

Содержание:

Введение

Актуальность выбранной темы. Современный рынок обеспечивает для общества в целом и для отдельных рыночных структур социальный эффект, заключающийся в удовлетворении потребительского спроса. Экономическим эффектом для производителей товаров является чистая прибыль. Для эффективного функционирования на рынке и стабильного получения в рамках торговой и хозяйственной деятельности прибыли предприятия должны разрабатывать и реализовать политику по организации, управлению финансами и т.п.

На современном этапе особую значимость для предприятий в России получила разработка адекватной и грамотной ассортиментной политики. Такая значимость обусловлена высокой скоростью изменений в экономической конъюнктуре и необходимостью расчета рисков и алгоритмов поведения в меняющейся рыночной среде.

Рациональность, устойчивость и полнота производимого и реализуемого ассортимента во многом определяет стабильность деятельности предприятия. Ускорение реализации товаров напрямую связано с составом и обновляемостью ассортимента предприятия. Нестабильность ассортимента, несоответствие запросам целевых аудиторий потребителей, отсутствие востребованных товаров негативно скажется на эффективности деятельности предприятия.

Суть управления ассортиментом сводится к грамотному сочетанию финансовых ресурсов предприятия и его ассортиментной политики, что, в конечном итоге, обеспечивает рост прибыли.

Грамотная и тщательно разработанная ассортиментная политика служит указателем для руководства предприятия, своеобразным главным курсом, которому предприятие должно следовать. Это, в свою очередь, способствует быстрому ориентированию руководства предприятия в выходе на наиболее прибыльные направления деятельности. Эффективное управление ассортиментом не позволит упустить возможности развития, в связи с чем проблема эффективной ассортиментной политики и управления ассортиментом всегда актуальна для современных предприятий.

Актуальность выбранной темы, таким образом, не вызывает вопросов, поскольку предприятие будет рентабельным и будет максимально удовлетворять потребительский спрос только при грамотном подходе к формированию и управлению ассортиментом продукции.

Целью исследования является анализ и оценка эффективности ассортиментной политики ООО «Царицыно Эталон».

Реализация поставленной цели потребовала решения следующих исследовательских **задач**:

- изучить теоретические аспекты формирования ассортиментной политики предприятия;

- провести анализ ассортиментной политики предприятия ООО «Царицыно Эталон».

Объект исследования – ООО «Царицыно Эталон».

Предмет исследования - процесс управления ассортиментом на исследуемом предприятии.

Методологической основой исследования являются общенаучные методы познания: системный подход к изучению экономических отношений, диалектический метод изучения экономической сущности предмета исследования, анализ и синтез, обобщение и современные методы построения моделей систем, статистического анализа, проведения исследований в области маркетинга, анализа бизнес-процессов.

Структура курсовой работы включает в себя введение, две главы, заключение, список литературы и приложения.

Глава 1. Теоретические основы ассортиментной политики предприятия

1.1. Понятие и сущность ассортиментной политики предприятия

Ассортиментная политика занимает одно из главных мест в товарной политике предприятия. Поэтому в экономической литературе анализ сущности

ассортиментной политики встречается часто, но авторы не приходят к единому мнению относительно понятия ассортиментной политики предприятия (таблица 1).

Таблица 1

Определения понятия «ассортиментная политика предприятия»

Автор	Определение
Абазян А.Г.	Ассортиментная политика – одна из важнейших составляющих конкурентной стратегии предприятия.
Алексунин В.А.	Ассортиментная политика – определение набора товарных групп, видов и разновидностей товаров, наиболее предпочтительных для успешной работы на рынке и обеспечивающих экономическую эффективность деятельности фирмы в целом.
Алескеров Ф.Н.	Ассортиментная политика – суть выражения конкретных форм управления рынком в части обеспечения структурно-ассортиментной сбалансированности спроса и предложения с учетом целевых установок и ориентиров.
Герчикова И.Н.	Ассортиментная политика заключается в выборе и реализации решений относительно номенклатуры производимой продукции, разнообразия ассортимента одного наименования, необходимого расширения выпускаемого ассортимента.
Дихтль Е., Хершген Х.	Ассортиментная политика является важнейшим инструментом комплекса маркетинга, заключается в создании такой совокупности отдельных продуктов, которая имеет преимущества с точки зрения покупателей.

Зотов В.В. Ассортиментная политика – процесс формирования оптимальной структуры ассортимента организаций различных форм собственности и отраслевой принадлежности.

Мищенко Л.А. Ассортиментная политика – система взглядов на развитие ассортимента и адекватная система мер по ее реализации в сфере производства, обмена и потребления.

Ноздрева Р.Б. Ассортиментная политика – определение набора товарных групп, наиболее предпочтительных для успешной работы фирмы на рынке и обеспечивающих экономическую эффективность ее деятельности в целом.

Большинство определений понятия «ассортиментная политика предприятия» описывают ассортиментную политику как процесс формирования и реализации наиболее оптимального товарного ассортимента предприятия, что правильно. В то же время немногие авторы в определениях указывают на цель ассортиментной политики. Такие моменты присутствуют в определениях Гвилдиани Ю.К., Дихтля Е. и Хершгена Х., Ноздревой Р.Б. Ни один автор не указывает на то, что ассортиментная политика является только одним из направлений товарной политики предприятия.

Ноздрева Р.Б. достаточно емко характеризуют сущность ассортиментной политики предприятий, отмечая, что в первую очередь это определение набора товарных групп для удовлетворения спроса и получения прибыли[1].

Абазян А.Г. отмечает, что ассортиментная политика – это одна из важнейших составляющих конкурентной стратегии предприятия. Но цели ассортиментной политики в определении не раскрываются[2].

Определение Дихтля Е. и Хершгена Х. указывает только на направленность ассортиментной политики – удовлетворение потребителей[3]. Однако то, что ассортиментная политика должна обеспечить повышение эффективности работы

предприятия, не оговаривается. Это лишь подразумевается в связи с тем, что удовлетворение потребностей рынка повысит эффективность работы предприятия. Но в рыночной экономике не всегда бывает так.

Определение Алескерова Ф.Н. достаточно полно отражает обе стороны ассортиментной политики – удовлетворение спроса и соответствие целевым установкам[4]. Целевой установкой любого предприятия является прибыль (рентабельность, объем продаж), поэтому в целом определение ассортиментной политики достаточно полное.

Проанализировав различные определения ассортиментной политики предприятия, автором сформулировано следующее: ассортиментная политика предприятия представляет собой составляющую товарной политики, реализуемую с целью удовлетворить существующий спрос потребителей и получить коммерческий эффект посредством выбора и реализации рационального ассортимента продукции.

Принципы формирования ассортимента следующие: он может быть ориентирован на определенный материал, из которого производится продукция (сырье), ценовую группу, целевого потребителя, круг проблем или на тип торгового обслуживания[5].

Ассортиментная политика направлена на решение следующих задач[6]:

- удовлетворить запросы потребителей;
- оптимизировать финансовые результаты предприятия;
- использовать оптимально технологические достижения предприятия;
- сохранить лояльность существующих и привлечь новых потребителей;
- за счет диверсификации соблюдать принципы гибкости;
- соблюдать принципы внутреннего синергизма и взаимосвязей.

С помощью ассортиментной политики определяются группы товаров, которые обеспечивают наиболее успешную деятельность предприятия на рынке, его экономически эффективную деятельность в целом.

Ассортимент товаров – это товарный набор, который формируется по конкретным признакам и удовлетворяет аналогичные, разнообразные и индивидуальные

потребности потребителей[7].

Сам термин произошёл от французского слова «assortiment», что обозначает подбор различных видов и сортов товаров. Набор товаров ограничивается их наименованиями, а сорта, как градации качества товаров одного вида и наименования относятся к сортаменту[8].

Неотделимы друг от друга понятия ассортимента и номенклатуры - это всё совокупность изделий, выпускаемых предприятием.

Вид товаров делится на ассортиментные группы (типы) в соответствии с функциональными особенностями, качеством, ценой.

Групповой ассортимент товаров показывает перечень укрупнённых товарных групп, составляющих номенклатуру товаров.

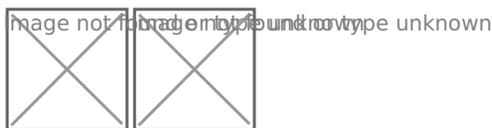
Видовой ассортимент товаров отражает наличие в группе товаров ряд видов. Внутривидовой ассортимент товаров представлен разновидностями продукции, членение вида на части.

Марочный ассортимент – набор товаров одного вида, марочных наименований или относящихся к группе марочных[9].

Одним из показателей ассортимента характеризуются широтой, количеством позиции в каждой ассортиментной группе и соотношением между предполагаемым ассортиментными группами с точки зрения общности потребителей, конечно использования, каналов распределения и цен.

Показатель широтой (Ш) существует, как действительный (Шд) так и базовый (Шб). Различия идёт лишь в том, что действительная идёт в наличии, а базовая применяется для сравнения[10].

Коэффициент широты (Кш) – выражается, как отношение действительного количества, видов, разновидностей и наименований товаров однородных и разнородных групп к базовому.



где, Шд – широта действительная,

Шб – широта базовая,

Кш – коэффициент широты.

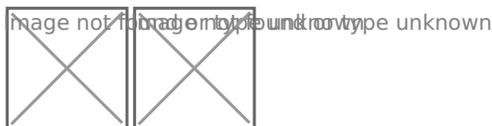
Широта ассортимента зависит от насыщенности рынка и спроса. В ситуации, когда спрос превышает предложение производитель и продавец диктует свои цены на рынке. С увеличением ассортимента возрастают расходы на сырьё, расширение производственных площадей, новых видов упаковки, маркировки и т.п.

Формирования ассортимента представляет собой проблему подбора конкретных товаров и отдельных товарных серий[11]. При формировании ассортимента возникают проблемы требований к качеству товаров, установления ценовой политики, определения уровня гарантийного и сервисного обслуживания и др.

Как свидетельствует практика, формирование ассортимента осуществляется разными методами, выбор которых зависит от специфики производимой продукции, масштабов сбытовой деятельности, целей и задач предприятия. Управление ассортиментом должно формироваться руководителями маркетинговой службы предприятия[12].

Наряду с правильным формированием ассортимента, важной задачей является обеспечение его устойчивости. Показатель устойчивости ($У$) позволяет удовлетворять спрос на одни и те же товары.

Одним из показателей характеризующих устойчивость ассортимента товаров является коэффициент устойчивости, где отношение количества видов, разновидностей и наименований товаров, пользующихся устойчивым спросом у потребителей ($Шу$), к общему количеству видов, разновидностей и наименований товаров тех же однородных групп ($Шд$)[13].



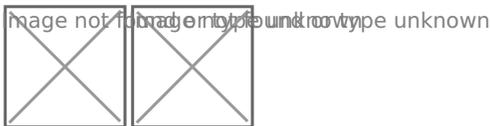
где, $У$ – устойчивый спрос на определённый товар,

Шб – широта базовая,

$К_u$ – коэффициент устойчивости.

Ещё один из показателей ассортимента является полнота, удовлетворяющая одинаковые потребности ($П$). Показатель полноты бывает как действительный ($Пд$),

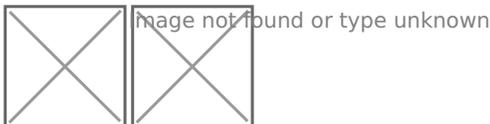
так базовый (Пб). Коэффициент полноты (Кп) есть отношение действительного показателя полноты к базовому.



где, Пд - полнота действительная, Пб - полнота базовая, Кп - коэффициент полноты.

Фактическая полнота ассортимента и её динамика являются грамотной ассортиментной политикой.

Обновление ассортимента - это удовлетворение изменившихся потребностями за счёт новых товаров.

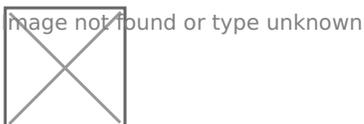


где, Н - новизна товара,

Шб - широта базовая,

Кн - коэффициент новизны.

Относительный показатель структуры (Сi) отдельных товаров (I)[\[14\]](#).



где, Сi - относительный показатель структуры,

Аi - показатель отдельных показателей,

Si - показатель отдельных показателей.

Показатель гармоничности выражает специализацию предприятия и его подразделений.

Гармоничность ассортимента - свойство набора товаров разных групп, характеризующее степень их близости по обеспечению рационального товародвижения, реализации и использованию[\[15\]](#).

Гармоничность даёт качественную характеристику товару и носит описательный характер.

Задачи ассортиментной политики компании будут различны на разных стадиях жизни самой компании.

На стадии «Выход на рынок» компания определяется со стратегией развития и с ассортиментом, когда и то, и другое уже продумано, начинается процесс реализации. Ассортиментная политика в этот период находится в стадии формирования: на рынок выводятся разные вариации товара. Это могут быть эксперименты с разными ценовыми уровнями, вывод разных групп товара и пр. Удачливые компании именно в этот период находят «свой товар», который рынок оценивает положительно. Именно в этот период происходит согласованное формирование стратегии компании и ассортиментной политики.

