

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Финансы, денежное обращение и кредит»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой, проф., д.э.н.
_____ И.А. Баев
«__» _____ 2017 г.

Анализ ассортимента и разработка рекомендаций по его совершенствованию для
АО «Обувная фирма «Юничел»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)

ЮУрГУ – 38.03.02.2017.067.ВКР

Руководитель работы,
к.э.н., доцент кафедры
_____ Л.Г. Нестерова
«__» _____ 2017 г.

Автор работы,
студент группы ЭУ–409
_____ К.Е. Нестеров
«__» _____ 2017 г.

Нормоконтролер,
ст. преподаватель кафедры
_____ Е.Ю. Куркина
«__» _____ 2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Нестеров К.Е. Анализ ассортимента и разработка рекомендаций по его совершенствованию для АО "Обувная фирма "Юничел".- Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-409, 119 с., 26 ил., 44 табл., библиографический список – 23 наим., 9 прил.

В выпускной квалификационной работе были разработаны рекомендации по совершенствованию ассортиментной политики производства обувной продукции для АО «Обувная фирма «Юничел» на основе рассмотренных в процессе исследования пяти методов управления ассортиментом.

В процессе написания выпускной квалификационной работы был проведен анализ рынка обувной продукции России, конкурентный анализ предприятия, анализ финансового состояния предприятия, а также анализ ассортимента обуви, выпускаемой на АО «Обувная фирма «Юничел». На основе полученных результатов были разработаны мероприятия по совершенствованию управления ассортиментом. В работе были использованы отечественные и зарубежные методы анализа ассортимента компании.

ANNOTATION

Nesterov K.E. Analysis of the assortment and development of recommendations for its improvement for JSC "Shoe Firm "Unichel".- Chelyabinsk: SUSU, EU-409, 119 p., 26 Figures, 44 table, bibliographic list - 23 items, 4 applications.

In the final qualifying work, recommendations were developed to improve the assortment policy for the production of footwear products for JSC "Shoe Firm "Unichel" on the basis of the five methods of assortment management, examined during the research.

In the process of writing the final qualifying work, the analysis of the shoe products market in Russia, competitive analysis of the enterprise, analysis of the financial condition of the enterprise, as well as an analysis of the assortment of footwear produced by JSC "Shoe Firm "Unichel" was carried out. Based on the results obtained, measures were developed to improve assortment management. In the work, domestic and foreign methods of analyzing the assortment of the company were used.

ОГЛАВЛЕНИЕ

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ.....	10
1.1 Понятие ассортимента и его классификация	11
1.2 Формирование и управление ассортиментом на предприятии	16
1.3 Методы ассортиментного анализа.....	22
1.3.1 Операционный анализ	22
1.3.2 ABC-XYZ анализ.....	24
1.3.3 Метод Дибба-Симкина	28
1.3.4 Метод анализа ассортимента Маркон.....	29
1.3.5 Стратегические матрицы.....	32
2 АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ АО "ОБУВНАЯ ФИРМА "ЮНИЧЕЛ" ..	39
2.1 Анализ рынка.....	39
2.2 Конкурентный анализ	45
2.3 Финансовый анализ.....	51
3 АНАЛИЗ АССОРТИМЕНТА И РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ЕГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ДЛЯ АО "ОБУВНАЯ ФИРМА "ЮНИЧЕЛ"	73
3.1 Операционный анализ	73
3.2 ABC-XYZ анализ.....	80
3.3 Анализ ассортимента методом Дибба-Симкина.....	86
3.4 Ассортиментный анализ методом Маркона.....	90
3.5 Метод стратегической матрицы GE/McKinsey	94
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	105
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	108
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А	110
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	113
ПРИЛОЖЕНИЕ В	117
ПРИЛОЖЕНИЕ Г	118

ВВЕДЕНИЕ

Одним из важнейших инструментов маркетинга в соревновании предприятия с своими конкурентами является ассортиментная политика. Главная проблема, возникающая у любой фирмы при составлении производственной программы заключается в том, чтобы определить какие именно товарные позиции являются самыми перспективными (их производство следует увеличить) и какие являются наиболее убыточными (их производство становится нецелесообразным), а также те, которые являются необходимым компонентом в структуре ассортимента для достижения наибольшей лояльности среди покупателей. Все эти задачи решаются непосредственно путем проведения ассортиментного анализа, что делает рассматриваемую тему наиболее актуальной в условиях рынка с высокой конкуренцией, которым и является рынок обуви Российской Федерации, где представлено большое число производственных предприятий и различных розничных сетей, а количество сегментов рынка создаёт большой простор для подбора самых разных компонентов ассортимента как для предприятия, так и для сбытовой сети, импортирующей данный вид товаров из других стран.

Объектом исследования является АО "Обувная фирма "Юничел", которая представляет собой предприятие легкой промышленности, специализирующееся на выпуске обувной продукции для различных слоев населения, а также сопутствующих аксессуаров и имеющее собственную сбытовую сеть.

Предметом исследования выступает управление ассортиментом, а также анализ внешних и внутренних условий деятельности предприятия.

Цель выпускной квалификационной работы - определение текущего состояния и разработка мер по совершенствованию ассортиментной политики предприятия, направленных на улучшение итогового результата от основной деятельности.

Для достижения поставленной цели должны быть решены следующие задачи:

- рассмотрение пяти различных методов ассортиментного анализа;
- анализ рынка обувной продукции России;
- анализ конкурентной позиции предприятия;

- анализ финансового состояния предприятия;
- анализ ассортимента АО "Обувная фирма "Юничел" с помощью пяти методов;
- разработка рекомендаций по совершенствованию ассортимента и оценка их эффективности.

Результаты данного исследования рекомендуется использовать при принятии управленческих решений по формированию ассортимента обувной продукции АО "Обувная фирма "Юничел".

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ

Управление ассортиментом - деятельность, осуществляемая для формирования наиболее рационального ассортимента продукции. Основными элементами управления являются установление требований к рациональности ассортимента, определение ассортиментной политики организации и формирование ассортимента. Установление требований к рациональности начинается с выявления запросов потребителей к товарам определенной ассортиментной принадлежности.

Организации, применяющие стратегию активного маркетинга, сами формируют спрос с помощью рекламы, выставок-продаж, презентаций. Требования к рациональности ассортимента изменяются в зависимости от конъюнктуры рынка [1].

Ассортиментный анализ продукции - это один из самых важных элементов аудита маркетинговой политики предприятия. Именно грамотное проведение этого анализа помогает компании успешно функционировать на рынке. В современном мире покупатели решают, какие товары и услуги будут популярны, а какие нет. Поэтому маркетологи отводят особую роль ассортиментному анализу. Правильно сформированный ассортимент организации напрямую влияет на маржинальный доход, а значит на чистую прибыль компании [2].

Основные цели ассортиментной политики:

- Достижение конкурентного преимущества за счёт более привлекательного ассортимента;
- Выход на новые рынки;
- Увеличение оборачиваемости товарных запасов;
- Снижение издержек, связанных с содержанием ассортимента;
- Формирование имиджа компании путем позиционирования ассортиментных товарных единиц.
- Увеличение сбыта за счёт оптимизации структуры ассортимента;

1.1 Понятие ассортимента и его классификация

Товарный ассортимент – группа товаров, тесно связанных между собой либо в силу схожести их функционирования, либо в силу того, что их продают одним и тем же группам клиентов, или через одни и те же типы торговых заведений, или в рамках одного и того же диапазона цен [3].

Товарная номенклатура – совокупность всех ассортиментных групп товаров и товарных единиц, предлагаемых покупателю конкретным продавцом.

Понятие «товарная номенклатура» и «товарный ассортимент» близки между собой, их объединяет то, что они оба являются перечнями товаров. Отличие заключается в назначении: товарный ассортимент предназначен для удовлетворения потребностей потребителей, товарная номенклатура может иметь иное назначение – для регламентирования определенной профессиональной деятельности или иной сферы применения.

По степени важности для предприятия выделяют:

1. основной ассортимент – включает товары, пользующиеся повышенным спросом. Продажа, в первую очередь, именно этих товаров, приносящих наибольшую прибыль, является целью деятельности предприятия. Необходимо обеспечить постоянное присутствие на складе основного ассортимента.

2. дополнительный ассортимент – включает товары, придающие завершенность основному ассортименту. Это дополняющие товары, товары импульсной покупки, товары для особых случаев, отсутствующие в других торговых местах. Дополнительный ассортимент может не всегда присутствовать на складе, меняться по наименованиям, т.е. относится к категории переменного ассортимента [4].

В зависимости от количества товарных групп в ассортименте выделяют:

3. широкий ассортимент – состоит из множества товарных групп, в каждой из которых представлено большое количество товаров.

Достоинства широкого ассортимента:

- притягивает различные категории покупателей и увеличивает их число;
- возрастает число незапланированных покупок;
- позволяет более эффективно управлять прибылью за счёт варьирования торговыми наценками.

- Недостатки широкого ассортимента:
- требуются дополнительные площади, оборудование;
- замедляется общая оборачиваемость товарных запасов;
- возрастает трудоёмкость учёта;
- трудно поддерживать стабильность ассортимента.

4. узкий ассортимент – состоит из небольшого числа товаров нескольких товарных групп (3 – 5).

Достоинства узкого ассортимента:

- легче поддерживать стабильность ассортимента;
- можно сконцентрироваться на удовлетворении специфических потребностей покупателей;
- легче осуществлять учёт и управление.

- Недостатки узкого ассортимента:

- велик риск недополучения требуемой прибыли при снижении спроса на данные товарные группы;
- покупатели могут предпочитать продавцов с широким или специализированным ассортиментом.

5. специализированный ассортимент – состоит из 1 – 2 товарных групп.

Специализированный ассортимент привлекает тех покупателей, которые хотят иметь широкий выбор товара и получить квалифицированное обслуживание и консультацию. Достоинством специализированного ассортимента является – глубина ассортимента, что даёт возможность широкого выбора для покупателя [5].

В зависимости от количества похожих товаров выделяют:

6. Глубокий ассортимент – представлено много похожих вариантов.

Достоинства глубокого ассортимента:

- большой выбор способствует тому, что покупатель вряд ли уйдёт без покупки;

- вырабатывается преданность покупателя.

Недостатки глубокого ассортимента:

- слишком большое разнообразие одного и того же товара вызывает раздражение покупателя;

- продавцы сами плохо ориентируются в различиях между товарами;

- проявляется эффект «каннибализма».

По данным лишь 2% промышленных предприятий формируют ассортимент по глубине (по ширине – 34%).

7. Плоский ассортимент – представлено небольшое число разновидностей товаров. Следует тщательно подбирать товары, ориентируясь только на самые ходовые [6].

В зависимости от степени дифференциации товара выделяют:

8. Простой ассортимент – состоит из простых недифференцированных товаров;

9. Сложный ассортимент – состоит из основных, дополняющих, взаимозаменяемых товаров или товаров, имеющих в пределах одного вида свою внутреннюю классификацию по различным признакам;

10. Смешанный ассортимент – в нём представлены совершенно разные товарные группы.

По местонахождению товаров различают ассортимент промышленный и торговый.

11. Промышленный ассортимент – ассортимент, вырабатываемый отдельной отраслью промышленности или отдельным промышленным предприятием;

12. Торговый ассортимент – ассортимент товаров, представленный в торговой сети.

В отличие от промышленного торговый ассортимент включает, как правило,

товары разных изготовителей. Исключение составляют фирменные магазины организаций – изготовителей, стратегия которых основывается на сбыте товаров только этой фирмы [7].

Широта охвата товаров, входящих в ассортимент, определяется количеством групп, подгрупп, видов, разновидностей, марок, типов и наименований. В зависимости от широты охвата товаров различают следующие виды ассортимента: простой, сложный, развёрнутый, сопутствующий, смешанный.

Простой ассортимент – набор товаров, представленный небольшим количеством групп, видов и наименований, которые удовлетворяют ограниченное число потребностей. Простой ассортимент характерен для магазинов, реализующих товары повседневного спроса в районах проживания покупателей с небольшими материальными возможностями.

Сложный ассортимент – набор товаров, представленный значительным количеством групп, видов, разновидностей и наименований товаров, которые удовлетворяют разнообразные потребности в товарах. Такой ассортимент присущ оптовым базам и розничным торговым организациям типа универсамов или универмагов, ориентирующимся на покупателей с разным спросом.

Развернутый ассортимент – набор товаров, который включает значительное количество подгрупп, видов, разновидностей, наименований, в том числе марочных, относящихся к группе однородных, но отличающихся индивидуальными признаками. Такой ассортимент, как правило, встречается в специализированных магазинах, причем количество групп однородных товаров может быть сравнительно небольшим [8].

Под укрупненным ассортиментом подразумевают ассортимент товаров, объединенных по общим признакам в определенные совокупности товаров. Совокупностями, по которым объединяются товары, являются: классы товаров, группа, вид товаров;

Под развернутым ассортиментом подразумевают ассортимент товаров, представленный большим количеством разновидностей товаров. При учете

ассортимента товаров необходимо учитывать структуру ассортимента товаров.

Под структурой ассортимента товаров понимают соотношение выделенных по определенному признаку совокупностей товара в наборе. Как правило, для наглядности структура ассортимента выражается в процентах.

Видовой ассортимент – набор товаров различных видов и наименований, удовлетворяющих аналогичные потребности. Он является составной частью группового ассортимента.

Марочный ассортимент – набор товаров одного вида, марочных наименований или относящихся к группе марочных. Такие товары наряду с удовлетворением физиологических потребностей в значительной мере нацелены на удовлетворение социальных и психологических потребностей.

Сопутствующий ассортимент – набор товаров, которые выполняют вспомогательные функции и не относятся к основным для данной организации.

Смешанный ассортимент – набор товаров разных групп, видов, наименований, отличающихся большим разнообразием функционального назначения. Смешанный ассортимент характерен для магазинов, торгующих непродовольственными и продовольственными товарами.

По степени удовлетворения потребностей различают рациональный и оптимальный ассортимент [9].

Рациональный ассортимент – набор товаров, наиболее полно удовлетворяющий реально обоснованные потребности, которые обеспечивают максимальное качество жизни при определенном уровне развития науки, техники и технологии.

Формирование рационального ассортимента требует учета большого количества факторов и показателей, многие из которых довольно изменчивы. К таким факторам относятся реальные потребности, которые зависят от уровня жизни населения, достижений научно-технического прогресса и других особенностей внешней среды. В свою очередь, многие из этих факторов непосредственно влияют на изменения рационального ассортимента. Например,

достижения научно-технического прогресса стимулируют разработку новых товаров и формируют новые потребности.

Оптимальный ассортимент – набор товаров, удовлетворяющий реальные потребности с максимально полезным эффектом для потребителя при минимальных затратах на их проектирование, разработку производства и доведение до потребителей. Товары оптимального ассортимента отличаются повышенной конкурентоспособностью.

1.2 Формирование и управление ассортиментом на предприятии

Сущность планирования, формирования и управления ассортиментом заключается в том, чтобы товаропроизводитель своевременно предлагал определенную совокупность товаров, которые бы, соответствуя в целом профилю его производственной деятельности, наиболее полно удовлетворяли требованиям определенных категорий покупателей [10].

Планировать - значит уметь воплощать уже имеющиеся или потенциальные технические и материальные возможности в товарах, которые приносят производителю прибыль, обладают потребительской ценностью, удовлетворяющей покупателя.

Формирование ассортимента — проблема конкретных товаров, их отдельных серий, определения соотношений между «старыми» и «новыми» товарами, товарами единичного и серийного производства, «научеёмкими» и «обычными» товарами, овеественными товарами и или лицензиями и «ноу-хау». При формировании ассортимента возникают проблемы цен, качества, гарантий, сервиса, собирается ли производитель играть роль лидера в создании принципиально новых видов продуктов или вынужден следовать за другими изготовителями.

Формированию ассортимента предшествует разработка предприятием ассортиментной концепции. Она представляет собой направленное построение

оптимальной ассортиментной структуры, товарного предложения, при этом за основу принимаются, с одной стороны, потребительские требования определенных групп (сегментов рынка), а с другой, — необходимость обеспечить наиболее эффективное использование предприятием сырьевых, технологических, финансовых и иных ресурсов с тем, чтобы производить изделия с низкими издержками.

Достижение соответствия между структурно-ассортиментным предложением товаров предприятием и спросом на них связано с определением и прогнозированием структуры ассортимента. Прогноз тенденции развития ассортимента должен показывать такую траекторию развития процесса, которая позволит обеспечить достижение намечаемого соответствия товарного предложения предприятия меняющейся в перспективе ассортиментной структуре спроса на рынке.

Итак, суть проблемы формирования ассортимента состоит в планировании фактически всех видов деятельности, направленных на отбор продуктов для будущего производства и реализации на рынке и на приведение характеристик этих продуктов в соответствие с требованиями потребителей. Формирование на основе планирования ассортимента продукции — непрерывный процесс, продолжающийся в течение всего жизненного цикла продукта, начиная с момента зарождения замысла о его создании и кончая изъятием из товарной программы [11].

Основными направлениями формирования ассортимента являются сокращение, расширение, углубление, обновление, совершенствование, гармонизация. Указанные направления взаимосвязаны, в значительной мере дополняют друг друга и определяются рядом факторов:

1) сокращение ассортимента - количественные и качественные изменения ассортимента дешевых, некачественных товаров, не пользующихся спросом у потребителей. Причинами сокращения ассортимента могут быть падение спроса,

недостаточность предложений, убыточность или низкая прибыльность при производстве или реализации отдельных товаров;

2) расширение ассортимента - количественные и качественные изменения набора товаров за счет увеличения показателей широты, полноты, глубины и новизны выпуска новых товаров. Причиной, способствующими расширению ассортимента, являются увеличение спроса и предложения; высокая рентабельность производства и реализации товаров; внедрение на рынок новых товаров;

3) углубление ассортимента - количественные и качественные изменения ассортимента товаров за счет разработки и предложения новых торговых марок или их модификации. Основанием для выбора этого направления служит высокая насыщенность рынка, стремление снизить риск при выпуске товаров незначительной новизны, наличие известных, пользующихся спросом торговых марок отсутствие возможности у организации выпускать товары новых видов;

4) 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;

5) обновление ассортимента - количественные и качественные изменения состояния набора товаров, характеризующиеся увеличением показателей новизны;

б) совершенствование ассортимента - количественные и качественные изменения состояния набора товаров для повышения его рациональности;

7) гармонизация ассортимента - отражает степень близости реального ассортимента к лучшим отечественным, либо зарубежным аналогам.

Главная цель формирования ассортимента - наиболее полное удовлетворение покупательского спроса. Различают общие и специальные факторы формирования ассортимента. Общие факторы, влияющие на формирование промышленного и торгового ассортимента, являются спрос и рентабельность. Специальными

факторами формирования промышленного ассортимента является сырьевая и материально-техническая база производства, достижение научно-технического прогресса.

Управление ассортиментом (рисунок 1) предполагает координацию взаимосвязанных видов деятельности - научно-технической и проектной, комплексного исследования рынка, организации сбыта, сервиса, рекламы, стимулирования спроса. Трудность решения данной задачи состоит в сложности объединения всех этих элементов для достижения конечной цели оптимизации ассортимента с учетом поставленных стратегических рыночных целей предприятием. Если этого достигнуть не удастся, то может получиться, что в ассортимент начнут включаться изделия, разработанные скорее для удобства производственных подразделений предприятия, нежели для потребителя [12].

Проблемы управления ассортиментом:

- потребности покупателей быстро меняются, поэтому предприятие вынуждено постоянно обновлять свой ассортимент, а для этого нужны дополнительные ресурсы.
- жёсткая конкуренция приводит к тому, что выведенный на рынок новый товар не успевает окупить инвестиции в его производство и продвижение.
- на предприятиях не налажена система управления ассортиментом из-за сложности прогнозирования изменения спроса потребителей и отсутствия методик оптимизации ассортимента.

Риски, связанные с сокращением ассортимента:

- наличие у производителя долгосрочных капитальных вложений в специализированные активы. Такие активы могут оказаться либо малоликвидными, либо требуют значительных затрат на демонтаж, консервацию или эксплуатационную поддержку;



Рисунок 1 – Процесс управления ассортиментом

- высокие потери необратимых затрат: существенные инвестиции в научно-исследовательские разработки, рекламу и маркетинг, рассчитанные на перспективу;
- утрата или ограничение доступа к смежным рынкам;
- социально-экономические последствия, связанные с сокращением персонала и сопротивлением со стороны заинтересованных институтов;

- ущерб для общего имиджа компании.

Риски, связанные с расширением ассортимента

- необходимость приобретения дополнительных площадей, оборудования;

- замедление общей оборачиваемости товарных запасов;
- рост трудоёмкости учёта;
- трудность поддержания стабильности ассортимента;
- высокие затраты, связанные с хранением запасов;
- возможность порчи продукции.

Риски, связанные с углублением ассортимента

- слишком большое разнообразие одного и того же товара вызывает раздражение покупателя;

- продавцы сами плохо ориентируются в различиях между товарами;
- отсутствие возможности выхода на рынок с новыми продуктами и для освоения новых рынков;

- незначительный охват каналов распределения продукции;
- недополучение прибыли в связи с отказом клиента;
- неэффективная реклама, потеря клиентов из-за некачественной работы персонала и неэффективного взаимодействия, из-за неконкурентоспособных условий отгрузки;

- работа "в минус", лавинообразное снижение цен на рынке, неэластичность спроса;

- завышение цен и потеря клиента или назначение цен, при которых в итоге не будет прибыли;

- не перестроив вовремя планы, можно произвести изделия и их компоненты, которые не будут востребованы длительное время. Отсутствие необходимых ресурсов или сбой в поставках материалов не позволят выполнить в срок заказ клиента;

- ошибки в проектировании новых изделий, невыполнение в срок заказов на новую продукцию, большие потери на переналадке оборудования, неоптимальная загрузка ресурсов, срыв планов выпуска параллельных изделий, "работа в ноль";

- срыв поставок критичных для производства материалов из-за недостатка финансирования, выбор поставщиков с неоптимальными ценами и условиями поставок. Для торговых предприятий также важно не допускать ситуации "аут оф сток", при которой спрос на ходовые товары не обеспечивается складскими запасами;

- при ограниченном финансировании закупить ненужные материалы и не обеспечить закупку необходимых для выпуска востребованной продукции материалов, заморозить дефицитные оборотные средства на складе.

1.3 Методы ассортиментного анализа

1.3.1 Операционный анализ

Данный метод предполагает анализировать данные о продажах, переменных и постоянных затратах каждой отдельной группы ассортимента путем произведения расчета следующих показателей:

1) Коэффициент маржинальной прибыли (формула 1). Показывает долю маржинальной прибыли (K_{MR}) в выручке от реализации:

$$K_{MR} = \frac{MP}{TR} = \frac{TR - TVC}{TR}, \quad (1)$$

где MR - маржинальная прибыль

TR - текущая выручка от реализации

TVC - общие переменные издержки

2) Порог рентабельности (формула 2). Показывает минимально необходимую величину выручки (TR^*) для осуществления деятельности без несения убытков:

$$TR^* = \frac{TFC}{K_{MR}}, \quad (2)$$

где TFC - общие постоянные затраты

3) Запас финансовой прочности (формула 3). Показывает максимально допустимое снижение текущего объема выручки (TR_{Δ}) в абсолютном выражении для данного вида товара при котором его производство еще не будет убыточным:

$$TR_{\Delta} = TR - TR^* . \quad (3)$$

Данный показатель ($TR_{\Delta \text{отн.}}$) можно рассчитывать и в относительном выражении (формула 4), то есть в процентах от текущего объема выручки:

$$TR_{\Delta \text{отн.}} = \frac{TR - TR^*}{TR} . \quad (4)$$

Расчет этого показателя позволяет увидеть те группы производимых товаров, которые являются для предприятия убыточными в текущем положении. В этом случае значение запаса финансовой прочности будет отрицательным. Так же стоит отметить что данный показатель позволяет ранжировать ассортиментные группы по степени риска убытка, где он будет наибольшим у той группы, у которой запас финансовой прочности наименьший [13].

4) Сила операционного рычага или Degree operating leverage (формула 5). Показывает то, во сколько раз процентное изменение объема операционной прибыли (прибыли от продаж) больше процентного изменения выручки (DOL). Иными словами, данный показатель показывает то, насколько процентов изменится значение прибыли от продаж, в случае изменения выручки на один процент:

$$DOL = \frac{MP}{P_{\text{от продаж}}} = \frac{TR - TVC}{TR - TC} , \quad (5)$$

где $P_{\text{от продаж}}$ - прибыль от продаж

TC - общие издержки

Данный показатель позволяет предприятию оценивать степень роста и степень снижения прибыли в случае всевозможных изменений уровня продаж каждой отдельной ассортиментной группы. Представим ситуацию, при которой предприятие рассчитывает на то, что на рынке возрастет объем продаж конкретного вида товаров по причине чего необходимо увеличить объем его

производства, но в силу ограниченности производственных ресурсов ему необходимо пожертвовать объемом продаж другого вида. Для определения целесообразности данной процедуры предприятию необходимо лишь узнать чистое изменение прибыли от продаж, которое вычисляется следующим образом:

1) Находится изменение прибыли для каждой группы, путем умножения прибылей предыдущего периода на силу операционного рычага и на процентное изменение объема продаж.

2) Получившиеся изменения складываются для получения чистого результата. Если он принимает положительное значение, то процедура считается целесообразной.

Представленный выше метод позволяет весьма адекватно оценить степень влияния каждой ассортиментной группы на величину общей прибыли, но при условии распределения постоянных затрат строго по месту их возникновения, в противном случае результаты анализа могут сильно измениться при применении других способов распределения этих затрат пропорционально какой-либо базе. В целом необходимо отметить, что метод операционного рычага занимает одно из наиболее значимых мест в ассортиментном анализе в отечественной бизнес-практике в силу своей наглядности и идеального соответствия менеджменту "низких затрат", столь популярному у российских предпринимателей [14].

1.3.2 ABC-XYZ анализ

Одним из наиболее популярных инструментов классификации различных ресурсов по степени их важности является ABC-анализ. В соответствии с ним объекты (клиенты, товары) по значению выбранного показателя (выручки, прибыли, числа продаж и т. д.) разделяются на 3 класса - А, В и С. К классу А относят те объекты, которые в совокупности приносят основную (65-70%) часть выручки (прибыли). В класс В выделяют среднюю группу (20-25%), а в класс С -

всех остальных. Как правило, оказывается, что класс А - относительно небольшой, а в класс С попадает максимальное число объектов [15].

Распределение номенклатуры по группам А, В, С включают следующие этапы:

- выделение номенклатурных позиций;
- определение суммарной стоимости по номенклатурным позициям;
- упорядочение номенклатуры по суммарной стоимости в порядке убывания;
- определение процентного соотношения по позициям;
- определение процентного соотношения нарастающим итогом.

Для определения принадлежности выбранного объекта к группе необходимо: рассчитать долю параметра от общей суммы параметров выбранных объектов:

- рассчитать эту долю нарастающим итогом;
- присвоить значения групп выбранным объектам.

Полученное в результате проведения ABC-анализа деление товаров на классы важно для организации планирования и учета. Работа с товарами класса А требует тщательного планирования, постоянного (возможно, даже ежедневного) и скрупулезного учета и контроля, поскольку они являются основными в бизнесе фирмы. Для товаров класса В достаточно обычного, но все же индивидуального планирования и учета. В отношении же товаров класса С можно применять упрощенные методы. ABC-классификация товаров создает основу для пересмотра закупочно-сбытовой политики. Часто оказывается, что от закупки и продажи ряда товаров, попавших в класс С, можно отказаться. Однако здесь нужен дополнительный анализ, поскольку некоторые из них могут быть все-таки необходимы для поддержания ассортимента. Возможна и такая ситуация, когда в классы В или С попадают некоторые новые, перспективные товары. В этом случае следует продумать, какие нужны мероприятия для их более энергичного продвижения. Опыт показывает, что классификация товаров по степени важности часто позволяет существенно улучшить управление запасами. В результате снижается риск срыва поставок и недополучения прибыли из-за вынужденного отказа клиентам. Положительный эффект проявляется также в высвобождении

значительных оборотных средств за счет сокращения или отказа от закупок "мертвых" товаров [16].

