

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Для каждого предприятия при планировании ассортимента важно учитывать рыночные факторы и предлагать рынку такой ассортимент, который будет востребован. Если компания не сможет предложить рынку оптимальный ассортимент товаров, услуг, то не сможет добиться максимальной прибыли, желаемых конкурентных позиций на рынках, и будет экономически неустойчива. И, наоборот, при оптимальной структуре ассортимента, компания сможет реализовать максимум продукции, получит желаемую прибыль и будет конкурентоспособной на рынке.

Однако недостаточно иметь только на данный момент времени конкурентоспособную продукцию, чтобы быть экономически и технологически устойчивым участником рынка. Высокая динамика рыночных изменений может очень быстро перевести конкурентоспособный продукт в разряд неконкурентоспособных. Поэтому каждый производитель товаров и услуг должен иметь мобильную и в высшей степени адаптивную ассортиментную политику, позволяющую управлять всеми имеющимися в его распоряжении ресурсами.

Управление предприятием требует применения всех возможных аналитических, финансово-экономических, организационно-управленческих и производственно-хозяйственных мероприятий, направленных на улучшение его финансового состояния, повышения эффективности работы, увеличения производительности труда, расширения ассортимента продукции и услуг. Все эти меры направлены на увеличение прибыли за счёт более эффективного использования имеющихся ресурсов.

Актуальность работы определяется тем, что в условиях жесткой конкуренции практически на всех рынках необходимо чутко следовать требованиям потребителей, использовать все имеющиеся возможности для продвижения предприятия на рынке и удержания достигнутой позиции, в условиях постоянно растущих требований клиентов, обострения конкурентной борьбы и нестабильности макроэкономической среды.

Можно утверждать, что конкурентоспособность производимой продукции (товаров, услуг) и конкурентоспособность предприятия вытекают из сущности ассортиментной политики. Ее конкурентные преимущества формируются многими факторами: современностью технологий создания продуктов, и их производства, степенью обновления предлагаемого ассортимента, инновационным мышлением персонала, эффективностью управления имеющимися ресурсами, развитостью внутренних и внешних коммуникаций.

Цель работы – разработка ассортиментной политики предприятия.

Достижение этой цели требует решения следующих задач:

- Рассмотреть сущность ассортиментной политики.
- Выявить особенности ассортиментной политики и ее влияние на финансовый результат предприятия.
- Дать краткую характеристику предприятия.
- Проанализировать ассортимент продукции АО МК «Шатура».
- Разработать предложения по изменению ассортиментной политики предприятия.

Объектом исследования в работе является деятельность АО МК «Шатура», а предметом исследования – методы анализа ассортиментной политики предприятия.

Для решения поставленных задач в работе используются методы научного знания, способствующие рассмотрению объекта исследования с разных позиций.

Аналитический метод способствует раскрытию теоретических аспектов разработки ассортиментной политикой предприятия. Системно-структурный метод позволяет проанализировать текущее состояние ассортиментной политики. Экономико-математические методы способствуют определению направлений совершенствования ассортиментной политики организации.

Структурно работа состоит из введения, двух глав, включающих пять параграфов, заключения, списка использованной литературы и приложений.

## **Глава 1 Теоретические основы ассортиментной политики и методы ее формирования**

## 1.1 Сущность ассортиментной политики

Процессы экономических преобразований в Российской Федерации привели к новому пониманию принципов предпринимательской деятельности. Развитие рыночных отношений и усиление конкуренции указывают на необходимость новых подходов в предпринимательстве, ориентированных на повышение прибыли и конкурентоспособности предприятия. Обеспечение конкурентоспособности и прибыльности предприятия определяется, зачастую, способностью ассортимента товаров предприятия адекватно отвечать текущему потребительскому спросу на качественном и количественном уровнях. Таким образом, повышение эффективности управления товарным ассортиментом предприятия является актуальной задачей в современных условиях хозяйствования. Предприятие ежедневно сталкивается с необходимостью быстрого реагирования на каждое изменение рыночной ситуации, что, в первую очередь, отражается на ассортименте. Ассортиментная политика является одним из основных объектов системы управления, так как именно отношение потребителей к продукции определяет возможности существования и развития предприятия [6].

Поэтому для любого предприятия продуманная и детально разработанная ассортиментная политика служит основой его стабильности, рентабельности, индивидуальности, конкурентоспособности и, в конечном итоге, определяет успех предприятия на рынке. Кроме того, ассортиментная политика является наиболее важным из всех инструментов, с помощью которых предприятие осуществляет свою деятельность на рынке. Главная задача ассортиментной политики заключается в том, чтобы в каждый данный момент товары, составляющие ассортимент предприятия, оптимально соответствовали потребностям покупателей по качественным и количественным характеристикам. Через формирование и реализацию ассортиментной политики маркетинговая деятельность любого предприятия выполняет свою основную функцию – приведение в соответствие соотношение спроса и предложения [15].

Задачами ассортиментной политики являются:

- удовлетворение запросов потребителей;
- эффективное использование технологических знаний и опыта фирмы;
- оптимизация финансовых результатов фирмы, когда формирование ассортимента основывается на ожидаемой рентабельности и объеме прибыли;

- завоевание новых покупателей путём расширения сферы применения существующей производственной программы (применяется жизненный цикл товара);
- соблюдение принципа гибкости за счёт диверсификации сфер деятельности фирмы и включения, нетрадиционных для неё отраслей в портфель стратегических зон хозяйствования;
- соблюдение принципа синергизма, предполагающего расширение областей производства и услуг фирмы, связанных между собой определённой технологией единой квалификацией кадров другой логической зависимостью, дающей значительную экономию затрат [7].

На современном этапе развития экономики России особую актуальность приобретают вопросы улучшения управления ассортиментом товаров. Однако, к сожалению, руководство многих предприятий недостаточно представляет все преимущества эффективной ассортиментной политики и управления качества, и поэтому одним из направлений экономического роста страны является привлечение внимания к данной проблеме. Во-первых, необходимо формирование товарного ассортимента, качество товара, которые наиболее полно удовлетворили бы потребности определенных категорий покупателей.

Анализ приведенных определений понятия «ассортиментной политики предприятия» позволил обозначить несколько направлений. Поэтому выбор единственно правильного определения не является конечной целью. Однако проведенный анализ различных взглядов показал, что необходимо стремиться к определенной строгости и четкости в определении «ассортиментной политики», при этом не исключая возможности развития в сторону нахождения наиболее актуальных и современных путей совершенствования данного понятия. В определении «ассортиментная политика предприятия» должны содержаться следующие моменты:

Указание на цель деятельности фирмы и эффективное использование имеющихся ресурсов фирмы для обеспечения экономической эффективности деятельности фирмы, получению прибыли предприятия.

Определение целенаправленных действий по управлению товарным ассортиментом предприятия (система мер по определению набора товарных групп, процесс формирования оптимальной структуры ассортимента, определение номенклатуры производства и реализации товаров).

Ассортиментная политика должна формироваться с учетом потребительских требований и требований общества в целом.

Главная цель ассортиментной политики для любого предприятия – достижение его конкурентных преимуществ на рынке во всех направлениях: товарном, финансовом, технико-технологическом и организационно-управленческом. При этом существует причинно-следственная взаимосвязь, когда, например, инвестиции выступают условием конкурентоспособности производимого ассортимента, а последний обеспечивает финансовую стабильность, развитие и, как результат, достижение интегрированного преимущества во всех обозначенных направлениях одновременно [25].

Конкурентоспособность ассортиментной политики – это ее комплексное свойство, которое позволяет обеспечивать сравнительные рыночные преимущества на основе применения современных производственных, управленческих, маркетинговых и других новых решений. Таким образом, она предполагает инновации в производстве, управлении и глубокое знание рынка как основу их эффективной реализации.

Эффективная конкурентоспособная ассортиментная политика предполагает развитие внутрифирменной экономики ассортимента, под которой в целом следует понимать совокупность конкретных инструментов достижения экономической выгоды и целесообразности в производстве конкретных видов продукции и услуг [6]. Экономика ассортимента означает работу с конечными потребителями через посредников, применение гибкой ценовой политики в зависимости от рыночной конъюнктуры.

Особо стоит подчеркнуть, что современная ассортиментная политика – это наукоемкая система, требующая инноваций. Но сказанное означает не столько покупку некоторых технологий, оборудования и разработок, сколько использование своего внутреннего, главным образом корпоративного интеллекта, собственных разработок, адаптированных к особенностям внутреннего и внешнего рынков. Известно, что покупаемые на рынке готовые технологии и технологическое обеспечение, как правило, не являются прорывными, обеспечивающими прогресс и тем более конкурентные преимущества.

## **1.2 Особенности ассортиментной политики и ее влияние на финансовый результат предприятия**

Главная цель коммерческой деятельности предприятия – получение прибыли через удовлетворение покупательского спроса при высокой культуре торгового обслуживания. Продавать товары и услуги надо так, чтобы любая коммерческая операция обеспечивала оптимальный уровень рентабельности, торговый риск был сведен к минимуму, постоянно укреплялось положение предприятия на рынке и росло доверие к нему со стороны деловых партнеров. Эффективная коммерческая деятельность обеспечивает устойчивое финансовое состояние предприятия, его конкурентоспособность. А для того, чтобы эта деятельность была эффективной, предприятия должны уметь выявлять все недостатки торгово-технологического и организационного процесса и устранять их. Фирмы не могут вечно полагаться на существующее состояние этого процесса, он должен постоянно совершенствоваться. Одним из составляющих этого процесса является формирование ассортимента. От рациональности, полноты и устойчивости ассортимента зависит стабильность всего предприятия.

Стабильность коммерческой деятельности определяется рациональностью, полнотой и устойчивостью ассортимента. От состава и обновляемости ассортимента непосредственно зависят рост товарооборота и ускорение его реализации. Отсутствие в торговле нужных товаров, услуг, их узкий, нестабильный или несоответствующий запросам потребителей ассортимент отрицательно сказывается на эффективности деятельности предприятия. Цель ассортиментной политики – формирование ассортимента в зависимости от потребностей рынка, финансового состояния предприятия и его стратегических целей. Ассортиментная политика и стратегия предприятия тесно взаимосвязаны. Роль процесса управления ассортиментом заключается в том, чтобы умело сочетать финансы предприятия с ассортиментной политикой предприятия, обеспечивающей рост прибыли.

Тщательно разработанная ассортиментная политика предприятия служит руководству указателем, генеральным курсом которым должно идти предприятие, что в свою очередь позволяет сотрудникам предприятия ориентировать свою работу в наиболее прибыльных направлениях.

Правильный выбор ассортиментной политики предприятия служит своего рода гарантией, что выгодные возможности не будут упущены. В связи с этим проблема

эффективного управления ассортиментом для предприятия является всегда актуальной.

Ассортиментная политика – это одна из важнейших составляющих конкурентной стратегии компании. Вопрос о расширении/сужении ассортимента выпускаемой/продаваемой продукции может иметь различные решения в зависимости от целого комплекса конкретных условий: отрасль, товарная группа, размеры фирмы и прочие конъюнктурные составляющие. Однако общие правила и зависимости могут и должны быть определены и сформулированы на основании анализа состояния и развития существующих сегментов рынка (внешние факторы) и финансовых изменений, происходящих внутри компании (внутренние факторы).

Выбор той или иной ассортиментной стратегии должен основываться на оценке изменений денежных потоков, вызванных изменением ассортимента, а также на прогнозе состояния денежных потоков в перспективе [23].