На следующей стадии («Фаза роста») наблюдается значительный рост оборотов компании. Происходит существенное расширение ассортиментного портфеля. Этот процесс быстро приводит к увеличению объемов продаж, поэтому в этот период вся деятельность направлена на увеличение доли рынка, и здесь не нужно обращать внимание на значительные затраты, которые несет компания. Главной проблемой в данный период является out of stock (отсутствие товара на складе) востребованных позиций ассортиментной матрицы. Это может происходить из-за неправильного планирования в период постоянного роста продаж, из-за логистических или производственных ошибок. В любом случае причина нехватки товара одна: в период роста объемов продаж сотрудники что-то недосмотрели, упустили, не успели адекватно отреагировать на рост компании.

Таким образом, на ассортиментную политику предприятия влияют несколько групп факторов, которые можно выделить по нескольким признакам. В то же время необходимо учитывать, что в первую очередь на ассортиментную политику предприятия влияют рыночные факторы, а именно спрос, а также прибыльность продажи того или иного товара. Ведь в зависимости от спроса предприятия определяют ассортимент своей продукции. Сила влияния того или иного фактора для различных отраслей разная.

Ассортиментная политика предприятия является важнейшей частью товарной политики предприятия, целью которой является удовлетворение спроса и получение коммерческого эффекта предприятия через выбор и реализацию рационального товарного ассортимента.

1.2. Факторы, влияющие на формирование ассортиментной политики предприятия

При формировании ассортиментной политики необходимо учитывать множество факторов. Нужно найти такое решение, которое удовлетворяло бы запросы рынка, отвечало возможностям финансовой службы и производственного отдела. То есть на ассортиментную политику влияет множество факторов. В связи с этим необходима их систематизация. В экономической литературе нет единой классификации факторов, определяющих ассортиментную политику предприятия.

Абазян А.Г. выделяет две группы факторов, которые влияют на формирование ассортиментной политики предприятий: внутренние и внешние[16].

К внутренним факторам автор относит: производственные возможности фирмы, наличие высококвалифицированного персонала, способность использовать ноу-хау, себестоимость производства продукции. К внешним факторам: уровень конкуренции, законодательство, социальное и культурное развитие общества, в котором функционирует предприятие.

Багиев Г.Л. дополняет данную классификацию факторами потребления (способ и интенсивность), товарами-заменителями, и товарами-сопроводителями, а также производственным опытом компании[17].

Две вышеприведенные точки зрения можно объединить в одну группу, так как они классифицируют факторы, влияющие на ассортиментную политику предприятия, по их принадлежности к внутренней и внешней среде предприятия. В рамках такого подхода можно классифицировать все факторы следующим образом (рис. 1).

К внутренним факторам относятся, прежде всего, ресурсные и целевые факторы. Ресурсные факторы – ограничители, которые влияют на всю деятельность предприятия: наличие необходимого сырья, персонала для производства тех или иных товаров, наличие финансовых ресурсов, производственные возможности предприятия, технологические возможности предприятия. Эти факторы ограничивают предприятие в выборе той или иной товарной политики.

Целевые установки как фактор направляют формирование ассортиментной политики предприятия на выполнение тех целей, которые соответствуют общей цели предприятия.

Факторы внешней среды оказывают влияние на предприятие извне. Факторы прямого действия – это те, которые непосредственно влияют на конкретное предприятие. Самый главный фактор – это потребители. От потребительских предпочтений зависит формирование того или иного ассортимента, движение товара по жизненному циклу. Конкуренты оказывают влияние на формирование ассортиментной политики предприятия тем, что сокращают неудовлетворенный спрос для каждой конкретной группы потребителей.

Факторы, влияющие на формирование ассортиментной политики предприятия

Внутренние

Внешние

Цели предприятия

Технологические возможности предприятия

Квалификация персонала

Финансовые ресурсы предприятия

Производственный потенциал предприятия

Наличие сырья

Факторы прямого действия

Факторы косвенного действия

Предпочтения, доход потребителей

Деятельность поставщиков

Действия конкурентов

Деятельность посредников

Технологические факторы

Экономические факторы

Социокультурные факторы

Политические факторы

Демографические факторы

Географические факторы

Рисунок 1 - Факторы, влияющие на формирование ассортиментной политики предприятия[18]

Факторы косвенного воздействия оказывают влияние на несколько предприятий сразу, и влияют на их ассортиментную политику. Политические факторы оказывают влияние на ассортиментную политику некоторых определенных производителей (табака, алкоголя). Состояние экономики влияет на спрос на продукцию предприятия, а, следовательно, и на процесс формирования ассортиментной политики.

Такой перечень факторов охватывает в основном факторы рыночной среды (конкуренты, потребители).

По длительности факторы делятся на краткосрочные и долгосрочные. Краткосрочные факторы действуют на формирование ассортиментной политики в текущем периоде (временной период зависит от специфики деятельности предприятия). Долгосрочные факторы предприятие обязано учитывать в течение нескольких отчетных периодов.

Факторы могут быть благоприятными или неблагоприятными, что также влияет на ассортиментную политику. При благоприятных факторах предприятие будет проводить наиболее рискованную и прибыльную ассортиментную политику, при неблагоприятных – более консервативную и осторожную, менее прибыльную.

Переменные и постоянные факторы отличаются тем, что переменные меняют силу своего действия, а постоянные действуют с одной силой на протяжении длительного периода времени. Некоторые факторы могут быть сезонными, и они также влияют на формирование ассортиментной политики предприятия.

Целесообразно выделить факторы, которые оказывают значительное влияние: действия конкурентов, изменения потребительских предпочтений, динамика цен на сырье, курс доллара (для экспортирующих предприятий), импорт, а также факторы, влияние которых незначительно: политическая ситуация за рубежом.

1.3. Методы и инструменты оценки ассортиментной политики предприятия

Существует достаточно много методов оценки и формирования ассортиментной политики. Их классификация представлена на рис.2.

Все методы классифицируются по количеству факторов и показателей, которые они учитывают. Так, можно выделить матричные методы, которые анализируют ассортиментную политику предприятия при помощи двух факторов, однофакторные и многофакторные методы. Матричные методы оценки ассортиментной политики используются, как правило, для выработки дальнейшей стратегии развития той или иной товарной группы.

Методы оценки ассортиментной политики предприятий

Однофакторные методы

Двухфакторные или «матричные» методы

Многофакторные методы

ABC-анализ

Анализ рентабельности

Операционный анализ

Анализ прибыли

Метод, основанный на жизненном цикле продукта

XYZ-анализ

Матрица БКГ

Матрица General Electric

Матрица Маркон

Матрица «Привлекательность рынка – позиция товара»

Матрица Ансоффа

Имитационное моделирование

Кластерный анализ

Метод статистических корреляций

Ранжирование товарных групп

Метод экспертных оценок

Матрица совместных покупок

Метод построения пространства восприятия

Метод, основанный на моделировании денежных потоков предприятия

Метод «Дибба-Симкина»

Рисунок 2 - Классификация методов оценки ассортиментной политики[\[19\]](#)

Методы оценки ассортиментной политики используются для определения текущего положения и результатов проведения ассортиментной политики предприятия. Результаты оценки используются для формирования новой или изменения существующей ассортиментной политики. Матричные методы оценки ассортимента, как правило, являются портфельными методиками, то есть такими, использование которых предполагает разработку стратегий для каждой товарной группы[\[20\]](#).

Общим недостатком всех методов является то, что они учитывают только ограниченное число факторов. Ни один метод не может применяться обособленно.

Наиболее распространенный метод оценки ассортиментной политики, применяемый во многих торговых предприятиях – ABC-анализ[\[21\]](#).

Техника проведения ABC-анализа предусматривает группировку проранжированных объектов с точки зрения их весомости для формирования выбранного показателя. Первая группа, группа А, характеризуется значительным вкладом в анализируемый показатель, группа В имеет средний вклад, группа С имеет совсем незначительный. Продукты, попавшие в группу С, могут быть исключены из ассортимента, если это не повлияет на другие интересы предприятия.

Область применения метода – торговля, используется для управления большим объемом наименований ассортимента.

Метод, который устраняет один недостаток ABC-анализа – XYZ-анализ, который похож на первый. Он учитывает колебания спроса и на основе этого разделяет товарный ассортимент на категории.

Основная идея XYZ анализа состоит в группировании объектов анализа по мере однородности анализируемых параметров (по коэффициенту вариации)[\[22\]](#).

Область применения метода – как правило, торговля, он используется только для определения товарных групп, которые стабильно приносят доход.

Матрица совместных покупок – это метод анализа ассортимента, выявляющий связи между продуктами, образующиеся в результате их взаимного дополнения для удовлетворения потребности (взаимодополняющие товары) или устойчивого поведения покупателей, приобретающих данные товары одновременно.

Преимуществом данного метода является его объективность, что обусловлено выходными кассовыми данными. Недостатком метода является ограниченность факторов, используемых для оценки товарной политики. Метод характерен только для крупных торговых предприятий, используется в определении оптимальной структуры прилавков, связей между наименованиями или товарными группами.

Другим распространенным методом оценки ассортиментной политики предприятия является матрица Бостонской консалтинговой группы[\[23\]](#).

Согласно данному методу строится график, по осям фиксируются темпы роста отрасли и относительная доля рынка. Каждая товарная группа представляется в виде кружка, размер которого определяется долей прибыли данной группы в общей прибыли предприятия.

Матрица предлагает следующую классификацию типов товарных групп - «Звезды», «Дойные коровы», «Дикие кошки» («Вопросительный знак»), «Собаки» - и предполагает соответствующие стратегии для каждой из них.

С помощью данной матрицы проводят анализ продуктового портфеля компании и денежных потоков, порождаемых входящими в него продуктами. Таким образом, этот анализ ориентирован прежде всего на руководство компании.

В данной модели акцент делается на оценке потока денежной наличности (Cash Flow) и, следовательно, на краткосрочном планировании. С помощью этого инструмента можно сформировать продуктовую стратегию диверсифицированной фирмы, сопоставляя стратегические позиции различных продуктов (брендов) или

соответствующих подразделений (бизнес-единиц).

Матрица BKG базируется на следующих предпосылках:

- прибыль и генерируемая наличность зависят от доли рынка;
- рост требует наличности, вложенной в увеличение активов; добавленная для удержания доли рынка наличность является функцией от скорости роста;
- увеличение доли рынка, вне зависимости от того, каким образом она росла (завоевание, покупка), требует инвестиций;
- никакой рынок не может расти бесконечно долго; отдача будет приходиться вовремя замедления темпов роста рынка, либо ее не будет вообще; она представляет собой наличность, которую нельзя бесконечно реинвестировать в тот же продукт (т.к. реинвестирование на угасающем рынке принесет только убытки).

Стратегическое пространство матрицы задают две оси. Относительная доля рынка (ОДР) фирмы (конкретного продукта) характеризует уровень захвата рынка (данной фирмой) по отношению к ее основным конкурентам. Предполагается, что этот показатель отражает уровень издержек компании, соответствующий ее опыту и масштабам производства. Темпы роста рынка (РР) определяют уровень его перспективности.

Каждая бизнес-единица (или продукт) в матрице представлены в виде круга, размер (диаметр) которого определяется долей прибыли данной бизнес-единицы (продукта) в общей прибыли компании. Рассмотрим ячейки матрицы BKG подробнее[\[24\]](#).

Для «Диких кошек» («Трудных детей», «Знаков вопроса») характерны высокие темпы роста, что делает их привлекательными, однако низкая ОДР (следовательно, ограниченные возможности для использования эффекта «менеджмент / опыт») ставит под сомнение успешную конкуренцию с крупными и более эффективными (по крайней мере судя по потоку наличности) игроками. Возникает вопрос: насколько оправданы большие финансовые затраты на расширение доли рынка. Бизнес на этой стадии является «захватчиком ресурсов», ибо его потребности в финансировании высоки (быстрый рост и инновационная деятельность требуют значительных вложений), а размер доходов мал (незначительная доля рынка, ограниченные возможности использования экономии на масштабах и эффекта «менеджмент / опыт»).

Слабые «Дикие кошки» (ниже и левее) не могут рассчитывать на ресурсы фирмы, их роль в портфеле бизнес-единиц (продуктов) компании незначительна. Таким образом, стратегия компании в этой позиции следующая: закрывать производство наиболее слабых, не имеющих шансов продуктов, догонять лидеров, успешно использующих эффект «менеджмент / опыт», усиленно инвестировать в «Диких кошек» с высоким потенциалом и стараться вырастить из них «Звезд»

От «Звезд» зависит общее качество бизнес-портфеля компании. Как отмечают Томпсон и Стрикленд, «заняв доминирующие позиции на быстрорастущем рынке, «Звезды» обычно нуждаются в значительных инвестициях для расширения производственных возможностей и увеличения оборотного капитала, но они также сами генерируют значительный приток средств»[\[25\]](#). «Звезд» можно разделять по потребностям в инвестициях: одни продукты могут сами генерировать поток наличности, другие нуждаются в финансовой поддержке для сохранения высокого темпа роста и дальнейшего совершенствования.

Отметим, что на замедляющих свой рост рынках продукты - «Звезды» зачастую не могут существовать только за счет самостоятельно генерируемого притока средств и становятся «Пиявками», т.е. требуют существенных вложений (также, как и «Дикие кошки» становятся «захватчиками» ресурсов).