Еще одним инструментом оптимизации торгово-закупочной деятельности является так называемый XYZ-анализ. Он предназначен для классификации товаров предприятия в зависимости от стабильности их закупок. Объекты (товары) разделяются на 3 блока - X, Y и Z исходя из значения вариации выбранного показателя (выручка, прибыль, количество покупок и др.) за определенный период времени. Коэффициент вариации показывает, насколько стабильными были закупки за выбранный период.

К блоку X обычно относят объекты, коэффициент вариации которых не превышает 10%, к блоку Y - с вариацией от 10 до 25%, а к блоку Z - от 25% и выше. По объектам блока X можно прогнозировать сбыт с достаточно высокой степенью вероятности (не менее 90%). По объектам блока Y точность прогнозирования средняя, с вероятностью от 70 до 90%. В блоке Z прогнозирование очень затруднено, сбыт крайне нерегулярен. Конечно, все приведенные оценки относительны и отражают лишь общие тенденции. Если регулярно проводить XYZ-анализ применительно ко всей совокупности товаров, то можно проследить динамику их перемещения из одной категории в другую.

В качестве этапов XYZ анализа можно выделить:

- разделение совокупности объектов управления на группы X, Y, Z;
- определение коэффициентов вариации по отдельным позициям ассортимента.

Расчет коэффициента вариации (формула 6):

$$v = \frac{\sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} \cdot 100\%, \quad (6)$$

где x_i – значение параметра по оцениваемому объекту за i -тый период,

\bar{x} – среднее значение параметра по оцениваемому объекту анализа

n – число периодов.

- группировка объектов управления в порядке возрастания коэффициентов;
- распределение объектов управления по группам.

В результате совмещения результатов ABC и XYZ анализа мы получаем 9 групп объектов анализа. По двум критериям, степень влияния на конечный результат (ABC), которую рассчитывали на основе вклада в формирование выручки и стабильность/прогнозируемость этого результата (XYZ), которая основывалась на стабильности спроса на продукт за исследуемый период. Это незаменимый инструмент для повышения эффективности системы товародвижения компании (таблица 1).

Таблица 1 – Совмещенный ABC и XYZ анализ

Группа	X	Y	Z
A	Товары групп AX и BX отличаются высоким товарооборотом и стабильностью. Необходимо обеспечить их постоянное наличие, но для этого не нужно создавать избыточный страховой запас. Расход товаров этих групп стабилен и хорошо прогнозируется.	Товары групп AY и BY при высоком товарообороте имеют недостаточную стабильность расхода, и, как следствие, чтобы обеспечить постоянное наличие, нужно увеличить страховой запас.	Товары групп AZ и BZ при высоком товарообороте отличаются низкой прогнозируемостью расхода. Попытка обеспечить гарантированное наличие всех товаров данных групп только за счет избыточного страхового товарного запаса приведет к тому, что средний товарный запас компании значительно увеличится. По этим группам следует пересмотреть систему заказов.
B			
C	Для товаров группы CX можно использовать систему заказов с постоянной периодичностью и снизить страховой товарный запас.	По товарам группы CY можно использовать систему заказов с постоянной суммой (объемом) заказа, но при этом формировать страховой запас, исходя из имеющихся у компании финансовых возможностей.	В группу товаров CZ попадают все новые товары, товары непостоянного спроса, поставляемые под заказ и т. п. Часть из них можно безболезненно выводить из ассортимента, а другую часть нужно регулярно контролировать, так как именно из товаров этой группы возникают неликвидные или труднореализуемые запасы, из-за которых компания несет потери.

1.3.3 Метод Дибба-Симкина

Получаемая в результате данного анализа классификация товаров, позволяет определить основные направления развития отдельных товарных групп, выявить приоритетные позиции ассортимента, оценить эффективность структуры ассортимента и пути ее оптимизации. Для анализа используются данные о динамике продаж и себестоимости продукции (включающей только переменные затраты, без учета постоянных затрат). На основе соотношения объема продаж в стоимостном выражении и вклада в покрытие затрат товар относится к одной из 4-групп (рисунок 2). Финансовый вклад в покрытие затрат равен разности выручки от реализации и суммы переменных затрат.

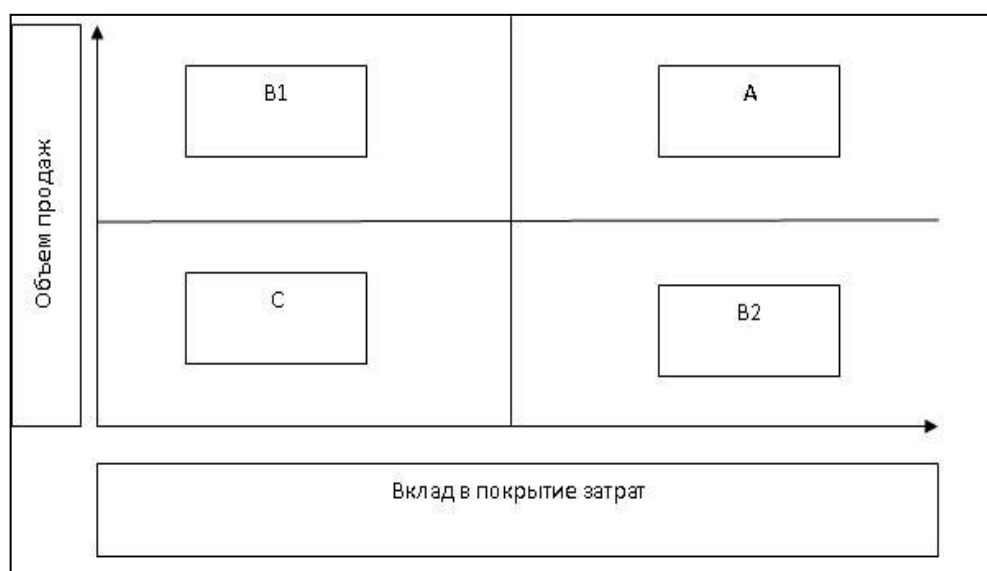


Рисунок 2 – Матрица Дибба-Симкина

А - наиболее ценная для предприятия группа; товары, входящие в эту группу могут служить эталонами при выборе нового товара для включения в ассортимент. Необходимо стремиться к увеличению числа товарных позиций в этой группе, так как увеличение продаж именно этих товаров оказывает наибольшее влияние на прибыль предприятия.

В1 - следует выявлять пути повышения доходности этой продукции (возможности повышения цен, поиск более выгодных поставщиков для снижения себестоимости и т.д.), так как за счет высоких объемов продаж, даже незначительный рост доходности приведет к внушительному росту прибыли предприятия в целом.

В2 - необходимо искать возможности для увеличения продаж продукции данной товарной группы (проведение промо-акций, реклама и т.д.). Благодаря высокой рентабельности продукции данной группы, темпы роста прибыли предприятия будут выше темпов роста продаж этих товаров.

С - наименее ценные для предприятия товары; необходимо рассмотреть возможности замены ряда товаров из этой группы, а также оценить эффективность исключения наименее прибыльных товаров.

1.3.4 Метод анализа ассортимента Маркон

Метод ассортиментного анализа "Маркон" предполагает рассматривать то, как величина конкретных показателей у каждой товарной группы соотносится со средним значением по всем видам продукции и на основе совокупности из шести сравнений определять роль товара в текущих продажах, что позволяет принять стратегическое решение о том, имеет ли смысл развивать этот товар путем инвестиций или же прекратить производство [17].

Данный метод реализуется следующим образом:

1) Производится сбор данных об объеме продаж, цене за единицу и удельных переменных затратах на единицу каждого вида товаров.

2) Осуществляется расчет для каждой ассортиментной группы следующих показателей:

Общая маржинальная прибыль (формула 7):

$$MCA=P \cdot Q - C \cdot Q, \quad (7)$$

где P - цена за единицу продукции

Q - объем продаж

C- удельные переменные затраты

Валовая маржа на единицу продукции (формула 8):

$$MCU = \frac{MCA}{Q} \quad (8)$$

Процент валовой маржи (формула 9):

$$MCI = \frac{MCA}{P \cdot Q} \quad (9)$$

В дальнейшем каждой группе товаров присваивается шестизначный код, состоящий из единиц и нулей, которые соответствуют тому, превысило ли значение показателя по конкретному виду продукта среднее значение по всему ассортименту (в случае превышения ставится единица, в обратном случае ставится ноль). Первые три цифры демонстрируют результаты сравнения по показателям объем (Q), цена (P) и переменные затраты (C), следующие три - по показателям MCA, MCU и MCI. После присвоения кода всем товарным группам они размещаются в специально построенной матрице (рисунок 3).

AU/ QPC	111	110	101	100	011	010	001	000
111				■				■
110	■		■	■	■		■	■
101	■	■		■	■	■	■	■
100	■				■	■	■	■
011	■	■	■	■				■
010	■	■	■	■	■		■	■
001	■	■		■	■	■		■
000	■				■			

Рисунок 3 - Матрица Маркон

Горизонтальная кодировка показывает результаты сравнения показателей маржинальности (МСА, МСУ и МСИ) а вертикальная демонстрирует результаты сравнения объемных показателей Q, Р и С.

После размещения всех видов продукта в данной матрице, можно составить определенные выводы относительно каждого из них. В частности те товары, которые располагаются в верхней части матрицы можно охарактеризовать как имеющие высокий общий запас прибыли (или низкий в случае обратного расположения), что в рамках анализа называется "энергией". Те ассортиментные группы, которые располагаются в левой части матрицы, имеют высокую степень удельного веса (или низкую в ситуации расположения в правой части), что в рамках анализа называется "размером" (таблица 2).

Таблица 2 - Значения определенного расположения в матрице Маркон

AUI/ QPC	111	110	101	100	011	010	001	000
111								
110	Большой	размер			Малый	размер		
101	Большая	энергия			Большая	энергия		
100								
011								
010	Большой	размер			Малый	размер		
001	Малая	энергия			Малая	энергия		
000								

В результате данного анализа можно определить какой комплекс мероприятий необходим для каждого отдельного вида товаров. В частности для тех, которые располагаются в нижней левой части необходимо произвести комплекс мероприятий по снижению себестоимости или же повышению цены (без

серьезного ущерба для объема продаж) с целью повышения уровня запаса прибыли. Для той ассортиментной группы, которая расположена в верхней правой части необходимо произвести комплекс мероприятий по повышению объема продаж, желательно без большого понижения цены, что может негативно сказаться на высоком уровне степени запаса прибыли. Те виды товаров, которые располагаются в верхней левой части матрицы являются лидерами ассортимента и предприятию необходимо проводить комплекс мероприятий по сохранению данных характеристик (не упускать покупателей, постоянно модернизируя данный товар). Ассортиментные группы располагающиеся в нижней правой части матрицы являются аутсайдерами, производство которых имеет смысл прекратить в том случае, если данная группы не имеет роли индикатора разнообразия ассортимента, что имеет значение для установления высокой лояльности покупателей.

1.3.5 Стратегические матрицы

Маркетинговые стратегические матрицы – наглядно представленная модель, которая анализирует позицию группы товаров на рынке, используя в совокупности взаимоотношения нескольких факторов. Чаще всего данные матрицы состоят из двух признаков, которые выражаются в количественных и качественных формах. Рассматривая эти характеристики, следует учитывать их взаимодействие. Так на пересечении признаков определяется положение групп товаров на рынке, а также возможные варианты дальнейшего развития и функционирования.

Существует множество разных стратегических матриц, чаще всего они носят двойное название. Вначале пишется название по содержанию, а потом по фамилии разработчика.

Рассмотрим метод ассортиментного анализа на матрице Бостонской консультативной группы (БКГ). Данная матрица проводит анализ по

относительной доле на рынке продукции и по темпам роста отрасли. Информация заносится в таблицу (рисунок 4). Группа товаров может попасть в одну из 4 категорий: «Звезда», «Вопросительный знак», «Дойная корова», «Собака». В зависимости от того в какую категорию она попала, можно проанализировать текущую ситуацию на рынке, а также дальнейшие пути развития и потенциал товарной группы с точки зрения доходности [18].

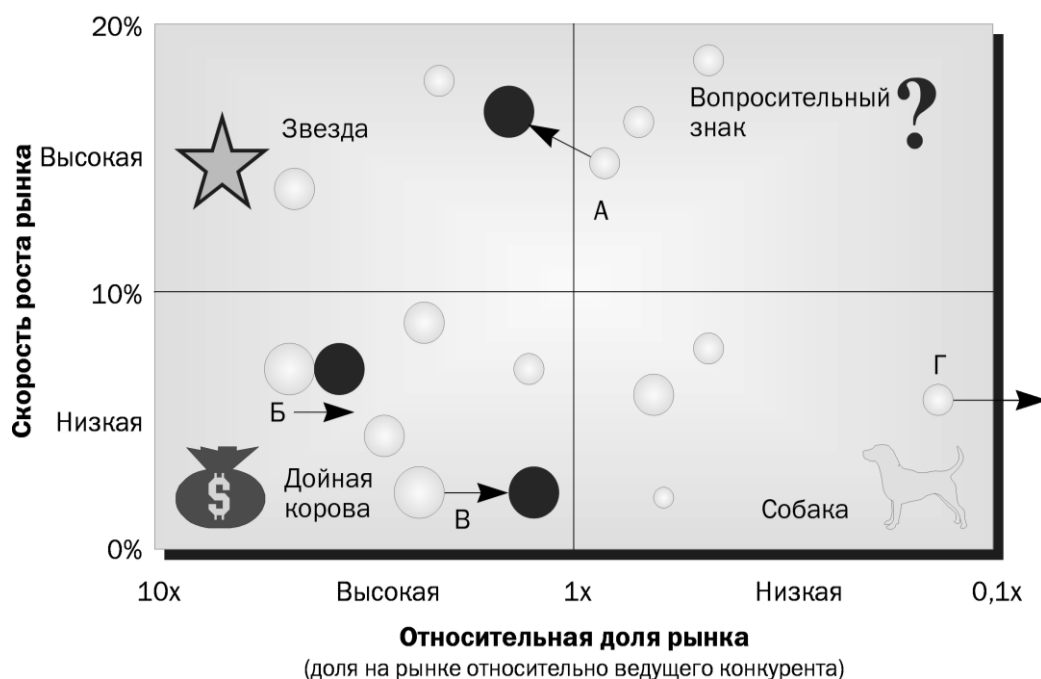


Рисунок 4 - Матрица БКГ

Группа товаров попала в категорию «Звезды» - это означает, что доля рынка у данного товара достаточно высока, а также наблюдается высокий темп роста данной отрасли. Производители данных товаров являются лидерами на рынке и имеют значительную прибыль благодаря своей конкурентоспособности. Их маркетинговая стратегия: увеличение маркетинговых усилий для поддержания и укрепления доли на рынке.

Группа товаров попала в категорию «Вопросительный знак» - это означает, что доля на рынке относительно низкая, но темп роста данной отрасли высок. Товары данной группы могут быть достаточно перспективными, но необходимо приложить максимум маркетинговых усилий, либо придется покинуть рынок.

Группа товаров попала в категорию «Дойная корова» - в данной ситуации у группы высокая доля на рынке, но темп роста отрасли медленный. Эти товары являются основными источниками финансовых средств для диверсификации и научных исследований. Маркетинговая стратегия: нужно использовать прибыль для поддержания существующего положения или для помощи стратегическим хозяйственным единицам.

Группа товаров попала в категорию «Собака» - наблюдается медленный рост и малая доля рынка. Предприятия, выпускающие данные товары, находятся в невыгодном положении. Нужно по возможности ликвидировать данные товары, если нет веских причин их сохранять. Данная матрица помогает оценить не только прибыльность товара, но и определить в какой фазе жизненного цикла он находится [19].

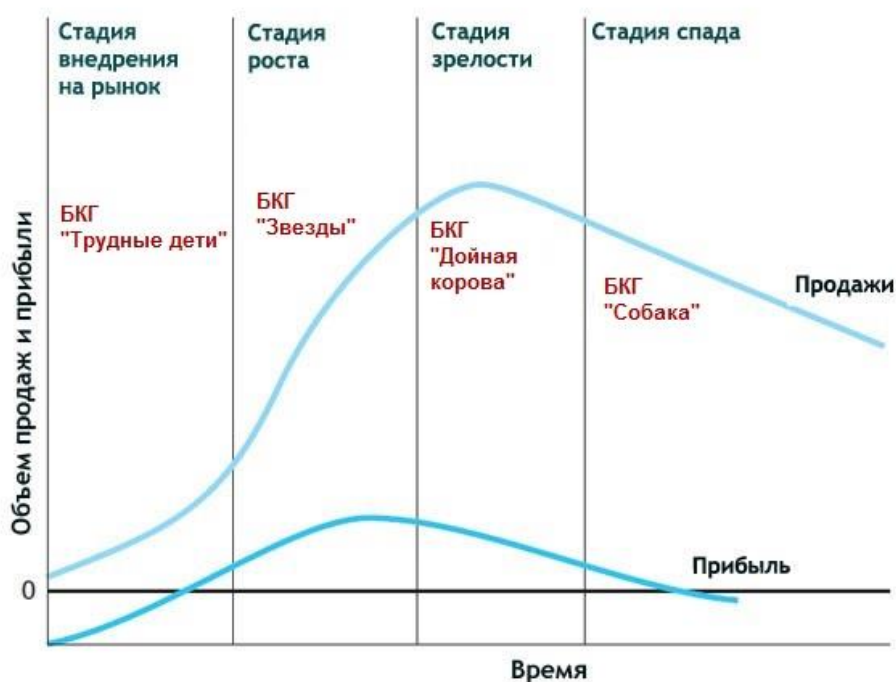


Рисунок 5 – Жизненный цикл товара

На основе матрицы «рост-доля рынка», разработанной BCG, McKinsey & Company совместно с General Electric разработала матрицу «привлекательность отрасли – конкурентная позиция» (рисунок 5). Привлекательность отрасли позволяет учитывать больше аспектов, чем просто рост рынка. Конкурентная

позиция и отраслевая привлекательность оцениваются на основе нескольких факторов. Главными влияющими факторами для конкурентной позиции чаще всего являются: относительная доля рынка, прибыль относительно конкурентов, способность конкурировать по ценам и качеству, лояльность потребителей, показатель технологических или других инноваций, преимущество менеджмента. Факторам присваивается вес от 0 до 1 в зависимости от значимости. Далее каждый фактор оценивается по 10-балльной шкале в зависимости от положительного или отрицательного влияния на конкурентную позицию. Аналогично поступают и с отраслевой привлекательностью. Результаты можно трактовать следующим образом. Продукты в трех клетках верхней левой части матрицы, где долгосрочная привлекательность отрасли и сила/конкурентная позиция бизнеса благоприятны, являются наиболее приоритетными для инвестиций. Далее по инвестиционному приоритету идут продукты, помещенные в три ячейки, расположенные по диагонали матрицы от левого верхнего угла до нижнего правого. Рекомендуемые стратегии для продуктов, попавших в три клетки в правом нижнем углу матрицы – сокращение инвестиций (рисунок 6).

Привлекательность отрасли	Высокая	Удвоить объем производства или свернуть бизнес	Стратегия усиления конкурентных преимуществ	Стратегия лидерства в данном виде бизнеса
	Средняя	Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство	Продолжать бизнес	Стратегия роста
	Низкая	Стратегия свертывания бизнеса	Стратегия частичного свертывания	Стратегия генерации денежной наличности
		Низкая	Средняя	Высокая
		Сила позиции бизнеса		

Рисунок 6 - Матрица McKinsey

Каждая из девяти клеток матрицы соответствует специфической стратегии:

– Лидер бизнеса – предприятие имеет сильные позиции в привлекательной отрасли. Стратегия развития предприятия должна быть направлена на защиту своих ведущих позиций и дальнейшее развитие бизнеса.

– Стратегия роста – предприятие имеет сильные позиции в умеренно привлекательной отрасли. Предприятию необходимо постараться сохранить свои позиции.

– Стратегия генератора денежной наличности – предприятие имеет сильные позиции в непривлекательной отрасли. Основная задача предприятия – извлечь максимальный доход.

– Стратегия усиления конкурентных преимуществ – предприятие занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Необходимо инвестировать, чтобы переместиться в позицию лидера.

– Продолжать бизнес с осторожностью – предприятие занимает средние позиции в отрасли со средней привлекательностью. Осторожные инвестиции в расчете на скорую отдачу.

– Стратегия частичного свертывания – предприятие занимает средние позиции в непривлекательной отрасли. Следует извлечь максимальный доход с того, что осталось, а затем инвестировать в перспективные отрасли.

– Удвоить объем производства или свернуть бизнес – предприятие занимает слабые позиции в привлекательной отрасли. Предприятию необходимо либо инвестировать либо покинуть данный бизнес.

– Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство – предприятие занимает слабые позиции в умеренно привлекательной отрасли. Стараться удержаться в данной отрасли пока она приносит прибыль.

– Стратегия свертывания бизнеса – предприятие занимает слабые позиции в непривлекательной отрасли. Предприятию необходимо избавиться от такого бизнеса.

Анализ товаров с использованием матриц помогает быстро и довольно просто оценить ситуацию на рынке и возможные дальнейшие действия.

Выводы по главе 1

Управление ассортиментом предполагает координацию взаимосвязанных видов деятельности — научно-технической и проектной, комплексного исследования рынка, организации сбыта, сервиса, рекламы, стимулирования спроса. Ассортиментный анализ может осуществляться различными методами, в зависимости от масштабов сбыта, специфики производимой продукции, целей и задач, стоящих перед производителем.

Идея метода ABC анализа строится на основании принципа Парето «за большинство возможных результатов отвечает относительно небольшое число причин», в настоящий момент более известного как «правило 20 на 80». Основная идея XYZ-анализа состоит в группировке объектов анализа по коэффициенту вариации. XYZ-анализ позволяет классифицировать товары, рассмотренные при проведении ABC-анализа, в зависимости от стабильности их продаж и точности прогнозирования изменений спроса. Группировка ресурсов при проведении XYZ-анализа осуществляется в порядке возрастания коэффициентов вариации.

Метод Дибба-Симкина позволяет определить основные направления развития отдельных товарных групп, выявить приоритетные позиции ассортимента, оценить эффективность структуры ассортимента и пути ее оптимизации.

Операционный анализ, отслеживающий зависимость финансовых результатов бизнеса от издержек и объемов производства, является одним из наиболее эффективных методов анализа ассортимента предприятия.

При методе МАРКОН исходные данные подразделяются на качественные (типовые характеристики изделий) и количественные (основные экономические данные). В методе МАРКОН используются три параметра: валовая маржа, валовая маржа на единицу продукции, коэффициент вклада на покрытие.

Стратегическая матрица в маркетинге - это пространственная модель, отражающая позицию фирмы, на рынке в зависимости от комбинации действия двух (или более) факторов. Самым известным инструментом управления портфелем является анализ с помощью матрицы БКГ. Она позволяет проанализировать ассортимент и выявить наиболее перспективные позиции, а также нерентабельные позиции, по которым будет поднят вопрос по возможному исключению. В основу матрицы заложены два параметра: темпы роста отрасли и доля рынка. Матрица GE/McKinsey позволяет оценить конкурентную позицию и отраслевую привлекательность на основе актуальных для анализируемой сферы факторов.

Все перечисленные выше методы анализа ассортимента будут использованы в проектной части работы с целью наиболее глубокого исследования ассортиментной политики и поиска путей ее совершенствования.

2 АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ АО "ОБУВНАЯ ФИРМА "ЮНИЧЕЛ"

2.1 Анализ рынка

Российский рынок обуви по оценкам экспертов составляет около 400-450 млн пар в год в натуральном выражении. В среднем на душу населения приходится около 2,8-3 пар в год. До девальвации объем рынка обуви по разным оценкам в стоимостном выражении составлял \$31-32 млрд (1000 млрд руб.). По данным Национального обувного союза, около 25-30% обувного рынка приходится на теневой сектор. Согласно официальной статистике номинальный объем розничных продаж кожаной обуви в России растет на протяжении, как минимум, пятнадцати лет. В 2009 г. темпы роста рынка значительно замедлились – объем розничных продаж в текущих ценах вырос всего на 2,3% и составил 397 млрд рублей. По итогам 2010–2012 гг. розничные продажи обуви показывали рост на уровне 9–13%. В 2016 г. объем розничных продаж кожаной обуви в России, по данным официальной статистики, составил 608,4 миллиардов руб. Розничные продажи кожаной обуви в номинальном выражении в 2016 г. выросли на 7,7%. за счет ускорения темпов инфляции (рисунок 7).

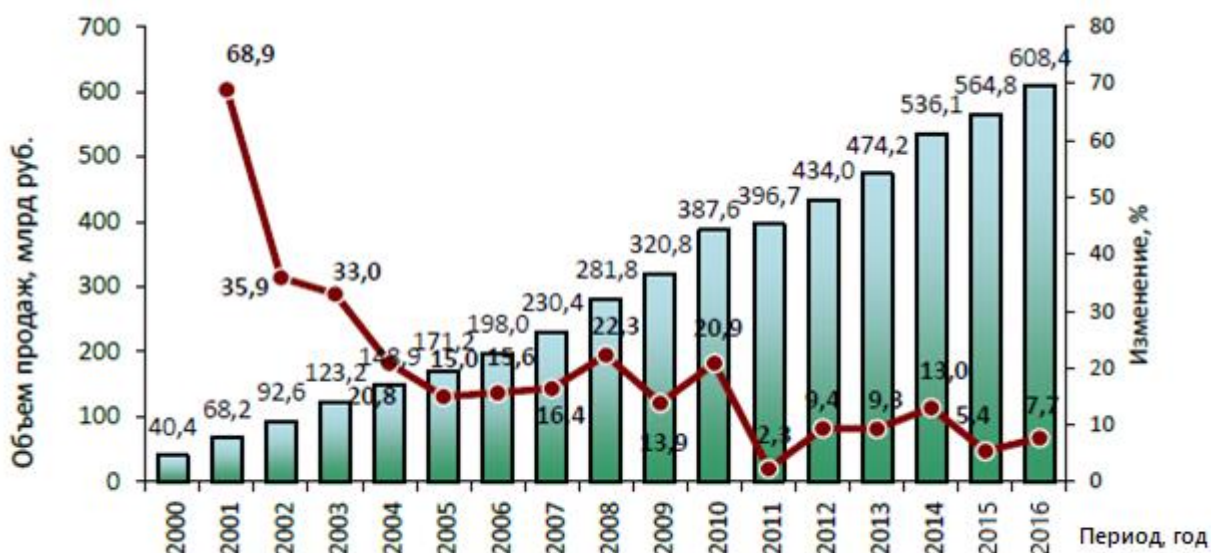


Рисунок 7 - Динамика объема розничных продаж кожаной обуви (в том числе детской) в России в 2000-2016 гг.

В среднем на душу населения в 2016 г. розничные продажи кожаной обуви в России составили 4226 руб. на человека в год. Рост показателя составил 7,5% (рисунок 8).

