

Содержание

Введение 3

1. Теоретические основы анализа и формирования ассортиментной политики промышленного предприятия 5

1.1. Сущность и содержание ассортиментной политики в системе управления промышленного предприятия 5

1.2. Специфика управления ассортиментной политикой промышленного предприятия 11

2. Анализ ассортиментной политики промышленного предприятия ООО ПФ «ЛЮКС» 18

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО ПФ «ЛЮКС» 18

2.2. Анализ ассортимента и ассортиментной политики 26

ООО ПФ «Дизайн-Люкс» 26

2.3. Совершенствование управления ассортиментной политикой ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС» 30

Заключение 37

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 39

Введение

Актуальность темы исследования заключается в том, что проблемы эффективного управления ассортиментом на текущем этапе развития рыночной экономики стоят особенно остро. В условиях экономической свободы хозяйственным субъектам следует соблюдать основное требование рынка: наиболее полное удовлетворение потребностей клиентов. Это обеспечивает стабильное положение на рынке. Расширению потенциальных возможностей предприятия способствует эффективное управление ассортиментом продукции.

Ассортиментная политика занимает важное место в повышении конкурентоспособности организации, так как именно товар, его качество, оптимальный ассортиментный набор влияют на конкурентные позиции продукции и успех. Во многих отечественных организациях отмечается следующие проблемы в области ассортиментной политики: неэффективное управление ассортиментом, структура товарного портфеля не достаточно оптимизирована, при планировании ассортиментной политики преимущественно руководствуются экономическими показателями оценки товаров.

Перечисленные обстоятельства обусловили выбор темы курсовой работы, актуальность которой вызвана необходимостью формирования оптимальной ассортиментной политики организации.

Проблемы формирования и управления ассортимента продукции предприятия нашли отражение в работах Багиева Г.Л., Березина И. С., Быховца С. Н., Виханского О.С., Гайдаенко Т. А., Ковалева А.П., Котлера Ф., Ламбена Ж.Ж., Любушина Н.П., Савицкой Г.В. Сорокиной О.Г., и других. В данных работах рассматриваются различные аспекты процесса управления ассортиментом продукции предприятия. Отсутствует единство терминологии, недостаточно освещены вопросы управления ассортиментом, которое следует выделить в качестве самостоятельной части маркетинговой деятельности предприятия. Недостаточно раскрыты системный и процессный подходы к управлению ассортиментом.

Целью курсовой работы является изучение ассортиментной политики промышленного предприятия на примере ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС».

Реализация поставленной цели предполагает постановку и решение ряда приоритетных задач:

- рассмотреть сущность и содержание ассортиментной политики в системе управления промышленного предприятия;
- исследовать специфику управления ассортиментной политикой промышленного предприятия;
- дать организационно-экономическую характеристику предприятия ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС»;
- провести анализ ассортимента и ассортиментной политики ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС»;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления ассортиментной политикой ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС».

Объектом исследования курсовой работы выступает промышленное предприятие ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС», производитель мебели.

Предметом курсовой работы является ассортиментная политика промышленного предприятия.

Методологическую основу курсовой работы составили труды ведущих отечественных и зарубежных ученых по вопросам управления ассортиментом, а также материалы специализированных изданий и научно-практических конференций по исследуемой теме.

В процессе исследования применялись методы логического и системно-структурного анализа и синтеза, сравнительного анализа, методы анализа и оценки эффективности управления ассортиментом продукции, статистические методы обработки данных.

Курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка литературы и приложений.

1. Теоретические основы анализа и формирования ассортиментной политики промышленного предприятия

1.1. Сущность и содержание ассортиментной политики в системе управления промышленного предприятия

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[1].

В этой связи возникает необходимость проведения анализа сущности и направлений понятия «ассортиментной политики предприятия» в экономической литературе, результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1

Основные направления в определении понятия «ассортиментная политика»

Автор	Определение
1	2
В.В.Зотов	Ассортиментная политика есть система мер, направленных на определение ближайших и отдалённых целей в развитии ассортимента товаров и разработку принципов, в соответствии с которыми она будет проводиться[2]
А. А. Швец	Целенаправленное формирование ассортимента с учётом развития общественных потребностей, покупательского спроса, достижений научно-технического прогресса составляет суть ассортиментной политики[3]
В. М. Киселев	Ассортиментная политика – суть выражения конкретных форм управления рынком в части обеспечения структурно-ассортиментной сбалансированности спроса и предложения с учётом целевых ориентиров и установок[4]
А.И. Иванова	Ассортиментная политика предполагает решение проблемы выбора номенклатуры производимой продукции и её оптимизацию[5]

Н.И. Лыгина,
И.Р. Ляпина Ассортиментная политика – цели, задачи и основные направления формирования ассортимента, определяемые руководством организации[6]

Продолжение таблицы 1

1 2

Н.Г.
Каменева,
В.А.
Поляков Ассортиментная политика – это система взглядов и комплекс мер по управлению товарным ассортиментом[7]

Л.Я.
Баранова Ассортиментная политика – это экономическая политика в области развития, совершенствования и обновления ассортимента.

И.Г. Акулич Ассортиментная политика – это система взглядов на развитие (концепция развития) ассортимента и адекватная система мер по её реализации в сфере производства, обмена и потребления[8]

А. И.
Веселов Ассортиментная политика – это определённый свод правил и принципов, которыми руководствуется предприятие при формировании ассортимента своей продукции[9]

О. В.
Пигунова Ассортиментная политика заключается в выработке (в соответствии с целями, которые преследует предприятие) и реализации решений относительно номенклатуры (наименований) производимой продукции, разнообразия ассортимента одного наименования, необходимости расширения выпускаемого ассортимента[10]

В.К. Сухов

Ассортиментная политика, с точки зрения эффективности производства и экономичности расходования средств в торговле, должна заключаться в определении на известный период времени размера оптимального ассортимента изделий, по достижении которого его совершенствование должно осуществляться путём обновления. При этом оптимальный ассортимент товаров должен обеспечить в условиях имеющейся материально-технической базы торговли наиболее полное удовлетворение спроса населения по объёму и структуре, максимум продажи товаров при минимуме издержек обращения и потребления[\[11\]](#)

В. В. Бурцев

Ассортиментная политика представляет собой систему взглядов и комплекс мер по управлению торговым ассортиментом, которая включает общие направления формирования ассортимента торговой сети организации или города, соответствующие требованиям повышения уровня культуры народного потребления, интересам народного хозяйства[\[12\]](#)

Т. П. Петренко

Ассортиментная политика – система мер по определению набора товарных групп, наиболее предпочтительных для успешной работы на рынке и обеспечивающих экономическую эффективность деятельности фирмы в целом[\[13\]](#)

Таблица составлена автором

Следует отметить, что в ряде определений (В.В.Зотов, А. А. Швец, В. М. Киселев, А.И. Иванова, Н.И. Лыгина, И.Р. Ляпина) ассортиментная политика рассматривается с точки зрения ее целенаправленности, но при этом конкретно не указывается на цель и особенности ее построения. Возникает эффект размытости в определении необходимого результата осуществления ассортиментной политики, последствием данного недостатка оказывается низкий эффект от реализации конкретной политики либо полное отсутствие эффективности. Не четко сформулированная цель ассортиментной политики затрудняет понятие её сущности[\[14\]](#).

В следующих определениях (О. В. Пигунова, А.И. Веселов, И.Г. Акулич, Н.Г. Каменева, В.А. Поляков) отсутствуют требования целевой ориентации

ассортиментной политики, что лишает её всякого смысла, блокирует процессы разработки стратегии и тактики предприятия, существенно осложняет оценку результатов реализации принятых решений. В заданных формулировках игнорируется необходимость достижения в будущем желаемого состояния предприятия, что противоречит методологии процесса управления, исходным моментом которой является целеполагание[15].

Такие авторы как В.В. Бурцев, В.К. Сухов считают, что постоянное стремление к удовлетворению потребностей человека не может служить целью экономической деятельности, т.к. из него не вытекают однозначные критерии оценки направлений и форм экономического развития. Кроме того, критерии упускают из вида стремление предприятия максимизировать конечные финансовые результаты деятельности[16].

Т.П. Петренко дают определения, которые показывают, что требование определенного набора товарных групп, «обеспечивающих экономическую эффективность деятельности фирмы в целом», совершенно не ориентирует предприятие на производство таких товаров, которые бы обеспечивали не просто экономическую эффективность, но также и её повышение.

