

Содержание:

Введение

Актуальность темы. В настоящее время деятельность организаций оказалась вписана в экономический контекст. Им нужны идеи, технологии и способы, которые могут оптимизировать производство продукции и услуг, их продажу, планирование и организацию производства.

Для предприятия одной из основных залогов успеха является формирование оптимального ассортимента, отвечающего ситуации на рынке, удовлетворял потребности потребителей, способствовал эффективному использованию предприятием сырьевых, технологических, финансовых и других ресурсов для изготовления продукции с низкими издержками и обеспечивал получение желаемой прибыли.

Существует большое разнообразие методик, которые помогают руководителям организаций планировать и корректировать свой перспективный товарный ассортимент, который должен соответствовать специфике деятельности этого предприятия. Каждое предприятие выбирает для себя такой инструмент, который считает правильным. На выбор влияет то, какую продукцию изготавливают, которому сегмента ее представляют, к какой отрасли относится деятельность предприятия, в котором конкурентной среде приходится действовать и другие факторы.

Но использование одного из имеющихся методов не может гарантировать желаемого результата. Ведь все они имеют как преимущества, так и недостатки. Поэтому перед руководством встает проблема, какой именно метод для анализа ассортимента выбрать, чтобы наиболее правильно оптимизировать его с учетом всех факторов, на это могут повлиять.

На данный момент тема формирования оптимального ассортимента очень важна. Во-первых, потому что промышленные предприятия работают в условиях конкуренции, поэтому каждый руководитель пытается разработать такой ассортимент, который бы как можно ближе соответствовал требованиям потребителей, повлияет на конкурентную позицию предприятия на соответствующем рынке. Но ситуация, сложившаяся в экономике, также нуждается

и выхода на зарубежные рынки.

Во-вторых, эффективность товарной политики предприятия напрямую зависит от качества обоснования маркетинговых решений относительно ассортимента продукции, организации сервисного обслуживания, брендинга и упаковки (основных составляющих товарной политики). Именно поэтому вопросы планирования и оптимизации ассортимента продукции не теряют своей актуальности в современных условиях хозяйствования. Одним из самых значимых задач при планировании рационального ассортимента является определение перспективных для предприятия ассортиментных групп продукции. В связи с этим возникает потребность в расширении применения методических подходов для обоснования ассортимента продукции.

Таким образом, объектом исследования является методика анализа ассортимента продукции.

Предмет курсовой работы: оценка эффективности ассортиментных программ.

Нами была поставлена цель: изучить методику и провести анализ эффективности ассортиментных программ.

Для достижения поставленной цели нами были выдвинуты следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы эффективности ассортиментных программ
2. Рассмотреть методику оценки эффективности ассортиментных программ
3. Разработать рекомендации по совершенствованию планирования ассортимента продукции.

Методы исследования: изучение литературы по исследуемой теме, экономический анализ, синтез, индукция, дедукция, графический, методы экономической статистики.

Глава 1. Теоретические основы анализа структуры торгового ассортимента

1.1 Понятие торгового ассортимента

Понятие «ассортимент» в различных научных источниках имеет отличные интерпретации, но значение при этом не меняется. Рядом с понятием «ассортимент» используются термины «товарная линия», «продуктовая линия», «производственная программа», «товарный микс», которые имеют почти одинаковые значения. [1,2,3, 4,6]. Ряд ученых понятие «ассортимент» определяют или очень широко, - «это совокупность товаров, выпускаемых фирмой, делится на ассортиментные группы и ассортиментные позиции и характеризуется широтой, глубиной и сопоставлением» [1, с.205], или более узко - « это совокупность товаров, может быть сформирована различными способами »[2, с.30]. Чем более узкое понятие, тем меньше возможности найти разницу в его трактовке. Некоторые авторы не рассматривают отдельно понятие «товарного ассортимента», а дают лишь определение «товарной номенклатуры», отождествляя эти два понятия. Ведущий специалист в области маркетинга Ф. Котлер отмечает, что каждый товарный ассортимент требует собственной стратегии маркетинга [4, с.356], а номенклатура характеризует лишь перечень ассортиментных групп и товарных единиц [5, с.43]. Между товарной номенклатурой и ассортиментом имеет место связь целого и частичного. В то же время номенклатура характеризует производственную деятельность на высоком организационном уровне по сравнению с ассортиментом [6, с.53].

Некоторые ученые считают, что ассортимент определяет, во-первых, предприятие, которое предлагает данный набор товаров, во-вторых, сходство товаров по определенным признакам. Например, Ф. Котлер предлагает следующее определение товарного ассортимента: «совокупность всех ассортиментных групп товаров и товарных единиц, предлагаемых конкретным продавцом» [4, с.343]. А, например, Мороз Л.А. считает, что: «ассортимент - это совокупность ассортиментных групп товаров, которые предлагает предприятие» [7, с.201].

Можно выделить определенные признаки, по которым определяют ассортимент:

- реализация через конкретные типы торговых заведений;
- для определенной категории потребителей;
- продажа в определенном диапазоне цен;
- для определенной области применения.

Для потребителя оптимальный ассортимент - это совокупность товаров, максимально удовлетворяющих потребности, а для производителя - это набор

товаров, реализация которого позволяет предприятию достичь максимально эффективного функционирования.

Формирование ассортимента может осуществляться:

- созданием параметрического ряда (product line) - горизонтальная стратегия;
- дифференциацией товара, назначая каждый новый вариант для, конкретного рыночного сегмента, - концентрическая стратегия;
- диверсификацией производства и разработкой товарной номенклатуры (product mix) - конгломеративная стратегия [2, с.31].

Формирование ассортимента осуществляется с учетом необходимых ресурсов, уровня техники и технологии ее производства, возможностей создания нового производства в оптимальные сроки, наличия патентов; ожидаемой рентабельности производства и сроков окупаемости инвестиций: наличие управленческих кадров и квалификационного персонала на всех уровнях производственного цикла: наличие устойчивых связей с поставщиками; степени риска, связанного с сезонностью спроса. Формирование ассортимента направлено на оптимизацию использования технологических знаний и опыта своей фирмы, оптимизацию финансовых ресурсов с точки зрения рентабельности товаров, выпускают.

К причинам, которые обуславливают изменения в товарном ассортименте следует отнести: собственные научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки; изменения в товарном ассортименте конкурентов; необходимость увеличения сбыта; наличие свободных производственных мощностей; необходимость использования побочных продуктов производства.

Ассортимент продукции - это перечень названий ее, подлежащего учету, с учетом количества каждого названия. Выполнить план по ассортименту - это значит выполнить задание по выпуску продукции каждого вида в заданном объеме. Широкий ассортимент продукции - это шаг к победе в конкурентной борьбе, это дополнительный доход, это новые или несокращенные рабочие места.

Товарный ассортимент - это совокупность ассортиментных групп товаров, которые предложены на рынке предприятием.

Товарная номенклатура - это совокупность товаров, предлагаемых покупателям конкретным продавцом.

Принципы формирования ассортимента:

- 1) функциональный - подчеркиваются основные назначения продукции (для питания, для отдыха);
- 2) мотивировочный - товары группируются по потребительским предпочтениям и назначением (детские товары, учебные пособия);
- 3) сбытовой - товары группируются по месту в системе распределения и местом продажи (продажа в универсаме, универмаге, по каталогам, с помощью телемагазинов)
- 4) ценовой - товары группируются по цене продажи (дешевые, дорогие, одной ценовой линии).

Одним из важнейших условий бесперебойного снабжения розничной торговой сети товарами, удовлетворяющими спрос конечных потребителей, является создание оптимального ассортимента товаров на предприятиях оптовой торговли.

Принципы формирования ассортимента:

- обеспечение соответствия района деятельности предприятия характера спроса населения;
- обеспечение устойчивости (особенно по товарам повседневного спроса);
- обеспечение условий рентабельной деятельности предприятия;
- обеспечение необходимой широты, глубины и устойчивости ассортимента;
- обеспечение комплексности удовлетворения спроса потребителей в рамках выбранного сегмента рынка.