Любое расширение ассортимента неизбежно влечет за собой увеличение расходов. При этом положительные финансовые результаты от изменений в ассортименте могут иметь место только в будущем. Иногда целью расширения ассортимента может быть реклама. В таком случае расширение ассортимента должно рассматриваться, как и всякие операционные расходы – с точки зрения их влияния на денежные потоки и финансовые результаты [28].

В любом случае главным критерием при оценке решения о выпуске новой продукции (будь-то новый и независимый вид товара, услуги или имиджевый продукт) или о сокращении существующей товарной номенклатуры должно быть изучение денежных потоков и финансовых результатов, полученных в связи с такими изменениями.

При условии успешного продвижения на рынке нескольких товарных групп (стратегия диверсификации ассортимента), широта ассортимента может рассматриваться как способ увеличения устойчивости объекта (бизнеса, организации и т.д.).

Ассортиментная политика нужна для того, чтобы привлечь клиента не столько самим продуктом, сколько удобной для него подборкой товаров или услуг. Формируя ассортимент товаров, нужно учитывать все потребности клиентов, при организации продаж своей продукции. Ассортиментная политика предприятия выступает как один из важных инструментов:

- увеличения прибыли;
- роста объемов деятельности предприятия;
- улучшения положения предприятия на рынке.

Правильно выбранная ассортиментная политика является важнейшим инструментом в конкурентной борьбе любого предприятия. В этом случае стоит заметить, что правильная ассортиментная политика – это ключ к рентабельности и конкурентоспособности предприятий. От качества формирования ассортиментной политики зависит многое, в том числе объем продаж и прибыль. Здесь приходится проанализировать многие моменты – что продается лучше, что приносит большую прибыль, что покупают ключевые клиенты, что не пользуется спросом. Поэтому среди инструментов коммерческой деятельности предприятия ассортиментная политика занимает особое место [6].

Проблема управления ассортиментом продукции и ассортиментной политикой предприятия в целом нашла отражение в работах отечественных и зарубежных учёных. Она рассматривается с позиций различных областей экономической науки: маркетинга, коммерческой деятельности, товароведения и экономики предприятия [24]. Анализируя взгляды учёных на ассортиментную политику в Приложении А, можно сделать вывод, что её сущность и механизм изучаются на трёх основных уровнях:

- корпоративном;
- функциональном;
- инструментальном.

На корпоративном уровне ассортиментная политика рассматривается как базовая часть бизнес-портфеля предприятия, т.е. как стратегическая категория. Каждое предприятие производит определённый набор товаров и услуг. Объём производства разных товаров может сильно различаться, а также могут варьироваться рентабельность производства и продажи отдельных позиций. Поскольку предприятие реализует свои товары различным покупателям разных рынков и сегментов, очевидно, что рентабельность продаж не может быть одинаковой. Кроме того, возможна работа на разных географических территориях, в разных странах и т. п. Здесь также, скорее всего, финансовые показатели не будут совпадать. Все это связано не только с особенностями самой компании, но и с сильным влиянием факторов маркетинговой среды [11].

Как отмечает М. Мак-Дональд, «концепция портфеля товаров берёт своё начало в финансовой теории, где применяются сбалансированные комплексы рискованных инвестиций, обеспечивающие инвестору требуемую прибыль. Для обеспечения текущего и перспективного дохода желательно составлять сбалансированный портфель инвестиций». Исследователь считает, что бизнес-портфель – совокупность производимых компанией товаров и услуг, сгруппированных по выбранным критериям для целей стратегического планирования и управления [26].

Корпоративный уровень ассортиментной политики обеспечивает предприятию базовую часть бизнес-портфеля, что даёт возможность планирования основных направлений развития с позиции инвестирования и разработки стратегий роста. Кроме того, важные решения, связанные с построением организационных структур крупного бизнеса и отдельных компаний и подразделений, принимаются исходя из потребностей управления бизнес-портфелем. Единицы бизнес-портфеля являются также объектами маркетингового управления. Бизнес- единица (strategic business unit, strategische Geschaefteinheit) – сочетание «продукт – рынок», которое в рамках планирования деятельности предприятия и маркетингового планирования рассматривается отдельно. Бизнес-единицы должны давать возможность охватить все решения, шансы и риски, связанные с определенным бизнесом. Это могут быть и целые направления деятельности.

Ассортиментная политика решает задачу оптимизации товарных групп, стратегических зон хозяйствования фирмы, с одной стороны, обеспечивая экономию за счёт внутренней их связанности, возможности использования общей системы сбыта, научно-технической базы, с другой стороны, защищая за счёт значительной диверсификации, «разбросанности» товарных позиций от возможных резких и отрицательных изменений условий рыночного развития. Планы поступательного развития фирмы в средне-, долгосрочной перспективе должны основываться на реалистичной, хорошо продуманной стратегической программе обновления ассортимента продукции. В интересах сохранения объёмов сбыта (достигаемого уровня рентабельности) предприятию необходимо быть готовым к немедленной замене вырабатываемой продукции новыми видами сразу же, как только она становится нежизнеспособной, заканчивает свой жизненный цикл.

На функциональном уровне ассортиментная политика представляет собой совокупность товаров как комплексов маркетинга.

Значимой целью для предприятия, помимо получения прибыли, является занятие лидирующей позиции на целевом рынке. Её достижение возможно благодаря

проведению правильной ассортиментной политики.

Каждый товар должен быть ориентирован на конкретного потребителя. Воплощение этого рыночного принципа опирается на так называемую ассортиментную концепцию, разработка которой предшествует формированию стратегического товарного ассортимента. Она представляет собой направленное построение рациональной ассортиментной структуры товарного предложения. За основу принимаются потребительские требования конкретных субъектов рынка, обеспечение наиболее эффективного использования финансовых, материальных, технологических и трудовых ресурсов.

Ассортиментная концепция выражается в виде системы обобщенных показателей, характеризующих возможности рационального развития товарного ассортимента, уровень и соотношение цен на конкретные товары.

Прогнозирование ассортимента на долгосрочный период, в котором были бы учтены такие важные характеристики, как эстетичность, точные размеры, конкретная цена, маловероятно. Сущность планирования, формирования и управления ассортиментом заключается в том, чтобы товаропроизводитель своевременно предлагал определённую совокупность товаров, которые, соответствуя в целом профилю его производственной деятельности, наиболее полно удовлетворяли бы требованиям определенной категории покупателей.

Планирование ассортимента является непрерывным процессом, продолжающимся в течение всего жизненного цикла продукции, начиная с зарождения замысла о создании нового изделия и заканчивая снятием его с производства. Иначе говоря, предприятие не может сколь угодно долго поставлять на рынок одну и ту же продукцию.

На инструментальном уровне ассортиментная политика представляет собой часть товарной политики. Управление товарным ассортиментом предполагает координацию взаимосвязанных видов деятельности – научно-технической и проектной, комплексного исследования рынка, организации сбыта, сервиса, рекламы, стимулирования спроса. Трудность решения данной задачи состоит в сложности объединения всех этих элементов для достижения конечной цели оптимизации ассортимента с учётом поставленных предприятием стратегических рыночных задач. Данные определения объединены пониманием того, что первичным является товарная политика, которая определяет основные позиции в управлении ассортиментом, т.е. ассортиментную политику. Товарная политика

предполагает определённый курс действий товаропроизводителя или наличие у него обдуманых принципов поведения. Она призвана обеспечить преемственность решений и мер по формированию ассортимента и его управлению; поддержанию конкурентоспособности товаров на требуемом уровне; нахождению для товаров оптимальных ниш (сегментов); разработке и осуществлению стратегии упаковки, маркировки, обслуживания товаров. Отсутствие товарной политики ведёт к неустойчивости структуры ассортимента из-за воздействия случайных или преходящих текущих факторов, потере контроля над конкурентоспособностью и коммерческой эффективностью товаров. Принимаемые руководителем текущие решения в таких случаях нередко основываются исключительно на интуиции, а не на «трезвом» расчете, учитывающем долговременные интересы.

#### Выводы по главе

Таким образом, хорошо продуманная товарная политика не только позволяет оптимизировать процесс обновления товарного ассортимента, но и служит для руководящего аппарата предприятия своего рода указателем общей направленности действий, способных скорректировать текущие ситуации. Отсутствие генерального курса, без которого нет и долгосрочной товарной политики, может привести к неправильным решениям, распылению сил и средств, отказу от запуска изделий в производство, когда на это уже затрачены огромные средства. К решению задач товарной политики необходим стратегический подход. Это означает, что любое решение в этой области должно приниматься не только с точки зрения текущих интересов, но и с учётом того, как оно работает на конечные цели. Стратегия – это долговременный курс товарной политики, рассчитанный на перспективу и предусматривающий решение принципиальных вопросов. Современная ассортиментная политика, по мнению большинства учёных, предполагает решение следующих наиболее важных задач: удовлетворение спроса конкретных групп потребителей; гибкое реагирование на требования рынка; обеспечение финансовой устойчивости предприятия.

Вместе с тем разработка и осуществление ассортиментной политики требуют соблюдения определённых условий: чёткого представления о коммерческой стратегии предприятия на рынке; хорошего знания рынка и характера потребностей потребителей; ясного представления о своих возможностях и ресурсах в настоящее время и в перспективе [41].

# **Глава 2 Анализ и оценка ассортиментной политики АО МК «Шатура»**

## **2.1 Краткая характеристика предприятия**

Мебельная компания «Шатура» ведёт свою историю с июля 1961 года, когда в одном из цехов предприятия было начато изготовление мебели с выпуска первой партии платяных шкафов. Пройдя эпоху своего становления и развития в годы плановой экономики и этап глубоких преобразований на пути перехода к рыночной экономике в середине 90-х, в конце XX века «Шатура» стала крупнейшим предприятием отечественной мебельной промышленности, лидером мебельного рынка России. Сегодня Компания выпускает корпусную бытовую мебель, предназначенную для потребителей со средним уровнем доходов, а также малого и среднего бизнеса. Постоянно обновляя и совершенствуя свой ассортимент, Компания осуществляет производство мебели для гостиных, спален, прихожих, детских и ванных комнат, кухонь, офисную мебель для руководителей и оперативного состава.

Многие из выпущенных «Шатурой» мебельных коллекций уникальны и не имеют аналогов по соотношению цена/качество. Высокое качество продукции обусловлено тем, что изготовление мебели происходит с использованием только высококачественной и экологичной ламинированной плиты класса E1 собственного производства и применением высококлассного оборудования, соответствующего самым высоким мировым стандартам.

Шатурское производство мебели осуществляется только высококвалифицированными работниками, прошедшими специальную профессиональную подготовку; на каждом этапе, изготовление мебели сопровождается эффективной системой внутреннего контроля качества. Вся продукция «Шатуры» проходит обязательную государственную сертификацию.

По данным Ассоциации предприятий мебельной и деревообрабатывающей промышленности России объем продаж на внутреннем рынке в течение 9 месяцев 2017 года по сравнению с 9 месяцами 2016 вырос почти на 15%.

Доля отечественной и импортной мебели на рынке РФ составили 42,8% и 57,2% соответственно.

Компания производит 3,4% от всей выпускаемой в России мебели. Обладая самой развитой в России сетью фирменных магазинов (более 600), «Шатура» с начала XXI века является самым известным и единственным национальным мебельным брендом, что подтверждается неоднократными победами в конкурсе «Бренд года».

Основными активами предприятия являются человеческие ресурсы и нематериальные активы: торговая марка, деловые отношения, деловая репутация и необходимые кадровые ресурсы, вплоть до международных независимых членов Совета директоров.

