

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой, д.э.н., проф.  
\_\_\_\_\_ И.А. Баев  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Разработка рекомендаций по управлению ассортиментом АО «Мэлон Фэшн Групп»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.03.01.2020.(301-93).ВКР

Руководитель работы, ст. преподаватель  
\_\_\_\_\_ И.А. Мостовщикова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Автор  
студент группы ЭУ – 438  
\_\_\_\_\_ Мельникова К.С.  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020г.

Нормоконтролёр, ст. преподаватель  
\_\_\_\_\_ Е.Ю. Куркина  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Челябинск 2020

## АННОТАЦИЯ

Мельникова К.С.

Разработка рекомендаций по управлению ассортиментом АО «Мэлон Фэшн Групп». Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-438, 2020. 99 стр., 10 ил., 23 табл., 25 библ.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки рекомендаций по управлению ассортиментом предприятия «Мэлон Фэшн Групп».

В процессе работы были изучены теоретические аспекты процесса управления ассортиментом, проведен анализ мирового и российского «фэшн» рынка, дана оценка финансового состояния предприятия «Мэлон Фэшн Групп» и разработаны рекомендации по совершенствованию ассортиментной политики предприятия. Расчетные данные для наглядного представления оформлены в виде таблиц, графиков и рисунков.

## ABSTRACT

Melnikova K.S.

Development recommendations for improving management of assortment “Melon Fashion Group”. Chelyabinsk: SUSU, EU-438, 2020. 99p., 10 pic., 23 tab., 25 bibl.

Graduation qualification thesis was done with purpose of development recommendations for improving management of assortment company “Melon Fashion Group”.

During the process there were studied theoretical aspects of improving management of assortment; world and Russian fashion market were described; the financial analysis of “Melon Fashion Group” was made; recommendations for improving management of assortment company “Melon Fashion Group” were made. Results of calculation for visual presentation are presented in the form of tables, graphs and illustrations.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	
1.1 Роль оборотных активов в деятельности предприятия.....	10
1.2 Особенности управления оборотными активами торгового предприятия..	20
1.3 Современные методы управления ассортиментом розничного магазина...	34
2 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ АССОРТИМЕНТОМ АО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП»	
2.1 Характеристика и финансовый анализ деятельности АО "Melon Fashion Group".....	46
2.1.1 История предприятия.....	46
2.1.2 Ключевые принципы работы компании.....	47
2.1.3 Анализ рынка	48
2.1.4 Финансовый анализ деятельности компании АО «Мэлон Фэшн Груп».....	55
2.2 Анализ ассортимента АО «Мэлон Фэшн Груп»	69
2.3 Разработка рекомендаций по управлению ассортиментом АО «Мэлон Фэшн Груп».....	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	77
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	79
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А Бухгалтерская отчетность АО «Мэлон Фэшн Груп»	82
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Аналитический баланс	84
ПРИЛОЖЕНИЕ С Подробный ассортимент предприятия	86
ПРИЛОЖЕНИЕ Д Маржинальный анализ товарных групп	97
ПРИЛОЖЕНИЕ Е Расчет прибыльности товарных групп ассортимента	98

## ВВЕДЕНИЕ

Политика управления ассортиментом является важной составляющей деятельности любой организации. Формирование ассортимента составляет основу товарной политики предприятия

Хорошо спланированный состав ассортимента может сыграть немаловажную роль в будущем предприятия, он помогает улучшать свои экономические показатели и быть конкурентоспособным на своем рынке. Вот почему главной задачей любого предприятия должна стать задача организации систематического планирования товарной номенклатуры.

Правильный выбор ассортиментной политики предприятия служит своего рода гарантией, что выгодные возможности не будут упущены. Ассортимент любого предприятия должен быть по возможности широким. Расширение номенклатуры реализуемой продукции может оказаться ценным подспорьем в деле налаживания мелкой розницы и сокращения издержек сбыта.

Актуальность данной темы заключается в том, что в нынешних условиях рыночной экономики к товару (со стороны потребителя) предъявляются повышенные требования по качеству и ассортименту, и от эффективности работы предприятия с производимым товаром зависят все экономические показатели организации и рыночная доля. Как свидетельствует мировой опыт, лидерство в конкурентной борьбе получает тот, кто наиболее компетентен в ассортиментной политике, владеет методами её реализации и может максимально эффективно управлять этой политикой.

Объект исследования – АО «Мэлон Фэшн Груп».

Предмет исследования – ассортиментная политика предприятия.

Цель работы – разработка рекомендаций по управлению ассортиментом АО «Мэлон Фэшн Груп».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты управления ассортиментом торгового предприятия;
- оценить состояние мирового и российского “фэшн” рынка;
- провести финансовый анализ АО “Мэлон Фэшн Групп”;
- оценить ассортиментную политику АО “Мэлон Фэшн Групп”;
- разработать рекомендации по управлению ассортиментом АО «Мэлон Фэшн Групп».

Цель и задачи работы определили логику исследования.

В первом разделе работы рассмотрено влияние оборотных активов на деятельность предприятия и особенности их управления в условиях торговой деятельности, также были рассмотрены методы управления ассортиментом, используемые в настоящее время.

Во втором разделе было исследовано состояние фэшн рынка в России и за рубежом, проведен финансовый анализ АО «Мэлон Фэшн Групп», изучен его ассортимент и составлены рекомендации по его оптимизации.

Основой для написания теоретической части послужили статьи и электронные учебные пособия таких авторов, как Е.А. Завгородняя, В.В. Ковалев, О.Н. Волкова, Е.С. Стоянова, Е.В. Быков, А.И. Бланк, они рассматривают экономические вопросы, управление оборотными активами, а также актуальная для нас тема – управление ассортиментом.

Для разработки рекомендаций были использованы материалы сайтов-конкурентов, а также научно-практические статьи и пособия.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Роль оборотных активов в деятельности предприятия

Управление активами предприятия представляет комплексную систему принципов и методов разработки и реализации управленческих решений, связанных с их формированием, эффективным использованием в деятельности предприятия и организацией оборота. Единого подхода к управлению активами организации не существует в экономической литературе.

Любое предприятие, осуществляющее производственную или иную коммерческую деятельность, должно обладать определённым реальным или активным капиталом в виде основного или оборотного капитала. Категория «оборотный капитал» тождественна понятию «оборотные средства» и представляет собой одну из составных частей имущественного комплекса хозяйствующего субъекта.

Оборотные средства – активы, характеризующие сам процесс производства товара, а также процесс обращения этих активов и оборотного капитала. Оборотные средства также можно назвать совокупностью материальных ценностей предприятия, при этом они постоянно возобновляемые для обеспечения деятельности организации, вложения которых в минимальном объеме проходят оборот в течении одного года или одного производственного цикла [1].

Экономическое назначение оборотных средств имеет двойное значение. Первое, являясь частью авансированного капитала и сумму финансовых источников формирования оборотных средств, которые отражаются в пассиве баланса, которые обеспечивают непрерывность финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Второе, они входят в состав имущества предприятия, вложенный в его текущие активы.

Оборотные средства имеют свойство постоянного движения, которые совершаются в виде кругооборота.

На первой стадии этого кругооборота оборотные средства выступают в денежной форме. Эта фаза является предварительной. На рисунке 1 представлена схема кругооборота оборотного капитала.

$$Д - Т - \dots П \dots - Т' - Д',$$

где Д – денежные средства;

Т – товар;

П – производство;

Т' – готовая продукция;

Д' – денежные средства, полученные от продажи товаров,  
в которые входит реализованная прибыль;

... – прерывание обращения средств, но в процессе кругооборота  
в сфере производства они участвуют.

#### Рисунок 1 – Стадии кругооборота оборотного капитала

Выделяют следующие особенности оборотных средств:

- постоянное возобновление в хозяйственном обороте из-за своей высокой ликвидности, которые необходимы для бесперебойности воспроизводственного процесса;
- зависимость потребности в оборотных средствах и объемах выпускаемой продукции, которая была принятой системой сбыта и снабжения;
- авансирование оборотных средств происходит заранее, до получения доходов в разные группы текущих издержек, поэтому оборотные средства не расходуются при хозяйственной деятельности.

При малом количестве оборотных средств или их нерезультативном использовании, увеличивается время их оборота, финансовое положение ухудшается, что сказывается на платежеспособности предприятия и



соответственно на финансовой устойчивости и приводит к отрицательным последствиям.

Кроме понятия “оборотные средства” существуют также “оборотные фонды”, эти понятия смешивать не стоит.

Оборотные фонды – это та часть средств производства, которые участвуют в процессе производства один раз и всю свою себестоимость сразу и в полном объеме переносят на выпускаемую продукцию [2].

К ним относят: незавершенное производство, сырье, основные и вспомогательные материалы, комплектующие, топливо, тара и др.

Экономическая категория оборотных средств шире, чем у оборотных фондов. Первые складываются из фондов обращения и оборотных фондов.

Оборотные производственные фонды обслуживают производственную сферу и воплощают в себе запасы (в виде предметов труда). Кроме этого, в них входят нематериальные элементы, такие как расходы будущих периодов, которые используются для создания различных отделов производства, установки оборудования.

Также в оборотные фонды входят фонды обращения, которые сами не участвуют в производстве. Их роль – это обеспечение ресурсами воспроизводственного процесса и кругооборота средств, достижение единства процесса обращения и производства.

В состав фондов обращения можно включить готовую продукцию, которая предназначена для реализации денежных средств в кассе, на счетах в банке и денежных переводов и средств в расчетах.

Соединение фондов обращения и оборотных производственных фондов в оборотные фонды можно объяснить тем, что процесс воспроизводства воспринимается как объединение процессов производства и реализации произведенной продукции. Составляющие оборотных фондов бесперебойно переходит из производственной стадии в стадию обращения, после этого снова возвращаясь в производство и т.д. Также оборотные фонды и фонды обращения

имеют одинаковый характер движения, который составляют непрерывный процесс.

Обычно структура оборотных средств представляет собой соотношение между элементами (статьями), а состав - их совокупность, которые образуют оборотные средства. В таблице 1 представлены состав и структура оборотных средств [3].

Таблица 1 – Состав и структура оборотных средств

Состав	Сфера применения	Структура согласно балансу	Нормируемость
Оборотные производственные фонды	Сфера производства	1. Производственные запасы: 1.1 Сырьё, основные материалы и покупные полуфабрикаты 1.2 Вспомогательные материалы 1.3 Топливо 1.4 Тара 1.5 Запасные части для ремонта 1.6 Малоценные и быстроизнашивающиеся предметы и инструменты, приспособления и инвентарь 2. Незавершённое производство и полуфабрикаты собственного изготовления 3. Расходы будущих периодов 4. Готовая продукция на складе и отгруженная, находящаяся в оформлении	Нормируемые оборотные средства
Фонды обращения	Сфера обращения	5. Товары отгруженные, но не оплаченные покупателями 6. Денежные средства в кассе и на счетах в банках 7. Дебиторская задолженность 8. Средства в прочих расчётах	Ненормируемые оборотные средства

К нормируемым относятся те оборотные средства, которые обеспечивают непрерывность производства и способствуют эффективному использованию ресурсов. Отсутствие норм не означает, что размеры этих средств могут изменяться произвольно. Действующий порядок расчетов между предприятиями предусматривает систему санкций против роста неплатежей. Нормируемые оборотные средства планируются предприятием, тогда как ненормируемые оборотные средства объектом планирования не являются.

По всем видам нормируемых запасов назначается норматив, который является минимальным и постоянным объемом затрат, которая необходима производству для поддержания бесперебойности и ритмичности работы предприятия. Эти нормативы вводятся по каждому типу запасов индивидуально и в натуральных значениях. Организации, которые определяют для себя главную цель, как получение прибыли, в состав нормированных оборотных средств включают товарно-материальные запасы, которые находятся еще на складах и в пути, остатки тары и материалов и также несколько видов затрат (расходы будущих периодов). Остатки товаров в пути формируются за счет случаев, когда оплата счетов за купленные товары предоставляется раньше, чем само поступление товаров на склады предприятий. На это время оборотные активы вкладываются в остатки товаров, которые находятся в пути. Величина нормируемых оборотных средств находится по предприятию в целом. Совокупная сумма нормативов по всем видам нормируемых активов идентичен сумме нормативов собственных оборотных средств организации.

Нормативы запасов и оборотных средств формируются по типам запасов и затрат, соответствуя их группировки, которая принята для них в бухгалтерском учете. Информация, находящаяся в бухгалтерском балансе, помогает установить фактическую величину запасов и их несоответствия с нормой. Все нормативные значения устанавливаются индивидуально для каждого предприятия и используется только в целях рационального использования материальных и финансовых ресурсов.

Существуют также такие нормативы, которые помогают определить неснижаемые или плановые остатки товарно-материальных запасов и собственных оборотных средств, которые помогают рассчитать величину ресурсов для образования нормативного запаса. Эту разницу не стоит упускать из виду, несмотря на то что во многих случаях нормативы собственных оборотных средств равны размеру нормативу запасов. Это случается из-за разных величин

нормативов товарного запаса и собственных средств для образования товарного запаса.

По ненормативным запасам, минимальное количество активов и сами плановые источники не устанавливаются. Суммы в расчетах еще незаконченных не нормируются из-за их величины, которая находится в постоянном изменении. Выделения собственных оборотных средств не происходит, но суммы в незаконченных расчетах по своей сути от других видов нормируемых средств из-за их обусловленности в стандартных условиях работы предприятия. Кредит является источником ненормируемых средств.

Особенностью таких вложений как остатки денежных средств считается феномен, что при нынешних существующих условиях модернизации банковских операций остатки денежных средств на расчетных средствах не относятся к фондам обращения в полной мере, которые формируются благодаря оборотным средствам. Причиной этого может быть то, на банковских счетах может находиться часть прибыли, которая поступила до ее распределения, а средства, которые не авансируются, а подлежат расходованию не относятся к оборотным активам. Не стоит интерпретировать увеличение ненормированных средств как негативное явление. К примеру, рост финансирования в незаконченные счета, если они происходят из-за увеличения времени кругооборота документов за счет изменения расположения покупателя является небеспричинным. Также рост суммы остатков на расчетном счете, которые было вызвано увеличением прибыли, не является негативным эффектом.

Но, к примеру, увеличение дебиторской задолженности, которая возникла из-за несвоевременной оплаты покупателей приведет к негативным последствиям.

Производственные запасы подразделяются на предметы труда для запуска в производственный процесс. Незавершенное производство – это те предметы труда, которые находятся на разных стадиях готовности, она выражается в стоимостной форме. Расходы будущих периодов – стоимостная оценка расходов,

которые идут на приготовление и освоение новых видов выпускаемой продукции, которая производится на данный момент времени и подлежит оплате в будущем.

Готовая продукция и отгруженные товары являются предметами труда, которые прошли все стадии производства и готовы для продажи (реализации) или их еще можно назвать продуктами труда. Денежные средства являются свободной денежными средствами, которые находятся на расчетных счетах и в незаконченных расчетах (выплаты поставщикам, авансы заработной платы и т.п). Дебиторская задолженность – задолженности юридических и физических лиц и государства по отношению к предприятию.

Оборотные производственные фонды обеспечивают бесперебойность процесса производства, тогда как фонды обращения отвечают за реализацию произведенного товара и получение денежных средств, которые отражают благополучие предприятия.

С точки зрения ликвидности, оборотные активы можно расположить в следующем порядке: абсолютно ликвидные, то есть активы которые можно наиболее быстро и легко реализовать, которые при этом также имеют почти нулевую степень риска по их ликвидности к таким можно отнести, к примеру, денежные средства и некоторые быстро реализующиеся краткосрочные ценные бумаги, далее идут активы с высокой степенью ликвидности, то есть быстрореализуемые, но имеющие уже малую долю риска, к ним можно отнести дебиторскую задолженность предприятий, у которых достаточно крепкое финансовое положение, материальные запасы, кроме тех, которые уже достаточно давно не использовались в производстве и считаются залежавшимися и также готовая продукция, которая популярна среди потребителей. Далее идут оборотные активы, у которых присутствует средняя степень ликвидности и соответственно средний уровень риска, такие как незавершенное производство, готовая продукция производственно-технического назначения и расходы будущих периодов, и в конце списка находятся самые труднореализуемые оборотные активы, у них самый высокий уровень риска нереализуемости, сюда можно

отнести дебиторскую задолженность тех компаний и организаций, у которых нестабильное финансовое положение, материальные запасы, которые давно не использовались в производстве и готовая продукция, которая непопулярна среди потребителей.

По полноте объема оборотных средств можно провести следующую классификацию. Первую категорию составят те активы, которые находятся в избытке, которые в целом увеличивают время оборота активов, что в итоге сказывается негативно на общий темп производства. Далее идут оптимальные оборотные активы, необходимы для бесперебойной работы предприятия, при которой возникает максимально полезный эффект от использования этих средств. Последней категорией являются те активы, которые находятся в дефиците у предприятия, что также увеличивает общее время процесса работы организации и снижения объема выпускаемой продукции.

Постоянно двигаясь, оборотный капитал делает непрерывный оборот, в котором выделяют 3 стадии [4].

1. Заготовительная стадия. Происходит формирование производственных запасов, используемых для производства определенных товаров, именно на этой стадии оборотные средства из денежной формы переходят в форму запасов.

2. Производственная стадия. Представляет собой непосредственно сам процесс производства (формирование НЗП и готовой продукции).

3. Стадия реализации. Происходит реализация готовой продукции и получение денежных средств на расчетный счет организации.

Условия на рынке постоянно меняются, поэтому потребность в оборотных средствах у предприятия также нестабильна. Получить нужное количество оборотных активов за счет собственных средств становится труднее и иногда кажется совсем невозможным. Статистика показывает, что в большей доле случаев использование заемного капитала имеет большую эффективность, чем использование собственных средств. Однако, такие факторы как увеличение

процентных ставок, инфляция останавливают предприятия в привлечении заемных средств.

В таблице 2 представлена классификация источников формирования оборотных средств [5].

Таблица 2 – Классификация источников формирования оборотных средств

Источник	Классификация
Собственные средства	Уставный капитал
	Чистая прибыль (фонд развития)
Приравненные к собственным средствам (устойчивые пассивы)	Минимальная задолженность по заработной плате
	Минимальная задолженность по отчислениям на социальные нужды
	Задолженность покупателям по товарам, принятым на комиссию
Заемные средства	Краткосрочные кредиты
	Краткосрочные займы
Привлеченные средства	Кредиторская задолженность
	Прочие средства

В момент учреждения предприятия, формирование оборотных средств идет за счет собственных средств (уставного капитала). Их сумму можно рассчитать по формуле:

$$СОС = СК + ДО - ВНА, \quad (1)$$

где СОС – собственные оборотные средства предприятия, тыс. руб.;

ДО – долгосрочные обязательства, руб.;

СК – собственный капитал, руб.;

ВНА – внеоборотные активы, руб.

Минимальная задолженность по заработной плате, рассчитывается по формуле:

$$З_{зп} = \frac{((tв - tн) * ФЗП)}{Т}, \quad (2)$$

где  $Z_{зп}$  – минимальная задолженность по заработной плате, тыс. руб.;

$tв$  – день выдачи заработной платы;

$tн$  – день начисления заработной платы;

ФЗП – фонд заработной платы работников предприятия, руб.

T – количество дней в периоде.

Минимальная задолженность по отчислениям на социальные нужды рассчитывается по фиксированному проценту отчислений от минимальной задолженности по заработной плате:

$$Z_{\text{соц}} = \frac{35,6 * Z_{\text{зп}}}{100}, \quad (3)$$

При дефиците собственных средств или устойчивых пассивов для создания оборотных средств организация может привлечь для этого заемные средства в виде краткосрочных кредитов и займов и привлеченные средства в виде кредиторской задолженности и прочих ресурсов.

Рост доли заемных средств может быть оправданным если в большей доли присутствуют долгосрочные кредиты, т.к. они вносят вклад в финансирование внеоборотных активов и что в свою очередь увеличивает ту часть собственного капитала, которая может повысить значение той части собственных средств, которая необходима для формирования оборотных активов, но это имеет место быть при соблюдении правила финансового рычага и если доля собственного капитала будет больше чем доля заемного капитала.

Кредиторская задолженность (КЗ) является наиболее предпочтительным элементом краткосрочных заемных средств. Она относится к незапланированным ресурсам формирования оборотных средств. Наличие кредиторской задолженности говорит об участии средств других предприятий в обороте предприятия. Одна часть кредиторской задолженности вытекает из действующих счетов. Кроме этого, кредиторская задолженность может возникнуть в ситуации нарушения платежных сроков. Она является безвозмездным ресурсом финансирования имущества, но только если ее структура рациональна. Она рациональна если:

- доля кредиторской задолженности товарного характера преобладает в общей доле, но при этом не должно быть просроченной КЗ и темп роста суммы КЗ товарного характера меньше, чем темп роста выручки предприятия;



– хорошая платежеспособность компании, т.е. нет просроченной КЗ.