Процесс формирования товарного ассортимента должен исходить из товарной специализации и размера торговой площади, что позволит определить условия безубыточной работы предприятия, направления управления прибылью с целью оптимизации налогообложения и прогнозирования собственных инвестиций в развитие бизнеса.

Ассортиментная политика также занимает важное место в повышении конкурентоспособности предприятия, поскольку именно товар, его качество, оптимальный ассортиментный набор влияют на конкурентные позиции и успех

предприятия. На многих отечественных предприятиях розничной торговли, которые были нами исследованы, отмечаются следующие проблемы в области ассортиментной политики: неэффективное управление ассортиментом; структура товарного портфеля недостаточно оптимизирована; планируя ассортиментную политику преимущественно руководствуются экономическими показателями оценки товаров и товарных линий. Неверно сформулирована ассортиментная политика грозит компании затоваривание складов и соответствующим ростом расходов, снижением выручки и рентабельности бизнеса.

Основными показателями анализа ассортиментной политики является прибыль и товарооборот, но анализировать эти показатели необходимо одновременно. Рост фактического объема товарооборота не всегда может расцениваться как положительная тенденция. Товарооборот является стоимостным выражением массы реализованных товаров и как любой стоимостной показатель подвергается прямому воздействию ценового фактора, устранение действия которого в условиях инфляционной экономики становится первоочередной задачей его анализа [1, с. 98-105]. То есть для стратегии развития компании важно оценить не только рентабельность товара, но и структуру ассортимента самых рентабельных товаров. Считаем, что целесообразно для этой цели использовать метод ABC анализа, для расчета вклада каждой товарной группы в товарообороте и прибыли предприятия, а также XYZ анализ для определения стабильности спроса на ту или иную группу товаров.

1.2 Ассортиментная политика и планирование ассортимента

На современном этапе развития нашего государства происходят значительные структурные изменения в экономических отношениях. Переход на рыночные условия хозяйствования усложняет реализацию товаров, через изменение структуры рыночного спроса, его конъюнктурных колебаний и повышения конкуренции на рынке России. В связи с этим возникает проблема внедрения эффективной ассортиментной политики. С целью повышения конкурентоспособности предприятий им необходимо формировать оптимальный ассортимент, что будет способствовать оптимизации прибыли и его сохранение в течение длительного периода времени. Для этого необходимо исследовать пополнение ассортимента и изучать перспективные направления развития товаров на перспективу.

Укрепление возможностей предприятия в том числе и рыночных позиций в общем значительной мере обусловлено продуманной товарной, номенклатурно-

ассортиментной политикой, определяет набор таких видов продукции, которые являются приоритетными для успешного продвижения на рынке и обеспечивают экономическую эффективность предприятия.

Номенклатурно-ассортиментная политика предприятия подчинена таким заданием:

- удовлетворение потребностей потребителей;
- оптимальное использование технологических знаний и опыта предприятия;
- оптимизация финансовых результатов предприятия - формирование номенклатуры и ассортимента, довольно часто, базируется на ожидаемой рентабельности и объеме прибыли, однако может быть оправданным и в условиях тяжелого финансового состояния и отсутствия альтернатив;
- завоевание новых покупателей, путем расширения сферы применения существующих видов продукции;
- обеспечение гибкости за счет диверсификации сфер деятельности предприятия;
- достижение синергетического эффекта в результате расширения производства видов продукции и услуг предприятия, связанный между собой определенной технологией, соответствующей квалификацией кадров и другой логической зависимостью.

Поэтому изучение целей и задач ассортиментной политики, которая является основным фактором в реализации планов маркетинга является важной задачей современных ученых.

Проанализировав определения различными учеными-экономистами ассортиментной политики можно прийти к выводу, что они не достаточно обоснованные и бесспорны. В связи с этим требует уточнения сущностное содержание понятия «ассортиментная политика». Ассортиментная политика - это сфера деятельности руководителя и специалистов предприятия, представляющий собой совокупность принципов, стратегий и методик, формируют оптимальный ассортимент выпускаемой продукции на предприятии, со стороны повышения эффективности деятельности предприятия и удовлетворения потребностей покупателей, которые предъявляют повышенные требования к качеству, ассортимента товара и внешнего оформления товара [3].

Мировой опыт показывает, что лидером в конкуренции становится компетентный в ассортиментной политике, который умеет владеть методами ее реализации и максимально эффективно ею управлять. Однако, руководство на многих предприятиях России недооценивает значение эффективной ассортиментной политики, поэтому одним из направлений экономического роста страны должен быть именно привлечение внимания коммерсантов к определенной проблеме.

Ассортиментная политика имеет особое значение в современных условиях развития экономики, поскольку современные потребители предъявляют повышенные требования к качеству, ассортименту товара и внешнего оформления товара.

Ассортиментная политика формируется учитывая ряд факторов: состояние спроса и ожидания потребителей, технологические возможности предприятия, наличие аналогов товаров на рынке сбыта и т.п.

Выделяют определенные проблемы управления ассортиментом, в частности такие как через быструю смену потребностей покупателей предприятие вынуждено обновлять на постоянной основе свой ассортимент, в соответствии с требованиями технико-технологической базы; система управления ассортиментом на предприятиях не является отлаженной и это затрудняет прогнозирование изменения спроса потребителей и отсутствие методик оптимизации ассортимента; нет четких критериев и инструментов по формированию оптимального ассортимента предприятий.

Роль предприятия на рынке в сегодняшних условиях хозяйствования меняется, а именно видим переход предприятий к активному рыночному поведению, разработки ассортиментной политики на принципах маркетинга. Весомой причиной этих изменений стали требования рынка, а именно сдвиг в спросе и рост себестоимости продукции, повышение спроса на новые товары.

Ассортиментная политика предприятий России должна учитывать динамику факторов повышения покупательной способности населения, спрос потребителей, поведение конкурентов, общий уровень благосостояния не только территории, где находятся торговые площади, но и страны в целом. Основным фактором, формирующим ассортимент и направлен на максимально удовлетворить спрос населения является потребительский спрос. Формирование ассортимента и потребительский спрос в своем развитии взаимосвязаны [1, с.64].

Имеется несоответствие российского законодательства условиям рынка, по которой ограничивается развитие предприятий, имеет важную роль при осуществлении ассортиментной политики предприятием, которое стремится достичь успеха и занять выгодное место на рынке товаров и услуг [2, с.23].

Отсутствие ассортиментной политики приводит к неустойчивой структуры ассортимента из-за воздействия случайных или текущих факторов, потере контроля над конкурентоспособностью и коммерческой эффективностью товаров. Основной задачей продолжает оставаться внедрение оптимальных решений в управлении ассортиментной политикой предприятия для обеспечения его конкурентоспособности.

Поскольку от рационально сформированного ассортимента во многом зависит экономическая и финансовая стабильность предприятия, очень важное значение играет процесс его планирования. Даже очень хорошо продуманный план сбыта продукции и рекламы не смогут нейтрализовать ошибок, допущенных ранее на этапе планирования ассортимента.

Каждое предприятие, проводит в процессе своей деятельности ассортиментную политику - определение товарных групп, наиболее выгодные для успешной работы на рынке и обеспечения экономической эффективности деятельности предприятия в целом.

При формировании ассортимента главным принципом отбора товаров для реализации должно быть обязательно "язкове испытания первых партий новых товаров. Реализация традиционных товаров должна выступать как вспомогательная функция продажи (хотя это не исключает значительной доли таких товаров в структуре продаж). Таким образом, в целом ассортимент товаров в магазине, должен состоять из следующих групп товарного поступления:

- пробные партии нового товара;
- традиционные товары;
- сопутствующие товары.

Ассортимент по перечисленным группам должен формироваться на основе данных полученных при вивченниопиту. Данные получены после изучения спроса целевого рынка дают возможность более правильно и точно спланировать ассортимент для магазина.