Продукты, которые имеют высокую относительную долю на медленно растущих рынках (отраслях), называют «Дойными коровами». Это «генераторы» наличности компании, они зарабатывают средства в объемах, превышающих их потребности в реинвестировании. Можно выделить две причины, по которым продукт попадает в эту категорию:

- 1) относительная доля рынка велика, бизнес- единица (товар) занимает лидирующие позиции в отрасли (на рынке), объемы продаж и хорошая репутация позволяют получать существенные доходы;
- 2) темпы роста отрасли (рынка) невелики, и компания получает от текущей деятельности гораздо больший финансовый поток, чем необходимо для сохранения лидирующих позиций и реинвестирования в данный продукт.

«Дойные коровы» не очень привлекательны с точки зрения перспектив роста, но считаются ценной составляющей продуктового портфеля компании, ибо являются генераторами ее средств. Многие «Дойные коровы» — вчерашние «Звезды», опускающиеся в матрице в процессе перехода на стадию зрелости.

При продвижении продукта наиболее часто применяются стратегии «проталкивания» и «вытягивания»[\[26\]](#).

Общие Направление Действий «проталкивания» предполагает активность по продвижению, адресованную только представителям распределительной системы, следующим в канале назначения сразу же за производителем, с целью поставить им «довести» результат прежде последнего клиента. В свою цепь, каждый будущий помощник канала распределения продвигает известный результат следующему игроку. При этом могут существовать несколько оптовых и розничных звеньев на ходу движения продукции к покупателю.

Общие Направление Действий «вытягивания» — деятельность группы, направленная на продвижение продукта, адресованная конечным потребителям, которые при желании разобрать продукт начинают его требовать от представителей распределительной системы, которые в свою очередь обращаются к производителю. Процесс «вытягивания» происходит особенно быстро и эффективно, в случае, если клиент может получить результат, минуя посредников.

Большинство отечественных предприятий используют комбинацию этих двух стратегий.

Запросы покупателей являются основой формирования ассортимента. Отслеживание запросов, как правило, проводится аналитиками торгового подразделения предприятия[\[27\]](#).

Документом, регламентирующим ассортимент предприятия, выступает ассортиментная матрица, которая включает ряды товаров (продовольственные, непродовольственные) и наименования, согласно утвержденной форме. Принадлежащий к той или иной категории товар остается в ассортиментной матрице, если он соответствует нижеследующим критериям[\[28\]](#):

- группы А или В по результатам ABC-анализа по обороту и прибыли;
- гарантированное качество товара;
- отсутствие нареканий на качество работы поставщика.

Товар рассматривается к вводу в ассортиментную матрицу при соответствии одному из следующих критериев:

- спрос на товар среди представителей целевой аудитории сети магазинов и представленность его в магазинах конкурентов;

- товар является новинкой с уникальными свойствами, для которой обеспечивается массированная рекламная кампания производителя;
- товар способствует увеличению объема покупки;

Товар рассматривается к выведению из ассортиментной матрицы при соответствии одному из следующих критериев:

- группа С2 по результатам АСВ-анализа по обороту и прибыли в течение трех месяцев;
- объективное снижение качества товара;
- нарекания по качеству работы поставщика.

Каждая товарная позиция имеет для организации различную степень важности по тем или иным параметрам. Например, присутствие в товарной номенклатуре субъекта хозяйствования определенной группы товаров приносит ему наибольшую в сравнении с остальными товарами маржу. В то же время продавец не может отказаться от остальных, менее результативных позиций (товарных групп и конкретных товаров), составляющих ассортимент. Их присутствие является обязательным по следующим причинам. Во-первых, «остальные» товары непосредственно формируют товарное предложение продавца. Невозможно составить ассортимент исключительно из «ходовых» позиций — перечень таких товаров вновь будет разделен на лидеров и аутсайдеров. Во-вторых, «остальные» товары необходимы субъекту для соответствия формату, статусу. Товары (продукция) имеют также различную скорость оборачиваемости, обусловленную экзогенными или эндогенными факторами.

Любое эффективное администрирование предполагает воздействие на релевантные объекты при условии их качественной однородности и одновекторности обратной ответной реакции. Это значит, что, во-первых, управляемые объекты должны принадлежать одному или подобному виду, классу, отделу. Например, хлебобулочные изделия или макаронная группа, а не продовольственные товары в целом; отдельно водка, а не ликероводочный отдел вообще. Во-вторых, административные меры должны вызывать соответствующий отклик, например, снижение цен на весь ассортимент товаров магазина может привести одновременно как к росту объема продаж бюджетных повседневных позиций, так и к сокращению сбыта элитных категорий.

Недостатком классического АВС-анализа является единичность (уникальность) используемого признака. Например, товары дифференцируются только по марже

или только по цене, что не позволяет дать комплексную оценку анализируемому элементу (товару). Предлагают использовать, во-первых, механизм последовательного перебора релевантных признаков. Первоначально дифференцирование номенклатуры выполняется по первому признаку, затем полученные группы (А, В и С) дифференцируются по второму признаку и т.д. Во-вторых, возможно создание синтетического признака дифференцирования, использование которого позволит дать комплексную оценку полученных групп[29].

Для проведения целенаправленной ассортиментной политики предприятие должно определить основные направления формирования ассортимента. К ним относятся: сокращение, расширение, стабилизация, обновление, совершенствование и гармонизация[30].

Стабилизация ассортимента - состояние набора товаров, характеризующееся высокой устойчивостью и низкой степенью обновления. Это достаточно редкое состояние ассортимента, присущее в основном ассортименту пищевых продуктов повседневного спроса.

Совершенствование ассортимента - количественные и качественные изменения состояния набора товаров для повышения его рациональности. Это комплексное направление изменения ассортимента товаров предполагает выбор следующих путей: сокращение, расширение и обновление ассортимента.

Сокращение ассортимента - количественные и качественные изменения состояния набора товаров за счет уменьшения его широты и полноты. Причинами сокращения спроса могут быть: падение спроса, недостаточность предложений, убыточность или низкая прибыльность при производстве и реализации товаров.

Расширение ассортимента - количественные и качественные изменения набора товаров за счет увеличения показателей широты, полноты и новизны.

Обновление ассортимента - качественные и количественные изменения состояния набора товаров, характеризующиеся увеличением показателя новизны.

Гармонизация ассортимента - количественные и качественные изменения состояния набора товаров, отражающие степень близости реальности ассортимента к оптимальному, наиболее полно соответствующие целям организации.

Работа над ассортиментом товаров предполагает принятие решений о широте ассортимента, о его наращивании, а также о его насыщении[31].

В стратегическом плане товарный ассортимент имеет тенденцию к расширению. Существует два пути расширения ассортимента: наращивание и насыщение. Наращивание происходит за счёт производства или продажи новых видов товаров помимо существующей номенклатуры, а насыщение – вследствие добавления новых изделий в пределах существующей номенклатуры.

Наращивание ассортимента – это включение в него товаров, ранее не предлагаемых предприятием. Эта тактика связана обычно с изменениями в качестве и стоимости товаров. Наращивание ассортимента осуществляется следующими способами:

- можно включить в ассортимент товары по более низким ценам, более низкого качества (наращивание «вниз»);
- можно включить в ассортимент товары более высокого качества по более высоким ценам (наращивание ассортимента «вверх»);
- можно также расширять ассортимент «вверх» и «вниз» одновременно[32].

Наращивание ассортимента «вниз» применяется при необходимости завоевания новых перспективных сегментов рынка, при изменении рыночной конъюнктуры, связанной со снижением покупательной способности населения, а также в ходе конкурентной борьбы.

Наращивание ассортимента «вверх» может оказаться целесообразным при повышении покупательной способности населения, когда фирма стремится и имеет ресурсы для более широкого охвата всего возможного диапазона состоятельных покупателей данной группы товаров и предоставления им наиболее полного выбора. Например, при продаже автомобилей, товаров длительного пользования и предметов роскоши[33].

Наращивание одновременно «вверх» и «вниз» часто используется при продвижении на рынок новой товарной группы[34].

Вопрос о расширении или сужении ассортимента товаров может иметь различные решения в зависимости от целого комплекса конкретных условий: отрасль, товарная группа, размеры фирмы и прочие конъюнктурные составляющие. 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.

Правильно подобранный ассортиментный портфель предприятия непосредственно воздействует на продажу, что позволяет управлять долей маржинального дохода и, следовательно, долей чистой прибыли в выручке предприятия.

Глава 2. Анализ и оценка ассортиментной политики предприятия ООО «Царицыно Эталон»

2.1. Анализ основных показателей хозяйственной деятельности предприятия

Группа компаний «Царицыно» - один из крупнейших промышленных холдингов мясоперерабатывающей промышленности, включающий в себя три современных предприятия, а также новый Распределительный центр, обладающий совершенными технологиями и реализующий на практике передовые принципы ведения бизнеса

ООО «Царицыно Эталон» - одно из предприятий, входящее в группу компаний «Царицыно». Год основания - 1999. Ассортимент - вареные, варено-копченые и сырокопченые колбасы. Общая численность сотрудников - 600 человек.

Расположенный в Московской области, завод «Царицыно Эталон» специализируется на производстве продуктов из курицы, высококачественных паштетов, премиальных копченостей. Безусловный лидер в отрасли по производству копченой курицы, ежемесячные объемы продаж более 500 тонн.

Специалисты завода регулярно посещают международные выставки и обмениваются опытом с профессионалами лучших мировых производителей колбасных изделий.

Проанализируем соотношение выручки и себестоимости выпускаемой продукции ООО «Царицыно Эталон» за 2017-2019 годы. Данные анализа представим в виде таблицы 2.

Таблица 2

Соотношение выручки и себестоимости выпускаемой продукции

ООО «Царицыно Эталон» в 2017-2019 гг. (тыс.руб.)

№п/п	Наименование показателя	2017 г	2018 г	2019 г	Изменение 2019 к 2017г.г.	Темп роста, 2019 к 2017г.г.
1	Выручка от реализации продукции	1356138	1641402	2051533	+695395	+151,28
2	Себестоимость проданной продукции	1262504	1547640	1906645	+644141	+151,02
3	Затраты на 1 руб. реализованной продукции	0,93	0,94	0,93	-	100
4	Прибыль от продаж	66462	71520	92653	+26191	+139,41

Из данных таблицы 2 можно сделать вывод, что темп роста выручки на предприятии опережает темп роста себестоимости продукции на 0,26% (151,28-151,02). Поэтому вполне понятно увеличение прибыли от продаж.

Проанализируем себестоимость продукции ООО «Царицыно Эталон» по элементам затрат.

В ООО «Царицыно Эталон» учетной политикой определено применение калькуляционного метода учета затрат и результатов производства. Для исчисления себестоимости продукции по производству в целом, расходы группируются по элементам затрат, характеризующим их экономическое содержание: материальные затраты (за вычетом стоимости возвратных отходов); затраты на оплату труда; отчисления на социальные нужды; амортизация основных фондов; прочие затраты.

Как видно из таблицы 2, наибольший удельный вес занимает такой элемент затрат, как «Материальные затраты». К 2019 году он увеличился с 779996 тыс. руб. до

1187081 тыс. руб., удельный вес увеличился незначительно с 60,48% в 2017 году до 60,60% в 2019 году. Однако в общем объеме затраты увеличились на 669204 тыс.руб. или на 51,89%. Это произошло в основном за счет увеличения материальных затрат на 407085 тыс.руб. или на 52,19%, затрат на оплату труда на 204844 тыс.руб. или на 60,65% и, как следствие, отчислений на социальные нужды на 43885 тыс.руб. или на 52,59%.

Для того, чтобы сопоставить возможности развития предприятия с ограничениями был составлен SWOT-анализ – метод стратегического планирования, который заключается в определении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы) .

SWOT-анализ позволяет максимально использовать положительные стороны и компенсировать сдерживающие факторы (таблица 3).

Таблица 3

SWOT-анализ для ООО «Царицыно Эталон»

Возможности (внешние факторы)

Сила (внутренние факторы)

Рост на рынке Московской обл. в связи с увеличением спроса на продукцию.

Открытие новых торговых точек (в том числе и сетевых) в Чувашской республике.

Развитие сельского хозяйства России, способствующее росту количества сырьевых баз.

Поддержка производителей мясной продукции администрацией республики.

Отсутствие на рынке сильного бренда в медиум- сегменте, учитывающего новую тенденцию к европейским традициям изготовления колбасной продукции.

Появление возможности исполнения новых направлений в дизайне оболочки колбасных изделий с помощью ультрафиолетовой печати.

Появление на рынке мясной продукции в инновационной среде.

Угрозы (внешние факторы)

Отсутствие сильной зависимости от импортных поставок мяса, хорошая сырьевая база, собственный убой.

Наличие инвестиционных средств.

Наличие передовых технологий, обеспечивающих высокое качество продукции и мобильность.

Ежедневная собственная доставка продукции в ключевые магазины Московской области.

Гарантия контроля качества продукции и документальное подтверждение (ветеринарные свидетельства, качественные удостоверения).

Наличие отдела по продажам мяса и субпродуктов.

Слабость (внутренние факторы)

Ужесточение конкуренции вследствие выхода на рынок новых игроков.

Рост цен на сырье.

Сбои в поставках сырья.

Непостоянство качества сырья.

Нестабильность таможенного законодательства.

Имидж предприятия.

Неналаженные каналы сбыта.

Несформировавшаяся структура предприятия.

Высокая текучесть кадров.

Более высокие цены, чем у основных конкурента (МК «Диком», МК «Дубки»).

Отсутствие единого корпоративного духа.

Низкая лояльность потребителей.