В основном, минимальная необходимость в оборотных средствах обеспечивается за счет собственных средств предприятия, но иногда у организации возникают ситуации в дополнительных оборотных средствах. В этих случаях возникает привлечение заемных средств.

Кредиты в банке могут предоставляться как в инвестиционной форме кредита, так и в форме краткосрочных ссуд. Коммерческий кредит оформляется как вексель, т.е. кредит или заем, когда оплата производится позже, в оговоренные сроки. Банковский процент включается покупателем в себестоимость товара в пределах учетной ставки, которую установил Центральный банк, увеличенной на три пункта. Остальная же часть процента выплачивается из прибыли предприятия.

Инвестиционный налоговый кредит выдается государственными органами власти, представляя собой отсрочку налоговых платежей. Для его получения предприятие составляет заключение с местным налоговым органом. Предприятия, представляющий сектор малого бизнеса могут взять инвестиционный налоговый кредит с целью покупки некоторой части оборудования. Также сам работник может внести инвестиционный взнос в предприятие для развития компании под определенный процент. Кроме этих методов можно также покрыть потребность в оборотных средствах за счет выпуска долговых ценных бумаг.

## 1.2 Особенности управления оборотными активами торгового предприятия

Финансовая устойчивость предприятия и показатели ликвидности и платежеспособности имеют тесную связь со временем, в течение которого оборотные средства превращаются из материальной формы в денежную. Поэтому ключевыми показателями эффективности использования оборотных средств наравне с финансовой устойчивостью, ликвидностью и платежеспособностью выступают показатели оборачиваемости (деловой активности предприятия).

На сегодняшний день, при управлении оборотными активами в сложных для предприятия условиях (кризис, санкции) были найдены оптимальные количества оборотных средств, выраженных в денежной форме, на которые следует ориентироваться предприятиям в будущем для получения максимальной выгоды.

Существуют 3 стратегии, которые позволяют определить этот необходимый уровень оборотных средств. Они представляют собой мероприятия и навыки, которые помогают разместить, сохранить и нарастить оборотные активы через интегрированный менеджмент его элементов, которые также направлены и на максимизацию доходов предприятия [6].

Первая стратегия – «осторожная». Она характеризует высокую величину денежных средств, ликвидных ценных бумаг и товарно-материальных запасов. При этой стратегии объем выпускаемой продукции поддерживается политикой кредитов, которые выдаются покупателям, что приводит к росту дебиторской задолженности.

«Ограничительная» стратегия характеризуется получением доходов от меньшего объема финансовых ресурсов, которые находятся в состоянии застоя в оборотных активах. Наличные деньги, товарно-материальные запасы, ценные бумаги и дебиторская задолженность сведены до минимума.

«Умеренная» стратегия характеризуется как промежуточная ниша между двумя ранее описанными стратегиями. Для каждой организации было бы приемлемо поддерживать критически необходимую величину оборотного капитала, т.к. при его увеличении появится еще большая нужда в финансировании без последующего увеличения прибыли. В то же время при ограничительной стратегии, после неоправданного уменьшения оборотного капитала последует сокращение объема продаж по причине дефицита товарно-материальных запасов. В неблагоприятные для предприятия периоды времени, осторожная политика не принесет никакого положительного результата, т.к. минимального объема оборотных активов предприятию будет недостаточно и ему потребуется страховой запас.

Если рассматривать длину финансового цикла, ограничительная стратегия будет ускорять оборачиваемость активов и сокращать время обращения денежных средств, в то время как осторожная политика может включать в себя еще большие объемы страховых запасов оборотных средств и, следовательно, увеличивать время обращения денежных средств предприятия.

На рисунке 2 представлена зависимость между оборотными средствами и объемами реализации [7]. Чем круче угол наклона прямой, т.е. чем больше величина требуемых оборотных активов у предприятия, тем более стратегия безопасна с точки зрения ликвидности и платежеспособности, но тем хуже и менее результативна, если рассматривать ее со стороны оборачиваемости, рентабельности. И наоборот, при использовании меньшей величины оборотных активов для достижения тех же целей, стратегия будет более эффективной, но более рискованной.



Рисунок 2 – Зависимость между оборотными средствами и объемами реализации

Выбор финансирования оборотного капитала состоит в нахождении приемлемого соотношения между экономической эффективностью предприятия и риском. Краткосрочное финансирование можно ранжировать по уровню спонтанности видов финансирования, примерами таких видов являются счета

начисления и счета к оплате из-за зависимости между объемом и масштабом деятельности предприятия. Кредиты или счета к оплате считаются главными источниками краткосрочных средств организации. Решение насчет применения кредита выносится после соотношения экономической пользы от этого кредита и затратами на его использование. Если они слишком высокие, то организации следует выбрать другие методы финансирования оборотных средств. Счета начисления имеют большую степень спонтанности, чем счета к оплате. Их можно характеризовать как уже начисленные, но еще невыплаченные задолженности, наибольшую популярность этих счетов имеет счет, который отвечает за заработную плату. Суммы по этим двум счетам имеют свойство, при расширении производства, увеличиваться, что делает счета начисления безвозмездным методом финансирования.

Возможности по использованию спонтанных способов финансирования могут иссякнуть, и тогда у предприятия возникает потребность в нахождении остаточной необходимости в оборотных средствах. Метод, позволяющий предприятию использовать при финансировании постоянную и переменную часть оборотных активов, зависит от выбранной стратегии финансирования. Существуют 3 вида стратегии финансирования [8].

Умеренная (компромиссная) стратегия включает в себя цель в идентичности сроков существования активов и способов их финансирования. При такой стратегии, организация использует хеджированный способ финансирования, т.е. все виды активов, имеющиеся у предприятия, покрывают обязательства любого вида, но это будет возможно только тогда, когда их срок погашения примерно равен. Задачей стратегии можно считать обеспечение расчетов по долгам, при наступлении срока платежа. Постоянные активы должны финансироваться за счет постоянного капитала, состоящего из собственного капитала, спонтанной кредиторской задолженности и долгосрочного заемного капитала.

Необходимо отметить, что постоянная часть оборотных активов формируется с помощью счетов начисления и оплаты, а переменная часть – привлечением краткосрочных кредитов.

Консервативная стратегия является следующим видом стратегии. В долгосрочной перспективе, при ее эксплуатации часть переменных активов финансируются в той же мере что и постоянная часть. Краткосрочные кредиты используются предприятием только если потребность в оборотных активах максимальна. Недостатком этой стратегии можно считать уменьшение возможного значения прибыли.

Агрессивная стратегия включает в себя финансирование постоянных оборотных активов с помощью краткосрочного кредита. В следствии чего возникает риск рефинансирования потребности в оборотном капитале после истечения срока кредита. Чем агрессивнее стратегия, тем больше доля оборотных активов, которые спонсируются за счет краткосрочных кредитов. Бывают такие примеры, когда постоянный капитал спонсирует только основные средства предприятия, это может случаться при высоко агрессивной стратегии. Оборотные активы же финансируются от краткосрочной кредиторской задолженности. При использовании этой стратегии можно достичь большого уровня прибыли за счет использования недорогих источников финансирования, издержки на их использование сводятся к минимуму. Но данная стратегия имеет слишком высокий уровень риска из-за своего не возобновляемого кредита, что может привести к остановке работы предприятия.

Теория финансового менеджмента выделяет 3 принципиальных подхода к формированию оборотных активов. Агрессивный подход характеризуется сведением к минимуму страховых резервов по некоторым видам оборотных активов. Такой подход имеет наиболее высокую эффективность, но, если на производстве появляются различные сбои и поломки, они могут привести к серьезным потерям из-за снижения объемов производства и реализации товара. Консервативный подход включает в себе полноту оборотных активов и хранение

расширенных резервов в случае непредвиденных обстоятельств, которые могут повлиять негативно на предприятие. Этот подход имеет наименьшую степень риска, но также и имеет наименьшую эффективность от использования оборотных активов за счет увеличенного оборота. Умеренный подход уравнивает два подхода, которые были описаны выше. При полной удовлетворенной потребности в оборотных активах и созданных в нормальных размерах резервов, можно достичь среднее для действительных условий на рынке соотношение риска и эффективности.

Существует ряд действий, которые помогают выбрать подходящую политику управления оборотными средствами [9].

1. Проанализировать оборотные средства, находящиеся у предприятия в предшествующем году, что поможет найти уровни повышения эффективности от использования активов. Для начала рассматривается динамика общего объема активов, дальше – динамика в разрезе их основной структуры, анализ оборачиваемости и рентабельности, основных источников финансирования.

2. Выбор одного из принципиальных подходов формирования оборотных активов.

3. Расчет необходимого объема оборотных средств, который зависит от подхода их формирования. После необходимо провести ряд оптимизационных действий: найти пути сокращения продолжительности оборотов, модифицировать объем и уровень активов через нормирование их оборота и величин, найти общий объем активов за следующий период.

4. Нахождение подходящего для предприятия соотношения постоянной и переменной части оборотных средств. После провести оптимизацию, сперва построить график “сезонной волны”, расчет коэффициентов неравномерности, измерение постоянной и максимальной переменной части оборотных активов.

5. Интерпретировать оборотные средства через денежные средства, высоко- и среднеликвидные активы.

6. Увеличение рентабельности оборотных активов.

7. Снижение оборотных потерь.

8. Нахождение источников финансирования.

Как было сказано выше, основной долей в структуре оборотных активов владеют товарные запасы, денежные средства и дебиторская задолженность. Существуют различные методы управления этими элементами [10].

1. Управление дебиторской задолженностью. Методика управления дебиторской задолженностью входит в общую политику предприятия по управлению оборотными средствами.

Процесс управления можно разбить на несколько этапов, где для начала нужно проанализировать уровень дебиторской задолженности предприятия за прошедший период. Это необходимо для оценки величины и состава исследуемого объекта, и также уровня эффективности инвестирования в будущем, далее рассчитывается среднее время инкассации дебиторской задолженности и ее оборачиваемость, рассматривается просроченная дебиторская задолженность и выделяется сомнительная и безнадежная задолженность, рассчитывается экономическая выгода от инвестирования средств в будущем.

Следующим этапом будет формирование кредитной политики с точки зрения отношения к покупателям. В процессе ее формирования рассматриваются два аспекта: какой тип кредитной политики будет выгоден для предприятия (агрессивный, консервативный или умеренный) и в какой форме кредита можно реализовать товар (товарный или потребительский).

В дальнейшем определяются возможные суммы денежных средств, которые инвестируются через форму потребительского или товарного кредита. Потребительский характеризует себя как форму розничной реализации с отсрочкой платежа, в то время как товарный – величину оптовой реализации на условиях отсрочки платежа, если она превышает сроки расчетов с банком.

После формируются кредитные условия. В них входят: срок предоставления кредита – крайний срок, на который покупатель может отсрочить свой платеж,

размер кредита – сумма долга по кредиту, стоимость кредита – сумма скидок, которые предоставляются за немедленную оплату за приобретенные товары.

Следующим шагом необходимо оценить покупателей и условия кредита. По товарному кредиту оцениваются: объем операций с покупателем, его репутация и платежеспособность. По потребительскому – уровень доходов, дееспособность, личное имущество. После необходимо составить процесс инкассации, в нем должны быть рассмотрены сроки и формы напоминания покупателям о скором платеже. На предприятии должны учитываться актуальные на сегодняшний день формы рефинансирования дебиторской задолженности, такие как факторинг, скидки и учет векселей. Факторинг – операция, связанная с финансами, которая заключается в уступке организации-продавцом права на получение денежных средств за предоставленный товар в пользу банка или как еще его можно назвать “фактора компании”, который берет на себя все кредитные риски, связанные с инкассацией (за эту услугу банк берет комиссию). Различные скидки обеспечивают защиту организации от убытков, которые могут быть вызваны инфляцией и способствуют недорогому увеличению оборотного капитала.

2. Управление товарными запасами. Функцией товарных запасов можно считать выполнение различных заказов, исходящих от покупателей на товары в необходимых для них количестве и в установленные сроки. Логично, что требуются затраты на содержание и хранение запасов, пока они не будут реализованы. Необходимо отметить, что издержки предприятия будут возрастать по причине отвлечения капитала из оборота, который был инвестирован в запасы.

Именно поэтому необходимо добиться грамотного соотношения затрат и доходов от групп запасов и определить какой объем запасов по каждой группе или позиции будет достаточен для предприятия. Только эмпирических наблюдений может быть недостаточно и поэтому необходимо перейти к объективным критериям. Базовые показатели качества выбранной политики управления могут выступать в качестве обобщенных показателей. К тому же



существуют субъективные критерии и их комбинации, которые также могут характеризовать качество управления запасами:

– критерии достаточности объема запасов для удовлетворения спроса потребителей (например, “уровень обслуживания”, т.е. доля запросов, которые были выполнены за счет имеющихся запасов с первого раза от общего объема заказов);

– критерии, которые основываются на нахождении приемлемого размера заказа, который обосновывается соотношением стоимости хранения и выполнения заказа. Затраты на хранение и будут ограничением на размер запасов, причем они входят во “вмененные” затраты, которые характеризуют случай, когда прибыль могла бы быть получена, если бы денежные средства были бы пущены в оборот, а не для хранения запаса. Слишком объемные заказы уменьшают стоимость выполнения заказов, но увеличивают затраты на хранение. Поэтому так необходим оптимальный объем заказа – математически рассчитанный объем заказа, который имеет приемлемое соотношение между издержками на хранение и подготовку заказа и выполнение заказа. Его размер можно рассчитать по модели Уилсона:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \cdot D \cdot S}{h}}, \quad (4)$$

где  $Q$  – оптимальный объём одной партии по позиции, штук;

$D$  – стоимость размещения и выполнения одной поставки от поставщика, рублей;

$S$  – спрос на позицию, штук за период;

$h$  – затраты на хранение одной единицы позиции, рублей за штуку за тот же период.

– критерии, которые характеризуют денежные потоки от действий, связанных с закупкой и реализацией товара (величина ЧДД);

– критерии, отвечающие за оценку рентабельности предприятия при разных методах управления запасами. Такой показатель как “рентабельность активов”,

который рассматривается как отношение рентабельности оборота и оборачиваемости активов.

Наличие избыточного количества запасов увеличивает величину активов предприятия и приводит к увеличению времени оборачиваемости. В мировой экономике были разработаны методы управления запасами, которые можно разделить на 2 группы: “от склада” и “от продаж”.

Во многих иностранных программах управление запасами выполняется с помощью технологии SIC (Statistical Inventory Control), которая включает в себя методы, основанные на статистике для моделирования времени и спроса пополнения запасов. Подход “от склада” характеризуется расчетом нормированных свойств запасов по каждому виду ассортимента за счет наблюдений за их фактической оборачиваемостью в течении долгого времени.

В основе этого метода нужно рассчитать: страховой запас по каждой позиции – это постоянная величина запасов, которая при нормальных условиях для предприятия остается нетронутой, основной ее целью является непрерывное снабжение запасами покупателей в случае непредвиденных для предприятия случаях; точка заказа образует нижний предел запасов, при достижении которой, появляется необходимость в организации заказа на пополнение запасов [11].

Также, на основе статистических сведений, можно выделить группы товаров с различной степенью значимости в общем товарообороте предприятия (категории А, В, С) и предсказуемости поведения (X, Y, Z). Для каждой группы предприятие применяет индивидуальные методы управления. Группы товара А и X являются наиболее ценными для предприятия, которые стоят большего внимания по их управлению, группы В и Y – стандартного учета, а группы С и Z – упрощенные методы.

Можно сделать вывод, что использование SIC основывается в большей мере на сведениях, закрепленных статистикой, а не на информации, полученной в результате анализа каждой истории взаимоотношений и контакта с покупателями, что помогает спрогнозировать количество продаж в краткосрочном периоде.

В подходе “от продаж” можно увидеть более точные прогнозы объемов продаж, которые обобщают связи с покупателями и наблюдения за их действиями и которые помогают предприятию в большей степени усовершенствовать управление запасами дополняя “толкающие” модели (статистические) планирования заказов “вытягивающими”. Примером такой модели может быть DRP модель (Distribution Requirements Planning), характеризующаяся пополнением запасов на основе обработки заявок дистрибьютеров.

Первоначальные бюджеты продаж по клиентам составляются менеджерами, отвечающими за отдел сбыта, после этого данные по клиентам объединяются и составляется сводный бюджет по всему ассортименту, который и будет базой для закупок в данном периоде времени. Номенклатурные заказы покупателей являются первичными объектами планирования при составлении бюджета. Менеджер сначала может составлять бюджет по значимости клиентских групп (А, В, С) и только потом по каждому клиенту отдельно, также начиная с самых важных и надежных.

С клиентами, которые могут относиться к группе А возможны активные методы взаимодействия: изучение факторов, которые влияют на изменение спроса на товар, новые предложения по работе, поддержка клиента по редким товарам и т.д.

Общая таблица планирования в разрезе клиентов, основанная на ABC и XYZ анализе трансформируется в таблицу по ассортименту, которую нужно отправить в отдел закупок, и которая в дальнейшем будет базой для планирования закупок, учитывая интересы главных клиентов.

В то же время, на складских помещениях проводится централизованное планирование позиций ассортимента, которые в меньшей степени важны и стабильны для предприятия, что помогает снизить общий объем запасов организации. Для этого менеджеры, ответственные за отдел закупок, после анализа сведений за прошлые периоды и наличных запасах, могут вести склад с помощью SIC-системы.

Бюджетирование объема закупок, запасов и реализации усиленно увеличивают точность прогнозирования. Товарные запасы имеют наибольшую долю в составе оборотных активов торгового и производственного предприятия, именно поэтому их управление и оптимизация являются важными задачами в управленческом учете.

3. Управление денежными средствами. Установление минимального требуемого уровня денежных средств для проведения текущей операционной деятельности предприятия направлено на определение нижней границы остатка необходимых денежных средств.

Расчет этой величины берет за основу прогнозируемый денежный поток по текущим хозяйственным операциям, а именно величину расходов этих средств по хозяйственным операциям в предстоящем периоде. Минимальную потребность можно посчитать по формуле:

$$Д_{a_{\min}} = \frac{ПР_{да}}{О_{да}}, \quad (5)$$

где  $Д_{a_{\min}}$  – минимально необходимая потребность в денежных активах для осуществления текущей хозяйственной деятельности в предстоящем периоде;

$ПР_{да}$  – предполагаемый объем платежного оборота по текущим хозяйственным операциям в предстоящем периоде;

$О_{да}$  – оборачиваемость денежных активов (в размах) в аналогичном по сроку отчетном периоде.

В зарубежном управлении денежными средствами можно найти более сложные модели расчета оптимального, максимального и минимального уровня остатка денежных средств, используемых в случаях, при сложно предсказуемых будущие платежах план доходов и расходов денежных средств нельзя рассчитать по месяцам.

Модель В. Баумоля использует в своей основе модели оптимальные партии заказа, эта модель до сих пор остаётся классической моделью при управлении денежными средствами и запасами компании. Она проводит оптимизацию всей совокупности денежных средств и их эквивалентов, путём деления их на две части – наличные денежные средства и высоколиквидные ценные бумаги, и описание механизма их взаимной трансформации.

По модели Баумоля можно определить минимальный остаток, который будет приниматься за ноль и максимальный (как и оптимальный) будет рассчитываться по формуле:

$$ДА_{\max} = \sqrt{\frac{2 * P_k * O_{да}}{СП_{кfv}}}, \quad (6)$$

где  $ДА_{\max}$  – оптимальный остаток денежных активов в планируемом периоде;

$P_k$  – средняя сумма расходов по обслуживанию одной операции с краткосрочными финансовыми вложениями;

$O_{да}$  – общий расход денежных активов в предстоящем периоде;

$СП_{кfv}$  – ставка процента по краткосрочным финансовым вложениям в рассматриваемом периоде.

Средний остаток денежных активов по этой модели будет браться как половина величины максимального остатка денежных средств.

Модель Баумоля весьма удобна в применении, но ее использование предпочтительнее при описании макроэкономических процессов, либо для предварительного анализа. Для расчёта величины остатков денежных активов по конкретному предприятию у нее имеются недостатки: она не работает в условиях неопределённости, не допускает платежей в неравномерных размерах, не учитывает цикличность и сезонность.

В условиях неопределённости работает модель Миллера-Орра, в основе которой денежные притоки и оттоки меняются произвольно каждый день. Она также проводит оптимизацию всей совокупности денежных средств и их

эквивалентов, путём деления их на две части – наличные денежные средства и высоколиквидные ценные бумаги, и описание механизма их взаимной трансформации [12].