Таким образом, ассортиментная политика не только оптимизирует процесс обновления товарного ассортимента, но и является указателем общей направленности действий для руководства предприятия. При повышении конкуренции среди участников рынка, ассортиментная политика торгового предприятия играет роль катализатора развития сети и увеличение количества довольных потребителей.

1.3 Методика анализа ассортимента продукции

Необходимым элементом аналитической работы в организации является анализ выполнения плана по номенклатуре и ассортименту.

Одним из важных направлений анализа производства продукции является изучение его в ассортиментно структурном разрезе. Ведь одни товары предприятия вообще перестают производить, а другие, даже непрофильные для него, включают в производственной программы. Поэтому процесс постоянного обновления ассортимента является важной составляющей маркетинговой политики современного предприятия.

Номенклатура - это перечень наименований отдельных видов продукции, производство которых предусмотрено производственной программой предприятия. Ассортимент - это совокупность разновидностей продукции каждого наименования, отличающихся по соответствующим технико-экономическим показателям (типоразмерами, мощностью, производительностью, дизайном). Структура- это соотношение в% отдельных изделий в общем объеме производства.

Анализ выполнения плана по ассортименту осуществляют 3-мя способами.

1. "Способ наименьшего числа". Его суть заключается в сравнении планового и фактического объема производства по каждой ассортиментной позиции и выборе меньшей из двух сумм. Иначе говоря, берется фактическая сумма объема производства, однако при условии, что она не превышает планового задания.
2. "Способ малейшего процента". Как коэффициент асортиментности берется наименьший процент выполнения плана среди всех изделий.
3. Третий способ базируется на соотношении количества изделий, по которым план выполнен полностью, и общего количества плановых позиций.

Рассмотрение ассортимента продукции является неотрывным от изучения темпов его расширения и обновления.

Рассмотрение состава продукции имеет важное значение для оценки работы предприятия. Для анализа состава продукции используется ее группировки по различным признакам:

- по мере освоения ее в производстве: сравнима, несравнимое новая, несравнимое другая;
- по видам и назначению: основная продукция; товары народного потребления; другие виды продукции;
- по категориям качества: высшей категории, первой, аттестованных; по показателям сортности; по степени новизны и соответствия моде;
- за соответствием специализации производства: отвечающая или не соответствует производственному профилю;
- по использованным материалам: продукция с полноценной сырья и материалов; из отходов и вторичного сырья.

В ходе анализа необходимо отдельно определить проценты выполнения плана по сопоставимой, несравнимое новой и несравнимое другой продукцией и выяснить, какой продукции отдается предпочтение, по каким причинам.

Сравнительной считается продукция, выпускавшаяся в течение предыдущего года в обычных производственных условиях (не в опытном порядке). Несравнимое новой является продукция на данном предприятии выпускается впервые. К несравнимое другой продукции относятся работы и услуги промышленного характера и другая товарная продукция.

Отдельно определяют также проценты выполнения плана по выпуску основных видов продукции, в том числе экспортной и товаров народного потребления.

Для оценки выполнения плана выпуска продукции по натурально-вещественным составом необходимо фактический выпуск продукции каждого вида в натуральном выражении с начала года нарастающим итогом и за год сопоставить с плановым уровнем. План производства считается выполненным только тогда, когда по каждому виду изделий выпущено не менее запланированного количества.

После группировки состава продукции по всем указанным признакам определяется выполнение плана и динамика роста каждой группы отдельно. Отклонение в динамике и степени выполнения плана по группам вызывают изменения структуры

продукции, то есть удельного веса отдельных групп по сравнению с планом и в предыдущие годы в ее общем объеме. Эти изменения называют структурными зминами. На него существенно влияют на многие показатели хозяйственной деятельности: объем выпуска в стоимостном выражении, материалоемкость, себестоимость товарной продукции, прибыль, рентабельность. Если увеличивается удельный вес более дорогой продукции, то объем ее выпуска в стоимостном выражении возрастает. То же самое произойдет с объемами доходов при увеличении удельного веса высокорентабельной продукции.

Рассчитать влияние структуры производства на объемы продукции можно по формуле:

$$[(\text{Коэффициент выполнения плана производства продукции в стоимостном выражении}) - (\text{коэффициент выполнения плана производства продукции в условно-натуральном выражении (можно в нормо-часах)})] \times (\text{запланированный выпуск валовой продукции в стоимостном выражении}).$$

Чтобы предотвратить возникновение диспропорций в общественном производстве на макроуровне, невыполнению договорных обязательств на микроуровне, следует анализировать не только стоимостной объем выпуска продукции, но и ее натурально-вещевой склад. Поскольку различные изделия имеют различные потребительские свойства, сокращение производства одних не может быть компенсировано сверхплановым выпуском других. Поэтому проводится анализ ассортимента продукции.

Ассортиментный портфель организации прямо воздействует на сбытовую деятельность, что позволяет управлять прибылью. В качестве критериев оценки ассортимента могут применяться показатели, приведённые в таблице 1.

Таблица 1 - Критерии оценки ассортимента

Экономические показатели

Рыночные показатели

	Рыночная доля
Выручка от реализации, оборот, объём реализации	Уровень проникновения на рынок
	Уровень интенсивности потребления
Прибыльность (рентабельность продаж, рентабельность инвестиций, маржинальная прибыль, чистая прибыль)	Уровень эксклюзивности товара
	Уровень распространения продукта
Оборачиваемость оборотных средств	Коэффициент устойчивости (стабильности) продажи
	Коэффициент обновления ассортимента
Издержки на закупку, производство, сбыт и продвижение	Уровень удовлетворённости покупателей
	Уровень мерчандайзинга

Важным направлением анализа является оценка уровня обоснованности цены продажи продукции на внутреннем и внешнем рынках и возможного диапазона ее изменения в соответствии с рыночной ситуации.

При проведении анализа товарной номенклатуры также осуществляют оценку коммерческих условий продажи каждого вида продукции, а именно: сроков поставки, условий платежа, уровня налогообложения, степени ответственности предприятия-продавца (посредника) за выполнение обязательств и гарантии, системы и удобства расчетов, близости потребителя к сбытовой сети предприятия и тому подобное.

В ходе анализа уместно оценить каждый вид продукции (ассортиментную позицию) с точки зрения качественных и технических параметров, которые являются важными элементами конкурентоспособности продукции.

Оптимизация номенклатуры и ассортимента изделий, одновременно продающихся на рынке, но отличаются по уровню новизны, гарантирует предприятию относительно стабильные условия получения дохода от реализации, покрытие расходов и обеспечения прибыльности.

Одним из важных направлений анализа производства продукции является изучение его в ассортиментно структурном разрезе. Ведь одни товары предприятия вообще перестают производить, а другие, даже непрофильные для него, включают в производственной программы. Поэтому процесс постоянного обновления ассортимента является важной составляющей маркетинговой политики современного предприятия.

Номенклатура - это перечень наименований отдельных видов продукции, производство которых предусмотрено производственной программой предприятия. Ассортимент - это совокупность разновидностей продукции каждого наименования, отличающихся по соответствующим технико-экономическим показателям (типоразмерами, мощностью, производительностью, дизайном). Структура- это соотношение в% отдельных изделий в общем объеме производства.

Изменение ассортимента предприятия в отчетном периода по сравнению с плановым ведет к ассортиментных сдвигов, а изменение структуры выпуска - структурных сдвигов. Эти явления тесно связаны друг с другом, поэтому речь идет о ассортиментно структурные сдвиги в выпуске продукции.

Анализ выполнения плана по ассортименту осуществляют 3-мя способами.

1. "Способ наименьшего числа". Его суть заключается в сравнении планового и фактического объема производства по каждой ассортиментной позиции и выборе меньшей из двух сумм. Иначе говоря, берется фактическая сумма объема производства, однако при условии, что она не превышает планового задания.
2. "Способ малейшего процента". Как коэффициент асортиментности берется наименьший процент выполнения плана среди всех изделий.
3. Третий способ базируется на соотношении количества изделий, по которым план выполнен полностью, и общего количества плановых позиций.