Постоянно развивая и совершенствуя свои бизнесы, «Шатура» представляет собой организационную структуру, основанную на системе экономически самостоятельных, географически обособленных подразделений (бизнес-единиц) в рамках единого юридического лица, взаимодействующих между собой по правилам внутреннего рынка, которые максимально приближены к правилам рынка внешнего.

Организационная структура АО МК «Шатура» включает:

1) Коммерческую службу АО МК «Шатура».

Головной офис коммерческой службы находится в Москве. Подразделения коммерческой службы ведут свою деятельность в крупнейших региональных центрах России. Коммерческая служба является основным звеном, осуществляющим реализацию продукции, выпускаемой в производственных подразделениях, обеспечивает управление товаропроводящей сетью, ее развитие и совершенствование.

2) Производственное объединение «Мебель».

Является историческим производственным ядром предприятия, расположенным в г. Шатура Московской области. Именно здесь производство мебели обеспечивает основной объем выпускаемой «Шатурой» продукции.

3) Производственную компанию «Шатура-Плиты».

В ее состав входит комплекс по производству ламинированных древесно-стружечных плит стоимостью 50 млн. долларов, созданных в городе Шатура в 2004 году. Комплекс полностью обеспечивает потребности в высококачественной ДСП Производственного объединения «Мебель» и осуществляет прямые продажи ламинированных древесно-стружечных плит сторонним потребителям.



1. Британика дуб темный 36 100	3 202	115 579 992
1. Александрия	28 100	10 283
1. Rimini Bosco	69 500	2 495
1. Rimini Muscat	57 000	5 069
1. Rimini Cube Mokko	23 000	6 282

**ИТОГО ГОСТИНЫЕ 1 444 749 900**

## **СПАЛЬНИ**

1. Лючия светлая	75 100	481	36 118 748
1. Камелия	50 100	1 442	72 237 495
1. Лорена светлая	53 600	674	36 118 748
1. Лорена тёмная	53 600	809	43 342 497
1. Марта - М Беж	65 100	1 110	72 237 495
1. Эльба светлая	79 900	271	21 671 249
1. Эльба темна	79 900	271	21 671 249
1. Diamant Орех	159 900	45	7 223 750

1. Diamant Ясень	111 700	323	36 118 748
1. Флоренция - М	65 100	999	65 013 746
1. Tiffany Ясень	88 800	244	21 671 249
1. CAPRI сосна	63 700	1 134	72 237 495
1. Британка комби	28 100	5 141	144 474 990
1. Rimini Choco	68 900	1 048	72 237 495

**ИТОГО СПАЛЬНИ 722 374 950**

**ПРИХОЖИЕ**

1. Соло	55 308	4 354	240 791 650
1. Кармен	65 500	2 757	180 593 738
1. Неаполь венге	31 839	3 781	120 395 825
1. Парма орех	24 711	14 617	361 197 474
1. Неаполь дуб	31 839	5 672	180 593 738
1. Неаполь орех	31 839	3 781	120 385 825

**ИТОГО ПРИХОЖИЕ 1 203 958 250**

## **КУХНИ**

1. Ацена Синяя	65 200	1 108	72 237 465
1. Миа Терракот	36 600	3 355	122 803 742
1. Миа Салат	25 800	7 560	195 041 237
1. Миа Крем	41 200	2 630	108 356 243
1. Грация	126 400	257	32 506 873
1. Антика крем с золотом	90 700	757	68 625 629
1. Trend	83 400	693	57 789 996
1. Корсика	66 200	982	65 013 765

**ИТОГО КУХНИ 722 374 950**

## **ДЕТСКИЕ**

1. Немо	40 900	589	24 079 165
1. Питстоп	57 900	208	12 039 583
1. Олимп	35 000	1 032	36 118 748
1. Мини-007 М4	15 900	5 300	84 277 078

1. Capri слива	37 500	1 284	48 158 330
1. CAPRI сосна	48 000	752	36 118 748

**ИТОГО ДЕТСКИЕ 240 791 650**

**ПРОЧИЕ 481 583 300**

**ИТОГО 4 815 833 000**

Операционный анализ.

Для проведения операционного анализа мы будем использовать определенный алгоритм, а так же данные, указанные в таблице 1. Все расчеты представлены в Приложении 2.

На основании операционного анализа можно сделать следующие выводы (номера ассортимента продукции компании соответствуют номерам товарных групп из таблицы 1):

- в целом, запас финансовой прочности (ЗПФ) ассортимента компании показывает, что предприятие является устойчивым, поскольку все значения ЗПФ превышают 40% (на практике значение нормы ЗПФ принимается за 10%). Наибольшее значение (92%) показывает товарная группа под номером 23, а наименьшее (46%) – 13 товарная группа;
- при расчете порога рентабельности мы выяснили, что товарные группы под номерами 6, 7, 18, 19, 20, 37, 41, 42 покрывают свои расходы на производство и реализацию продукции, начиная с продажи первой единицы товара. Также порог рентабельности показал, что для товарных групп 9 и 30 для покрытия их затрат на производство и реализацию продукции необходимо произвести 276 и 511 штук соответственно, что при сравнении с другими товарными группами является очень большими показателями;
- сила воздействия операционного рычага (СВОР) варьируется от 14% до 25%. Наибольшее процентное изменение прибыли на один процент выручки показывает товарная группа под номером 20 (25,2%), однако необходимо

отметить, что СВОР является очень рискованным показателем, поскольку при увеличении выручки прибыль возрастает, но и при снижении выручки, прибыль падает на аналогичный процент.

Матрица Маркон.

Первым этапом метода Маркона является формирование базы данных. Рассмотрим данные по результатам 2017 года. В приложении 3 представлены ассортиментные позиции товарных групп, а также цена, переменные затраты, количество проданных единиц, маржинальный доход, валовая маржа на единицу продукции, доля валовой маржи для каждой позиции и их средневзвешенные значения.

Вторым этапом является определение двоичных кодов, синтетически характеризующих экономический результат каждого отдельного артикула. На этом этапе каждой ассортиментной позиции присваивается двоичный код (Q P C – MCA MCU MCI), относительно средневзвешенного значения. Расчеты представлены в Приложении В. В таблице 2 приведены двоичные коды всех позиций. Каждый номер соответствует товарной группе из таблицы 1.

## Таблица 7

### Матрица «Маркон»

AUI/QPC	111	110	101	100	011	010	001	000
111								
110								
101			9,25,27,32,35					
100	10		8,11,12,28,29, 30,31,34,36				4	
011					2,6,20,23,37			24,33,42

010		1,3,7,13,18,19,21,38,39	
001	44		5 14,15,16,22
000		26	17,40,41,43, 45,46

В матрице Маркон размещены ассортиментные позиции согласно представленным в Приложении В двоичным кодам. Теперь, в зависимости от их расположения можно дать характеристику любой ассортиментной позиции.

Товарные группы под номерами 9, 25, 27, 32, 35 являются успешно продающимися товарами со стабильным и даже растущим спросом среди других. Данные позиции приносят фирме основную прибыль в продажах. Они обладают большим объёмом продаж, большой валовой маржой и высокой ценой. Это самокупаемые товары, прибыль от которых используется для развития других товарных групп, а также для поддержания отстающих позиций.

Ассортиментные позиции под номерами 8, 11, 10, 12, с 28 по 31, 34, 36 являются товарами также обладающими большой «энергией», хотя и меньшей чем у 9, 25, 27, 32, 35. Они также приносят большую долю прибыли, чем другие виды товаров. Эти позиции находятся на стадии зрелости и являются самокупаемыми позициями.

У 4 товарной группы небольшой запас рентабельности. Спрос на нее меньше, чем у других товарных групп. Руководству нужно правильно оценить потенциал данной товарной группы, так как рентабельность может в дальнейшем падать.

Товарные группы 2, 6, 20, 23, 37 не приносят значительной выручки и валовой маржи. Эти товары нужны для разнообразия ассортимента. Группы товаров 1, 3, 7, 13, 18, 19, 21, 26, 38, 39 имеют небольшой процент валовой маржи, в отличие от групп под номерами 2, 6, 20, 23, 37.

Товарные позиции 5, с 14 по 17, 22, 40, 41, 43, 45, 46 являются товарами, которые не приносят высокой прибыли, но и не производятся в большом объеме среди другого ассортимента. Так как данные товары находятся в правом нижнем углу, то можно сделать вывод о том, что руководство просто пока не спешит убирать их с

рынка, хотя они и являются «неперспективными».

С течением времени положение каждой позиции может измениться в зависимости от принятых управленческих решений и от внешних факторов.

Следующий вид анализа ассортимента – анализ АВС.

Необходимо отметить, что товарная группа «Прочие» не была учтена в анализе, поскольку нет возможности выявить точное количество и цену товаров, входящих в эту позицию. Поэтому, из общей суммы выручки была вычтена сумма реализации данной товарной группы.

Объем реализации по товарным группам отражен в таблице 3.

### **Таблица 3**

#### **Объем реализации товарных групп**

Товарные группы	Объем реализации, руб.
1	2
1. Афина светлая	57 789 996
1. Афина темная	43 342 497
1. Ровена светлая	57 789 996
1. Авангард-М	101 132 493
1. Кармен	101 132 493
1. Diamante Орех	28 894 998
1. Diamante Ясень	43 342 497

1. Британика дуб темный	115 579 992
1. Александрия	288 949 980
1. Rimini Bosco	173 369 988
1. Rimini Muscat	288 949 980
1. Rimini Cube Mokko	144 474 990
1. Лючия светлая	36 118 748
1. Камелия	72 237 495
1. Лорена светлая	36 118 748
1. Лорена тёмная	43 342 497
1. Марта - М Беж	72 237 495
1. Эльба светлая	21 671 249
1. Эльба темна	21 671 249
1. Diamant Орех	7 223 750
1. Diamant Ясень	36 118 748
1. Флоренция - М	65 013 746

1. Tiffany Ясень	21 671 249
1. CAPRI сосна	72 237 495
1. Британка комби	144 474 990
1. Rimini Choco	72 237 495
1. Соло	240 791 650
1. Кармен	180 593 738
1. Неаполь венге	120 395 825
1. Парма орех	361 197 474
1. Неаполь дуб	180 593 738
1. Неаполь орех	120 385 825
1. Ацена Синяя	72 237 465
1. Миа Терракот	122 803 742
1. Миа Салат	195 041 237
1. Миа Крем	108 356 243
1. Грация	32 506 873

1. Антика крем с золотом	68 625 629
1. Trend	57 789 996
1. Корсика	65 013 765
1. Немо	24 079 165
1. Питстоп	12 039 583
1. Олимп	36 118 748
1. Мини-007 М4	84 277 078
1. Capri слива	48 158 330
1. CAPRI сосна	36 118 748
Итого	4 334 249 700

Второй этап. Сортировка объектов анализа в порядке убывания значения параметра «Объем реализации» отражена в таблице 4.