По этой модели за минимальный остаток денежных активов берется величина равная их минимальному резерву в отчетном периоде, и она должна быть положительной. Оптимальный остаток денежных средств будет рассчитываться по формуле:

$$ДА_{\text{опт}} = 3 * \sqrt{\frac{3 * P_k * OT}{4 * СП_{\text{квф}}}}, \quad (7)$$

где  $OT$  – сумма максимального отклонения денежных активов от среднего в отчетном периоде.

Величина максимального остатка принимается как трехкратно увеличенная величина оптимального размера денежных средств. За среднюю величину остатка денежных активов берется половина суммы минимального и максимального остатка.

Исправление потока платежей с целью уменьшения величины максимальной и средней необходимости в остатках денежных средств осуществляется путем его своевременного регулирования (переноса срока некоторых платежей по заблаговременному согласованию с контрагентами).

В начале необходимо отрегулировать декадные сроки расходования денежных средств, что позволяет почти избавиться от остатков денежных активов в рамках исследуемого периода времени. Далее величина среднего остатка денежных активов оптимизируется, учитывая резервный запас этих активов. При этом в первую очередь максимальный остаток денежных активов с учетом неравномерности платежей и резервного запаса, а затем их средний остаток.

Полученная сумма денежных активов в этом процессе повторно инвестируется в краткосрочные финансовые вложения или в другие виды активов.

Обеспечение уменьшения длительности оборота денежных активов определяет потребность в поиске резервов такого ускорения в организации. Основными из них можно считать:

- уменьшение расчетов через наличные деньги, т.к. они увеличивают остаток денежных средств, находящихся в кассе, и уменьшают срок пользования собственными денежными средствами во время прохождения платежных документов поставщиков;

- снижение количества расчетов с поставщиками через аккредитивы и чеки, т.к. они вытягивают на продолжительный период денежные средства из оборота из-за необходимости их предварительного резервирования на специальных счетах в банках;

- ускорение индексации денежных средств, при котором уменьшается остаток денежных активов в кассе.

### 1.3 Современные методы управления ассортиментом розничного магазина

Товарный ассортимент – группировка товаров, которые взаимосвязанные между собой схожестью их функционирования, продажи одним и тем же клиентам, или через одни и те же типы торговых заведений, или в рамках одного и того же диапазона цен [13]. Классификация ассортиментов представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Классификация ассортиментов

Критерий	Виды	Сущность
По местонахождению товаров	Промышленный	Ассортимент товаров, который вырабатывается отдельными отраслями промышленности или отдельным промышленным предприятием
	Торговый	Ассортимент товаров, представляемый в торговых сетях
В зависимости от широты охвата товара	Простой	Ассортимент товаров, которые классифицируются не более чем по трем признакам.
	Сложный	Ассортимент, представленный такими видами товаров, которые классифицируются более чем по трем признакам удовлетворяющих разнообразные потребности потребителей.
	Развернутый	Ассортимент товаров, которые представлены через их разновидности.

### Окончание таблицы 3

Критерий	Виды	Сущность
	Укрупненный	Ассортимент товаров, объединенный по общим признакам в определенной совокупности товаров.
	Видовой	Набор товаров различных видов, разновидностей и наименований, удовлетворяющих аналогичные потребности.
	Сопутствующий	Набор товаров, выполняющие вспомогательные функции и которые не относятся к основным для данной организации
	Смешанный	Набор товаров разных групп, видов, наименований, отличающихся большим разнообразием функционального назначения
По степени удовлетворения потребностей	Рациональный	Набор товаров, который обеспечивает достаточную степень удовлетворенности потребителей и достижение целей организации
	Оптимальный	Набор товаров, которые позволяют удовлетворить реальные потребности с наиболее полезным эффектом для потребителя или организации
В зависимости от характера потребностей	Реальным	Фактический набор товаров, которым владеет конкретная организация производителя или продавца
	Прогнозируемым	Набор товаров, который должен будет удовлетворять предполагаемые потребности

Среди ключевых нормативных документов, регулирующих ассортимент товаров, можно выделить:

1. Стандарты на продукцию. В этих документах устанавливается реестр видов, наименований ассортимента групп, которые составляют базовую широту и базовую полноту ассортимента, также в них учитываются специальные разделы, в некоторых стандартах приводится краткая характеристика видов и разновидностей;

2. Каталоги, прейскуранты, прайс-листы. Они формируются предприятиями-изготовителями или организациями. Они несут информацию для потребителей об ассортименте и стоимости товаров;

3. Законодательная база. Статьи 467, 468 ГК РФ посвящены определению ассортимента товаров и последствий нарушения ассортимента товаров [14].

Характеристиками ассортимента можно назвать ширину, глубину, устойчивость и высоту ассортимента.

Ширина ассортимента показывает количество различных продуктовых линий в производственной программе предприятия. Чем шире ассортимент производимой продукции, тем больше вероятность того, что потребности



покупателей будут удовлетворены и в дальнейшем клиентская база может расширяться. Расширению товарного ассортимента помогают следующие факторы:

- закупка промышленными покупателями несколько разных товаров у одного поставщика, реализация нескольких разных товаров способствует снижению затрат на процесс сбыта;

- широкий ассортимент более удобен для оптовиков, торговый агент может успешно продавать несколько разных товаров;

- неиспользованные производственные мощности, специальные модификации – основа для разработки новых товаров.

Глубиной ассортимента можно характеризовать величину товара в рамках определенной продуктовой линии. Средняя глубина ассортимента рассчитывается как среднее количество товаров во всех продуктовых линиях, предлагаемых для продажи. Устойчивость ассортимента – это обеспечение постоянного ассортимента товаров всех групп, подгрупп, видов и разновидностей и взаимосвязь между различными продуктовыми линиями в следующих областях: сфера эксплуатации, технологии, используемое сырье, методы стимулирования продаж, каналы сбыта. Высота ассортимента определяет среднюю цену товаров в продуктовой линии [15].

Каждый ассортимент требует уникальной стратегии, и работу с ним поручают отдельному лицу, который в дальнейшем будет принимать решения относительно широты товарного ассортимента. Рассмотрим основные стратегии.

1. Нарастивание вниз (от верхнего эшелона рынка к охвату нижележащих эшелонов). Большинство предприятий вначале располагаются в верхнем эшелоне рынка и постепенно расширяя свой ассортимент, стремятся охватить и нижележащие эшелоны. Стратегия нарастивания вниз имеет задачу сдерживание конкурентов, наступление на них или распространение в более быстро растущие сегменты рынка (например, корпорация General Motors параллельно с

производством автомобилей среднего и высшего класса стала выпускать более доступные автомобили).

2. Нарастивание вверх, т.е. проникновение из низших эшелонов в верхние. Предприятия, которые занимают свое место в нижних эшелонах рынка, вскоре, захотят проникнуть в вышележащие, ставя себе в задачи позиционировать себя в качестве производителя с исчерпывающим ассортиментом, увеличить темпы роста верхних эшелонов рынка и прибыльность компании. Но может возникнуть проблема в недоверии потенциальных покупателей, что фирма-новичок способна производить товары высокого качества, поэтому решение о наращивании вверх может оказаться рискованным и вызвать сильное противодействие конкурентов (например, компания Volkswagen долгое время выпускала недорогие автомобили, а затем стала производить автомобили среднего класса).

3. Двустороннее наращивание для предприятий, которые находятся в среднем эшелоне рынка. Оно может принять решение об увеличении своего товарного ассортимента и вверх и вниз одновременно (например, компания Texas Instruments вышла на рынок карманных калькуляторов с товаром среднего класса. После успеха на своем уровне рынка было принято решение наращивать свой ассортимент вниз, выпуская более дешевые калькуляторы и вступая в конкуренцию с калькуляторами фирмы Baumatic. Затем, освоив производство высококачественных, профессиональных калькуляторов, компания вступила в конкуренцию с корпорацией Hewlett-Packard).

Насыщение ассортимента характеризуется производством новых товаров в тех же ценовых диапазонах, что и старые, ориентированных на те же группы потребителей. Также расширение товарного ассортимента можно достичь путем добавления новых изделий в его существующих рамках. Существуют причины, по которым следует прибегать к насыщению ассортимента: желание стать ведущей фирмой с исчерпывающим ассортиментом и увеличить прибыльность организации; цель задействовать простаивающие производственные мощности и свести к минимуму пробелы в ассортименте; стремление выйти на лидирующие

позиции на рынке. Перенасыщение ассортимента ведет к снижению общих прибылей, так как товары начинают подрывать сбыт друг друга, а потребители оказываются сбитыми с толку. Поэтому при выпуске новых товаров фирме следует удостовериться, что новинка заметно отличается от уже выпускаемых изделий.

Если предприятие выпускает несколько товарных ассортиментных групп товаров, то говорят о товарной номенклатуре.

Товарная номенклатура – это совокупность или перечень всех ассортиментных групп и товарных единиц, предлагаемых и производимых предприятием [16]. Необходимо не смешивать понятия "ассортимент" и "номенклатура". Номенклатура может включать в себя разное количество видов ассортимента, объединенных общей характеристикой. Ассортимент более детален, это понятие широко применяется при определении сбалансированности спроса и предложения конкретных изделий.

Товарная номенклатура характеризуется широтой (величины ассортиментных групп), насыщенности (количества отдельных товаров), глубины (количества вариаций предложения товара), гармоничности (схожестью между товарами разнообразных ассортиментных групп).

Управление ассортиментом – это деятельность, которая ведется для достижения требований ассортимента. Основными этапами этого процесса можно назвать: формирование требований к рациональности ассортимента, установление ассортиментной политики организации и формирование ассортимента. Уровень требований к рациональности ассортимента индивидуален для каждого предприятия и определяется через выбранную ассортиментную политику.

Ассортиментная политика – это общие цели, возможности и основные направления, сформированные высшим руководством предприятия в области ассортимента. Задачей ассортиментной политики можно назвать приведение предложения в соответствие со спросом, т.е. соотношение выпускаемого товара со спросом по качественным характеристикам и объемам.

При её разработке есть необходимость в четком представлении возможных целей производства и сбыта, наличие разработанной стратегии производственно-сбытовой деятельности предприятия, иметь достаточно сведений о состоянии рынка, трезво оценивать возможности и ресурсы организации, как в настоящий период, так и на будущее.

Ассортиментная политика может быть направлена на решение следующих задач:

- изменение ассортимента производимой продукции, учитывая потребительские характеристики этой продукции и нюансов технологии ее производства;

- оптимизация темпов улучшения и обновления продукции как в целом, так и по отдельным ее видам;

- снижение финансовых затрат предприятия;

- выход на рынок с абсолютно новыми видами товаров, увеличение покупательской базы путем расширения сферы применения существующей производственной программы;

- максимальное удовлетворение запросов потребителей;

- расширение направлений производства предприятия, которые основаны на одной определенной технологии, единой квалификации персонала и т.д.

Важнейшей составляющей ассортиментной политики является формирование и управление ассортиментом.

Формирование ассортимента – процесс по составлению набора товаров, который позволяет удовлетворить фактические или прогнозируемые потребности, а также достичь целей, определенных руководством организации (рисунок 3).

На процесс формирования товарного ассортимента сильную долю влияния имеет научно-технический прогресс, который может абсолютно кардинально поменять состав ассортимента. В этом аспекте особое значение представляет научно обоснованное управление ассортиментом товаров.

В первую очередь, выбор способа управления ассортиментом находится в зависимости от уровня, осуществляемого процесс управления (стратегического или тактического). На стратегическом уровне принимаются решения, которые имеют связь с подбором стратегии в соответствии с рыночной конъюнктурой. На тактическом уровне проводится выбор конкретных ассортиментных позиций из уровня спроса и экономических показателей по каждой позиции.



Рисунок 3 – Система формирования ассортимента товаров

Также можно использовать другие факторы, влияющие на ассортимент предприятия: ситуация на рынке, желаемые достижения предприятия и его имеющиеся ресурсы. Это позволяет выбрать метод управления ассортиментом основываясь на факторах, с которыми ему приходится иметь дело в рамках его профессиональной деятельности. На рисунке 4 показаны стратегические методы управления ассортиментом.

Методы анализа рыночной ситуации	Методы формирования стратегии управления ассортиментом	Методы оптимизации стратегии управления ассортиментом
<ul style="list-style-type: none"> <li>• SWOT-анализ</li> <li>• концепция жизненного цикла товара</li> <li>• концепция кривой опыта</li> <li>• модель пяти сил конкуренции Портера</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• матрица «продукт-рынок» И. Ансоффа</li> <li>• матрицы Д. Абеля, Е. В. Клавдиевой, М. Ковалева</li> <li>• матрица родовых стратегий М. Портера</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• матрица BCG</li> <li>• матрица A.D. Little</li> <li>• матрица Hofer/Schendel</li> <li>• матрица GE/McKinsey</li> <li>• матрица Shell/DPM</li> </ul>

Рисунок 4 – Стратегические методы управления ассортиментом

Методы анализа рыночной ситуации, позволяют выявить факторы, связанные с состоянием рынка, и определить силу влияния этих факторов на деятельность предприятия, а также помогает оценить текущую ситуацию на рынке и определить возможные перспективы. Наиболее распространенными методами, применяемыми для этих целей, являются SWOT-анализ, концепция жизненного цикла товара, концепция кривой опыта, модель пяти сил конкуренции Портера.

Однако, при использовании этих методов, может выявиться ряд недостатков:

- иногда границу рассматриваемого рынка или отрасли трудно определить;
- невозможность проведения количественной оценки влияния выявленных факторов на рыночную ситуацию;
- для точности результатов необходимо применять данные методы в совокупности, т.к. использование только одного метода недостаточно.

Ко второй группе методов можно отнести способы, которые позволяют сформулировать альтернативы ассортиментной стратегии за счет их целевых установок предприятия. К таким методам относятся матрица «продукт-рынок» И.Ансоффа, ее модификации, предложенные Д.Абелем, Е.В.Клавдиевой, М.Ковалевым, матрица родовых стратегий Портера.

Их достоинства заключается в том, что матрицы управляют составлением альтернатив ассортиментной стратегии. Но формирование стратегий является творческим процессом, который матрицы могут существенно ограничить из-за

рассмотрения ограниченного числа переменных. Поэтому для формирования альтернатив ассортиментной стратегии целесообразно использовать ряд инструментов, которые позволили бы ответить на главные вопросы: что в ассортименте должно быть изменено для обеспечения роста и развития предприятия, а что, наоборот, должно быть сохранено для снижения риска и углубления концепции предприятия.

Назначение следующей группы методов – оптимизировать товарный ассортимент не только по отношению к внешней среде и целям предприятия, но и его ресурсам и возможностям. Общая идея этих моделей – представление продуктивного портфеля в виде неоднородных групп, среди которых одни товарные группы могут стать источниками будущего роста компании, но нуждающиеся в дополнительных инвестициях, другие группы обеспечивают стабильность развития компании и являются источниками инвестиций, третьи группы малоперспективны для дальнейшего развития, как в краткосрочном, так и долгосрочном плане [18].

Таблица 4 – Сравнительный анализ методов работы с ассортиментом

Метод	Достоинства	Недостатки
Матрица Ансоффа	Дает наглядное представление базисных стратегий	Ориентация только на рост. Ограничение: две переменные (продукт и рынок), каждая из которых может принимать только два значения – действующий и новый, что очень проблематично, если другие условия имеют значение для успеха.
Матрица BCG	Возможность отслеживать траектории движения товаров в матрице и корректировать ассортиментную политику	Отсутствие критериев, относящих товары к той или иной группе. Сложность в получении данных для построения матрицы.
Матрица GE	Может применяться в любых рыночных условиях	Скудное количество стратегий поведения фирмы на рынке (расширение, защита или сбор урожая) Является статичной моделью
Концепция ориентации на ЖЦТ	Может применяться в любых рыночных условиях	Не все товары проходят 4 стадии ЖЦТ (например, сезонные товары). Отсутствие критериев, определяющих переход из одной стадии в другую. Отсутствие ориентации на доходность товаров

Можно сделать вывод о том, что статистические методы прогнозирования предпочтительны в том случае, если у организации в наличии имеется большое количество информации и, при этом, не ожидается больших изменений. Если же объем продаж резко изменился за последнее время, лучше использовать методы исследования намерений потребителей и экспертные методы. Также выбор метода определения спроса находится в зависимости от этапа жизненного цикла товара и возможности сбора информации. Повысить точность прогноза можно за счет комбинированного применения различных методов.

На рисунке 5 представлены методы тактического управления ассортиментом. При использовании методов экономической оценки ассортимента можно сделать вывод о том, что комплексные методы выявляют потребность в рассмотрении целой группы показателей эффективности ассортимента. Их состав и влияние на итоговую оценку зависит от особенностей ассортимента, самого предприятия и сложившейся рыночной ситуации. Поэтому методики, разработанные учеными, должны не только выбирать, но и адаптироваться исходя их текущей ситуации на конкретном предприятии.

Методы определения спроса	Методы экономического анализа ассортимента	Методы разработки плана продаж
<ul style="list-style-type: none"> <li>• методы исследования намерений потребителей</li> <li>• экспертные методы</li> <li>• статистические методы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ABC-анализ</li> <li>• XYZ-анализ</li> <li>• матрица «Маркон»</li> <li>• метод Дибба-Симкина</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• линейное программирование</li> <li>• нелинейное программирование</li> <li>• динамическое программирование</li> <li>• методы стохастической оптимизации</li> </ul>

Рисунок 5 – Тактические методы управления ассортиментом

В качестве последней группы тактических методов управления ассортиментом на предприятии можно назвать методы, связанные с разработкой плана продаж. В их состав входят методы математического моделирования: линейное программирование, динамическое программирование.



План продаж можно назвать одним из основных документов, который определяет порядок работы всей компании, в следствии этого план продаж имеет повышенное внимание всех заинтересованных сторон, отстаивающих различные интересы.

Использование данной группы методов управления ассортиментом позволяет перевести все эти интересы из политического русла в область экономических решений, оптимальных по отношению к сложившейся конъюнктуре, ресурсам и целям организации.

Однако, при ближайшем рассмотрении методов, используемых для разработки плана продаж можно сделать вывод, что линейные модели не обладают полным набором возможностей для выбора вариантов структуры ассортимента, поскольку они позволяют получить оптимальное решение только на один плановый период и не рассматривают его связь с показателями предыдущего и последующего периода, частично устранить данные недостатки можно с помощью динамических моделей, методов нелинейного программирования и стохастической оптимизации.

Также весомый вклад в управлении ассортиментом выпускаемой продукции и принятии обоснованных управленческих решений играет маржинальный анализ. В его основе лежит разделение затрат в зависимости от изменения объема производства на постоянные и переменные. На практике отнесение затрат к постоянным и переменным будет зависеть от особенностей деятельности предприятия, принятой учетной политики, целей анализа.

Маржинальный анализ помогает оценить зависимость между такими показателями, как объем производства, затраты и прибыль. Основным показателем в этом анализе является маржинальный доход (маржинальная прибыль).

При планировании производственной программы необходимо ставить в приоритет величину маржинального дохода, а не прибыли. В условиях неполного использования производственных мощностей снятие с производства убыточной

продукции на основе полных затрат часто приводит к убыточности других групп, то есть еще большему ухудшению финансового положения.

Расчет величины маржинального дохода для дальнейшего управления ассортиментом позволяет руководству предприятия принимать верные управленческие решения, быстрее реагировать на изменения условий производства и окружающей среды. При этом продукция, имеющая положительный маржинальный доход, способствует покрытию постоянных затрат, а значит, росту прибыли.

Обобщая группу методов управления ассортиментом на тактическом уровне, можно сделать вывод о необходимости использования, как статистических методов анализа, так и экспертных, поскольку статистические методы, основываясь на большом объеме информации за предыдущие периоды, позволяют добиться высокой точности планирования. Однако, применение этих инструментов эффективно при условии стабильности, а также доступности данных. Эти недостатки позволяют устранить применение экспертных методов, которые достаточно эффективно в быстро меняющихся условиях и высокой неопределенности среды.

#### Выводы по разделу один

Раскрыта сущность и роль оборотных активов в торговых предприятиях. От подхода и стратегии формирования уровня оборотных активов предприятия зависит будущее компании и его стиль ведения бизнеса. Оборотные активы напрямую находятся в зависимости от выбранного состава ассортимента продукции, которую выпускает предприятие. Также рассмотрено понятие «ассортимента» его основные показатели, классификации и методы управления в современных экономических условиях. Крайне важно для предприятия не только верно выбрать стратегию менеджмента ассортимента, но и уловить необходимые потребности аудитории, которую хочет привлечь предприятие.