Отсутствие корпоративного сайта

Выбор конкурентной стратегии предприятия определяется привлекательностью отрасли в долгосрочной перспективе и конкурентными позициями предприятия и продукции с иными предприятиями этой отрасли.

«Анализ пяти сил конкуренции» М. Портера помогает ответить на эти вопросы (таблица 4). Пять сил Портера включают в себя анализ угроз появления продуктов-заменителей, появления новых игроков, рыночной власти поставщиков, рыночной власти потребителей, уровня конкурентной борьбы.

Таблица 4

Пять сил конкуренции Портера для ООО «Царицыно Эталон»

Силы

Воздействие

Конкуренты: несколько крупных местных и общероссийских конкурентов, а так же мелкие местные производители.

Структура отрасли

Темпы роста рынка: спрос растет медленнее, чем предложение. Общий объем рынка растет медленно, предприятие вынуждено вытеснять конкурентов для обеспечения собственного роста.

Сходство продуктов: высокий уровень сходства продукции, примерно одинаковое качество, потребители с трудом различают продукцию разных производителей.

Угроза со стороны новичков на рынке

В следствии небольшой величины вложений и быстрой оборачиваемости в Чувашии в последние годы стало открываться множество мелких производств мясных изделий (производство открыли на заводах «Контактор», «Искра»), сельхозпроизводители (СПК им. Крупской, ЗАО «Строй-пластмасс-СП»), рестораторы. Велика вероятность появления новичков.

Рыночная власть потребителей

Потребители могут легко менять марки и производителей продукции – власть потребителей высокая.

Рыночная власть поставщиков

Зависимость от поставщика основного сырья (мяса) абсолютная. Так же существует сильная зависимость от поставщиков оболочки для мясных изделий.

Угроза появления заменителей

Возможность появления продуктов-заменителей низкая. В случае сильного повышения цен на продукцию мясной гастрономии, возможен частичный переход потребления на товары функциональной конкуренции, например, сыры.

Итак, ООО «Царицыно Эталон» – производственное предприятие мясной отрасли Московской области. Сегодня основной конкурент предприятия в регионе – «Атяшевский мясокомбинат». Именно эти два предприятия определяют условия функционирования на местном рынке мясных изделий. На данный момент для ООО

«Царицыно Эталон» складывается весьма благоприятная макросреда. Особое внимание стоит уделить социальным и технологическим факторам.

ООО «Царицыно Эталон» не имеет намерений изменить профиль деятельности. Планы будущей деятельности связаны с производством мясопродукции: увеличение объемов производства и реализации мясопродукции, освоение новых видов продукции. Для достижения этой цели общество планирует продолжить техническое перевооружение производства, расширить сырьевую базу и систему сбыта продукции.

2.2. Особенности формирования ассортимента

в ООО «Царицыно Эталон»

Ассортимент продукции ООО «Царицыно Эталон» (Приложение 1) имеет следующую структуру: одинаковый удельный вес – 28,8% - имеют вареные, полукопченые колбасы и прочие изделия. Остальные 13,6% ассортимента предприятия составляют варено-копченые колбасы.

Большая доля реализованной продукции приходится на вареные и полукопченые колбасы. На третьем месте по удельному весу в 2018 - 2019 гг. были варено-копченые колбасы. Снижаются продажи по таким товарным группам, как «паштеты», «ветчина», «копчености».

Сегодня основной конкурент предприятия – «Атяшевский мясокомбинат». Анализ конкурентов ООО «Царицыно Эталон» представим в виде таблицы 5.

Для того, чтобы успешно вести свою деятельность, руководству ООО «Царицыно Эталон» необходимо выявить и охарактеризовать своих ближайших конкурентов, т.е. характеризовать ту стратегическую группу конкурентов, которые имеют наиболее близкие позиции и конкурентные возможности, анализ проведем поэтапно.

Таблица 5

Анализ конкурентов ООО «Царицыно Эталон»

Конкуренты	Продукт	Цена	Место	Продви- жение	Позицио- нирование
-------------------	----------------	-------------	--------------	--------------------------	-------------------------------

Атяшевский мясокомбинат	Более 20 наименований мясной продукции. Ассортимент растет	Широкий ценовой диапазон	Местный производитель. Продукция продается по регионам России	PR- мероприятия и активные промо- акции	Слоган «Традиционно вкусно» – упор на вкус и традиции
Черкизовский мясокомбинат	Широкий ассортимент продукции в среднем ценовом сегменте, более 30 наименований	Широкий ценовой диапазон продукции. Обширно представлен медиум-сегмент	Активно продается по близлежащим регионам	Реклама на радио, ТВ, PR- мероприятия, агрессивные методы продвижения	Слоган «Колбасы для здоровья» – упор на полезность продукта
Подольский мясокомбинат	Достаточно широкий ассортимент продукции, более 100 наименований	Широкий диапазон среднего сегмента	Местный производитель, реализация по близлежащим регионам	Наружная реклама, реклама на радио и телевидении	Слоган «Новый вкус» – упор на новинки

1. Выявление стратегической группы конкурентов.

Выбираем ряд основных характеристик предприятий, наиболее часто этими характеристиками выступают:

- цена;
- показатель качества.

Далее составим карту с двумя основными характеристиками, обязательно не коррелируемыми. Для каждого предприятия на этих картах находится точка, в результате появляется множество точек, определяется некое пространство, в котором объединяются характеристики, наиболее близко расположенные с характером ООО «Царицыно Эталон». Таким образом, в нарисованную окружность попадают ряд предприятий, занимающих схожую позицию по каждой паре характеристик.

На карте размер окружности приблизительно пропорционален величине доли предприятий в общем объеме. Т.е. выделяется очень узкая группа предприятий с максимально схожими позициями, именно между этими предприятиями и будет происходить наибольшая конкуренция (рис.3).

Качество

цена

Рисунок 3 - Стратегическая карта позиций конкурентов

2. Определение относительных преимуществ конкуренции.

Данный этап анализа проводится с позиции конкретного предприятия в сравнении с ООО «Царицыно Эталон». Для проведения анализа строится таблица в Приложении 2, в которой должны быть ранжированы основные характеристики, по которым происходит сравнение. Путем собственного анализа устанавливаем оценку каждой фирме, суммарная величина всех оценок равна 100 процентам.

Дальнейшее сравнение в анализе выполняли только на сопоставлении возможностей ООО «Царицыно Эталон» и ближайшего конкурента, которым является Черкизовский мясокомбинат.

Следующая стадия по результатам этого анализа является вычерчивание графика конкурентных преимуществ (таблица 6).

Таблица 6

Профиль конкурентных преимуществ

Характеристики	Удельный вес	Оценка			Приоритет
		-2	-1	0 +1 +2	
1. Цена	30			+ 30	
2. Качество	30			+ 30	
3. Технология изготовления	15			+ 15	
4. Ассортимент	10			- 10	I
5. Уровень сервиса	10			- 10	II
6. Поставки продукции	5			+ 5	
Итого:				+ 60	

Таким образом, вычерчиваем профиль конкурентных преимуществ, это сравнение оцениваем в баллах, т.е. мы имеем количественную оценку преимуществ, все оценки условны. Итог анализа конкурентов – ранжирование основных проблем по степени важности для жизнедеятельности ООО «Царицыно Эталон» можно сделать следующие выводы. ООО «Царицыно Эталон» занимает устойчивое положение на рынке сбыта своей продукции, но руководству следует обратить внимание на выпускаемый ассортимент продукции, а также уровень сервиса для потребителей.

2.3. Анализ и оценка ассортимента ООО «Царицыно Эталон»

Для разработки ассортиментной стратегии и выработки эффективной ассортиментной политики часто прибегают к объемно-стоимостному анализу, то есть разделению товарной номенклатуры на группы в соответствии с объемами производства/реализации по товарным позициям. В большинстве случаев объемно-стоимостной анализ показывает, что основной объем реализации (приблизительно

80 %) обеспечивается весьма немногими номенклатурными позициями (приблизительно 20 % от общего количества).

Проведем АВС-анализ номенклатуры произведенной и реализованной продукции ООО «Царицыно Эталон» за 2017-2019 гг.

Таблица 7

АВС-анализ номенклатуры произведенной и реализованной продукции ООО «Царицыно Эталон» за 2017–2019 гг.

Ассортиментная группа	Группы АВС-анализа			Вес реализованной продукции, кг			Стоимость реализованной продукции, руб.		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Вареные	A	A	A	2315513	2 527 482	2 365 280	114 570 340	142 632 206	161 861 789
Полукопченые	B	B	A	637 191	803 641	844160	38 954 235	51 713 197	65 692 814
Паштеты и ливерная продукция	C	C	C	100628	84 250	108 286	3 990 528	2 829 688	4411 171
Варенокопченые	C	-	C	4 833		66 897	604 037		9 175 133
Сырокопченые	C	C	C	3 223	99 735	82 692	404 975	16 009 037	16329 103

Полуфабрикаты	-	С	С	-	4	14 966	-	306	1 824 118	
Сосиски и сардельки	-	-	В	-	-	781 994	-	-	47 787 406	
Общий итог	-	-	-		3 061 388	3515 112	4 264 274	158 524 115	213 184 434	307 081 533

Исходя из результатов таблицы 9 можно сделать вывод, что вареные колбасы на протяжении трех лет составляют наибольшую часть объема реализованной продукции. Ассортиментная группа сосисок и сарделек появилась только в 2019 г., но твердо занимает третью позицию в общей массе произведенных товаров, как в натуральных единицах измерения (781 994 кг), так и стоимостном выражении (47 787 406 руб.).

Значительный прирост в денежном выражении в 2019 г. дали полукопченые колбасы: 844 160 кг реализованного продукта принесли предприятию 65 692 814 руб., что в относительных величинах составило 19,80 и 21,39% соответственно (табл. 8).

Таблица 8

АВС-анализ номенклатуры произведенной и реализованной продукции ООО «Царицыно Эталон» за 2017–2019 гг.

Ассортиментная группа	Группы АВС-анализа			Удельный вес в объеме реализованной продукции, %			Удельный вес в стоимости реализованной продукции, %		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019

Вареные	A	A	A	75,64	71,90	55,47	72,27	66,91	52,71
Полукопченые	B	B	A	20,81	22,86	19,80	24,57	24,26	21,39
Паштеты и ливер- ная продукция	C	c	C	3,29	2,40	2,54	2,52	1,33	1,44
Варенокопченые	c	-	C	0,16	0,00	1,57	0,38	0,00	2,99
Сырокопченые	c	c	C	0,11	2,84	1,94	0,26	7,51	5,32
Полуфабрикаты	-	c	C	-	0,00	0,35	-	0,00	0,59
Сосиски и сар- дельки	-	-	B	-	0	18,34	-	0	15,56
Общий итог	-	-	-	100	100	100	100	100	100

Динамика перераспределения объемов производства продукции ООО «Царицыно Эталон» на протяжении 2017-2019 гг. позволяет сделать следующие выводы:

1. Происходит смещение основной массы реализуемой продукции в сторону наиболее дешевых товаров. Подтверждением может служить востребованность рынком недорогих сосисок и сарделек, а также полукопченых колбас.
2. Ситуация на рынке колбасных изделий сложилась таким образом, что продукция комбината подпадает под две ценовые категории: высоко- и низкоценовой сегмент. Факт исчезновения сред-неценовых позиций из ассортимента производимой продукции оставался длительное время незамеченным, что главным образом, и привело к снижению объемов реализации вареных колбас.

Из рисунка 4 видно, что вареные колбасы в 2017 г. составляли 75,64% от общего объема реализованной продукции ООО «Царицыно Эталон», абсолютное значение

2315513 кг, в то время как полукопченые составляли всего 20,81% или 637 191 кг. В стоимостном выражении эти показатели составили 114 570 340 и 38 954 235 руб. соответственно, или 72,27 и 24,57% от общей стоимости реализованной продукции.