#### **Таблица 4**

#### **Объекты анализа в порядке убывания объема реализации**

Товарные группы	Объем реализации, руб.
-----------------	------------------------

1

2

1. Парма орех	361 197 474
1. Александрия	288 949 980
1. Rimini Muscat	288 949 980
1. Соло	240 791 650
1. Миа Салат	195 041 237
1. Кармен	180 593 738
1. Неаполь дуб	180 593 738
1. Rimini Bosco	173 369 988
1. Rimini Cube Mokko	144 474 990
1. Британка комби	144 474 990
1. Миа Терракот	122 803 742
1. Неаполь венге	120 395 825
1. Неаполь орех	120 385 825
1. Британика дуб темный	115 579 992
1. Миа Крем	108 356 243

1. Авангард-М	101 132 493
1. Кармен	101 132 493
1. Мини-007 М4	84 277 078
1. Камелия	72 237 495
1. Марта - М Беж	72 237 495
1. CAPRI сосна	72 237 495
1. Rimini Choco	72 237 495
1. Ацена Синяя	72 237 465
1. Антика крем с золотом	68 625 629
1. Корсика	65 013 765
1. Флоренция - М	65 013 746
1. Афина светлая	57 789 996
1. Ровена светлая	57 789 996
1. Trend	57 789 996
1. Capri слива	48 158 330

1. Афина темная	43 342 497
1. Diamante Ясень	43 342 497
1. Лорена тёмная	43 342 497
1. Лючия светлая	36 118 748
1. Лорена светлая	36 118 748
1. Diamant Ясень	36 118 748
1. Олимп	36 118 748
1. CAPRI сосна	36 118 748
1. Грация	32 506 873
1. Diamante Орех	28 894 998
1. Немо	24 079 165
1. Эльба светлая	21 671 249
1. Эльба темна	21 671 249
1. Tiffany Ясень	21 671 249
1. Питстоп	12 039 583

1. Diamant Орех 7 223 750

Третий этап – определение групп А, В и С представим в таблице 5.

**Таблица 5**

**АВС анализ по товарным группам**

Товарные группы	Объем реализации руб.	Доля объема реализации в общем объеме, %	Доля с накопительным итогом, %	Группа
1	2	3	4	5
1. Парма орех	361 197 474	8,33	8,33	A
1. Александрия	288 949 980	6,67	15,00	A
1. Rimini Muscat	288 949 980	6,67	21,67	A
1. Соло	240 791 650	5,56	27,23	A
1. Миа Салат	195 041 237	4,50	31,73	A
1. Кармен	180 593 738	4,17	35,90	A
1. Неаполь дуб	180 593 738	4,17	40,07	A
1. Rimini Bosco	173 369 988	4,00	44,07	A

1. Rimini Cube Mokko	144 474 990	3,33	47,40	A
1. Британка комби	144 474 990	3,33	50,73	B
1. Миа Терракот	122 803 742	2,83	53,56	B
1. Неаполь венге	120 395 825	2,78	56,34	B
1. Неаполь орех	120 385 825	2,78	59,12	B
1. Британика дуб темный	115 579 992	2,67	61,79	B
1. Миа Крем	108 356 243	2,50	64,29	B
1. Авангард-М	101 132 493	2,33	66,62	B
1. Кармен	101 132 493	2,33	68,95	B
1. Мини-007 М4	84 277 078	1,94	70,89	B
1. Камелия	72 237 495	1,67	72,56	B
1. Марта - М Беж	72 237 495	1,67	74,23	B
1. CAPRI сосна	72 237 495	1,67	75,90	B
1. Rimini Choco	72 237 495	1,67	77,57	B

1. Ацена Синяя	72 237 465	1,67	79,24	B
1. Антика крем с золотом	68 625 629	1,58	80,82	C
1. Корсика	65 013 765	1,50	82,32	C
1. Флоренция - М	65 013 746	1,50	83,82	C
1. Афина светлая	57 789 996	1,33	85,15	C
1. Ровена светлая	57 789 996	1,33	86,48	C
1. Trend	57 789 996	1,33	87,81	C
1. Capri слива	48 158 330	1,11	88,92	C
1. Афина темная	43 342 497	1,00	89,92	C
1. Diamante Ясень	43 342 497	1,00	90,92	C
1. Лорена тёмная	43 342 497	1,00	91,92	C
1. Лючия светлая	36 118 748	0,83	92,75	C
1. Лорена светлая	36 118 748	0,83	93,58	C
1. Diamant Ясень	36 118 748	0,83	94,41	C

1. Олимп	36 118 748	0,83	95,24	С
1. CAPRI сосна	36 118 748	0,83	96,07	С
1. Грация	32 506 873	0,75	96,82	С
1. Diamante Орех	28 894 998	0,67	97,49	С
1. Немо	24 079 165	0,56	98,05	С
1. Эльба светлая	21 671 249	0,50	98,55	С
1. Эльба темна	21 671 249	0,50	99,05	С
1. Tiffany Ясень	21 671 249	0,50	99,55	С
1. Питстоп	12 039 583	0,28	99,83	С
1. Diamant Орех	7 223 750	0,17	100	С
Итого	4334249700	100		

Четвертый этап. Сведение данных в сводную таблицу 6.

### Таблица 6

#### Сводная таблица ABC - анализа.

Группа	Объем реализации,		Количество товарных групп	
	руб.	доля, %	единиц	доля, %

A	2 053 962 775 47,39	9	19,56
B	1 379 726 126 31,83	14	30,44
C	900 560 800 20,78	23	50
Итого	4 334 249 700	100	46 100

В результате проведенного ABC-анализа, наиболее важными для предприятия, в смысле объема сбыта, оказались всего девять товарных групп из сорока шести. Это товарные группы: Парма орех, Александрия, Rimini Muscat, Соло, Миа Салат, Кармен, Неаполь дуб, Rimini Bosco, Rimini Cube Mokko.

Эти товарные группы отнесены к группе А. Следовательно, можно сделать вывод, что эти девять товарных групп в сумме долей с накопительным итогом составляют 47,39%, т.е. на них приходится 47,39% реализации или 2 053 962 775 рублей.

В группу В входят 14 товарных групп, на которые приходится 31,83% объема реализации или же 1 379 726 126 рублей.

Группа С представлена 23 товарными группами на которые приходится 20,78% объема реализации или 900 560 800 рублей.

Полученные результаты позволяют дать указания на товарные группы, которые требуют расширения, а какие – сокращения.

Группе А необходимо уделять особое внимание, постоянно использовать процедуры контроля (мониторинга) и планирования. Небольшие изменения показателей рентабельности, оборачиваемости и цен для этой группы могут привести к значимым изменениям в финансовых показателях предприятия. Поэтому для группы А разрабатывают специальные маркетинговые программы, направленные на удержание, на лояльность, стимулирующие плановость закупок.

Группа В нуждается в постоянном изучении. Основные усилия здесь должны быть направлены на перевод объектов в группу А и предотвращение перехода объектов в группу С.

От группы С большинство аналитиков советуют решительно избавляться, так как это может быстро привести к улучшению краткосрочных показателей предприятия в связи с сокращением издержек. Но все же некоторые товарные позиции требуют углубленного анализа, для выявления способов перемещения их в группу «В».

## **2.3 Предложения по изменению ассортиментной политики предприятия**

Согласно расчетам по методам ассортиментной политики, проведенным в параграфе 2.2, можно сделать вывод, что все товары, относящиеся к номенклатурной группе «Детские» следует исключить из производства, так как они незначительно влияют на выручку компании.

Операционный анализ показал, что товарные позиции под номерами 9, 13, 30 также следует исключить, поскольку по сравнению с другими товарными группами у них самый низкий запас финансовой прочности и небольшая сила воздействия операционного рычага.

Исследовав рынок, на котором работает компания, мы определили, что большим спросом пользуется такая товарная группа, как «Матрасы», поскольку данный товар является сопутствующим при покупке большей части продукции из ассортимента компаний.

Согласно экспертным оценкам маркетингового отдела АО МК «Шатура», на 10 купленных кроватей приходится 7 купленных матрасов другого производителя, что говорит о необходимости введения в производство и продажи товаров данной группы. Так же необходимо отметить, что имея собственное оборудование, себестоимость матрасов будет ниже, чем при покупке готовых матрасов у поставщиков и перепродажи их покупателям.

В прошлом году АО МК «Шатура» выпускала пробную версию матрасов, закупив при этом необходимое оборудование для их производства, также это говорит о том, что все инвестиционные затраты компания уже понесла. Поэтому, все же стоит включить данную товарную группу в производимый ассортимент компании для увеличения продаж, выручки и прибыли в целом.

Для этого необходимо провести анализ изменения структуры ассортимента продукции предприятия.

## Таблица 7

### Исходные данные с измененной структурой ассортимента

Показатели	Количество,		
	Цена, руб.	шт.	Сумма, руб.
1	2	3	4

#### ГОСТИНЫЕ

1. Афина светлая	129 400	447	57 789 996
1. Афина темная	129 400	335	43 342 497
1. Ровена светлая	119 600	483	57 789 996
1. Авангард-М	61 900	1 634	101 132 493
1. Кармен	65 500	1 544	101 132 493
1. Diamante Орех	159 900	181	28 894 998
1. Diamante Ясень	159 900	271	43 342 497
1. Британика дуб темный	36 100	3 202	115 579 992
1. Rimini Bosco	69 500	2 495	173 369 988
1. Rimini Muscat	57 000	5 069	288 949 980

1. Rimini Cube Mokko	23 000	6 282 144 474 990
----------------------	--------	-------------------

**ИТОГО ГОСТИНЫЕ 1 155 799 920**

**СПАЛЬНИ**

1. Камелия	50 100	1 442 72 237 495
------------	--------	------------------

1. Лорена светлая	53 600	674 36 118 748
-------------------	--------	----------------

1. Лорена тёмная	53 600	809 43 342 497
------------------	--------	----------------

1. Марта - М Беж	65 100	1 110 72 237 495
------------------	--------	------------------

1. Эльба светлая	79 900	271 21 671 249
------------------	--------	----------------

1. Эльба темна	79 900	271 21 671 249
----------------	--------	----------------

1. Diamant Орех	159 900	45 7 223 750
-----------------	---------	--------------

1. Diamant Ясень	111 700	323 36 118 748
------------------	---------	----------------

1. Флоренция - М	65 100	999 65 013 746
------------------	--------	----------------

1. Tiffany Ясень	88 800	244 21 671 249
------------------	--------	----------------

1. CAPRI сосна	63 700	1 134 72 237 495
----------------	--------	------------------

1. Британка комби	28 100	5 141 144 474 990
-------------------	--------	-------------------

1. Rimini Choco	68 900	1 048 72 237 495
-----------------	--------	------------------

**ИТОГО СПАЛЬНИ 686 256 203**

**ПРИХОЖИЕ**

1. Соло	55 308 4 354	240 791 650
---------	--------------	-------------

1. Кармен	65 500 2 757	180 593 738
-----------	--------------	-------------

1. Неаполь венге	31 839 3 781	120 395 825
------------------	--------------	-------------

1. Неаполь дуб	31 839 5 672	180 593 738
----------------	--------------	-------------

1. Неаполь орех	31 839 3 781	120 385 825
-----------------	--------------	-------------

**ИТОГО ПРИХОЖИЕ 842 760 776**

**КУХНИ**

1. Ацена Синяя	65 200 1 108	72 237 465
----------------	--------------	------------

1. Миа Терракот	36 600 3 355	122 803 742
-----------------	--------------	-------------

1. Миа Салат	25 800 7 560	195 041 237
--------------	--------------	-------------

1. Миа Крем	41 200 2 630	108 356 243
-------------	--------------	-------------

1. Грация	126 400 257	32 506 873
-----------	-------------	------------

1. Антика крем с золотом	90 700	757	68 625 629
1. Trend	83 400	693	57 789 996
1. Корсика	66 200	982	65 013 765

**ИТОГО КУХНИ 722 374 950**

### **МАТРАСЫ**

1. Биоформ (1,5 м)	40 500	6 946	281 313 000
1. Сильвер (2 м)	55 600	4 783	265 934 800
1. Люкс (2,3 м)	80 000	1 615	129 200 000

**ИТОГО МАТРАСЫ 676 447 800**

**ПРОЧИЕ 481 583 300**

**ИТОГО 4 565 222 949**

По аналогии, анализируем теперь уже измененный ассортимент по трём методам ассортиментной политики: операционный анализ; матрица Маркон; ABC – анализ.

