

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Институт открытого и дистанционного образования  
Кафедра «Современные образовательные технологии»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ А.В. Прохоров  
\_\_\_\_\_ 2021 г.

Управление ассортиментной политикой ООО «ВЗВП»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.03.02.2021.11413. ВКР

Руководитель работы

ст. преподаватель кафедры СОТ

\_\_\_\_\_ А.В. Савиновская  
\_\_\_\_\_ 2021 г.

Автор работы

студент группы ДО–526

\_\_\_\_\_ А.Г. Стельмашук  
\_\_\_\_\_ 2021 г.

Нормоконтролер

ст. преподаватель кафедры СОТ

\_\_\_\_\_ Е.Н. Бородина  
\_\_\_\_\_ 2021 г.

Челябинск 2021

## АННОТАЦИЯ

Стельмашук А.Г. Управление ассортиментной политикой ООО «ВЗВП». – Челябинск: ЮУрГУ, 2021, ДО –526, 72 с., 17 ил., 20 табл., библиогр. список – 29 наим., 2 прил., 11 л. плакатов ф. А4

Объектом выпускной квалификационной работы является ассортимент предприятия.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка рекомендаций по повышению эффективности проведения ассортиментной политики ООО «ВЗВП».

В выпускной квалификационной работе выявлена сущность ассортиментной политики предприятия, разработана методика анализа эффективности управления ассортиментом предприятия, проведен анализ эффективности ассортиментной политики ООО «ВЗВП», разработаны рекомендации по повышению эффективности управления ассортиментом ООО «ВЗВП», разработана программа реализации инвестиционного проекта в области ассортиментной политики.

Результаты выпускной квалификационной работы имеют практическую значимость и могут применяться ООО «ВЗВП» в процессе управления ассортиментной политикой предприятия.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	6
1.1 Понятие ассортимента предприятия как объекта менеджмента....	6
1.2 Сущность, функции и роль ассортиментной политики и ее взаимосвязь со стратегией деятельности предприятия.....	9
1.3 Основные методы и направления проведения анализа ассортиментной политики предприятия.....	14
2 АНАЛИЗ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ВЗВП».....	20
2.1 Организационная структура и особенности функционирования предприятия ООО «ВЗВП».....	20
2.2 Анализ основных экономических показателей финансово- хозяйственной деятельности ООО «ВЗВП».....	26
2.3 Анализ ассортимента и процесса управления ассортиментной политикой на предприятии ООО «ВЗВП».....	36
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ВЗВП».....	46
3.1 Формирование мероприятий, направленных на повышение эффективности управления ассортиментной политикой предприятия ООО «ВЗВП».....	46
3.2 Оценка экономической эффективности и целесообразности внедрения мероприятий по совершенствованию процесса управления ассортиментной политикой ООО «ВЗВП».....	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	62
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	65
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Бухгалтерский баланс ООО «ВЗВП» за 2018–2020 гг..	67
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Отчет о финансовых результатах ООО «ВЗВП» за 2018–2020 гг.....	69

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы.** Ассортиментная политика является одним из основных направлений деятельности любого современного предприятия. Особую значимость это направление приобретает сегодня, когда к товару со стороны потребителя предъявляются повышенные требования по качеству, ассортименту, и от эффективности управления ассортиментом зависят все основные показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Уровень конкурентоспособности производственных предприятий применительно к процессу реализации производимой продукции тесно взаимосвязан с тем, насколько ассортимент соответствует спросу на потребительском рынке. Соответствие ассортимента потребительскому спросу возможно лишь при условии, что управление ассортиментной политикой осуществляется рационально и грамотно. В связи со сказанным, на сегодняшний день, ассортиментная политика предприятия и ее совершенствование представляет собой одну из важнейших задач менеджмента.

Особенно стоит отметить, что сегодня отсутствует комплексный подход к формированию ассортиментной политики, учитывающий взаимосвязь стратегических и оперативно-тактических аспектов деятельности предприятия.

Так, актуальность и значимость темы выпускной квалификационной работы обусловлены местом и ролью проблем управления ассортиментной политикой в стратегии повышения эффективности производства, необходимостью выявления направлений формирования эффективной ассортиментной политики и организации данного процесса на предприятиях.

**Степень разработанности проблемы.** Вопросам теоретической методологии формирования ассортиментной политики на предприятиях посвящено огромное количество работ. Существенный вклад в теорию вопроса внесли, отечественные ученые С.В. Афанасьев, И.Г. Акулич, Г.Л. Багиев, А.В. Богданов, М.И. Плотницкий, Т.П. Данько, Р.Б. Ноздрева, В.И. Черенков, а также зарубежные ученые исследовавшие методологию маркетинга и менеджмента П. Друкер, Ф. Котлер, Д. Джоббер, Б. Берман, П. Дойль, С. Маджаро и др.

**Объект** выпускной квалификационной работы – ассортиментная политика предприятия.

**Предмет** выпускной квалификационной работы – социально-экономические отношения, возникающие в процессе формирования и управления ассортиментной политикой предприятия.

**Цель** выпускной квалификационной работы заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию процесса управления ассортиментной политикой предприятия ООО «ВЗВП».

**Задачи** выпускной квалификационной работы:

– рассмотреть понятие ассортимента предприятия как объекта науки менеджмента;

- исследовать сущность, функции и роль ассортиментной политики, а также установить ее взаимосвязь со стратегией деятельности предприятия;
- изучить методы и направления проведения анализа ассортиментной политики предприятия;
- провести анализ основных экономических показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «ВЗВП»;
- проанализировать ассортимент и процесс управления ассортиментной политикой на предприятии ООО «ВЗВП»;
- сформировать мероприятия, направленные на повышение эффективности управления ассортиментной политикой предприятия ООО «ВЗВП»;
- оценить экономическую эффективность и целесообразность внедрения мероприятий по совершенствованию процесса управления ассортиментной политикой ООО «ВЗВП».

**Теоретической и методологической базой** исследования послужили фундаментальные концепции и разработки, представленные в научных исследованиях российских и зарубежных ученых по вопросам формирования и управления ассортиментной политикой современных предприятий.

**Информационной базой** выпускной квалификационной работы являются материалы по теме представленного исследования, собранные в процессе обучения в ВУЗе, а также данные бухгалтерской отчетности, данные бухгалтерских регистров и первичная документация предприятия ООО «ВЗВП», собранные в ходе прохождения учебно-производственной практики, а также в период прохождения преддипломной практики.

**Научная новизна** выпускной квалификационной работы состоит в совершенствовании процесса управления ассортиментной политикой предприятия ООО «ВЗВП» с учетом специфики и отрасли деятельности исследуемого субъекта хозяйствования, в частности:

- 1) автором была создана концептуальная модель формирования ассортиментной политики предприятия ООО «ВЗВП»;
- 2) в рамках реализации концептуальной модели формирования ассортиментной политики был разработан алгоритм проведения качественной оценки адекватности (соответствия) производимой предприятием ООО «ВЗВП» продукции рыночным потребностям;
- 3) сформирована матрица принятия решений по выбору стратегии развития производимой предприятием ООО «ВЗВП» продукции.

**Результаты** выпускной квалификационной работы, в частности сформированные автором рекомендации по повышению эффективности управления ассортиментной политикой предприятия ООО «ВЗВП» являются экономически эффективными, могут быть использованы другими предприятиями в практике формирования и управления ассортиментной политикой, а также обладают **теоретической и практической значимостью**.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Понятие ассортиментной политики предприятия как объекта менеджмента

Преобразования в области рыночных отношений, которые произошли и до сих пор происходят в Российской Федерации, во многом обуславливают процесс формирования качественно нового понимания принципов осуществления финансово-хозяйственной деятельности субъектами хозяйствования.

В современных условиях, которые характеризуются высоким уровнем конкуренции, особую важность приобрели вопросы совершенствования ассортиментной политики современных предприятий, так как в борьбе за повышение конкуренции, преимущество есть лишь у тех субъектов хозяйствования, которые являются наиболее компетентными в области управления ассортиментом, а также владеют разнообразными инструментами и методами реализации ассортиментной политики [10, с. 298].

Уровень конкурентоспособности производственных предприятий применительно к процессу реализации производимой продукции тесно взаимосвязан с тем, насколько ассортимент соответствует спросу на потребительском рынке. Соответствие ассортимента потребительскому спросу возможно лишь при условии, что управление ассортиментной политикой осуществляется рационально и грамотно. В связи со сказанным, на сегодняшний день, ассортиментная политика предприятия и ее совершенствование представляет собой одну из важнейших задач менеджмента [15, с. 108].

Ключевым элементом ассортиментной политики является продукция (товар). В экономической науке товар являет собой сумму тех его характеристик, которые важны для покупателя, а именно: качество, цена, упаковка и услуги-сервис. Конкурентоспособность любого продукта предприятия, можно представить в виде функции, которая зависит от указанных характеристик (формула 1)

$$Y = \sum_{i=1}^n f(a, b, c, d), \quad (1)$$

где  $i$  – количество продукции, содержащейся в ассортименте предприятия;

$a$  – цена продукта;

$b$  – качество продукта;

$c$  – упаковка-маркировка продукта;

$d$  – услуги-сервис, используемые при реализации продукта [18, с. 22].

В экономической литературе по проблеме исследования содержится множество трактовок понятия «ассортиментная политика» и все они качественно разнятся друг с другом. Рассмотрим некоторые из трактовок понятия «ассортиментная политика» и сделаем ряд соответствующих выводов(рисунок 1).

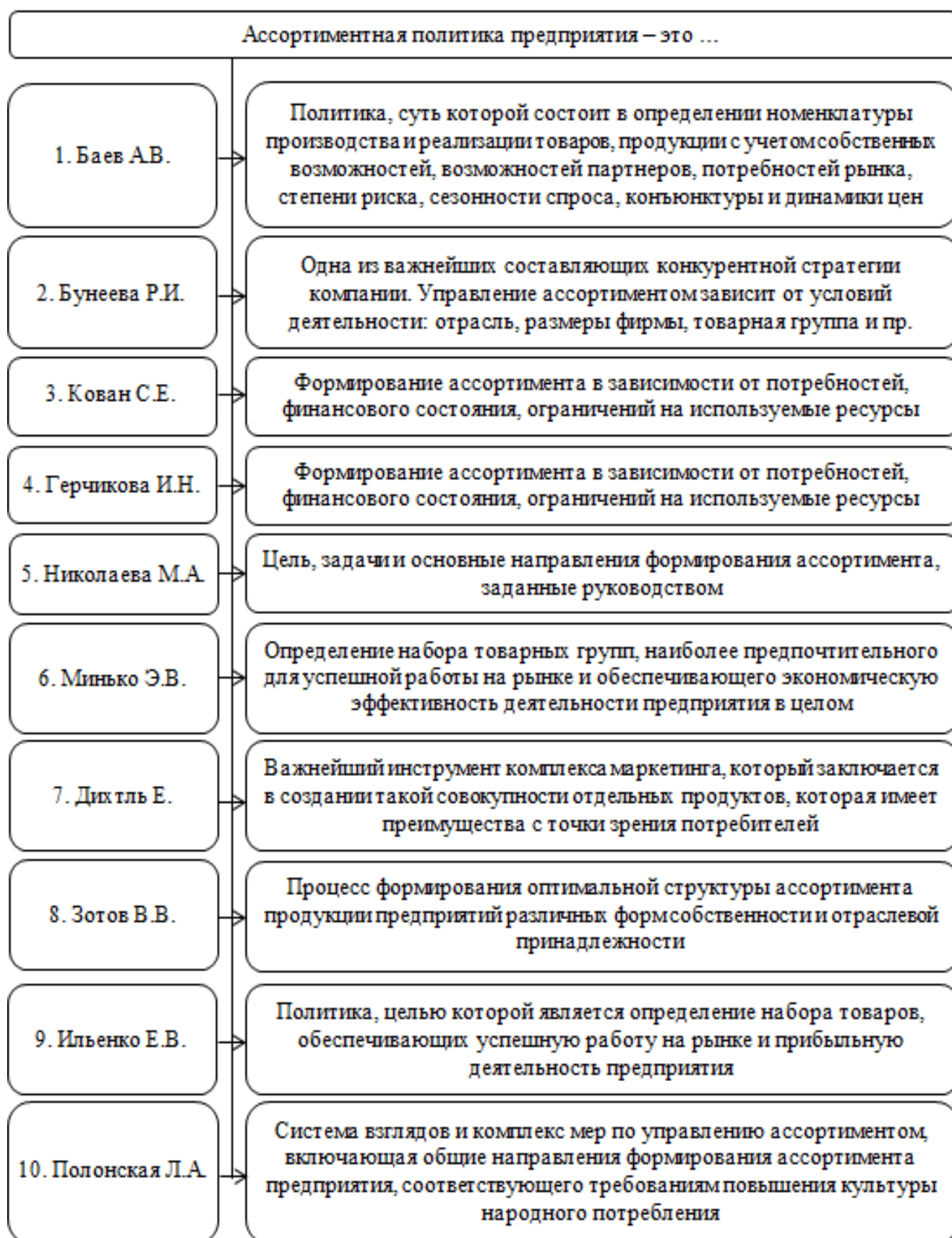


Рисунок 1 – Сравнительный анализ различных взглядов на понятие «ассортиментная политика» [19, с. 84]

Сравнительный анализ трактовок понятия «ассортиментная политика», отраженных на рисунке 1, позволяет объединить точки зрения различных авторов по проблеме исследования в пять основных групп. Далее рассмотрим их более детально.

1. (Определения №6 и №9). Некоторые исследователи под ассортиментной политикой предприятия понимают исключительно формирование номенклатурного перечня производимой и впоследствии реализуемой продукции, который способен обеспечить поступательный рост эффективности осуществления финансово-хозяйственной деятельности предприятием, а также повысить уровень его конкурентоспособности на потребительском рынке. В рамках выделения данной группы исследователей важно подметить, что в трактовках, относящихся к ней, сильный акцент делается на целях самого субъекта хозяйствования, при этом желания потребителей и их требования к продукции игнорируются. На наш взгляд, подобного рода подход к трактовке понятия «ассортиментная политика» является в корне неверным с точки зрения рыночных отношений, поскольку наиболее важной и первостепенной задачей производственных предприятий, также как и предприятий сферы услуг, является учет требований и желаний потребителей и всего современного общества, применительно к основным параметрам продукции (цена, качество, упаковка, сервис).

2. (Определения №4 и №5). Часть исследователей, трактовки понятия «ассортиментная политика» которых были рассмотрены нами в рамках проведения сравнительного анализа его интерпретации, делают больший упор на целенаправленность ассортиментной политики, но, вместе с тем, сама ее цель и порядок формирования авторами не конкретизируются. В рамках данной подгруппы стоит подметить, что имеет место быть некоторая размытость в определении результатов, которые должны быть достигнуты в рамках реализации и управления ассортиментной политикой, из-за чего может возникнуть проблема низкой эффективности ее осуществления, либо вовсе – отсутствие эффективности. Размытость и отсутствие конкретизации в трактовке цели осуществления субъектами хозяйствования ассортиментной политики в рассматриваемой группе определений во многом затрудняет определение ее сущности, как экономической категории.

3. (Определение №3). Одна из рассмотренных нами трактовок понятия «ассортиментная политика» подразумевает под ней процесс формирования ассортимента. Здесь стоит подчеркнуть, что в рамках данной группы определений, формирование ассортимента является собой процесс разработки и последующего внедрения в производственный процесс таких товаров, которые соответствуют ряду конкретно определенных характеристик. Вместе с тем, по нашему мнению, понятие ассортиментной политики это нечто более широкое, нежели простое формирование номенклатурного перечня продукции, производимой и реализуемой тем или иным предприятием.



4. (Определение №10). В рамках данной группы трактовок стоит отметить, что главной целью ведения финансово-хозяйственной деятельности не может быть постоянное ориентирование на постоянно растущие потребности человека. Это является причиной формирования однообразных направлений экономического развития, которые не учитывают максимизацию конечных результатов деятельности того или иного субъекта хозяйствования.

5. (Определения №1, №2, №7 и №8). Завершающая группа трактовок характеризуется описательным содержанием и лишь отчасти раскрывает понятие ассортиментной политики, поскольку не указывает на конечную цель ее осуществления. Вследствие чего, остается непонятным то, как возможно ее оптимизировать для достижения максимальных результатов от осуществления предприятием финансово-хозяйственной деятельности.

Таким образом, результаты сравнительного анализа позволяют отметить, что наиболее полным и законченным будет является такая трактовка ассортиментной политики, которая использует комплексный подход к формированию и управлению ассортиментом предприятия: ассортиментная политика представляет собой сферу деятельности специалистов предприятия, которая являет собой комплексную систему методов, инструментов, стратегий и принципов формирования ассортимента, соответствующего потребностям конечных потребителей продукции, а также позволяющего максимизировать результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

## **1.2 Сущность, функции и роль ассортиментной политики и ее взаимосвязь со стратегией деятельности предприятия**

Важнейшими составляющими, необходимыми в целях понимания сущности ассортиментной политики субъекта хозяйствования, выступает следующий ряд экономических категорий: номенклатура, ассортимент и формирование ассортимента [27, с. 102]. Рассмотрим их более детально.

Под номенклатурой Ф. Котлер подразумевает совокупность ассортиментных позиций, групп продукции и отдельных продуктов, которые каждый отдельный субъект хозяйствования предлагает к приобретению конечным потребителям [24, с. 142].

В соответствии с ГОСТ Р 51303-2013 ассортимент – это перечень товаров и продукции, которые объединены в группы по какому-либо признаку или по совокупности таких признаков [23].

Калюжнова Н.Я. под ассортиментом подразумевает набор товаров, который формируется в соответствии с определенными характеристиками и признаками и способствует удовлетворению потребительского спроса [17, с. 52].

Формирование ассортимента представляет собой упорядоченный процесс, суть которого состоит в выборе, внедрении и закреплении номенклатурного перечня товаров производимых и реализуемых субъектом хозяйствования, который

способен обеспечить высокие показатели рентабельности финансово-хозяйственной деятельности [7, с. 56].

В рамках рассмотрения сущности ассортиментной политики, важно отметить, что формирование ассортимента, с точки зрения упорядоченного процесса, включает в себя ряд важнейших направлений (сокращение, расширение, стабилизация, обновление, совершенствования и гармонизация), краткая характеристика и условия применения которых подробно раскрыты и отражены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Основные направления формирования товарного ассортимента [20, с. 5]

В практике осуществления финансово-хозяйственной деятельности современными субъектами хозяйствования направлений, представленных на рисунке 2, характеризуются наличием тесной взаимосвязи между собой и реализуются в комплексе [8, с. 59].

Для того, чтобы управленческое звено того или иного предприятия приняло решение о реализации того или иного направления формирования ассортимента субъекта хозяйствования, является необходимым определение тех факторов, которые оказывают воздействие на процесс формирования ассортимента производимой и реализуемой продукции.

На практике имеет место выделение внешних и внутренних факторов, влияющих на формирование ассортимента предприятия. К числу внешних факторов следует отнести следующий их перечень: потребительский спрос, уровень конкуренции, конъюнктура рынка, желания и потребности потребителей продукции и т.п. К числу внутренних факторов относятся: стадия жизненного цикла того или иного товара, рентабельность его производства и реализации и т. п. [28, с. 148].

Спрос является определяющим внешним фактором, влияющим на процесс формирования ассортимента, поскольку он напрямую зависит от желаний и потребностей конечных потребителей продукции (неостребованный на рынке товар не принесет предприятию экономических выгод и не позволит достичь максимизации конечных результатов деятельности) [22, с. 302].

