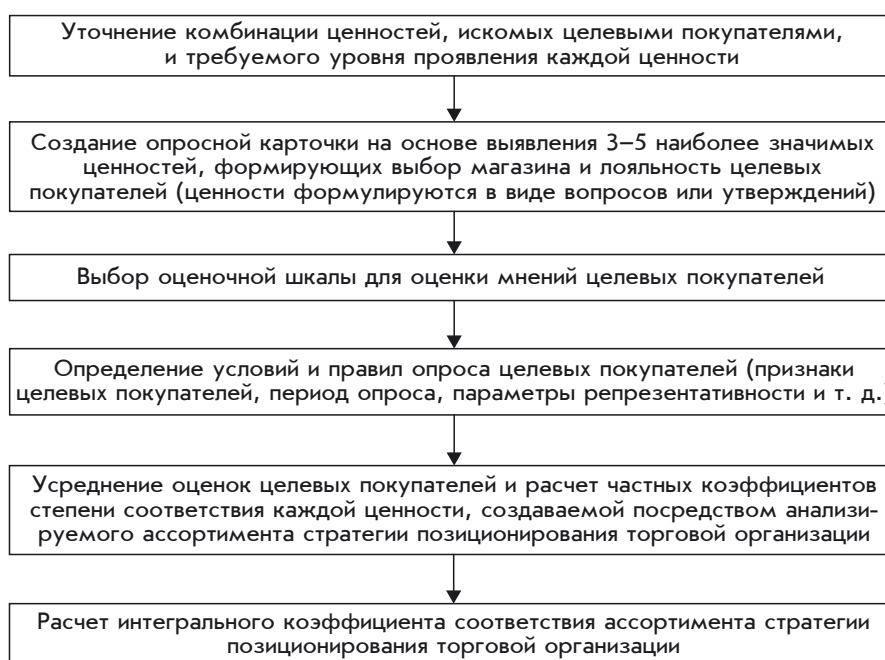
Следует отметить, что репрезентативность в условиях неслучайной выборки в большей степени зависит от соответствия респондентов целевому рынку розничной организации и качеству утверждений (вопросов), в основе которых должны лежать требования целевых потребителей в отношении искомых ими ценностей и уровня их представленности.

Относительные значения степени соответствия каждой ценности, создаваемой посредством анализируемого ассортимента, требованиям целевых покупателей и будут являться показателями того, в какой степени уровень ее представленности в данном магазине соответствует стратегии позиционирования. Расчет частных коэффициентов соответствия ценностей предлагается производить путем отнесения усредненных оценок по каждой ценности к максимально возможному количеству баллов, принятых в оценочной шкале. На основании частных коэффициентов степени соответствия ассортимента стратегии позиционирования может быть

рассчитан интегральный коэффициент. Следует отметить, что интегральный коэффициент хотя и позволяет количественно оценить степень соответствия ассортимента стратегии позиционирования в целом, однако менее информативен, чем частные коэффициенты, поскольку не дает возможности судить о том, в каком направлении нужно работать. Следовательно, он должен применяться совместно с частными коэффициентами в ходе анализа результатов управления торговым ассортиментом.

Кроме того, в пятую группу показателей предлагается включить некоторые количественные показатели, которые при определенных условиях могут также характеризовать степень соответствия ассортимента стратегии позиционирования. К ним относятся коэффициент лояльности целевых покупателей и коэффициент конверсии.

Коэффициент лояльности целевых покупателей рассчитывается путем отнесения объема продаж по дисконтным картам к общему объему продаж за тот же период. Разумеется, этот коэффициент будет работать только в том случае, если условия выдачи дисконтных карт позволяют выделить целевых покупателей. Коэффициент конверсии рассчитывается как отношение купивших к общему количеству вошедших в магазин (отдел) за тот же период; чем выше этот показатель, тем выше степень соответствия



Алгоритм расчета коэффициентов соответствия торгового ассортимента стратегии позиционирования магазина

N. G. NOVIKOVA

ассортимента позиционированию, при условии, что покупки совершали целевые покупатели.