Рассмотрение ассортимента продукции является неотрывным от изучения темпов его расширения и обновления.

Расширение ассортимента - это увеличение числа вариантов расфасовки продукции, расширение цветовой гаммы материалов и готовой продукции (одежды, обуви и т.п.), увеличение параметрических рядов какого технически сложного изделия за счет выпуска его упрощенных и специализированных вариантов или разного типа внешнего оформления. Разумеется, расширение ассортимента усложняет процесс производства, учета и контроля, несколько увеличивает производственные затраты, но одновременно является средством укрепления рыночных позиций предприятия, освоение новых сегментов рынка и привлечения новых потребителей.

Перспективным направлением анализа ассортимента продукции предприятия является расчет доли продукции, имеет товарные знаки, зарегистрированные в отечественных и международных организациях. Наличие товарного знака на какую-то продукцию и защиту его на потребительском рынке свидетельствуют об оригинальности изделия, его высокую и стабильную качество.

При анализе ассортимента необходимо также учитывать, насколько этот ассортимент является традиционным, какие новые виды товаров самостоятельно разработан и внедрен в производство, а изготовленные по лицензиям или при соучастии других фирм. Предприятие должно позаботиться о надлежащие документы, удостоверяющие право пользования технологиями или товарными знаками других фирм и корпораций.

Полезным для оценки ассортимента является расчет такого показателя как количество устаревших образцов продукции, выпускаемой предприятием, и соответствующей доли в объеме товарной продукции.

Анализ текущих задач из ассортимента продукции следует дополнить исследованием основных показателей обновления ассортимента предприятия в динамике. Приведенные в таблице данные свидетельствуют, что внимание к совершенствованию ассортимента продукции на предприятии недостаточно. Темпы обновления ассортимента продукции с каждым годом замедляются, постепенно приводит к моральному старению основной доли продукции, а следовательно, к потере конкурентоспособности предприятия на рынке.

Для определения оптимального товарного ассортимента, рассмотрим некоторые наиболее распространенные методы, с помощью которых определяют оптимальную структуру ассортимента.

1. ABC анализ.

Главная идея этого метода заключается в принципе Парето: «за большинство возможных результатов отвечает относительно небольшое число причин». Или так: «20% процентов всех товаров дают 80% оборота».

2. Матрица BCG

Матрица BCG наиболее известная из концепций по планированию портфеля. При построении по оси X сказывается доля в объеме продаж компании. Это отношение объема продаж продукта к объему продаж всей компании за определенный период. По оси Y сказывается темпы роста продаж продукта по отношению к предыдущему периоду. [9].

По результатам построения матрицы BCG выделяются четыре группы товаров: «звезды», «дойные коровы», «дикие кошки», «собаки».

Данные матрицы предлагают следующий набор стратегических решений:

- «звезды» - оберегать и укреплять;
- по возможности избавляться от «собак», если нет веских причин для того, чтобы их сохранить;
- для «дойных коров» необходим жесткий контроль и перераспределение избытка прибыли между новыми перспективными проектами;
- «дикие кошки» подлежат специальному изучению, целью которого является ответ на вопрос: смогут ли они при определенных условиях (инвестиции) превратиться в «звезды» [4, с.109].

3. McKinsey Matrix (Матрица McKinsey) более продвинутая, чем BCG Matrix (Матрица BCG) в 3 аспектах. Привлекательность рынка (отрасли) используется как параметр привлекательности отрасли (industry attractiveness), вместо роста рынка (market growth). Привлекательность рынка включает больше факторов, определяющих привлекательность отрасли / рынка, чем только темпы роста рынка.

Конкурентное преимущество (Competitive strength) заменяет долю на рынке (market share) в качестве параметра оценки конкурентоспособности. Конкурентное преимущество также включает больше факторов, которые могут определить конкурентное преимущество стратегической бизнес единицы, чем только доля на рынке.

И наконец, GE matrix (Матрица GE) работает в формате матрицы 3 * 3, тогда как BCG Matrix (Матрица BCG) - в формате 2 * 2.

Процесс формирования ассортимента состоит, в первую очередь с внешней и внутренней анализа ассортимента. Проведя такой анализ, разрабатываются предложения по изменениям в ассортименте, на основе анализа. Также необходимо проанализировать возможности фирмы реализовать эти изменения. И только после того, как оценены реальные возможности фирмы принимаются решения по товарного ассортимента.

Решение о товаре являются наиболее важными в рамках деятельности предприятия. Оптимальный товарный ассортимент является индивидуальным для каждого отдельного предприятия и зависит от рынков сбыта, спроса, производственных, финансовых и других ресурсов. В основном он состоит из изделий, пользующихся спросом и успешно реализуются на рынке. Определение оптимального набора товаров осуществляется с помощью ряда методов, например, с помощью матриц BCG, McKinsey или ABC анализа.

Для эффективного формирования ассортимента предприятие должно учитывать большое количество факторов, как внешних, так и внутренних. И только на основе их анализа и с помощью специальных методов можно определить оптимальную структуру ассортимента.

Определение оптимального ассортимента, обеспечение надлежащего качества, соответствующее дизайнерское оформление предусматривает включение в производственную программу предприятия товаров, производство и сбыт которых ориентировано на рыночные потребности, которые положительно влияют на развитие предприятия, приносящие прибыль, способствуют достижению стратегических целей. Итак, сущность маркетинговой товарной политики заключается в определении и поддержании оптимальной структуры ассортимента товаров с учетом текущих и долгосрочных целей предприятия.

Глава 2. Анализ структуры торгового ассортимента магазина «Магнит»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «Магнит»

Объектом исследования в данной работе является Публичное акционерное общество «Магнит», сокращенное наименование: ПАО «Магнит». ПАО «Магнит» зарегистрирована 12 ноября 2003 года регистратором инспекция МНС России №3 г. Краснодара. Компания ПАО «Магнит» находится по юридическому адресу Российская Федерация, город Краснодар, улица Солнечная, 15/5.

ПАО «Магнит» занимает второе место на рынке продовольственных товаров Российской Федерации, 33-е место в списке крупнейших компаний Российской Федерации.

ПАО «Магнит» по организационно-правовой форме является Публичным Акционерным Обществом. Такая организационно-правовая форма характерна для многих организаций торговли и является оптимальной и целесообразной. По форме собственности компания является частной.

Сфера деятельности: торговля продовольственными и непродовольственными товарами.

Основные товары: продовольственные и непродовольственные товары

Миссия ПАО «Магнит»: выражается отношением к целевой аудитории - работают для повышения благосостояния своих покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса, бережно относятся к ресурсам компании, улучшают технологию и достойно вознаграждают сотрудников.

Цель организации: повышение благосостояния покупателей, путем снижения их затрат на приобретение продуктов питания и товаров повседневного спроса, без снижения их качества.

Организация работы АО «Тандер» осуществляется в соответствии с утвержденными правилами внутреннего трудового распорядка. Данные правила разработаны в соответствии с Трудовым Кодексом Российской Федерации и обязательны для исполнения всеми сотрудниками.

В правилах прописаны следующие условия организации работы в АО «Тандер»:

- порядок приема и увольнения, перевода сотрудников;
- режим работы;

- порядок оплаты труда;
- условия материального стимулирования сотрудников;
- порядок дисциплинарных взысканий;
- общие права и обязанности сотрудников и работодателя.

Организация управления персоналом в торговой фирме АО «Тандер» осуществляется по подчинению многоуровневой системе. Низовое ее звено представляют продавцы- кассиры, товароведы и далее по возрастающей.

Структура АО «Тандер» линейно-функциональная. Эта структура, при которой управленческие воздействия разделяются на линейные - обязательные для исполнения, и функциональные - рекомендательные для исполнения.

Рассмотрим состояние имущества и его источников ПАО «Магнит», проанализировав динамику изменения статей и разделов бухгалтерский баланса ПАО «Магнит» за 2016 и 2017 в таблицах 2 и 3.