В такой формулировке игнорируется необходимость прогрессирующего развития экономического потенциала предприятия. Заданная в этих определениях цель ассортиментной политики – обеспечение предприятию экономической стабильности – может трактоваться в весьма широких пределах[17].

Следовательно, в заданных формулировках существенно затрудняется не только выбор альтернативных вариантов ассортиментной политики на этапе её формирования, но и оценка результатов реализации[18].

Таким образом, 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[19].

На наш взгляд, в определении «ассортиментная политика предприятия» должны содержаться следующие моменты:

1. Указание на цель деятельности фирмы и эффективное использование имеющихся ресурсов фирмы для обеспечения экономической эффективности деятельности фирмы, получению прибыли предприятия.
2. 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).
3. Ассортиментная политика должна формироваться с учетом потребительских требований и требований общества в целом.

Ассортиментная политика - это одна из важнейших составляющих конкурентной стратегии компании[20]. 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[21].

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)[22].

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.

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 (например, выпуск аксессуаров, сопутствующих товаров под существующей торговой маркой) 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[23].

В любом случае главным критерием при оценке решения о выпуске новой продукции (будь то новый и независимый вид товара или имиджевый продукт) или о сокращении существующей товарной номенклатуры должно быть изучение

денежных потоков и финансовых результатов, полученных в связи с такими изменениями[24].

Политика изменения ассортимента может базироваться на трех подходах[25]:

1. Вертикальное изменение. Данный процесс является составной частью вертикальной диверсификации деятельности компании и направлен на расширение/сужение производства, связанного с самостоятельным выпуском тех комплектующих, которые ранее закупались у сторонних поставщиков, а также создание собственной торговой сети для продвижения своей продукции.

2. Горизонтальное изменение. Одна из составляющих политики горизонтальной диверсификации. Представляет собой изменение ассортимента в рамках уже проводимой деятельности либо в аналогичных направлениях или выход на новые рынки без перехода на смежные уровни в рамках кооперации.

3. Комплексное изменение. Диверсификация в обоих направлениях.

Принятие решения о расширении или сужении ассортимента представляет собой возможность выбора двух различных стратегий[26]:

1. Расширение связано с диверсификацией;

2. Сужение может быть вызвано необходимостью (целесообразностью) интеграции, как вертикальной, так и горизонтальной.

1.2. Специфика управления ассортиментной политикой промышленного предприятия

Управление ассортиментом промышленного предприятия носит долгосрочный характер. Изменение ассортимента, как правило, связано с дополнительными затратами на НИОКР, подготовку производства, обучение персонала, рекламу и продвижение товара[27]. Расширение ассортимента приводит к ухудшению финансовых показателей, к проблемам управления товарно-материальными и информационными потоками. Эффективное управление ассортиментом обеспечивает устойчивое развитие предприятия за счет повышения

рентабельности[28].

Изучить особенности имеющегося ассортимента промышленной продукции можно с использованием важнейших показателей, характеризующих ассортимент в разных аспектах (Приложение 1).

Предложенный комплекс показателей позволяет дать оценку существующего товарного ассортимента на предприятии, с точки зрения его оптимальности для производства и соответствия запросам рынка. Данный комплекс показателей позволит организации найти оптимальное количество ассортиментных позиций, что в свою очередь позитивно скажется на конкурентоспособности организации[29].

Цель организации в области управления ассортиментом продукции заключается в оптимизации товарного ассортимента, направленной на удовлетворение потребителей, расширения рынков сбыта и повышения экономической эффективности для предприятия[30].



Рисунок 1 - Система управления ассортиментом продукции предприятия[31]

Источник: составлено автором [20, с. 85]

Управление ассортиментом продукции, в свою очередь, не может существовать обособленно без взаимодействия процессов ценообразования, распределения и продвижения[32].

С целью разработки системного подхода к анализу ассортимента продукции, рассмотрены современные методы управления ассортиментом продукции, определены области их применения, возможности и ограничения[33]. Изучение специальной литературы по экономическому анализу, маркетингу, производственному планированию была предложена систематизация методов анализа ассортимента продукции (рисунок 2).



Рисунок 2 - Методы управления ассортиментом продукции[34]

Источник: составлено автором на основании [20, с. 96]

Анализ является основой для принятия управленческих решений по формированию и корректировке ассортимента предприятия[35].

Одним из инструментов операционного анализа, которым можно воспользоваться для оценки финансового состояния организации является анализ чувствительности прибыли к динамике элементов операционного рычага.

Он позволяет оценить устойчивость предприятия к возможным изменениям как экономической ситуации в целом (изменение структуры и темпов инфляции, увеличении сроков задержки платежей), так и внутренних (изменение объемов сбыта, цены продукции) [36].

В рамках проведения анализа чувствительности существует возможность определить не только элементы операционного рычага всего предприятия, но и отдельного вида продукции или услуг. Именно способность любого товара влиять на финансовое состояние положена в основу формирования ассортимента продукции предприятия с помощью операционного анализа. Его проведение требует от специалистов маркетинговых служб[37]:

- знания методики операционного анализа;
- умения на основе результатов расчетов разрабатывать возможные сценарии формирования ассортимента;
- оценивать ожидаемые результаты деятельности предприятия.

Успех компании напрямую зависит от ее способности удовлетворять потребителя. Расширение ассортиментного портфеля является ключевым звеном в формировании партнерских отношений и, как следствие, способствует росту репутации компании[38]. Однако управлять широким ассортиментом зачастую тяжело и невыгодно. Рационально использовать ресурсы помогает ABC-анализ. В его основе лежит Диаграмма Парето, позволяющая определить изделия, которые, возможно, не приносят большой прибыли и/или не входят в число наиболее дорогих, однако потребность, в которых может быть небольшой по количеству, но частой[39].

Следующим способом оценки ассортиментного портфеля компании является матрица БКГ. Матрица бостонской консалтинговой группы является классическим универсальным инструментом для анализа ассортиментного портфеля организации. Матрица строится на основании внутренней информации компании и

позволяет сделать полноценный анализ и выводы.

Матрица БКГ строится по принципам: ось X: доля в объеме продаж компании (рассчитывается как отношение объема продаж продукта к объему продаж всей компании за соответствующий период); ось Y: темпы роста продаж продукта по отношению к предыдущему периоду (рисунок 3) [40].

В случае если товар не присутствовал в ассортименте компании в прошлом году, рекомендуется темпы его роста принимать за 100% [41].



Рисунок 3 - Матрица БКГ [42]

Источник: составлено автором на основании [20, с. 104]

По результатам построения матрицы БКГ выделяются четыре группы товаров: «звезды», «дойные коровы», «дикие кошки», «собаки». Для каждой из этих групп существует приоритетная стратегия. Так, например, товары с низким темпом роста и большой долей рынка – «дойные коровы», в соответствии с названием, требуют мало инвестиций, а приносят много денег. Поэтому они становятся источником средств для развития фирмы. Оптимальная стратегия по отношению к ним – «сбор урожая», т.е. минимальные вложения при максимальной отдаче [43].

На основе приведенных методик определяется положение товаров и товарных линий в ассортиментной структуре предприятия и на рынке, а также оценивается

потенциал их развития. Потенциал развития ассортимента рекомендуется оценивать с помощью использования матрицы И. Ансоффа (Приложение 2), которая позволяет принять решение о выборе стратегии и тактики проведения ассортиментной политики[44].

С точки зрения формирования ассортимента, для предприятия наиболее привлекательным вариантом, является диверсификация. Эта стратегия используется, когда организация начинает производить дополнительные товары, которые планируется предложить на новые рынки сбыта. Диверсификация выступает как эффективное орудие для обеспечения роста устойчивости деятельности организации[45].

Использование совокупности всех методов управления ассортиментом продукции, позволит более точно проанализировать ассортимент продукции предприятия, выявить преимущества и недостатки, и предложить пути улучшения. Результаты анализа портфеля заказов, полученные различными методами, сравниваются между собой и на основании полученной информации формируются суждения по формированию и совершенствованию ассортимента[46].

Таким образом, в результате оценки ассортимента продукции можно определить товарную номенклатуру с позиции потребителя, конкурентоспособности предприятия, его интересов, путем введения в план продаж новой продукции, снятия с производства устаревающей и модернизации существующей продукции. Только в таком случае можно добиться сбалансированности товарного портфеля [47].

Таким образом, управление ассортиментом продукции следует рассматривать как развивающийся во времени процесс определения такой номенклатуры товара, которая наиболее лучше удовлетворила бы потребности определенных категорий покупателей[48].