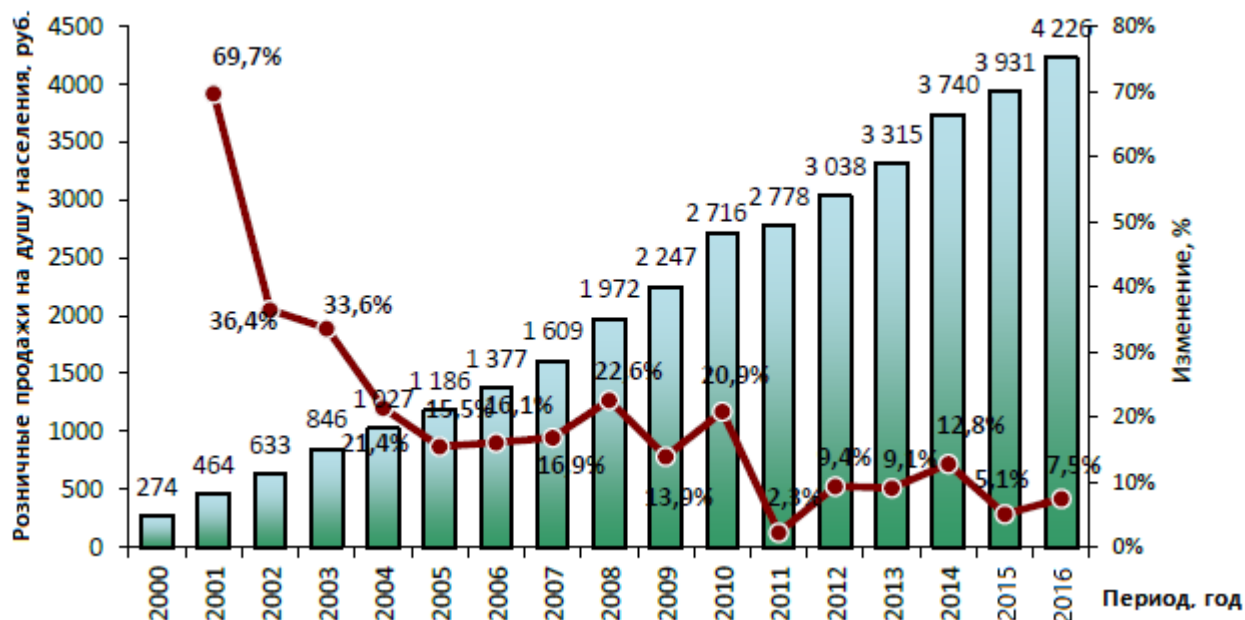


Рисунок 8 - Динамика розничных продаж кожаной обуви (в том числе детской) на душу населения в России в 2000-2016 гг.

В структуре розничных продаж кожаной обуви в России доминирует женская обувь. Это самый емкий сегмент отечественного обувного рынка. По данным Росстата, в 2015 году доля данной категории в общем объеме продажи обуви составила 55,2%. Кроме того, наблюдается тенденция увеличения продаж женской обуви – в 2016 году ее доля составила 58,8%, что произошло на фоне снижения продаж мужской обуви на 3% (рисунок 9).

Основными параметрами сегментирования рынка обуви являются стоимость обуви, половозрастные характеристики, направление и сезонность использования обуви.

Условно рынок обуви можно разделить на следующие ценовые сегменты:

- "низко-ценовой сегмент" ("эконом-сегмент"): средняя розничная цена пары женских туфель в коллекции торговой марки составляет не более 3500 руб.;

- "средне-ценовой сегмент": средняя розничная цена пары женских туфель в коллекции торговой марки составляет 3500–7500 руб.;
- "верхне-ценовой сегмент" средняя розничная цена пары женских туфель в коллекции торговой марки составляет более 7500 рублей.

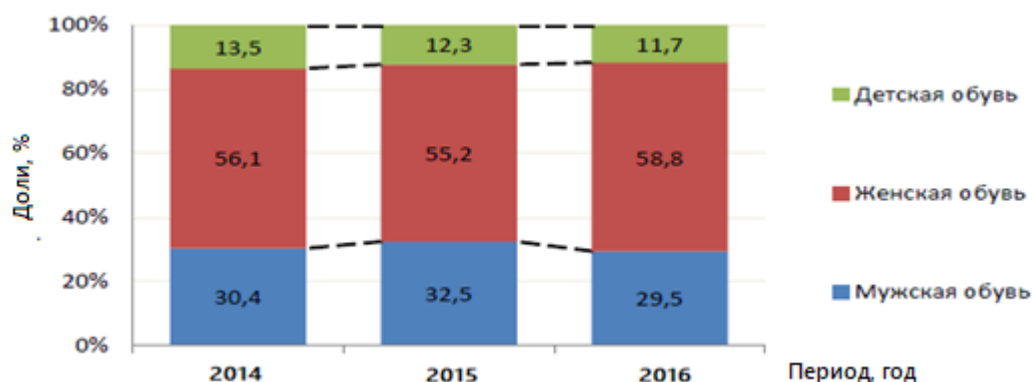


Рисунок 9 - Ассортиментная структура розничных продаж обуви в России

Каждый из выделенных сегментов условно может быть подразделен на нижний, средний и верхний подсегменты (рисунок 10). Наибольший объем на российском рынке обуви принадлежит средне-ценовому сегменту, в котором стоимость пары обуви составляет 3,5-7,5 тысяч рублей. Доля этого сегмента составляет около 30-40% по разным оценкам. В стоимостном выражении объем средне-ценового сегмента рынка обуви достигает \$11-12 млрд.

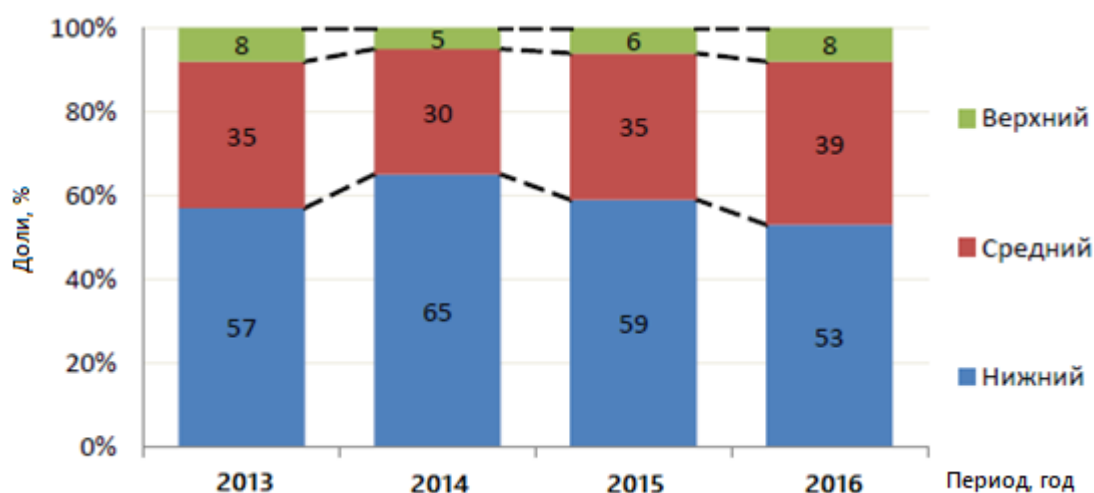


Рисунок 10 - Соотношение сегментов обувного рынка России в стоимостном выражении

В последние годы на российском рынке обуви наблюдался активный рост средне-ценового и верхне-ценового сегментов, за счет снижения доли «эконом» сегмента.

Среди игроков обувного рынка России по числу магазинов можно выделить следующие пятерку крупнейших сетей: ООО "Кари" (торговая марка "Kari"), АО "Обувная фирма "Юничел" (торговая марка "Юничел"), ГК «Обувь России» (торговая марка " Westfalika"), ООО «Белвест» (торговая марка " Belwest") и ООО "Брайт-1999" (торговая марка Francesco Donni). Описание всех остальных крупных игроков представлена в таблице 3.

Таблица 3 - Список крупнейших розничных сетей России 2016 г.

Название сети	Управляющая компания сети	Ценовой сегмент	Количество магазинов в марте 2016 г., ед.
Kari	н/д	низкоценовой сегмент	588
"Юничел"	ООО "Торговый дом "Обувь"	низкоценовой сегмент	502
"Вестфалика"	ГК "Обувь России"	среднеценовой сегмент	296
Belwest	ЗАО "Компания ПОЛИТЭКС"	низкоценовой сегмент	273
Francesco Donni	ООО "Брайт-1999"	среднеценовой сегмент	239
Respect Yourself	ООО "Респект-Урал"	среднеценовой сегмент	233
Centro	ТД "ЦентрОбувь"	низкоценовой сегмент	226
"Монро"	ГК "Монро"	низкоценовой сегмент	213
Zenden	ООО "Зенден"	низкоценовой сегмент	184
"Эконики"	ГК "Новард"	среднеценовой сегмент	162
"Терволина"	"Терволина"	среднеценовой сегмент	115
Ralf Ringer	ЗАО "Компания "Ральф Рингер"	среднеценовой сегмент	110
Mascotte	ООО "Москот-шюз"	среднеценовой сегмент	108
Obuv.com	н/д	низкоценовой сегмент	102

Окончание таблицы 3

Название сети	Управляющая компания сети	Ценовой сегмент	Количество магазинов в марте 2016 г., ед.
Paolo Conte	ООО "Паоло Конте"	среднеценовой сегмент	80
Calipso	ООО "Калипсо"	среднеценовой сегмент	73
Monarch	ГК "Пальмира"	среднеценовой сегмент	67
M.Shoes T.Munz	ООО "М-ШУЗ"	среднеценовой сегмент	50
CorsoComo	ООО "Порто-Про"	среднеценовой сегмент	50
Alba	ООО "АЛЬБА-Корпорэйшн"	среднеценовой сегмент	52
"Маттино обувь"	ЗАО "Группа компаний Маттино"	верхний низкоценовой сегмент	49
"Легкий шаг"	н/д	низкоценовой сегмент	43
Milana shoes	н/д	среднеценовой сегмент	40
Primorosso	Primorosso	среднеценовой сегмент	33
Carnaby	ООО "Ти Джей Ритейл"	среднеценовой сегмент	31
«Пешеход» фабрика обуви	ГК "Обувь России"	низкоценовой сегмент	30
Эколас	Эколас	среднеценовой сегмент	28
Footterra	ГК "Спортмастер"	среднеценовой сегмент	25
"Фабрика обуви"	ОАО "Комплект"	низкоценовой сегмент	22
"Обувной мир-лидер"	н/д	н/д	19
Fashion Galaxi	н/д	среднеценовой сегмент	19
"Обувной комфорт"	ООО "Обувной комфорт"	низкоценовой сегмент	15
"Сити Обувь"	Вестернлэнд и Ко	среднеценовой сегмент	10
Camelot	Камелот	среднеценовой сегмент	7

В целом российский обувной рынок характеризуется низкой консолидацией и сильно фрагментирован. На рынке обуви России представлено много розничных игроков, но доли их незначительны. По оценкам маркетингового агентства "РБК.research" на долю 15 крупнейших игроков рынка приходится около 10% (рисунок 11).

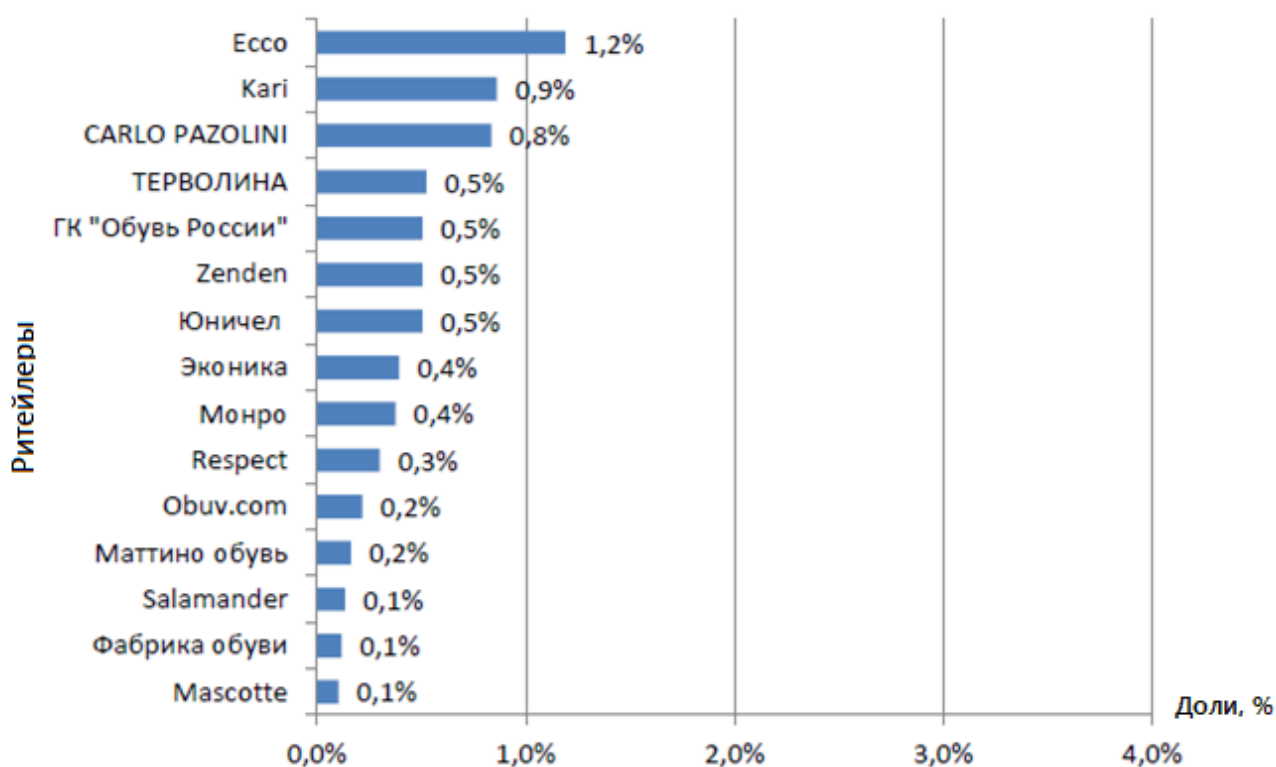


Рисунок 11 - Доли крупнейших обувных ритейлеров на рынке обуви России

Начиная с осени 2014 г. эксперты отметили изменение покупательского поведения на рынке обуви в условиях высокой инфляции и нестабильности экономического развития. Потребители стали экономить, более целенаправленно и обдуманно подходить к выбору обуви, доля эмоциональных импульсивных покупок снизилась. Сейчас покупатели тщательно сравнивают цены при выборе обуви, ищут более выгодные предложения, скидки.

Основным фактором, который оказывает влияние на рынок обуви, являются изменяющиеся доходы и расходы россиян. Согласно прогнозам министерства экономического развития в период 2017-2018 гг. снижение инфляции и

возобновление экономического роста (предполагается рост ВВП на 2,3% в 2017-м году и на 2,4% в 2018-м, а также рост розничной торговли на 3,7% в 2018-м году) окажет влияние на величину реальных доходов населения, обеспечив рост на 2,6 - 2,8 %. Исходя из этого, согласно результатам оценки маркетингового агентства "РБК.research" предполагается, что розничные продажи кожаной обуви будут расти на 2,6% - 2,7% в год в реальном выражении (не учитывая инфляцию) в период 2017-2018 гг. (таблица 4)

Таблица 4 - Прогноз темпов прироста розничной торговли кожаной обувью в России на 2017-2018 гг.

Показатели	Период, год	
	2017	2018
Базовый сценарий министерства экономического развития		
ВВП, % (реальный темп прироста в сопоставимых ценах)	2,3	2,4
Курс доллара (среднегодовой), руб. за доллар	54,5	53,2
Индекс потребительских цен, на конец периода	106,5	105,5
Оборот розничной торговли, %	3,1	3,7
Реальные располагаемые денежные доходы населения, %	2,6	2,8
Розничные продажи кожаной обуви, % (реальный темп прироста)	2,6	2,7

2.2 Конкурентный анализ

Для проведения комплексной оценки конкурентов по различным показателям конкурентоспособности была проведена оценка важности этих показателей путем метода экспертных оценок (в качестве экспертов - работники сбытового подразделения "Торговый дом "Обувь"). В состав этих показателей были включены: доля продукции из натуральных материалов, широта сбытовой сети (доступность), удобство и эргономичность обуви, широта ассортимента (разнообразие фасонов и моделей), уровень обслуживания. Результаты

экспертных оценок представлены в матрице важности (приложение А, таблица А.1). Кроме того, этими же экспертами были выставлены балльные оценки (по 5-балльной шкале) каждого показателя конкурентоспособности для каждого отдельного конкурента (таблица 5).

Предложенные пять показателей конкурентоспособности - ключевые факторы успеха в нашем случае. Эти показатели являются наиболее значимыми для покупателя с точки зрения принятия решения о покупке. Эти показатели определяют формирование избирательного спроса в обувной отрасли и подтверждаются каждый раз в ходе проведения опросов покупателей в фирменных магазинах "Юничел".

Таблица 5 - Ключевые факторы успеха (основные показатели конкурентоспособности)

Факторы	Важность фактора	Zenden	Westfalika	Ralf Ringer	Монро	Kari	Юничел
Доля продукции из натуральных материалов	0,16	3	4	4	3	2	5
Ширина сбытовой сети (доступность)	0,2	3	3	3	5	3	5
Удобство и эргономичность обуви	0,24	3	3	4	4	3	4
Ширина ассортимента (разнообразие фасонов и моделей)	0,12	4	3	3	4	5	5
Уровень обслуживания	0,28	5	4	5	5	3	3
Итоговое значение интегрального показателя качества		3,73	3,47	4,07	4,40	3,00	4,07
Усредненная цена ассортиментной группы (руб.)		5500	5400	5700	5900	5100	5600

На основе полученных данных необходимо построить карту позиционирования, которая будет наглядно демонстрировать распределение главных конкурентов по различным ценовым сегментам, а также занимаемые ими доли рынка (рисунок 12). Благодаря данному инструменту конкурентного анализа любое предприятие сможет оценить своё положение относительно конкурентов.

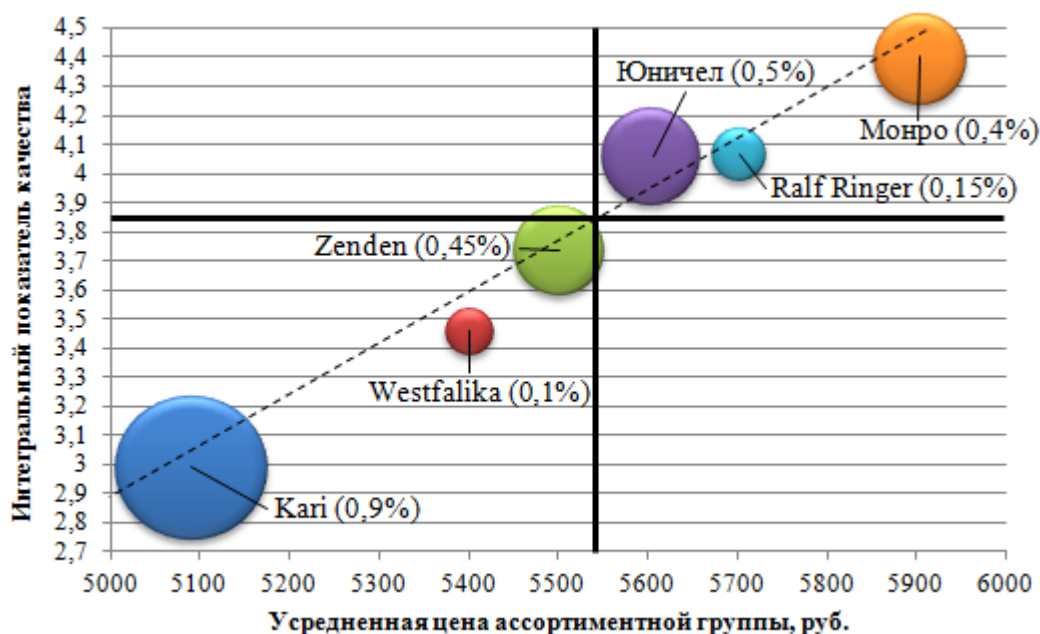


Рисунок 12 - Карта позиционирования фирмы "Юничел" и основных конкурентов

Карта позиционирования была построена на основе анализа товарной группы "Сапоги" по ценовым и неценовым параметрам фирмы "Юничел" и её основных конкурентов, так как именно эта категория товаров приносит предприятию почти две трети годовой выручки. Из общего числа игроков на рынке в качестве основных конкурентов были выбраны именно те, для которых эта же ассортиментная группа является основной в производстве и реализации. По итогам составления карты видно, что по ценовым параметрам "Юничел" уступает "Кари", "Westfalika", "Zenden", но данные конкуренты находятся в категории фирм по общему уровню привлекательности для покупателей в категории ниже средних показателей по рынку, то есть в поле ценовой конкуренции. Два оставшихся из основных конкурентов - "Монро" и "Ralf Ringer" превосходят "Юничел" по

общему уровню привлекательности для покупателей в поле неценовой конкуренции, но также и имеют более высокие цены на основную продукцию. Таким образом, можно сказать, что "Юничел" располагается в среднем эшелоне рынка с точки зрения соотношения "цена - качество", в поле неценовой конкуренции.

Самые ближайшие конкуренты:

- "Zenden" - компания, очень близкая по цене и доле рынка "Юничелу", но уступающая ему по всем неценовым параметрам кроме уровня обслуживания;

- "Ralf Ringer" - компания с меньшей более, чем в три раза долей рынка, с одинаковой суммарной оценкой качественных параметров и с чуть более высокой ценой.

Далее рассмотрим подробный анализ конкурентных сил по Майклу Портеру с целью выбора оптимальной конкурентной стратегии и проработки соответствующего комплекса маркетинга (приложение А, таблица А.2). Итоговая балловая оценка конкурентных сил, проведенная методом экспертных оценок, представлена в таблице 6.

Таблица 6 - Итоговая оценка конкурентных сил по Майклу Портеру

Конкурентная сила	Степень влияния	Балл	Максимальный балл	Итоговое значение
Внутриотраслевая конкуренция	Высокая	9	12	75%
Угроза вторжения новых участников	Высокая	14	21	67%
Рыночная власть покупателей	Средняя	7	12	58%
Рыночная власть поставщиков	Низкая	3	9	33%
Опасность появления товаров – заменителей	Низкая	1	3	33%

Как видно из таблицы, основной угрозой на рынке обуви является высокий уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция. Более наглядная демонстрация доли пяти конкурентных сил на рынке обуви представлена на рисунке 13.

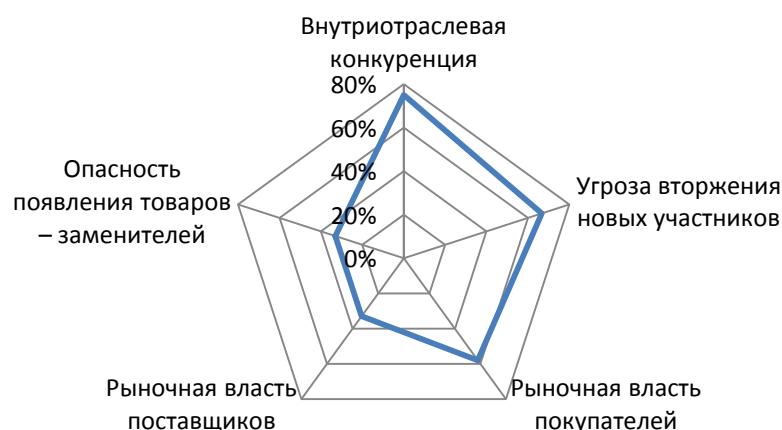


Рисунок 13 – Оценка конкурентных сил на рынке обуви с помощью модели Майкла Портера

Соперничество среди существующих конкурентов сводится к стремлению любыми силами улучшить свое положение на рынке, завоевать потребителей рынка. Интенсивная конкуренция приводит к ценовому соперничеству, увеличению затрат на продвижение товара, иногда к повышению качества продукции. Все это способно снизить прибыльность отрасли. Высокая степень внутриотраслевой конкуренции на данном рынке обусловлена большим количеством игроков, невысоким ростом рынка, что приводит к его постоянному переделу, захвату доли рынка друг у друга, высокой дифференциацией товаров, что создает для потребителя бесконечное количество альтернатив, приводит к постоянному переключению потребителя от одного игрока к другому, обеспечивает высокий уровень нестабильности будущих доходов и прибыли.

Потребители могут ужесточать конкуренцию за счет предъявления более высоких требований к качеству товара, к уровню сервиса, оказывать давление на уровень цен. Более высокие требования, предъявляемые к готовому товару, заставляют повышать качество производимого продукта за счет увеличения издержек, а, следовательно, сокращать свой уровень прибыли. На рынке обуви товары не обладают высокой степенью уникальности; и покупатель может свободно переключаться между брендами, не неся дополнительных рисков.

На рассматриваемом рынке влияние поставщиков незначительно из-за их большого количества и невысоких издержек переключения. Кроме того, для многих поставщиков данный рынок является приоритетным, обеспечивая значимой доходностью.

Ключевыми факторами успеха становятся: широта ассортимента и сервис. Дифференциация товара и сервиса может помочь в сохранении конкурентной позиции при появлении новых игроков.

В процессе анализа необходимо обозначить выбор конкурентной стратегии (по Майклу Портеру). В качестве конкурентной стратегии для АО "Обувная фирма "Юничел" предлагается стратегия продуктовой дифференциации, которая позволит увеличить объем сбыта и достичь лидирующих позиций на целевых рынках.

Далее необходимо провести комплекс маркетинга (тактические мероприятия):

1. Товарная политика: насыщение существующего ассортимента новыми товарными позициями, соответствующими покупательским предпочтениям целевых рынков (для этого предполагается увеличение производственной мощности и закупка нового оборудования); планируется разработка новых товарных позиций; планируются мероприятия по повышению лояльности бренду "Юничел" на целевых рынках.

2. Ценовая политика: основной метод ценообразования - на основе анализа безубыточности, так как ценовая политика ориентирована прежде всего на покупательский спрос, но при этом движение цены всегда должно быть в сторону понижения относительно конкурентов (в последнее время этого легко достичь за счет того, что в условиях собственного производства есть преимущество по издержкам, обеспеченное девальвацией рубля).

3. Сбытовая политика: АО "Обувная фирма "Юничел" использует собственную сбытовую сеть фирменных магазинов, что обеспечивает следующие преимущества: более низкие розничные цены, чем при использовании торговых

посредников, обеспечение дифференциации бренда "Юничел", повышение лояльности бренду "Юничел".

4. Коммуникационная политика: наличие собственной сбытовой сети значительно упрощает продвижение бренда "Юничел" на целевых рынках, кроме того планируется дальнейшее развитие уже существующих программ стимулирования сбыта (сезонные и подарочные скидки).

2.3 Финансовый анализ

Для того чтобы провести комплексный анализ финансового положения предприятия, необходимо произвести анализ структуры статей активов и источников их формирования (таблица 7), динамики изменения их значений, динамики изменения их долей в структуре баланса, анализ влияния изменения ключевых статей на изменение валюты баланса (факторный анализ). Так же необходимо произвести анализ ликвидности и финансового состояния. В заключении проводится коэффициентный анализ, предполагающий расчет коэффициентов ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности (оборачиваемости), а также показателей рентабельности.