Таблица 2 - Анализ динамики актива баланса ПАО «Магнит» за 2016 - 2017 годы

Наименование статьи	Значения по годам, тыс. руб.		Изменения, тыс. руб.	Изменения, %
	2016	2017		
	Внеоборотные активы	56725989		
Основные средства	831223	789603	-41620	-5,01
Долгосрочные финансовые вложения	55893042	92277442	36384400	65,10
Прочие внеоборотные активы	1724	2236	512	29,70

Наименование статьи	Значения по годам, тыс. руб.		Изменения, тыс. руб. Изменения, %	
	2016	2017		
Оборотные активы	36005988	37880276	1874288	5,21
Запасы	54	39	-15	-27,78
НДС	14	0	-14	-100,00
Дебиторская задолженность	17308335	15288413	-2019922	-11,67
Финансовые вложения	18697269	22591639	3894370	20,83
Денежные средства	274	145	-129	-47,08
Прочие оборотные активы	42	40	-2	-4,76
Баланс	92731977	130949557	38217580	41,21

В 2017 году размер имущества организации по сравнению с 2016 годом вырос на 41,21%.

Рост имущества предприятия обусловлен ростом текущих активов на 5,21% и долгосрочных активов на 64,07%. Рост долгосрочных активов организации обусловлен ростом долгосрочных финансовых вложений на 65,10% и прочих внеоборотных активов на 29,70%. В то же время основные средства снизились на 5,01%.

Рост текущих активов обусловлен ростом финансовых вложений на 20,83%. В то время как запасы предприятия снизились на 27,78%, НДС на 100,00%, дебиторская задолженность организации снизилась на 11,67%, денежные средства уменьшились на 47,08% и прочие оборотные активы на 4,76%.

Рассмотрим изменения в источниках имущества. Источники имущества организации также выросли на 41,21% за счет роста капитала на 28,79% роста долгосрочных обязательств на 99,93% и роста текущих обязательств на 33,01%.

Таблица 3 - Анализ динамики пассива ПАО «Магнит» за 2016-2017 годы

Наименование статьи	Значения по годам, тыс. руб.		Изменения, тыс. руб.	Изменения, %
	2016	2017		
Капитал и резервы	57756988	74384835	16627847	28,79
Уставный капитал	946	946	0	0,00
Добавочный капитал	41988451	41988451	0	0,00
Резервный капитал	142	142	0	0,00
Нераспределенная прибыль	15767449	32395296	16627847	105,46
Долгосрочные обязательства	15009862	30008920	14999058	99,93
Займы и кредиты	15000000	30000000	15000000	100,00

Наименование статьи	Значения по годам, тыс. руб.		Изменения, тыс. руб.	Изменения, %
	2016	2017		
Отложенные налоговые обязательства	9862	8920	-942	-9,55
Краткосрочные обязательства	19965127	26555802	6590675	33,01
Займы и кредиты	5000000	26418050	21418050	428,36
Кредиторская задолженность	14964661	137184	-14827477	-99,08
Оценочные обязательства	466	568	102	21,89
Баланс	92731977	130949557	38217580	41,21

Рост капитала организации произошел за счет роста нераспределенной прибыли на 105,46%.

Рост долгосрочных обязательств компании обусловлен ростом займов и кредитов, взятых на длительный срок в 2 раза.

Рост текущих обязательств вызван ростом краткосрочных кредитов более чем в 4 раза и ростом оценочных обязательств на 21,89%. Кредиторская задолженность же сократилась на 99,08%.

В целом, в анализируемом периоде произошли отрицательные изменения в структуре пассивов, связанные с ростом долгосрочных обязательств организации и снижением капитала и резервов.

Анализ финансовых результатов ПАО «Магнит» приведен в таблице 4.

Таблица 4 - Анализ финансовых результатов ПАО «Магнит» за 2016-2017 годы

Наименование статьи	Значения по годам, тыс. руб.		Изменения, тыс. руб.	Изменения, %
	2016	2017		
Выручка от реализации	331967	344604	12637	3,81
Себестоимость реализации	57840	53989	-3851	-6,65
Валовая прибыль	274127	290615	16488	6,01
Коммерческие расходы	0	0	0	0,00
Управленческие расходы	357331	298349	-58982	-16,51
Прибыль от реализации	- 83204	- 7734	75470	90,70
Проценты к получению	5712360	9266234	3553874	62,21
Проценты к уплате	1893450	3245050	1351600	71,38
Доходы от участия в других организациях	34400000	32800000	-1600000	-4,65
Прочие доходы	12093	695	-11398	-94,25
Прочие расходы	305399	88453	-216946	-71,04

Прибыль (убыток) до налогообложения	37842400	38725692	883292	2,33
Текущий налог на прибыль	743745	1189807	446062	59,98
В т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	6824891	6556272	-268619	-3,94
Изменение отложенных налоговых обязательств	156	941	785	503,21
Чистая прибыль	37098811	37536826	438015	1,18

Выручка от реализации организации выросла на 3,81% за анализируемый период. Себестоимость реализации стала меньше на 6,65%. В результате роста выручки и снижения себестоимости валовая прибыль организации за анализируемый период выросла на 6,01%.

Финансовым результатом основного вида деятельности организации является убыток из-за значительных управленческих расходов организации. За анализируемый период убыток от продаж сократился на 90,70% в результате роста валовой прибыли организации.

Общим финансовым результатом деятельности организации является прибыль, в результате того, что организация имеет значительные доходы от участия в других организациях.

Прибыль до налогообложения организации выросла на 2,33% по сравнению с 2016 годом.

В результате роста прибыли до налогообложения увеличилась и чистая прибыль организации на 1,18%.

Таким образом, можно сделать вывод, что основная деятельность организации убыточна в основном из-за значительных управленческих расходов, прибыль организации получает от дополнительных видов деятельности. За анализируемый

период финансовые результаты деятельности организации в целом улучшились.

2.2 Анализ структуры ассортимента магазина «Магнит»

Ассортимент супермаркета «Магнит» можно разделить на основной и сопутствующий. Основной ассортимент представлен пятнадцатью крупными ассортиментными группами. В качестве сопутствующего ассортимента выступают промышленные, в частности хозяйственные, товары: мыло, стиральные порошки и другие средства бытовой химии, спички, то есть то, в чем может существовать потребность покупателя помимо продовольственных товаров.

Номенклатура типового супермаркета «Магнит» включает в себя продукцию пятнадцати основных ассортиментных групп (рисунок 1).

Насыщенность представленной номенклатуры, то есть общее число составляющих ее отдельных продуктов, у объекта изучения равно 769. Средняя насыщенность товарного ассортимента (средняя товарная линейка) супермаркета «Магнит» определяется делением общего количества продукции (769) на количество ассортиментных групп (15). Таким образом, средняя товарная линейка супермаркета охватывает 51 позицию.

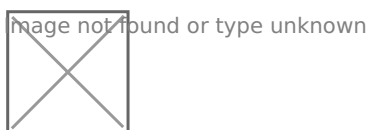


Рисунок 1 – Доли основных товарных групп в общем ассортименте сети супермаркетов «Магнит»

Глубину номенклатуры можно определить исходя из количества вариантов исполнения каждого продукта в рамках ассортиментной группы. Например, сметана продается различной жирности (15%; 20%; 25%), в двух упаковках (пакетах и пластиковых коробках) и в двух расфасовках (по 0,25л. и по 0,5 л.), значит, глубина номенклатуры сметаны равна $3 \cdot 2 \cdot 2 = 12$. Сами параметры определения глубины номенклатуры и ассортимента продукта зависят от конкретного продукта. Среди таких параметров использовались вид расфасовки, жирность, масса, форма продукта, вид обработки, наличие наполнителей или добавок, сортность. Таким образом, были рассчитаны все ассортиментные группы. Глубина номенклатуры супермаркета составила 1023.