Подытожим, что регулирование, реализация, своевременный анализ и контроль над направлениями, отраженными на рисунке 2, является сущностью управления ассортиментом предприятия.

С позиции менеджмента как науки, ассортиментная политика любого субъекта хозяйствования должна включать в свой состав следующий перечень активных действий:

- определение источников ресурсов для производства и реализации товаров с целью непрерывного совершенствования и оптимизации ассортимента субъекта хозяйствования;
- выявление текущих и потенциально возможных в будущем желаний и потребностей потребителей в отдельных видах производимой и реализуемой продукции;
- установление и расчет главнейших показателей качества ассортимента и управления ассортиментной политикой с последующим проведением анализа ее рациональности и оптимальности;
- проведение оценки финансовых и ресурсных возможностей субъекта хозяйствования в области оптимизации и рационализации ассортимента;
- определение направлений формирования ассортимента и реализация процесса управления ассортиментной политикой [13, с. 89].

Далее отметим, что рентабельность и результативность деятельности подавляющего большинства современных предприятий во многом зависит от

качественного осуществления процесса реализации функций ассортиментной политики [9, с. 102].

Процесс управления ассортиментной политикой субъекта хозяйствования обладает рядом функций, а именно: планирование ассортимента, организация ассортимента, координация ассортимента и контроль над ассортиментом. Далее рассмотрим указанные функции более подробно.

1. Планирование ассортимента представляет собой упорядоченный, последовательный процесс осуществления действий в области его формирования и внедрения с учетом результатов анализа рынка и собственных возможностей предприятия.

2. Организация ассортимента представляет собой распределение задач по формированию ассортимента между подразделениями и специалистами.

3. Координация ассортимента представляет собой процесс обеспечения согласованности действий по управлению ассортиментом с целями предприятия.

4. Контроль над ассортиментом представляет собой процесс учета и анализа состояния и хода функционирования ассортимента, с целью выбора управленческих действий, направленных на его совершенствование [14, с. 3].

На рисунке 3 систематизированы и отражены задачи каждой из рассмотренных функций управления ассортиментом и ассортиментной политикой субъекта хозяйствования.



Рисунок 3 – Основные функции управления ассортиментом предприятия [14, с. 5]

Говоря о взаимосвязи ассортиментной политики предприятия со стратегическими целями его финансово-хозяйственной деятельности, отметим, что ассортиментная политика представляет собой один из наиболее важных элементов конкурентной стратегии любого современного предприятия. Вопросы в области принятия решений о расширении или сокращении номенклатурного перечня продукции, производимой и реализуемой предприятием, могут быть решены в самых разнообразных направлениях, выбор конкретного из которых зависит от отрасли функционирования предприятия, размеров данного предприятия, а также от ряда особенностей конъюнктуры рынка [11, с. 65].

Стоит отметить, что выбор руководством субъекта хозяйствования той или иной ассортиментной стратегии, должен основываться на качественном и количественном анализе последствий ее применения на показателях денежных потоков, которые будут изменяться вследствие изменения ассортимента. Помимо сказанного, необходимо учитывать и потенциально возможные изменения денежных потоков в перспективе, проводя анализ с использованием инструментов прогнозирования [1, с. 87].

Любые изменения в ассортименте продукции в области его расширения неизбежно приводят к увеличению уровня расходов предприятия на ее производство и реализацию. При этом положительный финансовый результат от ассортимента продукции может быть замечен не сразу, а лишь в перспективе по истечении определенного промежутка времени [16, с. 59].

Основополагающим условием, которое необходимо учитывать как при расширении ассортимента производимой и реализуемой продукции, так и при его сокращении, является проведение качественного и количественного анализа денежных потоков и потенциально возможных результатов от реализации задуманных изменений [16, с. 64].

Управленческая политика в области изменения номенклатурного перечня производимой и реализуемой субъектом хозяйствования продукции, может основываться на двух основных подходах.

1. Расширение ассортимента, вызванное диверсификацией продукции.
2. Сокращение ассортимента продукции предприятия, вызванное наличием объективной целесообразности в интеграции продукции, как вертикальной, так и горизонтальной [4, с. 88].

Количественная оценка целесообразности и оптимальности того или иного подхода к выстраиванию политики управления ассортиментом, с учетом стратегии финансово-хозяйственной деятельности субъекта хозяйствования, в первую очередь, должна исходить из расчета потенциально возможного прироста прибыли предприятия, который может быть достигнут при изменении принципов ассортиментной политики. Прибыль от изменения ассортиментной политики рассчитывается как разница между потенциально возможным доходом от реализации продукции и расходами, связанными с ее внедрением, производством и реализацией [21, с. 163].

Поскольку расчет изменения прибыли предприятия осуществляется на перспективу, стоит учесть, что он не может быть абсолютно точным. В связи со сказанным, специалисты предприятия, ответственные за управление ассортиментной политикой, должны рассматривать все возможные варианты исхода событий, рассчитывая вероятность наступления каждого из них. С этой целью специалистами в данной предметной области рекомендуется использовать анализ по двум сценариям – минимума (min) и максимума (max). Решение о выборе того или иного направления ассортиментной политики при этом принимается на основании среднего показателя, с учетом коэффициента ковариации [3, с. 124].

На основании всего вышесказанного отметим, что цель ассортиментной политики предприятия состоит в формировании номенклатурного перечня продукции, производимой и реализуемой предприятием, на основании данных о потребностях на рынке, данных о состоянии и финансовом положении самого предприятия, а также с учетом стратегии его функционирования.

Таким образом, на данный момент времени конкурентоспособность каждого отдельно взятого предприятия находится в тесной взаимосвязи с его ассортиментной политикой и методами управления ею. Ассортиментная политика любого предприятия сама по себе является уникальной и не имеет аналогов, однако, вместе с тем, она должна соответствовать стратегическим и долгосрочным целям и задачам деятельности того или иного предприятия. Ассортиментная политика должна формироваться с использованием принципов комплексного подхода, что подразумевает под собой разработку и внедрение методов, инструментов, способов и принципов формирования ассортимента производимой и реализуемой продукции. Создание конкурентоспособной и рациональной политики управления ассортиментом способно оказать положительное воздействие на рост имиджа предприятия в глазах потребителей его продукции, а также способствует установлению и закреплению устойчивых позиций на потребительском рынке.

### **1.3 Основные методы и направления проведения анализа ассортиментной политики предприятия**

С целью проведения анализа ассортиментной политики предприятия существуют несколько распространенных, эффективных и известных методов, которые в зависимости от особенностей функционирования предприятия, могут быть адаптированы и использованы в конкретных рыночных условиях, а также в конкретной сфере деятельности субъекта хозяйствования. В рамках представленной части выпускной квалификационной работы, рассмотрим некоторые из них.

Одним из наиболее известных и распространенных методов проведения качественного анализа ассортимента того или иного предприятия является ABC-анализ. Фундаментом рассматриваемого метода анализа ассортимента является

принцип Парето, который сформулирован следующим образом: «За большинство возможных результатов отвечает относительно небольшое число причин». Сегодня принцип Парето наиболее известен в научных кругах как «правило 20 на 80» [5, с. 6].

Практика использования рассматриваемого метода анализа ассортимента продукции предприятия показывает, что он является одним из наиболее эффективных и рациональных, а его результаты во многом способствуют принятию руководством субъекта хозяйствования оптимальных решений в области управления ассортиментной политикой предприятия [5, с. 6].

С использованием ABC-анализа группы производимой и реализуемой предприятием продукции разбиваются на три группы в зависимости от того, насколько сильное воздействие они оказывают на совокупный финансовый результат. При этом важно понимать, что в качестве критерия отнесения продукции в ту или иную группу может быть не только выручка от ее реализации, но и совокупный объем реализации или иные параметры, определяемые предприятием самостоятельно. В большинстве случаев именно выручка от реализации отдельных видов продукции предприятия является наиболее наглядным и распространенным показателем, используемым для разбиения ассортимента на группы [5, с. 7].

Группы, используемые для ABC-анализа, представлены следующим перечнем.

1. Группа А. Совмещает в себе ту продукцию предприятия, которая в совокупности приносит 80 % получаемой прибыли и занимает порядка 20 % совокупном объеме продаж.

2. Группа В. Сюда включается продукция предприятия, которая приносит 20 % прибыли от реализации и занимает около 20 % объема продаж.

3. Группа С. Включает в себя продукцию, прибыль от реализации которой составляет порядка 5 % от ее совокупного объема и занимает 60–70 % объема реализации в натуральном выражении [5, с. 7].

Является очевидным тот факт, что в целях оптимизации и повышения эффективности ассортимента предприятия, необходимо постоянно контролировать наличие продукции, относящейся к группе А. Продукция группы В может контролироваться с использованием инструментов текущего контроля, а продукция группы С – периодически [5, с. 12].

Следующим рассматриваемым методом анализа ассортиментной политики предприятия является матрица БКГ (матрица Бостонской Консалтинговой Группы).

Матрица БКГ является классическим универсальным инструментом для анализа ассортиментного портфеля предприятия. Матрица строится на основании внутренней информации субъекта хозяйствования и позволяет сделать полноценный анализ и соответствующие этому анализу выводы.

Матрица БКГ строится по принципам:

- ось X: доля в объеме продаж предприятия (рассчитывается как отношение объема продаж продукта к объему продаж всего предприятия за соответствующий период);
- ось Y: темпы роста продаж продукта по отношению к предыдущему периоду. В случае если товар не присутствовал в ассортименте предприятия в прошлом году, рекомендуется темпы его роста принимать за 100 % [6, с. 125].

Схематичное строение матрицы БКГ отражено на рисунке 4.



Рисунок 4 – Схематичное строение матрицы БКГ [2, с. 120]

По результатам построения матрицы БКГ выделяются четыре группы товаров: «Звезды», «Дойные коровы», «Дикие кошки», «Собаки». Для каждой из этих групп существует приоритетная стратегия. Так, например, товары темпом роста и большой долей рынка – «Дойные коровы», в соответствии с названием, требуют мало инвестиций, но приносят много прибыли. Поэтому они становятся источником средств для развития предприятия. Оптимальная стратегия по отношению к ним – «Сбор урожая», т.е. минимальные вложения при максимальной отдаче.

«Звезды» имеют высокий темп роста и приносят много прибыли. Это лидеры рынка, но для поддержания их позиции на рынке требуются значительные инвестиции. Однако, «Звезды», в виду их лидерства приносят значительную прибыль, которую можно инвестировать в поддержание их рыночной позиции. В стадии зрелости эти группы товаров превращаются в «Дойных коров».

«Собаки» имеют малую долю рынка и низкие темпы роста. Как правило, себестоимость их производства относительно высока, по сравнению с конкурентами. Если это не сопутствующие товары, которые нужны для



поддержания ассортимента, то оптимальным решением будет их удаление из ассортимента или, как минимум, полное прекращение инвестиций в эти товары.

«Дикие кошки» темпы роста имеют высокие, но доля рынка маленькая. Это самая неопределенная позиция. Эти товары могут увеличить свою рыночную долю, так как рынок еще не сформировался окончательно, однако это требует значительных инвестиций. Если они оцениваются как перспективные товары, то имеет смысл вкладывать деньги в их развитие, для перевода их в категорию «Звезд» [25, с. 248].

Третьим рассматриваемым методом проведения анализа ассортимента предприятия станет матрица GE, или матрица Мак-Кинзи. Она используется при оценке привлекательности отдельных продуктов на основе двух координат: ось Y характеризует силу позиции продукции в отрасли, ось X – привлекательность самой отрасли. Каждая из этих координат определяется с учетом нескольких параметров [26, с. 136]. На рисунке 5 наглядно отражено схематичное строение матрицы Мак-Кинзи.



Рисунок 5 – Схематичное строение матрицы Мак-Кинзи [26, с. 138]

Индекс силы позиции продукции определяется с учетом показателя относительной рыночной доли, динамики ее изменения, величины получаемой прибыли, имиджа, степени конкурентоспособности, цены, качества продукции, эффективности сбыта, географических преимуществ рынка, эффективности работы сотрудников. Возможно взвешивание используемых показателей.

В матрице приняты три уровня градации индекса силы позиции продукции: сильная, средняя, слабая. Индекс привлекательности отрасли определяется с учетом размера и разнообразия рынков, скорости роста рынка, числа конкурентов, среднеотраслевой величины прибыли, цикличности спроса, структуры отраслевых

затрат, ценовой политики, законодательства, трудовых ресурсов. Пересечения линий, характеризующих различные уровни значений конкурентной позиции и привлекательности отрасли, образуют решетку, которая делится на три зоны:

- зону, в которую предприятие должно инвестировать;
- зону, в которой предприятие должно поддерживать инвестиции на прежнем уровне;
- зону, в которой надо получить максимально возможную прибыль, после чего ее следует покинуть [26, с. 139].

Стратегии, рекомендуемые для отдельных квадрантов решетки, могут быть сформулированы следующим образом.

Зона № 1. Характеризуется наиболее высокой привлекательностью и сильным конкурентным статусом. Товар в ней является лидером на своем сегменте. Инвестиции должны быть приоритетными. Маркетинговая стратегия ориентирована на удержание или усиление позиций.

Зона № 2. Товар в ней не является лидером, но не отстает от конкурентов. Стратегическими задачами является выявление сильных и слабых сторон и повышение прибыли за счет внутренней эффективности. Здесь необходимо целевое инвестирование.

Зона № 3. Товар является лидером, но его рынок имеет невысокую привлекательность. Предприятие должно расставить приоритеты по направлениям продаж.

Зона № 4, 5, 6. Это промежуточные зоны и инвестирование в данные товары целесообразно, если на рынке будут найдены прибыльные ниши.

Зона № 7. Для нее необходимо избирательное инвестирование, осторожное. Данные товары являются проигрышными по сравнению с остальными зонами.

Зона № 8. Нужно следить за прибыльностью сегмента.

Зона № 9. Необходимо разработать меры по выводу товара из товарного портфеля [26, с. 142].

Сегодня существуют разнообразные вариации матрицы Мак-Кинзи. В основе всех их лежит, как правило, стремление увеличить число и разнообразие учитываемых в ходе анализа факторов или предложить больше вариантов стратегических решений для той или иной позиции.

## **Выводы по разделу 1**

Таким образом, в рамках написания представленной части выпускной квалификационной работы, автором были рассмотрены и проанализированы различные методы проведения анализа ассортимента предприятия. Рассмотрение различных методов анализа ассортимента продукции предприятия и их основных особенностей позволило выявить, что, несмотря на их достаточно большое количество, имеет место наличие определенного сходства между ними. В целом, все рассмотренные автором методы анализа ассортимента, основываются на проведении качественного исследования рыночного восприятия той или иной

продукции, а также на оценке этой продукции с точки зрения экономической эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Другими словами, все они используют для анализа первичные данные о рынке, в котором функционирует предприятие, особенностях его внешней среды, а также данные о внутреннем состоянии предприятия, которые отражают результативность его финансово-хозяйственной деятельности в целом.

## 2 АНАЛИЗ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ВЗВП»

### 2.1 Организационная структура и особенности функционирования отрасли предприятия ООО «ВЗВП»

ООО «Второй Завод Высокоточной Продукции» (далее ВЗВП) реализует широкий спектр литейного производства, а также выполняет фрезерные работы, сверловочные, зуборезные, слесарные, сварочные работы и т.д. Также может предложить серийное и единичное производство нестандартных изделий. Среди основных преимуществ ООО «ВЗВП» следует отметить следующие аспекты деятельности исследуемого субъекта хозяйствования:

- более 9 лет на рынке;
- более 35540 кг литой заготовки;
- команда завода – 63 человека;
- более 1123 вида продукции;
- более 314 клиентов;
- покупатели из 6 стран.

2008 год стал сложным и насыщенным для России. Падение цен на продукцию (сырье и металл) привели к резкому спаду промышленного производства. Сокращение рабочих мест во всех сферах деятельности привело к появлению на рынке труда специалистов высокой квалификации.

Команда молодых, амбициозных и высококвалифицированных специалистов из разных сфер бизнесов (металлообработки, литья цветных металлов и т. д.) решила организовать компанию, целью деятельности которой стал слоган – «Честно заниматься своим делом! Предоставляя только лучшее качество продукции в наших сферах!». И эта компания получила название «Второй Завод Высокоточной Продукции».

Основным видом деятельности является обработка металлических изделий.

Дополнительные виды деятельности ООО «ВЗВП» по ОКВЭД представлены следующим перечнем:

- 28.22 Производство подъемно-транспортного оборудования;
- 22.29 Производство прочих пластмассовых изделий;
- 28.11 Производство двигателей и турбин, кроме авиационных, автомобильных и мотоциклетных двигателей;
- 28.25 Производство промышленного холодильного и вентиляционного оборудования;
- 25.92 Производство тары из легких металлов;
- 28.15.1 Производство шариковых и роликовых подшипников;
- 25.30 Производство паровых котлов, кроме котлов центрального отопления;
- 46.69 Торговля оптовая прочими машинами и оборудованием;
- 24.54 Литье прочих цветных металлов;

– 25.50.1 Предоставление услуг по ковке, прессованию, объемной и листовой штамповке и профилированию листового металла.

Организационная структура предприятия ООО «ВЗВП» характеризуется линейным типом связей между подразделениями и должностями. Выбор представленного типа структуры управления во многом обусловлен тем, что она: дает возможность оперативной и своевременной реализации управленческих решений, принятых руководством; характеризуется наличием четко определенной ответственности каждого структурного подразделения; сравнительно проста в процессе выполнения различного рода управленческих функций.

По каждой подсистеме формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу (рисунок 6). Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится и система мотивации и поощрения работников. При этом конечный результат (эффективность и качество работы организации в целом) становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.



Рисунок 6 – Организационная структура управления, действующая на предприятии ООО «ВЗВП»

В качестве фундамента данного типа организационной структуры выступает привлечение узкоспециализированных специалистов, которые способны обеспечить эффективность и оперативность выполнения различного рода работ. Функция управления осуществляется со стороны, как линейных руководителей, так и функциональных.

Компания состоит из высококвалифицированных и компетентных специалистов, среди которых преимущественно профессионалы, имеющие за спиной многолетний опыт работы в данной сфере. Организационная структура компании и численность рабочих, позволяет обеспечить ее стабильную и бесперебойную работу.

Выбор предприятием ООО «ВЗВП» данного типа организационной структуры обусловлен ее безусловными преимуществами, в том числе:

- повышение эффективности исполнения управленческих решений;
- углубление и расширение специализации;
- наличие возможностей для управления многоцелевой деятельностью;
- значительное сокращение времени, необходимого для прохождения информации от руководителя до исполнителя.

Однако наряду с достоинствами, данному типу организационной структуры присущи следующие недостатки:

- риск возникновения противоречий и дублирования решений на тех или иных уровнях управления;
- сложности в процессе разделения взаимосвязанных функций;
- недостаточная гибкость структуры;
- проблемы в области контроля над исполнением управленческих решений.

Необходимо отметить, что все представленные недостатки, компенсируются грамотным исполнением руководящего состава предприятия ООО «ВЗВП» своих управленческих функций.

Говоря об особенностях осуществления финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО «ВЗВП» и его отраслевом окружении, прежде всего, важно отметить, что промышленность – это массивная отрасль в национальной экономике, представленная в широком спектре деятельности человека. Социально-экономическая роль промышленности заключается в обеспечении качественной жизни населения. Основная идеология воспроизводства Карла Маркса как экономической категории трактуется в выборе комплексного подхода, который обеспечивает воспроизводство материальных благ, рабочей силы, производственных отношений и с ним нельзя не согласиться. Развитие промышленности как одной из ведущих отраслей является основой для функционирования производственных отношений и выстраивания межотраслевых связей в национальной и мировой экономиках, а также обеспечивает занятость населения, внедрение инноваций в технологический прогресс, темпы экономического развития.