Таблица 7 - Доли статей бухгалтерского баланса

Показатель (по периодам, год)	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Нематериальные активы	0,004%	0,003%	0,004%	0,01%
Основные средства	21,07%	21,07%	21,38%	22,93%
Прочие внеоборотные активы	0,13%	0,11%	0,08%	0,06%
Итого по разделу I	22,38%	22,21%	22,53%	23,00%
Запасы	41,62%	37,02%	51,82%	64,42%
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0,23%	0,01%	0,08%	0,03%
Дебиторская задолженность	35,26%	37,60%	24,95%	11,41%
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1,18%	4,10%	1,06%	1,09%
Денежные средства и денежные эквиваленты	0,23%	0,07%	0,63%	0,03%
Прочие оборотные активы	0,28%	0,01%	0,01%	0,02%
Итого по разделу II	77,62%	77,79%	77,47%	77,00%

Окончание таблицы 7

Показатель (по периодам, год)	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	0,41%	0,89%	0,92%	0,94%
Переоценка внеоборотных активов	2,26%	2,01%	2,08%	2,08%
Добавочный капитал (без переоценки)	0,08%	0,07%	0,07%	0,08%
Резервный капитал	0,06%	0,06%	0,06%	0,14%
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	23,66%	23,62%	28,50%	35,92%
Итого по разделу III	26,47%	26,65%	31,63%	39,15%
Заемные средства	0,00%	2,96%	0,00%	9,40%
Отложенные налоговые обязательства	0,41%	0,40%	0,64%	0,69%
Итого по разделу IV	0,41%	3,36%	0,64%	10,09%
Заемные средства	58,68%	57,95%	45,68%	22,99%
Кредиторская задолженность	14,03%	11,93%	20,78%	26,30%
Оценочные обязательства	0,41%	0,11%	1,27%	1,48%
Итого по разделу V	73,12%	69,99%	67,73%	50,76%

Более наглядная демонстрация долей основных статей актива бухгалтерского баланса представлена на рисунке 14.

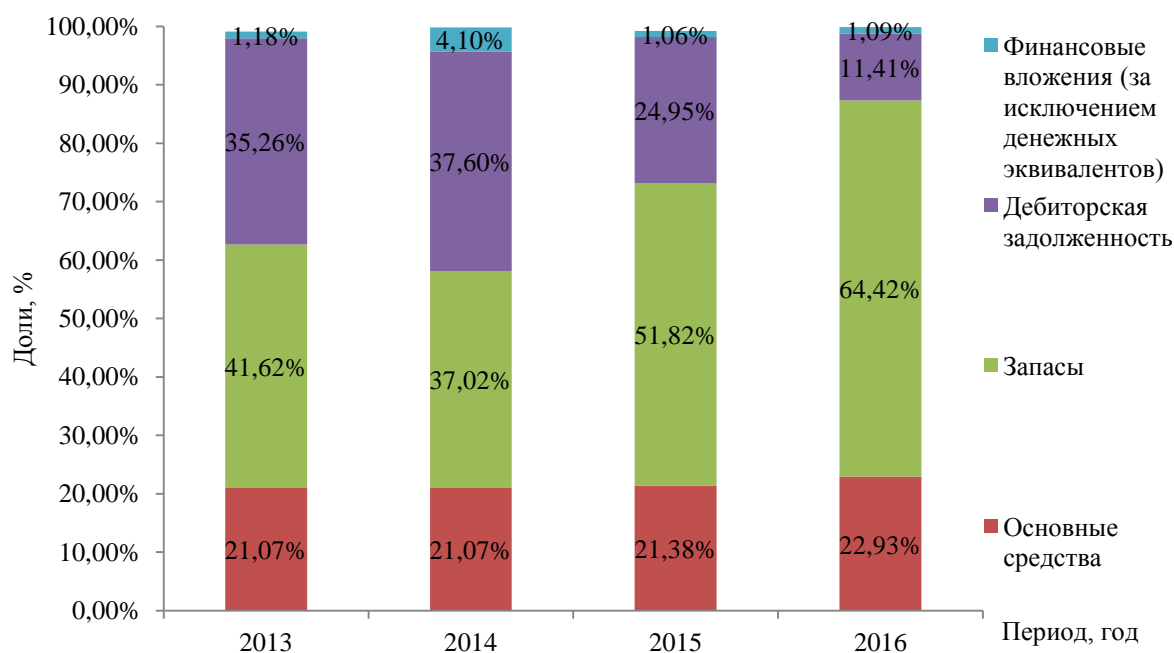


Рисунок 14 - Доли наибольших статей актива бухгалтерского баланса

В результате расчета долей статей активов (см. таблицу 7) было выявлено, что ключевую роль выполняют: основные средства, запасы, дебиторская

задолженность и краткосрочные финансовые вложения. Эти статьи являются единственными, чья доля превышает 1%.

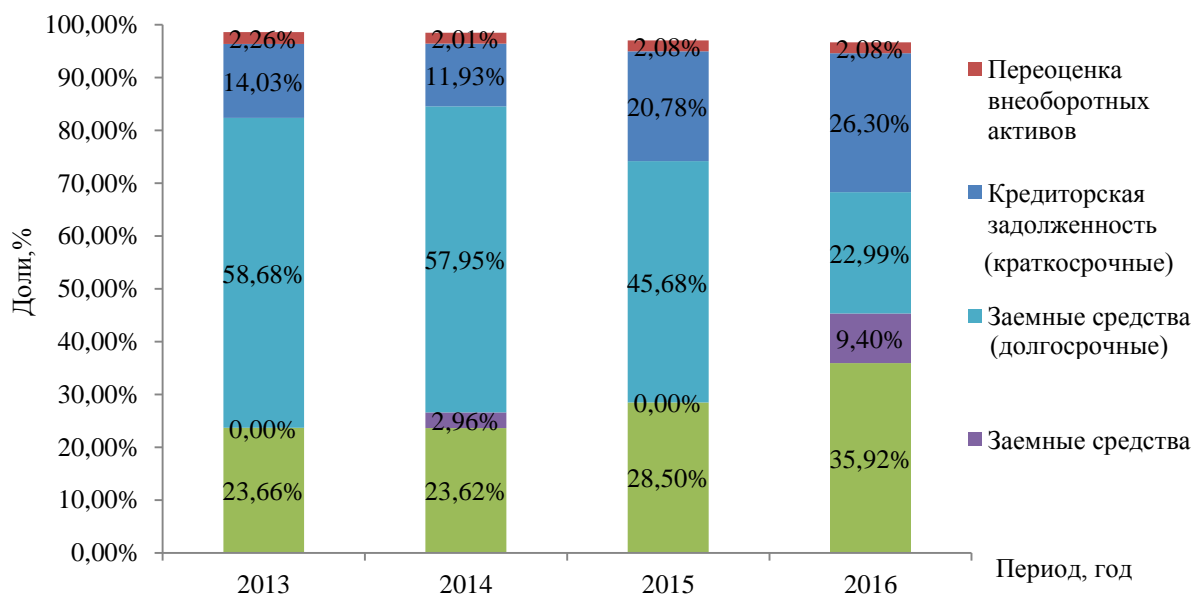


Рисунок 15 - Доли наибольших статей пассива бухгалтерского баланса

В результате расчета долей статей пассивов (рисунок 15) было выявлено, что ключевую роль выполняют: переоценка внеоборотных активов, нераспределенная прибыль, долгосрочные и краткосрочные заемные средства и кредиторская задолженность. Эти статьи являются единственными, чья доля превышает 1%, что делает их наиболее значимыми.

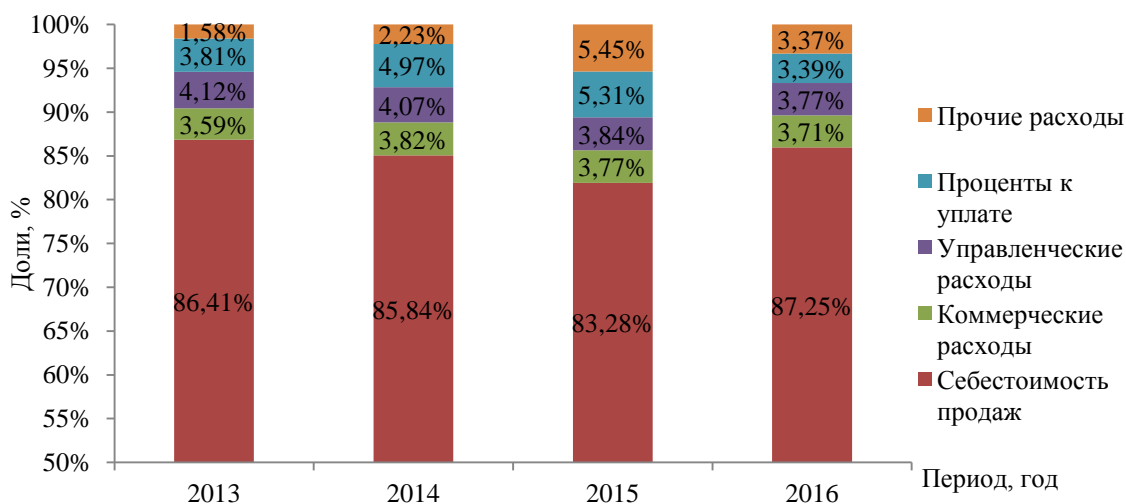


Рисунок 16 - Доли основных видов расходов отчета о финансовых результатах (по отношению к выручке)

Таблица 8 - Доли статей отчета о финансовых результатах в выручке

Показатель (по периодам, год)	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Себестоимость продаж	86,41%	85,84%	83,28%	87,25%
Валовая прибыль (убыток)	13,59%	14,16%	16,72%	12,75%
Коммерческие расходы	3,59%	3,82%	3,77%	3,71%
Управленческие расходы	4,12%	4,07%	3,84%	3,77%
Прибыль (убыток) от продаж	5,87%	6,28%	9,12%	5,28%
Доходы от участия в других организациях	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Проценты к получению	0,01%	0,01%	0,08%	0,07%
Проценты к уплате	3,81%	4,97%	5,31%	3,39%
Прочие доходы	1,82%	3,18%	4,78%	6,19%
Прочие расходы	1,58%	2,23%	5,45%	3,37%
Прибыль (убыток) до налогообложения	2,31%	2,26%	3,22%	4,78%
Текущий налог на прибыль	0,52%	0,50%	0,001%	0,001%
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	0,15%	0,07%	0,0002%	0,00%
Изменение отложенных налоговых обязательств	0,09%	0,02%	0,0001%	0,00%
Изменение отложенных налоговых активов	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Прочее	0,003%	0,07%	0,005%	0,00%
Чистая прибыль (убыток)	1,70%	1,67%	0,002%	0,004%

В результате расчета долей статей отчета о финансовых результатах (таблица 8) можно выявить стандартную ситуацию, при которой наибольшую долю затрат составляет себестоимость произведенной продукции, остальные затраты имеют примерно равные доли, за исключением статьи "Прочие расходы", которые имеют нестабильную динамику, сопровождающуюся постепенным возрастанием до 2015-го года и дальнейшим падением (рисунок 16). Это объясняется почти трехкратным возрастанием данной статьи в 2015-м году, что произошло одновременно с падением общего объема внеоборотных активов, что может свидетельствовать об их реализации по цене ниже балансовой стоимости этих активов, то есть с убытком.

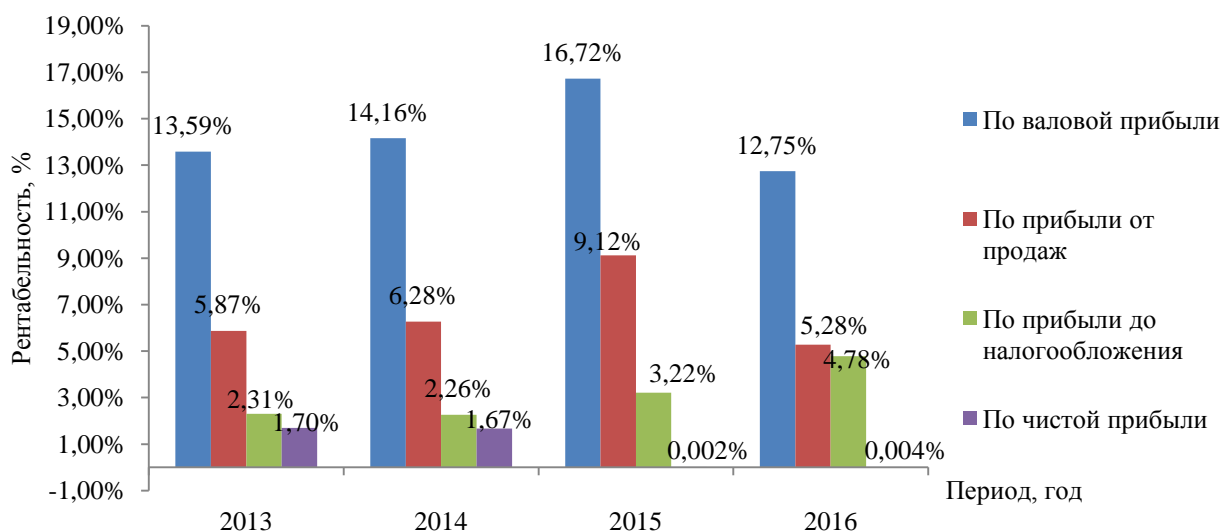


Рисунок 17 - Рентабельность продаж по различным видам прибылей

Рисунок 17 показывает, что предприятие имеет значительные объемы коммерческих и управленческих расходов, которые приводят к сильной разнице значений рентабельности по валовой прибыли и прибыли от продаж. Постепенное отдаление значений рентабельности по прибыли до налогообложения от рентабельности по чистой прибыли свидетельствует о постепенном росте прочих расходов и выплат процентов на протяжении всех 4-х лет, а также возникновение в 2014-м и 2015-м годах долгосрочных заемных средств свидетельствует о росте объема финансовой деятельности предприятия.

Таблица 9 - Динамика изменения значений статей бухгалтерского баланса

Показатель (по периодам, год)	Абсолютное изменение (тыс. руб.)			Относительное изменение (%)		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Нематериальные активы	-11	21	36	-18,33%	42,86%	50,76%
Основные средства	34 057	-8 105	17 785	10,57%	-2,27%	5,11%
Прочие внеоборотные активы	-119	-541	-399	-5,84%	-28,21%	-28,96%
ИТОГО по разделу I	33 151	-8 625	225	9,69%	-2,30%	0,06%
Запасы	-10 599	217 785	184 374	-1,67%	34,80%	21,85%
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	-3 340	1 032	-751	-94,16%	498,55%	-60,60%

Окончание таблицы 9

Показатель (по периодам, год)	Абсолютное изменение (тыс. руб.)			Относительное изменение (%)		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Дебиторская задолженность	96 465	-229 454	-224 021	17,89%	-36,10%	-55,15%
Финансовые вложения	51 284	-52 060	265	285,34%	-75,17%	1,54%
Денежные средства и денежные эквиваленты	-2 412	9 079	-9 747	-67,71%	789,48%	-95,29%
Прочие оборотные активы	-4 050	-85	176	-95,79%	-47,75%	189,41%
Итого по разделу II	128 124	-53 703	-32 506	10,79%	-4,08%	-2,58%
Уставный капитал	8 782	0	0	141,24%	0,00%	0,00%
Переоценка внеоборотных активов	-569	-133	-660	-1,64%	-0,39%	-1,95%
Добавочный капитал (без переоценки)	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Резервный капитал	0	0	1 272	0,04%	0,00%	129,96%
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	37 501	64 725	109 171	10,37%	16,21%	23,53%
Итого по разделу III	45 715	64 592	109 783	11,29%	14,34%	21,31%
Заемные средства	50 000	-50 000	150 000	-	-100%	-
Отложенные налоговые обязательства	545	3 542	630	8,71%	52,12%	6,10%
Итого по разделу IV	50 545	-46 458	150 630	808,46%	-81,80%	1456,88%
Заемные средства	82 207	-235 876	-376 945	9,16%	-24,08%	-50,68%
Кредиторская задолженность	-12 801	136 599	81 375	-5,97%	67,72%	24,05%
Оценочные обязательства	-4 390	18 815	2 875	-69,95%	997,58%	13,89%
Итого по разделу V	65 016	-80 462	-292 695	5,81%	-6,80%	-26,54%
БАЛАНС	161 275	-62 327	-32 282	10,55%	-3,69%	-1,98%

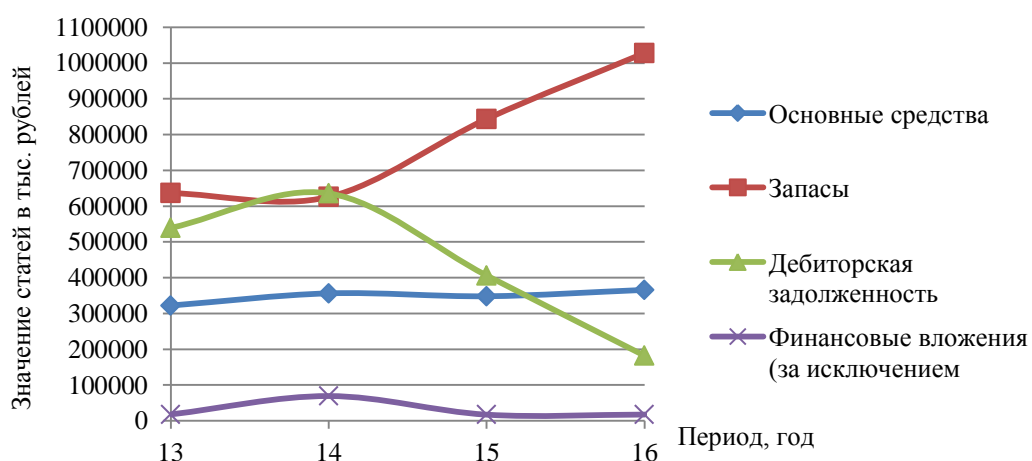


Рисунок 18 - Динамика основных статей актива бухгалтерского баланса

В результате расчета динамики изменения статей актива бухгалтерского баланса (таблица 9) можно увидеть, что к 2016-му году произошло значительное изменение статей "Запасы" и "Дебиторская задолженность". Возрастание запасов свидетельствует о росте производственной деятельности, что так же подтверждается ростом значения себестоимости произведенной продукции в отчете о финансовых результатах. Падение значения дебиторской задолженности сопровождается ростом выручки, что свидетельствует о том, что предприятие стало гораздо быстрее реализовывать свою продукцию (снизились отсрочки платежей). Более наглядно данные тенденции представлены на рисунке 18.

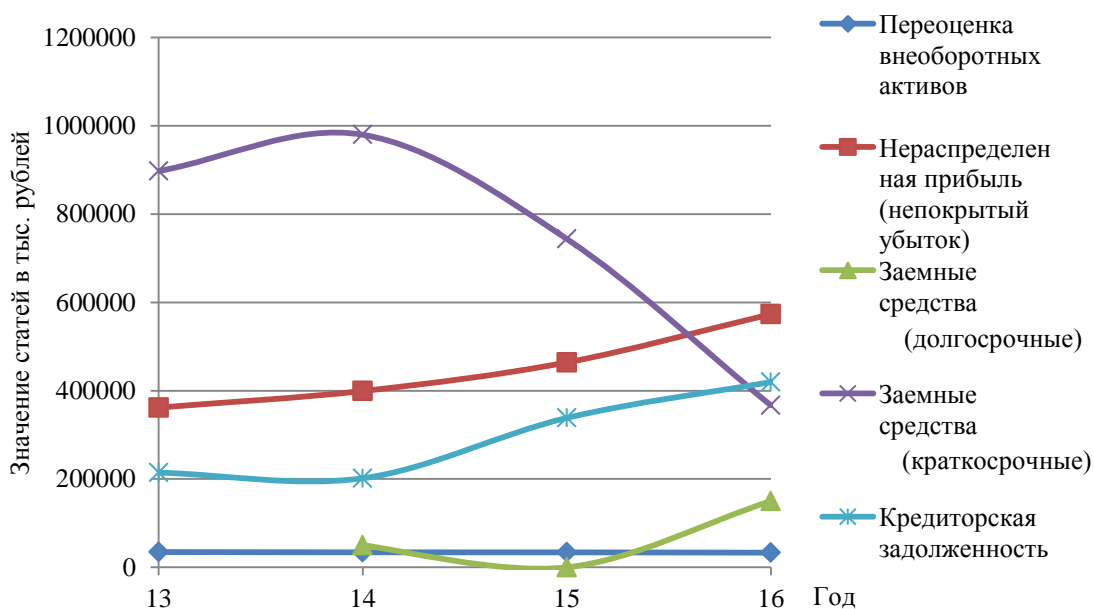


Рисунок 19 - Динамика основных статей пассива бухгалтерского баланса

По результатам расчета динамики статей пассива бухгалтерского баланса можно определить, что резко снижались объемы краткосрочных заимствований, что при учете снижения значения статьи "Денежные средства" свидетельствует о постепенном погашении предприятием своих задолженностей по краткосрочным кредитам. Наблюдается постепенный рост значений нераспределенной прибыли, что свидетельствует об активной политике реинвестирования в периоды роста основной деятельности, что подтверждается ростом выручки и кредиторской задолженности. Данные тенденции наглядно представлены на рисунке 19.

Таблица 10 - Динамика изменения долей статей бухгалтерского баланса

Показатель (по периодам, год)	Абсолютное изменение (процентные пункты)			Относительное изменение (проценты)		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Нематериальные активы	-0,001%	0,001%	0,002%	-26,12%	48,33%	53,81%
Основные средства	0,005%	0,31%	1,55%	0,02%	1,47%	7,23%
Прочие внеоборотные активы	-0,02%	-0,03%	-0,02%	-14,82%	-25,46%	-27,52%
ИТОГО по разделу I	-0,17%	0,32%	0,47%	-0,78%	1,44%	2,09%
Запасы	-4,60%	14,79%	12,60%	-11,05%	39,96%	24,32%
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	-0,22%	0,06%	-0,05%	-94,72%	521,46%	-59,81%
Дебиторская задолженность	2,34%	-12,65%	-13,53%	6,64%	-33,65%	-54,25%
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	2,92%	-3,04%	0,04%	248,58%	-74,22%	3,60%
Денежные средства и денежные эквиваленты	-0,16%	0,56%	-0,60%	-70,79%	823,53%	-95,19%
Прочие оборотные активы	-0,27%	0,00%	0,01%	-96,19%	-45,75%	195,26%
Итого по разделу II	0,17%	-0,32%	-0,47%	0,22%	-0,41%	-0,61%
Уставный капитал	0,48%	0,03%	0,02%	118,22%	3,83%	2,02%
Переоценка внеоборотных активов	-0,25%	0,07%	0,00%	-11,03%	3,42%	0,04%
Добавочный капитал (без переоценки)	-0,01%	0,00%	0,00%	-9,54%	3,83%	2,02%
Резервный капитал	-0,01%	0,00%	0,08%	-9,50%	3,83%	134,61%
Нераспределенная прибыль	-0,04%	4,88%	7,42%	-0,16%	20,66%	26,03%
Итого по разделу III	0,18%	4,99%	7,52%	0,68%	18,71%	23,77%
Заемные средства	2,96%	-2,96%	9,40%	-	-100,00%	-
Отложенные налоговые обязательства	-0,01%	0,23%	0,05%	-1,66%	57,94%	8,24%
Итого по разделу IV	2,95%	-2,72%	9,45%	721,79%	-81,10%	1488,37%
Заемные средства	-0,74%	-12,27%	-22,70%	-1,25%	-21,17%	-49,68%
Кредиторская задолженность	-2,10%	8,85%	5,52%	-14,94%	74,14%	26,56%
Оценочные обязательства	-0,30%	1,16%	0,21%	-72,81%	1039,60%	16,19%
Итого по разделу V	-3,13%	-2,26%	-16,97%	-4,28%	-3,23%	-25,06%

По итогам расчета изменения долей статей бухгалтерского баланса (таблица 10) можно увидеть, что значительным изменениям подверглись статьи "Запасы" (в результате роста производственной деятельности) и "Дебиторская задолженность" (в результате снижения сроков оплаты поставок продукции) в

составе активов, а так же значения краткосрочных и долгосрочных заемных средств (в результате постепенного погашения краткосрочных обязательств и возникновения долгосрочных для осуществления дополнительных инвестиций в оборотный капитал), нераспределенной прибыли (в результате активного роста реинвестирования чистой прибыли) и кредиторской задолженности (в результате роста объема закупок, необходимых на обеспечение роста производственной деятельности). Далее обратимся к таблице 11.

Таблица 11 - Доли изменений статей баланса в изменении валюты баланса

Показатель (по периодам, год)	Абсолютное изменение (в тыс. руб.)			Относительное изменение (в %)		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Нематериальные активы	-11	21	36	-0,01%	-0,03%	-0,11%
Основные средства	34 057	-8 105	17 785	21,12%	13,00%	-55,09%
Прочие внеоборотные активы	-119	-541	-399	-0,07%	0,87%	1,24%
Итого по разделу I	33 151	-8 625	225	20,56%	13,84%	-0,70%
Запасы	-10 599	217 785	184 374	-6,57%	-349,42%	-571,15%
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	-3 340	1 032	-751	-2,07%	-1,66%	2,33%
Дебиторская задолженность	96 465	-229 454	-224 021	59,81%	368,14%	693,97%
Финансовые вложения	51 284	-52 060	265	31,80%	83,53%	-0,82%
Денежные средства и денежные эквиваленты	-2 412	9 079	-9 747	-1,50%	-14,57%	30,19%
Прочие оборотные активы	-4 050	-85	176	-2,51%	0,14%	-0,55%
Итого по разделу II	128 124	-53 703	-32 506	79,44%	86,16%	100,70%
Уставный капитал	8 782	0	0	5,45%	0,00%	0,00%
Переоценка внеоборотных активов	-569	-133	-660	-0,35%	0,21%	2,04%
Добавочный капитал (без переоценки)	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Резервный капитал	0	0	1 272	0,00%	0,00%	-3,94%
Нераспределенная прибыль	37 501	64 725	109 171	23,25%	-103,85%	-338,18%
Итого по разделу III	45 715	64 592	109 783	28,35%	-103,63%	-340,08%
Заемные средства	50 000	-50 000	150 000	31,00%	80,22%	-464,66%
Отложенные налоговые обязательства	545	3 542	630	0,34%	-5,68%	-1,95%
Итого по разделу IV	50 545	-46 458	150 630	31,34%	74,54%	-466,61%

Окончание таблицы 11

Показатель (по периодам, год)	Абсолютное изменение (в тыс. руб.)			Относительное изменение (в %)		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Заемные средства	82 207	-235 876	-376 945	50,97%	378,45%	1167,67%
Кредиторская задолженность	-12 801	136 599	81 375	-7,94%	-219,16%	-252,08%
Оценочные обязательства	-4 390	18 815	2 875	-2,72%	-30,19%	-8,90%
Итого по разделу V	65 016	-80 462	-292 695	40,31%	129,10%	906,69%
Баланс	161 275	-62 327	-32 282	100,00%	100,00%	100,00%

По результатам расчета доли изменений активов в изменении валюты баланса (см. таблицу 11) можно увидеть, что в увеличении 2014-го года наибольшую роль сыграл рост дебиторской задолженности, а снижение объема запасов несколько снизило общий рост активов. В 2015-м и 2016-м году наблюдалось планомерное снижение значения валюты баланса. Ключевую роль в данном снижении сыграло падение дебиторской задолженности, но его затормозил рост значения запасов. Более наглядно данные наблюдения представлены на рисунке 20.