В целях более глубокого и подробного изучения товарного ассортимента супермаркета каждая из 15 ассортиментных групп была разделена на несколько

ассортиментных подгрупп, объединенных однородными признаками, и проанализирована ниже.

Ассортиментная группа «молоко и кисломолочные продукты» разделена на восемь ассортиментных подгрупп (табл. 5).

Таблица 5 - Широта, насыщенность и глубина ассортиментной группы «Молоко и кисломолочные продукты»

Широта	Насыщенность	Глубина
1 . Молоко коровье		22
2. Сливки		2
3. Кисломолочные продукты	8 торговых	12
4. Сметана	марок	4
5. Творог и творожные продукты		6
6. Мороженое		18
7. Сыры	27	97
8. Молочные консервы сгущенные 3		4

Ассортиментная группа «рыба и морепродукты» представлена в супермаркете «Магнит» 5 ассортиментными подгруппами: рыба, рыбные консервы, рыбные пресервы, икра рыб, нерыбные морепродукты. Таким образом, широта данной ассортиментной группы равна пяти (таблица 6).

Таблица 6 - Широта, насыщенность и глубина ассортиментной группы «рыба и морепродукты»

Широта	Насыщенность	Глубина
1. Рыба	5	8
2. Рыбные консервы	7	6
3. Рыбные пресервы	8	12
4. Икра рыб	3	10
5. Нерыбные морепродукты	5	12

Следующая ассортиментная группа «яйца» представлена характерным для данной группы нешироким ассортиментом - яйца куриные и яйца перепелиные.

Ассортиментная группа «пищевые жиры» разделена на четыре ассортиментных подгруппы: растительные масла, масло коровье, маргарин, майонез. Широта, насыщенность и глубина данной ассортиментной группы представлены на рисунке 2.

Ассортиментная группа «сахар» имеет насыщенность, состоящую из двух видов: сахар-песок и сахар-рафинад. Глубина составляет 4 разновидности данного продукта (табл. 7).

Таблица 7 - Насыщенность и глубина ассортиментной группы «сахар»

Насыщенность	Глубина
--------------	---------

Сахар-песок	1
-------------	---

Сахар-рафинад	3
---------------	---

Следующая ассортиментная группа «кондитерские товары» имеет широту - 6 ассортиментных подгрупп (таблицу 8).

Ассортиментная группа «зерномучные товары» включает в себя семь ассортиментных подгрупп: крупы, мука, хлеб, булочные изделия, макаронные изделия, бараночные изделия, сухарные изделия. То есть, широта данной ассортиментной группы равна 7.

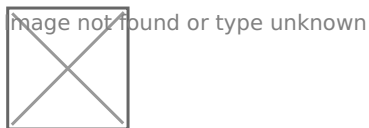


Рисунок 2 - Насыщенность и глубина ассортиментной группы «пищевые жиры»

Таблица 8 - Широта, насыщенность и глубина кондитерских товаров

	Насыщенность	Глубина
Фруктово-ягодные изделия	7	6
Карамель	5	6
Шоколад и какао-порошок	8	12
Мучные изделия	36	109
Конфеты	36	63
Халва	2	10

Насыщенность зерномучных товаров представлена 68 торговыми марками и видами продукта, глубина составляет 147 разновидностей товаров данной группы. В таблице 9 представлены широта, насыщенность и глубина каждой подгруппы.

Таблица 9 - Широта, глубина, насыщенность ассортиментной группы «зерномучные товары»

Широта	Насыщенность Глубина	
Крупы	16	28
Мука	10	24
Хлеб	3	5
Булочные изделия	6	24
Макаронные изделия	12	27
Бараночные изделия	2	5

Ассортиментная группа «вкусовые товары» представлена в супермаркете широтой - 6 ассортиментных подгрупп. Из них самым наиболее насыщенным (165 наименований) является ассортимент алкогольных напитков, представленный водкой, ликерами, настойками, вином. В магазине есть специализированный вино-водочный отдел, где покупателю предлагается большой выбор вина. Насыщенность вкусовых товаров равна 349 наименований и марок, глубина составляет 209 разновидностей.

Широта глубина и насыщенность остальных ассортиментных групп представлены в таблице 10.

Таблица 10 - Основные элементы ассортиментных групп и их показатели

Ассортиментная группа	Широта Насыщенность Глубина		
Мясо и мясные товары	6	48	37
Грибы	1	18	10

Свежие плоды	1	23	12
Свежие овощи	1	15	9
Переработанные плоды и овощи	2	30	24
Детское питание	3	38	49

Наиболее широк ассортимент мяса и мясных товаров, включающий в себя мясо разных видов, колбасные изделия, мясные консервы, различные полуфабрикаты.

Ассортиментная политика компании едина для всей сети «Магнит».

Привлекательность магазинов «Магнит» и значение новейших технологий в ее увеличении.

Прежде всего, нам необходимо определиться с тем, что же нас отличает, и будет отличать от других сетей, занимающихся подобным бизнесом, так это определяет то, насколько будут лояльны к нам наши покупатели.

По распределению функций по управлению ассортиментом в рассматриваемой организации за координацию ассортимента ответственен руководитель отдела по работе с клиентами. В рамках данной функции он ведет стратегическое управление ассортиментными группами, следит за сбалансированностью ассортиментного портфеля на основе анализа состояния и развития существующих сегментов рынка (внешних факторов) и финансовых изменений, происходящих внутри организации (внутренних факторов). Выбор той или иной ассортиментной стратегии он осуществляет на основе оценки изменения денежных потоков, вызванных изменением ассортимента, а также на основе прогноза состояния денежных потоков в перспективе.

Выявление этих групп в организации осуществляется на основе диагноза ассортиментного портфеля с использованием матрицы «рост – доля рынка» (рисунок 3).

Темп роста рынка (эффективность использования денежных средств)

Доля рынка (создание денежных средств)

низкий

высокий

большая

малая

Молоко и кисломолочные товары/продукты

рыба и морепродукты

Яйца

кондитерские товары

Детское питание

зерномучные товары

Рисунок 3 - Матрица «рост-доля рынка» для анализа ассортиментного портфеля магазина «Магнит»

Метод, разработанный Бостонской консалтинговой группой, позволяет классифицировать рассматриваемый рынок по двум независимым измерениям: привлекательность базового рынка и конкурентная сила предприятия. Для любого из видов деятельности или вида товара можно найти место на матрицы. Масштабы этой деятельности обозначены кругом площадью, пропорциональной выручке.

Звезды: Молоко и кисломолочные продукты.

Трудные дети: кондитерские товары.

Собаки: рыба и морепродукты.

Дойные коровы: детское питание.

Для «звезд» в организации принята стратегия сохранения лидерства на местном рынке; для «трудных детей» - инвестирование и избирательное финансирование; для «собак» - низкая активность, постепенное снижение продаж и уход с рынка; для «дойных коров» - получение максимальной прибыли.

Положение в матрице позволяет оценить степень необходимости инвестиций в товар и потенциал его рентабельности. Прибыль является функцией конкурентной позиции; денежные потребности обычно определяются фазой жизненного цикла, т.е. степенью зрелости базового рынка.

- На основе анализа данной матрицы руководителем отдела по работе с клиентами в магазине «Магнит» принимаются управленческие решения, касающиеся стратегического управления ассортиментом.

По распределению объемов продаж по квадратам можно оценить близость к равновесию ассортиментного портфеля (портфеля товаров). В идеале портфель должен состоять из группы товаров, способных давать свободные денежные средства, и товаров, способных обеспечить долгосрочные интересы предприятия.

Ассортиментный портфель рассматриваемого торгового предприятия является сбалансированным, так как он состоит из товаров, обеспечивающих и свободные денежные средства и долгосрочные интересы предприятия. Несмотря на то, что руководитель отдела по работе с клиентами в процессе стратегического управления ассортиментом выделяет только три группы, как было уже отмечено, они обеспечивают поступление основной прибыли, стабилизируют доходы от продаж, стимулируют продажи основных групп товаров, обеспечивают будущие доходы предприятия.