Управление ассортиментом предполагает, во-первых, рациональную организацию работы в рамках имеющейся номенклатуры товаров с учетом стадий жизненного цикла, во-вторых, - систематическое проектирование новых товаров для замены товаров, подлежащих снятию с производства и выводу с рынка.

Выводы по главе 1. Таким образом, ассортиментная политика оказывает непосредственное влияние на показатели конкурентоспособности производителя. Только благодаря рациональной ассортиментной политике возможно производство конкурентоспособных товаров и завоевание значительной рыночной доли.

Изменения в ассортименте производимой продукции непосредственно влияют и на финансово-экономические показатели работы предприятия, производственно-технологический уровень производства также во многом зависит от того, какой ассортимент продукции выпускается предприятием.

Отсутствие ассортиментной политики ведет к неустойчивости структуры ассортимента из-за воздействия случайных или переходящих текущих факторов, потере контроля над конкурентоспособностью и коммерческой эффективностью товаров. Хорошо продуманная ассортиментная политика промышленного предприятия является гарантом не только построения оптимальной ассортиментной модели, но и сохранения позиций на рынке, влияет на формирование имиджа и конкурентоспособности предприятия.

2. Анализ ассортиментной политики промышленного предприятия ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС»

Промышленность в Российской Федерации в последние двадцать пять лет находилась в тяжелом кризисном положении. Множество внутренних и внешних факторов спровоцировали спад производства практически во всех отраслях. Однако постепенно положение промышленности стабилизируется[\[49\]](#).

Мебельное производство относится к лесной промышленности. В настоящее время в России производством мебели занимаются, по различным оценкам, от 5100 до 5800 предприятий, из которых около 500 - можно классифицировать как крупные и средние. Большая часть производств сосредоточена в Центральном и Приволжском федеральных округах, удельный вес которых на рынке мебельного производства составляет более половины суммарного объема производства по стране[\[50\]](#).

По мнению экспертов, на протяжении последних трех-четырёх лет в России наблюдается замедление темпов роста рынка мебели. Скорее всего, это объясняется относительным перепроизводством в данном секторе на фоне того, что более 55% мебели в Россию привозится из-за рубежа. Относительная доступность производственных технологий высокий уровень рентабельности бизнеса на стадии его становления и развития создали условия для роста количества участников рынка и ужесточение конкуренции.

Замедление темпов роста экономики и фактор падения стоимости рубля в 2014 году по отношению к мировым валютам внесли свои корректировки. Покупательная способность значительной части населения снизилась на фоне инфляции, при этом средний уровень рентабельности мебельного бизнеса также претерпел отрицательную динамику.

При этом, если в 2013 году основными причинами покупки новой мебели являлись необходимость пополнить обстановку квартиры и необходимость замены мебели, вышедшей из строя (суммарно – 66% ответов респондентов), то на настоящий момент пополнение обстановки осуществляется реже, а пришедшая в негодность мебель подвергается ремонту.

По мнению экспертов, отмечают следующие основные тенденции рынка мебели^[51] :

- сокращается доля теневого бизнеса в отрасли за счет влияния спада в экономике на мелкие кустарные предприятия, в том числе из-за большой кредитной нагрузки на малые производства;
- сокращается доля премиального сегмента продукции в пользу стандартного и бюджетного;
- сократилась доля импортной продукции на рынке мебели;
- использование сети Интернет в качестве канала продаж мебели теряет популярность.

Данные Федерального агентства статистики РФ свидетельствуют, что динамика производства мебели не претерпевала существенных изменений с 2016 по 2018 год. В 2018 году наблюдается спад выручки, прибыли и рентабельности в сфере производства мебели в России на фоне роста себестоимости, который вызван введением внешнеторговых санкций против РФ, а также колебаниями курсов валют, так как большая доля комплектующих импортировалась из стран ЕС, а также КНР^[52].

В разрезе структуры производства мебели в России в 2018 году на первом месте по объему – производство кухонной мебели, в том числе шкафы кухонные деревянные. На их долю по данным Росстата пришлось 61,7%. Большая их часть произведена предприятиями Приволжского федерального округа. Объем производства мебели в Российской Федерации сокращается.

Наибольшее увеличение средних розничных цен на кухонную мебель в России произошло в 2018 году, тогда темп прироста составил 11,38%[\[53\]](#).

В рамках данной работы рассмотрим деятельность промышленного предприятия ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС», расположенному по адресу: г. Москва, Ленинский переулок, д. 4.

Миссия компании ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС»: «Мы предлагаем потребителю на рынке города Тольятти только изделия высшего качества, реализуя их при этом по минимально возможным для региона ценам».

Основными видами деятельности общества являются[\[54\]](#):

- производство мебели;
- доставка и установка мебели;
- разработка дизайн проектов мебели;
- закупка готовой продукции у производителя и её реализация.

Основными потребителями ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС» являются физические лица. Салон производит мебель по заказам клиентов на основании выбора из представляемых образцов комплектов и материалов.

Работа с клиентами и потенциальными покупателями ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС» организована также через страницу в одной из социальных сетей, где представлены фото мебельных комплектов и информация об акциях салона. Обратная связь с покупателями осуществляется посредством общения через страницу в сети «ВКонтакте». Там размещаются отзывы о выполненных заказах и приобретенной продукции мебельного салона.

Организационная структура ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС» представлена на рисунке 4.

В подчинении генерального директора находятся все работники салона. Соответственно перед исполнительным директором несут ответственность менеджеры по продажам, отвечающие за реализацию продукции, правильное оформление документов (актов выполненных работ, приемки-передачи,

накладных, товарных чеков, договоров), внешний вид мебельного салона.

Менеджер-дизайнер разрабатывает проекты с использованием программных продуктов, подготавливает рисунки, состав расчёта мебели к окончательному результату.

Работу с клиентами по оплате менеджер по продажам и менеджер-дизайнер.

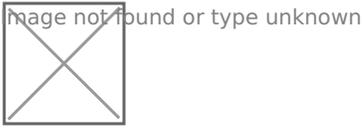


Рисунок 4 - Организационная структура ОООПФ «Дизайн-ЛЮКС»

Источник: составлено автором на основании данных предприятия

В обязанности столяров-станочников входит раскрой материалов, изготовление мебели. Сборщики мебели отвечают за доставку клиенту заказа, подъем, сборку и установку мебели.

Мебельный салон «Дизайн-Люкс» несет ответственность за качество производимой и реализуемой продукции[55]. В случае не комплектности, дефектов мебели, салон обязан произвести замену на качественный товар в оговоренные сроки, либо оказать реставрационные работы, если клиент даст согласие.

Менеджер по продажам и исполнительный директор анализируют конъюнктуру рынка, оценивают положение предприятия на рынке и разрабатывают предложения по укреплению конкурентных позиций[56].

В таблице 2 представлены девять главных конкурентов ООО ПФ «Дизайн-Люкс».

Таблица 2

Анализ конкурентов на рынке кухонной мебели г. Москва

Имя конкурента	Ассортимент продукции	Ценовая политика, уровень цен	Слабые стороны	Преимущества конкурента
----------------	-----------------------	-------------------------------	----------------	-------------------------

«Дизайн-ЛЮКС»	Узкий	Средний уровень	Узкий ассортимент	Высокое качество
«Марта»	Узкий	Средний уровень	Среднее качество	Гибкая ценовая политика
«Новая эра»	Узкий	Высокий уровень	Жесткая ценовая политика	Высокое качество
«МЕБЕЛЬГРАД»	Широкий	Высокий уровень	Длительные сроки изготовления и доставки	Высокое качество, большой ассортимент
«Ладья»	Узкий	Средний уровень	Среднее качество	Гибкая ценовая политика
«Шатура»	Широкий	Высокий уровень	Длительные сроки изготовления и доставки	Качество, большой ассортимент
«Дятьково»	Широкий	Высокий уровень	Длительные сроки изготовления и доставки	Качество, большой ассортимент
«Дешевая мебель тут»	Средний	Низкий уровень	Низкое качество	Большой ассортимент
«Елена»	Узкий	Средний уровень	Среднее качество	Устаревший дизайн

«Еврокомфорт»	Средний	Высокий уровень	Длительные сроки изготовления и доставки	Высокое качество
---------------	---------	--------------------	---	------------------

Таблица составлена автором

Среди рассмотренных в данной работе мебельных салонов присутствуют предприятия торговли, которые не имеют собственного производства мебели, а также те компании, производство которых сосредоточено в соседних городах и регионах, а продажа осуществляется непосредственно в г. Москва. И те, и другие составляют существенную конкуренцию ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС».