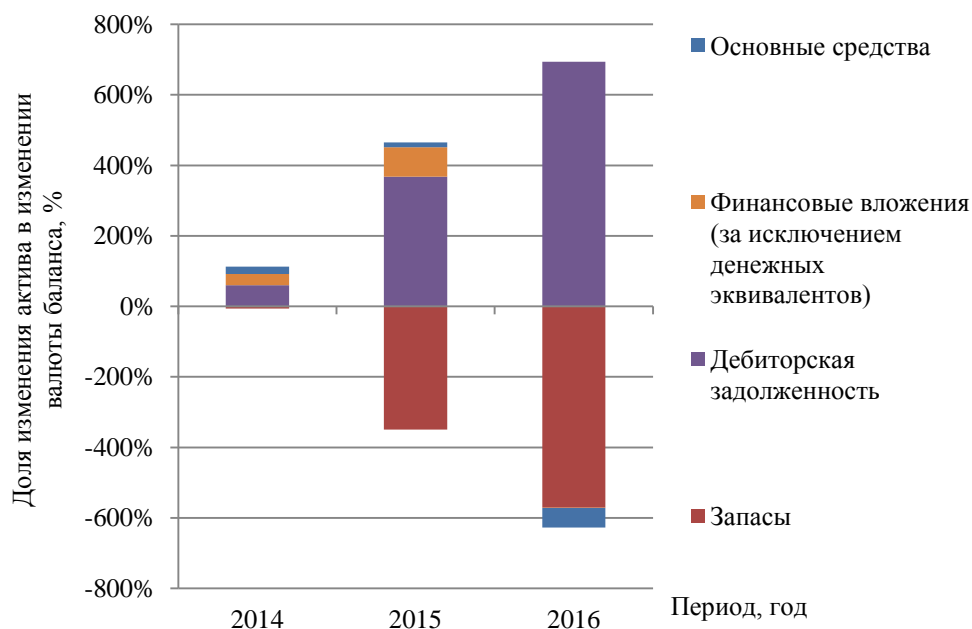


Рисунок 20 - Факторный анализ изменения валюты баланса по основным активам

По результатам расчета доли изменений пассивов в изменении валюты баланса можно увидеть, что ключевую роль в снижении общего объема пассива в 2015-м и 2016-м годах сыграло снижение объемов краткосрочных заемных средств. Но рост объема нераспределенной прибыли, долгосрочных заемных средств и кредиторской задолженности затормозил общее снижение объема пассивов. Данные процессы свидетельствуют о серьезных преобразованиях в структуре пассивов, а точнее о переходе на более финансово устойчивую модель, при которой доля краткосрочных займов (50,76% в 2016-м году) становится меньше доли оборотных активов (77% в 2016-м году). Результаты данного расчета наглядно представлены на рисунке 21.

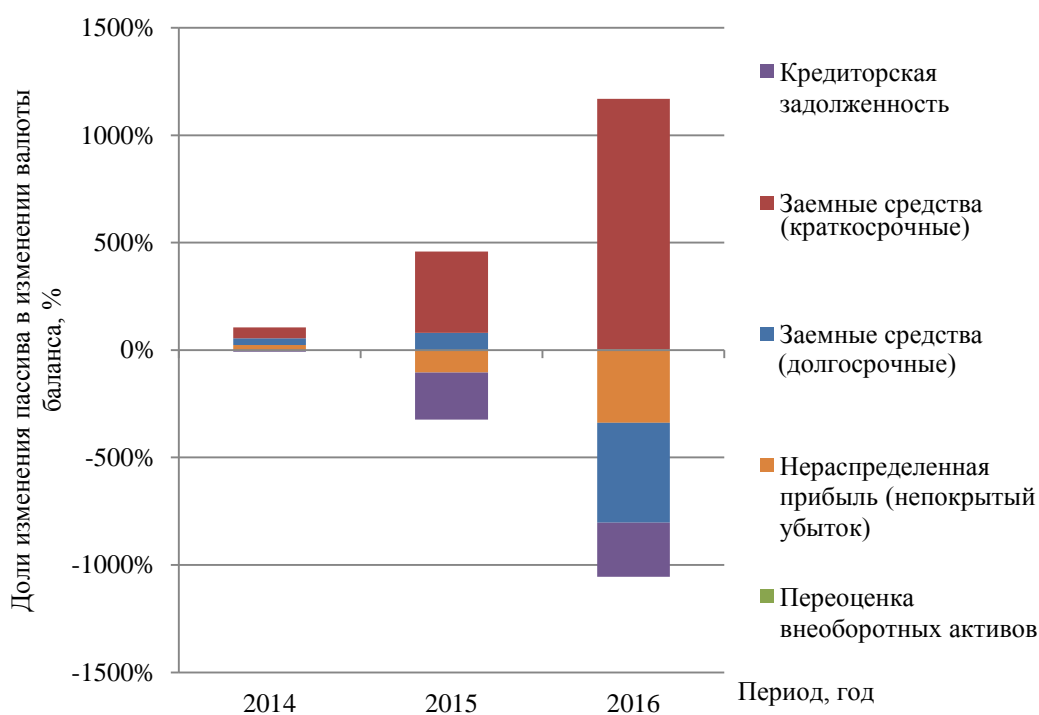


Рисунок 21 - Факторный анализ изменения валюты баланса по основным пассивам

В дальнейшем необходимо произвести развернутую оценку состояния ликвидности предприятия путем группировки и сравнения различных по степени ликвидности активов с различными по степени срочности пассивов. Это позволит оценить платежеспособность предприятия, уровень текущей и долгосрочной ликвидности, а также финансовое состояние.

Вначале осуществляется расчет значения 4-х групп активов. Группа А-1 включает текущие, наиболее ликвидные активы (денежные средства и денежные эквиваленты, а также краткосрочные финансовые вложения). Группа А-2 отражает активы которые можно перевести в денежные средства в краткосрочном периоде (краткосрочная дебиторская задолженность и прочие оборотные активы). Группа А-3 включает те оборотные активы, которые как правило нельзя реализовать в краткосрочном периоде (долгосрочная дебиторская задолженность, запасы за минусом расходов будущих периодов) или которые выражаются в виде экономии на выплатах (налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям). Группа А-4 включает наиболее трудно реализуемые, внеоборотные активы. Расчет значения данных категорий представлен в таблице 12.

Таблица 12 - Расчет значения категорий активов по различной степени ликвидности

В тысячах рублей

Показатель (по периодам, год)	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Статьи входящие в группу А-1				
Денежные средства и денежные эквиваленты	3 562	1 150	10 229	482
Финансовые вложения	17 973	69 257	17 197	17 462
Итого А-1	21 535	70 407	27 426	17 945
Статьи входящие в группу А-2				
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	469 082	553 007	353 382	158 483
Прочие оборотные активы	4 228	178	93	269
Итого А-2	473 310	553 185	353 475	158 753
Статьи входящие в группу А-3				
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	70 093	82 633	52 804	23 681
Запасы (за минусом расходов будущих периодов)	606 501	570 860	789 242	982 736
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	3 547	207	1 239	488
Итого А-3	1 626 761	1 760 070	1 550 235	1 324 411
Статьи входящие в группу А-4				
Внеоборотные активы (Раздел I)	342 278	375 429	366 804	367 029
Итого А-4	342 278	375 429	366 804	367 029

Далее осуществляется расчет 4-х групп пассивов по различной степени срочности погашения. Группа П-1 включает наиболее срочную задолженность, а именно кредиторскую. Группа П-2 отражает более срочные задолженности связанные с краткосрочными банковскими кредитами и займами. Группа П-3 включает все долгосрочные обязательства (погашение которых занимает более одного года). Группа П-4 отражает те пассивы, погашение которых не планируется (капитал и резервы, а также доходы будущих периодов), а также величину отражающую чистую будущую задолженность, по которой создается резерв (резервы предстоящих расходов за минусом расходов будущих периодов). Расчет значения данных категорий представлен в таблице 13.

Таблица 13 - Расчет значения категорий пассивов по различной степени срочности

В тысячах рублей

Показатель (по периодам, год)	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Статьи входящие в группу П-1				
Кредиторская задолженность	214 514	201 713	338 312	419 688
Итого П-1	214 514	201 713	338 312	419 688
Статьи входящие в группу П-2				
Краткосрочные кредиты и займы	897 448	979 655	743 778	366 834
Итого П-2	897 448	979 655	743 778	366 834
Статьи входящие в группу П-3				
Долгосрочные обязательства	6 252	56 797	10 339	160 970
Итого П-3	6 252	56 797	10 339	160 970
Статьи входящие в группу П-4				
Капитал и резервы	404 779	450 494	515 086	624 868
Доходы будущих периодов	0	0	0	0
Резервы предстоящих расходов за минусом расходов будущих периодов	-23 702	-53 134	-33 722	-21 727
Итого П-4	381 077	397 360	481 364	603 141

В итоге получив значения различных категорий активов и пассивов производится их сравнение (таблица 14). В результате сопоставления категорий А-1 и П-1 можно увидеть, что во всех годах пассивы превышают активы. Это свидетельствует о неудовлетворительном состоянии платежеспособности и в случае сбоя с денежными поступлениями от продаж предприятие будет вынуждено увеличивать отсрочку платежей по своим текущим задолженностям,

либо привлекать новые краткосрочные займы. Сравнив группы А-2 и П-2, можно увидеть ту же ситуацию, которая может создавать соответствующие трудности с погашением краткосрочных кредитов. Данная ситуация могла стать причиной, по которой предприятие стало увеличивать долю долгосрочных кредитов в источнике финансирования с целью сократить объемы текущих платежей, рассредоточив их на более длительные сроки. Сопоставив категории А-3 и П-3 можно увидеть что предприятие имеет достаточный уровень ликвидности чтобы гарантированно расплачиваться по долгосрочным обязательствам. Сравнивая группы А-4 и П-4 можно определить, что величина собственного капитала с учетом чистой величины предстоящих обязательств полностью обеспечивает финансирование внеоборотных активов, а также частично финансирование оборотных активов, что означает приемлемый уровень долгосрочного финансового состояния.

Таблица 14 - Проверка условия абсолютной ликвидности

Показатель (по периодам, год)	В тысячах рублей			
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
А-1	21 535	70 407	27 426	17 945
П-1	214 514	201 713	338 312	419 688
Разница значения А-1 и П-1	-192 979	-131 306	-310 886	-401 743
А-2	473 310	553 185	353 475	158 753
П-2	897 448	979 655	743 778	366 834
Разница значения А-2 и П-2	-424 138	-426 470	-390 304	-208 081
А-3	1 626 761	1 760 070	1 550 235	1 324 411
П-3	6 252	56 797	10 339	160 970
Разница значения А-3 и П-3	1 620 509	1 703 273	1 539 896	1 163 442
А-4	342 278	375 429	366 804	367 029
П-4	381 077	397 360	481 364	603 141
Разница значения П-4 и А-4	38 799	21 931	114 560	236 112

Для проведения комплексного анализа финансовой устойчивости (таблица 15) предприятия необходимо произвести сравнение различных видов источников финансирования оборотного капитала и величины запасов с учетом НДС по приобретенным ценностям (так как он входит в их стоимость при покупке). Собственные оборотные средства представляют собой величину превышения

собственного капитала над стоимостью внеоборотных активов и показывают ту часть собственных средств, которую предприятие вкладывает в оборотные активы. Чистый оборотный капитал представляет собой сумму собственных оборотных а также долгосрочных заемных средств и отражает то, какую величину собственного капитала и долгосрочных кредитов предприятие вкладывает в оборотные средства. Общие источники формирования запасов представляют собой сумму чистого оборотного капитала и кредиторской задолженности и показывают ту величину оборотных средств, которую предприятие финансирует не за счет краткосрочных кредитов и займов, а также всевозможных резервов предстоящих расходов (оценочных обязательств).

Таблица 15 - Сравнение величины запасов и их источников

Показатель (по периодам, год)	В тысячах рублей			
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Собственные оборотные средства	62 501	75 065	148 282	257 840
Чистый оборотный капитал	68 753	131 861	158 621	418 809
Общие источники формирования запасов	966 201	1 111 516	902 399	785 643
Сумма запасов и НДС по приобретенным ценностям	640 026	626 087	626 087	626 087
Разница общих источников формирования запасов и величины запасов	326 175	485 429	276 312	159 556
Разница чистого оборотного капитала и величины запасов	-571 273	-494 226	-467 466	-207 278

В результате расчетов можно увидеть, что предприятию на протяжении всего 4-х летнего периода для осуществления закупок, необходимых для производства запасов не хватает ни собственных оборотных средств, ни чистого оборотного капитала. Данная ситуация свидетельствует о том, что предприятие имеет сильную зависимость от величины отсрочки платежей по кредиторской задолженности, в случае сокращения которой оно будет испытывать большие затруднения с обеспечением производства необходимой величины запасов. Таким образом наблюдаются неустойчивое финансовое состояние, которое необходимо исправлять либо путем увеличения объема долгосрочных займов, либо

увеличением объема реинвестирования чистой прибыли (увеличение собственного капитала).

Дополнительно к предыдущим методам финансового анализа можно применить расчет нескольких групп коэффициентов включающих в себя: коэффициенты ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности (оборачиваемости) и рентабельности. Обратимся к таблице 16.

Таблица 16 - Расчет коэффициентов ликвидности

Показатель (по периодам, год)	Формула расчета	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	$\frac{ДС + КФВ}{\text{раздел V}}$	0,02	0,06	0,02	0,02
Коэффициент быстрой ликвидности	$\frac{ДС + КФВ + ДЗ \text{ менее года}}{\text{раздел V}}$	0,50	0,60	0,39	0,25
Коэффициент текущей ликвидности	$\frac{\text{раздел II}}{\text{раздел V}}$	1,06	1,11	1,14	1,52
Коэффициент общей ликвидности	$\frac{(A1+0,5A2+0,3A3)}{(П1+0,5П2+0,3П3)}$	0,73	0,81	0,68	0,64

В результате представленного в таблице 16 расчета можно сказать, что по трем коэффициентам наблюдается повышение ликвидности в 2014-м году и планомерное снижение к 2016-му году. Данная ситуация отражает возникновение нарастающих затруднений с оплатой краткосрочных обязательств. При учете, что коэффициент текущей ликвидности имеет тенденцию постоянного повышения, наблюдаются структурные изменения в составе оборотных активов. Это подтверждается изменениями долей запасов и дебиторской задолженности.

Таблица 17 - Расчет коэффициентов финансовой устойчивости

Показатель (по периодам, год)	Формула расчета	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Коэффициент концентрации собственного капитала	$\frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Заемный капитал}}$	0,265	0,266	0,316	0,392
Коэффициент концентрации перманентного капитала	$\frac{(\text{раздел III} + \text{раздел IV})}{\text{Валюта баланса}}$	0,269	0,300	0,323	0,492

Окончание таблицы 17

Показатель (по периодам, год)	Формула расчета	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Коэффициент концентрации заемного капитала	$\frac{(\text{раздел IV} + \text{раздел V})}{\text{Валюта баланса}}$	0,74	0,73	0,68	0,61
Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	$\frac{\text{раздел III}}{(\text{раздел IV} + \text{раздел V})}$	0,36	0,36	0,46	0,64
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	$\frac{(\text{раздел IV} + \text{раздел V})}{\text{раздел III}}$	2,78	2,75	2,16	1,55
Собственные оборотные средства	СК - Раздел I	62 501	75 065	148 282	257 840
Чистый оборотный капитал (в тыс. руб.)	СОС + раздел IV	68 753	131 861	158 621	418 809
Коэффициент обеспеченности Оборотных активов Чистым оборотным капиталом	$\frac{\text{ЧОК}}{\text{раздел II}}$	0,058	0,10	0,16	0,34
Коэффициент обеспеченности запасов Чистым оборотным капиталом	$\frac{\text{ЧОК}}{\text{Запасы}}$	0,11	0,21	0,19	0,41
Коэффициент маневренности Чистого оборотного капитала	$\frac{\text{ЧОК}}{\text{СК}}$	0,17	0,29	0,31	0,67

По итогам представленного в таблице 17 расчета видно, что предприятие на протяжении 4-х летнего периода повышало долю собственного капитала и долгосрочных заемных средств в источниках финансирования для повышения финансовой устойчивости. Но величина многих показателей находится вне зоны нормативных значений, вследствие этого предприятию необходимо продолжать процедуру реинвестирования чистой прибыли.

Таблица 18 - Расчет коэффициентов деловой активности

Показатель (по периодам, год)	Формула расчета	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Коэффициент оборачиваемости активов	$\frac{\text{Выручка.}}{\text{Среднегодовое значение валюты баланса}}$	1,37	1,63	1,86
Период оборота активов	$\frac{365}{\text{Коэффициент оборачиваемости активов}}$	265,66	225,12	196,62

Окончание таблицы 18

Показатель (по периодам, год)	Формула расчета	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Коэффициент закрепления активов	$\frac{1}{\text{Коэффициент оборачиваемости активов}}$	0,73	0,62	0,54
Коэффициент оборачиваемости капитала	$\frac{\text{Выручка.}}{\text{Среднегодовое значение валюты баланса}}$	1,37	1,63	1,86
Период оборота капитала	$\frac{365}{\text{Коэффициент оборачиваемости капитала}}$	265,66	225,12	196,62
Коэффициент закрепления Капитала	$\frac{1}{\text{Коэффициент оборачиваемости капитала}}$	0,73	0,62	0,54
Коэффициент оборачиваемости ОА	$\frac{\text{Выручка.}}{\text{Среднегодовое значение раздела II}}$	1,77	2,09	2,40
Период оборота ОА	$\frac{365}{\text{Коэффициент оборачиваемости ОА}}$	206,44	174,77	151,87
Коэффициент закрепления оборотных активов	$\frac{1}{\text{Коэффициент оборачиваемости ОА}}$	0,57	0,48	0,42
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	$\frac{\text{Себестоимость}}{\text{Среднегодовое значение КЗ}}$	9,12	8,32	6,89
Период оборота кредиторской задолженности	$\frac{365}{\text{Коэффициент оборачиваемости КЗ}}$	40,01	43,87	52,98
Коэффициент закрепления КЗ	$\frac{1}{\text{Коэффициент оборачиваемости КЗ}}$	0,11	0,12	0,15
Коэффициент оборачиваемости Запасов	$\frac{\text{Себестоимость}}{\text{Среднегодовое значение запасов}}$	3,01	3,06	2,79
Период оборота Запасов	$\frac{365}{\text{Коэффициент оборачиваемости запасов}}$	121,34	119,70	130,82
Коэффициент закрепления Запасов	$\frac{1}{\text{Коэффициент оборачиваемости запасов}}$	0,33	0,33	0,36
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	$\frac{\text{Выручка}}{\text{Среднегодовое значение ДЗ}}$	3,77	5,18	10,17
Период оборота дебиторской задолженности	$\frac{365}{\text{Коэффициент оборачиваемости ДЗ}}$	96,93	70,67	35,88
Коэффициент закрепления ДЗ	$\frac{1}{\text{Коэффициент оборачиваемости ДЗ}}$	0,27	0,19	0,10

В результате расчета коэффициентов деловой активности (таблица 18) видно, что на протяжении трехлетнего периода все коэффициенты оборачиваемости различных видов активов росли, а периоды оборотов и коэффициенты закрепления падали, что свидетельствует о росте основной деятельности, что подтверждается ростом значения выручки на протяжении всего периода. Обратную ситуацию имели значения соответствующих показателей, относящихся к кредиторской задолженности и запасам, что в целом отражает их более ускоренный рост по сравнению с ростом основной деятельности. Это означает, что предприятие вынуждено увеличивать объемы закупок с целью обеспечения ожидаемого роста продаж, требующего соответствующего роста производства.

Таблица 19 - Расчет объемов высвобождения оборотных средств

Вид высвобождения (по периодам, год)	Формула	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Абсолютное высвобождение оборотных средств (в тыс. руб.)	Раздел II (начало)- Раздел II (конец)	-128 124	53 703	32 506
Относительное высвобождение оборотных средств (в тыс. руб.)	$\frac{\text{Выручка}}{K_{\text{обор. OA}}(\text{начало})} - \frac{\text{Выручка}}{K_{\text{обор. OA}}(\text{конец})}$	-15 235	237 609	183 900

По результатам расчета различных видов высвобождения оборотных средств (таблица 19) видно, что предприятие наращивает свою производственную деятельность и при этом растет её эффективность в период с 2015-го по 2016 гг., так как предприятие обеспечивает производство меньшим объемом оборотных средств чем раньше. Сопоставив значение абсолютного и относительного высвобождения можно увидеть, что у предприятия росла скорость оборачиваемости оборотных активов как в 2015-м, так и в 2016-м, что свидетельствует о росте деловой активности, выраженной в более ускоренном росте выручки, чем росте производства, то есть повышении цен на продукцию.

Таблица 20 - Расчет производственного, операционного и финансового цикла предприятия

Вид цикла (по периодам, год)	Формула	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Производственный цикл	Период оборота Запасов	121,34	119,70	130,82
Операционный цикл	Производственный цикл + Период оборота ДЗ	218,27	190,37	166,70
Финансовый цикл	Операционный цикл - Период оборота КЗ	178,26	146,51	113,72

Анализируя динамику производственного цикла (таблица 20), можно увидеть падение его значения в 2015-м году и рост в 2016-м. Это означает, что предприятие стало дольше возвращать стоимость произведенных закупок в виде себестоимости проданной продукции, что возможно свидетельствует о высоком темпе роста запасов (большем, чем темп роста выручки). Операционный цикл снижался на протяжении всех трех лет, при учете роста значения производственного цикла это означает, что падал период оборота дебиторской задолженности, то есть предприятие стало намного быстрее производить взаиморасчеты с покупателями. Снижение значения финансового цикла на протяжении всех трех лет было вызвано снижением операционного цикла. Данное снижение свидетельствует о росте скорости возвращения вложенных в оборотные активы денежных средств в виде приходящей выручки.

Таблица 21 - Расчет показателей рентабельности

Показатели	Формула расчета	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Рентабельность продаж	$\frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Выручка}}$	6,28%	9,12%	5,28%
Рентабельность продукции	$\frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Себестоимость продукции}}$	7,31%	10,95%	6,05%
Рентабельность активов	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Среднегодовая величина ВБ}}$	2,29%	3,89%	6,85%
Рентабельность капитала	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Среднегодовая величина ВБ}}$	2,29%	3,89%	6,85%
Рентабельность СК	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Среднегодовая величина СК}}$	8,64%	13,38%	19,37%

В результате расчета различных показателей рентабельности (таблица 21) можно увидеть, что предприятие имело падение рентабельности продаж в 2016-м году, что свидетельствует о более высоком темпе роста затрат по сравнению с выручкой. Но в то же время наблюдается рост прочих видов рентабельности, что свидетельствует о росте эффективности финансовой деятельности. Этот рост обусловлен падением объема процентных выплат по краткосрочным займам, которые предприятие активно погашало в течение последних трех лет.

Выводы по главе 2

1. Прогнозы ситуации на обувном рынке России выражают осторожный оптимизм на ближайшие два года. Рынок демонстрирует тенденцию незначительного роста. Наибольший объем на российском рынке обуви принадлежит средне-ценовому сегменту, в котором стоимость пары обуви составляет 3,5-7,5 тысяч рублей. Доля этого сегмента составляет около 30-40% по разным оценкам. В стоимостном выражении объем средне-ценового сегмента рынка обуви достигает \$11-12 млрд в год. На рынке обуви России представлено много розничных игроков, но доли их незначительны. По оценкам маркетингового агентства "РБК.research" на долю 15 крупнейших игроков рынка приходится около 10%. Обувная фирма "Юничел" входит в их число с долей рынка 0,5% и является одним из лидеров рынка крупнейших обувных ритейлеров в стране.

2. В конкурентном анализе фирма "Юничел" была подробно рассмотрена наряду с основными пятью конкурентами по методике ключевых факторов успеха. По итогам построения карты позиционирования (по товарной категории "Сапоги") сделаны следующие выводы:

- "Юничел" располагается в среднем эшелоне рынка с точки зрения соотношения "цена - качество", в поле неценовой конкуренции. Самые ближайшие конкуренты:

- "Zenden" - компания, очень близкая по цене и доле рынка фирме "Юничел", но уступающая ей по всем неценовым параметрам кроме уровня обслуживания;

- "Ralf Ringer" - компания с меньшей более, чем в три раза долей рынка, с одинаковой суммарной оценкой качественных параметров и с чуть более высокой ценой.

По итогам подробного анализа конкурентных сил по Майклу Портеру основной угрозой на рынке обуви является высокий уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция. В качестве конкурентной стратегии для АО "Обувная фирма "Юничел" предлагается стратегия продуктовой дифференциации, которая позволит увеличить объем сбыта и достичь лидирующих позиций на целевых рынках.

3. В результате проведения различных некоэффициентных видов финансового анализа можно сказать, что предприятие придерживается умеренной модели структуры пассива при которой собственный капитал и долгосрочные заемные средства полностью финансируют внеоборотные активы и частично оборотные. Благодаря данной структуре, предприятие обеспечивает себе стабильное финансовое состояние в долгосрочной перспективе. На момент 2016 г. предприятие максимально возможно снизило объем краткосрочных заемных средств путем их погашения, что привело к значительному снижению объема процентных выплат и как следствие, росту объема чистой прибыли. В результате оценки ликвидности можно увидеть, что предприятие имеет малый запас денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, необходимых для нивелирования риска неплатежеспособности по текущим обязательствам. На предприятии наблюдается тенденция планомерного высвобождения излишек оборотных средств, что положительно сказывается на эффективности производства. В то же время имеет место рост объема реализации, обеспеченный по большей части увеличением цен. В результате оценки различных видов рентабельности можно увидеть снижение показателей на основе прибыли от продаж, что свидетельствует о более высоком темпе роста расходов по основной деятельности, но при этом рост показателей по чистой прибыли, свидетельствует о положительных тенденциях развития финансовой деятельности предприятия.

3 АНАЛИЗ АССОРТИМЕНТА И РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ЕГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ДЛЯ АО "ОБУВНАЯ ФИРМА "ЮНИЧЕЛ"

3.1 Операционный анализ

Для проведения данного анализа первым этапом (таблица 22) был произведен расчет 4-х показателей по всем выбранным ассортиментным группам: маржинальная прибыль, валовая прибыль, рентабельность и коэффициент вклада на покрытие. По результатам расчета можно увидеть, что лидерами в объеме маржинальной прибыли являются женские сапоги, мужские ботинки, сапоги школьные для девочек, ботинки школьные для мальчиков, полуботинки школьные для мальчиков. Данная пятерка ассортиментных групп формирует около 61% общего объема притока маржинальной прибыли (1,664 млрд рублей). Проблемными ассортиментными группами, которые имеют отрицательное значение, являются: чешки школьные детские, чешки дошкольные, чешки малодетские, а также мужские сапоги. Стоит отметить, что все чешки отнимают у предприятия около 11 млн рублей или 0,67% притока маржинальной прибыли, а мужские сапоги около 49 млн рублей или 3,63% притока маржинальной прибыли.

Те же самые категории товаров, что были в пятерке наилучших по объему маржинальной прибыли, являются лидерами по объему валовой прибыли и они формируют 76% общего объема её притока. Проблемными с точки зрения валовой прибыли выступают 14 ассортиментных групп, которые в общей сумме отнимают около 250 млн рублей или 32% общего притока валовой прибыли (773,5 млн рублей). В их число входят: ясельные, малодетские, школьные для мальчиков и мужские сапоги (отнимают около 16% притока валовой прибыли); также входят школьные для девочек, малодетские и ясельные ботинки (они отнимают около 3% притока валовой прибыли); кроме этого входят школьные для девочек, малодетские, дошкольные и ясельные туфли (отнимают около 11% притока валовой прибыли). Наименьшее снижение на объем валовой прибыли было оказано школьными, малодетскими и дошкольными чешками (отнимают около 2% притока валовой прибыли).

В пятерку лидеров по величине рентабельности продаж входят следующие ассортиментные группы: мужские ботинки (57%), полуботинки школьные для девочек (56%), малодетские полуботинки (55%), женские полуботинки (50%) и дошкольные полуботинки (43%). По 5 категориям товаров ситуацию с продажами можно характеризовать как критическую, так как объем убытка по нереализованной продукции в разы превышает объем выручки по реализованной. Данная ситуация происходит из-за того, что предприятие сетевые магазины в случае не реализации пары в текущем году, в следующем году вынуждено уценить её на 50%, а в случае если она не будет реализована и на второй год, магазин возвращает пару назад на предприятие. В дальнейшем данные нереализованные пары отдаются на благотворительность в детские дома, дома инвалидов и престарелых. К категориям товаров, оказавшихся в такой ситуации, относятся: мужские сапоги (объем убытка в 2,39 раза превышает объем поступлений), дошкольные чешки (в 3,36 раза), школьные детские чешки (в 4,15 раза), малодетские чешки (в 5,14 раза).