Черная металлургия – отрасль тяжелой промышленности, которая включает в себя производство чугуна, стали, проката, ферросплавов а также добычу и

обогащение железной руды и производство огнеупоров. В структуру черной металлургии Российской Федерации входит более 1,5 тыс. предприятий, из которых более 70 являются градообразующими. В этой отрасли металлургической промышленности занято 2/3 работников российской металлургии.

Технологический процесс получения чугуна и стали подразумевает использование железной руды и коксующихся углей. Поэтому с целью уменьшения затрат на доставку этого необходимого сырья, металлургические комбинаты строились в районах богатых этими полезными ископаемыми. В России выделяют три основных базы черной металлургии: Уральская; Центральная; Сибирская.

Уральская база старейшая в России и самая крупная. Центрами металлургии Урала являются Магнитогорск, Челябинск, Нижний Тагил, Екатеринбург.

Развитию металлургии в России в немалой степени поспособствовало наличие крупных месторождений железной руды. По количеству запасов железной руды Россия занимает третье место в мире, уступая по этому показателю Австралии и Бразилии (рисунок 7).

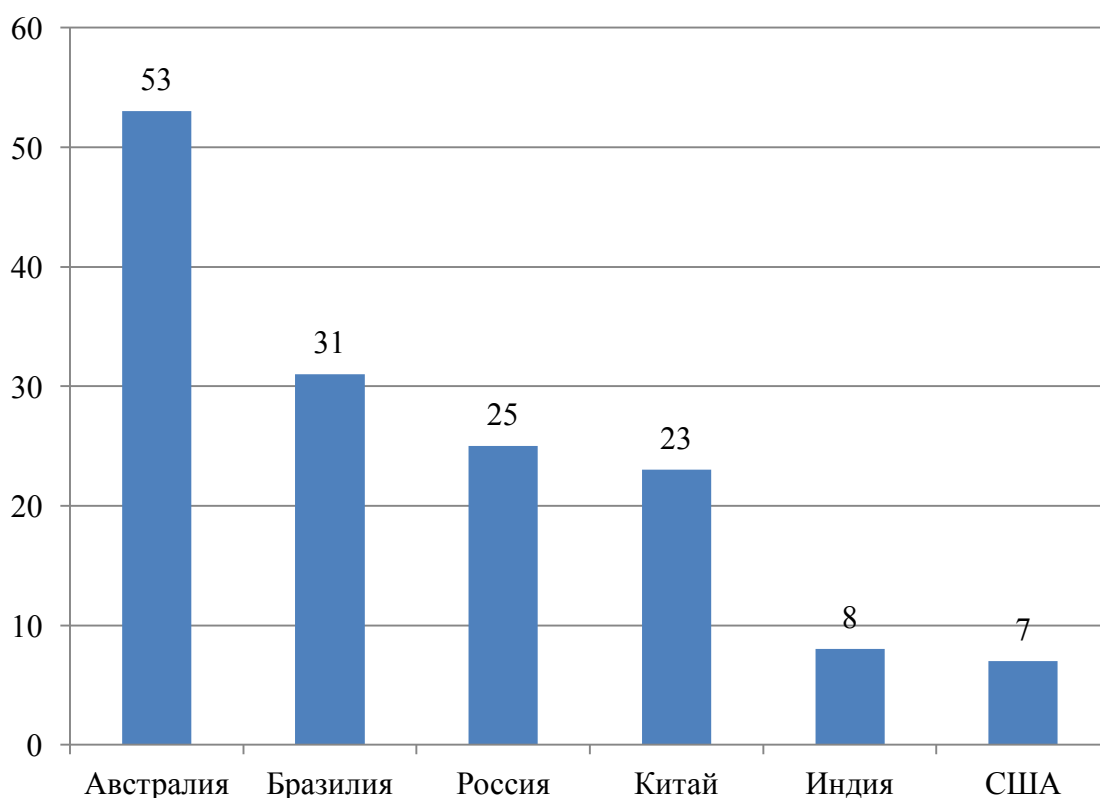


Рисунок 7 – Запасы железной руды, млрд. тонн

Основным показателем работы черной металлургии, является количество изготовленной стали.

Всего в мире по итогам 2020 года было изготовлено 1662 млн. тонн. Безоговорочным лидером по выплавке стали является Азия, здесь было произведено 1132 млн. тонн. В ЕС было произведено 169,2 млн. тонн, в Северной Америке – 121,2 млн. тонн, в Южной Америке – 45,2 млн. тонн. Страны СНГ,

снизили производство стали по сравнению с 2019 годом на 2,8 %, в основном за счет Украины, до 105,3 млн. тонн (рисунок 8).

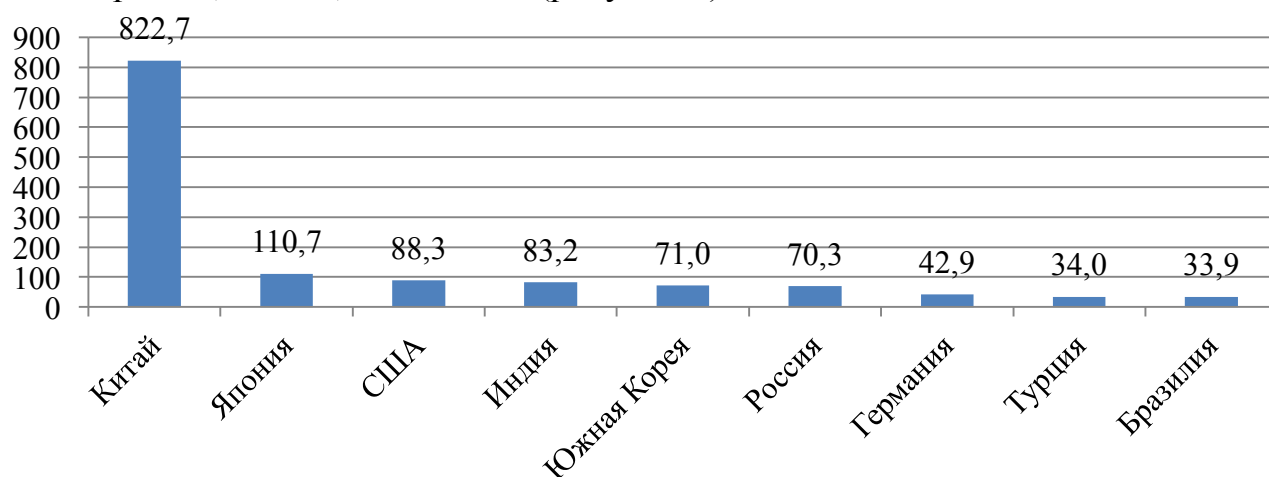


Рисунок 8 – Производство стали, млн. тонн

Мировым лидером по производству стали является Китай, он опережает своих ближайших конкурентов, японцев, почти в 8 раз. А замыкают лидирующую тройку Соединенные Штаты Америки, отставая от китайцев в 10 раз.

На рисунке 9 рассмотрим динамику производства стали в Российской Федерации.

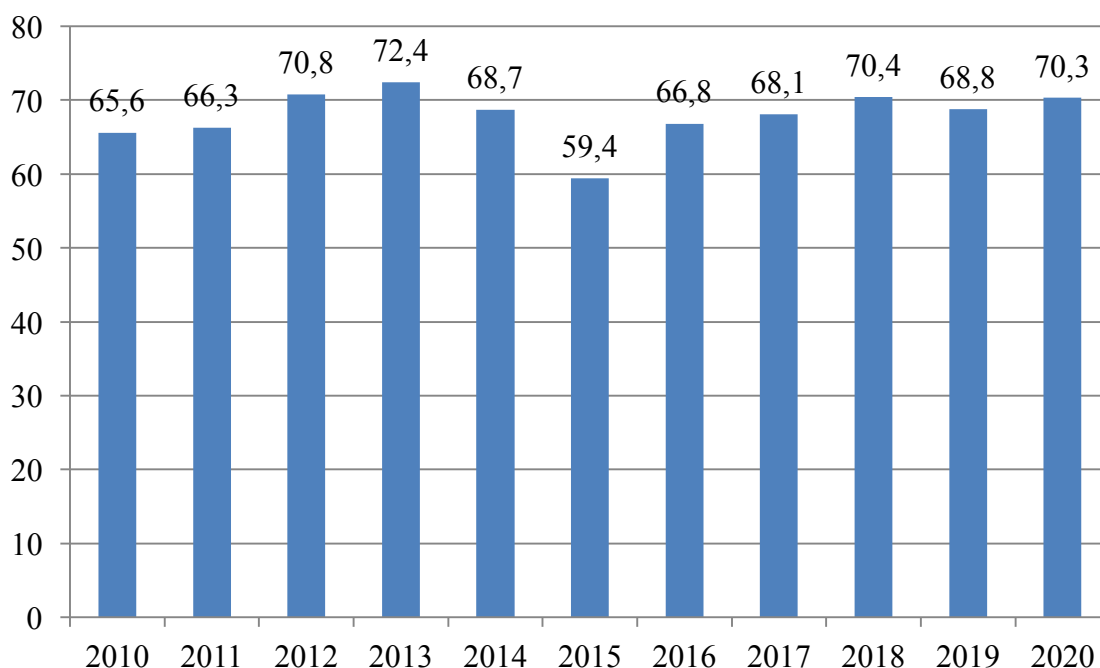


Рисунок 9– Производство стали в России, млн. тонн

Рост производства стали в Российской Федерации в 2020 году составил 2,2 %, что на 1 % больше мирового роста, и это седьмой показатель роста среди всех стран мира. Уверенный рост металлургического производства РФ в условиях кризиса и антироссийских санкций позволяет надеяться в 2021 году на повторение или превышения рекорда производства стали в стране, который был зафиксирован в 2013 году – 72,4 млн. тонн.



Производство чугуна – также важнейший показатель работы металлургической отрасли. В 2020 году в мире было произведено 1.18 млрд. тонн чугуна. На рисунке 10 рассмотрим динамику производства чугуна в России.

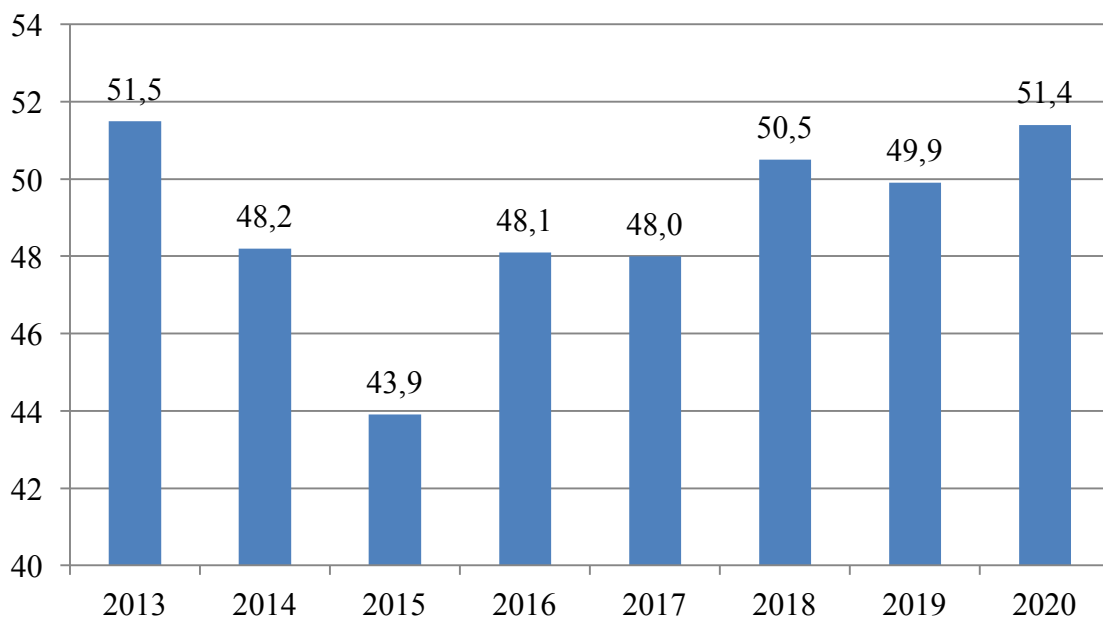


Рисунок 10 – Производство чугуна в России, млн. тонн

В Российской Федерации производство чугуна выросло на 2.9 %. В 2020 году был практически достигнут показатель 2013 года. В 2021 году планируется его превысить.

В целом отметим, что формирование инновационной политики металлургических организаций, адекватной современным экономическим условиям, является важнейшей задачей достижения конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе и повышения эффективности промышленного производства.

Существующая стратегия развития металлургической промышленности предполагает обеспечение металлом в соответствии с установленной потребностью выполнения плановых объемов производства российскими предприятиями. Приоритетным направлением развития металлургического производства является экспорт металла на мега рынок, а также в страны СНГ. Реализация данной стратегии возможна при условии внедрения инновационных решений в отрасль, в частности энерго-сырьевой сектор. Без механизма государственной поддержки реализация данной стратегии невозможна. Поэтому разработан инструмент государственной поддержки, который позволит оказать помощь рыночным субъектам-потребителям продукции металлургических предприятий, а также сохранятся объемы производства, где заказчиком выступает государство. Данный инструмент способствует расширению ассортимента видов высокотехнологичной продукции, что позволит нарастить производственные мощности.

Таким образом, эффективное использование совокупного потенциала предприятия ООО «ВЗВП», а также внедрение инновационных решений в

технологический процесс производства, способствуют повышению уровня конкурентоспособности предприятия ООО «ВЗВП». Повышение уровня конкурентоспособности производства предприятия ООО «ВЗВП» достижимо за счет расширения ассортимента выпускаемой продукции, продукции прокатных станов из цветных металлов, сплавов, использования новых материалов для рафинирования.

## **2.2 Анализ основных экономических показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «ВЗВП»**

В целях проведения анализа основных экономических показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО «ВЗВП», на первом этапе анализа проанализируем динамику изменения основных статей его активов и пассивов. Источниками информации для проведения анализа служат бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках за период 2018–2020 гг. (Приложения А и В).

Совокупная сумма активов предприятия ООО «ВЗВП» за период исследования сократилась. В 2019 году, по сравнению с 2018 годом, активы предприятия ООО «ВЗВП» выросли на 7488 тыс. руб. (темп роста 111,5 %), а в 2020 сократились на 12 660 тыс. руб. (темп роста 82,5 %). В результате данных изменений суммарное сокращение активов исследуемого предприятия на протяжении 2018–2020 гг. составило 5172 тыс. руб. достигнув уровня 59 862 тыс. руб. по итогам 2020 отчетного года. Представленное сокращение активов обусловлено значительным сокращением статьи «Основные средства».

Объем внеоборотных активов на конец исследуемого периода претерпел значительные изменения и снизился по сравнению с 2018 годом на 16 829 тыс. руб. В период 2018–2019 гг. сокращение данного раздела баланса составило 4437 тыс. руб. (темп роста 88,8 %), в период 2019–2020 гг. 12 392 тыс. руб. (темп роста 64,9 %). Также подчеркнем, что группа внеоборотных активов имеет меньший удельный вес в общей структуре активов компании по итогам 2020 отчетного года в сравнении с группой оборотных активов, что указывает на высокооборотный характер их структуры и оказывает положительное воздействие на показатели оборачиваемости собственных средств предприятия ООО «ВЗВП».

Объем оборотных активов предприятия ООО «ВЗВП» за исследуемый период значительно увеличился. Так, в 2019 году объем оборотных активов составил 37 221 тыс. руб., что на 11 925 тыс. руб. больше, нежели в 2018, а в 2020 году объем оборотных активов составил 36 953 тыс. руб., что на 268 тыс. руб. меньше, нежели аналогичный период 2019 года. Совокупный рост активов предприятия за период исследования составил 11 657 тыс. руб. (темп роста 146,1 %).

Объем дебиторской задолженности предприятия ООО «ВЗВП» в течение исследуемого периода увеличился, и на конец 2020 года составил 15 852 тыс. руб. или 26,5 % от общей структуры активов исследуемого субъекта хозяйствования. Увеличение дебиторской задолженности, с точки зрения финансового анализа,

является негативной тенденцией и говорит об ухудшении ситуации в отношении оплаты продукции ООО «ВЗВП», а также о проведении необоснованной сбытовой политики.

В отношении источников формирования имущества предприятия ООО «ВЗВП», сокращение валюты баланса в значительной мере обусловлено сокращением статьи бухгалтерского баланса «Нераспределенная прибыль» на 9045 тыс. руб. в 2020 году, а также сокращением статьи «Кредиторская задолженность» на 12 165 тыс. руб.

Суммарная величина III раздела бухгалтерского баланса предприятия ООО «ВЗВП» за период исследования незначительно сократилась. В 2019 году изменение объема капитала предприятия было положительным и составило 8651 тыс. руб., в 2020 году, напротив, изменение было отрицательным и составило 9045 тыс. руб. в результате чего на конец 2020 отчетного года объем капитала ООО «ВЗВП» составил 9586 тыс. руб. (сократившись на 394 тыс. руб. в сравнении с 2018 годом за счет сокращения объема нераспределенной прибыли).

Суммарная величина раздела баланса «Долгосрочные обязательства» на протяжении всего периода исследования сокращалась. В 2020 году совокупный объем долгосрочных обязательств ООО «ВЗВП» составил 9300 тыс. руб., сократившись в сравнении с 2018 годом на 8287 тыс. руб. (темп роста составил 52,9%), что является собой положительный факт финансово-хозяйственной деятельности исследуемого предприятия и говорит о сокращении его зависимости от внешних источников финансирования.

Размер краткосрочных обязательств предприятия ООО «ВЗВП» на протяжении всего периода исследования 2018–2020 гг. превышает объем долгосрочных обязательств, что при имеющемся размере капитала и резервов может оказывать существенное негативное влияние на финансовую устойчивость предприятия ООО «ВЗВП».

Кредиторская задолженность на конец исследуемого периода незначительно увеличилась. Так, в 2020 году, по сравнению с 2018, объем кредиторской задолженности увеличился на 3306 тыс. руб. в результате чего составил 40 570 тыс. руб. (67,8% от общей структуры пассивов предприятия ООО «ВЗВП»). Отметим, что сокращение величины кредиторской задолженности ООО «ВЗВП» говорит о своевременном выполнении компанией своих обязательств.

В целях визуального представления динамики изменения основных статей бухгалтерского баланса предприятия ООО «ВЗВП» в период 2018–2020 гг. представим ее в виде диаграммы и отразим на рисунке 11.