В качестве инструментария для структурированного анализа влияния решений и действий, предпринятых на каждом из этапов управления ассортиментом в отношении показателей его результатов, может использоваться представленная матрица (табл.).

Содержание ячеек (см. табл.) отражает пример обобщенной экспертной оценки степени влияния этапов управления ассортиментом на показатели результата в магазинах брендовой одежды. Такая оценка может быть детализирована с позиции установления степени совместного влияния объективных, субъективных и

частично управляемых факторов, действующих на каждом этапе управления ассортиментом, включая влияние решений отдельных сотрудников. Степень влияния отдельного этапа процесса управления ассортиментом на показатели его результата может меняться от ситуации к ситуации. Ячейки в матрице предлагается заполнять в ходе обсуждения результатов работы всех звеньев логистической системы торговой организации по итогам значимого отчетного периода в рамках деятельности межфункциональной группы по обеспечению эффективного управления торговым ассортиментом, проставляя экспертные оценки и отмечая особенно серьезные ошибки.

Матрица влияния этапов процесса управления торговым ассортиментом на показатели его результатов

Показатели результатов	Этапы управления торговым ассортиментом				
	1	2	3	4	5
Показатели прибыли, рентабельности и использования ресурсов					
Прибыль / маржинальная прибыль от продаж	++++	+++	+	+	++
Рентабельность продаж	+++	+++	+	+	++
Производительность торговой площади	+++	–	–	+++	+++
Производительность труда	++	–	+++	–	+++
Показатели товарооборота и структуры ассортимента					
Выполнение плана по товарообороту за период	++++	++	++	++	+++
Выполнение плана по структуре товарооборота	+	++++	+	++	+++
Коэффициент устойчивости ассортимента	–	+++	+++	–	+
Показатели скорости движения ассортиментного потока					
Коэффициент оборачиваемости	+++	++++	++	++	+++
Коэффициент длительности оборота	+++	++++	++	++	+++
Среднедневной объем продаж (уходимость)	+++	++	++	++	+++
Доля доноров оборачиваемости* в товарообороте	+	++++	–	–	–
Доля акцепторов оборачиваемости** в обороте	+	++++	–	–	–
Выполнение плана по структуре оборотных средств, вложенных в товарные запасы	–	+++	–	–	–
Показатели затрат и потерь					
Издержкостоемость	+++	+++	++++	++	++
Затраты на срочную доставку товара	–	++++	++++	–	–
Потери в связи с уценкой товара	+++	+++	++	++	++
Потери, связанные с содержанием сверхнормативных и неликвидных товарных запасов	++++	++++	+++	++	++++
Потери от дефицита товара в торговом зале	–	+++	+++	–	+
Потери от иммобилизации оборотных средств в запасах	++++	++++	+++	++	++++
Показатели, характеризующие степень реализации стратегии позиционирования					
Степень соответствия ассортимента стратегии позиционирования	+++++	++++	++	+++	+++
Коэффициент лояльности целевых покупателей	++	++	+	++	+++++
Коэффициент конверсии	+++	+++	+	+	+++++

* Доноры оборачиваемости — это товары или поставщики, доля которых в прибыли выше доли в складском запасе, предоставляющие кредит более 10 % от своего месячного объема продаж.

** Акцепторы оборачиваемости — это товары или поставщики, в которых приходится инвестировать средства в размере более 10 % от месячного объема продаж [9, с. 369].

Предложенный инструментальный анализ позволит торговой организации более обоснованно подходить к выявлению проблем в управлении ассортиментом и направлений по их решению.

Перечень представленных показателей не претендует на полноту и может быть дополнен по каждому выделенному разделу с учетом конкретной ситуации и видения менеджеров. Некоторые показатели следует рассчитывать как в абсолютном, так и относительном выражении, например, потери от дефицита или от иммобилизации оборотных средств в запасах. Кроме того, показатели рекомендуется рассчитывать как в целом по товарообороту торговой точки, так и по принятой структурной единице ассортимента: товарной группе, направлению, категории (в рамках категории в попозиционном разрезе в целях проведения их сравнительного анализа). Все относительные

показатели предлагается сравнивать не только с их плановыми значениями, но и со значениями аналогичных показателей, опубликованных соответствующими ассоциациями розничных операторов (если таковые имеются), либо с эталонными значениями, установленными в результате бенмаркинга для анализируемого формата торговли.