При оценке значений коэффициента вклада на покрытие можно выделить следующую пятерку лидеров: ясельные ботинки (99,9%), ясельные туфли (99,8%), сапоги школьные для девочек (90%), ботинки школьные для мальчиков (89%) и туфли малодетские (77%). В случае ясельной обуви данные значения объясняются чрезвычайно низкими затратами на материалы (в силу размеров этой обуви), в остальных случаях объясняется высокой производительностью труда. Четыре категории товаров в силу отрицательного значения маржинальной прибыли имеют соответствующий по знаку коэффициент вклада на покрытие. Это означает, что объем убытка и переменных затрат по малодетским чешкам в 3,04 раза превышает объем поступлений от продажи, по школьным детским чешкам - в 2,39 раза, по дошкольным чешкам в 1,87 раза и по мужским сапогам в 1,35 раза. Результаты расчетов на основе которых прописаны выше изложенные выводы представлены в таблице 22.

Таблица 22 - Расчет первых четырех показателей в операционном анализе

	Маржинальная прибыль (руб.)	Валовая прибыль (руб.)	Рентабельность	Коэффициент вклада на покрытие
ДШК Ботинки	9 823 169,84	2 758 333,30	18,18%	0,6474
ДШК П/ботинки	27 414 091,16	17 266 877,52	42,55%	0,6756
ДШК Сапоги	61 308 890,80	18 643 372,05	13,77%	0,4530
ДШК Туфли	21 548 214,66	-15 502 548,39	-28,06%	0,3900
ДШК Чешки	-2 528 814,01	-4 543 775,28	-336,35%	-1,8719
ЖЕН Ботинки	26 951 569,54	4 150 351,13	2,09%	0,1357
ЖЕН П/ботинки	46 172 216,22	34 587 768,05	50,31%	0,6716
ЖЕН Сапоги	304 239 327,71	243 387 561,19	39,12%	0,4890
ЖЕН Туфли	52 885 384,34	33 660 575,14	14,94%	0,2347
МЛД Ботинки	15 278 475,94	-3 270 959,94	-14,04%	0,6557
МЛД П/ботинки	4 210 174,77	3 943 906,12	54,98%	0,5869
МЛД Сапоги	25 408 150,85	-4 851 730,78	-14,60%	0,7646
МЛД Туфли	19 491 861,82	-15 833 844,37	-62,44%	0,7686
МЛД Чешки	-8 265 693,02	-13 968 734,25	-514,45%	-3,0441
МУЖ Ботинки	234 314 433,65	199 097 792,06	57,37%	0,6752
МУЖ П/ботинки	66 147 471,46	42 684 337,47	26,10%	0,4044
МУЖ Сапоги	-49 371 300,46	-87 245 169,94	-238,76%	-1,3511
МУЖ Туфли	9 729 597,46	8 220 421,41	30,08%	0,3560
ШКД Ботинки	62 752 148,18	-21 953 793,65	-19,05%	0,5446
ШКД П/ботинки	55 531 522,19	44 717 562,14	55,90%	0,6942
ШКД Сапоги	215 119 210,69	58 830 351,84	24,51%	0,8961
ШКД Туфли	77 485 534,81	-42 289 810,10	-39,90%	0,7310
ШКД Чешки	-299 036,42	-519 375,59	-414,78%	-2,3881
ШКМ Ботинки	145 880 846,95	43 763 162,31	26,79%	0,8929
ШКМ П/ботинки	121 505 413,55	11 892 191,23	7,24%	0,7400
ШКМ Сапоги	41 598 486,01	-29 022 781,41	-37,04%	0,5309
ШКМ Туфли	7 018 616,23	5 966 076,59	33,65%	0,3959
ЯСЛ Ботинки	1 854 642,36	-408 796,52	-22,03%	0,9993
ЯСЛ Сапоги	6 047,79	-8 418,77	-92,05%	0,6613
ЯСЛ Туфли	10 506 908,13	-10 987 250,76	-104,40%	0,9984
Итого	1 603 717 563,2	523 163 649,8	17,40%	0,5334

В дальнейшем для оценки степени риска производства каждой ассортиментной группы был произведен второй этап расчета (см. таблицу 22) включающий следующие показатели: порог рентабельности, запас финансовой прочности (в абсолютном и относительном выражении), операционный рычаг.

Так как четыре ассортиментные группы (школьные для девочек, малодетские и дошкольные чешки, а также мужские сапоги) имеют отрицательное значение маржинальной прибыли, расчет данных показателей является невозможным. По результатам расчета порога рентабельности можно увидеть, что наименьшее значение имеют данные пять ассортиментных групп: ясельные сапоги, малодетские полуботинки, ясельные ботинки, школьные для мальчиков и мужские туфли. Наибольший порог рентабельности наблюдался у следующих категорий товаров: сапоги школьные для девочек, женские ботинки, туфли школьные для девочек, ботинки школьные для девочек, полуботинки школьные для мальчиков.

По оценке запаса финансовой прочности в числе пятерки лидеров находятся: школьные для девочек и женские сапоги, мужские ботинки и полуботинки, а также женские туфли. В силу того факта что у десяти ассортиментных групп при наличии положительной маржинальной и отрицательной валовой прибыли значение запаса финансовой прочности получается отрицательным, то данные значения можно интерпретировать, как то количество выручки, которого не хватает для обеспечения безубыточности производства. Наибольшим недобором выручки отличились следующие категории товаров: школьные для девочек, малодетские и дошкольные туфли, а также ботинки школьные для мальчиков и сапоги школьные для девочек.

Согласно расчету относительного запаса финансовой прочности можно выделить пятерку лидеров: школьные для девочек (80,53%) и малодетские полуботинки (93,68%), школьные для мальчиков (85%) и мужские туфли (84,49%), а также мужские ботинки (84,97%). В силу отрицательного значения валовой прибыли у десяти ранее озвученных ассортиментных групп и, как следствие, отрицательного значения относительного запаса финансовой прочности, данные цифры можно интерпретировать как процент от текущего объема продаж на который он должен был быть больше, чтобы обеспечить безубыточность их производства. К лидерам данных категорий товаров, по

котором было максимальный относительный недобор выручки, относятся: ясельные сапоги (необходимый объем выручки в 2,39 раза больше текущей), ясельные туфли (в 1,04 раза), дошкольные туфли (недобор на 81,23% от текущей выручки), дошкольные туфли (на 71,94%), сапоги школьные для мальчиков (на 69,77%).

Таблица 23 - Расчет заключительных показателей операционного анализа

	Порог рентабельности (руб.)	Запас финансовой прочности (руб.)	Относительный запас финансовой прочности (руб.)	Операционный рычаг
ДШК Ботинки	10 913 310,94	4 260 898,15	28,08%	3,56
ДШК П/ботинки	15 019 423,93	25 557 612,44	62,99%	1,59
ДШК Сапоги	94 190 948,71	41 158 222,20	30,41%	3,29
ДШК Туфли	95 001 900,72	-39 750 100,72	-71,94%	-1,39
ДШК Чешки	-	-	-	0,56
ЖЕН Ботинки	168 030 339,70	30 585 423,01	15,40%	6,49
ЖЕН П/ботинки	17 250 255,98	51 504 210,12	74,91%	1,33
ЖЕН Сапоги	124 448 882,95	497 755 642,05	80,00%	1,25
ЖЕН Туфли	81 923 068,78	143 438 490,54	63,65%	1,57
МЛД Ботинки	28 291 141,94	-4 988 787,40	-21,41%	-4,67
МЛД П/ботинки	453 663,63	6 719 554,55	93,68%	1,07
МЛД Сапоги	39 575 359,05	-6 345 331,75	-19,10%	-5,24
МЛД Туфли	45 960 533,93	-20 600 633,93	-81,23%	-1,23
МЛД Чешки	-	-	-	0,59
МУЖ Ботинки	52 155 735,64	294 863 205,04	84,97%	1,18
МУЖ П/ботинки	58 013 937,86	105 539 460,44	64,53%	1,55
МУЖ Сапоги	-	-	-	0,57
МУЖ Туфли	4 239 551,78	23 092 668,56	84,49%	1,18
ШКД Ботинки	155 551 031,70	-40 315 179,53	-34,98%	-2,86
ШКД П/ботинки	15 578 203,49	64 418 518,25	80,53%	1,24
ШКД Сапоги	174 401 084,73	65 648 167,44	27,35%	3,66
ШКД Туфли	163 848 446,67	-57 850 968,41	-54,58%	-1,83
ШКД Чешки	-	-	-	0,58
ШКМ Ботинки	114 366 011,42	49 012 258,14	30,00%	3,33

Окончание таблицы 23

	Порог рентабельности (руб.)	Запас финансовой прочности (руб.)	Относительный запас финансовой прочности (руб.)	Операционный рычаг
ШКМ П/ботинки	148 131 725,78	16 071 152,48	9,79%	10,22
ШКМ Сапоги	133 014 373,81	-54 664 086,85	-69,77%	-1,43
ШКМ Туфли	2 658 810,56	15 070 850,31	85,00%	1,18
ЯСЛ Ботинки	2 265 018,10	-409 081,74	-22,04%	-4,54
ЯСЛ Сапоги	21 876,28	-12 730,83	-139,20%	-0,72
ЯСЛ Туфли	21 528 677,68	-11 004 895,86	-104,57%	-0,96
Итого	2 025 600 029,70	980 719 510,10	32,62%	3,07

По результатам расчета значения операционного рычага (таблица 23), можно выделить пятерку с наибольшим значением (по модулю) и как следствие наибольшей степенью риска: полуботинки школьные для мальчиков (10,22), женские ботинки (6,49), сапоги малодетские (5,24), ботинки малодетские (4,67) и ясельные ботинки (4,54). Стоит отметить что у трех последних ассортиментных групп расчетное значение показателя оказалось отрицательным, в силу наличия по ним убытка, поэтому значения данных показателей можно интерпретировать как то, насколько процентов снизится убыток от продаж, если увеличить выручку на один процент.

Наименьшим же значением (по модулю) операционного рычага и как следствие наименее рискованными можно охарактеризовать следующие категории товаров: ясельные сапоги (0,72), школьные для мальчиков (1,18) и ясельные туфли (0,96), малодетские полуботинки (1,07) и мужские ботинки (1,18). Подробные расчеты произведенные по данному анализу представлены в Приложении .

Для оценки общего ущерба, который наносит предприятию наличие 4-х ассортиментных групп, которые имеют отрицательное значение маржинальной прибыли, произведем расчет прироста рентабельности при отказе от производства каждой и них по отдельности (таблица 24).

Таблица 24- Расчет прироста валовой прибыли и рентабельности

	Постоянные затраты (руб.)	Текущие убытки от ассортиментной группы (руб.)	Экономическая выгода от закрытия производства (руб.)	Новая общая выручка (руб.)	Прирост рентабельности
ДШК Чешки	2 014 961,27	4 543 775,28	2 528 814,01	3 004 968 630,71	0,08%
МЛД Чешки	5 703 041,23	13 968 734,25	8 265 693,02	3 003 604 267,07	0,28%
МУЖ Сапоги	37 873 869,48	87 245 169,94	49 371 300,46	2 969 779 251,67	1,66%
ШКД Чешки	220 339,17	519 375,59	299 036,42	3 006 194 322,41	0,01%
Итого	45 812 211,15	106 277 055,06	60 464 843,91	2 965 587 852,46	2,04%

Экономической выгодой принято понимать разницу между текущим убытком и постоянными затратами, так как именно они будут отражать новую сумму убытка в случае отказа. Как можно увидеть, наибольший ущерб текущей общей рентабельности предприятия (17,4%) наносит ассортиментная группа "Мужские сапоги", а именно занижает её на 1,66%. В случае отказа от всех представленных категорий товаров.

Производить отказ от ассортиментных групп имеющих положительную маржинальную прибыль, но, при этом, отрицательную валовую является экономически не выгодным в силу того, что выручка от их реализации покрывает не только переменные затраты но и часть постоянных, которая в случае отказа от производства увеличит общий объем убытков.

Таким образом, в ходе ассортиментного анализа было выявлено, что наибольшую роль в формировании прибыли от основной деятельности предприятия играют следующие ассортиментные группы: женские сапоги (лидер по маржинальной и валовой прибыли), мужские ботинки, сапоги школьные для девочек, ботинки школьные для мальчиков и полуботинки школьные для девочек. Предприятию необходимо сконцентрировать усилия на увеличении либо на поддержании текущего уровня продаж данных категорий товаров. Так же в ходе анализа было выявлено, что наибольший ущерб для основной деятельности

предприятия наносят ассортиментные группы: школьные для девочек, малодетские и дошкольные чешки, а также мужские сапоги. Стоит обращать внимание на то, что предприятие не имеет никакой гарантии, что отказ от данных ассортиментных групп не приведет к общему падению продаж по всем остальным категориям, в силу снижения лояльности покупателей к торговой сети из-за сужения ассортимента, особенно если речь идет об отказе от тех категорий товаров, которые могут являться довольно редким предложением на рынке, то есть иметь роль маркетингового индикатора. Данными индикаторами вполне могут выступать именно эти группы, особенно чешки, которые почти не представлены у всех основных конкурентов. В отношении мужских сапог предприятию предлагается осуществить меры по снижению себестоимости за счет применения более дешевых материалов из искусственного меха и кожи на основной части модельного ряда данной ассортиментной группы.

3.2 ABC-XYZ анализ

Данный анализ предполагает определение для каждой ассортиментной группы то, какую роль она играет в формировании общей выручки и того, насколько стабильной она является. Целью же этого анализа является группировка всех категорий товаров по девяти различным группам, имеющим соответствующие характеристики и составление рекомендаций по каждой из этих групп.

Первым этапом будет проведено распределение ассортиментных групп по категориям "А", "В" и "С". Для этого их необходимо ранжировать по степени убывания выручки, посчитать долю в общей выручке для каждой и долю в выручке нарастающим итогом. После этого для категории "А" должны быть отобраны ассортиментные группы входящие в диапазон значений доли нарастающим итогом до 70% включительно, для категории "В" - до 90% включительно, для категории "С" отбираются все оставшиеся. Результаты данного расчета представлены в таблице 25.

Таблица 25 - ABC анализ

	Выручка (руб.)	Доля в выручке	Доля нарастающим итогом	Тип группы
ЖЕН Сапоги	622 204 525,00	20,70%	20,70%	А
МУЖ Ботинки	347 018 940,68	11,54%	32,24%	А
ШКД Сапоги	240 049 252,17	7,98%	40,22%	А
ЖЕН Туфли	225 361 559,32	7,50%	47,72%	А
ЖЕН Ботинки	198 615 762,71	6,61%	54,33%	А
ШКМ П/ботинки	164 202 878,26	5,46%	59,79%	А
МУЖ П/ботинки	163 553 398,30	5,44%	65,23%	А
ШКМ Ботинки	163 378 269,56	5,43%	70,66%	А
ДШК Сапоги	135 349 170,91	4,50%	75,17%	В
ШКД Ботинки	115 235 852,17	3,83%	79,00%	В
ШКД Туфли	105 997 478,26	3,53%	82,53%	В
ШКД П/ботинки	79 996 721,74	2,66%	85,19%	В
ШКМ Сапоги	78 350 286,96	2,61%	87,79%	В
ЖЕН П/ботинки	68 754 466,10	2,29%	90,08%	В
ДШК Туфли	55 251 800,00	1,84%	91,92%	С
ДШК П/ботинки	40 577 036,37	1,35%	93,27%	С
МУЖ Сапоги	36 540 288,13	1,22%	94,48%	С
МЛД Сапоги	33 230 027,30	1,11%	95,59%	С
МУЖ Туфли	27 332 220,34	0,91%	96,50%	С
МЛД Туфли	25 359 900,00	0,84%	97,34%	С
МЛД Ботинки	23 302 354,54	0,78%	98,12%	С
ШКМ Туфли	17 729 660,87	0,59%	98,71%	С
ДШК Ботинки	15 174 209,09	0,50%	99,21%	С
ЯСЛ Туфли	10 523 781,82	0,35%	99,56%	С
МЛД П/ботинки	7 173 218,18	0,24%	99,80%	С
МЛД Чешки	2 715 272,73	0,09%	99,89%	С
ЯСЛ Ботинки	1 855 936,36	0,06%	99,95%	С
ДШК Чешки	1 350 909,09	0,04%	99,9955%	С
ШКД Чешки	125 217,39	0,0042%	99,9997%	С
ЯСЛ Сапоги	9 145,45	0,0003%	100%	С

Как можно увидеть из результата расчетов самыми ключевыми в формировании выручки предприятия (общая доля около 70%) являются следующие ассортиментные группы: школьные для девочек (7,98%) и женские сапоги (20,70%), мужские (11,54%) и женские ботинки (6,61%), полуботинки (5,46%) и ботинки школьные для мальчик (5,43%), мужские полуботинки (5,44%) и женские туфли (7,50%). К категориям товаров имеющих умеренную роль в формировании общей выручки (около 20%) можно отнести следующие: ботинки (3,83%) и туфли школьные для девочек (3,53%), женские (2,29%) и школьные для

девочек полуботинки (2,66%), школьные для мальчиков (2,61%) и дошкольные сапоги (4,50%). Оставшиеся 16 ассортиментных групп формируют лишь 10% общей выручки, что делает их роль незначительной в основной деятельности предприятия (рисунок 22).

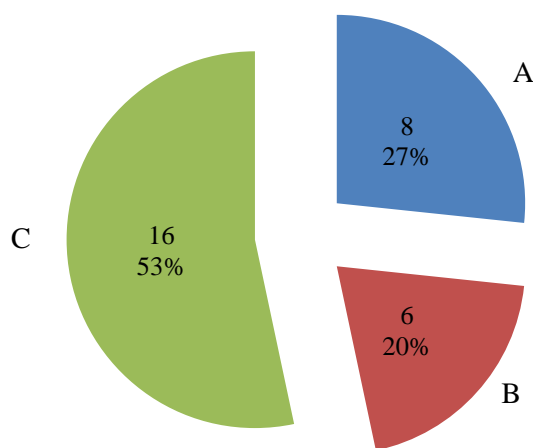


Рисунок 22 - Численность групп ABC анализа

Таким образом, всего лишь 8 ассортиментных групп (27% от общего числа) формируют около 70% годовой выручки предприятия, 5 из которых относятся к категориям взрослой обуви (мужская и женская). Так же 5 групп являются товарами сезона осень-весна (ботинки и полуботинки), 2 группы относятся к товарам зимнего сезона (школьные для девочек и женские сапоги) и лишь 1 группа, относящаяся к летнему сезону (женские туфли). Данная ситуация объясняется климатическими условиями, формирующими высокую потребность в обуви межсезонного и зимнего периода, преобладание взрослой обуви объясняется демографическим фактором.

Вторым этапом было проведено распределение ассортиментных групп по категориям "X", "Y" и "Z". Для этого необходимо произвести расчет коэффициента вариации выручки за период 2014-2016 гг. путем деления среднего квадратического отклонения на среднее значение за эти три года. Те ассортиментные группы, чьи значения коэффициента вариации не превышают 10%, имеют незначительную степень рассеивания объема выручки и подпадают под категорию "X", как самые стабильные в реализации. Те же, чье значение

коэффициента вариации находится в диапазоне от 10% до 25%, имеют среднюю степень рассеивания и подпадают под категорию "Y" как товары с относительно устойчивой реализацией. Под категорию "Z" подпадают те группы, чье значение коэффициента вариации превысило 25%, что означает самый не стабильный объем реализации этих товаров (таблица 26).

Таблица 26- XYZ анализ

	Среднее значение выручки (руб.)	СКО (руб.)	Коэффициент вариации	Тип группы
ЖЕН Сапоги	629 596 297,17	12 141 447,38	1,93%	X
ЖЕН П/ботинки	68 817 195,48	5 404 163,05	7,85%	X
МУЖ Туфли	26 867 351,31	2 128 972,87	7,92%	X
МЛД Ботинки	23 092 746,59	1 870 105,60	8,10%	X
ДШК Туфли	54 557 320,21	4 430 265,28	8,12%	X
ДШК Сапоги	132 646 804,21	10 885 229,23	8,21%	X
МЛД Туфли	24 850 917,73	2 039 707,62	8,21%	X
ШКМ Сапоги	76 279 776,34	6 350 752,47	8,33%	X
ЯСЛ Ботинки	1 783 393,27	154 783,06	8,68%	X
ШКД П/ботинки	76 798 987,22	6 688 956,14	8,71%	X
ШКМ П/ботинки	157 473 902,39	13 771 561,73	8,75%	X
ЯСЛ Сапоги	8 557,20	840,92	9,83%	X
ДШК Чешки	1 257 333,38	127 177,84	10,11%	Y
МЛД П/ботинки	6 450 563,41	796 712,51	12,35%	Y
ЯСЛ Туфли	9 430 856,36	1 188 833,03	12,61%	Y
ЖЕН Ботинки	176 482 478,94	23 151 254,53	13,12%	Y
МЛД Чешки	2 410 320,06	321 196,60	13,33%	Y
МУЖ П/ботинки	186 591 418,76	26 085 896,22	13,98%	Y
ШКД Ботинки	100 552 123,73	14 787 361,09	14,71%	Y
ЖЕН Туфли	195 344 926,93	29 598 977,43	15,15%	Y
МУЖ Сапоги	30 991 910,18	5 290 906,46	17,07%	Y
ДШК Ботинки	12 871 280,61	2 208 634,27	17,16%	Y
ШКМ Ботинки	137 154 170,31	24 832 375,12	18,11%	Y
ДШК П/ботинки	33 824 256,74	6 346 468,11	18,76%	Y
МЛД Сапоги	27 107 947,34	5 648 076,65	20,84%	Y
ШКД Чешки	101 186,23	22 028,39	21,77%	Y
ШКД Сапоги	192 148 779,64	43 661 285,20	22,72%	Y
ШКД Туфли	83 857 248,52	20 059 270,74	23,92%	Y
ШКМ Туфли	15 846 323,98	4 739 197,69	29,91%	Z
МУЖ Ботинки	337 282 503,72	113 559 362,85	33,67%	Z

Как можно увидеть из результата расчетов, двенадцать ассортиментных групп имеют высокую степень стабильности объемов реализации, то есть 40% от всего количества групп (рисунок 23). Шестнадцать имеют средний уровень стабильности реализации (53% от всего количества) и две - нестабильную динамику реализации (7% от общего количества).

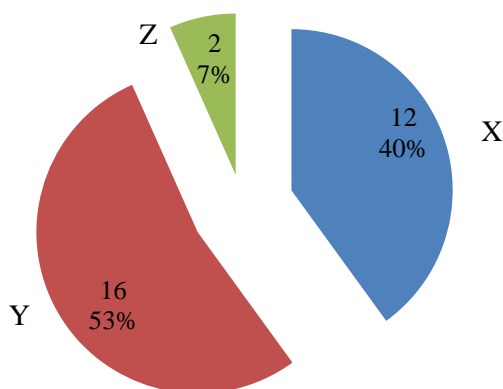


Рисунок 23- Численность групп XYZ анализа

В число наиболее стабильных (группа "X") входят в частности: ясельные, школьные для мальчиков, дошкольные и женские сапоги, женские, школьные для мальчиков и девочек полуботинки, мужские, дошкольные и малодетские туфли, а также малодетские и ясельные ботинки. Шесть групп (среди которых ботинки и полуботинки) являются товарами межсезонного периода (осень-весна), самого длительного из всех видов климатических сезонов. Три группы являются товарами летнего сезона (туфли) и еще три товарами зимнего сезона (сапоги). Также стоит отметить, что девять категорий являются товарами для детей различных возрастов (ясельная, малодетская, дошкольная, школьная для мальчиков и девочек) и лишь три для - взрослого населения. В число групп со средним уровнем стабильности вошли: ботинки, сапоги, чешки и туфли школьные для девочек, чешки, полуботинки и ботинки дошкольные, чешки, сапоги и полуботинки малодетские, мужские сапоги и полуботинки, женские туфли и ботинки, ясельные туфли и ботинки школьные для мальчиков. Шесть из них являются товарами летнего сезона (туфли и чешки), три группы - товарами зимнего сезона (сапоги) и семь групп - товарами межсезонного периода (ботинки

и полуботинки). При этом четыре категории являются товарами взрослого назначения и двенадцать - детского.

Таблица 27 - совмещенный ABC-XYZ анализ

	Группа А	Группа В	Группа С
Группа X	ЖЕН Сапоги, ШКМ П/ботинки	ДШК Сапоги, ШКД П/ботинки, ШКМ Сапоги, ЖЕН П/ботинки	ДШК Туфли
Группа Y	ШКД Сапоги, ЖЕН Туфли, ЖЕН Ботинки, МУЖ П/ботинки, ШКМ Ботинки	ШКД Ботинки, ШКД Туфли	ДШК П/ботинки, МУЖ Сапоги, МЛД Сапоги, МУЖ Туфли, МЛД Туфли, МЛД Ботинки, ДШК Ботинки, ЯСЛ Туфли, МЛД П/ботинки, МЛД Чешки, ЯСЛ Ботинки, ДШК Чешки, ШКД Чешки, ЯСЛ Сапоги
Группа Z	МУЖ Ботинки,		ШКМ Туфли

Заключительным этапом анализа является составление совмещенной таблицы категорий товаров (таблица 27), на основе которой можно выдвигать рекомендации по каждому отдельным группам. Группа "AX", которая включает в себя две категории товаров, характеризуется как наиболее стабильная и имеющая высокую роль в формировании годовой выручки предприятия, поэтому ему следует пополнять численность категорий товаров относящихся к этой группе. Группа "AY" включающая в себя пять категорий товаров также имеет высокую роль в формировании годовой выручки, но при этом не самые стабильные объемы продаж. Группа "BY" включает в себя две категории товаров и характеризует их как продукцию имеющую средний уровень стабильности продаж и роли в формировании годовой выручки. Повысить степень стабильности продаж двух данных групп возможно путем введения гибкой системы скидок, которая увеличит степень лояльности покупателей, особенно учитывая тот факт, что четыре категории из семи предназначены для детей, что означает перспективу

привлечения к покупке родителей, вынужденных ежегодно менять обувь для детей малых возрастов (в силу их постоянного роста) и поэтому вполне желающих сэкономить. Те же самые меры по аналогичным причинам необходимо применить и к категории "СУ" являющейся самой многочисленной (14 категорий) и имеющей двенадцать категорий товаров предназначенных для детей малых возрастов. Нахождение в группе "СZ" категории туфли школьные для мальчиков объясняется весьма нестабильным спросом на них и малым вкладом в годовую выручку, это объясняется социально-культурными факторами, вследствие которых популярность деловой летней обуви уступает популярности спортивной обуви для повседневного ношения у юношей малого возраста. Высокая степень нестабильности продаж категории мужские ботинки, из-за которой они расположились в категории "AZ", обусловлена фактором нестабильных климатических условий, которые создавали предпосылки для более короткого межсезонного периода, при котором обувь с большей высотой чем полуботинки теряет свой смысл.

3.3 Анализ ассортимента методом Дибба-Симкина

Данный вид анализа ассортимента предлагает разделение категорий товаров на четыре основные группы, демонстрирующие разную роль в формировании общего объема выручки и разную способность вырабатывать маржинальную прибыль. Среди них можно выделить: группа "А", которая отражает товары имеющие высокую выручку и высокий удельный вклад на покрытие, группа "В1", которая отражает товары с высокой выручкой но низким удельным вкладом на покрытие, группа "В2", которая отражает товары с низкой выручкой, но высоким удельным вкладом на покрытие, а также группа "С", которая отражает товары с низкой выручкой и удельным вкладом на покрытие. В отношении каждой из этих групп будут составлены различные рекомендации. Первым этапом необходимо определить значение переменных затрат по каждой позиции. В их состав входят:

затраты на амортизацию (начисляется сдельным методом), брак в производстве, материалы, оплата труда основных производственных рабочих (среди занятых непосредственным производством применяется сдельная форма оплаты, но при это существуют нормативы выработки), страховые взносы. Расчеты итогового значения переменных затрат в производстве представлены в приложении Г, таблица Г.1. В дальнейшем определяется значение удельного вклада на покрытие по каждой ассортиментной группе путем вычитания из цены удельных переменных затрат. Результаты данного расчета представлены в таблице 28.