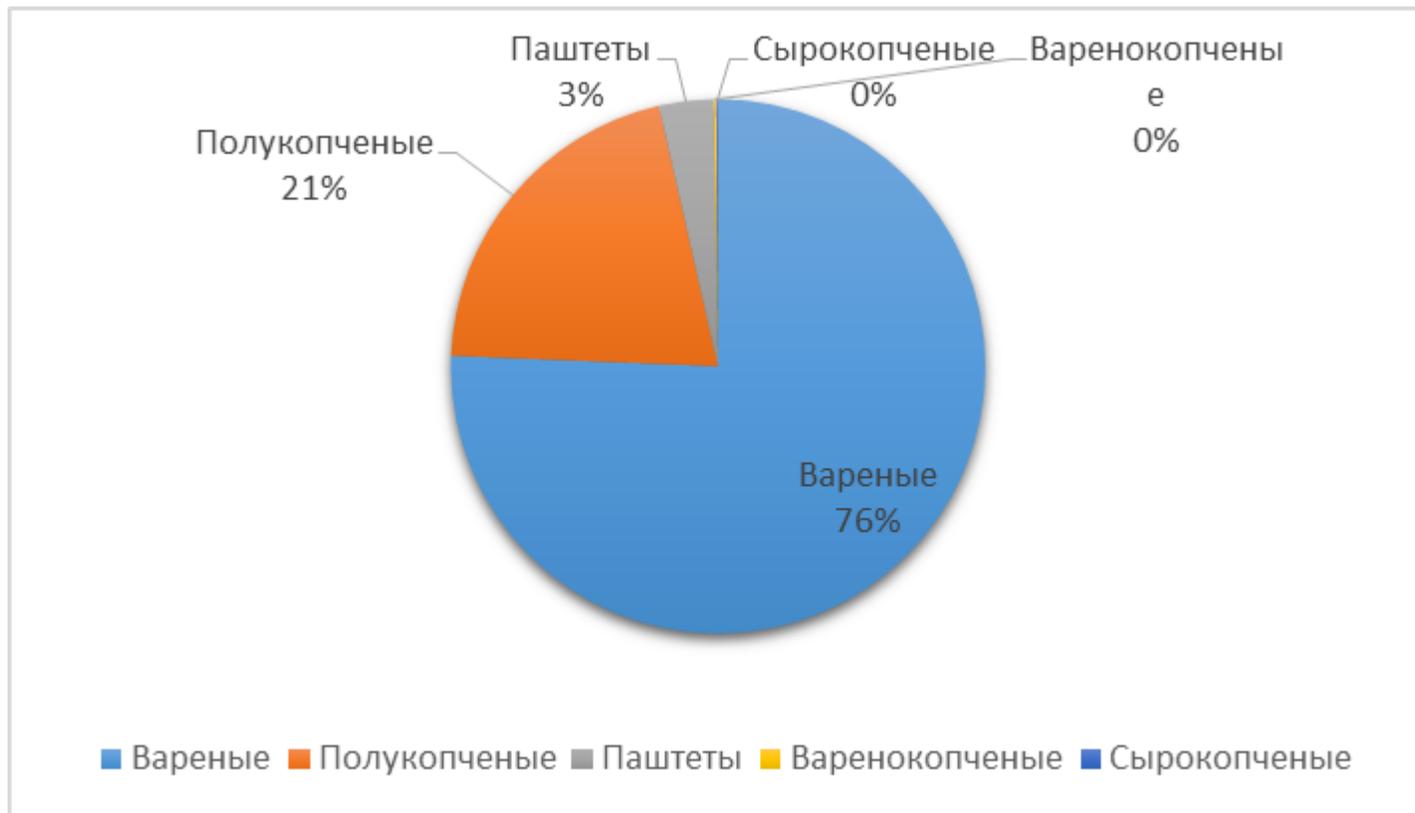


Рисунок 4 - Структура продукции, реализованной ООО «Царицыно Эталон» в 2017 г.

Следующая по объему реализации — группа паштетов и ливерных колбас, составившая 3,29% в удельном весе всех произведенных товаров. В натуральном измерении данный показатель составил 100 628 кг, или 3 990 528 руб., т. е. 2,52% от товарной продукции предприятия за 2017 г.



Рисунок 5 - Структура продукции, реализованной ООО «Царицыно Эталон» в 2018 г.

В 2018 г. доля вареных колбас в общем объеме произведенной и реализованной продукции составила 71,90%, снизившись на 3,74% (рис. 8). В абсолютном значении произошло увеличение объема реализации вареной продукции на 211 970 кг, или на 28 061 866 руб.

Производство полукопченых колбас увеличилось на 166 449 кг, в стоимостном выражении прирост составил 12 758 962 руб. Удельный вес ассортиментной группы полукопченых колбасных изделий в общей массе произведенной продукции увеличился на 2,05%, в то время как доля в товарной прибыли предприятия по данной номенклатурной позиции сократилась на 3,07%.

Третья по величине объемов производства ассортиментная группа — сырокопченые колбасы. Удельный вес в общем объеме производства по данной группе - 2,84%, что больше уровня 2017 г. на 2,73% или на 96 512 кг. В стоимостном выражении удельный вес по группе сырокопченых изделий вырос на 2,73%, в абсолютном значении произошел прирост на 15 604 061 руб. Паштеты и ливерные колбасы в структуре реализованной продукции занимают четвертое место по объему - 2,40%, снижение составило 0,89% или 16 378 кг. В стоимостном выражении данный

показатель уменьшился на 1 160 840 руб.

Динамика снижения удельного веса ассортиментной группы вареных колбас в общей массе реализованной продукции прослеживается и в 2019 г. (рис. 6), т. к. удельный вес вареной продукции опустился до отметки в 55,47%, в абсолютном значении упав до 2 365 280 кг (снизился на 162 203 кг по отношению к аналогичному периоду прошлого года). В стоимостном измерении доля вареных колбас в общей структуре товарной продукции снизилась на 14,20%, составив 52,71%. Тем не менее в абсолютном значении выручка от реализации ассортиментной группы вареных колбас увеличилась на 19 229 583 руб., достигнув значения в 161 861 789 руб.

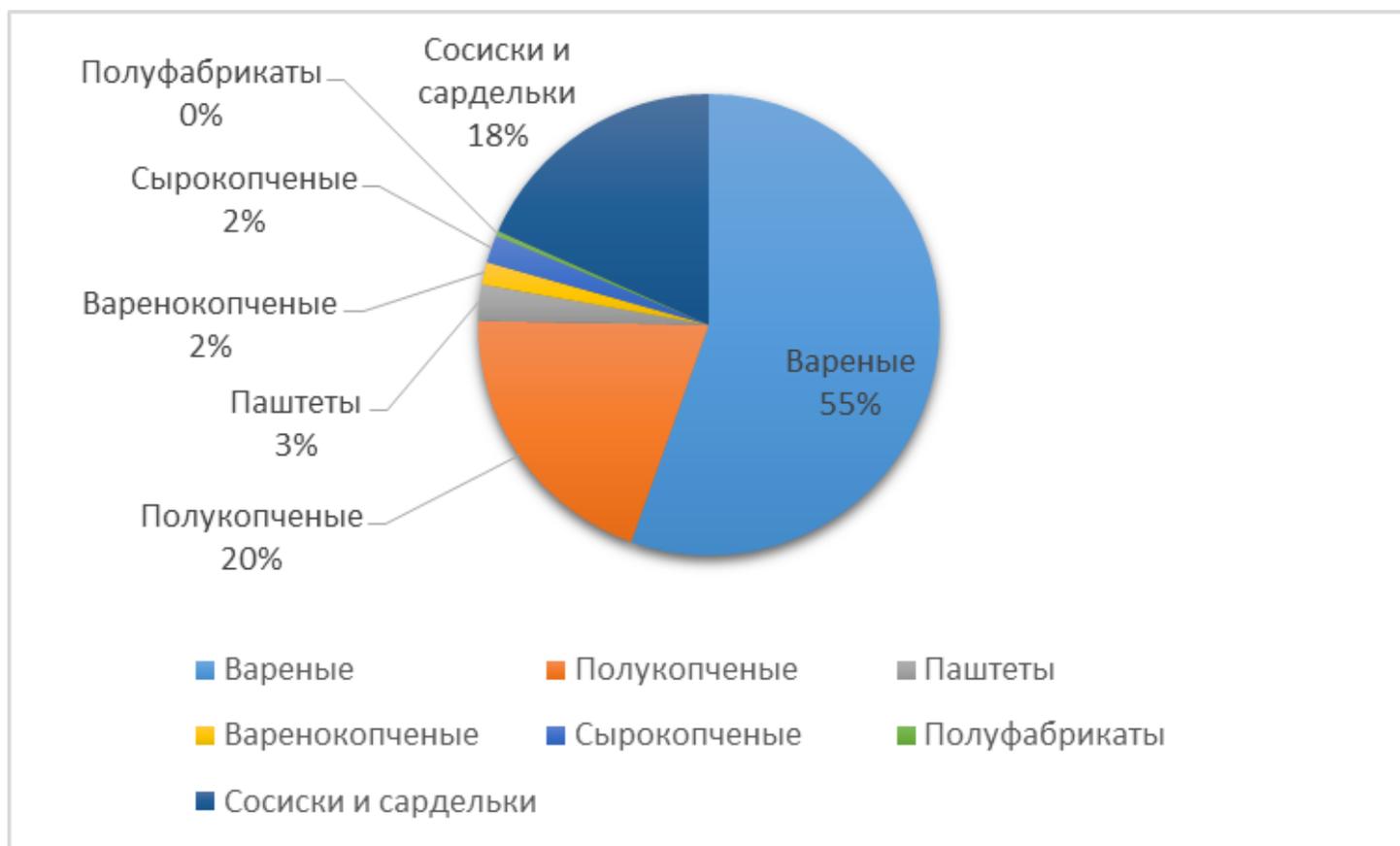


Рисунок 6 - Структура продукции, реализованной ООО «Царицыно Эталон» в 2019 г.

В 2019 г. доля полукопченых колбас в структуре ассортимента сократилась на 3,07%, составив 19,80%. В абсолютных величинах произошел прирост на 40 520 кг. Выручка от реализации по данной номенклатурной группе выросла на 13 979 616 руб., однако в относительных величинах удельный вес в товарной продукции предприятия снизился на 2,86% по сравнению с 2018 г.

Ассортиментная группа сосисок и сарделек составила 18,34% от совокупного объема реализации, т. е. 781 994 кг. В стоимостном выражении товаров данной группы было реализовано на сумму 47 787 406 руб., что составило 15,56% от стоимости всей реализованной продукции.

В 2018 г. произошли структурные сдвиги в номенклатуре реализованной продукции: доля вареных колбас в объеме реализованной продукции сократилась на 3,74% и составила 71,90%, в то время как удельный вес в выручке от реализации снизился на 5,36%, т. е. достиг уровня в 66,91%. Произошел значительный прирост доли сырокопченых колбас: увеличение в объеме реализованной продукции составило 2,73%, или 96 512 кг, в стоимости товарной продукции прирост оказался более значительным — данный показатель достиг отметки в 7,51% (15 604 061 руб.), а увеличение составило 7,25%.

В 2018 г. вареные колбасы остались на первом месте по объему реализации, аналогичным образом сложилась ситуация в группе полукопченых изделий.

Изменение произошло по отношению к третьей позиции: варено-копченая продукция, составлявшая в 2017 г. 0,16%, уступила место сырокопченым изделиям, реализованным в количестве 99 735 кг или 2,40% от общего объема реализации.

В 2019 г. структура реализованной продукции изменилась: продолжается намеченная тенденция к снижению удельного веса вареных колбас (данная группа сократилась до 55,47%), а третье место после полукопченых изделий заняли сосиски и сардельки, составив 18,34%, практически достигнув уровня полукопченых.

Проведем ABC-анализ по всему ассортименту продукции, произведенной ООО «Царицыно Эталон» в 2017-2019 гг.

В таблицу 9 включена небольшая часть ассортимента вареной продукции, которая представляет интерес с точки зрения анализа развития жизненного цикла товара. Результаты анализа можно использовать для определения значимости колбасного изделия в ассортиментной группе вареных колбас и проследить момент перехода одной группы в другую. Такие позиции, как «Молочная», и еще некоторые наименования оставались в одной и той же группе на протяжении трех лет. «Докторская» в 2017 г. находилась в группе В, в 2018 г. она переместилась в группу А. Аналогичным образом изменялось положение «Нежной в синюге» — в 2017 г. она находилась в группе С, с 2018 г. закрепились в А. «Ветчина Николаевская» была запущена в производство в 2018 г. и с этого момента заняла

место в группе А.

Таблица 9

АВС-анализ вареных колбас, произведенных и реализованных

ООО «Царицыно Эталон» за 2017–2019 гг.

Ассортиментные группы	Группы ABC-анализа			Вес реализованной продукции, кг			Стоимость реализованной продукции, руб.		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
«Молочная»	A	A	A	90 985 343 722	387 147	5 827 046	21 670814	28 965 061	
«Докторская»	B	A	A	45218 184811	167 387	3 572 944	14 032 796	14 759 923	
«Ветчина Николаевская»	-	A	A	0 55 366	83 419 0		3 397 484	6 097 377	
«Нежная»	B	B	A	44 397 35 733	40 729 2	886416	2 326 096	3 070 054	
«Брауншвейгская»	C	A	A	4917 37 853	40 446 319656		2 643 209	3 446 337	
«Чайная»	c	B	B	2 346 24 796	31 727 120 260		1 421 557	2 119557	
«Павловская»	B	A	B	39 048 37 342	28 642 1 653 453		1 609 117	1 437 122	

«Докторская в синюге»	с	В	В	2 034	22 037	26 581	165 398	1 789 057	2 623 203
«Подгоренская»	в	С	В	17214	2 606	23 599	785814	118 934	976 813
«Русская»	-	с	В	0	8 899	15511	0	683 061	1 525 097
«Сливочная»	-	-	В	0	0	9 839	0	0	810532
«Ветчина Купеческая»	-	-	С	0	0	9 075	0	0	1 092 796
«Эстонская»	с	в	с	798	9 113	8 892	44 907	527 090	587 722
«Деликатесная»	-	с	с	0	4 633	516	0	302 111	35 722

В ассортиментной группе полукопченых колбас «Брауншвейгская» занимает исключительно группу А на протяжении трех лет, а «Конская» остается в группе С, т. к. налицо некоторый дефицит сырья. «Сервелат по-Краковски» в 2017 г. находился в группе С, в 2018— 2019 гг. он сместился в В. Передвижение в следующую группу подтверждает факт перехода товара в следующую фазу жизненного цикла (табл. 10).

Таблица 10

АВС-анализ полукопченых колбас, произведенных и реализованных мясоперерабатывающим предприятием ООО «Царицыно Эталон» за 2017–2019 гг.