Предложенный подход к проведению анализа результатов управления ассортиментом дает возможность системно подойти к анализу вклада каждого структурного подразделения торговой организации, а также ответственных лиц, в достижении того или иного результата в управлении торговым ассортиментом, что позволит повысить его эффективность и обеспечить реализацию конкурентной стратегии в той мере, в которой это зависит от управления ассортиментом.

Список использованной литературы

1. Бузукова Е. А. Закупки и поставщики. Курс управления ассортиментом в рознице / Е. А. Бузукова ; под ред. С. В. Сысоевой. — СПб. : Питер, 2015. — 416 с.
2. Бураков В. И. Современные логистические технологии в производственно-коммерческой деятельности : учеб. пособие / В. И. Бураков, В. С. Колодин. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2005. — 216 с.
3. Кент Т. Розничная торговля : учебник / Т. Кент, О. Е. Омар. — М. : Юнити-Дана, 2012. — 756 с.
4. Комкова Е. Товарный портфель и управление закупками в рознице / Е. Комкова. — СПб. : Питер, 2008. — 336 с.
5. Ламбен Ж. Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг / Жан-Жак Ламбен. — СПб. : Питер, 2005. — 800 с.
6. Логистика : учебник (Полный курс МБА) / В. В. Дыбская, Е. И. Зайцев, В. И. Сергеев, А. И. Стерлигова ; под ред. В. И. Сергеева. — М. : Эксмо, 2008. — 994 с.
7. Новикова Н. Г. Логистический подход к управлению торговым ассортиментом и конкурентная стратегия розничной торговой организации / Н. Г. Новикова // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). — 2011. — № 5. — URL : <http://brj-bguer.ru/reader/article.aspx?id=9709>.
8. Новикова Н. Г. Управление конкурентоспособностью коммерческой организации: маркетинговый подход : учеб. пособие / Н. Г. Новикова. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2012. — 177 с.
9. Розничные торговые сети: стратегии, экономика и управление : учеб. пособие / под ред. А. А. Есютина, Е. В. Карповой. — М. : КНОРУС, 2007. — 424 с.
10. Степанов В. Г. О подходах к управлению ассортиментом предприятия торговли / В. Г. Степанов, Н. А. Юрищева // Концепт: Патриотизм XXI века: его формирование на традициях прошлого и современного опыта. — 2015. — Вып. 1. — ART 95011. — URL : <http://e-koncept.ru/teleconf/95011.html>.
11. Сысоева С. В. Категорийный менеджмент. Курс управления ассортиментом в рознице / С. В. Сысоева, Е. А. Бузукова. — СПб. : Питер, 2015. — 400 с.
12. Сысоева С. В. Мерчандайзинг. Курс управления ассортиментом в рознице / С. В. Сысоева, Е. А. Бузукова. — СПб. : Питер, 2015. — 240 с.
13. Штерн Л. В. Маркетинговые каналы / Л. В. Штерн, А. И. Эль-Ансари, Э. Т. Кофлан. — М. : Вильямс, 2002. — 624 с.

References

1. Buzukova E. A., Sysoeva S. V. (ed.). *Zakupki i postavshchiki. Kurs upravleniya assortimentom v roznitse* [Purchasing and suppliers. A course of assortment management in retail trade]. Saint Petersburg, Piter Publ., 2015. 416 p.
2. Burakov V. I., Kolodin V. S. *Sovremennye logisticheskie tekhnologii v proizvodstvenno-kommercheskoj deyatel'nosti* [Modern logistics technologies in production and business activities]. Irkutsk, Baikal State University of Economics and Law Publ., 2005. 216 p.
3. Kent Tony, Omar Ogenyi Ejye. *Retailing*. London, Palgrave Macmillan, 2003. 544 p. (Russ. ed.: Kent T., Omar O. E. *Roznichnaya trgovlya*. Moscow, Yuniti-Dana Publ., 2012. 756 p.).
4. Komkova E. *Tovarnyi portfel' i upravlenie zakupkami v roznitse* [A product portfolio and procurement management in retail]. Saint Petersburg, Piter Publ., 2008. 336 p.