Крупные производственные предприятия, расположенные на удалении, несмотря на высокое качество продукции и большие масштабы производства, проигрывают в привлекательности цен и скорости выполнения заказов [\[57\]](#).

Однако малые и средние предприятия обладают практически теми же преимуществами, что и ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС». Каждый из девяти основных конкурентов, масштабы присутствия которых, на рынке мебели сопоставимы с долей анализируемого предприятия, обладает собственными сильными и слабыми сторонами.

Рассмотрим основные показатели деятельности ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС» за 2016 - 2018 гг., представленные в (Приложение 3).

Проанализировав данные за 2016 - 2017 гг., можно сделать вывод о том, что выручка выросла на 5,38%. Зависящий от выручки показатель затраты на рубль выручки увеличился на 1 копейку так, как произошло увеличение таких показателей, как управленческие и коммерческие расходы. За этот период себестоимость продукции увеличилась на 2,15%, на данный показатель повлиял рост цен на сырье и материалы, используемые в производстве.

Одним из основных показателей, характеризующих результаты деятельности предприятия, является валовая прибыль, увеличение которой за этот период составило 14,42% за счет роста выручки. Это является положительным результатом деятельности предприятия. На увеличение показателя прибыли от продаж на 0,14% повлияло повешение спроса на продукцию предприятия.

Приобретение нового оборудования вызвало рост стоимости основных средств на 17,03%. Снижение фондоотдачи составило 9,94%, что говорит о неэффективном использовании основных средств предприятием.

За период 2016 - 2017 гг. по показателю оборотные активы наблюдалось увеличение на 7,24%, но оборачиваемость активов снизилась на 0,2 пункта, что говорит о неэффективном использовании оборотных активов.

В анализируемом периоде произошло увеличение штата сотрудников на 9,09% (3 человека). Также произошло увеличение фонда заработной платы на 32,94%.

Производительность труда работающего уменьшилась на 3,38%, это может быть связано с низкой мотивацией работников. Однако среднемесячная заработная плата выросла значительно, на 23,24%. Такое соотношение темпов роста негативно характеризует деятельность предприятия[58].

Чистая прибыль увеличилась на 3,74%, это может быть обусловлено тем, что темпы роста выручки опережают темпы роста себестоимости. Рентабельность производства снизилась на 10,9 пункта. Это говорит о том, что предприятие с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции, получает меньше прибыли.

За следующий анализируемый период 2017-2018 гг. выручка показала положительную динамику, она составила 16,67% (9696 тыс. руб.). Показатель себестоимости вырос на 16,67%, что в денежном эквиваленте составило 6927 тыс. руб. Исходя из этого, показатель затраты на рубль выручки уменьшился на 2 копейки. На показатель себестоимости непосредственно влияют коммерческие и управленческие расходы, которые увеличились соответственно на 0,73% и на 45,5%. В связи с тем, что у предприятия возросла выручка, увеличилась и валовая прибыль на 16,67%.

В этот период на предприятии было зафиксировано увеличение прибыли от продаж на 30,61 % (2703 тыс. руб.) и рост чистой прибыли на 2625 тыс. руб., на 29,77%.

На данном предприятии за исследуемый период наблюдался рост численности персонала на 8,33% (3 человека). Увеличение численности персонала повлекло за собой, увеличение фонда оплаты труда на 13,47%. Показатель производительности труда увеличился на 7,7 % и темпы роста заработной платы за этот период ниже темпов роста производительности труда[59].

Динамика оборотных активов положительна и составляет 5,22%. Оборачиваемость активов увеличилась на 1,2 пункта.

Фондоотдача увеличилась на 0,96 пункта, что говорит об эффективном использовании основных средств за этот анализируемый период.

За период 2017-2018 гг. рентабельность продаж увеличилась на 2 пункта, рост рентабельности производства на 22,5 пункта, это говорит о том, что предприятие с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции, получает больше прибыли.

Анализ деятельности предприятия за 2016-2018 гг.: выручка увеличилась на 22,05% (12666 тыс. руб.). Себестоимость за период 2016-2018 гг. выросла на 18,82% (7803 тыс. руб.). Это произошло из-за увеличения управленческих расходов и коммерческих расходов на 145,5% и 37,1% соответственно. Прибыль от продаж увеличилась на 2715 тыс. руб., что положительно повлияло на рост чистой прибыли, которая увеличилась на 3943 тыс. руб.

Показатель «Основные средства» показывает положительную динамику за период 2016-2018 гг., вырос на 28,07% (786 тыс. руб.). Отрицательная динамика показателя фондоотдачи (1,13 пункта) можно сделать вывод о низкой степени загрузки оборудования.

За весь исследуемый период оборачиваемость активов увеличилась на 1 пункт, а вложения в оборотные активы увеличились на 12,84%, это говорит о неэффективности вложений денежных средств в оборотные активы.

На протяжении всего исследуемого периода фонд оплаты труда вырос на 50,85%, это произошло из-за увеличения численности персонала на 17,42% (6 человек). Также произошло увеличение показателя среднемесячной оплаты труда на 27,98%.

Производительность труда увеличилась на 4,32%, т.е. темпы роста заработной платы опережают темпы роста производительности труда, что негативно характеризует деятельность предприятия.

Увеличение чистой прибыли на 2943 тыс. руб. положительно повлияло на показатель рентабельность продаж, который увеличился на 1 пункт и показатель рентабельность производства, который за 3 года вырос на 0,116 пункт.

Таким образом, исследуя технико-экономические показатели деятельности ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС» за период 2016-2018 гг. можно сделать вывод об эффективности деятельности предприятия, т.к. динамика продаж и прибыли положительна, растет рентабельность производства, наблюдается рост производительности труда. Результаты деятельности ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС» имеют положительную динамику, что свидетельствует о его устойчивости.

2.2. Анализ ассортимента и ассортиментной политики

ООО ПФ «Дизайн-Люкс»

Для подробного анализа и выявления проблем в ассортиментной политике предприятия ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС» был проведен расчет основных показателей ассортимента выпускаемой продукции в (Приложение 4) [\[60\]](#).

Принимая во внимание расчеты, произведенные в Приложении 4 можно сделать вывод, что предприятие обладает достаточно высокими показателями далеко не по всем свойствам ассортимента. Устойчивый спрос сохраняется только на половину ассортимента выпускаемой продукции (50%), а ассортимент при этом не достаточно широкий.

Рассчитанный коэффициент новизны составляет всего 12% от общего количества наименований товаров. Такое значение данного коэффициента указывает на то, что предприятие во избежание определенных рисков и неоправданных затрат направленных на обновление ассортимента продукции, избегает внедрения новых позиций товаров [\[61\]](#).

Расчет интегрального показателя рациональности ассортимента свидетельствует о том, что ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС» только на 52% удовлетворяет реальные обоснованные запросы потребителей.

Большое влияние на результаты хозяйственной деятельности оказывает структура ассортимента производства и реализации продукции. Данные сведем в таблице 3.

Анализируя данные, представленные в таблице, можно отметить, что наибольшую долю в структуре ассортимента занимает кухонная мебель (39,8%), на протяжении

3 лет его удельный вес незначительно колеблется. Темпы выпуска кухонной мебели значительно выше роста выпуска других изделий.

Таблица 3

Структура ассортимента ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС»

Наименование	2014 г		2015 г		2016 г	
	шт.	%	шт.	%	шт.	%
Кухонная мебель	1540	40,3	1340	38	1560	39,8
Шкаф-купе	810	21,2	735	20,9	840	21,4
Гостиные	660	17,2	650	18,4	677	17,3
Прихожие	642	16,8	622	17,6	650	16,6
Гардеробные	173	4,5	176	5,1	191	4,9
Итого	3825	100	3523	100	3918	100

Таблица составлена автором

На втором месте после кухонной мебели находятся шкафы-купе (21,4%), остальные ассортиментные группы занимают менее 20 %. Анализируя динамику изменения ассортиментных групп, следует отметить, что наблюдаются значительные изменения в структуре ассортимента. Если увеличивается удельный вес более дорогой продукции (например, гостиных), то объем ее выпуска в стоимостном выражении возрастает.

Одними из наиболее распространенных методов анализа товарного ассортимента в настоящее время являются методы ABC-анализа, метод Дибба-Симкина, а также анализ по адаптированной матрице Бостонской консалтинговой группы [\[62\]](#) (табл.