Наименование	Группы АВС-анализа	Вес реализованной продукции, кг	Стоимость реализованной продукции, руб.
--------------	--------------------	---------------------------------	---

2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019		
«Балыковая»	-	-	С	-	-	3 987	-	-	-	468 303
«Закусочная»	-	В	С	-	16 735	3 695	-	809 726		207 862
«Особая субпродуктовая»	-	В	В	-	32 793	18 062	-	1 522 215	1	019623
«Сервелат по- Краковски»	С	В	В	284	23 777	18 259	486	1 905 301	1 624 571	
«Арбатская»	В	А	А	41 102	69 038	57 585	1 978 411	3 404 985	3 202 461	
«Брауншвейгская»	А	А	А	97 527	53716	47 199	6 777 865	3 800 849	3 851 995	
«Императорская»	С	В	А	46	31 035	51 780	3212	2 305 873	4 589 687	
«Зернистая»	С	В	В	479	27 155	26 291	24 459	2 066 784	2 380 275	
«Конская»	С	С	С	13 165	4 378	3 505	869 882	281 086		261 538
«Краинская»	-	В	В	-	13 633	19 669	-	1 015 531	1 695 546	

«Кубанская особая» С	-	-	164	-	-	8 806	-	-
«Одесская»	-	С	-	804	56	-	71 108	4 980 -
«С перцем»	В	В	-	-	32 932	15 377	-	1 734 888 890 467
«Пикантная»	-	-	С	-	-	375	-	- 41 609
«Славянская»	А	В	В	75913	22 073	9 594	5217717	1 513 144 722 525
«Фермерская»	В	В	В	16551	22 271	32 988	1 194 887	1 627 2 759 569 266
«Хуторская»	С	В	В	4 526	17 005	33 134	326 087	1 244 2 770 553 692
«Чесночные колбаски»	В	А	А	47 342	53 520	38 022	2 640 984	3 124 2 568 137 156

Сосиски и сардельки были запущены в производство в 2019 г., при этом подавляющая часть — 93% этой ассортиментной группы относится к группе А (рис. 7). Объем производства составил 781 994 кг или 47 787 406 руб. (табл. 11), средние цены при этом достигли уровня в 61,11 руб./кг.

Сардельки 1 сорт	-	-	B	-	-	15016	-	-	1 114 134
Сардельки Загадка амил	-	-	C	-	-	5 398	-	-	242186
Сосиски аппетитные	-	-	c	-	-	5 654	-	-	486 756
Сосиски Арбатские	-	-	c	-	-	12	-	-	716
Сосиски венские с сыром	-	-	A	-	-	99 260	-	-	6 672 937
Сосиски Ганноверские	-	-	C	-	-	2518	-	-	185 626
Сосиски Калачеевские	-	-	B	-	-	12 129	-	-	788 113
Сосиски Молочные	-	-	A	-	-	123 903	-	-	9 331 794
Сосиски Пикантные	-	-	A	-	-	53 978	-	-	2619361
Сосиски Сливочные	-	-	B	-	-	9 027	-	-	724 588

Сосиски Стрелецкие	-	-	С	-	-	12	-	-	636
Шпикачки калачеевские	-	-	А	-	-	115 472	-	-	7 424 285
Сардельки Загадка	-	-	А	-	-	103 504	-	-	4 409 552
Сардельки Калачеевские	-	-	А	-	-	116 472	-	-	6 739 196
Сардельки Свиные	-	-	А	-	-	50 879	-	-	4 363 905
Сосиски Фантазия	-	-	А	-	-	68 758	-	-	2683619
Итого	-	-	-	-	-	781 994	-	-	47 787 406

Из таблицы 11 видно, что в 2018-2019 гг. в группу А можно отнести сосиски и сардельки, находившуюся в 2017 г. в группе Б.

Результаты АБС-анализа товарного ассортимента ООО «Царицыно Эталон» четко показали, какие продукты наиболее выгодны для предприятия, а какие заслуживают меньшей доли в ассортименте. К вопросу об удалении продуктов из производственной программы нужно подходить осторожно, тщательно изучив мнения потребителей.

ООО «Царицыно Эталон» необходимо использовать достаточно гибкую ассортиментную политику, планирование и учет затрат, прибыли, так как при исключении из производственной программы «убыточных» видов продукции постоянные затраты, падающие на их долю, непременно перейдут на ту часть

продукции, которая сейчас является высокорентабельной (это категория «сосиски и сардельки»).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ассортиментная политика предприятия - это заранее определенный курс действий или обдуманных принципов, по которым осуществляется формирование ассортимента. Под ассортиментом продукции понимается набор связанных между собой товаров, объединение которых при продаже способно принести предприятию дополнительный эффект. С одной стороны, расширение ассортимента обеспечивает предприятию рост товарооборота и прибыли, с другой - неминуемо увеличивает товарные запасы и замедляет оборачиваемость средств, а это увеличивает издержки обращения и снижает прибыль.

Основными задачами ассортиментной политики предприятия являются: обеспечение соответствия товарного ассортимента характеру спроса; оптимизация ассортимента на основе спроса, анализ продаж и прибыльности товаров и категорий в целом; определение оптимальной наценки; организация мероприятий по продвижению товара; обеспечение экономической эффективности (рентабельности) работы предприятия.

Исследуемое предприятие - ООО «Царицыно Эталон» - не имеет намерений изменить профиль деятельности. Планы будущей деятельности связаны с производством мясопродукции: увеличение объемов производства и реализации мясопродукции, освоение новых видов продукции. Для достижения этой цели общество планирует продолжить техническое перевооружение производства, расширить сырьевую базу.

Ассортимент продукции ООО «Царицыно Эталон» имеет следующую структуру: одинаковый удельный вес - 28,8% - имеют вареные, полукопченые колбасы и прочие изделия. Остальные 13,6% ассортимента предприятия составляют варено-копченые колбасы.

Большая доля реализованной продукции приходится на сосиски, а также вареные и полукопченые колбасы. Снижаются продажи по таким товарным группам, как «паштеты», «ветчина», «копчености».

Сосиски и сардельки были запущены в производство в 2016 г., при этом подавляющая часть — 93% этой ассортиментной группы относится к группе А, т.е. приносящей наибольший объем продаж и прибыль.

ООО «Царицыно Эталон» необходимо использовать достаточно гибкую ассортиментную политику, планирование и учет затрат, прибыли, так как при исключении из производственной программы «убыточных» видов продукции постоянные затраты, падающие на их долю, непременно перейдут на ту часть продукции, которая сейчас является высокорентабельной (это категория «сосиски и сардельки»).

Список использованной литературы

1. Абазян А.Г. Обеспечение устойчивого развития предпринимательских структур на основе совершенствования ассортиментной политики. – М., 2018. - 149 с.
2. Абчук В.А. Азбука маркетинга – СПб: Изд – во «Союз», 2017. – 270 с.
3. Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2016. – 208 с.
4. Алексунин В.А. Маркетинг: Учебник. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2016. - 201 с.
5. Алелюхина О.А. Оптимизация ассортиментного портфеля / О. А. Алелюхина // Экономические науки. – 2016. - №1 (38). – С. 28-34
6. Алескеров Ф.Н., Яровиков А.Н. Ассортимент и качество товаров: Управление в регионе. - М.: Азернешр, 2019. - 183 с.
7. Амблер Т. Практический маркетинг/Пер. с англ. Под общей ред. Ю.Н.Каптуревского.-СПб: Издательство «Питер», 2016.- 400с.
8. Ансофф И. Стратегическое управление. – СПб.: Питер, 2016. – 344 с.
9. Ассэль Генри. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. – М.: ИНФА-М, 2019. – 804 с.
10. Афанасьева М.П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы. – М.: Финстатинформ. 2018.
11. Багиев Г.Л. и др. Маркетинг: Учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; Под общ. ред. Г.Л. Багиева. – М.: ООО «Изд-во Экономика», 2016. – 703с.
12. Бакаева, В. В. Технология продаж / В. В. Бакаева. - Новосибирск: СибУПК, 2017. - 204 с.

13. Богатко А.Н. Система управления развитием предприятия (СУРП). – М.: Финансы и статистика, 2017.
14. Быков В.А. Управление конкурентоспособностью. – М.: Инфра-М, 2018. – 311 с.
15. Введение в маркетинг, 5-е издание.: Пер. с англ.: Уч.пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2018.
16. Виноградова, С. Н. Организация коммерческой деятельности: Справ. Пособие / С.Н. Виноградова, С.П. Гурская, О.В. Пигунова и др.; Под общ. ред. С.Н. Виноградовой. - Минск: Высшая школа, 2018. - 464 с.
17. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2019. - 480 с.
18. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. – М.: Издательство «Финпресс», 2016. – 656 с.
19. Григорьев М.Н. Маркетинг. Учебник. – М.: Юрайт, 2019. – 464 с.
20. Дашков, Л. П. Коммерция /Л.П. Дашков, О. В. Памбухчиянц. – М.: Альтпресс, 2019.- 700с.
21. Дихтль Е, Хёршген Х. Практический маркетинг: учеб пособие. - М.: Высш. Шк., 2018. 255 с.
22. Зотов В.В. Ассортиментная политика фирмы: учебно-практическое пособие / В.В. Зотов. - М.: ЭКСМО, 2018. - 415 с.
23. Коротков А.В. Маркетинговые исследования. Учебник. – М.: Юрайт, 2019. – 608 с.
24. Кретов И.И. Маркетинг на предприятии. – М.: Финстатинформ, 2016.
25. Лифиц И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг. – М.: Юрайт, 2018. – 458 с.
26. Любушин, Н.П. Анализ финансово – экономической деятельности предприятия / Н.П. Любушин. – М.: ЮНИТИ, 2018.
27. Маркин, Ю.П. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Ю.П. Маркин. - М: Финансы и статистика, 2019.
28. Мищенко Л.А. Ассортиментная политика. - М., 2017. - 195 с.
29. Моисеева Н.К. Стратегическое управление фирмой. – М.: Финансы и статистика, 2018.
30. Моргунов В.И. Международный маркетинг. – М.: Дашков и К., 2019. – 184 с.
31. Ноздрева Р.Б., Гречков В.Ю. Маркетинг. Учебник. - М.: Экономистъ, 2016. - 568 с.
32. Ноздрёва, Р. Маркетинг: как побеждать на рынке / Р. Ноздрева. – М.: Инфра-М, 2016.

33. Памбухчиянц, О. В. Организация и технология коммерческой деятельности: Учебник. / О. В. Памбухчиянц. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2019. – 636 с.
34. Панкратов, Ф. Г. Коммерческая деятельность / Ф. Г. Панкратов, Т. К. Серёгина. – М.: Бизнес-букс, 2019. – 347 с.
35. Романов А.Н., Корлюгов Ю.Ю., Красильников С.А. Маркетинг. Под ред. А.Н. Романова. - М.: ЮНИТИ, 2018. - 500 с.
36. Фатрелл, Ч. Основы торговли / Ч. Фатрелл. - Тольятти: Изд. дом Довгань, 2017. - 720 с.
37. Экономика предприятия. Под ред. проф. В.Я.Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. – М.: ЮНИТИ, 2018.
38. Экономика предприятия: Учебн. для вузов. / Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. Е.М. Купрякова. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. - 362 с.
39. Экономика предприятия: Учебн. для вузов. / Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. Е.М. Купрякова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. – 362 с.
40. Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под ред. А.И. Гребнева, Ю.К. Баженова. - М.: Экономика, 2019. - 238 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Ассортимент продукции ООО «Царицыно Эталон»

Ветчины

Ветчина вареная “Столичная”

3) Финансовые риски

Динамика курса рубля влияет только на стоимость сырья, т.к. основной объем продукции Эмитент реализует на рынке Москвы и Московской области. Динамика валютного курса не способна значительно повлиять на ликвидность Эмитента, т.к. все обязательства выражены в рублях.

Удорожание кредитных ресурсов, вызванное повышением процентных ставок, может привести к тому, что ООО «Царицыно Эталон» вынуждено будет привлекать более дорогие средства для финансирования своей деятельности.

Инфляционные риски расцениваются как ниже среднего, но тем не менее, они могут оказать влияние на объем затрат и прибыли.

Основные направления по минимизации влияния указанных рисков:

- Повышение эффективности управления производственными и общехозяйственными затратами, сокращение издержек;
- Снижение доли импортного сырья для снижения негативного влияния падения курса национальной валюты;
- Повышение доли собственных оборотных средств;
- Гибкое ценообразование для снижения негативного влияния инфляционных процессов.

Риск повышения процентных ставок рассматривается как незначительный, ликвидность ООО «Царицыно Эталон» высока и, в случае необходимости привлечения кредитных ресурсов, эмитент способен компенсировать вышеназванные расходы увеличением цен на готовую продукцию.

Оболочка: дымопроницаемая Амитан.

Состав: свинина, крахмал, соль, экстракт пряностей (перец душистый), сахар, многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-005-51361389-99

Вес: 1,3–1,5 кг.

Срок годности: 20 суток при температуре от 2 до 6°C.

Ветчина вареная “Деликатесная” и дальнейшего совершенствования.

Оболочка: дымопроницаемая Амитан.

Состав: говядина, свинина, крахмал, соль, экстракт пряностей (перец душистый, кардамон, сельдерей), сахар, многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-005-51361389-99

Вес: 1,3–1,5 кг.