Операционный анализ.

Для расчетов мы используем данные из таблицы 7.

Произведя все необходимые расчеты (приложение 4) мы выяснили, что если АО МК «Шатура» начнет производить матрасы и введет их в свой ассортимент, при этом исключив те товарные позиции, которые оказывали отрицательное влияние на результат деятельности компании, то прибыль возрастет по сравнению с 2017

годом на 13,7%.

Запас финансовой прочности предложенного ассортимента показал, что предприятие станет более устойчивым. Все значения данного показателя каждой новой товарной позиции составляют практически 90%.

При расчете порога рентабельности мы выяснили, что новые товарные группы будут покрывать свои расходы с 5, 34, 52 проданных штук. Если смотреть по всему ассортименту в целом, то значения предложенного ассортимента являются средними, но все же положительно влияющими на итоговый результат деятельности предприятия.

Сила воздействия операционного рычага (СВОР) у введенных товарных позиций составляет практически 26%. Как мы уже говорили ранее, СВОР очень рискованный показатель. Но так как мы прогнозируем положительную динамику объемов продаж у предприятия с введением матрасов в производство, то полученные значения СВОР характеризуют введенный товар с выигрышной стороны.

Матрица Маркон.

Базой данных для расчетов и построения матрицы является таблица 7 и такие данные, как себестоимость, валовая маржа и переменные затраты из Приложения 4. Все расчеты по данному анализу представлены в Приложении 5.

Полученные результаты по двоичным кодам новых товарных позиций отражены в таблице 8. Каждый номер соответствует товарной группе из таблицы 7.

## Таблица 8

### Матрица «Маркон» измененного ассортимента продукции

AUI/QPC 111 110 101	100 011 010	001 000
111	39	40
110		

101	23,25,38 9,10,11,26,28,		
100	29,31,32		
011		2,6,18,21,34	30
010		1,3,7,19,35	16,17,
001			13,14,22 12,15, 20,24
000	8,27,33	36	4,5 37

Рассмотрим товарные позиции под номерами 38, 39, 40, именно эти номера показывают расположение матрасов в матрице Маркон, именно их мы предлагаем включить в новый ассортимент АО МК «Шатура».

Матрасы находятся в верхней части матрицы, что говорит о том, что если предприятие все же включит в производство данный вид товара и начнет его продавать, то матрасы будут приносить хорошую прибыль. Предполагается, что они будут обладать высоким объемом продаж и большой валовой маржой. Они будут являться самокупаемым товаром, прибыль от которого пойдет на развитие новых, а также для поддержания отстающих позиций.

ABC-анализ.

Необходимо отметить, что товарная группа «Прочие» не была учтена в анализе, поскольку нет возможности выявить точное количество и цену товаров, входящих в эту позицию. Поэтому, из общей суммы выручки была вычтена сумма реализации данной товарной группы.

Объем реализации по товарным группам отражен в таблице 9

## Таблица 9

## Объем реализации по новым товарным группам

Товарные группы	Объем реализации, руб.
1. Афина светлая	57 789 996
1. Афина темная	43 342 497
1. Ровена светлая	57 789 996
1. Авангард-М	101 132 493
1. Кармен	101 132 493
1. Diamante Орех	28 894 998
1. Diamante Ясень	43 342 497
1. Британика дуб темный	115 579 992
1. Rimini Bosco	173 369 988
1. Rimini Muscat	288 949 980
1. Rimini Cube Mokko	144 474 990
1. Камелия	72 237 495
1. Лорена светлая	36 118 748

1. Лорена тёмная	43 342 497
1. Марта - М Беж	72 237 495
1. Эльба светлая	21 671 249
1. Эльба темна	21 671 249
1. Diamant Орех	7 223 750
1. Diamant Ясень	36 118 748
1. Флоренция - М	65 013 746
1. Tiffany Ясень	21 671 249
1. CAPRI сосна	72 237 495
1. Британка комби	144 474 990
1. Rimini Choco	72 237 495
1. Соло	240 791 650
1. Кармен	180 593 738
1. Неаполь венге	120 395 825
1. Неаполь дуб	180 593 738

1. Неаполь орех	120 385 825
1. Ацена Синяя	72 237 465
1. Миа Терракот	122 803 742
1. Миа Салат	195 041 237
1. Миа Крем	108 356 243
1. Грация	32 506 873
1. Антика крем с золотом	68 625 629
1. Trend	57 789 996
1. Корсика	65 013 765
1. Биоформ (1,5 м)	281 313 000
1. Сильвер (2 м)	265 934 800
1. Люкс (2,3 м)	129 200 000

Итого 4 083 639 649

Второй этап. Сортировка объектов анализа в порядке убывания значения параметра «Объем реализации» отражена в таблице 10.

### **Таблица 10**

**Объекты анализа в порядке убывания объема реализации по новым товарным группам**

Товарные группы            Объем реализации, в руб.

1	2
1. Rimini Muscat	288 949 980
1. Биоформ (1,5 м)	281 313 000
1. Сильвер (2 м)	265 934 800
1. Соло	240 791 650
1. Миа Салат	195 041 237
1. Кармен	180 593 738
1. Неаполь дуб	180 593 738
1. Rimini Bosco	173 369 988
1. Rimini Cube Mokko	144 474 990
1. Британка комби	144 474 990
1. Люкс (2,3 м)	129 200 000
1. Миа Терракот	122 803 742

- 1. Неаполь венге 120 395 825
  
- 1. Неаполь орех 120 385 825
  
- 1. Британика дуб темный 115 579 992
  
- 1. Миа Крем 108 356 243
  
- 1. Авангард-М 101 132 493
  
- 1. Кармен 101 132 493
  
- 1. Камелия 72 237 495
  
- 1. Марта - М Беж 72 237 495
  
- 1. CAPRI сосна 72 237 495
  
- 1. Rimini Choco 72 237 495
  
- 1. Ацена Синяя 72 237 465
  
- 1. Антика крем с золотом 68 625 629
  
- 1. Корсика 65 013 765
  
- 1. Флоренция - М 65 013 746
  
- 1. Афина светлая 57 789 996

1. Ровена светлая	57 789 996
1. Trend	57 789 996
1. Афина темная	43 342 497
1. Diamante Ясень	43 342 497
1. Лорена тёмная	43 342 497
1. Лорена светлая	36 118 748
1. Diamant Ясень	36 118 748
1. Грация	32 506 873
1. Diamante Орех	28 894 998
1. Эльба светлая	21 671 249
1. Эльба темна	21 671 249
1. Tiffany Ясень	21 671 249
1. Diamant Орех	7 223 750

Третий этап – определение групп А, В и С представим в таблице 11.

### **Таблица 11**

#### **АВС-анализ по новым товарным группам**

Товарные группы	Объем реализации, в руб.	Доля объема реализации в общем объеме, %	Доля с накопительным итогом, %	Группа
1	2	3	4	5
1. Rimini Muscat	288 949 980	7,08	7,08	A
1. Биоформ (1,5 м)	281 313 000	6,89	13,96	A
1. Сильвер (2 м)	265 934 800	6,51	20,48	A
1. Соло	240 791 650	5,90	26,37	A
1. Миа Салат	195 041 237	4,78	31,15	A
1. Кармен	180 593 738	4,42	35,57	A
1. Неаполь дуб	180 593 738	4,42	39,99	A
1. Rimini Bosco	173 369 988	4,25	44,24	A
1. Rimini Cube Mokko	144 474 990	3,54	47,78	A
1. Британка комби	144 474 990	3,54	51,32	B
1. Люкс (2,3 м)	129 200 000	3,16	54,48	B

1. Миа Терракот	122 803 742	3,01	57,49	B
1. Неаполь венге	120 395 825	2,95	60,43	B
1. Неаполь орех	120 385 825	2,95	63,38	B
1. Британика дуб темный	115 579 992	2,83	66,21	B
1. Миа Крем	108 356 243	2,65	68,87	B
1. Авангард-М	101 132 493	2,48	71,34	B
1. Кармен	101 132 493	2,48	73,82	B
1. Камелия	72 237 495	1,77	75,59	B
1. Марта - М Беж	72 237 495	1,77	77,36	B
1. CAPRI сосна	72 237 495	1,77	79,13	B
1. Rimini Choco	72 237 495	1,77	80,90	C
1. Ацена Синяя	72 237 465	1,77	82,66	C
1. Антика крем с золотом	68 625 629	1,68	84,34	C

1. Корсика	65 013 765	1,59	85,94	C
1. Флоренция – М	65 013 746	1,59	87,53	C
1. Афина светлая	57 789 996	1,42	88,94	C
1. Ровена светлая	57 789 996	1,42	90,36	C
1. Trend	57 789 996	1,42	91,77	C
1. Афина темная	43 342 497	1,06	92,84	C
1. Diamante Ясень	43 342 497	1,06	93,90	C
1. Лорена тёмная	43 342 497	1,06	94,96	C
1. Лорена светлая	36 118 748	0,88	95,84	C
1. Diamant Ясень	36 118 748	0,88	96,73	C
1. Грация	32 506 873	0,80	97,52	C

1. Diamante Орех	28 894 998	0,71	98,23	С
1. Эльба светлая	21 671 249	0,53	98,76	С
1. Эльба темна	21 671 249	0,53	99,29	С
1. Tiffany Ясень	21 671 249	0,53	99,82	С
1. Diamant Орех	7 223 750	0,18	100	С
Итого	4083639649	100		

Четвертый этап. Сведение данных в сводную таблицу 12.

## Таблица 12

### Сводная таблица ABC - анализа по новым товарным группам

Группа	Объем реализации,		Количество товарных групп	
	руб.	доля, %	единиц	доля, %
А	1 951 063 121	47,78	9	22,5
В	1 280 174 088	31,35	12	30
С	852 402 440	20,87	19	47,5
Итого	4 083 639 649	100	40	100

По итогам ABC анализа, матрасы попали в группу А и В. Это свидетельствует о том, что при внедрении трех новых товарных позиций, произойдет значительное изменение в структуре ассортимента. Необходимо отметить, что матрасы с более низкой ценовой политикой попадают в группу А, так как количество проданного товара увеличивает их долю выручки. Матрасы Люкс попадают в группу В, поскольку из-за достаточно высокой цены данного товара, количество покупаемых матрасов ниже.

Таким образом, проведя анализ изменения структуры ассортимента, мы выяснили, что при внедрении в производство и реализацию новой товарной группы «Матрасы», произойдет прирост прибыли. Однако, нужно отметить, что при внедрении матрасов, было необходимо исключить некоторые товарные позиции, которые в целом по всему ассортименту не давали необходимой отдачи от производства и реализации продукции.

#### Выводы по главе

По матрице Маркона, 5 товарных позиций являются успешно продаваемыми товарами со стабильным и даже растущим спросом среди других. Данные позиции приносят фирме основную прибыль в продажах. На стадии зрелости и являются самокупаемыми позициями находятся более 10 товарных групп. Так же имеются товары, с небольшим запасом рентабельности. Спрос на них меньше, чем у других товарных групп;

ABC-анализ показал, что наиболее важными для предприятия, в смысле объема сбыта, оказались всего девять товарных групп из сорока шести. Эти товарные позиции попали в группу А и в сумме долей с накопительным итогом составляют 47,39%, т.е. на них приходится 47,39% реализации или 2053962775 рублей. В группу В входят 14 товарных групп, на которые приходится 31,83% объема реализации или же 1379726126 рублей. Группа С представлена 23 товарными группами на которые приходится 20,78% объема реализации или 900560800 рублей.