В заключение параграфа сделаем следующие выводы. Управление ассортиментной политикой на рассматриваемом торговом предприятии организовано по упрощенной схеме. Это связано с упрощенностью структуры организации и ее небольшими размерами. Управлением ассортиментной политикой заняты специалисты отдела по работе с клиентами, включая руководителя данного отдела. Директор отдела по работе с клиентами полностью берет на себя функции организации и координации ассортимента. Отдел по работе с клиентами в части управления ассортиментом занят планированием ассортимента и его контролем.

2.3 Направления совершенствования структуры торгового ассортимента магазина «Магнит»

Перспективным направлением анализа ассортимента продукции предприятия является расчет доли продукции, имеет товарные знаки, зарегистрированные в отечественных и международных организациях. Наличие товарного знака на какую-то продукцию и защиту его на потребительском рынке свидетельствуют об оригинальности изделия, его высокую и стабильную качество.

При анализе ассортимента необходимо также учитывать, насколько этот ассортимент является традиционным, какие новые виды товаров самостоятельно разработан и внедрен в производство, а изготовленные по лицензиям или при соучастии других фирм. Предприятие должно позаботиться о надлежащие документы, удостоверяющие право пользования технологиями или товарными знаками других фирм и корпораций.

Полезным для оценки ассортимента является расчет такого показателя как количество устаревших образцов продукции, выпускаемой предприятием, и соответствующей доли в объеме товарной продукции.

Оценка выполнения плана по ассортименту может быть проведена с учетом нескольких методов. Наиболее простым является метод наименьшего процента. При его применении определяется процент выполнения плана только по тем позициям ассортимента, по которым фактическое количество меньше запланированной. Самый низкий из полученных процентов принимается за сводный показатель выполнения плана по ассортименту, но не выше 100%. Из ассортимента план не может быть перевыполнен.

Однако такой метод оценки не дает ответа на вопрос: какое количество видов (групп) изделий, по которым план не выполнен. Поэтому характеристику выполнения плана по наименьшим процентом стоит дополнить данными об удельном весе тех позиций, по которым план выпуска не выполнен, в общем количестве позиций.

Вторым способом оценки выполнения плана по ассортименту является определение удельного веса тех позиций, по которым выполнен план выпуска продукции, в общем количестве позиций.

Но наиболее распространенным в практике приемом является определение среднего процента. Для этого по каждой позиции в выполнение плана по ассортименту засчитывается фактически выпущенная продукция, но не более запланированной суммы. Принятые в счет ассортимента суммы прилагаются. Путем соотношения полученного результата плану выпуска продукции всего ассортимента определяют процент выполнения плана.

Рассчитывают резерв наращивания выпуска продукции при условии выполнения плана по ассортименту. Для этого используют следующую формулу: $[(100\% - \text{средний}\% \text{ выполнения плана по ассортименту}) / 100\%] \times \text{плановый объем выпуска продукции}$.

Ассортимент продукции зависит, главным образом, от требований рынка и предлагаемых маркетинговых стратегий. Программу и объем производства необходимо разрабатывать с учетом ограничений, обусловленных условиями рынка и наличием ресурсов для различных уровней производства [1, с. 232]. При планировании ассортимента продукции по каждому изделию должен определяться тот необходимый минимум выпуска, который обеспечивает безубыточность производства или получения заданного уровня рентабельности [3, с. 103]. На наш взгляд, преимуществом этого метода является учет как рыночной конъюнктуры (с помощью определения рыночной цены), так и внутренних факторов производства (с помощью расчета цены с учетом заданного уровня рентабельности и издержек производства по каждому виду продукции). Однако этот метод является очень трудоемким тем, что нужно проводить расчеты по каждому виду продукции. Особенно остро эта проблема ощущается в условиях многономенклатурного производства. С. Пашутин акцентирует внимание на том, что в основе формирования ассортимента должен лежать принцип управления доходностью от реализации продукта. Такой подход базируется на дифференцированном учете прямых и косвенных затрат предприятия и предусматривает систему расчета себестоимости, исходя из распределения общих расходов на те, которые не зависят от количества произведенной продукции (т.е. на условно-постоянные), и на переменные, прямо связанные с оборотом или изготовлением товара за единицу времени. Автор рекомендует учитывать расходы в усеченном виде, по маржинальной себестоимости.

Подобный способ учета предусматривает отнесение на себестоимость продукта только тех расходов, которые изменяются пропорционально интенсивности деятельности предприятия, то есть переменных затрат - сырья, энергии и других затрат на технологические нужды и реализацию, включая торгово-транспортные. Постоянные расходы, или так называемые накладные расходы, исключаются из себестоимости новых изделий и, как правило, покрываются полученным от реализации продукции маржинальной прибылью, под которым понимают разницу между выручкой и переменной частью себестоимости реализованных товаров. Маржинальная прибыль необязательно рассчитывать по всем позициям ассортиментного перечня. Вполне достаточно ограничиться лишь наиболее значимыми товарами с учетом величины расходов. Для этой цели может быть использован метод ABC-анализа, согласно которому вся продукция предприятия делится на три группы по ее ценности, то есть выстраивается иерархическая шкала товаров с максимальной ценностью при их минимальном количестве [2, с. 21-24]. По нашему мнению, методика С. Пашутина в определенной степени решает

проблему высокой трудоемкости работ по планированию ассортимента продукции, которую решил М.М. Лепа.

Применение ABC-анализа в практике отечественных предприятий в определенной степени ограничивается из-за обилия возможных критериев ранжирования ассортиментных групп продукции. Критериями ранжирования могут быть объемы реализации продукции, маржинальная прибыль, количество брака, переменные затраты и прочее. Именно поэтому, на наш взгляд, целесообразно предложить наиболее экономически содержательный критерий ранжирования среди вышеприведенных.

Тщательный анализ спроса потребителей при формировании ассортимента мы находим в работе Е.М. Пригожина, в которой определены оптимальную структуру ассортимента продукции по показателю эффективности применения в эксплуатации каждого изделия при ограниченной производственной мощности. Автором предложена методика расчета ассортимента учитывает уровень удовлетворения спроса потребителей, технический уровень предлагаемой продукции. Таким образом, в работе Е.М. Пригожина нашли отражение такие факторы, влияющие на формирование продукции, как удовлетворение спроса потребителей, оптимальные параметры продукции, а также ограничивающие факторы, роль которых выполняют производственная мощность и трудоемкость изготовления продукции. Необходимо отметить, что такой подход к формированию ассортимента в определенной степени потерял актуальность из-за значительного сокращения объемов производства промышленной продукции, но его можно применять на конкретных предприятиях машиностроения, где существуют ограниченные производственные мощности.

, И. Швец предлагает использовать статистические методы, в частности метод, основанный на критерии К. Пирсона «хи-квадрат». Этот критерий позволяет установить предельные отклонения эмпирического распределения частот от теоретического при любом законе распределения. Его практическим применением может быть установление критических моментов перехода на новые товары.

На наш взгляд, этот метод в определенной степени дублирует подход С. Пашутина, где показателем оптимальности ассортимента продукции является не маржинальная прибыль, а критерий «хи-квадрат». Но применение метода С. Пашутина более целесообразным, поскольку показатель маржинальной прибыли несет экономическую информацию в отличие от статистического критерия «хи-квадрат».

Матричный инструментарий для управления ассортиментом продукции представлен общеизвестными матрицами БКГ, МакКинзи, Джeneral Электрик, HOFER / SCHENDEL, ADL / LC. Нужно отметить, что применение матриц обеспечивает высокий уровень эффективности управления ассортиментом на стратегическом уровне, а методический инструментарий управления ассортиментом на тактическом уровне нужно более глубоко исследовать.

Для осуществления успешной деятельности на рынке необходима детально разработанная и хорошо продуманная товарная политика. Дело в том, что решение о товаре являются наиболее важными в рамках разработки и реализации комплекса маркетинга. Основная задача товарной политики заключается в формировании оптимального товарного ассортимента предприятия, разработке направлений его совершенствования.