Срок годности: 20 суток при температуре от 2 до 6°C.

Ветчина вареная “Праздничная”

3) Финансовые риски

Динамика курса рубля влияет только на стоимость сырья, т.к. основной объем продукции Эмитент реализует на рынке Москвы и Московской области. Динамика валютного курса не способна значительно повлиять на ликвидность Эмитента, т.к. все обязательства выражены в рублях.

Удорожание кредитных ресурсов, вызванное повышением процентных ставок, может привести к тому, что ООО «Царицыно Эталон» вынуждено будет привлекать более дорогие средства для финансирования своей деятельности.

Инфляционные риски расцениваются как ниже среднего, но тем не менее, они могут оказать влияние на объем затрат и прибыли.

Основные направления по минимизации влияния указанных рисков:

- Повышение эффективности управления производственными и общехозяйственными затратами, сокращение издержек;
- Снижение доли импортного сырья для снижения негативного влияния падения курса национальной валюты;
- Повышение доли собственных оборотных средств;
- Гибкое ценообразование для снижения негативного влияния инфляционных процессов.

Риск повышения процентных ставок рассматривается как незначительный, ликвидность ООО «Царицыно Эталон» высока и, в случае необходимости привлечения кредитных ресурсов, эмитент способен компенсировать вышеназванные расходы увеличением цен на готовую продукцию.

Оболочка: дымопроницаемая Амитан.

Состав: говядина, крахмал, соль, экстракты специй (орех мускатный, перец черный), сахар, многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-005-51361389-99

Вес: 1,3–1,5 кг.

Срок годности: 20 суток при температуре от 2 до 6°C.

Ветчина вареная “Ленинградская”

Высший сорт. Оболочка: полиамидная.

Состав: говядина, свинина, крахмал, соль, сахар, многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-005-51361389-99

Вес: 1,3-1,5 кг, минибатон 0,4 кг.

Срок годности: 40 суток при температуре от 2°С до 6°С

Ветчина вареная “Из филе свинины”

Оболочка: полиамидная.

Состав: свинина, крахмал, соль, сахар, экстракт специй (перец душистый, кардамон, сельдерей), многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-005-51361389-99

Вес: 1,3-1,5 кг, минибатон 0,4 кг.

Срок годности: 40 суток при температуре от 2°С до 6°С.

Варено-копченые и полукопченые колбасы

3) Финансовые риски

Динамика курса рубля влияет только на стоимость сырья, т.к. основной объем продукции Эмитент реализует на рынке Москвы и Московской области. Динамика валютного курса не способна значительно повлиять на ликвидность Эмитента, т.к. все обязательства выражены в рублях.

Удорожание кредитных ресурсов, вызванное повышением процентных ставок, может привести к тому, что ООО «Царицыно Эталон» вынуждено будет привлекать более дорогие средства для финансирования своей деятельности.

Инфляционные риски расцениваются как ниже среднего, но тем не менее, они могут оказать влияние на объем затрат и прибыли.

Основные направления по минимизации влияния указанных рисков:

- Повышение эффективности управления производственными и общехозяйственными затратами, сокращение издержек;
- Снижение доли импортного сырья для снижения негативного влияния падения курса национальной валюты;
- Повышение доли собственных оборотных средств;
- Гибкое ценообразование для снижения негативного влияния инфляционных процессов.

Риск повышения процентных ставок рассматривается как незначительный, ликвидность ООО «Царицыно Эталон» высока и, в случае необходимости привлечения кредитных ресурсов, эмитент способен компенсировать вышеназванные расходы увеличением цен на готовую продукцию.

Колбаса полукопченая “Одесская”

Высший сорт. Оболочка: белкозин.

Состав: свинина, шпик, говядина, соль, перец черный, чеснок, горчица, экстракты пряностей (можжевельник, сельдерей, лук), сахар, многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-014-51361389-2000

Вес: 0,5–0,6 кг

Срок годности: 30 суток при температуре не выше 6°C и относительной влажности воздуха 75–78%. Высший сорт. Оболочка: белкозин.

Состав: говядина, свинина, шпик, соль, экстракт специй (перец красный, перец черный, чеснок), многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-014-51361389-2000

Вес: 0,5–0,6 кг

Срок годности: 30 суток при температуре не выше 6°C и относительной влажности воздуха 75–78%. Высший сорт. Оболочка: белкозин.

Состав: говядина, свинина, сыр, соль, сахар, экстракты специй (тмин, перец черный, чеснок), многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-014-51361389-01

Вес: 0,5–0,6 кг

Срок годности: 30 суток при температуре не выше 6°C и относительной влажности воздуха 75–78%.

Первый сорт. Оболочка: белкозин.

Состав: говядина, шпик, свинина, соль, чеснок, сахар, перец черный или белый, перец душистый.

ГОСТ 16351-86

Вес: 0,5–0,6 кг

Срок годности: 15 суток при температуре не выше 6°C и относительной влажности воздуха 75–78%.

Колбаса полукопченая “Балыковая”

Высший сорт. Оболочка: белкозин.

Состав: свинина, соль, сахар, перец черный, перец красный, чеснок, многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-014-51361389-2000

Вес: 0,5-0,7 кг.

Срок годности: 30 суток при температуре не выше 6°C и относительной влажности воздуха 75-78%.

Колбаса полукопченая “Российская”

Высший сорт. Оболочка: белкозин.

Состав: свинина, шпик, говядина, соль, перец черный, чеснок, горчица, экстракты пряностей (можжевельник, сельдерей, лук), сахар, многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-014-51361389-2000

Вес: 0,5–0,6 кг

Срок годности: 30 суток при температуре не выше 6°C и относительной влажности воздуха 75–78%. Высший сорт. Оболочка: белкозин.

Состав: говядина, свинина, шпик, соль, экстракт специй (перец красный, перец черный, чеснок), многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-014-51361389-2000

Вес: 0,5–0,6 кг

Срок годности: 30 суток при температуре не выше 6°C и относительной влажности воздуха 75–78%. Высший сорт. Оболочка: белкозин.

Состав: говядина, свинина, сыр, соль, сахар, экстракты специй (тмин, перец черный, чеснок), многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-014-51361389-01

Вес: 0,5–0,6 кг

Высший сорт. Оболочка: белкозин.

Состав: свинина, шпик, говядина, соль, перец черный, чеснок, горчица, экстракты пряностей (можжевельник, сельдерей, лук), сахар, многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-014-51361389-2000

Вес: 0,5–0,6 кг

Срок годности: 30 суток при температуре не выше 6°C и относительной влажности воздуха 75–78%.

Колбаса полукопченая “Русская”

Высший сорт. Оболочка: белкозин.

Состав: свинина, шпик, говядина, соль, перец черный, чеснок, горчица, экстракты пряностей (можжевельник, сельдерей, лук), сахар, многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-014-51361389-2000

Вес: 0,5–0,6 кг

Срок годности: 30 суток при температуре не выше 6°C и относительной влажности воздуха 75–78%. Высший сорт. Оболочка: белкозин.

Состав: говядина, свинина, шпик, соль, экстракт специй (перец красный, перец черный, чеснок), многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-014-51361389-2000

Вес: 0,5–0,6 кг

Срок годности: 30 суток при температуре не выше 6°C и относительной влажности воздуха 75–78%. Высший сорт. Оболочка: белкозин.

Состав: говядина, свинина, сыр, соль, сахар, экстракты специй (тмин, перец черный, чеснок), многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-014-51361389-01

Вес: 0,5–0,6 кг

Срок годности: 30 суток при температуре не выше 6°C и относительной влажности воздуха 75–78%.

Высший сорт. Оболочка: белкозин.

Состав: говядина, свинина, шпик, соль, экстракт специй (перец красный, перец черный, чеснок), многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-014-51361389-2000

Вес: 0,5–0,6 кг

Срок годности: 30 суток при температуре не выше 6°C и относительной влажности воздуха 75–78%.

Колбаса полукопченая “Тирольская“

Высший сорт. Оболочка: белкозин.

Состав: говядина, свинина, сыр, соль, сахар, экстракты специй (тмин, перец черный, чеснок), многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-014-51361389-01

Вес: 0,5–0,6 кг

Срок годности: 30 суток при температуре не выше 6°C и относительной влажности воздуха 75–78%.

Сырокопченые колбасы

Высший сорт. Оболочка: белкозин.

Состав: свинина, шпик, говядина, соль, перец черный, чеснок, горчица, экстракты пряностей (можжевельник, сельдерей, лук), сахар, многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-014-51361389-2000

Вес: 0,5–0,6 кг

Срок годности: 30 суток при температуре не выше 6°C и относительной влажности воздуха 75–78%. Высший сорт. Оболочка: белкозин.

Состав: говядина, свинина, шпик, соль, экстракт специй (перец красный, перец черный, чеснок), многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-014-51361389-2000

Вес: 0,5–0,6 кг

Срок годности: 30 суток при температуре не выше 6°C и относительной влажности воздуха 75–78%. Высший сорт. Оболочка: белкозин.

Состав: говядина, свинина, сыр, соль, сахар, экстракты специй (тмин, перец черный, чеснок), многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-014-51361389-01

Вес: 0,5–0,6 кг

Срок годности: 30 суток при температуре не выше 6°C и относительной влажности воздуха 75–78%.

Колбаса сырокопченая “Московская по-медведовски”

Высший сорт. Оболочка: белкозин.

Состав: говядина, шпик, соль, сахар, перец черный, орех мускатный, имбирь, многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-001-39723246-2014

Вес: 0,35–0,45 кг.

Срок годности: 4 месяца при температуре от 12°C до 15°C и относительной влажности воздуха 75–78%; 4 месяца в вакуумной упаковке при температуре от 2°C до 6°C.

Колбаса сырокопченая “Сервелат по-медведовски”

Высший сорт. Оболочка: белкозин.

Состав: свинина, шпик, говядина, соль, перец черный, чеснок, горчица, экстракты пряностей (можжевельник, сельдерей, лук), сахар, многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-014-51361389-2000

Вес: 0,5–0,6 кг

Срок годности: 30 суток при температуре не выше 6°C и относительной влажности воздуха 75–78%. Высший сорт. Оболочка: белкозин.

Состав: говядина, свинина, шпик, соль, экстракт специй (перец красный, перец черный, чеснок), многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-014-51361389-2000

Вес: 0,5–0,6 кг

Срок годности: 30 суток при температуре не выше 6°C и относительной влажности воздуха 75–78%. Высший сорт. Оболочка: белкозин.

Состав: говядина, свинина, сыр, соль, сахар, экстракты специй (тмин, перец черный, чеснок), многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-014-51361389-01

Вес: 0,5–0,6 кг

Срок годности: 30 суток при температуре не выше 6°C и относительной влажности воздуха 75–78%.

Высший сорт. Оболочка: белкозин.

Состав: свинина, шпик, говядина, соль, сахар, перец, имбирь, кориандр, ром, многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-001-39723246-2014

Вес: 0,35–0,45 кг

Срок годности: 4 месяца при температуре от 12°C до 15°C и относительной влажности воздуха 75–78%; 4 месяца в вакуумной упаковке при температуре от 2°C до 6°C

Колбаса сырокопченая “Брауншвейгская по-медведовски”

Высший сорт. Оболочка: белкозин.

Состав: свинина, шпик, говядина, соль, перец черный, чеснок, горчица, экстракты пряностей (можжевельник, сельдерей, лук), сахар, многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-014-51361389-2000

Вес: 0,5–0,6 кг

Срок годности: 30 суток при температуре не выше 6°C и относительной влажности воздуха 75–78%. Высший сорт. Оболочка: белкозин.

Состав: говядина, свинина, шпик, соль, экстракт специй (перец красный, перец черный, чеснок), многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-014-51361389-2000

Вес: 0,5–0,6 кг

Срок годности: 30 суток при температуре не выше 6°C и относительной влажности воздуха 75–78%. Высший сорт. Оболочка: белкозин.

Состав: говядина, свинина, сыр, соль, сахар, экстракты специй (тмин, перец черный, чеснок), многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-014-51361389-01

Вес: 0,5–0,6 кг

Срок годности: 30 суток при температуре не выше 6°C и относительной влажности воздуха 75–78%.

Высший сорт. Оболочка: белкозин.

Состав: говядина, шпик, свинина, соль, сахар, перец черный, корица, кардамон, многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-001-39723246-2014

Вес: 0,35–0,45 кг

Срок годности: 4 месяца при температуре от 12°C до 15°C и относительной влажности воздуха 75–78%; 4 месяца в вакуумной упаковке при температуре от 2°C до 6°C

Колбаса сырокопченая “Медведовская”

Высший сорт. Оболочка: белкозин.

Состав: свинина, шпик, говядина, соль, перец черный, чеснок, горчица, экстракты пряностей (можжевельник, сельдерей, лук), сахар, многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-014-51361389-2000

Вес: 0,5–0,6 кг

Срок годности: 30 суток при температуре не выше 6°C и относительной влажности воздуха 75–78%. Высший сорт. Оболочка: белкозин.

Состав: говядина, свинина, шпик, соль, экстракт специй (перец красный, перец черный, чеснок), многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-014-51361389-2000

Вес: 0,5–0,6 кг

Срок годности: 30 суток при температуре не выше 6°C и относительной влажности воздуха 75–78%. Высший сорт. Оболочка: белкозин.