## 2 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ АССОРТИМЕНТОМ АО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП»

### 2.1 Характеристика и финансовый анализ деятельности АО "Melon Fashion Group"

#### 2.1.1 История предприятия

История «Мэлон Фэшн Груп» берёт начало в 1880-х годах. В Санкт-Петербурге в здании, где в настоящий момент находится штаб-квартира компании, императрица Мария Александровна организовала рукодельную школу для девочек. В последствии на её территории было создано одно из крупнейших предприятий Петербурга (Ленинграда) – швейная фабрика «Первомайская заря», ставшая в том числе популярным брендом города на Неве. Имя «Первомайки» – так ласково называли фабрику жители Ленинграда – гремело на всю страну. Различные исторические события, происходящие в стране в XX веке, оказали значительное влияние как на экономику страны в целом, так и на развитие отечественного бизнеса. «Первомайка» оказалась в числе немногих предприятий, сумевших не просто пережить не один кризис, но и получить активное развитие в наиболее сложные для страны периоды на фоне банкротства других игроков практически из всех отраслей промышленности и сфер деятельности.

Перевооружившись технически, компания постоянно объявляла о выходе в новые регионы и открытия магазинов, формат которых поражал покупателей новизной и необычным для российской розницы дизайном. Продукция «Первомайки» вышла на Федеральный уровень, а после, что до сих пор является недостижимым для многих компаний, – на международные рынки. За многолетнюю историю существования фабрики сложились незыблемые традиции, впоследствии ставшие частью уже новой, уникальной для России компании "Melon Fashion Group".

Бренды Zarina, SELA, befree и Love Republic, принадлежащие Melon Fashion Group, имеют чёткое позиционирование, ярко выраженную целевую аудиторию и программу продвижения. Это позволяет удовлетворять спрос на качественную и модную одежду и аксессуары практически всех категорий покупателей сегмента mass market.

### 2.1.2 Ключевые принципы работы компании

Одним из ключевых составляющих стратегии успешного развития Melon Fashion Group является ответственный подход к выбору поставщиков и забота о том, чтобы партнёры компании разделяли убеждение о добросовестном сотрудничестве и экологическом производстве. Ключевыми критериями выбора партнёров являются такие факторы, как качество продукции, надёжность, сроки выполнения заказа, стоимость и условия оплаты, соблюдение требований законодательства государства, в котором производитель осуществляет деятельность. География поставщиков: Китай, Бангладеш, Индия, Пакистан, Турция, Узбекистан, Италия, Румыния, Вьетнам и Россия [19].

В своей стратегии развития Melon Fashion Group на протяжении многих лет преследует путь, сопряжённый с ответственным отношением к обществу и окружающей среде, и реализует программы корпоративного социального развития, в основе которых заложены три принципа устойчивого развития:

- ответственность перед обществом;
- улучшение качества жизни;
- ответственность перед сотрудниками.

Melon Fashion Group реализует социальные инициативы, направленные на поддержку незащищённых слоёв населения, оказывает финансовую помощь благотворительным фондам, помогает в адаптации выпускникам детских домов, трудоустраивает и помогает в профессиональном развитии людям с ограниченными возможностями.

Компания инвестирует в развитие персонала и кадрового потенциала, внедряя проекты по поощрению и мотивации сотрудников, в том числе программы добровольного медицинского страхования и профессионального развития.

### 2.1.3 Анализ рынка

По данным Росстата, оборот розничной торговли одеждой и обувью в РФ по итогам 2018 г. составил 2,6 трлн руб., что на 3,2% выше уровня 2017 г. Налицо позитивная динамика. Однако, по расчетам независимого аналитического агентства Fashion Consulting Group (FCG), ситуация на рынке не выглядит столь радужной. В 2018 г. объем российского модного рынка остался на уровне 2017 г., то есть рынок продолжает находиться под воздействием негативных факторов (рисунок 6). Кроме того, рост доли импорта, который становится все более дорогим вследствие ослабления рубля, и увеличение НДС с 1 января 2019 г. на 2% (до 20%) будут способствовать возобновлению роста цен на обувь и одежду.

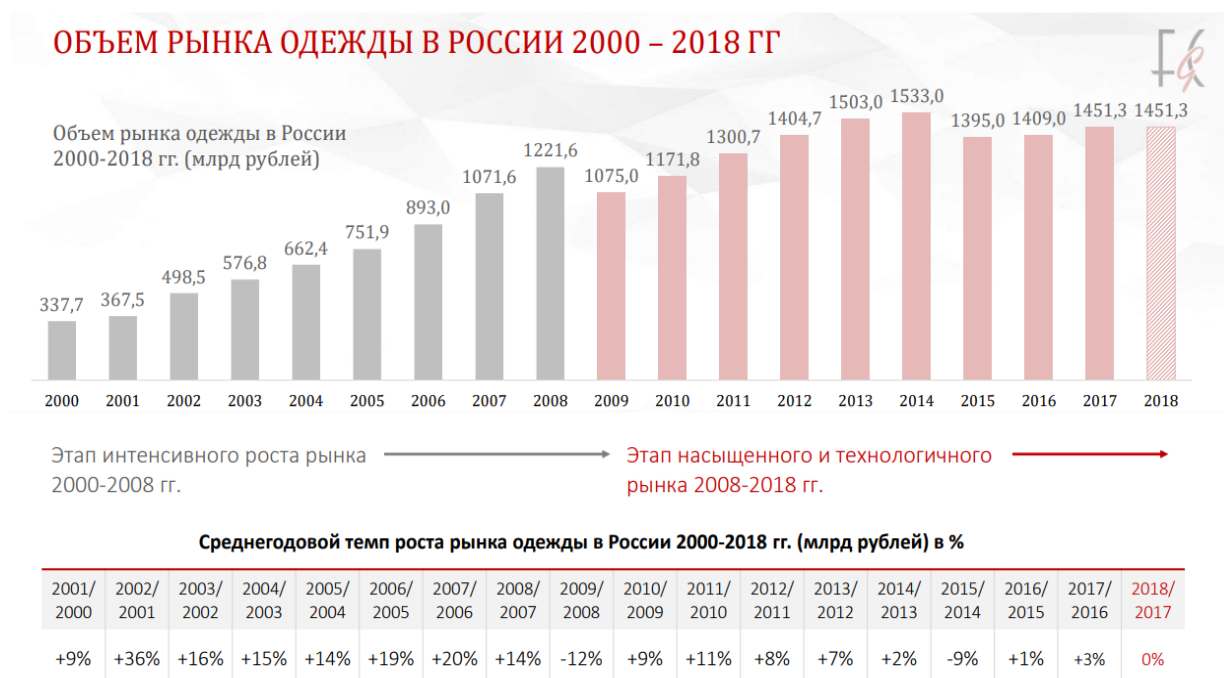


Рисунок 6 – Динамика рынка одежды в России 2000-2018 гг.

В этом году объемы продаж офлайн-рынка одежды сравнялись с онлайн-продажами. Россия повторяет мировой тренд по увеличению оборотов торговли в интернете, однако не только благодаря технологическому прогрессу [20].

С начала 2008 года рынок моды развивался, структурировался. Однако последние несколько лет происходит консолидация рынка, сильные игроки стали сильнее, а слабые просто ушли, на их место пришли небольшие проекты, которые стали ориентироваться на онлайн-продажи.

По прогнозам специалистов компании Fashion Consulting Group, в ближайшее время офлайн-магазины будут стабильно терять долю рынка. При этом рынок одежды почти не развивается, его объем не изменился с прошлого года и составил два триллиона 360 миллиардов рублей.

Офлайн-покупкам отдает предпочтение в основном старшее поколение, в то время как миллениалы все чаще покупают одежду в онлайн-магазинах, покупки в которых за год выросли на 24 процента. Изменение модели поведения покупателей стимулирует всех продавцов перестраиваться на продажи в онлайн, однако это не единственная причина трансформации рынка.

Если в США причиной снижения количества крупных торговых центров называют конкуренцию с Amazon, то в России это особенности экономики. Стремительные перемены на рынке одежды произошли вслед за изменением покупательной способности. В 2019 году преобладающим стал экономичный тип покупателя на рынке. Такой покупатель тщательно выбирает товар, исследует цены и дольше принимает решение о покупке. Более того, 60 процентов людей готовы купить товар только при наличии скидки на него.

В сравнении с предыдущим годом бюджетный сегмент рынка одежды вырос на 14 процентов, это говорит о том, что потребитель стал больше экономить. Средний сегмент рынка сокращается, нижний же вырос с 51 до 65 процентов – за счет среднего. Некоторые игроки нижнего сегмента вообще остановили рост, в то время как некоторые марки luxury-сегмента более подвижны и показывают существенный рост выручки. Эксперты объясняют это интересом к таким товарам

у туристов. Например, вещи этих же брендов в соседнем Китае стоят дороже, поэтому выгоднее покупать их в России.

Положительными факторами 2019 года стали стабилизация курса рубля, низкая инфляция и рост реальных располагаемых доходов (+3 процента в III квартале 2019 г. по данным Росстат). Тем не менее, Минэкономразвития РФ говорит о негативной динамике потребительского спроса. Оживлению потребительского рынка не способствуют как макроэкономические показатели РФ, так и стагнация потребительского рынка в целом. Сокращение показателя объема российского fashion рынка по итогам 2019 года предварительно оценивается в 3-4 процента.

В среднем ценовом сегменте у брендов самое сложное положение, так как покупатели с одной стороны стремятся не отказываться от привычного потребления, но на фоне необходимости экономить, ждут распродаж или совершают свои покупки в разнообразных дисконтных магазинах: off-price и аутлетах.

АО «Мэлон Фэшн Груп» основано в 2005 году путем выделения из швейной фабрики «Первомайская Заря». Совладельцы компании: Eastnine AB (35,96%), I.G.M. Manufactrust Limited (35,53%), MFG Intressenter AB (11,23%), Михаил Уржумцев (6,12%), менеджмент АО «Мэлон Фэшн Груп» (3,04%) и др. Чистая прибыль компании составила 1,035 млрд рублей.

Развивает бренды Zarina, Love Republic, befree и Sela. На конец 2018 года оборот компании составил 17,6 млрд рублей. Она управляла 575 магазинами в семи странах (Россия, Казахстан, Украина, Польша, Белоруссия, Армения, Грузия).

В августе 2019 года «Мэлон Фэшн Груп» купила сеть Sela и закрыла магазины в Польше. Компания добавила в свой портфель 278 магазинов Sela, из них 143 собственных и 145 франчайзинговых. По прогнозам на конец года, у компании будет 880 магазинов, а ее выручка составит 24 млрд рублей.

На рисунках 7 и 8 соответственно представлены динамика развития фэшн сетей и крупнейшие ретейлы русского фэшн рынка.

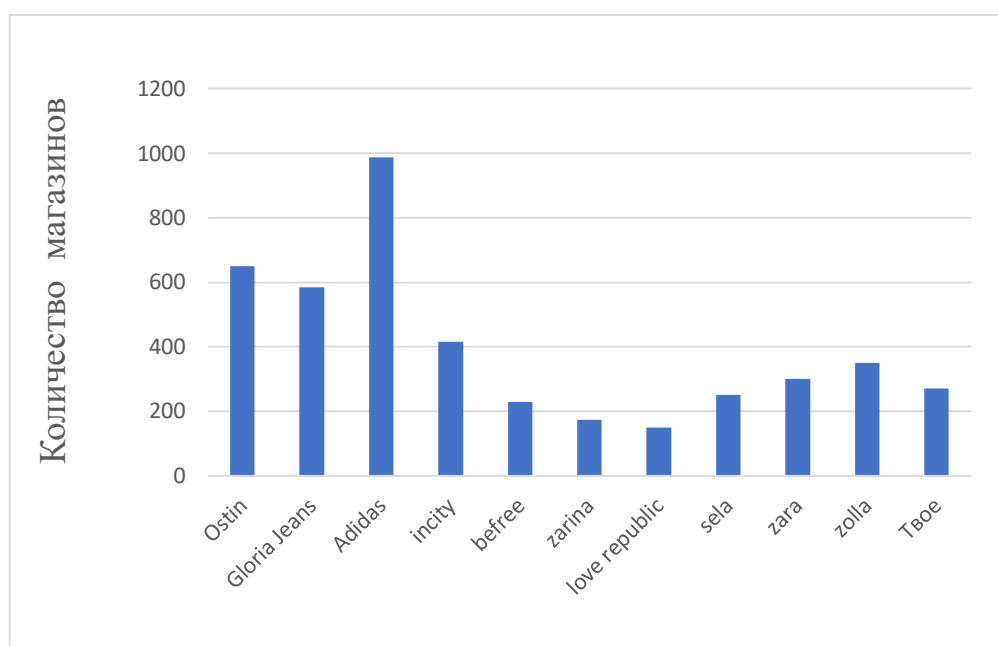


Рисунок 7 – Количество магазинов основных fashion сетей в России в 2019 году

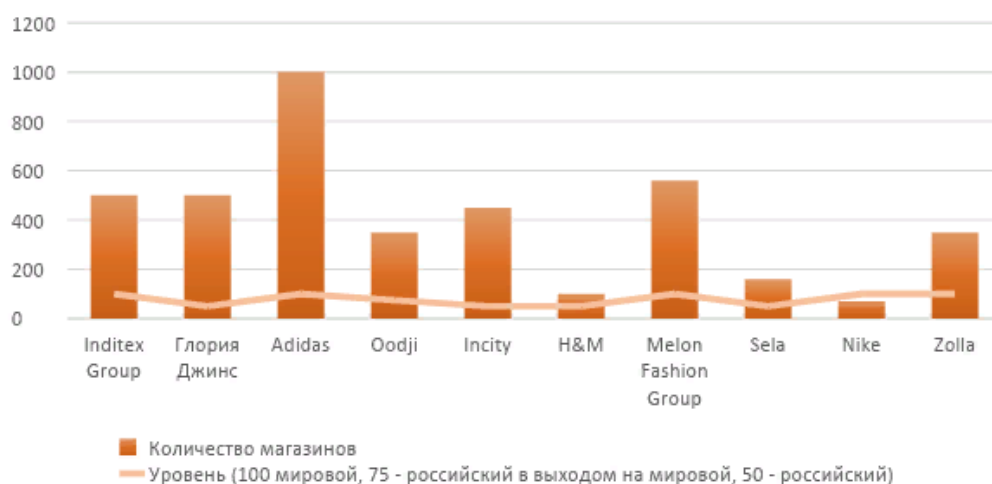


Рисунок 8 – Крупнейшие фэшн-ритейлеры в России

Международные компании массового сегмента, так же, как и крупные российские сети среднего сегмента, временно притормозили свои программы развития и открытия новых магазинов. И в краткосрочной перспективе этот тренд сохранится.



Данный этап дает возможности развития локальным торговым маркам, не имеющим высокой известности, с низкими издержками на брендинг и сервис, которые выходят на рынок через онлайн-маркетплейсы и локальные ТЦ. В течение последних нескольких лет региональные торговые центры удвоили количество магазинов локальных торговых марок, как монобрендов, так и мультибрендов.

Можно прогнозировать удвоение объемов дисконтных форматов продаж одежды и форматов вторичных продаж одежды, обуви и аксессуаров с 10 процентов до 20-25 процентов в среднесрочной перспективе. Это будет сопровождаться увеличением количества площадок для обмена и услуг по аренде одежды, и других аналогичных форматов.

Мультиканальный формат, обеспечивающий максимальное удобство покупок, станет основой стратегией развития компаний. В рамках мультиканальных стратегий продаж продолжится перераспределение долей на рынке между традиционным и виртуальным каналами.

Несмотря на то, что offline пока остается основным каналом продаж одежды и обуви в РФ (около 90 процентов), тем не менее виртуальные продажи продолжают теснить его шаг за шагом.

В рамках мультиканальных стратегий продаж ключевыми драйверами fashion online будут:

- опережающее развитие маркетплейсов;
- рост m-commerce (продажи с мобильных устройств);
- рост объемов продаж через социальные сети.

Ключевыми драйверами fashion offline будут:

- digital трансформация офлайна (в скорости обновлений, в коммуникации и в качестве сервиса);
- социальная философия шоппинга (расширенный спектр услуг в сторону социализации);

- трансформация постаматов, зон выдачи и шоуруминга в полноценный ритейл-сервис.

Торговые центры, в свою очередь, в борьбе за привлечение трафика перераспределяют торговые площади, сокращая ритейл и увеличивая площади арендаторов «life style»: культурные зоны, зоны ресторанов, спортивные зоны и др.

И основная долгосрочная стратегия лидеров модной индустрии, главный социальный тренд следующего десятилетия: sustainable fashion – обращение покупателей к этике осознанного потребления, экологической обеспокоенности и рациональной идее цикличной (безотходной) экономики. Это будет выражаться в росте популярности slow fashion (длительного использования), вторичных продаж и в сокращении отходов. Этот глобальный фундаментальный социокультурный тренд в корне меняет представление о долгосрочных стратегиях, необходимых для успеха в модной индустрии и во многом будет определять вектор развития модной индустрии предстоящего десятилетия, в которое мы вступили 1 января 2020 г. На рисунке 9 представлены объемы продаж мирового фэшн рынка.

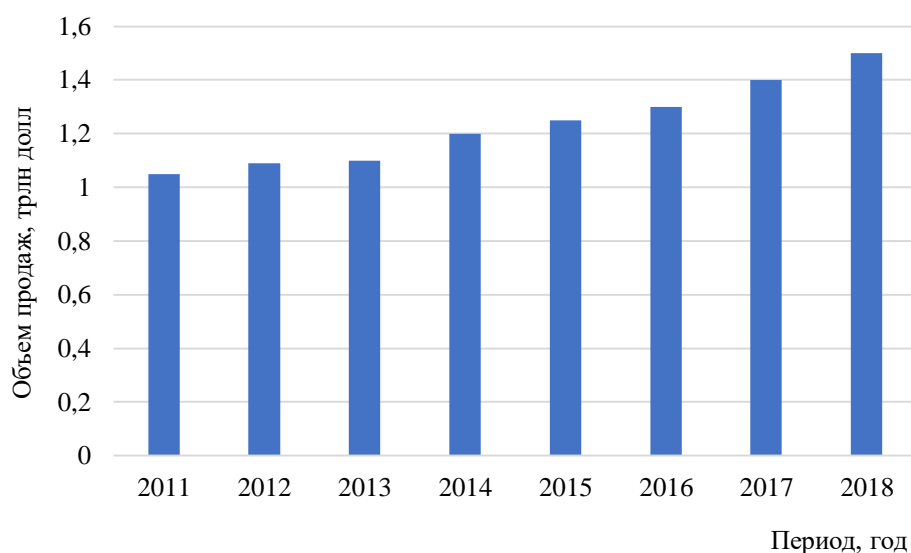


Рисунок 9 – Динамика объема мирового фэшн рынка

Согласно данным McKinsey&Co, в 2018 г. абсолютным лидером модной индустрии по совокупному объему продаж является испанский концерн Inditex, специализирующийся в сегменте «быстрой моды» (ключевой бренд – Zara). На втором месте – Nike – мировой производитель спортивной одежды и обуви. Замыкает тройку французский конгломерат LVMH, ориентированный на люксовый и премиальные сегменты (рисунок 10).