N. G. NOVIKOVA

5. Lambin Jean-Jacques. *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. New York, Palgrave Macmillan, 2000. 496 p. (Russ. ed.: Lambin J.-J. *Menedzhment, orientirovanniy na rynek. Strategicheskii i operatsionnyy marketing*. Saint Petersburg, Piter Publ., 2005. 800 p.).
6. Dybskaya V. V., Zaitsev E. I., Sergeev V. I., Sterligova A. I. *Logistika* [Logistics]. Moscow, Eksmo Publ., 2008. 944 p.
7. Novikova N. G. A logistics approach to trade assortment management and competitive strategies for retail companies. *Izvestiya Irkutskoy gosudarstvennoy ekonomicheskoy akademii (Baykalskiy gosudarstvennyy universitet ekonomiki i prava) = Izvestiya of Irkutsk State Economics Academy (Baikal State University of Economics and Law)*, 2011, no. 5. Available at: <http://brj-bguep.ru/reader/article.aspx?id=9709>. (In Russian).
8. Novikova N. G. *Upravlenie konkurentosposobnostyu kommercheskoi organizatsii: marketingovy podkhod* [Managing the competitiveness of the commercial organization: a marketing approach]. Irkutsk, Baikal State University of Economics and Law Publ., 2012. 177 p.
9. Esyutin A. A., Karpova E. V. (eds). *Roznichnye trgovye seti: strategii, ekonomika i upravlenie* [Retail networks: strategy, economics and management]. Moscow, KNORUS Publ., 2007. 424 p.
10. Stepanov V. G., Yurishcheva N. A. On the approaches to management of trading companies assortment. *Kontsept: Patriotizm XX veka: ego formirovanie na traditsiyakh proshlogo i sovremennoogo opyta* [The concept: Patriotism of the 21st century: its formation on the traditions of the past and current experience]. 2015. Iss. 1. ART 95011. Available at: <http://e-concept.ru/teleconf/95011.html>. (In Russian).
11. Sysoeva S. V., Buzukova E. A. *Kategoriiny menedzhment. Kurs upravleniya assortimentom v roznitse* [Category management. A course of assortment management in retail trade]. Saint Petersburg, Piter Publ., 2015. 400 p.
12. Sysoeva S. V., Buzukova E. A. *Merchandaizing. Kurs upravleniya assortimentom v roznitse* [Merchandising. A course of assortment management in retail trade]. Saint Petersburg, Piter Publ., 2015. 240 p.
13. Stern Louis W., El-Ansary Adel I., Coughlan Anne T. *Marketing Channels*. 6th ed. USA, Prentice-Hall, 2001. 624 p. (Russ. ed.: Shtern L. V., El'-Ansari A. I., Koflan E. T. *Marketingovy kanaly* [Marketing channels]. Moscow, Vil'yams Publ., 2002. 624 p.).

Информация об авторе

Новикова Надежда Григорьевна — доктор экономических наук, профессор, кафедра логистики и коммерции, Байкальский государственный университет, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: ngn777@mail.ru.

Author

Nadezhda G. Novikova — Doctor habil. (Economics), Professor, Department of Logistics and Commerce, Baikal State University, 11 Lenin St., 664003, Irkutsk, Russian Federation, e-mail: ngn777@mail.ru.

Библиографическое описание статьи

Новикова Н. Г. Анализ результатов управления ассортиментом в сфере услуг розничной торговли в контексте конкурентной стратегии торговой организации / Н. Г. Новикова // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2015. — Т. 25, № 6. — С. 947–955. — DOI : 10.17150/1993-3541.2015.25(6).947-955.

Reference to article

Novikova N. G. Analyzing the results of assortment management in retail trade in the context of a trade company's competitive strategy. *Izvestiya Irkutskoy gosudarstvennoy ekonomicheskoy akademii = Izvestiya of Irkutsk State Economics Academy*, 2015, vol. 25, no. 6, pp. 947–955. DOI: 10.17150/1993-3541.2015.25(6).947-9550. (In Russian).