Состав: говядина, свинина, сыр, соль, сахар, экстракты специй (тмин, перец черный, чеснок), многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-014-51361389-01

Вес: 0,5–0,6 кг

Срок годности: 30 суток при температуре не выше 6°C и относительной влажности воздуха 75–78%.

Оболочка: фиброуз.

Состав: говядина, шпик, свинина, соль, сахар, перец черный, тмин, многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-001-39723246-2014

Вес: 0,35–0,45 кг

Срок годности: 4 месяца при температуре от 12°C до 15°C и относительной влажности воздуха 75–78%; 4 месяца в вакуумной упаковке при температуре от 2°C до 6°C

Колбаса сырокопченая “Суджук по-медведовски”

Высший сорт. Оболочка: натуральная.

Состав: говядина, жир-сырец говяжий, соль, сахар, перец черный, перец душистый, тмин, перец красный, горчица, чеснок, многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-001-39723246-2014

Вес: 0,10–0,15 кг

Срок годности: 4 месяца при температуре от 12°C до 15°C и относительной влажности воздуха 75–78%; нарезка, упакованная под вакуумом, 30 суток при температуре от 2 °C до 6°C.

Сосиски и сардельки

Сардельки “Ганноверские”

Высший сорт. Оболочка: натуральная.

Состав: свинина, говядина, молоко питьевое, соль, яйца куриные, экстракты специй (перец душистый, кориандр, пажитник), многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-015-51361389-01

Вес: в вакуумной упаковке 0,5–0,7 кг, в защитной атмосфере 2,0–2,3 кг.

Срок годности: не более 72 часов при температуре от 2°C до 6°C и относительной влажности воздуха не выше 75%. В вакуумной упаковке, в защитной атмосфере: 20 суток при температуре от 0 до 4°C.

Сардельки “Ганноверские”

Высший сорт. Оболочка: белкозин.

Состав: свинина, шпик, говядина, соль, перец черный, чеснок, горчица, экстракты пряностей (можжевельник, сельдерей, лук), сахар, многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-014-51361389-2000

Вес: 0,5–0,6 кг

Срок годности: 30 суток при температуре не выше 6°C и относительной влажности воздуха 75–78%. Высший сорт. Оболочка: белкозин.

Состав: говядина, свинина, шпик, соль, экстракт специй (перец красный, перец черный, чеснок), многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-014-51361389-2000

Вес: 0,5–0,6 кг

Срок годности: 30 суток при температуре не выше 6°C и относительной влажности воздуха 75–78%. Высший сорт. Оболочка: белкозин.

Состав: говядина, свинина, сыр, соль, сахар, экстракты специй (тмин, перец черный, чеснок), многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-014-51361389-01

Вес: 0,5–0,6 кг

Срок годности: 30 суток при температуре не выше 6°C и относительной влажности воздуха 75–78%.

Высший сорт. Оболочка: целлюлозная.

Состав: свинина, говядина, молоко питьевое, соль, яйца куриные, экстракт натуральных специй (перец душистый, кориандр, пажитник), сахар, многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-015-51361389-01

Вес: в вакуумной упаковке 0,5–0,7 кг, в защитной атмосфере 2,0–2,3 кг.

Срок годности: 5 суток при температуре от 2°C до 6°C и относительной влажности воздуха не выше 75%. В вакуумной упаковке, в защитной атмосфере: 20 суток при

Шпикачки “По-медведовски”

Высший сорт. Оболочка: натуральная.

Состав: говядина, шпик, свинина, молоко сухое, соль, яйца куриные, натуральный экстракт специи (орех мускатный), сахар, чеснок, многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-015-51361389-01

Вес: в вакуумной упаковке 0,5–0,7 кг, в защитной атмосфере 2,0–2,3 кг.

Срок годности: не более 72 часов при температуре от 2°C до 6°C и относительной влажности воздуха не выше 75%. В вакуумной упаковке, в защитной атмосфере: 20 суток при температуре от 0 до 4°C.

Сардельки “С языком”

Оболочка: полиамидная.

Состав: говядина, свинина, язык свиной, молоко питьевое, яйца куриные, соль, экстракт натуральных пряностей (перец черный, кардамон, орех мускатный), многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-015-51361389-01

Вес: в вакуумной упаковке 0,5–0,7 кг, в защитной атмосфере 2,0–2,3 кг.

Срок годности: 15 суток при температуре от 2°C до 6°C и относительной влажности воздуха не выше 75%. В вакуумной упаковке, в защитной атмосфере: 20 суток при температуре от 0 до 4°C.

Колбаски “Гриль”

Высший сорт. Оболочка: белкозин.

Состав: свинина, шпик, говядина, соль, перец черный, чеснок, горчица, экстракты пряностей (можжевельник, сельдерей, лук), сахар, многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-014-51361389-2000

Вес: 0,5–0,6 кг

Срок годности: 30 суток при температуре не выше 6°C и относительной влажности воздуха 75–78%. Высший сорт. Оболочка: белкозин.

Состав: говядина, свинина, шпик, соль, экстракт специй (перец красный, перец черный, чеснок), многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-014-51361389-2000

Вес: 0,5–0,6 кг

Срок годности: 30 суток при температуре не выше 6°C и относительной влажности воздуха 75–78%. Высший сорт. Оболочка: белкозин.

Состав: говядина, свинина, сыр, соль, сахар, экстракты специй (тмин, перец черный, чеснок), многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-014-51361389-01

Вес: 0,5–0,6 кг

Срок годности: 30 суток при температуре не выше 6°C и относительной влажности воздуха 75–78%.

Высший сорт. Оболочка: натуральная.

Состав: свинина, соль, крахмал картофельный, сахар, чеснок, многофункциональная пищевая добавка.

ТУ 9213-015-51361389-01

Вес: в вакуумной упаковке 0,5–0,7 кг, в защитной атмосфере 2,0–2,3 кг.

Срок годности: не более 72 часов при температуре от 2°C до 6°C и относительной влажности воздуха не выше 75%. В вакуумной упаковке, в защитной атмосфере: 30 суток при температуре от 0 до 4°C

Приложение 2

Сравнение ООО «Царицыно Эталон» с конкурентами

(на примере товарной категории «колбаса сырокопченая»)

Характеристики	ООО «Царицыно Эталон»			«Атяшевский мясокомбинат»			«Черкизово мясокомбинат»		
	Удельный вес	Оценка Балл	Раскрытие характеристики	Удельный вес	Оценка Балл	Раскрытие характеристики	Удельный вес	Оценка Балл	Раскрытие характеристики
1.Цена	30	90	27	Отпускная цена за 1 кг. продукции = 440 руб.	100	30	Отпускная цена за 1 кг. продукции = 430 руб.	80	24
2.Качество	30	100	30	Качество продукции самое высокое, изготавливается только из натурального сырья без добавления пищевых добавок, вкусовые качества отличные	85	25,5	В колбасу добавлена соль для увеличения сроков хранения и снижения издержек на сырье – что ухудшает вкусовые качества продукта.	90	27

3.Техно-логия изготовления	15	100	15	<p>Предприятие обладает сертификатом менеджмента качества ГОСТ Р ИСО 9001-2008, тем самым подтверждая высокое качество сырья, используемого для производства мясных изделий, выполнение самых высоких требований на всех производственных и технологических уровнях.</p>	90	13,5	<p>Предприятие обладает сертификатом менеджмента качества ГОСТ Р ИСО 9001-2008</p>	90	13,5
4.Ассортимент	10	80	8	<p>Только один вид продукции, но самый популярный у потребителя.</p>	95	9,5	<p>Выпускается четыре вида сырокопченых колбас с различными вкусовыми добавками.</p>	100	10

5. Уровень сервиса	10	90	9	Упаковано вместимостью 1 кг.	100	10	Разные упаковки для удовлетворения нужд потребителей в 0,5 кг., 1 кг.	100	10
6.Поставки продукции	5	100	5	Близость к потребителям: Всегда свежая продукция, низкий уровень транспортных расходов.	80	4	Очень большая удаленность от потребителей: Заставляет делать запасы продукции, высокий уровень транспортных расходов, что отражается на себестоимости продукции.	90	4,5

1. Ноздрёва, Р. Маркетинг: как побеждать на рынке / Р. Ноздрева. – М.: Инфра-М, 2018. С.37 [↑](#)
2. Абазян А.Г. Обеспечение устойчивого развития предпринимательских структур на основе совершенствования ассортиментной политики. – М., 2017. - 149 с. С.68 [↑](#)
3. Дихтль Е, Хёршген Х. Практический маркетинг: учеб пособие. - М.: Высш. Шк., 2017. 255 с. С.77-78 [↑](#)
4. Алескеров Ф.Н., Яровиков А.Н. Ассортимент и качество товаров: Управление в регионе. - М.: Азернешр, 2019. - 183 с. С.51-52 [↑](#)

5. Алелюхина О.А. Оптимизация ассортиментного портфеля / О. А. Алелюхина // Экономические науки. – 2018. - №1 (38). – С. 28 [↑](#)
6. Мищенко Л.А. Ассортиментная политика. - М., 2017. - 195 с. С.21 [↑](#)
7. Памбухчиянц, О. В. Организация и технология коммерческой деятельности: Учебник. / О. В. Памбухчиянц. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2019. – 636 с. С.69 [↑](#)
8. Алексунин В.А. Маркетинг: Учебник. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2018. - 201 с. С.101 [↑](#)
9. Богатко А.Н. Система управления развитием предприятия (СУРП). – М.: Финансы и статистика, 2017. С.88 [↑](#)
10. Алелюхина О.А. Оптимизация ассортиментного портфеля / О. А. Алелюхина // Экономические науки. – 2018. - №1 (38). – С. 28-34 [↑](#)
11. Панкратов, Ф. Г. Коммерческая деятельность / Ф. Г. Панкратов, Т. К. Серёгина. - М.: Бизнес-букс, 2019. – 347 с. С.77-78 [↑](#)
12. Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под ред. А.И. Гребнева, Ю.К. Баженова. - М.: Экономика, 2019. - 238 с. С.123 [↑](#)
13. См.: Панкратов, Ф. Г. Коммерческая деятельность / Ф. Г. Панкратов, Т. К. Серёгина. - М.: Бизнес-букс, 2019. – 347 с. С.80-82 [↑](#)
14. Зотов В.В. Ассортиментная политика фирмы: учебно-практическое пособие / В.В. Зотов. - М.: ЭКСМО, 2018. - 415 с. С.67 [↑](#)
15. Ассэль Генри. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. – М.: ИНФА-М, 2019. – 804 с. С.99 [↑](#)

16. Абазян А.Г. Обеспечение устойчивого развития предпринимательских структур на основе совершенствования ассортиментной политики. – М., 2017. - 149 с. С.49-50 [↑](#)
17. Багиев Г.Л. и др. Маркетинг: Учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; Под общ. ред. Г.Л. Багиева. – М.: ОАО «Изд-во Экономика», 2018. С.91 [↑](#)
18. Зотов В.В. Ассортиментная политика фирмы: учебно-практическое пособие / В.В. Зотов. - М.: ЭКСМО, 2018. - 415 с. С.50 [↑](#)
19. Виноградова, С. Н. Организация коммерческой деятельности: Справ. Пособие / С.Н. Виноградова, С.П. Гурская, О.В. Пигунова и др.; Под общ. ред. С.Н. Виноградовой. - Минск: Высшая школа, 2017. С.136 [↑](#)
20. Афанасьева М.П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы. – М.: Финстатинформ. 2018. С.77 [↑](#)
21. Романов А.Н., Корлюгов Ю.Ю., Красильников С.А. Маркетинг. Под ред. А.Н. Романова. - М.: ЮНИТИ, 2018. - 500 с. С.201 [↑](#)
22. Алексунин В.А. Маркетинг: Учебник. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2018. С.166 [↑](#)
23. Ноздрева Р.Б., Гречков В.Ю. Маркетинг. Учебник. - М.: Экономистъ, 2018. - 568 с. С.135-136 [↑](#)
24. Алексунин В.А. Маркетинг: Учебник. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2018. С.166 [↑](#)
25. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. – М.: Вильямс, 2017. С. 378 [↑](#)
26. Моисеева Н.К. Стратегическое управление фирмой. – М.: Финансы и статистика, 2017. С.85-87 [↑](#)

27. Абчук В.А. Азбука маркетинга – СПб: Изд – во «Союз», 2017. – 270 с. С.91 [↑](#)
28. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2019. - 480 с. С.139 [↑](#)
29. Абчук В.А. Азбука маркетинга – СПб: Изд – во «Союз», 2017. – 270 с. С.98 [↑](#)
30. Алелюхина О.А. Оптимизация ассортиментного портфеля / О. А. Алелюхина // Экономические науки. – 2018. - №1 (38). – С. 30-34 [↑](#)
31. Дашков, Л. П. Коммерция /Л.П. Дашков, О. В. Памбухчянц. – М.: Альтпресс, 2019.- 700 с. С.506 [↑](#)
32. Мищенко Л.А. Ассортиментная политика. - М., 2017. - 195 с. С.72 [↑](#)
33. Любушин, Н.П. Анализ финансово – экономической деятельности предприятия / Н.П. Любушин. – М.: ЮНИТИ, 2018. С.99 [↑](#)
34. Кретов И.И. Маркетинг на предприятии. – М.: Финстатинформ, 2018. С.66-67 [↑](#)