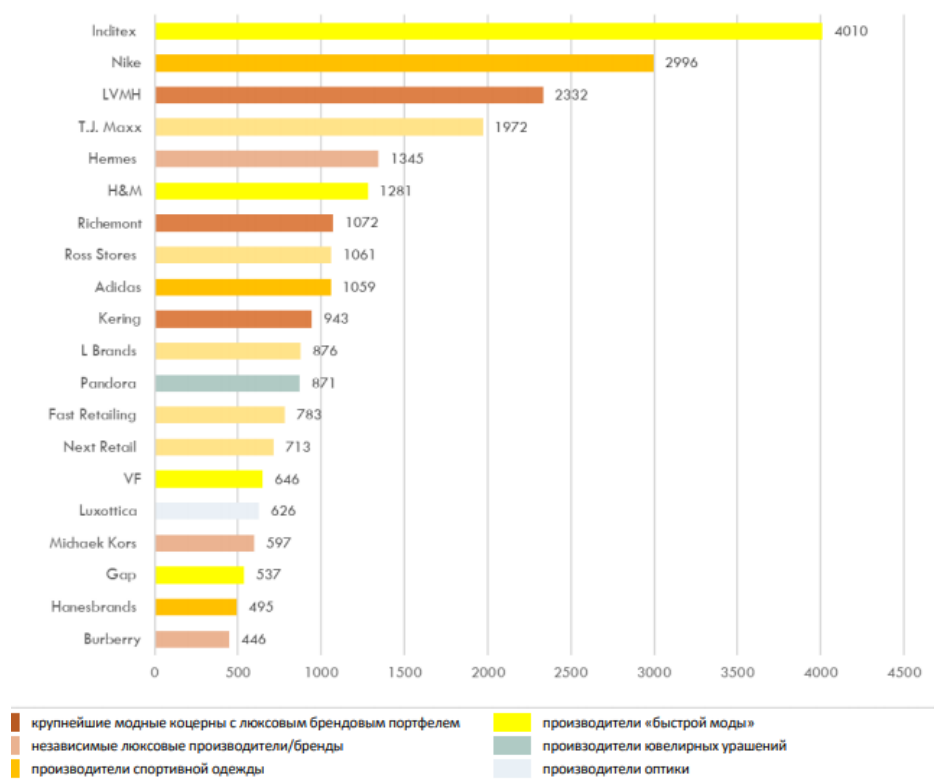


Рисунок 10 – Лидеры модной индустрии по объему продаж в 2018 году

Проведя анализ фэшн рынка в России можно сделать вывод, что сейчас онлайн-торговля начинает стремительно развиваться и вытеснять торговлю в традиционном понимании. Компаниям необходимо приспосабливаться к новым условиям и потребностям потребителей. Также наблюдается тенденция «осознанного потребления» на рынке. Это можно заметить не только в изменении политики компании, но также и в продуктах, производимых этими компаниями. Это будет выражаться в росте популярности slow fashion (длительного использования), вторичных продаж и в сокращении отходов.

#### 2.1.4 Финансовый анализ деятельности компании АО «Мэлон Фэшн Груп»

Финансовый анализ – это изучение основных показателей финансового состояния и финансовых результатов деятельности организации с целью принятия заинтересованными лицами управленческих, инвестиционных и прочих решений. Он включает анализ активов и обязательств организации, ее платежеспособности, ликвидности, финансовых результатов и финансовой устойчивости, анализ оборачиваемости активов (деловой активности). В приложении А представлена бухгалтерская отчетность АО «Мелон Фэшн Груп».

При проведении финансового анализа «Мелон Фэшн Груп» необходимо составить аналитический баланс предприятия. В его состав входят основные группы статей его актива и пассива, которые помогают охарактеризовать как структуру данной формы бухгалтерской отчетности, так и динамику ее показателей. В приложении А представлен аналитический баланс. По нему видно, что большую часть имущества предприятия занимают оборотные активы, что вполне логично, так как предприятие занимается торговой деятельностью. Соотношение собственного и заемного капитала в первых рассматриваемых периодах было примерно одинаково, но в 2018 году доля заемного капитала увеличилась за счет увеличения кредиторской задолженности.

Далее необходимо провести анализ ликвидности и платежеспособности. Анализ ликвидности баланса представляет собой группировку всех активов и пассивов предприятия. Так активы ранжируются по степени их реализуемости, т.е. чем больше ликвидность актива, тем выше его скорость трансформации в денежные средства. Сами денежные средства обладают максимальной степенью ликвидности. Пассивы предприятия ранжируются по степени срочности погашения. Для осуществления оценки ликвидности баланса предприятия необходимо провести сопоставительный анализ между размером активов и пассивов соответствующих групп. В таблице 3 представлен анализ ликвидности.

Таблица 3 – Анализ ликвидности и платежеспособности

Категория активов	Сумма, тыс. руб.			Категория пассивов	Сумма, тыс. руб.		
	2016	2017	2018		2016	2017	2018
А1, в т.ч.	565 236	680 905	518 474	П1, в т.ч.	1 894 735	2 775 049	3 874 546
ден. средства	565 236	680 905	518 474	кред зад-сть	1 894 735	2 775 049	3 874 546
А2, в т.ч.	780 657	942 993	1 295 702	П2, в т.ч.	399	-	283
s-деб зад-сть	780 657	942 993	1 295 702	s-заемные ср.	399	-	283
А3, в т.ч.	1 880 705	2 600 263	3 588 342	П3, в т.ч.	-	-	-
запасы	1 459 120	1 951 736	3 022 720	l-заем ср.	-	-	-
ндс	2 699	3 488	5 014				
l-деб зад-сть + пр ОА	117 404	146 639	150 017				
l-фин влож	301 482	498 400	410 591				
А4, в т.ч.	832 009	1 051 778	1 051 778	П4 всего	2 163 473	2 500 890	2 722 442
ВОА	832 009	1 051 778	1 194 753	СК + ПР	2 163 473	2 500 890	2 722 442
Баланс	4 058 607	5 275 939	6 597 271	Баланс	4 058 607	5 275 939	6 597 271

В таблице 4 представлены условия абсолютной ликвидности баланса и получившиеся значения в различных периодах. По этим результатам видно, что только первое условие абсолютной ликвидности не соблюдается, что говорит о том, что предприятие не всегда может погасить наиболее срочные обязательства с помощью абсолютно ликвидных активов.

Таблица 4 – Условия абсолютной ликвидности баланса

Условия абсолютной ликвидности баланса	2016	2017	2018
$A1 \geq П1$	$A1 < П1$	$A1 < П1$	$A1 < П1$
$A2 \geq П2$	$A2 > П2$	$A2 > П2$	$A2 > П2$
$A3 \geq П3$	$A3 > П3$	$A3 > П3$	$A3 > П3$
$A4 \leq П4$	$A4 < П4$	$A4 < П4$	$A4 < П4$

Следующим шагом для анализа ликвидности является расчет коэффициентов ликвидности. Они позволяют определить, способна ли организация погасить свои краткосрочные обязательства в течение отчетного периода. Необходимо сопоставить величины текущих задолженностей предприятия и его оборотных средств, которые должны обеспечить погашение этих задолженностей.

Коэффициент текущей ликвидности – показатель, который отражает степень покрытия активами наиболее срочных и среднесрочных обязательств предприятия. Его можно посчитать по формуле 8.

$$K_{тек} = \frac{A1+A2+A3}{П1+П2}. \quad (8)$$

Результаты расчета коэффициентов текущей ликвидности за 2016-2018 годы представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Расчет коэффициентов текущей ликвидности

Период	2016	2017	2018
Расчет	(565 236 + 780 657 + +1 880 705)/(1 894 735+399)	(680 905+ 942 993+ +2 600 263)/2 775 049	(518 474+ 1 295 702+ +3 588 342)/(3 874 546+283)
Значение	1,7	1,52	1,39

Нормативное значение этого показателя лежит в пределах от 1 до 2, как видно по значениям таблицы 5, они входят в эти рамки, что говорит о том, что предприятие может оплатить срочные обязательства.

Коэффициент быстрой ликвидности – показатель, который отражает степень покрытия высоколиквидными и быстро реализуемыми активами текущих обязательств предприятия. Его можно посчитать по формуле 9.

$$K_{быс} = \frac{A1+A2}{П1+П2}. \quad (9)$$

Результаты расчета коэффициентов быстрой ликвидности за 2016-2018 годы представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Расчет коэффициентов быстрой ликвидности

Период	2016	2017	2018
Расчет	(565 236 + 780 657)/(1 894 735+399)	(680 905+ 942 993)/2 775 049	(518 474+ 1 295 702)/(3 874 546+283)
Значение	0,71	0,59	0,47

Рекомендуемым значением этого показателя считают 1, но допустимыми считаются (0,3;1).

Коэффициент абсолютной ликвидности – показывает степень покрытия наиболее ликвидными активами текущих обязательств предприятия. Его можно посчитать по формуле 10.

$$K_{абс} = \frac{A1}{П1+П2}. \quad (10)$$

Результаты расчета коэффициентов абсолютной ликвидности за 2016-2018 годы представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Расчет коэффициентов абсолютной ликвидности

Период	2016	2017	2018
Расчет	565 236/ (1 894 735+399)	680 905/2 775 049	518 474/ (3 874 546+283)
Значение	0,3	0,25	0,13

Оптимальным значением данного показателя считают число >0,2. В 2018 значение показателя ниже нормативного, что говорит о недостаточности денежных средств для покрытия своих текущих обязательств. В таблицу 8 сведены рассчитанные значения показателей.

Таблица 8 – Коэффициенты ликвидности

Показатель	Абсолютная величина			Изменение				
	2016	2017	2018	Доли		Темп прироста, %		
				2017	2018	2016	2017	2018
Коэф. абс. ликвидности	0,3	0,25	0,13	-0,05	-0,12	-16,67	-48	-56,67
Коэф. быст. ликвидности	0,71	0,59	0,47	-0,12	-0,12	-16,9	-20,33	-33,8
Коэф. тек. ликвидности	1,7	1,52	1,39	-0,18	-0,13	-10,58	-8,55	-18,23

При оценке платежеспособности предприятия необходимо использовать коэффициенты восстановления и утраты платежеспособности. Показатель восстановления платежеспособности показывает, имеет ли возможность предприятие восстановить уровень платежеспособности за 6 месяцев. Этот показатель можно рассчитать по формуле 11.

$$K_{ВП} = \frac{K_{ТЛ}^1 + \frac{6}{T} * (K_{ТЛ}^1 - K_{ТЛ}^0)}{K_{норм}}, \quad (11)$$

где  $K_{ВП}$  – коэффициент восстановления платежеспособности предприятия;

$K_{ТЛ}$  – коэффициент текущей ликвидности в начале (0) и в конце (1) отчетного периода;

$K_{норм}$  – нормативное значение коэффициента текущей ликвидности (2 ед.);

$T$  – анализируемый отчетный период.

Результаты расчета коэффициентов восстановления платежеспособности в 2017 и 2018 годах представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Расчет коэффициентов восстановления платежеспособности

Период	2017	2018
Расчет	$(1,7+(6/12)*(1,7-1,52))/2$	$(1,52+(6/12)*(1,39-1,52))/2$
Значение	0,9	0,73

Нормативным значением показателя считается  $K_{вп} > 1$  – отражает возможность предприятия восстановить уровень платежеспособности в течение 6-ти месяцев. Если  $K_{вп} < 1$  – предприятие не располагает ресурсами для восстановления платежеспособности в течение 6-ти месяцев. Рассчитанные показатели говорят о том, что если в 2018 он немного не доходил до нужного значения, то в отчетном периоде коэффициент снизился примерно на 20%, что говорит о неспособности поднять уровень платежеспособности. Таким образом, у предприятия имеются явные проблемы с ликвидностью, для выправления ситуации ему стоит обратить внимание на состояние оборотных активов.

Коэффициент утраты платежеспособности выявляет возможность ухудшения платежеспособности предприятия в течение 3-х месяцев, рассчитывается этот показатель по формуле 12.

$$K_{уп} = \frac{K_{тл}^1 + \frac{3}{T} * (K_{тл}^1 - K_{тл}^0)}{K_{норм}} \quad (12)$$

где  $K_{уп}$  – коэффициент утраты платежеспособности предприятия;

$K_{тл}$  – коэффициент текущей ликвидности в начале (0) и в конце (1) отчетного периода;

$K_{норм}$  – нормативное значение коэффициента текущей ликвидности (2 ед.);

T – анализируемый отчетный период.

Результаты расчета коэффициентов утраты платежеспособности в 2017 и 2018 годах представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Расчет коэффициентов утраты платежеспособности

Период	2017	2018
Расчет	$(1,7+(3/12)*(1,7-1,52))/2$	$(1,52+(3/12)*(1,39-1,52))/2$
Значение	0,87	0,74



Нормативное значение коэффициента утраты платежеспособности  $K_{уп} > 1$  – степень возникновения угрозы потери платежеспособности в течение 3-х месяцев мала.  $K_{уп} < 1$  – предприятие может потерять платежеспособность в течение 3-х месяцев.

По рассчитанным показателям можно увидеть, что они ниже, чем нормативное значение, что говорит о возможной потере способности платить по текущим обязательствам в течении 3-х месяцев. В таблице 11 представлены конечные значения показателей платежеспособности и их динамики.

Таблица 11 – Коэффициенты платежеспособности

Показатель	Абсолютная величина		Изменение	
	2017	2018	Абсолютная величина	Темп прироста %
коэфф восстанов платеж	0,72	0,66	-0,06	-8,33
коэфф утраты платеж	0,74	0,68	-0,06	-8,1

В конечном итоге, при анализе ликвидности и платежности можно сделать вывод, что у предприятия существуют проблемы с погашением своих текущих обязательств, о чем говорит, как и уровень ликвидности баланса, так и коэффициенты ликвидности и платежеспособности.

Дальнейшим шагом финансового анализа, можно назвать рассмотрение финансовой устойчивости предприятия. Финансовая устойчивость предприятия определяется степенью обеспечения запасов и затрат собственными и заемными источниками их формирования, соотношением объемов собственных и заемных средств и характеризуется системой абсолютных и относительные показателей. Целью этого анализа является оценка структуры и динамики источников финансирования деятельности организации в долгосрочной перспективе.

Для начала необходимо установить тип финансовой устойчивости, который присущ для рассматриваемого предприятия. При его определении оценивается, какими источниками покрыты расходы по текущей деятельности, включая запасы товарно-материальных ценностей и НДС по приобретенным ценностям. Для этого используется трехмерный показатель S, который можно рассчитать по формуле 13.

$$S=\{S_1(X_1);S_2(X_2);S_3(X_3)\}, \quad (13)$$

где  $X_1=CK-BOA-PTD$ ;  
 $X_2=CK+ДО-BOA-PTD$ ;  
 $X_3=CK+ДО+КО-BOA-PTD$ .

Для определения  $S_i$  существует условие, если  $X_i>0$ , то  $S_i=1$ , если  $X_i<0$ , то  $S_i=0$ . Теперь рассчитаем показатель  $X_1$  для всех периодов (таблица 11).

Таблица 11 – Расчет показателя  $X_1$

Период	2016	2017	2018
Расчет	1 974 748 - 1 133 491 - 1 459 120 - 2 699	2 219 500 - 1 550 178 - 1 951 736 - 3 488	2 431 862 - 1 605 344 - 3 022 720 - 5 014
Значение	- 620 562	-1 285 902	-2 201 216

По итогам расчета можно сказать, что  $S_1$  для всех периодов будет равняться 0. Далее можно переходить к  $X_2$  и также рассчитать его для всех периодов (таблица 12).

Таблица 12 – Расчет показателя  $X_2$

Период	2016	2017	2018
Расчет	1 974 748 + 44 626 - 1 133 491 - 1 459 120 - 2 699	2 219 500 + 68 410 - 1 550 178 - 1 951 736 - 3 488	2 431 862 + 81 318 - 1 605 344 - 3 022 720 - 5 014
Значение	-575 936	-1 217 492	-2 119 898

Можно сделать вывод, что  $S_2$  также для всех периодов будет равняться 0. Наконец остался последний критерий  $X_3$ , рассчитаем его также для всех рассматриваемых периодов (таблица 13).

Таблица 13 – Расчет показателя  $X_3$

Период	2016	2017	2018
Расчет	1 974 748 + 44 626 + 2 039 232 - 1 133 491 - 1 459 120 - 2 699	2 219 500 + 68 410 + 2 988 029 - 1 550 178 - 1 951 736 - 3 488	2 431 862 + 81 318 + 4 084 091 - 1 605 344 - 3 022 720 - 5 014
Значение	1 463 296	1770 537	1 964 193

По итогам расчета показателя  $X_3$  можно сделать вывод, что  $S_3$  будет положительным. В таблице 14 представлены сгруппированные данные по всем критериям и определен тип финансовой устойчивости для всех периодов.

Таблица 14 – Анализ финансовой устойчивости

Показатель	Абсолютная величина, тыс. руб.			Изменение				
	2016	2017	2018	Абсолютная величина, тыс. руб.		Темп прироста, %		
				2017	2018	2016	2017	2018
X <sub>1</sub>	-620 562	-1 285 902	-2 201 216	-665 340	-915 314	107,22	71,18	254,71
S <sub>1</sub>	0	0	0	-	-	-	-	-
X <sub>2</sub>	-575 936	-1 217 492	-2 119 898	-641 556	-902 406	111,39	74,12	268,08
S <sub>2</sub>	0	0	0	-	-	-	-	-
X <sub>3</sub>	1 463 297	1 770 537	1 964 193	307 240	193 656	21,00	10,94	34,23
S <sub>3</sub>	1	1	1	-	-	-	-	-
S <sub>общ</sub>	0;0;1	0;0;1	0;0;1	-	-	-	-	-

Для всех рассматриваемых периодов  $S=\{0;0;1\}$ . Такой тип называют неустойчивым, он характеризуется нарушением платежеспособности, в данном случае предприятие вынуждено привлекать дополнительные финансовые источники для покрытия запасов и затрат, что приводит к снижению доходности и эффективности деятельности предприятия.

Помимо анализа типа финансовой устойчивости также применяют коэффициентный анализ. Коэффициенты финансовой устойчивости позволяют оценить независимость предприятия от внешних источников финансирования, понять, насколько текущая деятельность предприятия обеспечена собственными источниками финансирования, позволяют оценить финансовые риски. Коэффициент концентрации собственного капитала. Он показывает долю собственных средств предприятия, вложенных в деятельность организации. Высокое значение данного коэффициента отражает низкую степень зависимости предприятия от внешних кредиторов. Рассчитать его можно по формуле 14.

$$K_{кск} = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Валюта баланса}}. \quad (14)$$

Результаты расчета коэффициентов концентрации собственного капитала (автономии) в 2016-2018 годах представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Расчет коэффициентов концентрации собственного капитала

Период	2016	2017	2018
Расчет	1 974 748/4 058 607	2 219 500/5 275 939	2 431 862/6 597 271
Значение	0,49	0,42	0,37

Нормативным общепринятым значением показателя считается значение коэффициента автономии больше 0,5, но не более 0,7. В первые периоды значение было почти равным нормативному, но в последнем снизилось на 25%, что говорит об увеличении зависимости предприятия от заемных средств.

Коэффициент финансовой независимости капитализированных источников показывает сколько рублей собственного капитала содержится в 1 рубле капитализированных источников. Чем выше значение показателя, тем предприятие считается более устойчивым. Рассчитать его можно по формуле 15.

$$K_{\text{финзк}} = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Собственный капитал} + \text{долговые обязательства}}. \quad (15)$$

Результаты расчета коэффициентов финансовой независимости капитализированных источников в 2016-2018 годах представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Расчет коэффициентов финансовой независимости капитализированных источников

Период	2016	2017	2018
Расчет	1 974 748 / (1 974 748 + 44 626)	2 219 500 / (2 219 500 + 68 410)	2 431 862 / (2 431 862 + 81 318)
Значение	0,98	0,97	0,97

Нормативное значение этого показателя находится в диапазоне от 0,6 до 1. По расчетам видно, что значение данного показателя находится в пределах заданного диапазона в каждом периоде.

Коэффициент финансовой устойчивости показывает, сколько рублей капитализированных источников в 1 рубле валюты баланса, чем ближе его значение к 1, тем стабильнее положение компании, поскольку доля долговременных источников финансирования гораздо выше, чем краткосрочных. Рассчитать его можно по формуле 16.

$$K_{\text{фу}} = \frac{\text{Собственный капитал} + \text{долговые обязательства}}{\text{Валюта баланса}}. \quad (16)$$

Результаты расчета коэффициентов финансовой устойчивости в 2016-2018 годах представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Расчет коэффициентов финансовой устойчивости

Период	2016	2017	2018
Расчет	$(1\,974\,748 + 44\,626)/4$ 058 607	$(2\,219\,500 + 68\,410)/5$ 275 939	$(2\,431\,862 + 81\,318)/6\,597$ 271
Значение	0,5	0,43	0,38

По получившимся расчетам можно сказать, что показатели далеки от нормы, что говорит о неустойчивом положении компании. Имеет место излишняя закредитованность, что повышает риски деятельности предприятия.

По рассчитанным данным можно сделать вывод, что зависимость компании от заемных средств с каждым периодом увеличивается. В таблице 18 отражены конечные значения показателей финансовой устойчивости и их динамика.

Таблица 18 – Динамика коэффициентов финансовой устойчивости

Показатель	Значение			Изменение				
	2016	2017	2018	Абсолютная величина		Темп прироста %		
				2017	2018	2016	2017	2018
$K_{КСК}$	0,49	0,42	0,37	-0,07	-0,05	-14,2	-11,9	-24,49
$K_{ФНК}$	0,98	0,97	0,97	-0,01	0	-1,02	0	-1,02
$K_{ФУ}$	0,50	0,43	0,38	-0,07	-0,05	-14	-11,63	-24

В ходе анализа финансовой устойчивости было выявлено, что финансовое состояние предприятия неустойчиво, предприятие неспособно за счет собственных источников финансирования закрывать потребности текущей деятельности, что приводит к все большей закредитованности и значительным финансовым рискам.