Таблица 28- Расчет значения удельного вклада на покрытие

	Итого переменные (руб.)	Количество (шт.)	Удельные переменные затраты (руб.)	Цена (руб.)	Удельный вклад на покрытие (руб.)	Выручка (руб.)
ДШК Ботинки	5 351 039	15 520	344,78	977,72	632,94	15 174 209,09
ДШК П/ботинки	13 162 945	82 966	158,65	489,08	330,43	40 577 036,37
ДШК Сапоги	74 040 280	187 989	393,85	719,98	326,13	135 349 170,91
ДШК Туфли	33 703 585	92 759	363,35	595,65	232,30	55 251 800,00
ДШК Чешки	3 879 723	7 430	522,17	181,82	-340,35	1 350 909,09
ЖЕН Ботинки	171 664 193	123 005	1 395,59	1 614,70	219,11	198 615 762,71
ЖЕН П/ботинки	22 582 250	59 632	378,69	1 152,98	774,29	68 754 466,10
ЖЕН Сапоги	317 965 197	329 201	965,87	1 890,04	924,17	622 204 525,00
ЖЕН Туфли	172 476 175	271 796	634,58	829,16	194,58	225 361 559,32
МЛД Ботинки	8 023 879	26 177	306,52	890,18	583,66	23 302 354,54
МЛД П/ботинки	2 963 043	20 730	142,94	346,03	203,10	7 173 218,18
МЛД Сапоги	7 821 876	42 527	183,93	781,39	597,46	33 230 027,30
МЛД Туфли	5 868 038	46 282	126,79	547,94	421,15	25 359 900,00
МЛД Чешки	10 980 966	15 720	698,53	172,73	-525,81	2 715 272,73
МУЖ Ботинки	112 704 507	197 827	569,71	1 754,15	1 184,44	347 018 940,68
МУЖ П/ботинки	97 405 927	139 838	696,56	1 169,59	473,03	163 553 398,30
МУЖ Сапоги	85 911 589	36 016	2 385,37	1 014,56	-1 370,82	36 540 288,13
МУЖ Туфли	17 602 623	52 227	337,04	523,34	186,29	27 332 220,34
ШКД Ботинки	52 483 704	98 988	530,20	1 164,14	633,94	115 235 852,17

Окончание таблицы 28

	Итого переменные (руб.)	Количество (шт.)	Удельные переменные затраты (руб.)	Цена (руб.)	Удельный вклад на покрытие (руб.)	Выручка (руб.)
ШКД П/ботинки	24 465 200	131 794	185,63	606,98	421,35	79 996 721,74
ШКД Сапоги	24 930 041	159 601	156,20	1 504,06	1 347,86	240 049 252,17
ШКД Туфли	28 511 943	126 242	225,85	839,64	613,79	105 997 478,26
ШКД Чешки	424 254	600	707,09	208,70	-498,39	125 217,39
ШКМ Ботинки	17 497 423	126 745	138,05	1 289,03	1 150,98	163 378 269,56
ШКМ П/ботинки	42 697 465	217 659	196,17	754,40	558,24	164 202 878,26
ШКМ Сапоги	36 751 801	117 378	313,11	667,50	354,40	78 350 286,96
ШКМ Туфли	10 711 045	19 131	559,88	926,75	366,87	17 729 660,87
ЯСЛ Ботинки	1 294	2 521	0,51	736,19	735,68	1 855 936,36
ЯСЛ Сапоги	3 098	11	281,61	831,40	549,80	9 145,45
ЯСЛ Туфли	16 874	22 822	0,74	461,12	460,39	10 523 781,82

Так как у четырех ассортиментных групп значение маржинальной прибыли оказалось отрицательным, то значение удельного вклада на покрытие принимает такое же значение и они будут рассматриваться как группы с низким значением.

В заключительном этапе происходит сравнение получившихся значений удельного вклада на покрытие и выручки по каждой ассортиментной группе со средним показателем по предприятию. В результате этого определяется то, в какую группу анализа попадает каждый вид товара (таблица 29).

Таблица 29- Определение групп анализа Дибба-Симкина

	Удельный вклад на покрытие (руб.)	Выручка (руб.)	Сравнение удельного вклада на покрытие со средним значением	Сравнение выручки со средним значением	Группа
ДШК Ботинки	632,94	15 174 209,09	>	<	B2
ДШК П/ботинки	330,43	40 577 036,37	<	<	C
ДШК Сапоги	326,13	135 349 170,91	<	>	B1
ДШК Туфли	232,30	55 251 800,00	<	<	C
ДШК Чешки	-340,35	1 350 909,09	<	<	C
ЖЕН Ботинки	219,11	198 615 762,71	<	>	B1

Окончание таблицы 29

	Удельный вклад на покрытие (руб.)	Выручка (руб.)	Сравнение удельного вклада на покрытие со средним значением	Сравнение выручки со средним значением	Группа
ЖЕН П/ботинки	774,29	68 754 466,10	>	<	B2
ЖЕН Сапоги	924,17	622 204 525,00	>	>	A
ЖЕН Туфли	194,58	225 361 559,32	<	>	B1
МЛД Ботинки	583,66	23 302 354,54	>	<	B2
МЛД П/ботинки	203,10	7 173 218,18	<	<	C
МЛД Сапоги	597,46	33 230 027,30	>	<	B2
МЛД Туфли	421,15	25 359 900,00	>	<	B2
МЛД Чешки	-525,81	2 715 272,73	<	<	C
МУЖ Ботинки	1 184,44	347 018 940,68	>	>	A
МУЖ П/ботинки	473,03	163 553 398,30	>	>	A
МУЖ Сапоги	-1 370,82	36 540 288,13	<	<	C
МУЖ Туфли	186,29	27 332 220,34	<	<	C
ШКД Ботинки	633,94	115 235 852,17	>	>	A
ШКД П/ботинки	421,35	79 996 721,74	>	<	B2
ШКД Сапоги	1 347,86	240 049 252,17	>	>	A
ШКД Туфли	613,79	105 997 478,26	>	>	A
ШКД Чешки	-498,39	125 217,39	<	<	C
ШКМ Ботинки	1 150,98	163 378 269,56	>	>	A
ШКМ П/ботинки	558,24	164 202 878,26	>	>	A
ШКМ Сапоги	354,40	78 350 286,96	<	<	C
ШКМ Туфли	366,87	17 729 660,87	<	<	C
ЯСЛ Ботинки	735,68	1 855 936,36	>	<	B2
ЯСЛ Сапоги	549,80	9 145,45	>	<	B2
ЯСЛ Туфли	460,39	10 523 781,82	>	<	B2
Среднее значение	391,37	100 210 651,33	=	=	-

Для удобства представим получившийся состав групп анализа Дибба-Симкина в сводной таблице (таблица 30). В результате анализа можно сказать, что предприятию необходимо расширять производство товаров группы "А", так как именно они играют наибольшую роль в формировании выручки и маржинальной прибыли предприятия. Для товаров группы "В1" необходимо рассмотреть возможные мероприятия по увеличению цены либо уменьшению себестоимости по переменным затратам для того, чтобы повысить их роль в формировании маржинальной прибыли предприятия. Для товаров группы "В2" необходимо

рассмотреть возможные варианты систем скидок для увеличения объема продаж, но без существенного вреда для удельной прибыли от их продажи. По товарам входящим в группу "С" необходимо рассмотреть возможные варианты по прекращению производства в тех случаях, когда это не повлияет на общий уровень привлекательности предприятия по широте ассортимента.

Таблица 30 - Сводная таблица групп анализа Дибба-Симкина

Группа А	ЖЕН Сапоги, МУЖ Ботинки, МУЖ П/ботинки, ШКД Ботинки, ШКД Сапоги, ШКД Туфли, ШКМ Ботинки, ШКМ П/ботинки.
Группа В1	ДШК Сапоги, ЖЕН Ботинки, ЖЕН Туфли.
Группа В2	ДШК Ботинки, ЖЕН П/ботинки, МЛД Ботинки, МЛД Сапоги, МЛД Туфли, ШКД П/ботинки, ЯСЛ Ботинки, ЯСЛ Сапоги, ЯСЛ Туфли.
Группа С	ДШК П/ботинки, ДШК Туфли, ДШК Чешки, МЛД П/ботинки, МЛД Чешки, МУЖ Сапоги, МУЖ Туфли, ШКД Чешки, ШКМ Сапоги, ШКМ Туфли.

3.4 Ассортиментный анализ методом Маркона

Данный вид анализа предполагает на основе оценки по шести различным показателям провести распределение ассортиментных групп по различным категориям, позволяющим определить степень важности в формировании общего дохода предприятия и оценить прибыльность по каждой группе.

Для проведения анализа понадобились данные об объеме продаж, цене и удельных переменных затратах. Дополнительно к этим данным был проведен расчет трех показателей: общая маржинальная прибыль (МСА), валовая маржа на единицу продукции (MCU) и процент валовой маржи (МСІ). Результаты расчета этих показателей представлены в таблице 31.

Таблица 31- Расчет показателей анализа Маркон

	Количество (шт.)	Цена (руб.)	Удельные переменные затраты (руб.)	МСА (руб.)	MCU (руб.)	МСІ (%)
ДШК Ботинки	15 520	977,72	15,87	9 823 169,84	632,94	64,74%
ДШК П/ботинки	82 966	489,08	169,64	27 414 091,16	330,43	67,56%

Окончание таблицы 31

	Количество (шт.)	Цена (руб.)	Удельные переменные затраты (руб.)	МСА (руб.)	МСU (руб.)	МСI (%)
ДШК Сапоги	187 989	719,98	261,10	61 308 890,80	326,13	45,30%
ДШК Туфли	92 759	595,65	155,73	21 548 214,66	232,30	39,00%
ДШК Чешки	7 430	181,82	40,87	-2 528 814,01	-340,35	-187,19%
ЖЕН Ботинки	123 005	1 614,70	76,18	26 951 569,54	219,11	13,57%
ЖЕН П/ботинки	59 632	1 152,98	51,72	46 172 216,22	774,29	67,16%
ЖЕН Сапоги	329 201	1 890,04	174,18	304 239 327,71	924,17	48,90%
ЖЕН Туфли	271 796	829,16	327,80	52 885 384,34	194,58	23,47%
МЛД Ботинки	26 177	890,18	29,41	15 278 475,94	583,66	65,57%
МЛД П/ботинки	20 730	346,03	59,91	4 210 174,77	203,10	58,69%
МЛД Сапоги	42 527	781,39	54,43	25 408 150,85	597,46	76,46%
МЛД Туфли	46 282	547,94	84,46	19 491 861,82	421,15	76,86%
МЛД Чешки	15 720	172,73	91,01	-8 265 693,02	-525,81	-304,41%
МУЖ Ботинки	197 827	1 754,15	112,78	234 314 433,65	1 184,44	67,52%
МУЖ П/ботинки	139 838	1 169,59	119,56	66 147 471,46	473,03	40,44%
МУЖ Сапоги	36 016	1 014,56	35,50	-49 371 300,46	-1 370,82	-135,11%
МУЖ Туфли	52 227	523,34	99,80	9 729 597,46	186,29	35,60%
ШКД Ботинки	98 988	1 164,14	85,03	62 752 148,18	633,94	54,46%
ШКД П/ботинки	131 794	606,98	217,13	55 531 522,19	421,35	69,42%
ШКД Сапоги	159 601	1 504,06	106,11	215 119 210,69	1 347,86	89,61%
ШКД Туфли	126 242	839,64	150,35	77 485 534,81	613,79	73,10%
ШКД Чешки	600	208,70	2,88	-299 036,42	-498,39	-238,81%
ШКМ Ботинки	126 745	1 289,03	98,33	145 880 846,95	1 150,98	89,29%
ШКМ П/ботинки	217 659	754,40	288,52	121 505 413,55	558,24	74,00%
ШКМ Сапоги	117 378	667,50	175,85	41 598 486,01	354,40	53,09%
ШКМ Туфли	19 131	926,75	20,64	7 018 616,23	366,87	39,59%
ЯСЛ Ботинки	2 521	736,19	3,42	1 854 642,36	735,68	99,93%
ЯСЛ Сапоги	11	831,40	0,01	6 047,79	549,80	66,13%
ЯСЛ Туфли	22 822	461,12	49,49	10 506 908,13	460,39	99,84%
Среднее значение	92 371	854,70	105,26	64007015,66	556,78	61,51%

Далее в процессе сравнения значения каждого из шести показателей со средним значением по всем группам необходимо присвоить код, состоящий из единиц и нулей, в котором ноль будет отражать меньшее значение конкретного показателя по сравнению со средним, а единица - большее значение. Результаты сравнения представлены в таблице 32.

Таблица 32 - Результаты сравнения показателей со средним

	Количество	Цена	Удельные переменные затраты	МСА	МСU	МСI
ДШК Ботинки	0	1	0	0	1	1
ДШК П/ботинки	0	0	1	0	0	1
ДШК Сапоги	1	0	1	0	0	0
ДШК Туфли	1	0	1	0	0	0
ДШК Чешки	0	0	0	0	0	0
ЖЕН Ботинки	1	1	0	0	0	0
ЖЕН П/ботинки	0	1	0	0	1	1
ЖЕН Сапоги	1	1	1	1	1	0
ЖЕН Туфли	1	0	1	0	0	0
МЛД Ботинки	0	1	0	0	1	1
МЛД П/ботинки	0	0	0	0	0	0
МЛД Сапоги	0	0	0	0	1	1
МЛД Туфли	0	0	0	0	0	1
МЛД Чешки	0	0	0	0	0	0
МУЖ Ботинки	1	1	1	1	1	1
МУЖ П/ботинки	1	1	1	1	0	0
МУЖ Сапоги	0	1	0	0	0	0
МУЖ Туфли	0	0	0	0	0	0
ШКД Ботинки	1	1	0	0	1	0
ШКД П/ботинки	1	0	1	0	0	1
ШКД Сапоги	1	1	1	1	1	1
ШКД Туфли	1	0	1	1	1	1
ШКД Чешки	0	0	0	0	0	0
ШКМ Ботинки	1	1	0	1	1	1
ШКМ П/ботинки	1	0	1	1	1	1
ШКМ Сапоги	1	0	1	0	0	0
ШКМ Туфли	0	1	0	0	0	0
ЯСЛ Ботинки	0	0	0	0	1	1
ЯСЛ Сапоги	0	0	0	0	0	1
ЯСЛ Туфли	0	0	0	0	0	1

Заключительным этапом анализа является построение матрицы, в которой каждая ассортиментная группа располагается в ячейке, соответствующей присвоенной ей кодировке (рисунок 24). Выделенные внутри матрицы линии

отделяют друг от друга блоки, каждые из которых отвечают за конкретные характеристики. Верхний левый блок показывает ассортиментные группы с большим вкладом в общий доход и высокими показателями рентабельности. Верхний правый блок показывает ассортиментные группы с низким вкладом в общий доход, но высокой прибыльностью. Нижний левый блок - ассортиментные группы с высоким вкладом в общий доход и низкой рентабельностью. Нижний правый блок - ассортиментные группы с низким вкладом в общий доход и низкой рентабельностью.

AUI/QPC	111	110	101	100	011	010	001	000
111	МУЖ Ботинки, ШКД Сапоги	ЖЕН Сапоги		МУЖ П/ботинки				
110	ШКМ Ботинки					ШКД Ботинки		ЖЕН Ботинки
101	ШКД Туфли, ШКМ П/ботинки						ШКД П/ботинки	ДШК Сапоги, ДШК Туфли, ЖЕН Туфли, ШКМ Сапоги
100								
011								
010					ДШК Ботинки, ЖЕН П/ботинки, МЛД Ботинки			МУЖ Сапоги, ШКМ Туфли
001							ДШК П/ботинки	
000					МЛД Сапоги, ЯСЛ Ботинки		МЛД Туфли, ЯСЛ Сапоги, ЯСЛ Туфли	ДШК Чешки, МЛД П/ботинки, МЛД Чешки, МУЖ Туфли, ШКД Чешки

Рисунок 24 - Матрица Маркон

По результатам анализа можно сказать, что наилучший результат по совокупной оценке показателей вклада в общий доход и рентабельности показали ассортиментные группы "Мужские ботинки" и "Сапоги школьные для девочек". Все ассортиментные группы, оказавшиеся в верхнем левом блоке демонстрируют именно те направления основной деятельности, которые приносят предприятию наибольшую долю финансового результата, именно поэтому предприятию необходимо регулярно проводить инвестиционные мероприятия с целью сохранения текущего уровня продаж данных товаров. Так же предприятию

необходимо провести меры для увеличения объема продаж ассортиментных групп, оказавшихся в верхнем правом блоке, так как они, имея высокую рентабельность образуют малую долю общей выручки. Возможно проведение мер с применением системы скидок, которые не приведут к серьезному снижению рентабельности данных товаров. В частности, особое внимание следует уделить группам "школьные детские ботинки и полуботинки", так как они имеют достаточный запас рентабельности, который позволит за счет применения системы скидок увеличить продажи. Учитывая тот факт, что они входят в категорию товаров для детей, родители в лице покупателей будут наиболее заинтересованы экономией в силу частой сменяемости данной обуви в процессе детского роста. Ассортиментные группы, оказавшиеся в нижнем правом блоке показали наихудшие результаты по рентабельности и вкладу в общую выручку. В отношении этих товаров предприятию необходимо провести меры по снижению себестоимости либо увеличению цены, в частности тех, которые ближе всего находятся к верхней и правой границе, так как они имеют достаточный запас продаж, в ущерб которому возможно провести данные меры с целью повышения общего уровня их рентабельности. Те же ассортиментные группы, которые располагаются ближе всего к нижнему правому углу данного блока, являются самыми неэффективными и предприятию рациональнее всего будет отказаться от их производства.

3.5 Метод стратегической матрицы GE/McKinsey

Данный метод предполагает размещение всех ассортиментных групп в матрице, которая будет оценивать их с точки зрения привлекательности рынка, на котором продается конкретная группа товаров, и с точки зрения её конкурентной позиции на данном рынке.

Для определения общей оценки привлекательности рынка по каждой категории товаров группой экспертов была проставлена оценка по трем

параметрам: темп роста продаж (оценка выставлялась на основе статистики продаж за прошедшие годы), острота конкуренции (на основе числа конкурентов имеющих широко представленную данную группу товаров в своём ассортименте), прибыльность (на основе сравнения показателя рентабельности продаж между группами). Так же экспертами был определен вес каждого из этих показателей, исходя из опыта совпадения его высокого значения по группам с последующим ростом денежных поступлений от их продажи. В итоге, общая интегральная оценка показателя привлекательности рынка была посчитана путем сложения весов показателей и оценок по каждой ассортиментной позиции (таблица 33).

Таблица 33 - Расчет интегрального показателя привлекательности рынка

	Темп роста продаж	Острота конкуренции	Прибыльность	Итоговая интегральная оценка
ЖЕН Сапоги	5	5	5	5,00
МУЖ Туфли	5	5	4	4,50
ШКМ Туфли	5	4	4	4,30
ЖЕН П/ботинки	5	1	5	4,20
МЛД П/ботинки	4	2	5	4,10
МУЖ Ботинки	4	1	5	3,90
ШКД П/ботинки	4	1	5	3,90
ШКД Сапоги	5	1	4	3,70
ДШК П/ботинки	3	1	5	3,60
ЯСЛ Ботинки	5	5	2	3,50
МУЖ П/ботинки	4	1	4	3,40
ШКМ Ботинки	4	1	4	3,40
ШКД Туфли	5	4	2	3,30
ЖЕН Туфли	5	1	3	3,20
МЛД Ботинки	4	2	3	3,10
МЛД Сапоги	4	2	3	3,10
ДШК Ботинки	3	1	4	3,10
МЛД Туфли	4	4	2	3,00
ЯСЛ Сапоги	5	5	1	3,00
ЯСЛ Туфли	5	5	1	3,00
ДШК Сапоги	4	1	3	2,90
ЖЕН Ботинки	4	1	3	2,90
ШКМ П/ботинки	4	1	3	2,90
ДШК Туфли	5	1	2	2,70

Окончание таблицы 33

	Темп роста продаж	Острота конкуренции	Прибыльность	Итоговая интегральная оценка
ШКД Ботинки	4	1	2	2,40
ШКМ Сапоги	4	1	2	2,40
МУЖ Сапоги	5	1	1	2,20
МЛД Чешки	2	2	1	1,50
ДШК Чешки	2	1	1	1,30
ШКД Чешки	2	1	1	1,30
Вес показателя	0,3	0,2	0,5	-

Для определения оценки конкурентной позиции ассортиментной группы на рынке была проставлена оценка по трем следующим параметрам: удовлетворенность ценой (оценка выставлялась на основе статистики остатков товаров на складах), качество (на основе широты модельного ряда каждой ассортиментной группы), перспективность развития (сравнительная оценка стоимостной возможности регулярного обновления модельного ряда на основе применения новых дизайнерских решений). Таким образом, общая оценка конкурентной позиции ассортиментных групп, произведенная на основе суммы произведений местных оценок по трем ранее озвученным параметрам и их весов, представлена в таблице 34.

Таблица 34 - Расчет интегрального показателя конкурентной позиции ассортиментных групп

	Удовлетворенность ценой	Качество	Перспективность развития модельного ряда	Итоговая интегральная оценка
ЯСЛ Сапоги	5	5	5	5,0
МУЖ Туфли	5	5	4	4,8
ЯСЛ Туфли	5	5	4	4,8
ЖЕН Туфли	5	5	3	4,6
ШКД Туфли	5	5	3	4,6
ШКМ Туфли	5	5	3	4,6
ЖЕН П/ботинки	5	4	4	4,5
ЯСЛ Ботинки	5	5	2	4,4
ЖЕН Ботинки	5	4	3	4,3

Окончание таблицы 34

	Удовлетворенность ценой	Качество	Перспективность развития модельного ряда	Итоговая интегральная оценка
ЖЕН Сапоги	4	5	3	4,1
ШКД Сапоги	4	4	4	4,0
ШКМ Сапоги	4	4	4	4,0
МЛД Туфли	4	5	2	3,9
МУЖ П/ботинки	4	5	2	3,9
МЛД Сапоги	4	4	3	3,8
ШКМ Ботинки	4	4	3	3,8
ШКМ П/ботинки	4	4	3	3,8
МЛД Ботинки	4	4	2	3,6
МЛД П/ботинки	4	4	2	3,6
МУЖ Ботинки	4	4	2	3,6
МУЖ Сапоги	2	4	4	3,6
ДШК Ботинки	2	5	3	3,1
ДШК П/ботинки	2	5	3	3,1
ШКД Ботинки	3	4	2	3,1
ШКД П/ботинки	3	4	2	3,1
ДШК Туфли	2	4	4	3,0
ДШК Сапоги	2	3	2	2,3
МЛД Чешки	2	2	2	2,0
ШКД Чешки	2	2	2	2,0
ДШК Чешки	1	2	2	1,5
Вес показателя	0,5	0,3	0,2	-

На основе полученных интегральных оценок привлекательности рынков и конкурентной позиции ассортиментных групп необходимо построить матрицу GE/McKinsey (рисунок 25), исходя из которой, можно будет сделать выводы относительно дальнейшей перспективы инвестирования в производство конкретных категорий товаров. Так как размах значений оценки привлекательности рынка составил 3,7 (максимальные 5 минус минимальные 1,3), а разделяется данный промежуток на три равные интервала (высокая оценка, низкая и средняя), то длина каждого из них будет составлять 1,23. В интегральной оценке конкурентной позиции, размах составил 3,5 балла, а длина интервалов соответственно 1,7.

Привлекательность рынка	Высокая		МЛД П/ботинки, МУЖ Ботинки, ШКД П/ботинки	ЖЕН П/ботинки, ЖЕН Сапоги, МУЖ Туфли, ШКМ Туфли
	Средняя	ДШК Сапоги	ДШК Ботинки, ДШК П/ботинки, ДШК Туфли, МЛД Ботинки, МЛД Сапоги, ШКМ Ботинки, ШКМ П/ботинки	ШКД Сапоги, ШКД Туфли, ЯСЛ Ботинки, ЯСЛ Сапоги, ЯСЛ Туфли, ЖЕН Ботинки, ЖЕН Туфли, МЛД Туфли, МУЖ П/ботинки
	Низкая	ДШК Чешки, МЛД Чешки, ШКД Чешки	МУЖ Сапоги, ШКД Ботинки	ШКМ Сапоги
		Низкая	Средняя	Высокая
Конкурентная позиция				

Рисунок 25 - Матрица GE/McKinsey

Исходя из полученных результатов можно сформулировать определенные рекомендации в отношении каждой совокупности ассортиментных групп. В частности, группы, оказавшиеся в секторе высокой привлекательности рынка и высокой конкурентной позиции являются лидерами ассортимента предприятия и ему необходимо направлять в них тот объем инвестиций, который позволит поддерживать их на данном уровне. Та же стратегия относится и к товарным категориям, расположенным в секторе высокой конкурентной позиции на рынке среднего уровня привлекательности. В товары, имеющие среднюю конкурентную позицию на рынке с высокой привлекательностью предприятию необходимо произвести тот объем инвестиций, который позволит обеспечить их перевод в статус лидера, если удастся улучшить конкурентные характеристики и, следовательно, положение на рынке. В отношении ассортиментных групп, находящихся в зоне средней конкурентной позиции на рынке среднего уровня привлекательности предприятию рекомендуется не применять каких-либо серьезных инвестиций, а лишь продолжать их производство. Товарная категория "Дошкольные сапоги" находится в зоне риска и предприятию рекомендуется осторожно подходить к процессу планирования производства и продолжать его только пока данная позиция остаётся рентабельной. В отношении группы "Сапоги школьные для мальчиков" предприятию рекомендуется не производить инвестиции а извлекать максимум прибыли, так как данный рынок является для него бесперспективным. В отношении ассортиментных позиций "Мужские

сапоги" и "Ботинки школьные для девочек" предприятию целесообразно извлекать максимум того дохода, который они приносят, а в случае попадания в зону убытка - сворачивать производство.

3.6 Разработка мероприятий по совершенствованию ассортиментной политики производства обувной продукции для АО "Обувная фирма "Юничел"

По итогам проведения 5-ти различных методик оценки ассортиментной политики предприятия можно выделить наиболее проблемные позиции, которые были выявлены во всех, либо в большинстве методик. В ходе этой работы можно вывести две категории проблемных товаров:

- 1) Те товары, которые в рамках операционного анализа показали отрицательное значение маржинальной прибыли, что свидетельствует о высоких объемах нереализованной продукции. В их число входят: мужские сапоги и все виды чешек (малодетские, дошкольные и школьные для девочек). Данные товары попадали в разряд проблемных и во всех остальных видах анализа ассортимента.
- 2) Товары, которые в рамках операционного анализа показали отрицательное значение лишь по валовой прибыли. При этом в их составе наблюдается две подгруппы: товары имеющие среднюю роль в формировании общей выручки предприятия (туфли школьные для девочек, сапоги школьные для мальчиков и ботинки школьные для девочек) и товары, играющие незначительную роль в формировании выручки (малодетские туфли, сапоги и ботинки, ясельные и дошкольные туфли, а также ясельные ботинки).