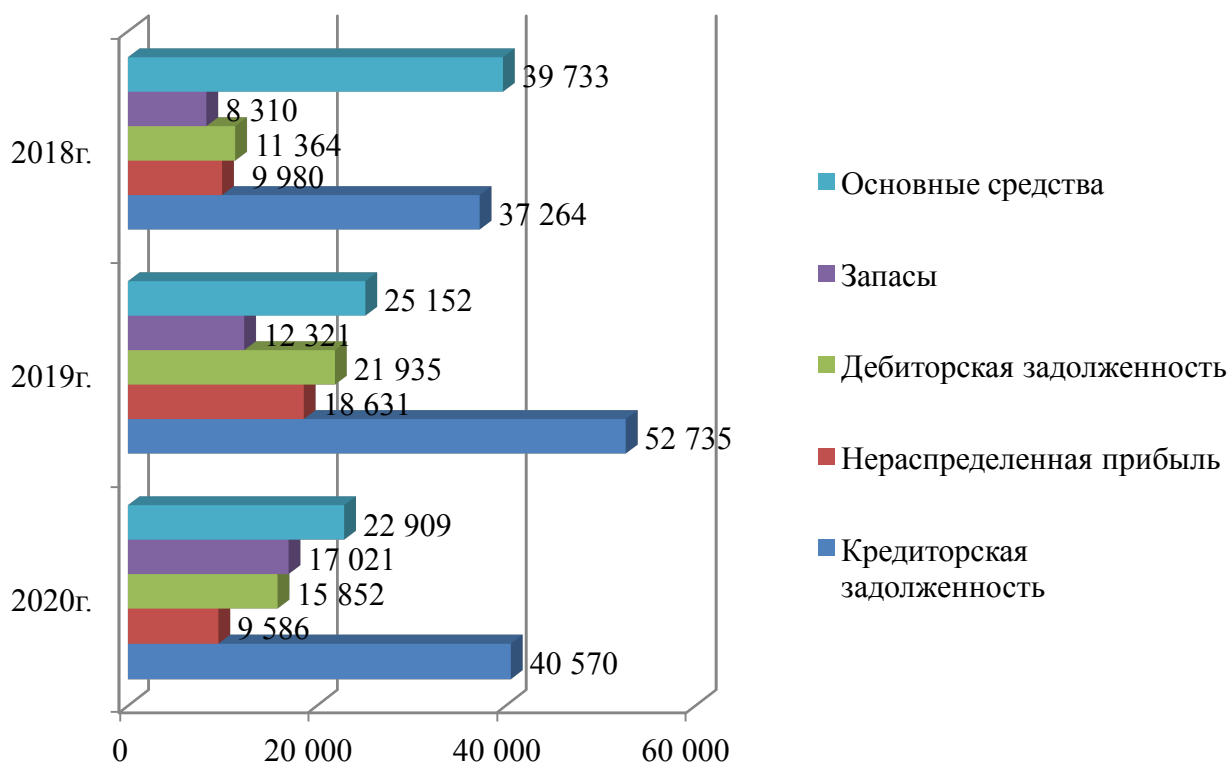


Рисунок 11 – Динамика изменения основных статей бухгалтерского баланса ООО «ВЗВП» в период 2018–2020 гг., тыс. руб.

В таблице 1 проанализируем динамику изменения показателей, отраженных в отчете о финансовых результатах предприятия ООО «ВЗВП», за период 2019–2020 гг.

Таблица 1 – Анализ отчета о финансовых результатах предприятия ООО «ВЗВП» за период 2019–2020 гг.

Наименование показателя	Объем показателя, тыс. руб.		Изменение	
	2019 г.	2020 г.	Абс. изм., тыс. руб.	Отн. изм., %
Выручка	50 318	42 215	-8103	83,9
Себестоимость продаж	28 396	24 218	-4178	85,3
Валовая прибыль (убыток)	21 922	17 997	-3925	82,1
Коммерческие расходы	7000	7398	398	105,7
Управленческие расходы	257	7036	6779	2737,7
Прибыль (убыток) от продаж	14 665	3563	-11 102	24,3
Прочие доходы	75	17 454	17 379	23 272,0

## Окончание таблицы 1

Наименование показателя	Объем показателя, тыс. руб.		Изменение	
	2019 г.	2020 г.	Абс. изм., тыс. руб.	Отн. изм., %
Прочие расходы	4286	20 083	15 797	468,6
Прибыль (убыток) до налогообложения	10 454	934	-9520	8,9
Текущий налог на прибыль	1807	187	-1620	10,3
Чистая прибыль (убыток)	8646	747	-7899	8,6

Данные, представленные в таблице 1, позволяют отметить, что 2020 год стал для предприятия ООО «ВЗВП» в значительной мере менее успешным, с точки зрения результатов финансово-хозяйственной деятельности. В частности, были отмечены следующие отрицательные изменения в финансовом состоянии исследуемого субъекта хозяйствования:

- сокращение выручки от реализации на 8103 тыс. руб. (темп роста при этом составил 83,9 %);
- сокращение валовой прибыли на 3925 тыс. руб. (темп роста 82,1 %);
- рост управленческих расходов на 6779 тыс. руб. (темп роста 2737,7 %);
- сокращение прибыли от продаж на 11 102 тыс. руб. (темп роста 24,3 %);
- рост прочих расходов на 15 797 тыс. руб. (темп роста 468,6 %);
- сокращение прибыли до налогообложения на 9520 тыс. руб. (темп роста 8,9 %);
- сокращение чистой прибыли на 7899 тыс. руб. (темп роста 8,6 %).

В целом хотелось бы отметить, что столь значительное сокращение чистой прибыли (на 91,4 %), является негативным фактором, поскольку говорит о значительном ухудшении ситуации, складывающейся в финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО «ВЗВП».

Чистая прибыль в 2019 году составляла 8646 тыс. руб., в 2020 году объем рассматриваемого показателя составил 747 тыс. руб., что более чем в 11 раз меньше, в сравнении с предыдущим отчетным периодом. Для того чтобы изучить, каким образом повлияло и повлияло ли в целом данное изменение на показатели эффективности деятельности ООО «ВЗВП», перейдем к следующему этапу анализа.

На данном этапе проведения финансового анализа, в соответствии с данными бухгалтерского баланса предприятия ООО «ВЗВП», проанализируем показатели ликвидности исследуемого субъекта хозяйствования.

Анализ ликвидности проводится путем сравнения средств по активу баланса, которые расположены в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по

пассиву баланса, которые сформированы в группы в зависимости от срока погашения обязательств и расположены в порядке его возрастания.

Расчетные данные представлены в таблицах 2 и 3.

Таблица 2 – Группировка активов предприятия ООО «ВЗВП» по степени их ликвидности в период 2018–2020 гг.

Актив	Абсолютные величины, тыс. руб.			Удельный вес, %		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Наиболее ликвидные активы (А1)	189	362	981	0,3	0,5	1,6
Быстро реализуемые активы (А2)	11 364	21 935	15 852	17,5	30,2	26,5
Средне реализуемые активы (А3)	13 743	14 924	20 120	21,1	20,6	33,6
Трудно реализуемые активы (А4)	39 738	35 301	22 909	61,1	48,7	38,3
Итого активы (ВА)	65 034	72 522	59 862	100,0	100,0	100,0

Таблица 3 – Группировка пассивов предприятия ООО «ВЗВП» по степени срочности выполнения обязательств в период 2018–2020 гг.

Пассив	Абсолютные величины, тыс. руб.			Удельный вес, %			Платежный излишек или недостаток		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Наиболее срочные обязательства (П1)	37 264	52 735	40 570	57,3	72,7	67,8	-37 075	-52 373	-39 598
Среднесрочные обязательства (П2)	193	273	396	0,3	0,4	0,7	11 171	21 662	15 456
Долгосрочные обязательства (П3)	17 587	873	9300	27,0	1,2	15,5	-3844	14 051	10 820
Устойчивые обязательства (П4)	9990	18 641	9596	15,4	25,7	16,0	29 748	16 660	13 313
Итого пассивы	65 034	72 522	59 862	100,0	100,0	100,0			

Отражением сопоставления текущих платежей и поступлений компании служит соотношение итогов первой группы по активу и пассиву баланса, т. е. наиболее ликвидные активы и наиболее срочные обязательства. Сравнение полученных результатов 2 группы актива и пассива баланса (быстрореализуемых активов и среднесрочных обязательств), служит представлением сложившейся тенденции к уменьшению или увеличению текущей ликвидности предприятия на ближайшую перспективу. Сравнение между средне реализуемыми активами и долгосрочными обязательствами свидетельствует о соотношении платежей и поступлений в ближайшее время. Результаты анализа ликвидности, осуществленные по представленной схеме, способны в полной мере отразить финансовое состояние предприятия ООО «ВЗВП» с точки зрения своевременности осуществления расчетов.

В конце исследуемого периода 2018–2020 гг. наблюдается значительное превышение величины наиболее срочных обязательств над величиной наиболее ликвидных активов, необходимых предприятию для их погашения. Так, на конец исследуемого периода данное соотношение составляет 40 570 тыс. руб. к 981 тыс. руб. Данный факт указывает на то, что на конец исследуемого периода предприятие ООО «ВЗВП» было не в силах погасить все имеющиеся краткосрочные обязательства в полном объеме.

В целях определения типа ликвидности предприятия ООО «ВЗВП», необходимо провести сравнительный анализ по итогам каждой из групп актива и пассива бухгалтерского баланса. Проверка выполнения правил ликвидности баланса представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Проверка выполнения правил ликвидности баланса предприятия ООО «ВЗВП» за период 2018–2020 гг.

Условие	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Условие $A1 \geq П1$	-	-	-
Условие $A2 \geq П2$	+	+	+
Условие $A3 \geq П3$	-	+	+
Условие $A4 \leq П4$	-	-	-

Данные, приведенные в таблице 4, свидетельствуют о том, что в 2018 отчетном году соблюдалось лишь одно из четырех условий, указывающих на ликвидность бухгалтерского баланса, и, как следствие, предприятие ООО «ВЗВП» в 2018 году характеризовалась неликвидным балансом. В 2019 и 2020 году выявлено выполнение двух из условий абсолютной ликвидности бухгалтерского баланса, не выполнялись условия  $A1 \geq П1$  и  $A4 \leq П4$ , что также свидетельствует о недостаточном уровне ликвидности бухгалтерского баланса исследуемого предприятия. Отметим, что невыполнение условия  $A1 \geq П1$  говорит о том, что средств, необходимых для покрытия срочных обязательств предприятия

ООО «ВЗВП», недостаточно и, как следствие, соотношение между текущими платежами и текущими поступлениями нарушено.

Так как бухгалтерский баланс предприятия ООО «ВЗВП» на протяжении всего исследуемого периода не является ликвидным, то в случае возникновения необходимости в незамедлительном погашении своих краткосрочных обязательств, предприятие ООО «ВЗВП» либо окажется не платежеспособным, либо будет вынуждено реализовать часть своих основных средств или запасов. Подобного рода обстоятельства не только отрицательно влияют на процесс осуществления хозяйственной деятельности, но и могут стать причиной сокращения проявляемого интереса со стороны потенциальных инвесторов и отказа от сотрудничества тех компаний, которые состоят с предприятием ООО «ВЗВП» в деловых и партнерских отношениях.

Платежеспособность – это способность компании к погашению имеющихся краткосрочных обязательств, посредством использования для достижения представленной цели текущих активов в целом, или же их отдельных элементов.

В соответствии с данными бухгалтерского баланса предприятия ООО «ВЗВП», рассчитаем значения коэффициентов платежеспособности. Результаты расчетов представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Показатели платежеспособности предприятия ООО «ВЗВП» за период 2018–2020 гг., в долях единицы

Коэффициенты платежеспособности	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абсолютное отклонение		Нормативное ограничение
				2019-2018 гг.	2020-2019 гг.	
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,01	0,01	0,02	0,00	0,01	Более 0,2
Коэффициент быстрой ликвидности	0,31	0,42	0,41	0,11	-0,01	От 0,7 до 1,5
Коэффициент текущей ликвидности	0,68	0,70	0,90	0,02	0,20	От 1,5 до 2,5
Общий показатель ликвидности баланса предприятия	0,23	0,30	0,34	0,07	0,04	Более или равно 1,0

Рассмотрим значения показателей платежеспособности предприятия ООО «ВЗВП» за период 2018–2020 гг. более подробно.

Коэффициент абсолютной ликвидности на протяжении всего периода исследования практически равен нулю. За период исследования наблюдается слабая положительная динамика рассматриваемого показателя: в 2020 году коэффициент абсолютной ликвидности увеличился в сравнении с 2019 годом на 0,01. Рассмотренное изменение оказало положительного воздействия на



уровень значения коэффициента, поскольку на протяжении всего исследуемого периода его уровень находится ниже нормативного ограничения, равного 0,2.

Коэффициент быстрой ликвидности предприятия ООО «ВЗВП» за период исследования увеличился. Совокупный рост представленного коэффициента в результате всех произошедших изменений составил 0,10. Несмотря на положительную динамику, его значение на протяжении всего периода исследования находится на уровне ниже нормативного ограничения.

Коэффициент текущей ликвидности предприятия ООО «ВЗВП» также увеличивался на протяжении всего исследуемого периода. Совокупный рост величины рассматриваемого коэффициента за период исследования составил 0,22. При этом наблюдается идентичная ситуация, как и с коэффициентом быстрой ликвидности, т. е. на протяжении всего периода исследования он находится на уровне ниже нормативного ограничения.

Коэффициент общей ликвидности также характеризуется положительной динамикой. В 2019 году изменение показателя составило 0,07, а в 2020 году в сравнении с 2019 – 0,04. Несмотря на положительную динамику, значение показателя не достигло нижней границы нормативного ограничения.

Таким образом, рассмотренные коэффициенты говорят о низком уровне платежеспособности исследуемого предприятия, поскольку в соответствии с полученными значениями показателей, ООО «ВЗВП» характеризуется высоким уровнем финансовой зависимости от своих кредиторов. В подтверждение данного факта, важно отметить следующее.

1. Коэффициент абсолютной ликвидности компании показывает, что 1 руб. имеющихся в распоряжении предприятия ООО «ВЗВП» краткосрочных обязательств, оно в силах погасить за счет денежных средств и финансовых вложений в 2018 году на 0,01 руб., в 2019 – 0,01 руб., в 2020 – 0,02 руб.

2. Коэффициент быстрой ликвидности свидетельствует о том, что 1 руб. краткосрочных обязательств, имеющихся в распоряжении предприятия ООО «ВЗВП», может быть незамедлительно погашен за счет дебиторской задолженности, денежных средств на счетах и финансовых вложений в 2018 году на 0,31 руб., в 2019 году – на 0,42 руб., в 2020 – на 0,41 руб.

3. Значения коэффициента текущей ликвидности предприятия ООО «ВЗВП» показали, что 1 руб., имеющихся у него краткосрочных обязательств, предприятие в силах погасить за счет оборотных активов в 2018 году на 0,68 руб., в 2019 – 0,70 руб., в 2020 – 0,90 руб.

Анализ основных экономических характеристик финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО «ВЗВП» не будет полноценным без проведения оценки его финансовой устойчивости, в процессе проведения которой, находит применение ряд относительных и абсолютных показателей финансовой устойчивости. Произведем расчет абсолютных показателей финансовой устойчивости предприятия ООО «ВЗВП» за период 2018–2020 гг. и представим результаты в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости предприятия ООО «ВЗВП» за период 2018–2020 гг., тыс. руб.

Показатель	Период			Изменение, тыс. руб.		Темп роста, %	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019– 2018 гг.	2020– 2019 гг.	2019/ 2018 гг.	2020/ 2019 гг.
Наличие собственных оборотных средств, тыс. руб.	-29 748	-16 660	-13 313	13 088	3347	56,0	79,9
Наличие собственных и долгосрочных источников формирования запасов и затрат, тыс. руб.	-12 161	-15 787	-4013	-3626	11 774	129,8	25,4
Общая величина источников формирования запасов и затрат, тыс. руб.	-11 972	-15 575	-4013	-3603	11 562	130,1	25,8
Излишек источников собственных оборотных средств, тыс. руб.	-39 068	-29 085	-30 634	9983	-1549	74,4	105,3
Излишек источников собственных средств и долгосрочных заемных источников, тыс. руб.	-21 481	-28 212	-21 334	-6371	6878	131,3	75,6
Излишек общей величины всех источников для формирования запасов и затрат	-21 292	-28 000	-21 334	-6708	6666	131,5	76,2
Тип финансовой устойчивости	Кризисная			–			

Данные таблицы 6 свидетельствуют о том, что все рассмотренные нами показатели финансовой устойчивости предприятия ООО «ВЗВП» на протяжении периода исследования являются отрицательными. Отрицательные значения показателей излишка источников собственных оборотных средств, излишка источников собственных средств и долгосрочных заемных источников, а также излишка общей величины всех источников для формирования запасов и затрат свидетельствуют о кризисном финансовом состоянии предприятия ООО «ВЗВП» и, как следствие, наблюдается наличие нарушений в платежеспособности предприятия и высокая вероятность наступления банкротства исследуемого субъекта хозяйствования.

Далее, на основе данных бухгалтерского баланса, рассчитаем относительные показатели, характеризующие уровень финансовой устойчивости предприятия ООО «ВЗВП» и представим результаты расчетов в таблице 7.

Таблица 7 – Относительные показатели финансовой устойчивости предприятия ООО «ВЗВП» за период 2018–2020 гг.

Наименование показателя	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение		Нормативное ограничение
				19/18 гг.	20/19 гг.	
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	-1,18	-0,45	-0,36	0,73	0,09	Более 0,1
Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными ОС	-3,58	-1,35	-0,78	2,23	0,57	От 0,6 до 0,8
Коэффициент автономии	0,15	0,26	0,16	0,11	-0,10	От 0,5 до 0,7
Коэффициент финансовой устойчивости (соотношение заемных и собственных средств)	5,51	2,89	5,24	-2,62	2,35	До 1
Коэффициент финансирования	0,18	0,35	0,19	0,17	-0,16	Более или равно 0,7

На протяжении всего периода исследования коэффициент обеспеченности собственными ОС характеризуется отрицательным значением, что является крайне неблагоприятным фактором, оказывающим негативное воздействие на финансовую устойчивость предприятия ООО «ВЗВП», поскольку в исследуемом периоде все оборотные средства субъекта хозяйствования и, возможно, часть внеоборотных источников, были сформированы исключительно за счет привлеченных источников.

Значения коэффициента обеспеченности запасов собственными ОС на протяжении всего периода исследования также были не только значительно ниже нормативного ограничения, но отрицательными. Это указывает на то, что отрицательным был и показатель оборотного капитала предприятия ООО «ВЗВП». Вместе с тем, значение рассматриваемого коэффициента в течение исследуемого периода значительно возросло: в 2019 году на 2,23, а в 2020 на 0,57. В результате указанных изменений в 2020 году его значение составило -0,78, что не исключает тот факт, что его значение ниже нормативного ограничения.

Значение коэффициента автономии на протяжении периода исследования находилось ниже нормативного ограничения. Так, в 2018 году в 1 руб. совокупного капитала предприятия содержалось 0,15 руб. собственного капитала,

в 2019 – 0,26 руб., а в 2020 году – 0,16 руб., увеличившись в сравнении с 2018 годом на 0,01. Данная динамика является положительным фактором, но указывает на незначительное сокращение зависимости исследуемого предприятия ООО «ВЗВП» от внешних источников финансирования.

Значение коэффициента финансирования отражает соотношение между заемным и собственным капиталом предприятия ООО «ВЗВП». Значение показателя на протяжении всего периода исследования находилось ниже нормативного ограничения. Так, в 2018 на 1 руб. заемного капитала приходилось 0,18 руб. собственного капитала, в 2018 – 0,35 руб., увеличившись в сравнении с 2018 годом на 0,17, а в 2020 году – 0,19, сократившись в сравнении с предыдущим отчетным периодом на 0,16. Незначительный рост коэффициента финансирования в течение исследуемого периода является положительным фактором, оказывающим слабое стимулирующее воздействие на рост финансовой устойчивости предприятия ООО «ВЗВП».

Таким образом, в результате проведения анализа основных экономических характеристик финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО «ВЗВП» было установлено, что его финансовую устойчивость на протяжении исследуемого периода 2018–2020 гг. можно охарактеризовать как кризисную, поскольку предприятие ООО «ВЗВП» полностью зависит от заемных источников финансирования, а собственного капитала и заемных средств недостаточно в целях осуществления финансирования запасов предприятия.