Неотъемлемой частью финансового анализа является анализ финансовых результатов и рентабельности организации – оценка и прогноз финансового состояния компании на основе данных отчета о финансовых результатах. В систему показателей финансовых результатов входят абсолютные (прибыль) и относительные (рентабельность) показатели эффективности деятельности предприятия.

Процесс исследования и оценки финансовых результатов включает в себя анализ динамики следующих показателей:

- выручки;
- прибыли от продаж;
- внереализационного дохода;
- прибыли до налогообложения;
- чистой прибыли.

В таблице 19 представлены характеристики финансового результата и их динамика. Как можно увидеть из таблицы динамика изменения таких ключевых показателей как выручка и различные виды прибыли положительна, что говорит об улучшении финансового состояния компании. В отчетности присутствует графа убыток по прочим видам деятельности во всех периодах.

Таблица 19 – Анализ эффективности деятельности предприятия

Показатель	Абсолютная величина, тыс. руб.		Изменение	
	2017	2018	Абсолютная величина, тыс. руб.	Темп прироста, %
Выручка	13 898 680	17 265 512	3 366 832	24,22
С/с продаж	6 784 793	8 478 957	1 694 164	24,97
Валовая прибыль	7 113 887	8 786 555	1 672 668	23,51
Коммерческие расходы	5 598 673	6 701 389	1 102 716	19,7
Управленческие расходы	398 275	546 873	148 598	37,3
Прибыль (убыток) от продаж	1 116 939	1 538 293	421 354	37,72
Доходы от участия в других организациях	-	-	-	-
Проценты к получению	3 732	13 046	9 314	276,22
Проценты к уплате	962	2 193	1 231	127,96
Прочие доходы	382 787	734 862	352 075	91,98
Прочие расходы	669 142	1 112 991	443 849	66,33
Прибыль (убыток) от проч. деятельности	-283 585	-367 276	-83 691	29,51
Прибыль (убыток) до н/о	833 354	1 171 017	337 663	40,52
Прибыль (убыток) до вычета процентов и налогов	834 316	1 173 210	338 894	40,62
Текущий налог на прибыль	172 238	266 797	94 559	54,9
Изменение ОНО	23 784	12 908	-10 876	-45,73
Изменение ОНА	7 514	21 100	13 586	180,81
Прочее	78	22	-56	-71,79
Чистая прибыль (убыток)	644 768	912 390	267 622	41,51

Коэффициенты рентабельности – показатели, отражающие степень эффективности деятельности предприятия. Данные показатели являются относительными и оценивают прибыльность различных систем предприятия. Чем выше коэффициенты рентабельности, тем результативнее используются ресурсы предприятия.

Коэффициент рентабельности рассчитывается, как отношение прибыли к активам, ресурсам или потокам, ее формирующим. Может выражаться как в прибыли на единицу вложенных средств, так и в прибыли, которую несет в себе каждая полученная денежная единица.

Валовая рентабельность продаж отражает величину валовой прибыли, которая приходится на 1 рубль выручки. Нормативного значения у показателя нет, считается, что чем выше показатель, тем лучше. Показатель принято оценивать в динамике, а также сравнивать с показателями конкурентов или среднерыночными. Рассчитывается показатель по формуле 17.

$$R_{вп} = \frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Выручка}} * 100\%. \quad (17)$$

Рентабельность продаж показывает сколько прибыли от продаж содержится в 1 рубле выручки от реализации. Нормальное значение рентабельности продаж определяется отраслевыми и прочими особенностями работы организации. При одинаковой финансовой эффективности, для организаций с длительным циклом производства, рентабельность продаж будет выше, для "высокооборотных" видов деятельности – ниже. Рассчитывается по формуле 18.

$$R_{пр} = \frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Выручка}} * 100\% . \quad (18)$$

Чистая рентабельность продаж показывает величину чистой прибыли, которую получит организация на единицу выручки. Этот показатель характеризует эффективность всей деятельности предприятия. Чем ниже индекс прибыльности, тем выше должна быть стоимость продаж, чтобы получить определенную сумму прибыли. Более высокое значение показателя означает

более благоприятное финансовое положение компании. Рассчитывается по формуле 19.

$$R_{ч} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}} * 100\%. \quad (19)$$

Рентабельность реализованной продукции получают делением прибыли от реализации продукции на сумму полученной выручки. Он показывает, какую сумму прибыли получает предприятие с каждого рубля проданной продукции.

Помимо показателя выручки, формула рентабельности продукции по балансу может рассчитываться в соответствии с себестоимостью. Рассчитывается по формуле 20.

$$R_{рп} = \frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Полная себестоимость}} * 100\%. \quad (20)$$

Рентабельность активов – финансовый коэффициент, характеризующий отдачу от использования всех активов организации. Коэффициент показывает способность организации генерировать прибыль без учета структуры его капитала (финансового левиреджа), качество управления активами. Рассчитывается по формуле 21.

$$ROA = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Активы}} * 100\%. \quad (21)$$

Рентабельность собственного капитала – показатель чистой прибыли в сравнении с собственным капиталом организации. Это важнейший финансовый показатель отдачи для любого инвестора, собственника бизнеса, показывающий, насколько эффективно был использован вложенный в дело капитал. Рассчитывается по формуле 22.

$$ROE = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал}} * 100\%. \quad (22)$$

Чем выше рентабельность собственного капитала, тем лучше. Однако высокое значение показателя может получиться из-за слишком высокого финансового рычага, т.е. большой доли заемного капитала и малой доли собственного, что негативно влияет на финансовую устойчивость организации. Это отражает



главный закон бизнеса – больше прибыль, больше риск. В таблице 20 представлены конечные результаты расчетов.

Таблица 20 – Коэффициенты рентабельности и деловой активности

Показатель	Значение		Изменение	
	2017	2018	Абсолютная величина	Темп прироста, %
Валовая рентабельность продаж, %	51	51	-	-
Рентабельность продаж, %	8,04	8,91	0,87	10,82
Чистая рентабельность продаж, %	4,64	5,28	0,64	13,79
Рентабельность реализованной продукции, %	8,74	9,78	1,04	11,9
Рентабельность активов, %	13,8	15,3	1,56	11,29
Рентабельность СК, %	30,7	39,2	8,48	27,58
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов (оборот.)	8,83	4,59	-4,24	-48
Коэффициент оборачиваемости запасов (оборот.)	3,98	3,41	-0,57	-14,32
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (оборот.)	16,13	15,42	-0,71	-4,4
Срок оборачиваемости дебиторской задолженности (дней)	22,6	23,6	1,04	4,6
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (оборот.)	5,95	5,19	-0,76	-12,77
Срок оборачиваемости кредиторской задолженности (дней)	61,3	70,3	8,99	14,66

Рассматривая значения показателей прибыли и коэффициентов рентабельности, можно сделать вывод, что финансовое состояние компании с каждым периодом улучшается.

По итогам финансового анализа был выявлен ряд проблем.

1. Неоптимальная структура оборотных средств. Избыток запасов в разрезе товаров для перепродажи.

2. Недостаточность собственных средств, высокая зависимость от кредитных ресурсов и как следствие недостаточный уровень финансовой устойчивости.

3. Высокая вероятность перебоев в оплатах, обусловленная недостаточным уровнем платежеспособности, невозможностью своевременно отвечать по обязательствам.

## 2.2 Анализ ассортимента АО «Мэлон Фэшн Груп»

Выявленные в ходе финансового анализа проблемы имеют одну природу. Предприятие «затоварено», возможно, это связано с недостаточным спросом на отдельные категории товаров, а также с не оптимальностью структуры запасов. В силу «замороженности» денежных средств в запасах, предприятие испытывает недостаток ликвидности, что влечет за собой перебои в оплате и снижение показателей деловой активности. Поэтому мы решили более детально изучить структуру ассортимента предприятия и его ассортиментную политику. Таблица с анализом ассортимента приведена в приложении Б. Далее необходимо было сравнить ассортимент befree с ассортиментом конкурентов, которые находятся примерно в одной ценовой категории. Были выбраны такие марки, как modis, ostin, zolla, incity. Для рассмотрения ассортиментов компаний-конкурентов были изучены их онлайн-магазины [21–24]. В таблице 11 представлен сравнительный анализ ассортимента выбранных компаний.

Таблица 21 – Анализ ассортимента компании и компаний-конкурентов

Номенклатура	Количество цветовых решений				
	befree	modis	ostin	zolla	incity
Женский ассортимент					
1. Футболки	16	17	14	14	9
1.1 Базовые	11	9	7	8	5
1.2 Фэшн модели	5	8	7	6	4
2. Майки	11	6	8	9	6
3. Рубашки	22	13	19	26	18
3.1 Классические (длинный рукав)	7	3	4	8	6
3.2 Классические (короткий рукав)	7	4	8	9	5
3.3 Фэшн модели	8	6	7	9	7
4. Блузки, в т.ч.:	13	13	15	22	14
4.1 С длинным рукавом	9	6	7	12	7
4.2 Рукав 3/4	4	7	8	10	7
5. Джемпера, в т.ч.:	30	22	26	19	18
5.1 Водолазки	10	8	6	5	6
5.2 Свитера	10	6	12	8	7
5.3 Свитшоты	10	8	7	6	5
6. Джинсы, в т.ч.:	42	24	21	16	21
6.1 Скини (высокая посадка)	9	5	4	4	6
6.2 Скини (пуш ап)	4	-	3	-	-

Продолжение таблицы 21

Номенклатура	Количество цветовых решений				
	befree	modis	ostin	zolla	incity
Женский ассортимент					
6.3 Скинни (средняя посадка)	2	4	3	4	2
6.4 Слим	5	3	2	4	3
6.5 Прямые	4	-	-	-	-
6.6 Мамс посадка	7	3	4	4	2
6.7 Бойфренды	4	6	3	-	2
6.8 Кюлоты	7	3	2	-	4
7. Брюки, в т.ч.:	16	14	14	14	12
7.1 Классические	5	6	4	7	5
7.2 Кюлоты	5	3	4	-	2
7.3 Фэшн модели	6	5	6	7	5
8.Юбки, в т.ч.:	22	19	17	20	17
8.1 Карандаш	4	6	7	8	4
8.2 Кожаные	4	3	1	3	2
8.3 Джинсовые	4	2	2	-	5
8.4 Фэшн модели	10	8	7	9	6
9.Платья, в т.ч.:	20	14	14	21	33
9.1 Классические	7	6	5	8	5
9.2 Джинсовые	5	3	2	4	6
9.3 Фэшн	8	5	7	9	12
10.Куртки, в т.ч.:	24	19	11	12	18
10.1 Кожаные	5	2	1	5	2
10.2 Бомбера	5	5	3	-	4
10.3 Дутые	6	3	2	-	3
10.4 Джинсовые	3	1	2	1	4
10.5 Демисезон	5	8	3	6	5
11. Пальто	5	4	3	4	4
12.Ремни, в т.ч.:	36	14	10	3	12
12.1 Кожаные	4	5	2	-	3
12.2 Спортивные, в т.ч.:	32	9	8	3	9
12.2.1 Тканевые	17	5	5	3	4
12.2.2 Пластиковые	16	4	3	-	5
13. Сумки, в т.ч.:	12	13	14	9	15
13.1 Рюкзаки	4	3	4	2	5
13.2 Дамские	2	5	6	4	3
13.3 Маленькие	6	5	4	3	7
14 Белье, в т.ч.:	12	14	12	10	18
14.1 Бюстгалтера	6	7	6	5	9
14.2 Трусы	6	7	6	5	9
15. Шапки	4	6	7	3	5
16. Шарфы	9	4	6	7	4
17 Бижутерия, в т.ч.:	18	15	18	20	20
17.1 Серьги:	2	2	4	5	3

## Окончание таблицы 21

Номенклатура	Количество цветовых решений				
	befree	modis	ostin	zolla	incity
Женский ассортимент					
17.1.1 Кольца	2	4	2	5	3
17.1.2 Гвоздики	2	2	4	3	5
17.1.3 Фигурные	2	3	4	4	3
17.2 Шейные украшения	2	2	4	3	4
17.3 Заколки	8	2	-	-	2
18. Носки :	37	15	15	8	10
18.1 базовые короткие	11	4	7	5	4
18.2 базовые длинные	11	3	4	3	2
18.3 фэшн модели	15	3	4	-	4
19.Косметички	13	3	-	-	-
20.Подушки	10	4	-	-	-
Мужской ассортимент					
1.Футболки	8	5	6	3	-
2. Рубашки	7	7	6	8	-
3.Джемпера, в т. ч.:	20	11	10	11	-
3.1 Толстовки	7	4	4	3	-
3.2 Водолазки	4	2	2	3	-
3.3 Свитшоты	9	5	4	5	-
4.Брюки	6	5	4	3	-
5.Джинсы, в т.ч.:	12	7	8	7	-
5.1 Прямые	4	2	3	2	-
5.2 Слим	4	2	3	3	-
5.3 Джоггеры	4	3	2	2	-
6.Шапка	3	2	3	3	-
7. шарф	3	2	4	4	-
8.Куртки, в т.ч.:	9	10	10	7	-
8.1 Джинсовая	3	2	2	2	-
8.2 демисезон	4	5	4	2	-
8.3 Ветровка	2	3	4	3	-

При анализе ассортимента, была выявлено количество товарных групп, которое составило 28 позиций. Такой ассортимент можно назвать достаточно широким, учитывая специфику предприятия. Данная таблица наглядно показывает, что женская часть ассортимента шире и глубже мужского, за счет того, что основной упор компания делает именно на женское население. При опросе сотрудников и наблюдении за потребителями было выявлено, что некоторые ассортиментные группы (в основном из категории аксессуаров) слишком раздуты, это усложняет работу персонала, т.к. увеличивается время на приемку, выкладку и обслуживание данного товара, увеличивает складские

расходы, повышает нагрузку на мерчендайзинг, к тому же имеет негативные психологические последствия, ставит потребителей в слишком сложные условия выбора, он теряется и не может подобрать себе нужную вещь. К таким группам товаров можно отнести носочно-чулочные изделия и ремни, которые занимают почти все место в аксессуарном сегменте магазина.

Проанализировав ассортимент конкурентов, можно сказать, что в их ассортименте выбор этих номенклатур меньше, чем в befree. Количество цветовых решений ремней в befree 36, а у конкурентов от 3 до 12 вариантов, носки – 37 цветов, а среди конкурентов максимальное число 15 цветов. Если в магазинах-конкурентах в наличии имеются базовые модели ремней стандартных цветов (черный, бежевые, коричневые), то в исследуемом магазине количество цветов и моделей избыточно, заставляет покупателя теряться и искать альтернативу в магазинах-конкурентах, где выбор сделать проще.

### 2.3 Разработка рекомендаций по управлению ассортиментом АО «Мэлон Фэшн Груп»

Далее было принято решение провести маржинальный анализ товарного ассортимента сети, для выявления лидеров и аутсайдеров продаж. Маржинальный анализ поможет выявить такие номенклатуры товара, обслуживание которых обходится предприятию в суммы, превышающие получаемый доход. Следовательно, можно рассмотреть варианты с сокращением или полной ликвидацией данных товарных групп.

Для этого нужно рассчитать дополнительный показатель, который поможет правильно провести маржинальный анализ. Маржинальная рентабельность, под которой понимается доход, получаемый предприятием на каждый вложенный рубль переменных затрат [25]. Рассчитывается по формуле 23.

$$MP = \frac{Ц - ПЗ}{ПЗ}, \quad (23)$$

где МР – маржинальная рентабельность;  
 Ц – цена;  
 ПЗ – переменные затраты.

Для каждой товарной группы были рассчитаны средневзвешенные цены. За исследуемый период был взят 1 сезон (3 месяца работы организации). В качестве веса был принят объем продаж данного товара за период. Аналогично были рассчитаны переменные затраты. В приложении С представлены итоговые цифры маржинального анализа по всем товарным группам компании. Проранжируем получившиеся результаты по величине маржинального дохода и сведем результаты в таблицу 22.

Таблица 22 – Маржинальный анализ товарных групп

№	Наименование товарной группы	Маржинальная рентабельность, %	Цена, руб	Переменные затраты, руб	Маржинальная прибыль, руб	Маржинальный доход, тыс. руб
1	Куртки женские	110,63	4202	1995	2207	66 210
2	Пальто женское	161	4275	1638	2637	65 925
3	Джинсы женские	141,7	2132	882	1250	48 750
4	Брюки женские	150,72	2264	903	1361	43 552
5	Платья женские	162,13	2194	837	1357	43 424
6	Куртки мужские	125,22	6237	2771	3466	36 393
7	Юбки	117	1595	735	860	30 960
8	Рубашки женские	128,5	1627	712	915	29 280
9	Футболки жен.	141,8	765	316	448	26 880
10	Кофты женские	136,6	1779	752	1027	26 702
11	Блузки	164	1525	578	947	25 569
12	Сумки женские	110,4	1715	815	900	22 950
13	Брюки мужские	130,2	2134	927	1207	18 708,5
14	Рубашки мужские	148,7	1689	679	1010	15 655
15	Кофты мужские	112,2	1889	890	999	15 484,5
16	Футболки мужский	176,6	899	325	574	11 480
17	Ремни женские	114,36	866	404	462	11 088
18	Белье	86	779	418	361	10 649,5
19	Майки	132	349	150	199	5 970
20	Шапки женские	103,26	770	380	390	5 967
21	Носки	124	179	80	99	4 455
22	Шарфы мужские	118	1199	550	649	3 569,5
23	Шарфы жен	118	1199	550	649	3 245
24	Подушки	100	1199	600	599	2 995
25	Бижутерия	100	299	150	149	2 980

## Окончание таблицы 22

№	Наименование товарной группы	Маржинальная рентабельность, %	Цена, руб	Переменные затраты, руб	Маржинальная прибыль, руб	Маржинальный доход, тыс. руб
26	Шапки мужские	128,3	799	350	449	2 469,5
27	Ремни мужские	108,7	599	287	312	2 340
28	Косметички	66,8	499	299	200	1 200

По результатам маржинального анализа можно сделать вывод, что максимальный маржинальный доход из всех товарных групп приносят категории верхней одежды, а минимальный приходится на категорию аксессуаров.

Далее мы оценили «реальную» прибыльность всех товарных групп ассортимента. Предприятие реализует свои товары не только по полной стоимости, но и через другие каналы, такие как сток и различные акции и скидки для покупателей, которые также формируют разные цены и объемы продаж. В приложении Д представлены итоговые результаты, оценивающие прибыльность данных товарных групп. Общая чистая прибыль компании составила 247 587,4 тысяч рублей за исследуемые 3 месяца работы.

Далее нами было предложено несколько вариантов решений, которые возможно помогут улучшить ассортимент предприятия и его финансовое состояние.

1. Существуют некоторые виды товаров, которые не уходят в сток и залеживаются на складе создавая лишние затраты на хранение и обслуживание, а также занимающие достаточно большое место на складе и в зале. У некоторых таких категорий убыток превышает долю постоянных затрат, которые приходятся на эту товарную группу. Поэтому предложено совсем убрать из ассортимента данные товарные категории. Это существенно сократит переменные расходы предприятия, а также несколько сократит общие постоянные расходы, обусловленные данной товарной группой. Поэтому постоянные затраты также принято скорректировать. Пересчитав показатели доходов и затрат по товарным

группам, общая чистая прибыль при реализации данного решения составила 270 652,2 тысяч рублей.

2. Добавление новой группы товара. Сейчас пик популярности «эко» моды, поэтому в качестве одного из решений было предложено ввести колготки из переработанных материалов, они будут стоить дешевле, чем колготки конкурентов, изготовленные из первозданного сырья. А также данное решение позволит идти в ногу со временем и удовлетворять спрос потребителей, поддерживающих экологические движения. Скорректированная чистая прибыль при реализации данного решения составит 243 832,6 тысячи рублей.

3. Ранее было выявлено, что относительно конкурентов некоторые ассортиментные группы товаров исследуемой компании существенно раздуты, что несет в себе негативные психологические последствия, связанные со сложностью осуществления выбора, а также приводит к дополнительным затратам на хранение и обслуживание данных единиц товара. Поэтому в качестве решения было предложено сократить количество позиций в рамках данных ассортиментных групп, что сократит объем продаж в сток, а следовательно уменьшит потери предприятия, к тому же сделает выбор покупателей более реализуемым, а также снизит расходы на дизайнеров, фотографов и специалистов по обслуживанию товарных страниц в сети интернет и т.д. Скорректированная чистая прибыль при реализации данного решения составит 257 548,5 тысяч рублей.

4. Последнее решение подразумевает одновременную реализацию всего комплекса мероприятий. Скорректированная чистая прибыль в данном случае составит 283 664,6 тысячи рублей.