Исследовав рынок, на котором работает компания, мы определили, что большим спросом пользуется такая товарная группа, как «Матрасы», поскольку данный товар является сопутствующим при покупке большей части продукции из ассортимента компаний. Мы включили данную товарную группу в ассортимент АО МК «Шатура», при этом исключив те товарные позиции, которые оказывали отрицательное влияние на результат деятельности компании. Далее мы провели

анализ изменения структуры ассортимента продукции предприятия.

Проанализировав товарную группу «Матрасы» по методам анализа ассортиментной политики, мы выяснили, что данная группа оказывает положительное влияние на прибыль предприятия.

Таким образом, изменение ассортимента АО МК «Шатура» положительно повлияет на финансовые результаты компании.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Политика рационального формирования ассортимента продукции является одной из важнейших в деятельности предприятия. Формирование ассортимента – сложный и длительный процесс, требующий глубокого анализа научно-технической информации в области развития товаров и услуг, конъюктурно-рыночных изысканий и обобщений, предметного исследования совокупного потенциала предприятия и его составляющих. Подобные задачи должны решаться на уровне высшего звена руководства, однако, подготовка необходимых для этого материалов является прерогативой низовых подразделений. Предприятие должно, прежде всего, определить подробный перечень выпускаемой и продаваемой продукции по видам, типам, сортам, маркам и размерам, то есть ассортимент.

В работе был проведен анализ ассортиментной политики АО МК «Шатура», а так же обосновано изменение структуры ассортимента предприятия.

По матрице Маркона, 5 товарных позиций являются успешно продаваемыми товарами со стабильным и даже растущим спросом среди других. Данные позиции приносят фирме основную прибыль в продажах. На стадии зрелости и являются самокупаемыми позициями находятся более 10 товарных групп. Так же имеются товары, с небольшим запасом рентабельности. Спрос на них меньше, чем у других товарных групп;

АВС-анализ показал, что наиболее важными для предприятия, в смысле объема сбыта, оказались всего девять товарных групп из сорока шести. Эти товарные позиции попали в группу А и в сумме долей с накопительным итогом составляют 47,39%, т.е. на них приходится 47,39% реализации или 2053962775 рублей. В группу В входят 14 товарных групп, на которые приходится 31,83% объема реализации или же 1379726126 рублей. Группа С представлена 23 товарными

группами на которые приходится 20,78% объема реализации или 900560800 рублей.

Исследовав рынок, на котором работает компания, мы определили, что большим спросом пользуется такая товарная группа, как «Матрасы», поскольку данный товар является сопутствующим при покупке большей части продукции из ассортимента компаний. Мы включили данную товарную группу в ассортимент АО МК «Шатура», при этом исключив те товарные позиции, которые оказывали отрицательное влияние на результат деятельности компании. Далее мы провели анализ изменения структуры ассортимента продукции предприятия.

Проанализировав товарную группу «Матрасы» по методам анализа ассортиментной политики, мы выяснили, что данная группа оказывает положительное влияние на прибыль предприятия.

Таким образом, изменение ассортимента АО МК «Шатура» положительно повлияет на финансовые результаты компании.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Алескеров Ф.Н., Яриков А.Н. Ассортимент и количество товаров: управление в регионе. – М.: Азернешр, 2014. – 56 с.
2. Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности: Учеб. пособие для вузов. – СПб.: Питер, 2015. – 267 с.
3. Ахмедов В.А. Ассортимент как конкурентное преимущество: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kt-lospo.com>
4. Ассортиментная политика: [Электронный ресурс]: задачи ассортиментной политики. – Режим доступа: <http://www.marketch.ru>
5. Афанасьев В.А., Сорокин И.В., Апыхтин О.В. Маркетинг в управлении ассортиментом продукции предприятия // Кожевенно-обувная промышленность. 2014. – 211 с.
6. Бургак З.Г. Организационно-экономические основы формирования ассортимента непродовольственных товаров: Автореферат на дисс. канд. экон. наук. Киев, 2015. – 55 с.
7. Виноградова С.В., Марикина Н.В., Юдникова Е.С., Яненко М.Б. Маркетинг торгового предприятия. Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2015. – 528 с.
8. Ворожцов С.Н. Оценка Эффективности системы управления товарным ассортиментом: Автореферат на дисс. канд. экон. наук 08.00.05 / Санкт-

- Петербург, 2014. – 239 с.
9. Дарбиян В.И. Формирование ассортимента и товарных запасов в торговле. М.: Экономика 2014. – 309 с.
  10. Зотов В.В. Ассортиментная политика фирмы: Учеб.-практ. пособие. – М.: Эксмо, 2014. – 47 с.
  11. Комаха А. Ассортиментная политика: выбор стратегии. Из материалов журнала «Финансовый директор». – Киев, 2012. – 458 с.
  12. Котлер Ф., Андреасен А.Р. Стратегический маркетинг некоммерческих организаций: пер. с англ. Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 855 с.
  13. Коцур М.В. Конкурентоспособная ассортиментная политика в системе целей предприятия. – М.: Проблемы управления № 4(33), 2015. – 528 с
  14. Мак-Доналд М. Стратегическое планирование маркетинга. – СПб.: Питер, 2014. – 320 с.
  15. Методы планирования товарного ассортимента: [Электронный ресурс]: Маркетинг для всех. – Режим доступа: <http://www.expmarketing.ru/emarks-49-1.html>
  16. Методика ABC – анализа: [Электронный ресурс]: Финансовый анализ. – Режим доступа: <http://finances-analysis.ru>
  17. Мищенко Л.А. Ассортиментная политика на рынке модных товаров (на примере одежды): Дисс. ... канд. экон. наук. – М., 2011. – 62 с.
  18. Мяснянкина О.В. Формирование ассортиментной политики предприятия в условиях интенсивного обновления продукции: Дисс. канд. экон. наук. – СПб., 2013. – 74 с.
  19. Немков В.А. Формирование ассортиментной политики в системе обеспечения экономической устойчивости промышленного предприятия: Дисс. ... канд. экон. наук. Тюмень, 2013. – 368 с.
  20. Николаева С.А. Особенности учета затрат в условиях рынка: система «директ-костинг»: теория и практика. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 84 с.
  21. Ноздрёва Р.Б., Цыгичко Л.И. Маркетинг: как побеждать на рынке. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 257 с.
  22. Одинцова Е.В. Формирование ассортиментной политики: [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru>
  23. Орлов А.В., Крутикова Ф.А. Рынок товаров: Формирование. Управление. – М.: Экономика, 2012. – 124 с.
  24. Полонская Л.А., Турьянская М.М. Формирование ассортимента в розничной торговле. – Киев: Техника, 2012. – 97 с.

25. Ситжанова А.М. Теоретические аспекты ассортиментной политики предприятия. – Известия Оренбургского ГАУ, № 27-1/ том 3 / 2015. – 351 с.
26. Сущность ассортиментной политики: [Электронный ресурс]: расширение ассортимента. – Режим доступа: <http://www.goodstudents.ru>
27. Твилдиане Ю.К. Обновление ассортимента товаров: экономический аспект. – М.: Знание, 2016. – 502 с.
28. Халявина М.Л. Ассортиментная политика предприятия: анализ основных взглядов. – Научный журнал КубГАУ, № 84(10), 2012. – 76 с.
29. Юркова Т.И. Экономика предприятия [Электронный ресурс]: Ассортиментная политика. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/>

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Расчеты по операционному анализу исходного ассортимента АО МК «Шатура»

П-ли	Цена	Кол-во	ВР	Прибыль	С-сть	Пер.3.	ВМ	Пост.3.	Пер.3. На сл.	Доля изд. В ВР	ПРшт	ПРруб	ЗФП	ЗФП, %	ЕВГТ	СВОР
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1)	129 400	447	57 789 996	12 296 779	45 493 217	34 484 709	23 305 287	11 008 508	77 216	0,012	3	27 297 738	30 492 258	52,76	1 454 940	16,02
2)	129 400	335	43 342 497	16 222 584	27 119 913	22 153 532	21 188 965	4 966 381	66 140	0,009	1	10 158 842	33 183 655	76,56	1 091 205	19,42
3)	119 600	483	57 789 996	14 296 779	43 493 217	33 924 709	23 865 287	9 568 508	70 209	0,012	2	23 170 224	34 619 772	59,91	1 454 940	16,40
4)	61 900	1 634	101 132 493	30 519 363	70 613 130	57 578 241	43 554 252	13 034 889	35 242	0,021	10	30 266 868	70 865 625	70,07	2 546 145	17,11
5)	65 500	1 544	101 132 493	24 519 363	76 613 130	56 758 241	44 374 252	19 854 889	36 760	0,021	15	45 250 890	55 881 603	55,26	2 546 145	17,43
6)	159 900	181	28 894 998	12 148 389	16 746 609	15 062 355	13 832 643	1 684 254	83 353	0,006	0	3 518 237	25 376 761	87,82	727 470	19,01
7)	159 900	271	43 342 497	15 222 584	28 119 913	24 933 532	18 408 965	3 186 381	91 985	0,009	0	7 502 089	35 840 408	82,69	1 091 205	16,87
8)	36 100	3 202	115 579 992	29 593 558	85 986 434	68 569 419	47 010 573	17 417 016	21 417	0,024	28	42 821 399	72 758 593	62,95	2 909 880	16,16
9)	28 100	10 283	288 949 980	71 483 894	217 466 086	159 623 547	129 326 433	57 842 539	15 523	0,060	276	129 235 764	159 714 216	55,27	7 274 700	17,78
10)	69 500	2 495	173 369 988	46 890 337	126 479 651	100 154 128	73 215 860	26 325 523	40 149	0,036	32	62 336 981	111 033 007	64,04	4 364 820	16,77
11)	57 000	5 069	288 949 980	60 558 988	228 390 992	178 144 973	110 805 007	50 246 018	35 142	0,060	138	131 028 249	157 921 731	54,65	7 274 700	15,23
12)	23 000	6 282	144 474 990	42 741 947	101 733 043	81 851 773	62 623 217	19 881 269	13 031	0,030	60	45 867 114	98 607 876	68,25	3 637 350	17,22
Итого			1 444 749 900	376 494 566	1 068 255 334	833 239 161	611 510 739	235 016 174		0,300		555 247 147	889 502 753	61,57	36 373 500	16,81
13)	75 100	481	36 118 748	7 185 487	28 933 261	20 567 943	15 550 804	8 365 317	42 766	0,008	2	19 429 528	16 689 219	46,21	909 338	17,10
14)	50 100	1 442	72 237 495	16 370 974	55 866 521	40 575 887	31 661 608	15 290 635	28 141	0,015	10	34 886 325	37 351 170	51,71	1 818 675	17,41
15)	53 600	674	36 118 748	13 185 487	22 933 261	19 387 943	16 730 804	3 545 317	28 772	0,008	1	7 653 692	28 465 055	78,81	909 338	18,40
16)	53 600	809	43 342 497	16 222 584	27 119 913	22 153 532	21 188 965	4 966 381	27 396	0,009	2	10 158 842	33 183 655	76,56	1 091 205	19,42
17)	65 100	1 110	72 237 495	16 370 974	55 866 521	44 575 887	27 661 608	11 290 635	40 172	0,015	7	29 485 168	42 752 327	59,18	1 818 675	15,21
18)	79 900	271	21 671 249	6 111 292	15 559 956	13 136 766	8 534 482	2 423 190	48 434	0,005	0	6 153 104	15 518 144	71,61	545 603	15,64
19)	79 900	271	21 671 249	6 111 292	15 559 956	13 136 766	8 534 482	2 423 190	48 434	0,005	0	6 153 104	15 518 144	71,61	545 603	15,64