Несмотря на достаточное количество методических подходов к управлению ассортиментом, открытыми остаются вопросы выбора критерия ранжирования ассортиментных групп продукции при построении диаграммы Парето с целью определения сбалансированности ассортимента продукции. Также необходимо уделить внимание вопросам определения рациональности ассортимента продукции, так распространенные в практике маркетологов матрицы анализа стратегических бизнес-единиц предприятия не отражают в полной мере зависимость между рентабельностью ассортиментной группы и объемами ее производства.

Перед проведением оптимизации ассортимента продукции с нашей точки зрения целесообразно определить рациональность и сбалансированность фактического ассортимента продукции. По результатам реализации вышеприведенных действий предприятие будет иметь возможность определить направления ассортиментной политики и оптимизировать ассортимент продукции.

Анализ рациональности ассортимента продукции можно проводить формализованными и неформализованными методами. Среди неформализованных методов наиболее распространенным является метод коллективных экспертных оценок. Применение этого метода позволяет осуществить анализ, опираясь на опыт работы экспертов. Проверка экспертных оценок на степень согласованности мнений экспертов позволяет повысить качество анализа рациональности ассортимента. Вместе с тем экспертный метод имеет существенный недостаток - субъективность оценивания. Именно поэтому с нашей точки зрения необходимо применять формализованные методы анализа, среди которых наиболее

оптимальным по соотношению «скорость анализа» - «качество анализа» является расчет критерия Спирмена.

Заключение

Для выживания в условиях быстро изменяющегося внешней среды хозяйственных субъектов важной проблемой является формирование оптимальной товарно-ассортиментной политики. В случае отсутствия стратегических усилий по ее формирования и реализации структура ассортимента предприятий становится очень неустойчивой под влиянием различных внешних, а иногда и внутренних факторов, что может привести к коммерческому провалу на рынке.

Ассортимент - это перечень наименований изделий с указанием количества каждого из них.

Выполнение плана по ассортименту выпуска является необходимым условием выполнения плана поставок. Однако, ассортимент выпуска и поставок может не совпадать, так как поставки за отчетный год частично выполняются за счет использования остатков готовой продукции на складе на конец предыдущего года. Поэтому невыполнение плана по ассортименту выпуска может негативно повлиять не на реализацию продукции с учетом обязательств по поставкам, а на состав остатков готовой продукции на конец года.

Комплексное применение методических подходов к определению рациональности и сбалансированности ассортимента повышает обоснованность хозяйственных решений в сфере маркетинговой деятельности предприятия за счет установления корреляционной связи между рентабельностью ассортиментных групп и их удельным весом в объеме производства. Использование маржинального дохода как критерия ранжирования ассортиментных групп продукции при построении диаграммы Парето позволяет осуществлять более гибкую ассортиментную политику, в современных рыночных условиях является существенным конкурентным преимуществом для предприятия.

Необходимыми условиями эффективного применения предложений авторов являются:

- высокий уровень согласованности стратегического, тактического и оперативного уровней управления на предприятии (поскольку выявленные в ходе анализа на оперативном и тактическом уровнях «проблемные» ассортиментные группы должны быть более детально исследованы с помощью инструментов стратегического планирования);

- анализ результатов маркетинговых исследований удовлетворенности потребителей параметрами продукции (поскольку обнаружены нерентабельные ассортиментные группы могут быть усовершенствованы путем улучшения наиболее важных для потребителя параметров, кроме того, новейшие разработки в области изучения потребностей потребителей позволяют более эффективно выявить и обосновать показатели потребности в конкретных параметрах продукции, показатели потребности в количестве продукции и показатели платежеспособности потребителей).

Применение диаграммы Парето и коэффициента корреляции Спирмена обеспечивает:

- увеличение объемов реализации продукции (за счет увеличения объемов производства более рентабельной продукции и сокращение производства менее рентабельной)

- увеличение целевой доли рынка предприятия (за счет более полного учета потребностей потребителей в ассортименте продукции);

- улучшение имиджа предприятия (за счет поддержания репутации предприятия как добросовестного производителя, заботящегося об интересах потребителей и быстро реагирует на изменение их предпочтений);

- снижение степени риска маркетинговой деятельности (за счет повышения обоснованности ассортимента продукции предприятия);

- рост прибыли предприятия (за счет оптимизации ассортимента продукции и синергического эффекта от приведенных выше преимуществ).

Список литературы

1. Абаев Ю. Управление ассортиментом: принцип «золотой середины» // «Канцелярия». – 2014. – № 11.

2. Абрютин М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. – М.: Дело и Сервис, 2015. – 256 с.
3. Артеменко В.Г, Беллендир М.В. Финансовый анализ. – М.: Дело и Сервис, 2014.
4. Арустамов Э.А. Охрана труда. Справочник. – М.: «Дашков и К». 2014. – 279 с.
5. Бабаев Ю.А. Бухгалтерский финансовый учет. – М.: Вузовский учебник, 2015.
6. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М. Маркетинг. – М.: Экономика, 2015. – 679 с.
7. Басовский Л.Е. Теория экономического анализа. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 222 с.
8. Гиляровская Л. Г., Вехорева А. А. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческого предприятия. – СПб.: Питер, 2015.
9. Гиляровская Л.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. литература / Л.Т. Гиляровская.– М.: ТК Велби, Изд-во Проспект. - 2016. - 360 с.;
10. Гличёв. А.В. Основы управления качеством продукции. Изд-во АМИ, 2015;
11. Донцова Л. В., Никифорова Н. А. Комплексный анализ бухгалтерской отчетности. – 4-е изд. – М.: Дело и сервис, 2015.
12. Ефимова О. Е. Финансовый анализ. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Бухгалтерский учет, 2014.
13. Ивашкевич В. Б., Семенова И. М. Учет и анализ дебиторской и кредиторской задолженности. – М.: Бухгалтерский учет, 2013.
14. Капырин В.В. Системы управления качеством: учебник для студентов вузов/ В.В. Капырин, Г.Д. Коренев.- М., Европ. Центр по качеству., 2017.-323 с.;
15. Курганская Н.И. Прогнозирование, планирование и анализ производственной деятельности предприятия: Учебное пособие. - Издательский центр ДГТУ, 2017;
16. Кустова Т.Н. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. - Рыбинск: РГАТА, 2013. - 200 с.;
17. Ковалев В. В., Волкова О. Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: Проспект, 2015.
18. Любушин Н. П., Лещева В. Б., Дьякова В. Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. Н. П. Любушина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014.
19. Окрепилов В.В. Управление качеством: Учебник - 2-е изд., доп. И перераб.- М.: Экономика, 2014;
20. Пожидаева Т.А., Коробейникова Л.С., Купрюшина О.М. Экономический анализ: Практикум. - Воронеж: Изд-во ВГУ, 2015. - 67 с.;
21. Пястолов С.М. Экономический анализ деятельности предприятий: учеб. пособие для вузов / С.М. Пястолов. - М.: Академический Проект, 2017. - 572 с.;

22. Ришар Ж. Аудит и анализ хозяйственной деятельности предприятия: Пер. с фран. / Под ред. Л. П. Белых. – М.: Аудит ЮНИТИ, 2013.
23. Савицкая Г. В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности. – М.: Инфра-М, 2015.
24. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: Инфра-М, 2014.
25. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. пособие для вузов. – Минск; Москва: ИП Перспектива «Эко-перспектива», 2015.
26. Санникова И.Н., Стась В.Н., Эргардт О.И. Комплексный экономический анализ: Учебное пособие. - Барнаул: Изд-во Алт. гос. ун-та, 2013. - 168 с.;
27. Стражев В.И. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности/ В.И. Стражев. - М.: Высшая школа. - 2013. - 190 с.;
28. Чернов В. А. Экономический анализ: торговля, общественное питание, туристический бизнес: Учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. М. И. Баканова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014.