4).

Таблица 4

Исходные данные для построения матрицы БКГ

Изделие	Объем продаж по месяцам, тыс. руб.												Структурный Общий продаж %	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Кухонная мебель	3210	3305	3182	3198	3058	3502	3108	3240	3295	3050	3310	3421	38879	59
Шкаф-купе	975	998	1022	899	948	1102	878	925	1109	990	908	1067	11821	18
Гостиные	621	596	599	641	703	642	581	576	798	532	803	572	7664	12
Прихожие	481	448	396	522	518	462	438	477	389	603	521	467	5722	9
Гардеробные	109	98	122	81	101	96	96	88	118	125	154	130	1318	2
Итого	5396	5445	5321	5341	5328	5804	5101	5306	5709	5300	5696	5657	65404	100

Таблица составлена автором

По данным таблицы была построена матрица БКГ (рисунок 5)



Рисунок 5 - Матрица БКГ

Источник: составлено автором

«Звёздой» представлен товар кухонная мебель. Он имеет высокий темп роста и значительную долю прибыли.

«Дойные коровы» - шкаф-купе и гостиные. Товары с низким темпом роста и большой долей рынка, приносят высокий доход, который компания использует для поддержки других направлений своей деятельности, требующих инвестирования.

«Собаки» - прихожие и гардеробные. Товары с низкой скоростью роста и небольшой долей рынка, приносят достаточный доход для поддержания самих себя, но не обещают стать более серьезными источниками дохода.

Идея портфеля заказов состоит в том, чтобы компания могла достичь своих целей, связанных с прибылью, балансируя соответствующим образом объемом продаж, вложениями капитала и степенью риска. По мере того, как тот или иной продукт компании проходит стадию роста или спада, сегмент рынка расширяется или сужается, изменяется при этом и портфель заказов компании. Поэтому весь портфель заказов должен пересматриваться на регулярной основе, причем необходимо проводить активную политику, как в отношении разработки нового продукта, так и в отношении снятия с производства старого товара.

Представленный портфель равновесный, так как он состоит из группы товаров в фазе зрелости или роста, способных обеспечить долгосрочные интересы фирмы[63]

Построенная матрица БКГ свидетельствует о том, что портфель заказов предприятия является толстым, так как в нем преобладают товары, относящиеся к категории «звезды» и «дойные коровы» и отсутствуют товары «трудные дети». Это означает, что предприятие ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС» характеризуется низким уровнем инновационности, развития научно исследовательских и опытно конструкторских работ.

Проведя соответствие между матрицей Бостонской консалтинговой группой и стадиями жизненного цикла товаров, был построен график, отражающий расположение различных товаров предприятия ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС» по стадиям ЖЦТ (рисунок 6).

Image not found or type unknown



Рисунок 6 - Взаимосвязь позиций товаров по матрице БКГ и их жизненному циклу

Источник: составлено автором

Таким образом, можно сделать вывод, что находящийся на стадии спада товары прихожие и гардеробные («собака» в БКГ), не пользующиеся повышенным спросом, подлежат постепенному выводу с рынка[64]. Гостиные и шкаф-купе («дойные коровы» в БКГ) - товары, стабилизирующие выручку от продаж и находящиеся в стадии зрелости.

2.3. Совершенствование управления ассортиментной политикой ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС»

В результате проведения анализа ассортимента продукции выявлены проблемные зоны деятельности предприятия, представленные на рисунке 7.

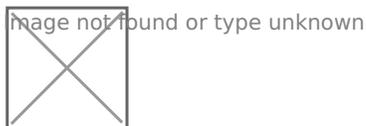


Рисунок 7 - Проблемные зоны деятельности предприятия ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС»

Источник: составлено автором

Выявленные проблемные зоны ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС» свидетельствуют о необходимости управления ассортиментом продукции.

Управление ассортиментом продукции позволит сотрудникам предприятия в дальнейшем понять особенности построения ассортимента продукции, скорректировать свою ассортиментную и ценовую политику, выбрать эффективные приемы для продвижения товаров[65].

В рамках разработанных основных направлениях управления ассортиментом продукции предприятия рекомендованы следующие мероприятия:

- уточнение функциональных обязанностей менеджера по продажам в области управления ассортиментом;
- повышение квалификации менеджера по продажам;
- внедрение программ «KonSi Assortment Optimization» и «Assortment Analysis»;

- проведение систематического мониторинга экономического состояния на основе разработанного программного продукта.

В данный момент управлением ассортиментом занимается исполнительный директор, который не уделяет должного внимания ассортименту. Одной из рекомендаций будет делегирование функций директора менеджеру по продажам, который в дальнейшем будет управлять ассортиментом.

Предлагается расширить круг функциональных обязанностей менеджера по продажам по следующим направлениям[66]:

- организация и проведение исследования товарного ассортимента и потребительских свойств выпускаемых товаров;
- осуществление сбора и анализа сведений о недостатках, претензиях рекламациях потребителей;
- организация и участие в проведении рыночного тестирования нового товара;
- создание и ведение информационной базы по каждой товарной группе;
- разработка мероприятий по снижению издержек, связанных с реализацией конкретной группы товаров;
- подготовка предложений и рекомендаций к плану производства продукции предприятия по номенклатуре и количеству, исходя из результатов изучения конъюнктуры рынка и спроса на конкретные виды продукции;
- изучение жизненного цикла отдельных товаров, выработка рекомендации по их совершенствованию, по выбору новых рынков или снятию товара с производства;

С целью повышения квалификации менеджеру по продажам предлагается прослушать семинар «Управление ассортиментом продукции», который организовывается в Москве. В результате семинара менеджер по продажам освоит методики управления ассортиментом на предприятии, получит навыки оптимизации ассортимента. Продолжительность занятий 18 часов (3 дня по 6 часов). В таблице 5 представлена смета расходов на обучение.

Таблица 5

Смета затрат на обучение

Статьи затрат

Всего затрат, руб.

Стоимость семинара «Управление ассортиментом продукции» 16800

Суточные расходы 4000

Стоимость проезда 5000

Итого 25800

Таблица составлена автором

Управляющая система реализует свои функции с использованием разработанной в ходе исследования методики на основе программных продуктов. Важнейшим элементом управления ассортиментом продукции является система мониторинга.

В целях организации системного контроля предприятию ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС» рекомендуется использовать программный продукт KonSi Assortment Optimization, основанный на методике ABCи XYZ анализа, дополненный разработанной «Assortment Analysis» на базе приложения Microsoft Excel. Программа представляет собой систему комплексного интеллектуального анализа ассортимента продукции [67].

Преимуществом программы «Assortment Analysis» является то, что управление ассортиментом продукции ориентировано на достижение целей предприятия и реализацию его стратегий, при соблюдении общей сбалансированности портфеля заказов. Использование разработанной программы обеспечит соблюдение требований и характеристик, предъявляемых к ассортименту, формирование и корректировка будет осуществляться на основе оценки его эффективности.

Разработанная программа логически встраивается в систему управленческого и бухгалтерского учета, самостоятельно анализирует основные экономические показатели, характеризующие выпуск отдельных видов продукции и оценивает эффективность управленческих решений, связанных с изменением ассортимента, на основе анализа финансовых показателей.

Определим экономический эффект от внедрения предлагаемого программного продукта. Возможный рост производительности труда в результате автоматизации рабочего места в среднем равен 10%.

Среднемесячная заработная плата менеджера по продажам равна 27000 руб.

Условное высвобождение численности находится по формуле 1[68]:

image not found or type unknown



(1)

где Ч1, Ч2 – численность рабочих до и после мероприятия, чел.;

$$\text{Эч} = 1 \times (1 + 10 / 100) - 1 = 0,1 \text{ чел.}$$

Экономия по заработной плате рассчитывается по формуле 2[69]:

image not found or type unknown



(2)

где З/п – среднегодовая заработная плата 1 работающего предприятия, руб.

$$\text{Эз/п} = 0,1 \times 27000 \times 12 = 32400 \text{ руб.}$$

По формуле 3 определяется экономия от дополнительной заработной платы[70]:

image not found or type unknown



(3)

$$\text{Эдз} = 32400 \times 0,1 = 3240 \text{ руб.}$$

Экономия по страховым взносам (формула 4)[71]:

image not found or type unknown



(4)

где L – процент страховых взносов, %

$$\text{Э}_{\text{со}} = (32400 + 3240) \times (30 / 100) = 10692 \text{ руб.}$$

По формуле 5 определяется условная годовая экономия от внедрения мероприятия [72]:



(5)

$\text{Э у-г} = 32400 + 3240 + 10692 = 46332$ руб. в год.