Для большей наглядности систематизируем все решения в таблице 23. Она поможет легче принять решения о выборе рекомендации для предприятия.

Таблица 23 – Оценка финансового результата предлагаемых решений

Решение	Значение чистой прибыли, тыс. руб	Темп прироста чистой прибыли, %
1.Исходная ситуация	247 587,4	-



### Окончание таблицы 23

Решение	Значение чистой прибыли, тыс. руб	Темп прироста чистой прибыли, %
2.Избавление от убыточных товарных групп, которые не идут в сток	270 652,2	9,32
3.Добавление новой группы товара	243 832,6	-1,52
4.Сокращение объемов закупок	257 548,5	4,02
5.Комплексное решение	283 664,6	14,57

Можно сделать вывод, что только решение 3 в обособленном виде снизило финансовый результат предприятия и как отдельное решение не подходит для компании. Явно самым эффективным решением для предприятия будет комплексное решение, то есть совокупность всех решений. Оно не только позволило улучшить финансовый результат компании, но и оптимизировать ассортимент предприятия.

### Выводы по разделу два

В процессе анализа «фэшн» рынка было выявлено, что сейчас онлайн-торговля набирает обороты, но традиционно потребители отдают предпочтение производить покупки в обычных магазинах.

При анализе финансового состояния АО «Мэлон Фэшн Групп» были выявлены положительные тенденции с точки зрения рентабельности и финансового результата, но существенные проблемы с излишним «затовариванием» и финансовой устойчивостью, что повышает риск потери платежеспособности и деловой активности. Для улучшения ситуации были предложены рекомендации по управлению ассортиментом предприятия. Самым эффективным решением для предприятия оказался комплекс мероприятий, эффект от которого существенно выше, чем от реализации отдельных мероприятий.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первом разделе ВКР были раскрыты сущность и роль оборотных активов в деятельности торговых предприятий, ведь именно эта часть активов преобладает в общей сумме их имущества и играет ведущую роль в образовании прибыли. От подхода и стратегии формирования оборотных активов предприятия зависит будущее компании и его стиль ведения бизнеса. Структура оборотных активов напрямую зависит от ассортиментной политики предприятия.

Также рассмотрено понятие «ассортимента» его основные показатели, классификации и методы управления в современных экономических условиях. Крайне важно для предприятия не только верно выбрать ассортиментную стратегию, но и уловить необходимые потребности аудитории, которую хочет привлечь предприятие.

Во втором разделе ВКР был проведен анализ современного фэшн-рынка, в ходе которого было выявлено, что онлайн-торговля начинает стремительно развиваться и вытеснять торговлю в традиционном понимании. Компаниям необходимо приспосабливаться к новым условиям и потребностям потребителей. Также наблюдается тенденция «осознанного потребления» на рынке. Это можно заметить не только в изменении политики компании, но также и в продуктах, производимых этими компаниями.

Основными проблемами предприятия оказались избыток запасов в разрезе товаров для перепродажи, преобладание заемного капитала и как следствие зависимость от кредиторов и высокая вероятность перебоев в оплате из-за недостаточного уровня платежеспособности.

Выявленные проблемы имеют одну природу. Предприятие «затоварено», возможно, это связано с недостаточным спросом на отдельные категории товаров, а также с не оптимальностью структуры запасов. В силу «замороженности»

денежных средств в запасах, предприятие испытывает недостаток ликвидности, что влечет за собой перебои в оплате и снижение показателей деловой активности. Поэтому мы решили более детально изучить структуру ассортимента предприятия и выявить товарные группы, имеющие излишнюю наполненность.

После проведенного анализа были даны рекомендации по управлению ассортиментом предприятия. Первой рекомендацией было устранение товарных групп, убыток по которым превышает величину покрываемых постоянных затрат предприятия. Второй рекомендацией стал ввод новой, креативной товарной группы, ориентированной на экологический тренд. В качестве третьей рекомендации было предложено снизить количество вариаций в рамках излишне наполненных товарных групп. Четвертой предложенной рекомендацией стала одновременная реализация всего комплекса мероприятий. В ходе проведенных расчетов было выявлено, что самым эффективным решением для предприятия является комплекс мероприятий, эффект от которого существенно выше, чем от реализации отдельных решений.

Таким образом, задачи, поставленные перед автором в ходе написания ВКР, решены и достигнута основная цель работы.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Сущность, значение и роль оборотных средств в деятельности организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://studwood.ru/1489815/ekonomika/suschnost\\_znachenie\\_rol\\_oborotnyh\\_sredstv\\_deyatelnosti\\_organizatsii](https://studwood.ru/1489815/ekonomika/suschnost_znachenie_rol_oborotnyh_sredstv_deyatelnosti_organizatsii)
- 2 Завгородняя, Е. А. Оборотные активы и их экономическая сущность [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/oborotnye-aktivy-i-ih-finansovo-ekonomicheskaya-suschnost/viewer>
- 3 Формирование оборотных активов организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://studbooks.net/1352902/buhgalterskiy\\_uchet\\_i\\_audit/teoreticheskaya\\_suschnost\\_formirovanie\\_oborotnyh\\_aktivov\\_organizatsii](https://studbooks.net/1352902/buhgalterskiy_uchet_i_audit/teoreticheskaya_suschnost_formirovanie_oborotnyh_aktivov_organizatsii)
- 4 Финансовый анализ оборотных средств [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://afdanalyse.ru/publ/finansovyj\\_analiz/analiz\\_oborotnykh\\_sredstv/ehkonomicheskaja\\_sushhnost\\_oborotnykh\\_sredstv/34-1-0-239](https://afdanalyse.ru/publ/finansovyj_analiz/analiz_oborotnykh_sredstv/ehkonomicheskaja_sushhnost_oborotnykh_sredstv/34-1-0-239)
- 5 Сущность, структура и роль оборотных активов в функционировании организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://infopedia.su/11x4e19.html>
- 6 Особенности управления элементами оборотных средств торгового предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://studwood.ru/2016686/marketing/osobennosti\\_upravleniya\\_elementami\\_oborotnyh\\_sredstv\\_torgovogo\\_predpriyatiya](https://studwood.ru/2016686/marketing/osobennosti_upravleniya_elementami_oborotnyh_sredstv_torgovogo_predpriyatiya)
- 7 Сущность, классификация и особенности управления оборотными активами предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-klassifikatsiya-i-osobennosti-upravleniya-oborotnymi-aktivami-predpriyatiya>
- 8 Управление оборотными активами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://infomanagement.ru/81/18>
- 9 Особенности управления оборотными активами в торговле [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://uin.in.ua/prochee/osobennosti-upravleniya-oborotnimi-aktivami-v-torgovle>
- 10 Методы управления оборотными активами предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nalog->

[nalog.ru/upravlencheskij\\_uchet/metody\\_upravleniya\\_oborotnymi\\_aktivami\\_predpriyatiya](http://nalog.ru/upravlencheskij_uchet/metody_upravleniya_oborotnymi_aktivami_predpriyatiya)

11 Ковалев, В. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий: учебное пособие/ В. В. Ковалев, О. Н. Волкова. – М.: Проспект, 2013. – 424с.

12 Стоянова, Е.С. Управление оборотным капиталом. Е.С. Стоянова, Е.В. Быков, А.И. Бланк. – М.: Изд-во «Перспектива», 2012. - 128с.

13 Инструменты и методы управления ассортиментом товаров в ритейле [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-i-metody-upravleniya-assortimentom-tovarov-v-riteyle>

14 «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)» от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 18.03.2019) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

15 Методы управления ассортиментом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://studwood.ru/850294/marketing/metody\\_upravleniya\\_assortimentom](https://studwood.ru/850294/marketing/metody_upravleniya_assortimentom)

16 Эффективное управление ассортиментом организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.profiz.ru/peo/6\\_2011/effek\\_uprav\\_assortimentom/](https://www.profiz.ru/peo/6_2011/effek_uprav_assortimentom/)

17 Оптимизация структуры товарного ассортимента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-struktury-tovarnogo-assortimenta>

18 Российский fashion-рынок: итоги 2018 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://fashionconsulting.ru/rossiyskiy-fashion-rynok-itogi-2018-goda/>

19 Российский фэшн-рынок: итоги 2019 года и перспективы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fashionunited.ru/novostee/beezyes/rossijskij-feshn-rynok-itogi-2019-goda-i-perspektivy/2020011527814>

20 Официальный сайт «Мэлон Фэшн Груп» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.melonfashion.ru/>

21 Интернет магазин modis [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://modis.ru/>

22 Интернет магазин ostin [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ostin.com/>

23 Интернет магазин zolla [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://zolla.com/>

24 Интернет магазин incity [Электронный ресурс]. – Режим доступа:  
<https://incity.ru/>

25 Маржинальный анализ в принятии управленческих решений [Электронный ресурс]. – Режим доступа:  
[https://www.cfin.ru/finanalysis/reports/margin\\_analysis.shtml](https://www.cfin.ru/finanalysis/reports/margin_analysis.shtml)

# ПРИЛОЖЕНИЕ А

## Бухгалтерская отчетность АО «Мэлон Фэшн Груп»

**Бухгалтерский баланс  
на 31 декабря 2018 г.**

Организация Акционерное общество "Мэлон Фэшн Груп"

Идентификационный номер налогоплательщика

Вид экономической деятельности Торговля розничная одеждой в специализированных магазинах

Организационно-правовая форма/форма собственности Неубличное акционерное общество/ Совместная частная

и иностранная собственность

Единица измерения: тыс. руб.

Местонахождение (адрес) 190103, Санкт-Петербург г, Красноармейская 10-я ул, дом № 22, литер А, пом. 1-Н 6 этаж

	Коды
Форма по ОКУД	0710001
Дата (число, месяц, год)	31/12/2018
по ОКПО	79723322
ИНН	783932623
по ОКВЭД	47.71
по ОКФС/ОКОС	1 22 67/ 34
по ОКЕИ	384

Пояснение	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
1	2	3	4	5	6
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
1.1	Нематериальные активы	1110	40 377	20 391	4 788
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
2, П, РIII.1	Основные средства	1150	755 924	710 911	549 471
2.1	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
3.1, П, РIII.2	Финансовые вложения	1170	410 591	498 400	301 482
	Отложенные налоговые активы	1180	70 221	49 121	41 807
5.1, П, РIII.3	Прочие внеоборотные активы	1190	328 231	271 355	236 143
	Итого по разделу I	1100	1 605 344	1 550 178	1 133 491
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
4.1, П, РIII.4	Заласы	1210	3 022 720	1 951 736	1 459 120
П, РIII. 11.1	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	5 014	3 488	2 699
5.1, П, РIII.5	Дебиторская задолженность	1230	1 295 702	942 993	780 657
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
3.1, П, РIII.3	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	518 474	680 905	565 236
П, РIII. 6	Прочие оборотные активы	1260	150 017	146 639	117 404
	Итого по разделу II	1200	4 991 927	3 725 761	2 925 116
	<b>БАЛАНС</b>	1600	6 597 271	5 275 939	4 058 607

Пояснение	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
1	2	3	4	5	6
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
П, РIII. 8.1	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	48 156	48 156	46 156
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
П, РIII. 8.3	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	608 013	608 013	608 013
П, РIII. 8.2	Резервный капитал	1360	2 408	2 408	2 408
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1 773 285	1 560 923	1 316 171
	Итого по разделу III	1300	2 431 862	2 219 500	1 974 748
	<b>IV. ДОЛГΟΣРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1410	-	-	-
П, РIII. 11.2	Отложенные налоговые обязательства	1420	81 318	68 410	44 626
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	81 318	68 410	44 626
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
П, РIII. 10	Заемные средства	1510	283	-	399
5.3, П, РIII. 9	Кредиторская задолженность	1520	3 874 546	2 775 049	1 894 735
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
7, П, РIII. 17	Оценочные обязательства	1540	209 262	212 980	143 308
	Прочие обязательства	1550	-	-	791
	Итого по разделу V	1500	4 084 091	2 988 029	2 039 233
	<b>БАЛАНС</b>	1700	6 597 271	5 275 939	4 058 607

Руководитель  А. П. Золотарев

Главный бухгалтер  Л. В. Голубева

20 марта 2019 г.



**Отчет о финансовых результатах  
за 2018 г.**

Организация Акционерное общество "Мэлси Фэшн Групп"  
Идентификационный номер налогоплательщика  
Вид экономической деятельности Торговля розничная одеждой в специализированных магазинах  
Организационно-правовая форма/форма собственности Непубличное акционерное общество/ Совместная  
частная и иностранная собственность  
Единица измерения: тыс. руб.

Форма по ОКУД	Коды
Дата (число, месяц, год)	0710002
по ОКПО	31/12/2018
ИНН	79723322
по ОКВЭД	783932623
по ОКФС/ОКФС	47.71
по ОКЕИ	1 22 67/ 34
	394

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2018 г.	За 2017 г.
1	2	3	4	5
П, РIII, 12	Выручка	2110	17 265 512	13 898 680
6, П, РIII, 12	Себестоимость продаж	2120	(8 478 957)	(6 784 793)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	8 786 555	7 113 887
6, П, РIII, 13	Коммерческие расходы	2210	(6 701 389)	(5 598 673)
6, П, РIII, 13	Управленческие расходы	2220	(546 873)	(398 275)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 538 293	1 116 939
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	13 046	3 732
	Проценты к уплате	2330	(2 193)	(952)
П, РIII, 14	Прочие доходы	2340	734 862	382 787
П, РIII, 14	Прочие расходы	2350	(1 112 991)	(669 142)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1 171 017	833 354
П, РIII, 11.2	Текущий налог на прибыль	2410	(266 797)	(172 238)
П, РIII, 11.2	в т.ч. Постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(24 402)	(21 837)
П, РIII, 11.3	торговый сбор	2422	(7 709)	(7 147)
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(12 908)	(23 784)
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	21 100	7 514
	Прочее	2460	(22)	(78)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	912 390	644 768

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2018 г.	За 2017 г.	
1	2	3	4	5	
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-	
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-	
	Совокупный финансовый результат периода	2500	912 390	644 768	
	<b>СПРАВОЧНО</b>				
П, РIII, 15	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	28	20	
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-	

Руководитель

20 марта 2019 г.



Главный бухгалтер

Л. В. Голубева

**4. Запасы**

**4.1. Наличие и движение запасов**

Наименование показателя	Код строки	Период	На начало года		поступления и затраты	Изменения за период			На конец периода		
			себестоимость	величина резерва под снижение стоимости		выбыло	резерв от снижения стоимости	оборот запасов между их группами (видами)	себестоимость	величина резерва под снижение стоимости	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Запасы - всего	5400	2018 г.	1 985 217	(13 481)	10 112 523	(9 043 212)	1 673	-	x	3 034 528	(11 808)
	5420	2017 г.	1 505 424	(48 304)	7 803 372	(7 343 579)	32 823	-	x	1 965 217	(13 481)
в том числе:											
Сырье, материалы и другие аналогичные ценности	5401	2018 г.	189 945	-	587 915	(557 271)	-	-	(7 792)	172 787	-
	5421	2017 г.	104 399	-	605 525	(528 815)	-	-	(13 134)	169 045	-
Товары для перепродажи	5403	2018 г.	1 552 488	(13 481)	9 278 837	(7 972 340)	1 673	-	(358 458)	2 490 327	(11 808)
	5423	2017 г.	1 211 183	(48 304)	6 987 288	(6 489 527)	32 823	-	(158 418)	1 552 488	(13 481)
Товары и готовая продукция отгруженные	5404	2018 г.	11 773	-	-	(254 996)	-	-	366 295	123 072	-
	5424	2017 г.	14 120	-	-	(183 910)	-	-	181 563	11 773	-
Затраты в незавершенном производстве	5405	2018 г.	-	-	28 551	(28 551)	-	-	-	-	-
	5425	2017 г.	-	-	7 554	(7 554)	-	-	-	-	-
Расходы будущих периодов (для объектов аналитического учета, которые в балансе отражаются в составе «Запасов»)	5407	2018 г.	231 011	-	241 420	(232 054)	-	-	7 955	248 332	-
	5427	2017 г.	175 772	-	223 025	(175 773)	-	-	7 987	231 011	-

**4.2. Запасы в залого**

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
1	2	3	4	5
Запасы, не оплаченные на отчетную дату, - всего	5440	2 977 780	2 033 985	1 274 168
в том числе:				
товары для перепродажи	5441	2 977 780	2 033 985	1 274 168



**ПРИЛОЖЕНИЕ Б**  
**Аналитический баланс**

Строка баланса	Абсолютная величина тыс руб			Доля в валюте баланса %			Изменение						
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	Доли %		Абсолютная величина тыс руб		Темп прироста %		
							2017	2018	2017	2018	2016	2017	2018
1.Актив	4 058 607	5 275 939	6 597 271	100	100	100	-	-	1 217 332	1 321 332	29,99	25,04	62,55
1.1 ВОА	1 133 491	1 550 178	1 605 344	27,93	29,38	24,33	1,45	-5,05	416 687	55 166	36,76	3,56	41,63
1.1.1 НМА	4 788	20 391	40 377	0,42	1,32	2,52	1,45	-5,05	15 603	19 986	325,88	98,01	743,30
1.1.2 Основные средства	549 471	710 911	755 924	48,48	45,86	47,09	0,89	1,20	161 440	45 013	29,38	6,33	37,57
1.1.3 Финансовые вложения	301 482	498 400	410 591	26,60	32,15	25,58	-2,62	1,23	196 918	-87 809	65,32	-17,62	36,19
1.1.4 ОНА	41 607	49 121	70 221	3,67	3,17	4,37	5,55	-6,57	7 514	21 100	18,06	42,96	68,77
1.1.5 Прочее	236 143	271 355	328 231	20,83	17,50	20,45	-0,50	1,20	35 212	56 876	14,91	20,96	39,00
1.2 ОА	2 925 116	3 725 761	4 991 927	72,07	70,62	75,67	-3,33	2,94	800 645	1 266 166	27,37	33,98	70,66
1.2.1 Запасы	1 459 120	1 951 736	3 022 720	49,88	52,38	60,55	2,50	8,17	492 616	1 070 984	33,76	54,87	107,16
1.2.2 НДС по ценностям	2 699	3 488	5 014	0,09	0,09	0,10	0,00	0,01	789	1 526	29,23	43,75	85,77
1.2.3 Дебиторская задолженность	780 657	942 993	1 295 702	26,69	25,31	25,96	-1,38	0,65	162336	352 709	20,79	37,40	65,98
1.2.4 Денежные средства	565 236	680 905	518 474	19,32	18,28	10,39	-1,05	-7,89	115 669	-162 431	20,46	-23,86	-8,27
1.2.5 Прочее	117 404	146 639	150 017	4,01	3,94	3,01	-0,08	-0,93	29 235	3 378	24,90	2,30	27,78
2. Пассив	4 058 607	5 275 939	6 597 271	100,00	100,00	100,00	-	-	1 217 332	1 321 332	29,99	25,04	62,55
2.1 СК	1 974 748	2 219 500	2 431 862	48,66	42,07	36,86	-6,59	-5,21	244 752	212 362	12,39	9,57	23,15
2.1.1 УК	48 156	48 156	48 156	2,44	2,17	1,98	-	-	-	-	-	-	-
2.1.2 ДК	608 013	608 013	608 013	30,79	27,39	25,00	-	-	-	-	-	-	-
2.1.3 Резервный капитал	2 408	2 408	2 408	0,12	0,11	0,10	-	-	-	-	-	-	-

Продолжение приложения Б

Строка баланса	Абсолютная величина тыс руб			Доля в валюте баланса %			Изменение						
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	Доли %		Абсолютная величина тыс руб		Темп прироста %		
2.1.4 Нераспределенная прибыль	1 316 171	1 560 923	1 773 285	66,65	70,33	72,92	2017	2018	2017	2018	2016	2017	2018
2.2 ЗК	2 083 858	3 056 439	4 165 409	51,34	57,93	63,14	6,59	5,21	972 581	1 108 970	46,67	36,2 8	99,89
2.2.1 ДО	44 626	68 410	81 318	1,10	1,30	1,23	0,20	- 0,06	23 784	12 908	53,30	18,8 7	82,22
2.2.1.1 ОНО	44 626	68 410	81 318	1,10	1,30	1,23	0,20	- 0,06	23 784	12 908	53,30	18,8 7	82,22
2.2.2 КО	2 039 232	2 988 029	4 084 091	50,24	56,64	61,91	6,40	5,27	948 797	1 096 062	46,53	36,6 8	100,2 8
2.2.2.1 Заемные средства	399	-	286	0,02	0,00	0,01	- 0,02	0,01	-399	286	- 100,00	-	-28,32
2.2.2.2 Кредиторская задолженность	1 894 735	2 775 049	3 874 546	92,91	92,87	94,87	- 0,04	2,00	880 314	1 099 497	46,46	39,6 2	104,4 9
2.2.2.3 Оценочные обязательства	143 308	212 980	209 262	7,03	7,13	5,12	0,10	- 2,00	69672	-3718	48,62	-1,75	46,02