20)	159 900	45	7 223 750	4 037 097	3 186 652	2 635 589	4 588 161	551 063	58 340	0,002	0	867 612	6 356 137	87,99	181 868	25,23
21)	111 700	323	36 118 748	8 185 487	27 933 261	23 287 943	12 830 804	4 645 317	72 020	0,008	1	13 076 581	23 042 167	63,80	909 338	14,11
22)	65 100	999	65 013 746	15 333 876	49 679 869	36 750 298	28 263 447	12 929 571	36 799	0,014	6	29 741 590	35 272 156	54,25	1 636 808	17,27
23)	88 800	244	21 671 249	9 111 292	12 559 956	11 796 766	9 874 482	763 190	48 338	0,005	0	1 674 952	19 996 296	92,27	545 603	18,10
24)	63 700	1 134	72 237 495	25 370 974	46 866 521	36 555 887	35 681 608	10 310 635	32 235	0,015	5	20 873 903	51 363 592	71,10	1 818 675	19,62
25)	28 100	5 141	144 474 990	36 741 947	107 733 043	79 031 773	65 443 217	28 701 269	15 371	0,030	68	63 362 039	81 112 951	56,14	3 637 350	17,99
26)	68 900	1 048	72 237 495	19 370 974	52 866 521	42 735 887	29 501 608	10 130 635	40 761	0,015	5	24 805 823	47 431 672	65,66	1 818 675	16,22
Итого			722 374 950	199 709 736	522 665 214	407 678 867	314 696 083	114 986 347		0,150		263 947 539	458 427 411	63,46	18 186 750	17,30
27)	55 308	4 354	240 791 650	71 903 245	168 888 405	123 732 956	117 058 694	45 155 449	28 421	0,050	84	92 885 498	147 906 152	61,42	6 062 250	19,31
28)	65 500	2 757	180 593 738	46 927 434	133 666 304	106 259 717	74 334 021	27 406 587	38 540	0,038	38	66 584 020	114 009 718	63,13	4 546 688	16,35
29)	31 839	3 781	120 395 825	30 951 623	89 444 202	72 766 478	47 629 347	16 677 725	19 243	0,025	33	42 157 378	78 238 447	64,98	3 031 125	15,71
30)	24 711	14 617	361 197 474	81 857 688	279 339 786	207 885 033	153 312 441	71 454 753	14 222	0,075	511	168 344 305	192 853 169	53,39	9 093 627	16,86
31)	31 839	5 672	180 593 738	47 927 434	132 666 304	113 479 717	67 114 021	19 186 587	20 007	0,038	61	51 628 220	128 965 518	71,41	4 546 688	14,76
32)	31 839	3 781	120 385 825	36 948 803	83 437 022	68 080 877	52 304 948	15 356 145	18 006	0,025	28	35 343 926	85 041 899	70,64	3 030 873	17,26
Итого			1 203 958 250	316 516 227	887 442 024	692 204 778	511 753 472	195 237 245		0,250		459 317 826	744 640 424	61,85	30 311 250	16,88
33)	65 200	1 108	72 237 465	24 370 965	47 866 500	34 335 870	37 901 595	13 530 630	30 991	0,015	6	25 788 319	46 449 146	64,30	1 818 674	20,84
34)	36 600	3 355	122 803 742	30 630 655	92 173 087	73 895 008	48 908 734	18 278 079	22 023	0,026	32	45 893 981	76 909 761	62,63	3 091 748	15,82
35)	25 800	7 560	195 041 237	45 001 629	150 039 608	107 030 894	88 010 343	43 008 714	14 158	0,041	150	95 312 352	99 728 885	51,13	4 910 423	17,92
36)	41 200	2 630	108 356 243	29 556 461	78 799 782	63 963 830	44 392 413	14 835 952	24 321	0,023	20	36 212 676	72 143 567	66,58	2 728 013	16,27
37)	126 400	257	32 506 873	11 166 938	21 339 935	17 645 149	14 861 724	3 694 786	68 612	0,007	0	8 081 561	24 425 312	75,14	818 404	18,16
38)	90 700	757	68 625 629	20 352 427	48 273 202	40 153 097	28 472 532	8 120 104	53 069	0,014	3	19 571 399	49 054 230	71,48	1 727 741	16,48
39)	83 400	693	57 789 996	15 296 779	42 493 217	36 644 709	21 145 287	5 848 508	52 884	0,012	2	15 983 952	41 806 044	72,34	1 454 940	14,53
40)	66 200	982	65 013 765	17 333 882	47 679 883	37 190 309	27 823 456	10 489 574	37 869	0,014	5	24 510 496	40 503 269	62,30	1 636 808	17,00
Итого			722 374 950	193 709 736	528 665 214	412 358 867	310 016 083	116 306 347		0,150		271 007 849	451 367 101	62,48	18 186 750	17,05
41)	40 900	589	24 079 165	8 790 325	15 288 840	13 925 296	10 153 869	1 363 545	23 653	0,005	0	3 233 548	20 845 617	86,57	606 225	16,75

42)	57 900	208	12 039 583	5 395 162	6 644 420	5 682 648	6 356 935	961 772	27 329	0,003	0	1 821 529	10 218 054	84,87	303 113	20,97
43)	35 000	1 032	36 118 748	8 185 487	27 933 261	24 287 943	11 830 804	3 645 317	23 536	0,008	2	11 128 939	24 989 809	69,19	909 338	13,01
44)	15 900	5 300	84 277 078	21 766 136	62 510 942	40 758 534	43 518 543	21 752 407	7 690	0,018	46	42 125 245	42 151 832	50,02	2 121 788	20,51
45)	37 500	1 284	48 158 330	14 580 649	33 577 681	27 690 591	20 467 739	5 887 090	21 562	0,010	4	13 851 672	34 306 658	71,24	1 212 450	16,88
46)	48 000	752	36 118 748	9 185 487	26 933 261	22 507 943	13 610 804	4 425 317	29 912	0,008	2	11 743 386	24 375 362	67,49	909 338	14,97
Итого			240 791 650	67 903 245	172 888 405	134 852 956	105 938 694	38 035 449		0,050		86 452 062	154 339 588	64,10	6 062 250	17,48
Прочие			481 583 300	135 806 491	345 776 809	269 705 911	211 877 389	76 070 898		0,100		172 904 123	308 679 177	64,10	12 124 500	17,48
Итого			4 815 833 000	1 290 140 000	3 525 693 000										121245 000	

## Расчеты для матрицы Маркон по исходному ассортименту АО МК «Шатура»

Показатели	Цена	Кол-во	ВР	ВМ	С-сть	Пер.з.	ВМ на ед.	% ВМ	Q	P	C	MCA	MCU	MCI
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1)	129 400	447	57 789 996	23 305 287	45 493 217	34 484 709	52 184	0,403	0	1	0	0	1	0
2)	129 400	335	43 342 497	21 188 965	27 119 913	22 153 532	63 260	0,489	0	1	0	0	1	1
3)	119 600	483	57 789 996	23 865 287	43 493 217	33 924 709	49 391	0,413	0	1	0	0	1	0
4)	61 900	1 634	101 132 493	43 554 252	70 613 130	57 578 241	26 658	0,431	0	0	1	1	0	0
5)	65 500	1 544	101 132 493	44 374 252	76 613 130	56 758 241	28 740	0,439	0	0	1	1	0	1
6)	159 900	181	28 894 998	13 832 643	16 746 609	15 062 355	76 547	0,479	0	1	0	0	1	1
7)	159 900	271	43 342 497	18 408 965	28 119 913	24 933 532	67 915	0,425	0	1	0	0	1	0
8)	36 100	3 202	115 579 992	47 010 573	85 986 434	68 569 419	14 683	0,407	1	0	1	1	0	0
9)	28 100	10 283	288 949 980	129 326 433	217 466 086	159 623 547	12 577	0,448	1	0	1	1	0	1
10)	69 500	2 495	173 369 988	73 215 860	126 479 651	100 154 128	29 351	0,422	1	1	1	1	0	0
11)	57 000	5 069	288 949 980	110 805 007	228 390 992	178 144 973	21 858	0,383	1	0	1	1	0	0
12)	23 000	6 282	144 474 990	62 623 217	101 733 043	81 851 773	9 969	0,433	1	0	1	1	0	0
13)	75 100	481	36 118 748	15 550 804	28 933 261	20 567 943	32 334	0,431	0	1	0	0	1	0
14)	50 100	1 442	72 237 495	31 661 608	55 866 521	40 575 887	21 959	0,438	0	0	0	0	0	1
15)	53 600	674	36 118 748	16 730 804	22 933 261	19 387 943	24 828	0,463	0	0	0	0	0	1
16)	53 600	809	43 342 497	21 188 965	27 119 913	22 153 532	26 204	0,489	0	0	0	0	0	1
17)	65 100	1 110	72 237 495	27 661 608	55 866 521	44 575 887	24 928	0,383	0	0	0	0	0	0
18)	79 900	271	21 671 249	8 534 482	15 559 956	13 136 766	31 466	0,394	0	1	0	0	1	0
19)	79 900	271	21 671 249	8 534 482	15 559 956	13 136 766	31 466	0,394	0	1	0	0	1	0
20)	159 900	45	7 223 750	4 588 161	3 186 652	2 635 589	101 560	0,635	0	1	0	0	1	1

21)	111 700	323	36 118 748	12 830 804	27 933 261	23 287 943	39 680	0,355	0	1	0	0	1	0
22)	65 100	999	65 013 746	28 263 447	49 679 869	36 750 298	28 301	0,435	0	0	0	0	0	1
23)	88 800	244	21 671 249	9 874 482	12 559 956	11 796 766	40 462	0,456	0	1	0	0	1	1
24)	63 700	1 134	72 237 495	35 681 608	46 866 521	36 555 887	31 465	0,494	0	0	0	0	1	1
25)	28 100	5 141	144 474 990	65 443 217	107 733 043	79 031 773	12 729	0,453	1	0	1	1	0	1
26)	68 900	1 048	72 237 495	29 501 608	52 866 521	42 735 887	28 139	0,408	0	1	0	0	0	0
27)	55 308	4 354	240 791 650	117 058 694	168 888 405	123 732 956	26 887	0,486	1	0	1	1	0	1
28)	65 500	2 757	180 593 738	74 334 021	133 666 304	106 259 717	26 960	0,412	1	0	1	1	0	0
29)	31 839	3 781	120 395 825	47 629 347	89 444 202	72 766 478	12 596	0,396	1	0	1	1	0	0
30)	24 711	14 617	361 197 474	153 312 441	279 339 786	207 885 033	10 489	0,424	1	0	1	1	0	0
31)	31 839	5 672	180 593 738	67 114 021	132 666 304	113 479 717	11 832	0,372	1	0	1	1	0	0
32)	31 839	3 781	120 385 825	52 304 948	83 437 022	68 080 877	13 833	0,434	1	0	1	1	0	1
33)	65 200	1 108	72 237 465	37 901 595	47 866 500	34 335 870	34 209	0,525	0	0	0	0	1	1
34)	36 600	3 355	122 803 742	48 908 734	92 173 087	73 895 008	14 577	0,398	1	0	1	1	0	0
35)	25 800	7 560	195 041 237	88 010 343	150 039 608	107 030 894	11 642	0,451	1	0	1	1	0	1
36)	41 200	2 630	108 356 243	44 392 413	78 799 782	63 963 830	16 879	0,410	1	0	1	1	0	0
37)	126 400	257	32 506 873	14 861 724	21 339 935	17 645 149	57 788	0,457	0	1	0	0	1	1
38)	90 700	757	68 625 629	28 472 532	48 273 202	40 153 097	37 631	0,415	0	1	0	0	1	0
39)	83 400	693	57 789 996	21 145 287	42 493 217	36 644 709	30 516	0,366	0	1	0	0	1	0
40)	66 200	982	65 013 765	27 823 456	47 679 883	37 190 309	28 331	0,428	0	0	0	0	0	0
41)	40 900	589	24 079 165	10 153 869	15 288 840	13 925 296	17 247	0,422	0	0	0	0	0	0
42)	57 900	208	12 039 583	6 356 935	6 644 420	5 682 648	30 571	0,528	0	0	0	0	1	1
43)	35 000	1 032	36 118 748	11 830 804	27 933 261	24 287 943	11 464	0,328	0	0	0	0	0	0
44)	15 900	5 300	84 277 078	43 518 543	62 510 942	40 758 534	8 210	0,516	1	0	0	1	0	1
45)	37 500	1 284	48 158 330	20 467 739	33 577 681	27 690 591	15 938	0,425	0	0	0	0	0	0