### **2.3 Анализ ассортимента и процесса управления ассортиментной политикой на предприятии ООО «ВЗВП»**

Ассортиментная политика – это одна из важнейших составляющих конкурентной стратегии компании. Вопрос о расширении/сужении ассортимента выпускаемой/продаваемой продукции может иметь различные решения в зависимости от целого комплекса конкретных условий: отрасль, товарная группа, размеры фирмы и прочие конъюнктурные составляющие.

Ассортиментная политика предполагает решение проблемы выбора номенклатуры производимой продукции и ее оптимизацию. Основная задача ассортиментной политики – определение структуры производства в производственном отделении.

В рамках проведения анализа ассортимента и процесса управления ассортиментной политикой важно понимать, что неотъемлемой составляющей процесса управления ассортиментом, является процесс реализации продукции. В связи со сказанным, на рисунке 12 представлена декомпозиция процесса реализации продукции предприятием ООО «ВЗВП».

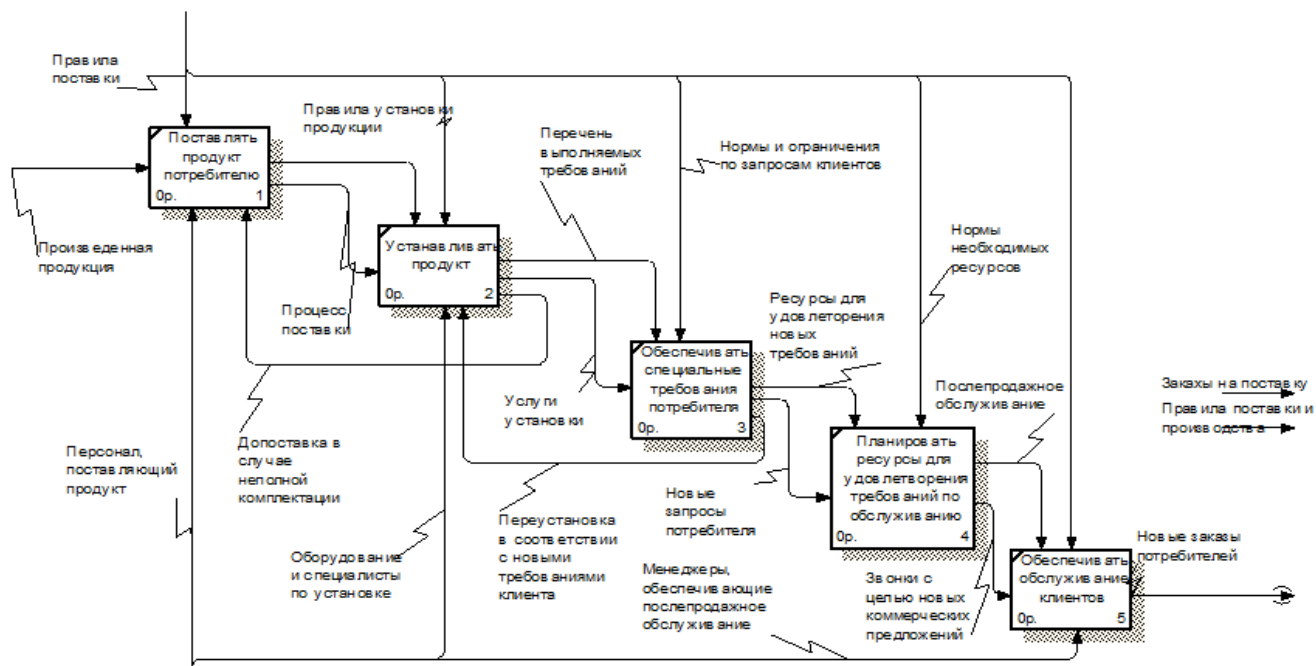


Рисунок 12 – Декомпозиция процесса «Реализация продукции» предприятия ООО «ВЗВП»

Основными особенностями предприятия ООО «ВЗВП» с точки зрения производства, реализации и управления ассортиментной политикой, является следующий перечень выполняемых действий:

- предприятие ООО «ВЗВП» постоянно анализирует ассортимент выпускаемой продукции с целью достижения наиболее оптимального перечня номенклатурных позиций, способного удовлетворить запросы всех потенциальных клиентов;
- руководство предприятия дополняет, сокращает, расширяет и постоянно совершенствует ассортимент продукции;
- предприятие ООО «ВЗВП» занимается постоянным поиском новых клиентов, одновременно работая с уже существующими клиентами;
- процесс производства и последующей реализации продукции на предприятии ООО «ВЗВП» характеризуется достаточно длительным циклом, иными словами, клиенты не приобретают продукцию спонтанно, а тратят некоторое время на ознакомление с другими предложениями на рынке в целях нахождения наиболее выгодного;
- клиенты ООО «ВЗВП» разнообразны, поэтому требуют к себе индивидуального подхода с точки зрения ассортимента производимой продукции.

Ассортимент производимой предприятием ООО «ВЗВП» продукции представлен несколькими основными номенклатурными группами: крышки; корпуса подшипников; накладки; корпуса насосов; стрипперы; рычаги и пр..

В частности, предприятие ООО «ВЗВП» реализует следующий ассортиментный перечень производимой продукции, для наглядности представленный в таблице 8.

Таблица 8 – Ассортимент продукции, производимой и реализуемой предприятием ООО «ВЗВП»

Ассортиментная позиция	Марка стали	Вес 1 шт., кг
Крышка ДЗ95.04.139	СЧ15	7
Крышка ДЗ95В.10.05.015	СЧ15	7
Крышка ДЗ-98.10.06.171	Ст.20Л	11
Крышка ДЗ-98.10.06.086	Ст.20Л	12
Крышка ДЗ-98А.62.00.053	СЧ15	4
Корпус ДЗ-98.10.06.059	СЧ15	24
Корпус подшипника ДЗ95.0203.009	СЧ15	3,3
Корпус подшипника ДЗ95.0203.010	СЧ15	3,3
Рычаг ДЗ-98.30.00.020	Ст.20Л	140
Крышка ДЗ-98В.10.06.023	СЧ15	6
Накладка верхняя	Ст.20Л	7,5
Накладка нижняя	Ст.20Л	8
Кольцо НВК	Ст.20Л	100
Корпус редуктора 135	СЧ20	215
Корпус 091	Ст.20Л	85
Крокодил левый	Ст.20Л	41
Крокодил правый	Ст.20Л	41
Картер муфты сцепления	СЧ20	163
Крышка сальника насоса	Ст.20Л	8
Корпус насоса В 021 передний	СЧ20	17
Корпус насоса В 021 задний	СЧ20	20
Стриппер 015	Ст.20Л	4
Стриппер 016	Ст.20Л	4
Стриппер 004	Ст.20Л	20
Стриппер 004-1	Ст.20Л	20
Стриппер 003	Ст.20Л	21
Стриппер 003-1	Ст.20Л	21
Передняя крышка насоса	СЧ20	80
Задняя крышка насоса	СЧ20	110
Патрубок	СЧ20	25
Гильза	СЧ20	15

По объемам производства ассортимент продукции предприятия ООО «ВЗВП» можно ранжировать следующим образом (таблица 9).

Таблица 9 – Объем производства отдельных ассортиментных позиций предприятия ООО «ВЗВП»

№	Наименование изделия	Изготовлено, шт.	Доля в общем объеме производства, %	Вес итого, кг
1	Кольцо НВК	83	58,0	8300
2	Корпус 091	12	8,4	1020
3	Стриппер 015	9	6,3	36
4	Корпус редуктора 135	8	5,6	1720
5	Стриппер 016	6	4,2	24
6	Патрубок	6	4,2	150
7	Гильза	5	3,5	75
8	Передняя крышка насоса	4	2,8	320
9	Задняя крышка насоса	4	2,8	440
10	Стриппер 004	2	1,4	40
11	Стриппер 004-1	2	1,4	40
12	Стриппер 003	1	0,7	20
13	Стриппер 003-1	1	0,7	20
Итого		143	100,0	12 205

Данные таблицы 9 свидетельствуют о том, что более половины объема производимой предприятием ООО «ВЗВП» продукции составляют «Кольца НВК» (насадок с водоотводящим кольцом), а именно 58,0 %. На втором месте по объему производства расположилась номенклатурная позиция «Корпус 091» в количестве 12 штук, что составляет 8,4 % от совокупного объема производства изделий. Третье место по объемам производства принадлежит позиции «Стриппер 015», удельный вес которой в совокупном объеме производства предприятия ООО «ВЗВП» составляет 6,3 %. Наименьшим удельным весом в объеме производства характеризуется позиция «Стриппер 003» и «Стриппер 003-1», удельный вес которых составляет по 0,7 %.

В целом, рассматривая объемы производства продукции на предприятии ООО «ВЗВП» нельзя не подчеркнуть, что большинство ассортиментных позиций из представленных в таблице 9, изготавливаются предприятием в соответствии с заказами и предпочтениями основных потребителей продукции ООО «ВЗВП», количество которых составляет более 300. Весь же ассортимент производимой предприятием продукции и выполняемых работ насчитывает более ста ассортиментных позиций.

Ассортимент производства готовой продукции и товаров характеризуется тем, что он оказывает сильное влияние на результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Это объясняет необходимость проведения анализа структуры продукции и важность принятия оптимальных управленческих решений в области ассортиментной политики.

На следующем этапе анализа ассортимента продукции и проводимой предприятием ООО «ВЗВП» ассортиментной политики был выбран такой инструмент, как матрица БКГ – матрица Бостонской Консалтинговой группы.

Выбор данного инструмента обусловлен тем, что он позволяет точно оценить необходимость реализации того или иного вида продукции. В качестве исследуемого периода, нами выбран 2020 отчетный год.

Первый этап построения матрицы заключается в составлении перечня той продукции, эффективность производства и реализации которой требует к себе повышенного внимания.

В нашем случае, к числу подобных видов продукции, исходя из экспертных оценок управляющего и производственного персонала исследуемого предприятия, необходимо отнести следующий перечень изделий: корпус 091, корпус редуктора, 135, стриппер 015, стриппер 016, передняя крышка насоса, патрубков.

Для представленного перечня изделий предприятия ООО «ВЗВП» необходимо собрать информацию о выручке от реализации, на начало и конец 2020 отчетного года. Помимо этого, необходимо наличие информации об объеме выручки от продаж аналогичной продукции основного конкурента предприятия ООО «ВЗВП».

На следующем этапе проведения анализа необходимо осуществить расчет темпов роста рынка для каждой отдельно взятой продукции (товара) и занести в расчетную таблицу (таблица 10).

Рассчитав темпы роста рынка для анализируемой продукции, необходимо приступить к третьему этапу – нахождению занимаемой доли рынка.

С этой целью необходимо воспользоваться следующими расчетами: выручку от реализации каждой участвующей в анализе ассортиментной позиции предприятия ООО «ВЗВП» разделим на соответствующую выручку ключевого конкурента предприятия.

Результаты всех произведенных расчетов наглядно отражены в таблице 10.

Таблица 10– Расчетная таблица для построения матрицы БКГ на примере предприятия ООО «ВЗВП» за 2020 отчетный год

№	Изделие	Выручка, тыс. руб.		Объем продаж ключевого конкурента в 2020 году, тыс. руб.	Показатели	
		Начало периода	Конец периода		Темп роста рынка, %	Относительная доля рынка, %
1	Крышка Д395.04.139	1584,8	1302,7	21 587,2	82,2	6,0
2	Кольцо НВК	2215,7	2653,2	34 210,4	119,7	7,8
3	Крышка 015	2894,6	3001,3	89 874,1	103,7	3,3



Окончание таблицы 10

№	Изделие	Выручка, тыс. руб.		Объем продаж ключевого конкурента в 2020 году, тыс. руб.	Показатели	
		Начало периода	Конец периода		Темп роста рынка, %	Относительная доля рынка, %
4	Корпус редуктора 135	1658,9	1753,9	31 351,9	105,7	5,6
5	Стриппер 015	459,3	302,5	6023,7	65,9	5,1
6	Передняя крышка насоса	637,1	584,9	32 458,8	91,8	1,8

Далее последовательно отметим на осях занимаемую долю рынка и темп роста рынка для каждой ассортиментной позиции из анализируемого перечня, а в точках пересечения этих значений сформируем окружности, размеры которых пропорциональны объему выручки, которая им соответствует, благодаря чему матрица БКГ становится максимально наглядной.

Результаты построения матрицы представлены на рисунке 13.

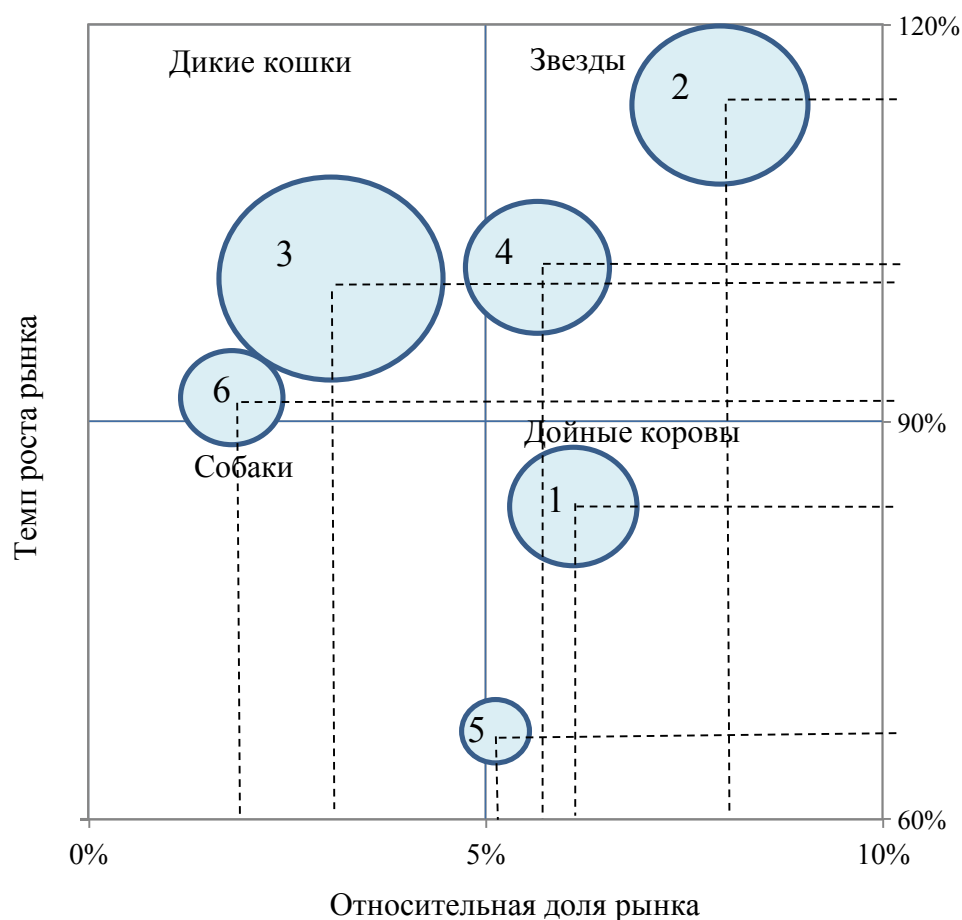


Рисунок 13– Матрица БКГ продукции, производимой и реализуемой ООО «ВЗВП» на конец 2020 г.

В результате построения диаграммы, анализируемый ассортимент продукции, производимый предприятием ООО «ВЗВП», расположился на осях матрицы в различных квадрантах. Это дает нам возможность не только сформировать ряд выводов относительно рентабельности производства и реализации каждой отдельно взятой номенклатурной позиции производимой предприятием продукции, но и выбора альтернатив управленческих решений в области процесса управления ассортиментной политикой.

В квадранте «Звезды» расположились следующие ассортиментные позиции производимой предприятием ООО «ВЗВП» продукции: кольцо НВК и корпус редуктора 015. Это является свидетельством того, что две представленные ассортиментные позиции из анализируемого перечня продукции являются максимально перспективными и с большой долей вероятности способны занять лидерские позиции в отношении объема реализации и прибыли, полученной в результате ее отгрузки клиентам предприятия ООО «ВЗВП». В связи с чем, на данные виды продукции следует делать особенный акцент при планировании процесса производства, а также учитывать их перспективность при управлении ассортиментной политикой предприятия ООО «ВЗВП».

В квадранте «Дойные коровы» также расположились две ассортиментные позиции предприятия ООО «ВЗВП»: крышка Д395.04.139 и стриппер 015. Данный факт позволяет сделать вывод о том, что представленные виды производимой предприятием ООО «ВЗВП» продукции способны в дальнейшем обеспечивать максимальный объем чистой получаемой прибыли, в результате ее реализации. Также, важно отметить, что прибыль, полученную в результате продаж двух рассматриваемых нами ассортиментных позиций, можно использовать в целях финансирования той продукции, которая обладает более низкой относительной долей рынка.

Квадрант матрицы «Дикие кошки» также включает в себя перечень из двух ассортиментных позиций продукции предприятия ООО «ВЗВП»: крышка 015 и передняя крышка насоса. Это является свидетельством наличия высокой доли неопределенности в отношении данных видов продукции, производимой предприятием ООО «ВЗВП». Однако, высокая востребованность крышки 015 на рынке, на котором осуществляет свою производственно-хозяйственную деятельность предприятие ООО «ВЗВП», говорит о необходимости ее дальнейшего финансирования, производства и развития. Что же касается передней крышки насоса, то в соответствии с полученными результатами она является самой настоящей «Темной лошадкой» и нуждается в проведении более глубокого анализа.

Последний квадрант матрицы БКГ – «Собаки», не содержит в себе ни одной из исследуемых ассортиментных позиций предприятия ООО «ВЗВП». Данный факт указывает на отсутствие необходимости прекращения производства и реализации ни одной из ассортиментных позиций продукции предприятия ООО «ВЗВП» в связи с их нерентабельностью и неэффективностью производства.

На следующем этапе анализа, для того чтобы выявить ассортиментные позиции с наибольшей экономической значимостью для реализации, нами был проведен ABC анализ. Цель проведения ABC анализа – определение эффективности ассортиментной политики предприятия ООО «ВЗВП» путем выявления степени экономической ценности каждой ассортиментной позиции. В процессе ABC-анализа вся продукция делится на три группы по их ценности, то есть выстраивается иерархическая шкала товаров с максимальной стоимостью при их минимальном количестве.

Результаты ABC-анализа ассортиментных групп ООО «ВЗВП» представлены в таблице 11.

Таблица 11 – ABC-анализ ассортимента предприятия ООО «ВЗВП» за 2020 год

Ассортиментная группа	Товарооборот, тыс. руб.	Доля продаж, %	Доля продаж с накопительным итогом, %	Наименование группы
Крышка	10 048,3	26,1	26,1	А
Стриппер	9548,6	24,8	50,9	А
Кольцо НВК	8947,0	23,2	74,1	А
Корпус редуктора 135	1753,9	4,6	78,7	В
Накладка	1647,5	4,3	83,0	В
Барабан 090	1248,3	3,2	86,2	В
Корпус 059	1243,9	3,2	89,4	В
Задняя крышка насоса	947,6	2,5	91,9	В
Гильза	845,8	2,2	94,1	В
Передняя крышка насоса	598,7	1,6	95,7	С
Рычаг	548,7	1,4	97,1	С
Кожух муфты сцепления	495,7	1,3	98,4	С
Крокодил	458,1	1,1	99,5	С
Патрубок	209,8	0,5	100,0	С
Итого	38 541,9	100,0	-	

Данные таблицы 11 говорят о том, что при проведенном ABC-анализе ассортимента предприятия ООО «ВЗВП» получилось 3 группы продукции категории А, 6 групп продукции категории В и 5 групп продукции категории С.