Единовременные инвестиции, необходимые для внедрения автоматизированной программы «KonSi Assortment Optimization» и «Assortment Analysis» составляют 166500 руб.

Выводы по главе 2. В данной главе курсовой работы проведен анализ ассортиментной политики предприятия.

Анализ влияния структуры ассортимента на уровень объема реализации, себестоимости и прибыли, свидетельствует о потенциальных возможностях улучшения финансовых показателей за счет совершенствования ассортимента продукции.

В результате анализа определены группы товаров не требующие изменения и «сомнительные» товары, нуждающиеся в корректировке программы маркетинг-микс.

Несмотря на то, что портфель заказов достаточно сбалансирован, его существенным недостатком является отсутствие «трудных детей».

В результате проведенного анализа продукции выявлены проблемные зоны деятельности предприятия: узкий ассортимент продукции, низкая доля рынка, не достаточно развитый портфель заказов, низкая загрузка оборудования и производственных площадей.

Проведенный комплексный анализ ассортимента продукции, показал необходимость совершенствования управления ассортиментом продукции. С целью повышения квалификации персонала рекомендуется направить менеджера по продажам на обучение.

С целью повышения эффективности управления ассортиментом рекомендовано использовать существующий программный продукт «KonSi Assortment Optimization» дополненный разработанной программой «Assortment Analysis», что позволит повысить производительность труда ориентировочно на 10%.

Условное высвобождение численности составит 0,1 человека, ожидаемый экономический эффект составит 46332 рублей.

Таким образом, реализация предложенных мероприятий будет способствовать повышению эффективности управления ассортиментом продукции и обеспечит устойчивое развитие предприятия.

Заключение

На современном этапе развития экономики России особую актуальность приобретают вопросы совершенствования управления ассортиментом продукции. Оптимизация ассортимента должна быть направлена как на наиболее полное удовлетворение потребностей покупателей, так и на повышение эффективности деятельности предприятия.

Управление ассортиментом обеспечивает устойчивое развитие предприятия и способствует значительному расширению его потенциальных возможностей.

В первой главе курсовой работы изучены и систематизированы подходы различных авторов к понятию «управление ассортиментом продукции». В результате понятие «управление ассортиментом продукции» уточнено как деятельность соответствующих служб, направленная на обеспечение устойчивого развития предприятия, представляющая собой принятие управленческих решений, приводящих к формированию оптимального ассортимента выпускаемой продукции, адаптированной к потребностям покупателей.

В работе рассмотрены существующие методы анализа и оценки эффективности управления ассортиментом, дана их характеристика, определены области применения, возможности и ограничения.

Вторая глава содержит экономическую характеристику предприятия. Деятельность ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС» за период 2016-2018 гг. характеризуется положительной динамикой основных показателей объема реализации, рентабельности производства и продаж, фондоотдачи, ростом производительности труда. На основе разработанной системы показателей дана характеристика ассортимента продукции ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС», свидетельствующая о его соответствии предъявляемым требованиям: насыщенности, рациональности, адаптивности.

Анализ влияния структуры ассортимента на уровень объема реализации, себестоимости и прибыли, свидетельствует о потенциальных возможностях улучшения финансовых показателей за счет совершенствования ассортимента продукции.

В результате анализа определены группы товаров не требующие изменения и «сомнительные» товары, нуждающиеся в корректировке программы маркетинг-микс. Несмотря на то, что портфель заказов достаточно сбалансирован, его существенным недостатком является отсутствие «трудных детей».

В результате проведенного анализа продукции выявлены проблемные зоны деятельности предприятия: узкий ассортимент продукции, низкая доля рынка, не достаточно развитый портфель заказов, низкая загрузка оборудования и производственных площадей.

Проведенный комплексный анализ ассортимента продукции, показал необходимость совершенствования управления ассортиментом продукции. С целью повышения квалификации персонала рекомендуется направить менеджера по продажам на обучение.

Управление ассортиментом продукции позволит ориентировать ассортиментную и ценовую политику на достижение целей предприятия и реализации его стратегий.

С целью повышения эффективности управления ассортиментом рекомендовано использовать существующий программный продукт «KonSi Assortment Optimization» дополненный разработанной программой «Assortment Analysis», что позволит повысить производительность труда ориентировочно на 10%. Приобретение программного продукта «KonSi Assortment Optimization» предполагает единовременные инвестиции в размере 166,5 тыс. руб., срок окупаемости -0,013 года. Условное высвобождение численности составит 0,1 человека, ожидаемый экономический эффект составит 46332 рублей.

Таким образом, реализация предложенных мероприятий будет способствовать повышению эффективности управления ассортиментом продукции и обеспечит устойчивое развитие предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акулич И.Г. Маркетинг. Практикум: учебник / И.Г. Акулич – Мн.: Высшая школа, 2014. – 69с.
2. Армстронг Г. Введение в маркетинг: учебник / Г. Армстронг – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2015. –132с.
3. Бурцев В.В. Комплексный анализ формирования ассортиментных программ / В. В. Бурцев // Фин. менеджмент. – 2017. – № 4. – С. 3-12.
4. Веселов А.И. Товарная политика предприятий: анализ основных взглядов и методов оценки / А. И. Веселов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2017. - № 1. – С. 103-114.
5. Зотов В.В. Ассортиментная политика фирмы: учебник / В.В. Зотов – М.: Эксмо, 2013. - 240 с.
6. Иванова В.И. Управление ассортиментной политикой предприятия: Учебное пособие для ВУЗов экономических специальностей / В.И. Иванова. – М.: Дело. – 2015. – 214 с.
7. Каменева Н.Г. Маркетинговые исследования: учеб. пособие / Н.Г. Каменева, В.А. Поляков. – Москва: Вузовский учебник, 2014. – 440 с.
8. Киселев В.М. Формирование товарного ассортимента / В. М. Киселев // Маркетинг. – 2017. – № 2. – С. 107-111.
9. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – Санкт-Петербург: Питер, 2014. – 817 с.
10. Лыгина Н.И. Маркетинг товаров и услуг: учебник / Н.И. Лыгина, И.Р. Ляпина. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2015. – 239 с.
11. Магомедов Ш.Ш. Ассортиментная политика предприятия / Ш.Ш. Магомедов // Маркетинг. – 2017. - № 1. – С. 51-60.
12. Малхотра Н. Маркетинговые исследования. Практическое руководство / Н. Малхотра. – Москва: НТК, 2014. – 961 с.
13. Мебельная промышленность России // <https://gks.ru/folder/11189>
14. Памбухчиянц О.В. Основы коммерческой деятельности [Электронный ресурс]: учебник / Памбухчиянц О.В. - Электрон. текстовые данные. - М.: Дашков и К, 2015. - 284 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52270.html>. - ЭБС «IPRbooks»

15. Пангатина О.Л. Коммерческая деятельность торгового предприятия: учебник / О.Л. Пангатина. – М.: Дашков и К, 2018. – 504 с.
16. Панкратов Ф. Г. Коммерческая деятельность: учебник. - М.: Дашков и К, 2017. - 500 с. - Режим доступа: <http://www.knigafund.ru/books/198931>
17. Пертенко Т. П. Показатели ассортимента товаров / Т. П. Петренко // Маркетинг. – 2017. – № 1. – С. 25-28.
18. Пигунова О.В. Ассортиментная стратегия предприятия / О. В. Пигунова // Маркетинг. – 2017. – № 4. – С. 50-53.
19. Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность: учебник / Ф.П. Половцева – М.: ИНФРА-М, 2015. – 248 с.
20. Сизова Н. Маркетинговые исследования / Н. Сизова. – Москва: Приор, 2016. – 302 с.
21. Сухов В.К. Управление товарным ассортиментом на промышленном предприятии: учебник / В.К. Сухов. 2018. – 264с.
22. Тюрин Д.В. Маркетинговые исследования: учебник / Д.В. Тюрин. – Москва: Юрайт, 2016. – 342 с.
23. Устав ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС»
24. Черчилль Г.А. Маркетинговые исследования / Г.А. Черчилль. – Санкт-Петербург: Питер, 2014. – 749 с.
25. Шаповалов В.А. Управление маркетингом и маркетинговый анализ: учебное пособие / В. А. Шаповалов – Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 345 с.
26. Швец А. А. Анализ ассортиментной политики предприятия / А. А. Швец // Маркетинг. – 2017. – № 2 (93). – С. 50-60.