Вторая группа проблемных товаров почти полностью относится к категории "B2" по анализу методом Дибба-Симкина, то есть данные товары в целом имеют больше, чем средний уровень вклада на покрытие, но низкий уровень продаж и предприятию рекомендуется разработать систему скидок, которая позволит увеличить объем продаж данных товаров, чем выведет их из категории убыточных. Учитывая тот факт, что все они входят в разряд детской обуви, то стоит ожидать положительного эффекта от данных мероприятий в силу более

высокого значения ценового фактора для покупателей. В случае же, если данные меры не приведут к существенному росту продаж, предприятие все равно не понесет значительных убытков, в силу того, что данные позиции ассортимента формируют лишь 15% общей выручки.

В отношении первой категории проблемных товаров предприятию рекомендуется провести мероприятия по изменению ценовой и производственной политики. В частности, предлагаются существенные изменения структуры ассортиментной группы мужских сапог, так как в её составе подавляющее большинство занимают товары из натуральной кожи и меха (61 тысяча пар из 107), чьи продажи не окупают затраты на их производство. Предприятию предлагается полностью сократить их производство (таким образом общий объем пар со 107 тысяч сократится до 56), сделать основными представителями данной ассортиментной группы сапоги из искусственной кожи и меха (вследствие чего общая выручка сократится лишь на 10%). В результате данных мер произойдут серьезные изменения в значениях себестоимости, так как натуральные материалы более чем в два раза превышают по стоимости искусственные, а доля затрат на материалы в общем составе переменных составляет более 90% (83 млн из 85). Экономические результаты данной операции представлены в таблице 35.

Таблица 35 - Расчет экономического эффекта от изменения производственной и ценовой политики по товарной группе мужских сапог

	Выручка по товарной группе, руб.	Переменные затраты по товарной группе, руб.	Маржинальная прибыль, руб.
При использовании натурального меха и кожи и сохранении прежних объемов производства	36 540 288	85 911 589	-49 371 300
При использовании искусственного меха и кожи и сокращении объема производства	32 886 259	25 426 286	+7 459 973
Изменение (эффект)	-3 654 029	-60 485 303	+56 831 274

Товарная группа мужских сапог все равно остается убыточной с точки зрения валовой прибыли, но сумма экономической выгоды от предложенных мероприятий позволит сократить объем убытков предприятия в целом по данной товарной группе на 56 831 274 руб. Так же предприятию необходимо провести меры по освоению новых рынков сбыта данной ассортиментной группы, в частности рекомендуется освоить новые рынки сбыта в регионах северного Казахстана и Сибири, где имеет смысл ожидать стабильный спрос на данный вид продукции в силу климатических факторов. Таким образом, общий комплекс мер по работе с данной ассортиментной группой можно объединить в общую, ниже представленную схему (рисунок 26).

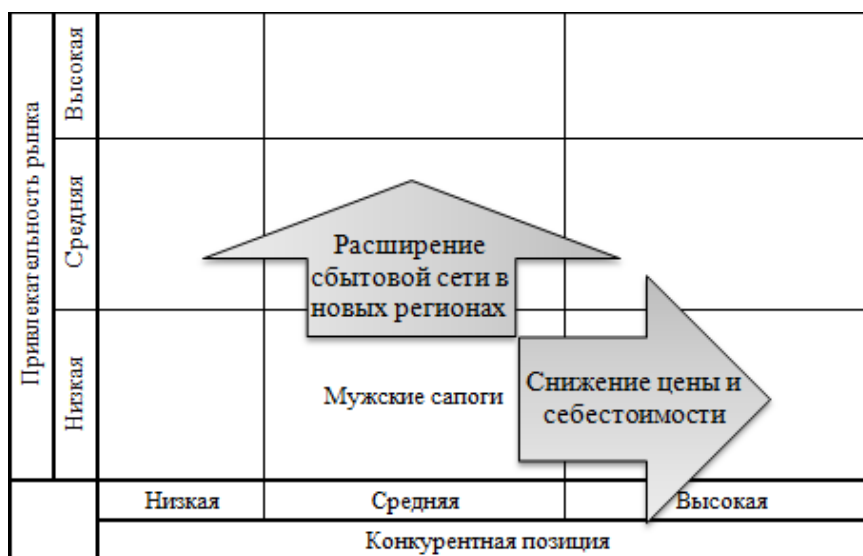


Рисунок 26 - Схема рекомендованных мероприятий

Данная схема показывает, что путем изменения цены и себестоимости мы добьемся большей привлекательности для покупателей, чем обеспечим высокую конкурентную позицию данной товарной группы, а расширение сбытовой сети в новых регионах позволит выйти на другие, более привлекательные рынки, в частности, на рынки северного Казахстана и Сибири, что увеличит уровень привлекательности рынка мужских сапог для нашего предприятия в целом.

Выводы по главе 3

При помощи анализа ассортимента пятью различными методиками можно сказать, что на предприятии имеются товарные позиции приносящие предприятию реальные проблемы в виде снижения итогового финансового результата, а также позиции, имеющие роль лидера, формирующего наибольшую долю в выручке и оказывающие существенное воздействие на итоговый результат текущей деятельности.

По результатам операционного анализа было установлено что наибольшую валовую прибыль предприятию приносят следующие товарные позиции: женские сапоги (243 млн руб.), мужские ботинки (199 млн руб.), сапоги школьные для девочек (58 млн руб.), полуботинки школьные для девочек (44 млн руб.) и ботинки школьные для мальчиков (43 млн руб.). Самыми же убыточными стали: мужские сапоги (87 млн руб.), туфли школьные для девочек (42 млн руб.), сапоги школьные для мальчиков (29 млн руб.), ботинки школьные для девочек (21 млн руб.), малодетские туфли (15 млн руб.). В рамках же этого анализа было установлено, что четыре товарные позиции имеют отрицательное значение маржинальной прибыли, что свидетельствует о больших объемах нерезализованной продукции по данным позициям, и убытки по которым снижают общую рентабельность продаж предприятия на два с лишним процента, чем если бы их производство не осуществлялось

По результатам совмещенного ABC-XYZ-анализа было установлена что наиболее стабильными и приносящими наибольшую долю выручки (группа AX) являются товарные позиции "Женские сапоги" и "Полуботинки школьные для мальчиков", данные позиции формируют 26% общей годовой выручки и имеют степень вариативности объема продаж не более 10%. Самой малозначительной и нестабильной в реализации товарной позиции (группа "CZ") оказались туфли школьные для мальчиков. Также стоит отметить, что десять товарных позиций формируют 75% общей годовой выручки, а 25% формирует оставшиеся двадцать.

Согласно результатам анализа ассортимента методом Дибба-Симкина восемь товарных позиций обладают существенным объемом приносимой выручки наряду с наилучшими показателями удельной маржинальной прибыли (группа "А"), еще три позиции имеют значительный объем приносимой выручки, но низкий уровень удельной маржи (группа "В1"), в отношении которых рекомендуется принять меры по улучшению рентабельности. Наименьший уровень приносимой выручки наряду с высокими показателями удельного вклада на покрытие наблюдался у девяти позиций (группа "В2"), в отношении которых рекомендуется принять меры по увеличению объема продаж, что окажет существенное влияние на рост общей маржинальной прибыли. Наихудшие показатели по объему выручки и удельной маржинальной прибыли продемонстрировали десять товарных категорий (группа "С").

По результатам ассортиментного анализа методом Маркона можно установить, что семь товарных позиций имеют одновременно наилучшие результаты по вносимому вкладу в общий доход предприятия и наилучшие показатели рентабельности, лидером среди которых оказались мужские ботинки и сапоги школьные для девочек. С низкими результатами по вносимому вкладу в общий доход но высокими показателями рентабельности оказались другие семь позиций, лучшими из которых можно назвать ботинки школьные для девочек. В отношении этих ассортиментных групп рекомендуется принять меры по увеличению объемов продаж, даже в незначительный ущерб рентабельности при помощи системы скидок. Оставшиеся шестнадцать товарных позиций имеют наихудшие результаты по рентабельности и вносимому вкладу в общий доход. По отношению к ним предприятию рекомендуется принять меры либо по увеличению объемов продаж, либо по повышению рентабельности. В случае же абсолютных аутсайдеров, а именно все виды чешек, малодетские полуботинки и мужские туфли, предприятию рекомендуется принять меры по свертыванию производства.

По итогам построения матрицы GE/McKinsey можно сказать что к товарам лидерам находящимся на самых привлекательных рынках с самой высокой конкурентной позицией относятся женские сапоги и полуботинки, туфли мужские и школьные для мальчиков. К товарным группам, имеющим самые низкие конкурентные позиции в самых непривлекательных рынках, относятся все виды чешек. Таким образом, предприятию рекомендуется направлять инвестиции на поддержание текущего состояния для лидеров и снимать с производства аутсайдеров.

В результате проведения всех видов ассортиментного анализа были выдвинуты рекомендации по изменению структуры ассортиментной группы "Мужские сапоги". Предприятию предлагается для снижения значительного объема убытков, которые приносит данная товарная позиция произвести изменение переменных затрат, а именно исключить из производства сапоги из натуральной кожи и меха, так как именно они несут в себе колоссальные затраты не покрываемые объемом продаж. В результате этого предприятие сможет снизить объем убытка по данной позиции на 56 миллионов рублей, за счет того что искусственные материалы стоят в два раза дешевле. Так же предприятию рекомендуется осваивать новые направления сбыта, чтобы иметь перспективы увеличения объема продаж и выведения данной позиции на самоокупаемость.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам выполнения выпускной квалификационной работы были решены соответствующие поставленные задачи и получены определенные результаты в рамках исследований и при помощи разработки необходимых рекомендаций. По итогам рассмотрения пяти различных наиболее актуальных методик ассортиментного анализа можно сказать, что все они базируются на оценке не всегда схожих параметров, а некоторые исключительно на интегральной балльной оценке по различным параметрам, характеризующим каждую ассортиментную группу.

В результате проведения анализа рынка обувной продукции Российской Федерации можно увидеть, что рынок демонстрирует тенденцию незначительного роста. Наибольший объем на российском рынке обуви принадлежит средне-ценовому сегменту, в котором стоимость пары обуви составляет 3,5-7,5 тыс. руб. Доля этого сегмента представляет собой около 30-40% по разным оценкам. На рынке представлено много розничных игроков, но доли их незначительны. Пятнадцать крупнейших игроков рынка занимают около 10%. Обувная фирма "Юничел" входит в их число с долей рынка 0,5% и является одним из лидеров рынка крупнейших обувных ритейлеров в стране.

Анализ конкурентной позиции показывает, что "Юничел" располагается в среднем эшелоне рынка с точки зрения соотношения "цена - качество", в поле неценовой конкуренции. Самые ближайшие конкуренты: "Zenden" (близкая по цене и доле рынка) и "Ralf Ringer" (компания с меньшей более чем в три раза долей рынка, с одинаковой суммарной оценкой качественных параметров и с чуть более высокой ценой). По итогам подробного анализа конкурентных сил по Майклу Портеру основной угрозой на рынке обуви является высокий уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция.

В результате проведения различных некоэффициентных видов финансового анализа можно сказать, что предприятие придерживается умеренной модели структуры пассива, благодаря которой предприятие обеспечивает себе стабильное

финансовое состояние в долгосрочной перспективе. В результате оценки ликвидности можно увидеть, что предприятие имеет малый запас денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, необходимых для нивелирования риска неплатежеспособности по текущим обязательствам. По оценке различных видов рентабельности можно увидеть снижение показателей на основе прибыли от продаж, что свидетельствует о более высоком темпе роста расходов по основной деятельности, но при этом рост показателей по чистой прибыли, что свидетельствует о положительных тенденциях развития финансовой деятельности предприятия.

Исходя из проведенных расчетов по различным методикам ассортиментного анализа, можно сказать, что лидерами ассортимента являются женские сапоги, мужские ботинки, сапоги школьные для девочек, полуботинки школьные для девочек и ботинки школьные для мальчиков. Это следует, в частности, из операционного анализа и ABC-XYZ-анализа. Согласно результатам анализа методом Дибба-Симкина и методом Маркона лидерами ассортимента, кроме выше указанных, так же можно считать полуботинки мужские и школьные для мальчиков, а также туфли и ботинки школьные для девочек. Матрица GE/McKinsey в качестве лидеров обозначает женские полуботинки, женские сапоги, туфли мужские и школьные для мальчиков, так как они имеют высокую конкурентную позицию на самых привлекательных рынках. Наиболее проблемными товарными позициями оказались, прежде всего, мужские сапоги, а также различные виды чешек, так как они приносят убытки по большей части из-за высокого уровня нереализованной произведенной продукции. Но полный отказ от их производства приведет к появлению недостающих звеньев и пустых мест в разнообразии товарных позиций, выставляемых на прилавках магазинов, его допускать нежелательно с целью избежать потери достигнутого уровня лояльности постоянных покупателей, так как эти товары выполняют маркетинговую индикационную функцию.

В результате проведения всех пяти видов ассортиментного анализа были предложены рекомендации по изменению структуры ассортиментной группы "Мужские сапоги". Предприятию следует для уменьшения значительного объема убытков, которые приносит данная товарная позиция произвести снижение переменных затрат, а именно: исключить из производства сапоги из натуральной кожи и меха, так как они несут в себе большие издержки, не покрываемые объемом продаж. Замена их на сапоги из искусственной кожи и меха позволит сократить объем убытков на 56,8 миллионов руб. Также предприятию рекомендуется развивать новые направления сбыта (Северный Казахстан, Сибирь), чтобы получить перспективы увеличения объема продаж и выведения данной позиции на самоокупаемость.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Одинцова Е.В. Методы формирования оптимального ассортимента производственной программы машиностроительного предприятия: дис. канд. экон. наук: Спец: 08.00.05 /Е.В. Одинцова. – Иваново, 2013. – 186 с.

2 Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка: Учеб. Пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 528 с.

3 Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Вильямс, 2007. - 656 с.

4 Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: Москва «Финпресс», 2000. 461 с.

5 Алексеев А. Маркетинговые принципы оптимизации глубина ассортимента продукции // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2011.- № 6. – С. 4 - 12.

6 Леонов А. Оперативно-тактическое управление ассортиментной политикой предприятия с использованием гибких ценовых инструментов: результаты практических исследований //Практический маркетинг. – 2011. – №6. – С. 2-9.

7 Синкин А.Ю. Оптимизация ассортимента и метод номенклатурной матрицы // Менеджмент: теория и практика. – 2012. - №3. – с.230 – 233.

8 Кулибанова В.В. Прикладной маркетинг, — СПб : Издательский дом «Нева»; М.: Олма - Пресс Инвест, 2012. – 308 с. – ISBN 5-76547-63-3.

9 Гилберт А. Черчель. Маркетинговые исследования. – СПб: Питер, 2010. – 428 с. – ISBN 5-97533-9032-0.

10 Балакирев С. Управление товарным ассортиментом // Современная торговля. - 2011. - N 2. - С. 26-33.

11 Максимов С. Ассортимент : бесценное мастерство комбинирования // Модный magazin. - 2012. - № 1/2 (101). - С. 30-35.

12 Сюлина С. П. Методология анализа оптимизации ассортимента продукции на долгосрочную перспективу // Экономический журнал. - 2010. - Т. 19. - № 3. - С. 26-36.

13 Юрова Н. А. Инструменты и методы управления ассортиментом товаров в ритейле // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева. - 2010. - № 1. - С. 165-170.

14 Юрова Н. А. Управление ассортиментом как функциональный аспект коммерческой деятельности // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия : Экономика и менеджмент. - 2009. - № 8 (141). - С. 83-89.

15 Лисовский П. Управленческие перспективы планирования ассортимента в розничной сети // Справочник экономиста. - 2012. - № 7. - С. 54-66.

16 Бузукова Е. А. Закупки и поставщики : курс управления ассортиментом в рознице. – СПб. [и др.] : Питер , 2011. - 422 с.

17 Комарова С. Л. Оценка конкурентоспособности товара - определяющий фактор формирования ассортимента // Вестник Белорусско-Российского университета. - 2008. - № 2. - С. 166-175.

18 Прокопчук А. А. Анализ факторов формирования оптимальной структуры товарного ассортимента в системе управления торговой организацией // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. - 2011. - N 1. - С. 104-106.

19 Слащёв Е. В. Оценка эффективности управления товарным ассортиментом предприятия как часть системы стратегического управления // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. - 2011. - № 2. - С. 83-89.

10 РБК research / Ключевые потребительские тренды на рынке обувного ритейла, 2012. - 65 с.

21 Крылов Э. И., Власова В. М., Егорова М. Г., Журавкова И. В. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности предприятия: Учеб. пособие для вузов - М. : Финансы и статистика, 2013. - 190 с.

22 Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2012. - 768 с.

23 Стандарт организации. Курсовые и дипломные работы. Общие требования к оформлению. СТО ЮУрГУ21-2008. – Челябинск: ЮУрГУ , 2008. – 56 с.

Таблица А.1 - Матрица важности

Показатели	Доля продукции из натуральных материалов	Широта сбытовой сети	Удобство и эргономичность обуви	Широта ассортимента (разнообразие фасонов и моделей)	Уровень обслуживания	Сумма	Вес
Доля продукции из натуральных материалов	2	1	1	3	1	8	0,16
Широта сбытовой сети (доступность)	3	2	1	3	1	10	0,2
Удобство и эргономичность обуви	3	3	2	3	1	12	0,24
Широта ассортимента (разнообразие фасонов и моделей)	1	1	1	2	1	6	0,12
Уровень обслуживания	3	3	3	3	2	14	0,28

Таблица А.2 - Анализ конкурентных сил по Майклу Портеру

Товары - заменители				
Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Товары-заменители	способные обеспечить тоже самое качество по более низким ценам	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	не существуют
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		1		
Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции				
Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Количество игроков	Чем больше игроков на рынке, тем выше уровень конкуренции и риск потери доли рынка	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Небольшое количество игроков (1-3)
Темп роста рынка	Чем ниже темп роста рынка, тем выше риск постоянного передела рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
Уровень дифференциации продукта на рынке	Чем ниже дифференциация продукта, чем выше стандартизация продукта - тем выше риск переключения потребителя между различными компаниями рынка	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значимо отличаются между собой
Ограничение в повышении цен	Чем меньше возможностей в повышении цен, тем выше риск потери прибыли при постоянном росте затрат	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		9		
Оценка угрозы входа новых игроков				
Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара	Чем больше объем производства, тем ниже стоимость закупки материалов для производства товара	отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	значимая
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	Чем сильнее чувствуют себя существующие торговые марки в отрасли, тем сложнее новым игрокам в нее вступить.	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
Дифференциация продукта	Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу	низкий уровень разнообразия товара	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам.	низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
Доступ к каналам распределения	Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен

Окончание таблицы А.2

Политика правительства	Правительство может лимитировать и закрыть возможность входа в отрасль с помощью лицензирования.	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
		3		
Готовность существующих игроков к снижению цен	Если игроки могут снизить цены для сохранения доли рынка - это значимый барьер для входа новых игроков	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
			2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		14		
Рыночная власть покупателя				
Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Если покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах, компания будет вынуждена постоянно идти им на уступки	более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
				1
Склонность к переключению на товары субституты	Чем ниже уникальность товара компании, тем выше вероятность того, что покупатель сможет найти альтернативу и не понести дополнительных рисков	товар компании не уникален, существуют полные аналоги	товар компании частично уникален, есть отличительные хар-ки, важные для клиентов	товар компании полностью уникален, аналогов нет
		3		
Чувствительность к цене	Чем выше чувствительность к цене, тем выше вероятность того, что покупатель купит товар по более низкой цене у конкурентов	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
			2	
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	Неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который может быть удовлетворен новым игроком рынка или конкурентом	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	полная удовлетворенность качеством
				1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		7		
Рыночная власть поставщиков				
Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Количество поставщиков	Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен	единственный поставщик	Незначительное количество поставщиков	Широкий выбор поставщиков
				1
Ограниченность ресурсов поставщиков	Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен	ограниченность в силу независимых от поставщика причин	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
				1
Издержки переключения	Чем выше издержки переключения, тем выше угроза к росту цен	отсутствие возможности переключения	высокие издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков
				1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		3		

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1 - Актив бухгалтерского баланса за 2016-й год

В тысячах рублей

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110	106	70	49
Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
Основные средства	1150	365 945	348 160	356 265
Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
Финансовые вложения	1170	-	-	-
Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
Прочие внеоборотные активы	1190	978	1 377	1 917
Итого по разделу I	1100	367 029	349 607	358 231
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	1 028 039	843 665	625 880
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	488	1 239	207
Дебиторская задолженность	1230	182 165	406 187	635 640
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	17 462	17 197	69 257
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	482	10 229	1 150
Прочие оборотные активы	1260	269	93	179
Итого по разделу II	1200	1 228 906	1 278 610	1 332 313
БАЛАНС	1600	1 595 935	1 628 217	1 690 544

Таблица Б.2 - Пассив бухгалтерского баланса за 2016-й год

В тысячах рублей

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	15 000	15 000	15 000
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
Переоценка внеоборотных активов	1340	33 225	33 885	34 017
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	1 201	1 201	1 201
Резервный капитал	1360	2 250	978	978
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	573 193	464 022	399 297
Итого по разделу III	1300	624 868	515 086	450 494
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410	150 000	-	50 000
Отложенные налоговые обязательства	1420	10 970	10 339	6 797
Оценочные обязательства	1430	-	-	-
Прочие обязательства	1450	-	-	-
Итого по разделу IV	1400	160 970	10 339	56 797
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	366 834	743 778	979 655
Кредиторская задолженность	1520	419 688	338 312	201 713
Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
Оценочные обязательства	1540	23 576	20 701	1 886
Прочие обязательства	1550	-	-	-
Итого по разделу V	1500	810 097	1 102 792	1 183 254
БАЛАНС	1700	1 595 935	1 628 217	1 690 544

Таблица Б.3 - Актив бухгалтерского баланса за 2014-й год

В тысячах рублей

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2013г.	На 31 декабря 2012г.
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110	49	60	53
Результаты исследований и разработок	1120			
Основные средства	1150	356265	322208	246286
Доходные вложения в материальные ценности	1160			
Финансовые вложения	1170	17197	17973	18088
Отложенные налоговые активы	1180			
Прочие внеоборотные активы	1190	1918	2037	1837
Итого по разделу I	1100	375429	342278	266264
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	625880	636479	576376
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	207	3547	936
Дебиторская задолженность	1230	635640	539175	362001
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	52060		
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1150	3562	875
Прочие оборотные активы	1260	178	4228	517
Итого по разделу II	1200	1315115	1186991	940705
БАЛАНС	1600	1690544	1529269	1206969

Таблица Б.4 - Актив бухгалтерского баланса за 2014-й год

В тысячах рублей

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	15000	6218	6218
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320			0 ⁷
Переоценка внеоборотных активов	1340	34017	34586	34740
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	1201	1201	1201
Резервный капитал	1360	978	978	978
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	399297	361796	325605
Итого по разделу III	1300	450493	404779	368742
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410	50000		
Отложенные налоговые обязательства	1420	6797	6252	4289
Оценочные обязательства	1430			
Прочие обязательства	1450			
Итого по разделу IV	1400	56797	6252	4289
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	979655	897448	660841
Кредиторская задолженность	1520	201713	214514	170213
Доходы будущих периодов	1530			
Оценочные обязательства	1540	1886	6276	2884
Прочие обязательства	1550			
Итого по разделу V	1500	1183254	1118238	833938
БАЛАНС	1700	1690544	1529269	1206969

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.1 - Отчет о финансовых результатах за 2016-й год

В тысячах рублей

Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2016 г.	За Январь - Декабрь 2015 г.
Выручка	2110	2 992 662	2 697 814
Себестоимость продаж	2120	-2611193613	(2 246 607)
Валовая прибыль (убыток)	2100	381 468	451 207
Коммерческие расходы	2210	(110 886)	(101 667)
Управленческие расходы	2220	(112 691)	(103 587)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	157 891	245 953
Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
Проценты к получению	2320	2 078	2 240
Проценты к уплате	2330	(101 579)	(143 200)
Прочие доходы	2340	185 325	129 011
Прочие расходы	2350	(100 713)	(147 157)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	143 002	86 847
Текущий налог на прибыль	2410	32578	18583
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	4756
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	3542
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
Прочее	2460	-	(130)
Чистая прибыль (убыток)	2400	110 424	64 592

Таблица В.2 - Отчет о финансовых результатах за 2014-й год

В тысячах рублей

Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2014г.	За Январь - Декабрь 2013г.
Выручка	2110	2211921	2124528
Себестоимость продаж	2120	(1898703)	(1835887)
Валовая прибыль (убыток)	2100	313218	288641
Коммерческие расходы	2210	(84394)	(76307)
Управленческие расходы	2220	(90007)	(87571)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	138817	124763
Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
Проценты к получению	2320	266	134
Проценты к уплате	2330	(110043)	(80883)
Прочие доходы	2340	70299	38617
Прочие расходы	2350	(49380)	(33555)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	49959	49076
Текущий налог на прибыль	2410	10985	(11022)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	1538	3169
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(545)	(1963)
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
Прочее	2460	(1497)	(54)
Чистая прибыль (убыток)	2400	36932	36037

Таблица Г.1 - Расчет значения переменных затрат

	Амортизация ОС	Брак в производстве	Материалы	Оплата труда	Страховые взносы	Итого переменные
ДШК Ботинки	3 692	7 475	5 121 166	167 332	51 375	5 351 039
ДШК П/ботинки	44 258	16 109	12 209 378	683 042	210 159	13 162 945
ДШК Сапоги	55 236	59 455	71 165 085	2 211 990	548 515	74 040 280
ДШК Туфли	34 089	28 005	31 802 641	1 406 398	432 452	33 703 585
ДШК Чешки	29 274	0	1 633 634	1 694 857	521 958	3 879 723
ЖЕН Ботинки	567 454	153 479	166 570 485	3 427 586	945 189	171 664 193
ЖЕН П/ботинки	52 522	-21 757	21 770 928	596 802	183 755	22 582 250
ЖЕН Сапоги	670 342	165 531	311 015 432	4 865 457	1 248 435	317 965 197
ЖЕН Туфли	1 283 123	258 950	164 902 187	4 617 124	1 414 791	172 476 175
МЛД Ботинки	5 149	4 064	7 751 577	217 450	45 637	8 023 879
МЛД П/ботинки	499	3 738	2 664 688	224 862	69 257	2 963 043
МЛД Сапоги	5 223	2 591	7 521 046	232 605	60 412	7 821 876
МЛД Туфли	6 038	4 161	5 528 394	252 245	77 201	5 868 038
МЛД Чешки	82 856	0	4 623 753	4 797 036	1 477 321	10 980 966
МУЖ Ботинки	242 384	74 465	109 435 919	2 365 235	586 504	112 704 507
МУЖ П/ботинки	240 563	48 524	93 824 605	2 556 215	736 019	97 405 927
МУЖ Сапоги	86 568	15 739	83 707 145	1 663 537	438 599	85 911 589
МУЖ Туфли	10 884	40 877	16 985 553	435 444	129 865	17 602 623
ШКД Ботинки	132 489	29 413	50 899 612	1 092 364	329 827	52 483 704
ШКД П/ботинки	148 910	-7 558	22 882 813	1 101 952	339 082	24 465 200
ШКД Сапоги	78 504	29 384	24 171 231	543 297	107 625	24 930 041
ШКД Туфли	144 016	47 335	27 023 685	991 718	305 190	28 511 943
ШКД Чешки	3 201	0	178 640	185 335	57 077	424 254
ШКМ Ботинки	21 858	10 165	17 056 157	336 487	72 756	17 497 423
ШКМ П/ботинки	116 584	56 195	40 219 402	1 762 417	542 867	42 697 465
ШКМ Сапоги	120 625	27 974	35 341 284	983 601	278 317	36 751 801
ШКМ Туфли	25 597	13 438	10 200 312	360 572	111 127	10 711 045
ЯСЛ Ботинки	10	212	464	506	101	1 294
ЯСЛ Сапоги	20	62	1 390	1 242	383	3 098
ЯСЛ Туфли	101	1 308	8 726	5 235	1 503	16 874