К продукции группы А относятся: крышки, стрипперы и кольца НВК – это те ассортиментные позиции предприятия ООО «ВЗВП», которые дают наибольший удельный вес в товарообороте предприятия. Данные группы продукции необходимо постоянно контролировать, вести ежедневный учет и своевременно планировать их производство.

К продукции группы В относятся следующие ассортиментные группы: накладки, барабаны 090, корпуса 059, задние крышки насоса, гильзы.

Данные группы продукции, производимой предприятием ООО «ВЗВП», требуют стандартного контроля и налаженного учета процесса их производства и реализации.

К продукции группы С относятся следующие ассортиментные группы предприятия ООО «ВЗВП»: передние крышки насоса (особенно стоит отметить, что данная ассортиментная позиция также является неопределенной и по результатам построения матрицы БКГ), рычаги, кожухи муфты сцепления, крокодилы, патрубки. Данные ассортиментные позиции необходимо либо исключать из производства ООО «ВЗВП», либо дополнять и усовершенствовать политику их сбыта на рынке.

На завершающем этапе исследования была проведена комплексная оценка ассортиментной политики ООО «ВЗВП» методом экспертных оценок. В качестве экспертов выступил управленческий и производственный персонал предприятия в количестве 10 человек. Результаты отражены в таблице 12.

Таблица 12 – Оценка ассортиментной политики ООО «ВЗВП»

Показатель	Оценка (от 1 до 10 баллов)	Вес показателя	Взвешенная оценка	%
Сбалансированность ассортимента в краткосрочном периоде	8	10	80	80,0
Сбалансированность ассортимента в среднесрочном периоде	7	10	70	70,0
Оптимальность глубины ассортимента	8	9	72	80,0
Оптимальность широты ассортимента	7	9	63	70,0
Согласованность ассортимента	9	9	81	90,0
Информационная поддержка продукции	6	8	48	60,0
Соотношение цена-качество	9	8	72	90,0
Организация производства продукции	8	7	56	80,0
Итого (максимальный балл по всем показателям – 700)			542	77,4
Средняя оценка (итого/количество показателей)			67,8	-

Экспертная оценка проводимой ассортиментной политики на предприятии ООО «ВЗВП» показала следующие результаты:

- количество взвешенных баллов, набранных по результатам исследования, составило 542 из 700 возможных, что составляет 77,4 %;
- средняя взвешенная оценка набранных баллов по всем показателям составила 67,8;
- наименьший балл набран по показателям: сбалансированность ассортимента в среднесрочном периоде 70 из 100 или 70,0 % (говорит о необходимости оптимизации планирования ассортимента); оптимальность широты ассортимента 63 из 90 или 70,0 % (говорит о необходимости расширения ассортимента); информационная поддержка продукции 48 из 80 или 60,0 % (говорит о необходимости совершенствования маркетинговых инструментов стимулирования сбыта продукции, производимой ООО «ВЗВП»).

## **Выводы по разделу 2**

Таким образом, в результате проведения анализа управления ассортиментной политикой на предприятии ООО «ВЗВП» было установлено, что она имеет ряд несовершенств, негативно сказывающихся на результатах его финансово-хозяйственной деятельности. В связи со сказанным, является необходимым формирование мероприятий, направленных на совершенствование процесса управления ассортиментной политикой предприятия ООО «ВЗВП».

### 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ВЗВП»

#### 3.1 Формирование мероприятий, направленных на повышение эффективности управления ассортиментной политикой предприятия ООО «ВЗВП»

На основании проведения оценки эффективности процесса управления ассортиментной политикой предприятия ООО «ВЗВП», были определены основные проблемы, требующие решения:

1. Ассортимент производства готовой продукции и товаров характеризуется тем, что он оказывает сильное влияние на результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия. 2020 год стал для предприятия ООО «ВЗВП» в значительной мере менее успешным с точки зрения результатов финансово-хозяйственной деятельности. В частности, были отмечены следующие отрицательные изменения в финансовом состоянии исследуемого субъекта хозяйствования:

- сокращение выручки на 8103 тыс. руб. (темп роста 83,9 %);
- сокращение валовой прибыли на 3925 тыс. руб. (темп роста 82,1 %);
- сокращение прибыли от продаж на 11 102 тыс. руб. (темп роста 24,3 %);
- сокращение чистой прибыли на 7899 тыс. руб. (темп роста 8,6 %).

Все вышеперечисленные отрицательные результаты финансово-хозяйственной деятельности отчасти являются следствием отсутствия оптимальной системы управления ассортиментной политикой.

2. Кольцо НВК и корпус редуктора 015 являются максимально перспективными ассортиментными позициями и с большой долей вероятности способны занять лидерские позиции в отношении объема реализации и прибыли, полученной в результате ее отгрузки клиентам предприятия ООО «ВЗВП».

3. Позиции «Крышка 015» и «Передняя крышка насоса» характеризуются высокой долей неопределенности. Низкая рентабельность реализации крышки 015 говорит о необходимости ее дальнейшего анализа на предмет необходимости производства.

4. Передняя крышка насоса в соответствии с полученными результатами анализа является самой настоящей «Темной лошадкой» и также нуждается в проведении более глубокого анализа на предмет ответа на вопрос: «Производить дальше или снять с производства».

5. ABC-анализ показал, что к продукции группы С относятся следующие ассортиментные группы предприятия ООО «ВЗВП»: передние крышки насоса (особенно стоит отметить, что данная ассортиментная позиция также является неопределенной и по результатам построения матрицы БКГ), рычаги, кожухи муфты сцепления. Данные ассортиментные позиции необходимо либо исключать из производства, либо дополнять и совершенствовать политику сбыта на рынке.

6. Средняя взвешенная оценка качества управления ассортиментной политикой на предприятии ООО «ВЗВП» составила 77,4 %, что является свидетельством необходимости в формировании мероприятий, направленных на ее совершенствование.

7. В результате оценки ассортиментной политики наименьший балл набран по показателям: сбалансированность ассортимента в среднесрочном периоде 70 из 100 или 70,0 % (говорит о необходимости оптимизации планирования ассортимента); оптимальность широты ассортимента 63 из 90 или 70,0 % (говорит о необходимости расширения ассортимента); информационная поддержка продукции 48 из 80 или 60,0 %.

С целью формирования мероприятий, направленных на повышение эффективности управления ассортиментной политикой на предприятии ООО «ВЗВП», объединим результаты проведения анализа ассортиментной политики исследуемого предприятия, схематично отразим проблемы, выявленные во 2 главе представленной выпускной квалификационной работы, а также определим мероприятия, способные их решить (рисунок 14).



Рисунок 14 – Проблемы управления ассортиментной политикой предприятия ООО «ВЗВП» и возможные пути решения

Далее рассмотрим предлагаемый комплекс мероприятий по оптимизации управления ассортиментной политикой ООО «ВЗВП» более подробно.

Мероприятие №1. Создание концептуальной модели формирования ассортиментной политики предприятия ООО «ВЗВП». На исследуемом предприятии на данный момент времени не существует единой модели формирования ассортиментной политики, что делает текущее управление ассортиментом неэффективным. В рамках данной работы автором была сформирована концептуальная модель формирования ассортиментной политики и предложена к внедрению в практике деятельности исследуемого субъекта хозяйствования.

Предлагаемая к внедрению модель процесса формирования ассортиментной политики представлена на рисунке 2.

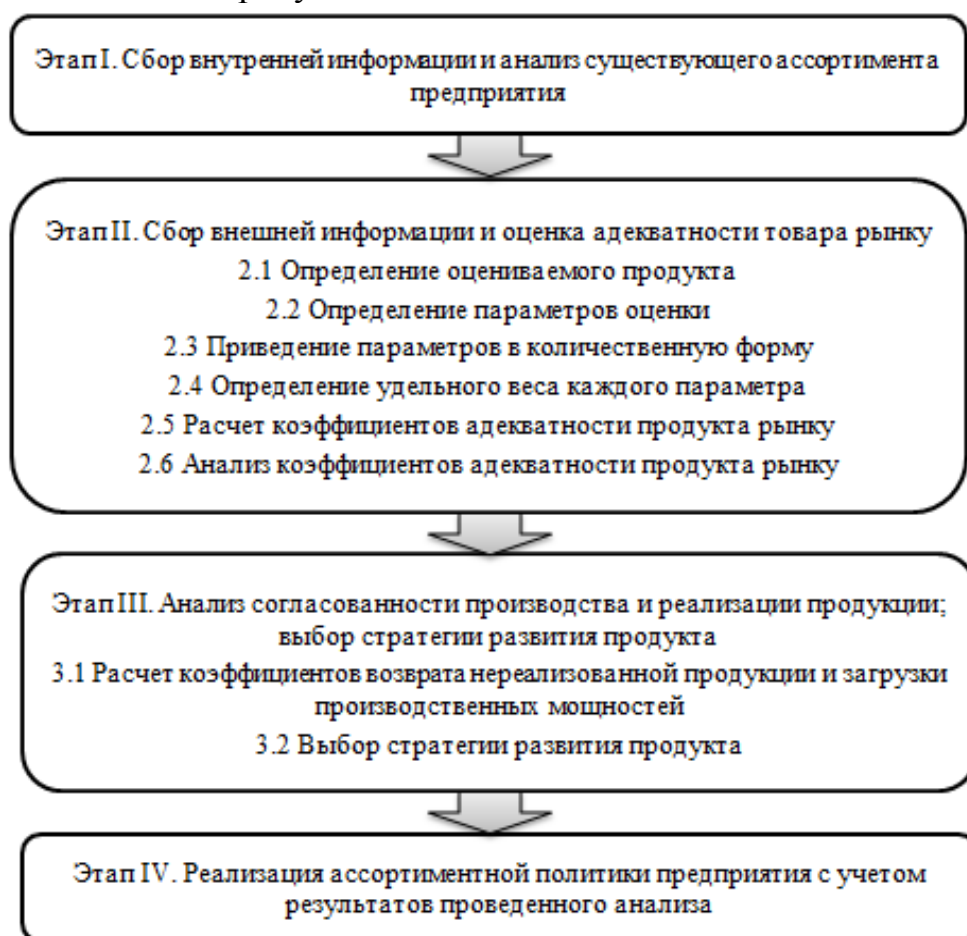


Рисунок 15 – Концептуальная модель формирования ассортиментной политики

Этап I. Сбор внутренней информации и анализ существующего ассортимента. Данный этап направлен на определение вклада каждой отдельной продукции в совокупный финансовый результат деятельности предприятия. Реализация первого этапа модели была продемонстрирована нами в рамках написания аналитической части представленной работы с использованием таких инструментов, как матрица БКГ и ABC-анализ.



Этап II. Сбор внешней информации и оценка адекватности товара рынку. Данный этап концептуальной модели подразумевает под собой проведение исследования, на основании результатов которого определяется уровень адекватности и соответствия производимой предприятием продукции потребностям потребителей.

Мероприятие № 2. Второе мероприятие, предлагаемое к внедрению на предприятии ООО «ВЗВП», является составной частью модели формирования ассортиментной политики. Анализ адекватности производимой продукции рыночным потребностям позволяет получить исходные данные для принятия оптимальных управленческих решений по сокращению/расширению ассортимента.

На данном этапе необходимо отобрать перечень характеристик продукции, в соответствии с которыми и будет осуществляться оценка адекватности отдельных ассортиментных позиций рыночным потребностям. Отбор данных параметров определяется на основании результатов экспертного анализа, после чего переводится в количественную форму с использованием метода балльных оценок. Каждый из отобранных параметров может быть больше или меньше прочих, поскольку каждая характеристика обладает большей или, напротив, меньшей важностью для конечного потребителя. В связи со сказанным, приступая к оценке адекватности продукции рынку, необходимо определить удельный вес каждого из отобранных для анализа параметров. Коэффициент адекватности продукции рыночным потребностям отражает степень удовлетворенности конечных потребителей данным видом продукции и рассчитывается по формуле 2.

$$K_{adi} = \frac{\sum_{j=1}^m \frac{P_{фактиj}}{P_{предпочтиj}} * \lambda_{ij}}{\sum_{j=1}^m \lambda_{ij}}, \quad (2)$$

где  $K_{adi}$  – коэффициент адекватности  $i$ -го товара рынку;

$P_{фактиj}$  – фактическое значение  $j$ -го параметра  $i$ -го товара;

$P_{предпочтиj}$  – предпочтительное значение  $j$ -го параметра  $i$ -го товара;

$i$  – товар из ассортимента;

$j$  – параметр  $i$ -го товара;

$m$  – количество параметров  $i$ -го товара;

$\lambda_{ij}$  – удельный вес  $j$ -го параметра  $i$ -го товара.

В зависимости от значения коэффициента управленческое звено предприятия ООО «ВЗВП» будет принимать решение: оставить товар в производственной программе или снять его с производства.

Алгоритм принятия решения при этом выглядит следующим образом (рисунок 16).

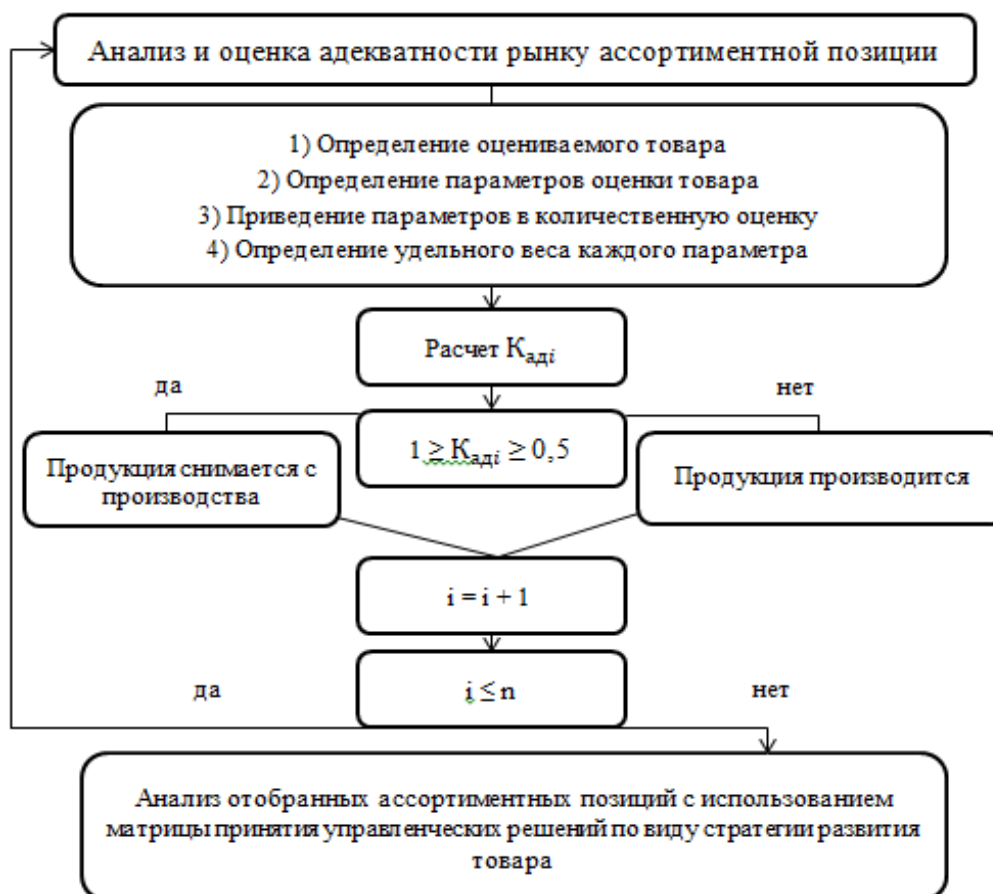


Рисунок 16 – Алгоритм принятия решений о прекращении/продолжении производства продукции

Этап III. Анализ согласованности производства и реализации продукции; выбор стратегии развития продукта.

С целью проведения анализа согласованности производства и реализации продукции на предприятии ООО «ВЗВП» был сформирован следующий перечень количественных показателей, рассчитываемых в рамках реализации этапа.

1. Для оценки нереализованной продукции без учета бракованной используется коэффициент возврата. Он позволяет оценить оптимальность соотношения между объемами производства и реализации (формула 3)

$$K_{\text{возвр}i} = \frac{Q_{\text{возвр}i}}{Q_i}, \quad (3)$$

где  $Q_{\text{возвр}i}$  – объем нереализованной  $i$ -ой продукции (возвращенной);

$Q_i$  – объем производства  $i$ -ой продукции всего.

2. Для оценки критического уровня нереализованной продукции используется показатель, учитывающий тот факт, что ее объем не должен быть больше, чем разница между безубыточным и фактическим объемом производства того или иного продукта (формула 4)

$$K_{\text{возвр}i}^0 = 1 - \frac{Q_i^0}{Q_i}, \quad (4)$$

где  $Q_i^0$  – критический объем производства  $i$ -го товара (точка безубыточности).

Качественный анализ показателя уровня нереализованной продукции производится путем сравнения его значения со значением показателя критического уровня нереализованной продукции по критериям, представленным в таблице 13.

Таблица 13 – Характеристика уровня возврата нереализованной продукции

Характеристика уровня возврата нереализованной продукции	Значение коэффициента возврата ( $K_{\text{возвр}i}$ )
Низкий	$K_{\text{возвр}i} \approx 0$
Средний	$K_{\text{возвр}i} < K_{\text{возвр}i}^0$
Высокий (критический)	$K_{\text{возвр}i} \geq K_{\text{возвр}i}^0$

3. При определении загрузки производственных мощностей и поиске ответа на вопрос о возможности наращивания объемов производства исследуемой продукции предлагается использовать коэффициент загрузки (формула 5)

$$K_{\text{загр}i} = \frac{Q_i}{Q_{\text{max}i}}, \quad (5)$$

где  $Q_{\text{max}i}$  – максимальный объем производства  $i$ -ой продукции при максимальной загрузке производственных мощностей.

Мероприятие № 3. Для качественного анализа рассчитанных по формулам 2, 3 и 4 показателей, автором была составлена матрица принятия решений по выбору стратегии дальнейшего развития той или иной ассортиментной позиции предприятия.

Разработанная матрица отражена в таблице 14.

Таблица 14 – Матрица принятия управленческих решений по выбору стратегии развития товара

Коэффициент	$K_{\text{возвр}i} \approx 0$	$K_{\text{возвр}i} < K_{\text{возвр}i}^0$	$K_{\text{возвр}i} \geq K_{\text{возвр}i}^0$
$K_{\text{загр}i} \approx 1$ (мощности загружены максимально)	Стратегия А: Развитие производства и рынка – развитие производства; – расширение рынка сбыта; – интенсификация политики продвижения товара	Стратегия С: Развитие продукта – повышение качества продукта; – модификация продукта; – поиск нового рынка; – стимулирование сбыта	Стратегия Е: Снижение производства и разработка новой продукции – переориентация производства; – снижение цены и активное продвижение нового товара
$K_{\text{загр}i} < 1$ (мощности загружены не в полном объеме)	Стратегия В: загрузка производства и расширение рынка – загрузка оборудования; – расширение ассортимента; – интенсификация политики продвижения товара	Стратегия D: постепенная переориентация производства и «сбор урожая»	Стратегия F: снятие с производства данной продукции

В соответствии с матрицей, отраженной в таблице 14, для повышения качества управления ассортиментной политикой можно оказывать воздействие на две группы факторов: спрос на продукцию и производственные мощности. Воздействие на спрос может осуществляться путем стимулирования сбыта, воздействие на производственные мощности реализуется с учетом финансовых ресурсов предприятия, наличия сырья и оборудования, а также с учетом наличия трудовых ресурсов. Результаты анализа с использованием представленной матрицы позволят принимать обоснованные управленческие решения по реализации ассортиментной политики на предприятии ООО «ВЗВП».