46)	48 000	752	36 118 748	13 610 804	26 933 261	22 507 943	18 088	0,377	0	0	0	0	0	0
Прочие			481 583 300	211 877 389	345776809,4	269705911,3								
среднее	67 273	2 341	94 222 820	40 364 458	69 128 613	53 858 361	29 660	0,434						
ИТОГО			4 815 833 000	2 068 642 460	3 525 693 000	2 747 190 540								

## Расчеты по операционному анализу предложенного ассортимента АО МК «Шатура»

П-ли	Цена	Кол-во	ВР	Прибыль	С-сть	Пер.3.	ВМ	Пост.3.	Пер.3. На ед.	Доля изд. В ВР	ПР, шт	ПРруб	ЗФП	ЗФП,%	ЕВТ	СВОР
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1)	129 400	447	57 789 996	12 296 779	45 493 217	34 484 709	23 305 287	11 008 508	77 216	0,013	3	27 297 738	30 492 258	52,76	1 534 810	15,18
2)	129 400	335	43 342 497	16 222 584	27 119 913	22 153 532	21 188 965	4 966 381	66 140	0,009	1	10 158 842	33 183 655	76,56	1 151 107	18,41
3)	119 600	483	57 789 996	14 296 779	43 493 217	33 924 709	23 865 287	9 568 508	70 209	0,013	2	23 170 224	34 619 772	59,91	1 534 810	15,55
4)	61 900	1 634	101 132 493	30 519 363	70 613 130	57 578 241	43 554 252	13 034 889	35 242	0,022	11	30 266 868	70 865 625	70,07	2 685 917	16,22
5)	65 500	1 544	101 132 493	24 519 363	76 613 130	56 758 241	44 374 252	19 854 889	36 760	0,022	15	45 250 890	55 881 603	55,26	2 685 917	16,52
6)	159 900	181	28 894 998	12 148 389	16 746 609	15 062 355	13 832 643	1 684 254	83 353	0,006	0	3 518 237	25 376 761	87,82	767 405	18,03
7)	159 900	271	43 342 497	15 222 584	28 119 913	24 933 532	18 408 965	3 186 381	91 985	0,009	0	7 502 089	35 840 408	82,69	1 151 107	15,99
8)	36 100	3 202	115 579 992	29 593 558	85 986 434	68 569 419	47 010 573	17 417 016	21 417	0,025	30	42 821 399	72 758 593	62,95	3 069 619	15,31
9)	69 500	2 495	173 369 988	46 890 337	126 479 651	100 154 128	73 215 860	26 325 523	40 149	0,038	34	62 336 981	111 033 007	64,04	4 604 429	15,90
10)	57 000	5 069	288 949 980	60 558 988	228 390 992	178 144 973	110 805 007	50 246 018	35 142	0,063	145	131 028 249	157 921 731	54,65	7 674 048	14,44
11)	23 000	6 282	144 474 990	42 741 947	101 733 043	81 851 773	62 623 217	19 881 269	13 031	0,032	63	45 867 114	98 607 876	68,25	3 837 024	16,32
Итого			1 155 799 920	305 010 671	850 789 249	673 615 614	482 184 306	177 173 635		0,253		424 686 723	731 113 197	63,26	30 696 192	15,71
12)	50 100	1 442	72 237 495	16 370 974	55 866 521	40 575 887	31 661 608	15 290 635	28 141	0,016	11	34 886 325	37 351 170	51,71	1 918 512	16,50
13)	53 600	674	36 118 748	13 185 487	22 933 261	19 387 943	16 730 804	3 545 317	28 772	0,008	1	7 653 692	28 465 055	78,81	959 256	17,44
14)	53 600	809	43 342 497	16 222 584	27 119 913	22 153 532	21 188 965	4 966 381	27 396	0,009	2	10 158 842	33 183 655	76,56	1 151 107	18,41
15)	65 100	1 110	72 237 495	16 370 974	55 866 521	44 575 887	27 661 608	11 290 635	40 172	0,016	7	29 485 168	42 752 327	59,18	1 918 512	14,42

16)	79 900	271	21 671 249	6 111 292	15 559 956	13 136 766	8 534 482	2 423 190	48 434	0,005	0	6 153 104	15 518 144	71,61	575 554	14,83
17)	79 900	271	21 671 249	6 111 292	15 559 956	13 136 766	8 534 482	2 423 190	48 434	0,005	0	6 153 104	15 518 144	71,61	575 554	14,83
18)	159 900	45	7 223 750	4 037 097	3 186 652	2 635 589	4 588 161	551 063	58 340	0,002	0	867 612	6 356 137	87,99	191 851	23,92

19)	111 700	323	36 118 748	8 185 487	27 933 261	23 287 943	12 830 804	4 645 317	72 020	0,008	1	13 076 581	23 042 167	63,80	959 256	13,38
20)	65 100	999	65 013 746	15 333 876	49 679 869	36 750 298	28 263 447	12 929 571	36 799	0,014	7	29 741 590	35 272 156	54,25	1 726 661	16,37
21)	88 800	244	21 671 249	9 111 292	12 559 956	11 796 766	9 874 482	763 190	48 338	0,005	0	1 674 952	19 996 296	92,27	575 554	17,16
22)	63 700	1 134	72 237 495	25 370 974	46 866 521	36 555 887	35 681 608	10 310 635	32 235	0,016	5	20 873 903	51 363 592	71,10	1 918 512	18,60
23)	28 100	5 141	144 474 990	36 741 947	107 733 043	79 031 773	65 443 217	28 701 269	15 371	0,032	71	63 362 039	81 112 951	56,14	3 837 024	17,06
24)	68 900	1 048	72 237 495	19 370 974	52 866 521	42 735 887	29 501 608	10 130 635	40 761	0,016	6	24 805 823	47 431 672	65,66	1 918 512	15,38
Итого			686 256 203	192 524 249	493 731 953	385 760 924	300 495 279	107 971 030		0,150		246 578 879	439 677 324	64,07	18 225 864	16,49
25)	55 308	4 354	240 791 650	71 903 245	168 888 405	123 732 956	117 058 694	45 155 449	28 421	0,053	89	92 885 498	147 906 152	61,42	6 395 040	18,30
26)	65 500	2 757	180 593 738	46 927 434	133 666 304	106 259 717	74 334 021	27 406 587	38 540	0,040	40	66 584 020	114 009 718	63,13	4 796 280	15,50
27)	31 839	3 781	120 395 825	30 951 623	89 444 202	72 766 478	47 629 347	16 677 725	19 243	0,026	35	42 157 378	78 238 447	64,98	3 197 520	14,90
28)	31 839	5 672	180 593 738	47 927 434	132 666 304	113 479 717	67 114 021	19 186 587	20 007	0,040	64	51 628 220	128 965 518	71,41	4 796 280	13,99
29)	31 839	3 781	120 395 825	36 948 803	83 437 022	68 080 877	52 304 948	15 356 145	18 006	0,026	29	35 343 926	85 041 899	70,64	3 197 254	16,36
Итого			842 760 776	234 658 539	608 102 237	484 319 745	358 441 031	123 782 492		0,185		291 035 401	551 725 375	65,47	22 382 375	16,01
30)	65 200	1 108	72 237 465	24 370 965	47 866 500	34 335 870	37 901 595	13 530 630	30 991	0,016	6	25 788 319	46 449 146	64,30	1 918 511	19,76
31)	36 600	3 355	122 803 742	30 630 655	92 173 087	73 895 008	48 908 734	18 278 079	22 023	0,027	34	45 893 981	76 909 761	62,63	3 261 470	15,00
32)	25 800	7 560	195 041 237	45 001 629	150 039 608	107 030 894	88 010 343	43 008 714	14 158	0,043	158	95 312 352	99 728 885	51,13	5 179 982	16,99
33)	41 200	2 630	108 356 243	29 556 461	78 799 782	63 963 830	44 392 413	14 835 952	24 321	0,024	21	36 212 676	72 143 567	66,58	2 877 768	15,43

34)	126 400	257	32 506 873	11 166 938	21 339 935	17 645 149	14 861 724	3 694 786	68 612	0,007	0	8 081 561	24 425 312	75,14	863 330	17,21
35)	90 700	757	68 625 629	20 352 427	48 273 202	40 153 097	28 472 532	8 120 104	53 069	0,015	3	19 571 399	49 054 230	71,48	1 822 587	15,62
36)	83 400	693	57 789 996	15 296 779	42 493 217	36 644 709	21 145 287	5 848 508	52 884	0,013	2	15 983 952	41 806 044	72,34	1 534 810	13,78
37)	66 200	982	65 013 765	17 333 882	47 679 883	37 190 309	27 823 456	10 489 574	37 869	0,014	5	24 510 496	40 503 269	62,30	1 726 661	16,11
Итого			722 374 950	193 709 736	528 665 214	410 858 867	311 516 083	117 806 347		0,158		273 181 254	449 193 696	62,18	19 185 120	16,24
38)	40 500	6 946	281 313 000	167 787 800	113 525 200	90 549 656	190 763 344	22 975 544	13 036	0,062	52	33 881 348	247 431 652	87,96	7 471 222	25,53
39)	55 600	4 783	265 934 800	160 610 880	105 323 920	82 652 658	183 282 142	22 671 262	17 281	0,058	34	32 895 063	233 039 737	87,63	7 062 802	25,95
40)	80 000	1 615	129 200 000	77 020 000	52 180 000	43 200 400	85 999 600	8 979 600	26 749	0,028	5	13 490 346	115 709 654	89,56	3 431 345	25,06

Итого			676 447 800	405 418 680	271 029 120	216 402 714	460 045 086	54 626 406		0,148		80 322 372	596 125 428	88,13	17 965 369	25,61
Прочие			481 583 300	135 806 491	345 776 809	269 705 911	211 877 389	76 070 898		0,105		172 904 123	308 679 177	64,10	12 790 080	16,57
			4 565 222 949	1 467 128 366	3 098 094 583										121 245 000	

## Расчеты для матрицы Маркон по предложенному ассортименту АО МК «Шатура»