Приложения

Приложение 1

Показатели оценки эффективности ассортимента

Показатель	Определение
------------	-------------

Показатели, характеризующие ассортимент предприятия

1. Ширина	Общее количество ассортиментных групп производителя. Ширина товарного ассортимента характеризует количество предлагаемых ассортиментных групп.
2. Насыщенность (полнота)	Общее количество составляющих ассортимент конкретные товары. Она характеризует степень или плотность заполнения марками товара внутри товарной линии.
3. Новизна	Способность ассортимента удовлетворять изменившиеся потребности за счёт новых товаров
4. Устойчивость	Способность набора товаров удовлетворять спрос на одни и те же товары. Особенность таких товаров — наличие устойчивого спроса на них.
5. Рациональность	Способность набора товаров наиболее полно удовлетворять реально обоснованные потребности разных сегментов потребителей.
6. Структура ассортимента	Количественное соотношение товарных групп, подгрупп, видов, наименований отдельных товаров в общем наборе товаров.
7. Глубина	Варианты предложения каждого отдельного товара в рамках ассортиментной группы
8. Гармоничность ассортимента	Свойство набора товаров разных групп, характеризующее степень их близости использования.

Показатели финансовых результатов ассортиментных групп товаров

1. Уровень окупаемости	Определение продолжительности периода, в течение которого будет проект работать для покрытия затрат на его создание и введение.
2. Прибыль по товарной категории	Доля в общей выручке предприятия по конкретной группе товаров.
3. Коэффициент вклада на покрытие	Вклад каждого наименования продукции на покрытие постоянных издержек предприятия.
4. Точка безубыточности	Характеризует объем продаж, при котором выручка от продаж равна издержкам производства.
5. Операционный рычаг	Это объем производства, при котором получаемая маржинальная прибыль покрывает постоянные затраты.
6. Запас финансовой прочности	Показывает величину сокращения объема продаж до достижения точки безубыточности.

Показатели оптимизации структуры ассортимента

1. Ограничение по объему продаж	Фиксирование крайних значений максимально возможного и минимально необходимого объема продаж.
2. Ограничение по производственным мощностям	Определение величины максимальной загрузки мощностей
3. Ограничение по доступности ресурсов	Потребность компании в денежных и материальных ресурсах.

4. Ограничение по цене
- Для получения прибыли цена товаров не может быть установлена ниже себестоимости и выше возможностей покупателей.

Приложение 2

Матрица «Товар-Рынок»

	Рынки	
Товары	существующие	новые
	Проникновение на рынок:	Развитие рынка:
Существующие	<ul style="list-style-type: none"> • интенсификация сбыта • поиск новых потребителей • вытеснение конкурентов • развитие (расширение) сферы потребления товара 	<ul style="list-style-type: none"> • новые рынки • новые регионы сбыта • международные рынки • новые области использования товара
	Развитие товара:	Диверсификация:
Новые	<ul style="list-style-type: none"> • разработка новых товаров собственными силами • развитие контрактов • лицензии • обмен продуктами 	<ul style="list-style-type: none"> • горизонтальная • вертикальная • концентрическая

Приложение 3

Основные экономические показатели деятельности ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС»

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение
------------	---------	---------	---------	-----------

Абс.	Относ.Абс.		Относ.Абс.		Относ.					
	2016- 2017 гг.	2017- 2018 гг.	2017- 2018 гг.	2016- 2018 гг.	2016- 2018 гг.					
1. Выручка от продажи, тыс.руб.	55194	58164	67860	2970	5,38	9696	16,67	12666	22,95	
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	40668	41544	48471	876	2,15	6927	16,67	7803	19,19	
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	14526	16620	19389	2094	14,42	2769	16,66	4863	33,48	
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	12	24	33	12	100,00	9	37,50	21	175,00	
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	5691	7761	7818	2070	36,37	57	0,73	2127	37,37	
6. Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	8823	8835	11538	12	0,14	2703	30,59	2715	30,77	
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	8505	8823	11448	318	3,74	2625	29,75	2943	34,60	
8. Стоимость основных средств, тыс. руб.	2625	3072	3411	447	17,03	339	11,04	786	29,94	

9.Стоимость оборотных средств, тыс. руб.	5070	5437	5721	367	7,24	284	5,22	651	12,84
10. Численность работающих, чел.	33	36	39	3	9,09	3	8,33	6	18,18
11. Фонд оплаты труда ³ , тыс. руб.	8997	11961	13572	2964	32,94	1611	13,47	4575	50,85
12. Производительность труда работающего, тыс.руб.	1673	1616	1740	-57,00	-3,41	124,00	7,67	67,00	1,26
13. Среднемесячная заработная плата работающего, тыс. руб.	23	28	29	5,00	21,74	1,00	3,57	6	2,80
14. Фондоотдача	21,03	18,94	19,9	-2,09	-	0,96	-	-1,13	-
15.Оборачиваемость активов, раз	10,9	10,7	11,9	-0,200	-	1,20	-	1,000	-
16. Рентабельность продаж, %	16%	15%	17%	-0,01	-	0,02	-	0,01	-
17. Рентабельность производства, %	14,7%	3,8%	26,3	-0,11	-	26,26	-	26,15	-

18. Затраты на рубль выручки, коп.	84	85	83	1,00	-	1,9	-2,00	-2,35	-1,00
---------------------------------------	----	----	----	------	---	-----	-------	-------	-------

Приложение 4

Свойства и показатели ассортимента



1. Магомедов Ш.Ш. Ассортиментная политика предприятия / Ш.Ш. Магомедов // Маркетинг. – 2017. – № 1. – С. 51-60. [↑](#)
2. Зотов В.В. Ассортиментная политика фирмы: учебник / В.В. Зотов – М.: Эксмо, 2013. – 240 с. [↑](#)
3. Швец А. А. Анализ ассортиментной политики предприятия / А. А. Швец // Маркетинг. – 2017. – № 2 (93). – С. 50-60. [↑](#)
4. Киселев В.М. Формирование товарного ассортимента / В. М. Киселев // Маркетинг. – 2017. – № 2. – С. 107-111. [↑](#)
5. Иванова В.И. Управление ассортиментной политикой предприятия: Учебное пособие для ВУЗов экономических специальностей / В.И. Иванова. – М.: Дело. – 2015. – 214 с. [↑](#)
6. Лыгина Н.И. Маркетинг товаров и услуг: учебник / Н.И. Лыгина, И.Р. Ляпина. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2015. – 239 с. [↑](#)
7. Каменева Н.Г. Маркетинговые исследования: учеб. пособие / Н.Г. Каменева, В.А. Поляков. – Москва: Вузовский учебник, 2014. – 440 с. [↑](#)
8. Акулич И.Г. Маркетинг. Практикум: учебник / И.Г. Акулич – Мн.: Высшая школа, 2014. – 69с. [↑](#)

9. Веселов А.И. Товарная политика предприятий: анализ основных взглядов и методов оценки / А. И. Веселов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2017. - № 1. – С. 103-114. [↑](#)
10. Пигунова О.В. Ассортиментная стратегия предприятия / О. В. Пигунова // Маркетинг. – 2017. – № 4. – С. 50-53. [↑](#)
11. Сухов В.К. Управление товарным ассортиментом на промышленном предприятии: учебник / В.К. Сухов. 2018. – 264с. [↑](#)
12. Бурцев В.В. Комплексный анализ формирования ассортиментных программ / В. В. Бурцев // Фин. менеджмент. – 2017. – № 4. – С. 3-12. [↑](#)
13. Пертенко Т. П. Показатели ассортимента товаров / Т. П. Петренко // Маркетинг. – 2017. – № 1. – С. 25-28. [↑](#)
14. Зотов В.В. Ассортиментная политика фирмы: учебник / В.В. Зотов – М.: Эксмо, 2013. - 240 с. [↑](#)
15. Веселов А.И. Товарная политика предприятий: анализ основных взглядов и методов оценки / А. И. Веселов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2017. - № 1. – С. 103-114. [↑](#)
16. Сухов В.К. Управление товарным ассортиментом на промышленном предприятии: учебник / В.К. Сухов. 2018. – 264с. [↑](#)
17. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – Санкт-Петербург: Питер, 2014. – 817 с. [↑](#)
18. Шаповалов В.А. Управление маркетингом и маркетинговый анализ: учебное пособие / В. А. Шаповалов – Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 345 с. [↑](#)
19. Пертенко Т. П. Показатели ассортимента товаров / Т. П. Петренко // Маркетинг. – 2017. – № 1. – С. 25-28. [↑](#)