Мероприятие №4. Внедрение новой продукции. В результате оценки текущей ситуации на рынке функционирования предприятия ООО «ВЗВП», а также с учетом недостаточности широты ассортимента, был сделан вывод о необходимости внедрения в производство такого продукта, как Д395Б-04-001 Корпус КПП (далее корпус КПП). При его производстве эксплуатируется станок горизонтально-расточной станок 2615, однако учитывая его текущее состояние и степень изношенности, для производства такого объема продукции «Корпус КПП», который будет способен удовлетворить текущий рыночный спрос, необходимо инвестировать в приобретение нового оборудования под названием горизонтально-расточной станок с ЧПУ 2В622Ф4 (далее горизонтально-расточной станок с ЧПУ).

### **3.2 Оценка экономической эффективности и целесообразности внедрения мероприятий по совершенствованию процесса управления ассортиментной политикой ООО «ВЗВП»**

Произведем расчет экономической эффективности внедрения предлагаемых мероприятий, направленных на совершенствование процесса управления ассортиментной политикой предприятия ООО «ВЗВП».

Разработанный в рамках данной работы алгоритм формирования ассортиментной политики для предприятия ООО «ВЗВП» не может быть внедрен к постоянному использованию без условия, что его применение является экономически целесообразным. С этой целью он был апробирован нами на практике. Рассмотрим порядок его апробации поэтапно.

Этап I. Сбор внутренней информации и анализ существующего ассортимента предприятия.

Данный этап алгоритма был реализован в ходе написания работы, а его результаты представлены в аналитической части данного исследования. С использованием методов ABC-анализа и матрицы БКГ было установлено, что особое внимание стоит обратить в отношении следующих видов продукции, производимых предприятием ООО «ВЗВП»: крышка 015 и передняя крышка насоса. Они нуждаются в проведении дальнейшего анализа, поскольку целесообразность их производства в текущем объеме и при текущем уровне

спроса на них со стороны потребителей характеризуется высоким уровнем неопределенности.

Этап II. Сбор внешней информации и оценка адекватности товара рынку.

На данном этапе формирования ассортиментной политики воспользуемся разработанным алгоритмом оценки адекватности товара рынку. Этап включает в себя несколько последовательных действий.

2.1 Определение оцениваемого продукта. Анализ эффективности ассортимента предприятия ООО «ВЗВП» позволил определить ассортиментные позиции, которые необходимо оценить с позиции их адекватности рынку: крышка 015 и передняя крышка насоса.

2.2 Определение параметров оценки. Для оцениваемых ассортиментных позиций, автором были определены качественные параметры оценки, имеющие наибольшее значение для покупателей (параметры одинаковы для двух исследуемых ассортиментных позиций):

- параметр 1: качество продукции;
- параметр 2: соответствие продукции заявленным техническим свойствам;
- параметр 3: цена продукции;
- параметр 4: наличие соответствующей технической документации;
- параметр 5: условия производства продукции (1 балл).

2.3 Приведение параметров в количественную форму. Для приведения выбранных параметров в количественную форму был использован метод балльных оценок. Далее представлено количество баллов, которое набрал каждый из предлагаемых к оценке параметров (балльная оценка могла принять значение в интервале от 1 до 5, где 5 – максимальная важность для потребителя, 1 – минимальная важность для потребителя):

- параметр 1: качество продукции (5 баллов);
- параметр 2: соответствие продукции заявленным техническим свойствам (5 баллов);
- параметр 3: цена продукции (5 баллов);
- параметр 4: наличие соответствующей технической документации (3 балла);
- параметр 5: условия производства продукции (2 балла).

2.4 Определение удельного веса каждого параметра. Для каждого параметра был определен его удельный вес с учетом того, что сумма удельных весов равна 1: параметр 1 – 0,25; параметр 2 – 0,25; параметр 3 – 0,25; параметр 4 – 0,15; параметр 5 – 0,10.

2.5 Расчет коэффициентов адекватности рынку. Для расчета данных коэффициентов нам были необходимы фактические значения каждого из параметров оценки двух исследуемых ассортиментных позиций и предпочтительных значений для этой продукции.

С этой целью на предприятии ООО «ВЗВП» был проведен экспертный опрос среди 10 человек управленческого и производственного персонала, результаты которого отражены в таблице 15.

Таблица 15 – Исходные данные для расчета коэффициентов адекватности рынку

№п/п	Удельный вес параметра, доли единицы	Фактическое значение параметра(max -10, min - 0)		Предпочтительное значение параметра(max -10, min - 0)	
		Крышка 015	Передняя крышка насоса	Крышка 015	Передняя крышка насоса
1	0,25	7	8	10	10
2	0,25	8	10	10	10
3	0,25	5	7	10	9
4	0,15	8	7	7	8
5	0,10	4	3	6	5

Опрос был выстроен таким образом, что фактическое значение параметра выставлялось с позиции потребителя продукции ООО «ВЗВП», а предпочтительное – с позиции лица, непосредственно участвующего в процессе производства, что позволяет получить значения оцениваемых параметров в том виде, который наиболее приближен к действительности.

Далее с использованием формулы 1 автором был рассчитан коэффициент адекватности исследуемых ассортиментных позиций рынку.

$$K_{adi}(\text{крышка 015}) = 0,55$$

$$K_{adi}(\text{передняя крышка насоса}) = 0,40$$

2.6 Анализ коэффициентов адекватности рынку. В соответствии с полученными значениями адекватности продукции рынку было проанализировано и установлено, что переднюю крышку насоса целесообразно удалить из программы производства, а что касается крышки 015 – необходимо перейти к дальнейшим исследованиям. Важно отметить, что еще на этапе построения матрицы БКГ для исследуемых товаров было подчеркнuto, что данный товар пользуется спросом среди потребителей, но, по пока не установленным причинам, не приносит предприятию ООО «ВЗВП» достаточного уровня прибыли и на данный момент является нерентабельным с точки зрения серийного производства.

Этап III. Анализ согласованности производства и реализации продукции; выбор стратегии развития продукта.

3.1 Расчет коэффициентов возврата нереализованной продукции и загрузки производственных мощностей.

Для расчета коэффициентов нами были собраны и систематизированы следующие исходные данные (по продукции «Крышка 015» за период 2020 года):

– совокупный объем производства продукции «Крышка 015» в денежном выражении составил 5052,3 тыс. руб.;

– объем реализации продукции «Крышка 015» составил 2894,6 тыс. руб.;

- объем нереализованной (возвращенной) продукции «Крышка 015» составил 2755,2 тыс. руб.;
- критический объем производства продукции «Крышка 015» в денежном выражении, при котором будет достигнута точка безубыточности, составляет 2436,8 тыс. руб.;
- максимально возможный объем производства продукции «Крышка 015» при полной загрузке производственных мощностей составляет 5587 тыс. руб.

С использованием формул 2, 3 и 4 были рассчитаны значения коэффициентов. Результаты расчетов представлены в сводной таблице 16.

Таблица 16 – Результаты расчета коэффициентов возврата нереализованной продукции и загрузки производственных мощностей

Коэффициент	Значение коэффициента для продукции «Крышка 015»	Комментарий
$K_{\text{возвр}i}$	0,55	Поскольку $K_{\text{возвр}i} > K_{\text{возвр}i}^0$ уровень возврата нереализованной продукции можно охарактеризовать как высокий (критический)
$K_{\text{возвр}i}^0$	0,51	
$K_{\text{загр}i}$	0,90	$K_{\text{загр}i} < 1$

### 3.2 Выбор стратегии развития продукта «Крышка 015».

В соответствии со значениями, представленными в таблице 16, а также на основании матрицы принятия решений по выбору стратегии развития товара, отраженной в таблице 14, товару «Крышка 015» соответствует стратегия F, говорящая о необходимости удаления товара из производственной программы и направлении средств на развитие ведущей и более перспективной продукции.

Этап IV. С целью реализации данного этапа, который заключается в реализации ассортиментной политики, необходимо провести оценку экономической эффективности разработанной концептуальной модели формирования ассортиментной политики ООО «ВЗВП» (рисунок 14). Однако перед реализацией данного шага рассмотрим четвертое мероприятие, предлагаемое в рамках представленной работы: внедрение нового продукта. Данный шаг является следствием предыдущего исследования, в результате которого было установлено, что продукция «Крышка 015» должны быть удалена из производственной программы.

В результате оценки текущей ситуации на рынке функционирования предприятия ООО «ВЗВП», а также с учетом недостаточности широты ассортимента, было принято решение о внедрении такой ассортиментной позиции, как Д395Б-04-001 Корпус КПП (далее корпус КПП). При его производстве эксплуатируется станок для механической обработки горизонтально-расточной станок 2615, однако учитывая его текущее состояние и степень изношенности, для производства такого объема продукции «Корпус КПП», который будет способен удовлетворить рыночный спрос, имеющийся на данный момент, необходимо инвестировать в приобретение нового оборудования

под названием горизонтально-расточной станок с ЧПУ 2В622Ф4. Для оценки эффективности данного мероприятия был использован метод оценки эффективности инвестиционного проекта.

Исходные данные для анализа. Старое оборудование было приобретено 4 года назад и стоило 2900 тыс. руб. (срок полезного использования составляет 5 лет). Новое оборудование со сроком полезного использования 10 лет стоит 4000 тыс. руб. Стоимость его монтажа и доставки составляет 360 тыс. руб. Демонтаж старого оборудования составляет 86 тыс. руб. В настоящее время оно может быть продано за 900 тыс. руб. Поскольку новое оборудование имеет большую производительность, это позволит получать большую выручку от реализации. На производство нового продукта «Корпус КПП» в таком объеме, который сможет удовлетворить спрос на начальном этапе, необходимо будет увеличить запасы сырья на 2700 тыс. руб. (себестоимость единицы изделия 90 тыс. руб.).

Удовлетворение текущего спроса на «Корпус КПП» в количестве 30 штук принесет ООО «ВЗВП» выручку в размере 3600 тыс. руб. (120 тыс. руб. за единицу продукции). При этом новое оборудование позволит сократить затраты на оплату труда на 905 тыс. руб. в год и затраты на предпродажную подготовку на 196 тыс. руб. Сокращение потерь от брака по оценке составит 246 тыс. руб. (с 427 до 181 тыс. руб.). Расходы на обслуживание и ремонт оборудования составляют 80 тыс. руб. в год.

Расчет чистых инвестиций в приобретение горизонтально-расточного станка с ЧПУ представлен в таблице 17.

Таблица 17 – Расчет чистых инвестиционных затрат предприятия ООО «ВЗВП» в приобретение горизонтально-расточного станка с ЧПУ

Показатель	Сумма, тыс. руб.
Стоимость нового оборудования	4446(4000+ 360 +86)
Поступление от продажи старого оборудования	900
Налог на прибыль от реализации старого оборудования	Нет (Реализация по остаточной стоимости)
Увеличение оборотных средств	2700
Итого чистые инвестиции	2646 (4446 + 2700 – 3600 – 900)

В таблице 18 представлен расчет чистого денежного потока от приобретения нового оборудования на предприятие ООО «ВЗВП».

Таблица 18 – Расчет чистого денежного потока от использования нового оборудования

№	Показатель	Старое, тыс. руб.	Новое, тыс. руб.	Изменение, тыс. руб.
Сокращение себестоимости				
1	Производственная себестоимость			-362 (80-196-246)
2	Накладные (постоянные) расходы			-905
3	Всего экономия			-1267 (-362-905)



## Окончание таблицы 18

№	Показатель	Старое, тыс. руб.	Новое, тыс. руб.	Изменение, тыс. руб.
Прирост маржинального дохода (в случае роста объема продаж): отсутствует				
Изменение амортизационных начислений (для целей налогообложения)				
4	Амортизация	290 (2 900/10 лет)	44 (4 446/10 лет)	155
Расчет дополнительной прибыли				
5	Прирост прибыли до налогообложения			1112 (1267-155)
6	Прирост налога на прибыль (20 %)			222 (1112*0,2)
7	Прирост чистой прибыли			890 (1112-222)

Для расчета эффективности реализации мероприятия по внедрению нового оборудования ставка дисконтирования установлена в размере 9 %, поскольку именно при данном уровне доходности руководство ООО «ВЗВП» готово принять к реализации инвестиционный проект. Расчет эффективности внедрения нового оборудования осуществляется на ближайшие пять лет (таблица 19).

Таблица 19 – Расчет эффективности инвестиций в оборудование

Показатель	Период					
	0	1	2	3	4	5
Коэффициент дисконтирования ( $r=9\%$ )	1	0,917	0,842	0,772	0,708	0,650
Денежный поток от инвестиционной деятельности						
Инвестиции в оборудование	-2646					
Дисконтированная величина инвестиций	-2646					
Чистые инвестиции (текущая стоимость)	-2646					
Денежный поток от операционной деятельности						
Денежный поток от использования нового оборудования		890	890	890	890	890
Дисконтированный денежный поток от операционной деятельности		817	749	687	630	578
Дисконтированный свободный денежный поток	-2646					
Текущая (накопленная) величина дисконтированного денежного потока	-2646					
Сумма дисконтированных денежных потоков						3462
Чистый приведенный доход (NPV)						816

Чистый приведенный доход –  $NPV > 0$ , соответственно, инвестиционный проект принимается в качестве эффективного. На основании данных, представленных в таблице 19, отметим, что полная окупаемость проекта при заданной ставке дисконтирования составит 4 года.

На рисунке 17 представим результаты расчета показателя IRR (минимальная ставка процента, при которой ООО «ВЗВП» сможет возместить свою первоначальную инвестицию в приобретение нового оборудования и производство нового товара) с использованием программного обеспечения Microsoft Excel.

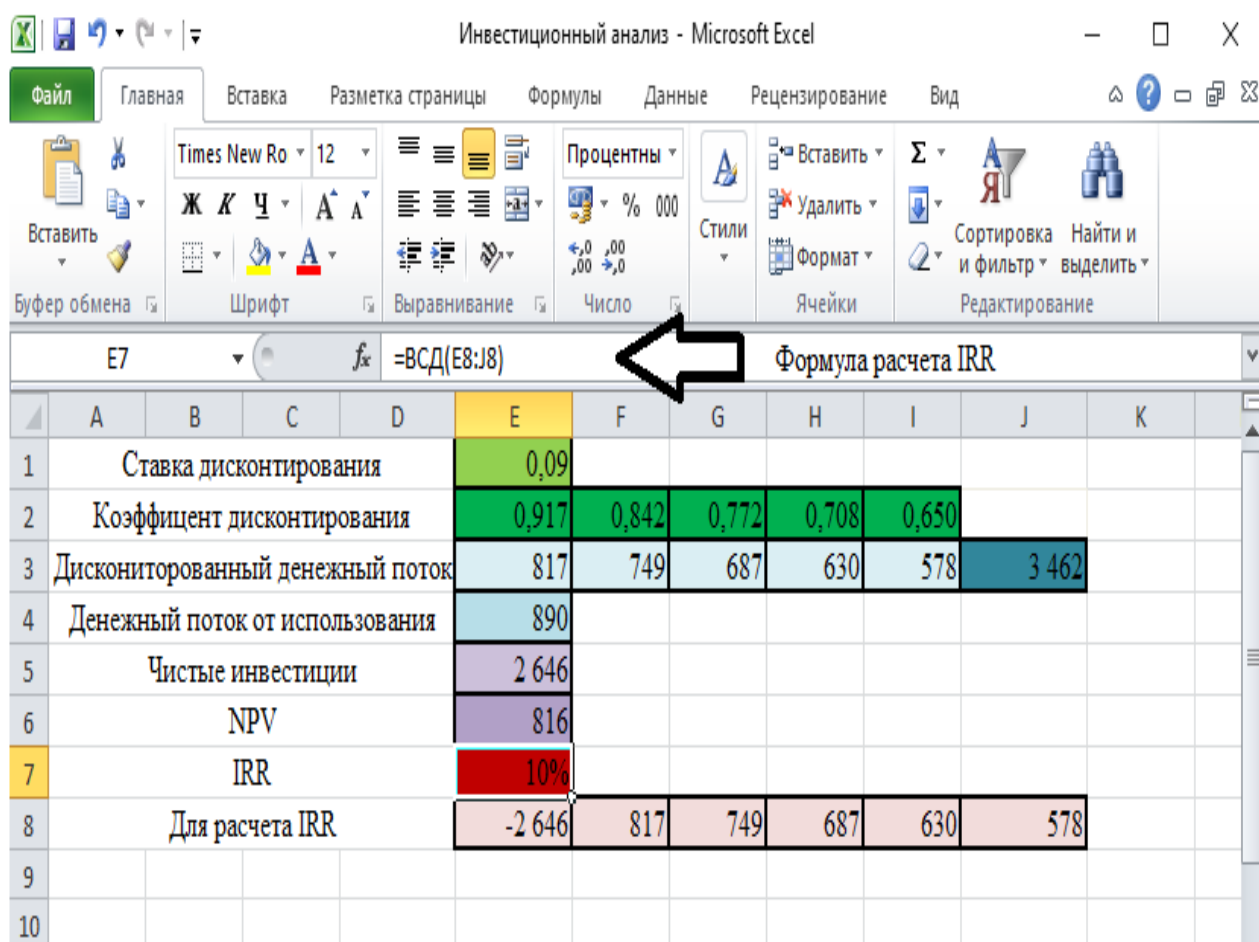


Рисунок 17 – Расчет показателя IRR

Рисунок 17 свидетельствует о том, что внутренняя норма доходности ООО «ВЗВП» составила 10 %. Величина IRR превосходит ставку дисконтирования, величина которой составляет 9 %, и, как следствие, внедрение нового оборудования для расширения ассортимента и производства Корпусов КПП является эффективным мероприятием с точки зрения инвестиций.

С целью оценки эффективности осуществления всех затрат и внедрения предлагаемых мероприятий в практику деятельности предприятия ООО «ВЗВП», в таблице 20 представим результаты прогноза потенциально возможных результатов финансово-хозяйственной деятельности исследуемого предприятия, с учетом осуществляемых затрат и роста выручки.

Таблица 20 – Прогноз результатов деятельности предприятия ООО «ВЗВП» после внедрения всех предлагаемых мероприятий, тыс. руб.