## ПРИЛОЖЕНИЕ С

### Подробный ассортимент предприятия

Номенклатура	Цвет	Цена, руб
<b>Женский ассортимент</b>		
1. Футболки, в т.ч.:		
1.1 Базовые	Белые	499
	Черные	
	Желтые	
	Синие	
	Принт в горошек	
	Принт в полоску	
	Принт с надписями	
	Темно-зеленые	
	Салатовые	
	Голубые	
	Розовые	
1.2 Фэшн модели	Принт с надписями	От 999 до 1299
	Принт под леопарда	
	Принт под змею	
	Коллекционный принт	
	Принт с рисунками	
2. Майки	Белые	349
	Черные	
	Коричневые	
	Зеленые	
	Синие	
	Голубые	
	Красные	
	Желтые	
	фиолетовые	
	Принт в горошек	
	Принт в полоску	
3. Рубашки, в т.ч.:		
3.1 Классические (длинный рукав)	Белые	1199
	Голубые	
	Розовые	
	Черные	
	Принт в горошек	
	Принт в полоску	
	Принт в мелкий рисунок	
3.2 Классические (короткий рукав)	Белые	От 999 до 1299
	Синие	
	Голубые	
	Принт в полоску	
	Принт в горошек	
	Черные	

Продолжение приложения Б

Номенклатура	Цвет	Цена, руб
Женский ассортимент		
	Зеленые	
3.3Фэшн модели	Белые	От 1299 до 1599
	Черные	
	Принт клетка	
	Принт горошек	
	Принт полоска	
	Коллекционный принт	
	Зеленые	
	Синие	
4.Блузки, в т.ч.:		
4.1 С длинным рукавом	Белые	От 1299 до 1799
	Черные	
	Зеленые	
	Синие	
	Желтые	
	Бежевые	
	Принты с рисунком	
	Принты с надписями	
	Коллекционный принт	
4.2 Рукав 3/4	Белые	От 999 до 1299
	Черные	
	Зеленые	
	Принты с рисунком	
5.Джемпера, в т.ч.:		
5.1 Водолазки	Белые	От 999 до 1199
	Черные	
	Синие	
	Зеленые	
	Серые	
	Бежевые	
	Розовые	
	Красные	
	Голубые	
	Пудровые	
5.2 Свитера	Белые	От 1799 до 2199
	Черные	
	Принт с рисунком	
	Коллекционный принт	
	Принт в клетку	
	Принт в полоску	
	Принт в горошек	
	Зеленые	
	Желтые	
	Красные	
5.3 Свитшоты	Белые	

Продолжение приложения Б

Номенклатура	Цвет	Цена, руб
Женский ассортимент		
	Черные	От 1599 до 1999
	Пудровые	
	Бежевые	
	Салатовые	
	Коллекционный принт	
	Принт с рисунком	
	Красные	
	Зеленые	
	Голубые	
6. Джинсы, в т.ч.:		
6.1 Скинни (высокая посадка)	Черные	От 1599 до 1999
	Синие	
	Темно-синие	
	Голубые	
	Белые	
	Салатовые	
	фиолетовые	
	Желтые	
	“Варенка”	
6.2 Скинни (пуш ап)	Черные	От 1799 до 1999
	Синие	
	Темно-синие	
	Голубые	
6.3 Скинни (средняя посадка)	Черные	От 1799 до 1999
	Синие	
6.4 Слим	Черные	1999
	Темно-синие	
	Голубые	
	Синие	
	“Варенка”	
6.5 Прямые	Черные	От 2299 до 2599
	Синие	
	Голубые	
	Темно-синие	
6.6 Мамс посадка	Черные	От 2599 до 2799
	Синие	
	Голубые	
	Белые	
	Зеленые	
	Пудровые	
	Фиолетовые	
6.7 Бойфренды	Черные	От 2599 до 2999
	Синие	
	Голубые	
	Белые	

Продолжение приложения Б

Номенклатура	Цвет	Цена, руб
Женский ассортимент		
6.8 Кюлоты	Черные	От 2599 до 299
	Синие	
	Голубые	
	Белые	
	Зеленые	
	Розовые	
	Оранжевые	
7. Брюки, в т.ч.:		
7.1 Классические	Черные	От 1999 до 2199
	Синие	
	Бежевые	
	Зеленые	
	Пудровые	
7.2 Кюлоты	Черные	От 1799 до 1999
	Белые	
	Голубые	
	Зеленые	
	Фиолетовые	
7.3 Фэшн модели	Коллекционный принт	От 1799 до 1999
	Принт с рисунком	
	Черные	
	Белые	
	Зеленые	
	Синие	
8.Юбки, в т.ч.:		
8.1 Карандаш	Черные	999
	зеленые	
	Бордовые	
	Синие	
8.2 Кожаные	Черные	От 999 до 1599
	Бордовые	
	Белые	
	Бежевые	
8.3 Джинсовые	Черные	От 1999 до 2299
	Синие	
	Белые	
	"Варенка"	
8.4 Фэшн модели	Коллекционный принт	От 1599 до 1999
	Принт в клетку	
	Принт в полоску	
	Принт в горошек	
	Черные	
	Белые	
	Синие	
	Зеленые	

Продолжение приложения Б

Номенклатура	Цвет	Цена, руб
Женский ассортимент		
	Пудровые	
	Красные	
9.Платья, в т.ч.:		
9.1 Классические	Черные	От 1299 до 1999
	Бордовые	
	Бежевые	
	Синие	
	Серые	
	Принт в полоску	
	Принт в рисунок	
9.2 Джинсовые	Черные	От 2299 до 2999
	Синие	
	Темно-синие	
	Голубые	От 1999 до 2599
9.3 Фэшн модели	Коллекционный принт	
	Принт с рисунком	
	Принт с надписями	
	Черные	
	Синие	
	Бежевые	
	Зеленые	
	Белые	
10.Куртки, в т.ч.:		
10.1 Кожаные	Черные	2999
	Белые	
	Бежевые	
	Коричневые	
	Пудровые	
10.2 Бомбера	Черные	3599
	Синие	
	Зеленые	
	Пудровые	
	Бежевые	От 3599 до 4599
10.3 Дутые	Черные	
	Белые	
	Красные	
	Зеленые	
	Серые	
	Серебристые	
10.4 Джинсовые	Синие	3999
	Голубые	
	Черные	
10.5 Демисезон	Черные	От 4999 до 5999
	Синие	
	Зеленые	

Продолжение приложения Б

Номенклатура	Цвет	Цена, руб
Женский ассортимент		
	Принт с надписями	
	Принт с рисунками	
11. Пальто	Черные	От 4999 до 6999
	Бежевые	
	Серые	
	Принт в клетку	
	Пудровые	
12. Ремни, в т.ч:		
12.1 Кожаные	Черные	От 599 до 1199
	Коричневые	
	Бордовые	
	Пудровые	
12.2 Спортивные, в т.ч.:		
12.2.1 Тканевые	Белые	От 399 до 599
	Серебристые	
	Серые	
	Розовые	
	Бордовые	
	Фиолетовые	
	Сиреневые	
	Красные	
	Желтые	
	Бирюзовые	
	Зеленые	
	Салатовые	
	Принт с надписями	
	Черные	
	Коричневые	
	Принт с огнем	
	Принт с рисунками	
12.2.2 Пластиковые	Белые	От 399 до 699
	Серые	
	Серебристые	
	Пудровые	
	Розовые	
	Бордовые	
	Фиолетовые	
	Синие	
	Голубые	
	Зеленые	
	Салатовые	
	Фуксия	
	Принт с надписями	
	Принт с рисунками	
	Черные	



Продолжение приложения Б

Номенклатура	Цвет	Цена, руб
Женский ассортимент		
	Коричневые	
13. Сумки, в т.ч.:		
13.1 Рюкзаки	Черные	От 1999 до 2299
	Пудровые	
	Бордовые	
	Коричневые	
13.2 Дамские	Черные	2299
	Коричневые	
13.3 Маленькие	Черные	От 1299 до 1799
	Бежевые	
	Коллекционный принт	
	Пудровые	
	Зеленые	
	Бордовые	
14 Белье, в т.ч.:		
14.1 Бюстгалтера	Черные	От 999 до 1199
	Бордовые	
	Бежевые	
	Пудровые	
	Синие	
	Зеленые	
14.2 Трусы	Черные	От 349 до 599
	Бордовые	
	Бежевые	
	Пудровые	
	Синие	
	Зеленые	
15. Шапки	Черные	От 499 до 699
	Бордовые	
	Пудровые	
	Серые	
16. Шарфы	Принт в клетку	От 699 до 1199
	Принт в полоску	
	Принт с надписями	
	Черные	
	Синие	
	Зеленые	
	Бежевые	
	Розовые	
	Голубые	
17 Бижутерия, в т.ч.:		
17.1 Серьги:		От 199 до 349
17.1.1 Кольца	Золотые	
	Серебряные	
17.1.2 Гвоздики	Золотые	

Продолжение приложения Б

Номенклатура	Цвет	Цена, руб	
Женский ассортимент			
	Серебряные		
17.1.3 Фигурные	Золотые		
	Серебряные		
17.2 Шейные украшения	Золотые		
	Серебряные		
17.3 Заколки	Черные		
	Белые		
	Серые		
	Бордовые		
	Серебряные		
	Золотые		
	Принт в полоску		
	С жемчужинами		
18. Носки, в т.ч.:			От 129 до 249
18.1 Базовые короткие	Белые		
	Черные		
	Голубые		
	Синие		
	Пудровые		
	Бежевые		
	Серые		
	Сиренивые		
	Красные		
	Зеленые		
	Розовые		
18.2 Базовые длинные	Белые		
	Черные		
	Серые		
	Бордовые		
	Коричневые		
	Желтые		
	Голубые		
	Красные		
	Бежевые		
	Пудровые		
	Розовые		
18.3 Фэшн модели	Белые с принтом		
	Черные с принтом		
	Красные		
	Голубые		
	Зеленые		
	Бежевые		

Продолжение приложения Б

Номенклатура	Цвет	Цена, руб
Женский ассортимент		
	Фиолетовые	
	Синие	
	Салатовые	
	Принт в пламя	
	Принт с надписями	
	Принт в полоску	
	Принт в клетку	
	Капроновые белые	
	Капроновые черные	
19.Косметички	Черные	
	Серебристые	
	Салатовые	
	Голубые	
	Синие	
	Пудровые	
	Фиолетовые	
	Серые	
	Розовые	
	Фуксия	
	Желтые	
	Кислотный	
	Сиреневые	
20.Подушки	Розовые	1199
	Голубые	
	Бежевые	
	Желтые	
	Оранжевые	
	Синие	
	Пудровые	
	Принт арбузный	
	Принт радуга	
	Принт мордочек	
Мужской ассортимент		
1.Футболки	Белые	От 599 до 999
	Серые	
	Черные	
	Коричневые	
	Синие	
	Зеленые	
	Принт в рисунок	
	Принт с надписями	
2. Рубашки	Белые	

Продолжение приложения Б

Номенклатура	Цвет	Цена, руб
Мужской ассортимент		
	Принт в полоску	От 1599 до 1999
	Черные	
	Принт в рисунок	
	Голубые	
	Зеленые	
	Красные	
3.Джемпера, в т. ч.:		
3.1 Толстовки	Белые	2299
	Черные	
	Бежевые	
	Синие	
	Зеленые	
	Пудровые	
	Серые	
3.2 Водолазки	Черные	1999
	Коричневые	
	Синие	
	Зеленые	
3.3 Свитшоты	Черные	От 1599 до 1999
	Серые	
	Коричневые	
	Синие	
	Зеленые	
	Красные	
	Пудровые	
	Принт с рисунками	
	Принт с надписями	
4.Брюки	Черные	От 1999 до 2299
	Серые	
	Коричневые	
	Синие	
	Зеленые	
	Коричневые	
5.Джинсы, в т.ч.:		
5.1 Прямые	Черные	От 2599 до 2999
	Варенка	
	Голубые	
	Синие	
5.2 Слим	Голубые	
	Варенка	
	Черные	
	Синие	

Окончание приложения Б

Номенклатура	Цвет	Цена, руб
Мужской ассортимент		
5.3 Джоггеры	Синие	От 2599 до 3299
	Голубые	
	Черные	
	варенка	
6. Шапка	Черная	От 499 до 699
	Серая	
	Коричневая	
7. шарф	Черная	От 599 до 799
	Коричневая	
	Серая	
8. Куртки, в т.ч.:		
8.1 Джинсовая	Синяя	3599
	Черная	
	Голубая	
8.2 Демисезон	Синяя	От 5999 до 6999
	Черная	
	Зеленая	
	Коричневая	
8.3 Ветровка	синяя	От 3999 до 4599
	Черная	

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Маржинальный анализ товарных групп

	Наименование товарной группы	Маржинальная рентабельность ,%	Цена, руб	Переменные Затраты, руб	Марж. Прибыль, руб	Марж доход, тыс руб
1	Платья женские	162,13	2194	837	1357	43 424
2	Рубашки женские	128,5	1627	712	915	29 280
3	Брюки женские	150,72	2264	903	1361	43 552
4	Джинсы женские	141,7	2132	882	1250	48 750
5	Футболки женские	141,8	765	316	448	26 880
6	Пальто женское	161	4275	1638	2637	65 925
7	Куртки женские	110,63	4202	1995	2207	66 210
8	Футболки мужские	176,6	899	325	574	11 480
9	Рубашки мужские	148,7	1689	679	1010	15 655
10	Брюки мужские	130,2	2134	927	1207	18 708,5
11	Кофты женские	136,6	1779	752	1027	26 702
12	Кофты мужские	112,25	1889	890	999	15 484,5
13	Куртки мужские	125,22	6237	2771	3466	36 393
14	Сумки женские	110,4	1715	815	900	22 950
15	Шапки мужские	128,3	799	350	449	2 469,5
16	Шарфы мужские	118	1199	550	649	3 569,5
17	Ремни мужские	108,7	599	287	312	2 340
18	Шапки женские	103,26	770	380	390	5 967
19	Шарфы женские	118	1199	550	649	3 245
20	Ремни женские	114,36	866	404	462	11 088
21	Подушки	100	1199	600	599	2 995
22	Носки	124	179	80	99	4 455
23	Косметички	66,8	499	299	200	1 200
24	Бижутерия	100	299	150	149	2 980
25	Юбки	117	1595	735	860	30 960
26	Белье	86	779	418	361	10 649,5
27	Майки	132	349	150	199	5 970
28	Блузки	164	1525	578	947	25 569

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### Расчет прибыльности товарных групп ассортимента

№	Параметр	Товарные группы									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Цена 1 (полная) ,руб	4202	4275	2132	2264	2194	6237	1595	1627	765	1779
2	Объем продаж 1, тыс шт	30	25	39	32	32	10,5	36	32	60	26
3	Выручка 1 , тыс руб	12606 0	10687 5	83148	72448	70208	65489	57420	52064	45900	46254
4	Цена 2 (со скидкой), руб	3278	3206	1578	1879	1667	4677,8	1244,1	1415,5	573,75	1405,4
5	Объем продаж 2 (со скидкой) , тыс шт	15	13	12	12	9	12	15	11	12	12
6	Выручка 2, тыс руб	49170	41678	18936	22548	15003	56133	18661	15570	6885	16865
7	Цена 3 (продажи в сток)	1796	1856	965	786	845	2345	675	584	395	874
8	Объем продаж 3 (в сток) , тыс шт	10	6	8	9	9	7	9	10	11	12
9	Выручка 3, тыс руб	17960	11136	7720	7074	7605	16415	6075	5840	4345	10488
10	Выручка общая , тыс руб	19319 0	15968 9	10980 4	10207 0	92816	13803 7	82157	73474	57130	73607
11	Объем продаж общий тыс шт	55	44	59	53	50	29,5	60	53	83	50
12	Переменные затраты на весь объем продаж, тыс руб	10972 5	72072	52038	47859	41850	81744	44100	37736	26228	37600
13	Общие постоянные затраты, тыс руб	453220									
14	Постоянные затраты на весь объем, тыс руб	22511	18009	24148	21693	20465	12074	24558	21693	33972	20465, 1
15	ПДНО, тыс руб	60953, 4	69607, 7	33617, 2	32518, 0	30500, 9	44217, 6	13498, 4	14045, 4	-3070	15541, 8
16	ЧП, тыс руб	48762, 7	55686, 2	26893, 8	26014, 4	24400, 7	35374, 1	10798, 7	11236, 3	-2456	12433, 5

### Продолжение приложения Е

№	Параметр	Товарные группы								
		11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	Цена 1 (полная) руб	1525	1715	2134	1689	1889	899	866	779	349
2	Объем продаж 1 тыс шт	27	25,5	15,5	15,5	15,5	20	24	29,5	30
3	Выручка 1 тыс руб	41175	43733	33077	26180	29279,5	17980	20784	22980,5	10470
4	Цена 2 (со скидкой) руб	1159	1389,2	1707,2	1300,5	1435,64	656,27	684,14	638,78	261,75
5	Объем продаж 2 (со скидкой) тыс шт	14	12	9	10	11	14	12	8	6
6	Выручка 2 тыс руб	16226	16670	15365	13005	15792	9187,8	8209,7	5110,2	1571
7	Цена 3 (продажи в сток) руб	682	846	965	712	758	456	412	325	174
8	Объем продаж 3 (в сток) тыс шт	10	9	12	8	9	7	8	3	1,5
9	Выручка 3 тыс руб	6820	7614	11580	5696	6822	3192	3296	975	261

10	Выручка общая тыс руб	64221	68016,3	60021,8	44880,8	51893,5	30359,7	32289,6	29065,7	12301
11	Объем продаж общий тыс шт	51	46,5	36,5	33,5	35,5	41	44	40,5	37,5
12	Переменные затраты на весь объем продаж тыс руб	29478	37897,5	33835,5	22746,5	31595	13325	17776	16929	5625
13	Общие постоянные затраты тыс руб	453220								
14	Постоянные затраты на весь объем тыс руб	20874,4	19032,5	14939,5	13711,6	14530,2	16781,4	18009,3	16576,7	15348
15	ПДНО тыс руб	13868,6	11086,3	11246,8	8422,7	5768,3	253,4	-3495,6	-4440,0	-8672
16	ЧП тыс руб	11094,9	8869,0	8997,4	6738,1	4614,7	202,7	-2796,5	-3552	-6937

### Продолжение приложения Е

№	Параметр	Товарные группы									
		20	21	22	23	24	25	26	27	28	
1	Цена 1 (полная) руб	770	179	1199	1199	1199	299	799	599	499	
2	Объем продаж 1 тыс шт	15,3	45	5,5	5	5	20	5,5	7,5	6	
3	Выручка 1 тыс руб	11781	8055	6594,5	5995	5995	5980	4394,5	4492,5	2994	
4	Цена 2 (со скидкой) руб	569,8	146,78	971,19	875,27	887,26	227,24	647,19	449,25	384,23	
5	Объем продаж 2 (со скидкой) тыс шт	11	13	12	11	3	8	12	11	4	
6	Выручка 2 тыс руб	6268	1908	11654	9628	2662	1818	7766,3	4942	1537	
7	Цена 3 (продажи в сток) руб	352	0	0	0	0	0	0	0	0	
8	Объем продаж 3 (в сток) тыс шт	5	0	0	0	0	0	0	0	0	
9	Выручка 3 тыс руб	1760	0	0	0	0	0	0	0	0	
10	Выручка общая тыс руб	19808	9963,1	18248,7	15622,9	8656,7	7797,9	12160,7	9434,2	4530,9	
11	Объем продаж общий тыс шт	31,3	58	17,5	16	8	28	17,5	18,5	10	
12	Переменные затраты на весь объем продаж тыс руб	11894	4640	9625	8800	4800	4200	6125	5309,5	2990	
13	Общие постоянные затраты тыс руб	453220									
14	Постоянные затраты на весь объем тыс руб	12811	23739	7162,8	6548,8	3274,4	11460	7162,8	7572,1	4093	
15	ПДНО тыс руб	-4896	-1841	1461,0	274,1	582,4	-7862	-1127	-3447	-2552	
16	ЧП тыс руб	-3917	-14733	1168,8	219,3	465,9	-6290	-901,6	-2757	-2041	
17	Итого ЧП тыс руб									247 587,4	