20. Швец А. А. Анализ ассортиментной политики предприятия / А. А. Швец // Маркетинг. – 2017. – № 2 (93). – С. 50-60. [↑](#)
21. Черчилль Г.А. Маркетинговые исследования / Г.А. Черчилль. – Санкт-Петербург: Питер, 2014. – 749 с. [↑](#)
22. Пертенко Т. П. Показатели ассортимента товаров / Т. П. Петренко // Маркетинг. – 2017. – № 1. – С. 25-28. [↑](#)
23. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – Санкт-Петербург: Питер, 2014. – 817 с. [↑](#)
24. Лыгина Н.И. Маркетинг товаров и услуг: учебник / Н.И. Лыгина, И.Р. Ляпина. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2015. – 239 с. [↑](#)
25. Акулич И.Г. Маркетинг. Практикум: учебник / И.Г. Акулич – Мн.: Высшая школа, 2014. – 69с [↑](#)
26. Каменева Н.Г. Маркетинговые исследования: учеб. пособие / Н.Г. Каменева, В.А. Поляков. – Москва: Вузовский учебник, 2014. – 440 с. [↑](#)
27. Тюрин Д.В. Маркетинговые исследования: учебник / Д.В. Тюрин. – Москва: Юрайт, 2016. – 342 с. [↑](#)
28. Армстронг Г. Введение в маркетинг: учебник / Г. Армстронг – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2015. –132с. [↑](#)
29. Киселев В.М. Формирование товарного ассортимента / В. М. Киселев // Маркетинг. – 2017. – № 2. – С. 107-111. [↑](#)
30. Иванова В.И. Управление ассортиментной политикой предприятия: Учебное пособие для ВУЗов экономических специальностей / В.И. Иванова. – М.: Дело. – 2015. – 214 с. [↑](#)

31. Сухов В.К. Управление товарным ассортиментом на промышленном предприятии: учебник / В.К. Сухов. 2018. – 264с. [↑](#)
32. Бурцев В.В. Комплексный анализ формирования ассортиментных программ / В. В. Бурцев // Фин. менеджмент. – 2017. – № 4. – С. 3-12. [↑](#)
33. Веселов А.И. Товарная политика предприятий: анализ основных взглядов и методов оценки / А. И. Веселов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2017. - № 1. – С. 103-114. [↑](#)
34. Сухов В.К. Управление товарным ассортиментом на промышленном предприятии: учебник / В.К. Сухов. 2018. – 264с. [↑](#)
35. Шаповалов В.А. Управление маркетингом и маркетинговый анализ: учебное пособие / В. А. Шаповалов – Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 345 с. [↑](#)
36. Веселов А.И. Товарная политика предприятий: анализ основных взглядов и методов оценки / А. И. Веселов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2017. - № 1. – С. 103-114. [↑](#)
37. Малхотра Н. Маркетинговые исследования. Практическое руководство / Н. Малхотра. – Москва: НТК, 2014. – 961 с. [↑](#)
38. Шаповалов В.А. Управление маркетингом и маркетинговый анализ: учебное пособие / В. А. Шаповалов – Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 345 с. [↑](#)
39. Веселов А.И. Товарная политика предприятий: анализ основных взглядов и методов оценки / А. И. Веселов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2017. - № 1. – С. 103-114. [↑](#)
40. Веселов А.И. Товарная политика предприятий: анализ основных взглядов и методов оценки / А. И. Веселов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2017. - № 1. – С. 103-114. [↑](#)

41. Памбухчиянц О.В. Основы коммерческой деятельности [Электронный ресурс]: учебник / Памбухчиянц О.В. - Электрон. текстовые данные. - М.: Дашков и К, 2015. - 284 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52270.html>. - ЭБС «IPRbooks» [↑](#)
42. Сухов В.К. Управление товарным ассортиментом на промышленном предприятии: учебник / В.К. Сухов. 2018. - 264с. [↑](#)
43. Сизова Н. Маркетинговые исследования / Н. Сизова. - Москва: Приор, 2016. - 302 с. [↑](#)
44. Шаповалов В.А. Управление маркетингом и маркетинговый анализ: учебное пособие / В. А. Шаповалов - Ростов н/Д: Феникс, 2014. - 345 с. [↑](#)
45. Веселов А.И. Товарная политика предприятий: анализ основных взглядов и методов оценки / А. И. Веселов // Маркетинг в России и за рубежом. - 2017. - № 1. - С. 103-114. [↑](#)
46. Пангатина О.Л. Коммерческая деятельность торгового предприятия: учебник / О.Л. Пангатина. - М.: Дашков и К, 2018. - 504 с. [↑](#)
47. Панкратов Ф. Г. Коммерческая деятельность: учебник. - М.: Дашков и К, 2017. - 500 с. - Режим доступа: <http://www.knigafund.ru/books/198931> [↑](#)
48. Шаповалов В.А. Управление маркетингом и маркетинговый анализ: учебное пособие / В. А. Шаповалов - Ростов н/Д: Феникс, 2014. - 345 с. [↑](#)
49. Швец А. А. Анализ ассортиментной политики предприятия / А. А. Швец // Маркетинг. - 2017. - № 2 (93). - С. 50-60. [↑](#)
50. Мебельная промышленность России // <https://gks.ru/folder/11189> [↑](#)
51. Швец А. А. Анализ ассортиментной политики предприятия / А. А. Швец // Маркетинг. - 2017. - № 2 (93). - С. 50-60. [↑](#)

52. Мебельная промышленность России // <https://gks.ru/folder/11189> [↑](#)
53. Мебельная промышленность России // <https://gks.ru/folder/11189> [↑](#)
54. Устав ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС» [↑](#)
55. Устав ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС» [↑](#)
56. Устав ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС» [↑](#)
57. Мебельная промышленность России // <https://gks.ru/folder/11189> [↑](#)
58. Пангатина О.Л. Коммерческая деятельность торгового предприятия: учебник / О.Л. Пангатина. – М.: Дашков и К, 2018. – 504 с. [↑](#)
59. Пангатина О.Л. Коммерческая деятельность торгового предприятия: учебник / О.Л. Пангатина. – М.: Дашков и К, 2018. – 504 с. [↑](#)
60. Пангатина О.Л. Коммерческая деятельность торгового предприятия: учебник / О.Л. Пангатина. – М.: Дашков и К, 2018. – 504 с. [↑](#)
61. Иванова В.И. Управление ассортиментной политикой предприятия: Учебное пособие для ВУЗов экономических специальностей / В.И. Иванова. – М.: Дело. – 2015. – 214 с. [↑](#)
62. Магомедов Ш.Ш. Ассортиментная политика предприятия / Ш.Ш. Магомедов // Маркетинг. – 2017. - № 1. – С. 51-60. [↑](#)
63. Иванова В.И. Управление ассортиментной политикой предприятия: Учебное пособие для ВУЗов экономических специальностей / В.И. Иванова. – М.: Дело. – 2015. – 214 с. [↑](#)

64. Пертенко Т. П. Показатели ассортимента товаров / Т. П. Петренко // Маркетинг. – 2017. – № 1. – С. 25-28. [↑](#)
65. Иванова В.И. Управление ассортиментной политикой предприятия: Учебное пособие для ВУЗов экономических специальностей / В.И. Иванова. – М.: Дело. – 2015. – 214 с. [↑](#)
66. Шаповалов В.А. Управление маркетингом и маркетинговый анализ: учебное пособие / В. А. Шаповалов – Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 345 с. [↑](#)
67. Пигунова О.В. Ассортиментная стратегия предприятия / О. В. Пигунова // Маркетинг. – 2017. – № 4. – С. 50-53. [↑](#)
68. Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность: учебник / Ф. П. Половцева – М.: ИНФРА-М, 2015. – 248 с. [↑](#)
69. Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность: учебник / Ф. П. Половцева – М.: ИНФРА-М, 2015. – 248 с. [↑](#)
70. Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность: учебник / Ф. П. Половцева – М.: ИНФРА-М, 2015. – 248 с. [↑](#)
71. Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность: учебник / Ф. П. Половцева – М.: ИНФРА-М, 2015. – 248 с. [↑](#)
72. Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность: учебник / Ф. П. Половцева – М.: ИНФРА-М, 2015. – 248 с. [↑](#)