Показатель	2020г.	Прогноз	Абс. изм., тыс. руб.	Отн. изм., %
Выручка от реализации, тыс. руб.	42 215	42 920	705	101,7
Себестоимость продаж, тыс. руб.	24 218	21 116	-3102	87,2
Валовая прибыль, тыс. руб.	17 997	21 804	3807	121,2
Коммерческие расходы, тыс. руб.	7398	7398	0	100,0
Управленческие расходы, тыс. руб.	7036	7036	0	100,0
Прибыль от продаж, тыс. руб.	3563	7370	3807	206,8

## Окончание таблицы 20

Показатель	2020г.	Прогноз	Абс. изм., тыс. руб.	Отн. изм., %
Прочие доходы, тыс. руб.	17 454	18 554	900	106,3
Прочие расходы, тыс. руб.	20 083	20 083	0	100,0
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	934	5841	4907	625,4
Налог на прибыль, тыс. руб.	187	1168	981	624,6
Чистая прибыль, тыс. руб.	747	4673	3926	625,6
Рентабельность продаж по прибыли от продаж, %	8,4	17,2	8,8	204,8
Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	1,8	10,9	9,1	605,6

В результате проведения анализа эффективности внедрения предлагаемых мероприятий в практику деятельности предприятия ООО «ВЗВП» было установлено, что это поможет достичь следующих положительных результатов:

- выручка от реализации в первый год увеличится на 101,7 %, составив в результате 42 920 тыс. руб., в сравнении со 42 215 тыс. руб. по итогам 2020 отчетного года. Данные изменения вызваны следующими фактами: сокращением выручки от реализации «Крышка 015» в связи с ее устранением из производственной программы на 2894,6 тыс. руб.; увеличением выручки за счет реализации нового продукта «Корпус КПП» на 3600 тыс. руб. В дальнейшем новый продукт и новое оборудование будет приносить предприятию ООО «ВЗВП» большой объем выручки, поскольку спрос на продукцию «Корпус КПП» характеризуется поступательной тенденцией увеличения;
- себестоимость продаж, в отличие от выручки, претерпит значительные изменения, а именно резко сократится на 3102 тыс. руб. (12,8 %), в том числе за счет: ее сокращения в связи с прекращением производства «Крышки 015» на 5052,3 тыс. руб.; увеличения за счет роста амортизации на новое оборудование на 155 тыс. руб.; увеличения за счет роста производственных запасов на 2700 тыс. руб.; сокращения на 905 тыс. руб., связанного с уменьшением затрат на оплату труда производственного персонала, вызванного приобретением нового оборудования;
- увеличение валовой прибыли составит 3807 тыс. руб. (относительное изменение при этом составляет 121,2 %), данное изменение во многом обусловлено сокращением себестоимости производства на предприятии ООО «ВЗВП» в результате внедрения предлагаемых мероприятий;
- увеличение прибыли от продаж предприятия ООО «ВЗВП» составит 3807 тыс. руб., что в относительном выражении составляет 206,8 %, т. е. ожидается увеличение прибыли от продаж более чем в 2 раза;
- прочие доходы предприятия также увеличатся на 900 тыс. руб. за счет реализации старого оборудования, срок полезного использования которого истек (темп роста составляет 106,3 %);

- прибыль до налогообложения предприятия увеличится более чем в 6 раз, составив при этом 5841 тыс. руб., относительное изменение при этом составляет 625,4 %;
- на фоне роста прибыли, увеличится и налог на прибыль, составляющий на данный момент 20 %, изменение составит 981 тыс. руб.;
- чистая прибыль предприятия ООО «ВЗВП» также значительно увеличится более чем в 6 раз, составив при этом 4673 тыс. руб., относительное изменение при этом составляет 625,6 %;
- рентабельность продаж по прибыли от продаж увеличится на 204,8 % и составит 17,2 % в сравнении с 8,4 % по итогам 2020 отчетного года;
- рентабельность продаж по чистой прибыли увеличится на 605,6 % и составит 10,9 % в сравнении с 1,8 % по итогам 2020 года, впервые показав положительный прирост с момента начала периода проведения исследования (2018–2020 гг.).

### **Выводы по разделу 3**

Таким образом, каждое из предлагаемых мероприятий по повышению эффективности управления ассортиментной политикой на предприятии ООО «ВЗВП» окажет положительное воздействие на основные результаты его финансово-хозяйственной деятельности.

Сформированная в рамках представленного исследования концептуальная модель формирования ассортиментной политики на предприятии ООО «ВЗВП» на практике продемонстрировала свою эффективность, еще раз подтвердив тот факт, что оценка ассортимента с использованием матрицы БКГ и ABC-анализа является весьма эффективным средством на начальном этапе реализации разработанной автором концептуальной модели.

Анализ адекватности ассортимента рыночным потребностям, включающий в свой состав ряд важных показателей, отражающих соответствие того или иного товара потребностям потребителей продукции ООО «ВЗВП» также показал свою эффективность.

Инвестиционный анализ на предмет приобретения нового оборудования и внедрения нового продукта, отвечающего текущим рыночным потребностям в рассматриваемой отрасли деятельности, свидетельствует о том, что внутренняя норма доходности предприятия ООО «ВЗВП» составит 10 %. Величина IRR (минимальная ставка процента, при которой инвестор сможет возместить свои первоначальные инвестиции) превосходит ставку дисконтирования, величина которой составляет 9 %, и, как следствие, внедрение нового оборудования и нового продукта является эффективным и рациональным с точки зрения инвестиций мероприятием.

Таким образом, мероприятия, направленные на повышение эффективности управления ассортиментной политикой предприятия ООО «ВЗВП», являются экономически целесообразными и эффективными. Такой вывод был сделан на основании прогнозируемых результатов финансово-хозяйственной деятельности.

Внедрение и использование разработанных мероприятий в исследуемом субъекте хозяйствования приведет к следующим положительным результатам:

- оптимизации процесса управления ассортиментной политикой;
- созданию необходимых условий для проведения оценки и анализа соответствия (адекватности) продукции ООО «ВЗВП» рыночным потребностям;
- повышению обоснованности принятия управленческих решений при управлении ассортиментной политикой исследуемого предприятия ООО «ВЗВП».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В соответствии с результатами проведенного исследования и поставленными на этапе формирования плана его проведения задачами, сделаем ряд важных выводов.

Ассортиментная политика предприятия представляет собой сферу деятельности специалистов предприятия, которая является комплексной системой методов, инструментов, стратегий и принципов формирования ассортимента, соответствующего потребностям конечных потребителей продукции, а также позволяющего максимизировать результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Цель ассортиментной политики предприятия состоит в формировании номенклатурного перечня продукции, производимой и реализуемой предприятием, на основании данных о потребностях на рынке, данных о состоянии и финансовом положении самого предприятия, а также с учетом стратегии его функционирования.

Ассортиментная политика любого предприятия сама по себе является уникальной и не имеет аналогов, однако, вместе с тем, она должна соответствовать стратегическим и долгосрочным целям и задачам деятельности того или иного предприятия. Ассортиментная политика должна формироваться с использованием принципов комплексного подхода, что подразумевает под собой разработку и внедрение методов, инструментов, способов и принципов формирования ассортимента производимой и реализуемой продукции. Создание конкурентоспособной и рациональной политики управления ассортиментом способно оказать положительное воздействие на рост имиджа предприятия в глазах потребителей его продукции, а также способствует установлению и закреплению устойчивых позиций на потребительском рынке.

Говоря о взаимосвязи ассортиментной политики предприятия со стратегическими целями его финансово-хозяйственной деятельности, отметим, что ассортиментная политика представляет собой один из наиболее важных элементов конкурентной стратегии любого современного предприятия. Вопросы в области принятия решений о расширении или сокращении номенклатурного перечня продукции, производимой и реализуемой предприятием, могут быть решены в самых разнообразных направлениях, выбор конкретного из которых зависит от отрасли функционирования предприятия, размеров данного предприятия, а также от ряда особенностей конъюнктуры рынка.

Эмпирической базой проведения исследования в области формирования и управления ассортиментной политикой выступило предприятие ООО «ВЗВП».

В результате проведения анализа основных экономических характеристик финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО «ВЗВП» было установлено, что его финансовую устойчивость на протяжении исследуемого периода 2018–2020 гг. можно охарактеризовать как кризисную, поскольку предприятие ООО «ВЗВП» полностью зависит от заемных источников

финансирования, а собственного капитала и заемных средств недостаточно в целях осуществления финансирования запасов предприятия.

Ассортимент производства готовой продукции и товаров характеризуется тем, что он оказывает сильное влияние на результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия. 2020 год стал для предприятия ООО «ВЗВП» в значительной мере менее успешным с точки зрения результатов финансово-хозяйственной деятельности. В частности, были отмечены следующие отрицательные изменения в финансовом состоянии исследуемого субъекта хозяйствования:

- сокращение выручки на 8103 тыс. руб. (темп роста 83,9 %);
- сокращение валовой прибыли на 3925 тыс. руб. (темп роста 82,1 %);
- сокращение прибыли от продаж на 11 102 тыс. руб. (темп роста 24,3 %);
- сокращение чистой прибыли на 7899 тыс. руб. (темп роста 8,6 %).

Все вышеперечисленные отрицательные результаты финансово-хозяйственной деятельности отчасти являются следствием отсутствия оптимальной системы управления ассортиментной политикой.

АВС-анализ показал, что к продукции группы С относятся следующие ассортиментные группы предприятия ООО «ВЗВП»: передние крышки насоса (особенно стоит отметить, что данная ассортиментная позиция также является неопределенной и по результатам построения матрицы БКГ), рычаги, кожухи муфты сцепления. Данные ассортиментные позиции необходимо либо исключать из производства, либо дополнять и совершенствовать политику сбыта на рынке.

Экспертная оценка проводимой ассортиментной политики на предприятии ООО «ВЗВП» показала следующие результаты:

- количество взвешенных баллов, набранных по результатам исследования, составило 542 из 700 возможных, что составляет 77,4 %;
- средняя взвешенная оценка набранных баллов по всем показателям составила 67,8;
- наименьший балл набран по показателям: сбалансированность ассортимента в среднесрочном периоде 70 из 100 или 70,0 % (говорит о необходимости оптимизации планирования ассортимента); оптимальность широты ассортимента 63 из 90 или 70,0 % (говорит о необходимости расширения ассортимента); информационная поддержка продукции 48 из 80 или 60,0 %.

В целом, в результате проведения анализа управления ассортиментной политикой на предприятии ООО «ВЗВП» было установлено, что она имеет ряд несовершенств, негативно сказывающихся на результатах его финансово-хозяйственной деятельности. В связи со сказанным, был сделан вывод о необходимости формирования мероприятий, направленных на совершенствование процесса управления ассортиментной политикой предприятия ООО «ВЗВП», а именно:

- 1) создание концептуальной модели формирования ассортиментной политики;
- 2) разработка алгоритма оценки адекватности продукции рыночным потребностям;

3) формирование матрицы принятия решений по выбору стратегии развития отдельных видов продукции;

4) внедрение нового продукта и приобретение нового оборудования.

В результате проведения анализа эффективности внедрения предлагаемых мероприятий в практику деятельности предприятия ООО «ВЗВП» было установлено, что это поможет достичь следующих положительных результатов:

– выручка от реализации в первый год увеличится на 101,7 %, составив в результате 42 920 тыс. руб.;

– себестоимость продаж, в отличие от выручки, претерпит значительные изменения, а именно резко сократится на 3102 тыс. руб. (12,8 %);

– увеличение валовой прибыли составит 3807 тыс. руб. (относительное изменение при этом составляет 121,2 %);

– увеличение прибыли от продаж предприятия ООО «ВЗВП» составит 3807 тыс. руб., что в относительном выражении составляет 206,8 %;

– чистая прибыль предприятия ООО «ВЗВП» также значительно увеличится более чем в 6 раз, составив при этом 4673 тыс. руб., относительное изменение при этом составляет 625,6 %;

– рентабельность продаж по прибыли от продаж увеличится на 204,8 % и составит 17,2 % в сравнении с 8,4 % по итогам 2020 отчетного года;

– рентабельность продаж по чистой прибыли увеличится на 605,6 % и составит 10,9 % в сравнении с 1,8 % по итогам 2020 года, впервые показав положительный прирост с момента начала периода проведения исследования (2018–2020 гг.).

Таким образом, мероприятия, направленные на повышение эффективности управления ассортиментной политикой предприятия ООО «ВЗВП», являются экономически целесообразными и эффективными. Такой вывод был сделан на основании прогнозируемых результатов финансово-хозяйственной деятельности. Внедрение и использование разработанных мероприятий в исследуемом субъекте хозяйствования приведет к следующим положительным результатам:

– оптимизации процесса управления ассортиментной политикой;

– созданию необходимых условий для проведения оценки и анализа соответствия (адекватности) продукции ООО «ВЗВП» рыночным потребностям;

– повышению обоснованности принятия управленческих решений при управлении ассортиментной политикой исследуемого предприятия ООО «ВЗВП».



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы: учебник / Г.Л. Азоев. – М.: ОАО «Типография «Новости», 2018. – 234 с.
2. Акулич, И.Г. Маркетинг. Практикум: учебник / И.Г. Акулич. – М.: Высшая школа, 2017. – 269с.
3. Армстронг, Г. Введение в маркетинг: учебник / Г. Армстронг. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2015. –132с.
4. Артюхова, Т.З. Маркетинг. Часть I: учебное пособие / Т.З. Артюхова, В.В. Еремин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2019. – 81 с.
5. Афанасьев, С.В. Метод треугольника в ABC-анализе / С.В. Афанасьев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2017. – № 2. – С. 3–19.
6. Бертран, Дж. Маркетинг в глобальном мире: методы и стратегия работы на международном рынке: учебник / Дж. Бертран. – пер. с англ. А.А. Григорьянц. – М.: – ИНФРА-М, 2019. – 304 с.
7. Бландер, Р. Эффективные бизнес-коммуникации. Принципы и практика в эпоху трансформации: учебник / Р. Бландер. – СПб: Питер, 2018. – 106 с.
8. Богданов, А. Имитационная модель жизненного цикла продукта для выбора ассортиментной стратегии / А. Богданов // Маркетинг. – 2016. – № 2. – С.56 – 62.
9. Бойль, П.Б. Маркетинг, ориентированный на стоимость: учебник / П.Б. Бойль. –СПб.: Питер, 2018. – 315с.
10. Бун, Л. Современный маркетинг: учебник / Л. Бун, Д. Куртц. – Пер. с англ. В.Н. Егоров. – 11– изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 1039 с.
11. Гейлер, Г.В. Ассортиментная политика на рынке товаров народного потребления: учебник / Г.В. Гейлер. – М.: КЭН., 2016. –134 с.
12. Голубков, Е.П. Изучение потребителей / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2017. – № 6. – 174 с.
13. Гэмбл, . Маркетинг взаимоотношений с потребителями: учебник / П. Гэмбэл. – М.: Гранд, 2018. – 136 с.
14. Ермакова, В.П. Анализ ассортимента, качества и потребительских предпочтений / В.П. Ермакова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2018. – № 5. – С.3–8.
15. Зотов, В.В. Ассортиментная политика фирмы: учебник / В.В. Зотов. – М.: Эксмо, 2017. – 240 с.
16. Иванова, В.И. Управление ассортиментной политикой предприятия: учебник / В.И. Иванова. – М.: 2018. – 194с.
17. Калюжнова, Н.Я. Маркетинг: общий курс: учебное пособие / под ред. Н.Я. Калюжновой, А.Я. Якобсона. – М.: Омега-Л, 2020. – 149 с.
18. Клюковкин, В.Н. Применение моделей для принятия портфельных решений / В.Н. Клюковкин // Маркетинг в России и за рубежом. – 2019. – № 12. – С. 20– 27.

19. Койкова, Т.Л. Товарный ассортимент как объект менеджмента / Т.Л. Койкова, Ю.А. Копытина, Е.Л. Ральникова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – № 10. – С. 83–87.
20. Койкова, Т.Л. Экономическое содержание понятия «ассортиментная политика» / Т.Л. Койкова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – № 9. – С. 168–173.
21. Медузов, В.С. Ассортимент и качество производимой продукции: учебник / В.С. Медузов. – Омск: Книголюб, 2019. – 189 с.
22. Минаев, Д.В. Маркетинг в схемах и моделях: учебник / Д.В. Минаев. – Ростов н/Д: Феникс, 2017. – 480 с.
23. Национальный стандарт РФ от 28.08.2013 №582-ст. ГОСТ Р 51303-2013 «Торговля. Термины и определения». – СПС «Гарант».
24. Основы маркетинга / под ред. Ф. Котлера, Г. Армстронга, Д. Сондерса, В. Вонга. – Пер. с англ. – 2-е изд. – СПб.: ИД «Вильямс», 2018. – 278 с.
25. Панкрухин, А.П. Маркетинг: учебник / А.П. Панкрухин. – М.: ИКФ «Омега-Л», 2019. – 394 с.
26. Свистунов, С.Г. Методы маркетинговых исследований: учебник / С.Г. Свистунов. – СПб: Издательство ДНК, 2016. – 352с.
27. Симонова, А.П. Ассортиментная политика фирмы: учебник / А.П. Симонова – М.: 2019. – 221с.
28. Сухов, В.К. Управление товарным ассортиментом на промышленном предприятии: учебник / В.К. Сухов. – М.: «Инфра-М», 2018. – 264с.
29. Справочно-информационная система «Консультант-Плюс». – <http://www.consultant.ru>

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**  
**Бухгалтерский баланс ООО «ВЗВП» за 2018–2020 гг.**

Бухгалтерский баланс ООО «ВЗВП» за 2018–2020 гг. представлен в таблицах А.1. – А.2

Таблица А.1 – Активы ООО «ВЗВП» за 2018–2020 гг.

**Бухгалтерский баланс**  
**на 31 декабря 2020 г.**

		Дата (число, месяц, год)	<b>Коды</b>		
		Форма по ОКУД	<b>0710001</b>		
		Дата (число, месяц, год)	<b>31</b>	<b>12</b>	<b>2020</b>
Организация	<b>Общество с ограниченной ответственностью "ВТОРОЙ ЗАВОД ВЫСОКОТОЧНОЙ ПРОДУКЦИИ"</b>	по ОКПО	<b>00950322</b>		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	<b>7451405771</b>		
Вид экономической деятельности	<b>Обработка металлических изделий механическая</b>	по	<b>25.62</b>		
Организационно-правовая форма / форма собственности	<b>Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность</b>	по ОКПОФ / ОКФС	<b>12300</b>	<b>16</b>	
Единица измерения:	в тыс. рублей	по ОКЕИ	<b>384</b>		
Местонахождение (адрес)	<b>454091, Челябинская обл, Челябинск г, Революции пл, д. № 7, оф. 305</b>				
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту	<input type="checkbox"/> ДА	<input checked="" type="checkbox"/> НЕТ			
Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии) индивидуального аудитора					
Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации/индивидуального аудитора		ИНН			
Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации/индивидуального аудитора		ОГРН/ ОГРНИП			

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	22 909	25 151	39 734
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	10 149	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	5
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>22 909</b>	<b>35 301</b>	<b>39 738</b>
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Запасы	1210	17 070	12 321	8 310
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	250	104	1 010
	Дебиторская задолженность	1230	15 852	21 934	11 364
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	17	17	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	964	345	189
	Прочие оборотные активы	1260	2 799	2 499	4 423
	<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>36 953</b>	<b>37 221</b>	<b>25 296</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>59 862</b>	<b>72 522</b>	<b>65 034</b>

Таблица А.2 – Пассивы ООО «ВЗВП» за 2018–2020 гг.

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	9 586	18 631	9 980
	Итого по разделу III	1300	9 596	18 641	9 990
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1410	800	912	2 112
	Отложенные налоговые обязательства	1420	242	242	242
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	8 258	(280)	15 233
	Итого по разделу IV	1400	9 300	873	17 587
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1510	-	212	189
	Кредиторская задолженность	1520	40 570	52 734	37 264
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	396	61	4
	Итого по разделу V	1500	40 966	53 008	37 457
	<b>БАЛАНС</b>	1700	59 862	72 522	65 034

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Отчеты о финансовых результатах ООО «ВЗВП» за 2018–2020 гг.

Отчет о финансовых результатах за 2018–2019 гг. представлен в таблицах В.1 – В.2.

Таблица В.1 – Отчет о финансовых результатах ООО «ВЗВП» за 2019–2020 гг.

### Отчет о финансовых результатах

за Январь - Декабрь 2020 г.

	Дата (число, месяц, год)	<b>Коды</b>
	Форма по ОКУД	<b>0710002</b>
	по ОКПО	<b>31   12   2020</b>
Организация <b>Общество с ограниченной ответственностью "ВТОРОИ ЗАВОД ВЫСОКОТОЧНОЙ ПРОДУКЦИИ"</b>	ИНН	<b>00950322</b>
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	<b>7451405771</b>
Вид экономической деятельности <b>Обработка металлических изделий механическая</b>	по ОКВЭД 2	<b>25.62</b>
Организационно-правовая форма / форма собственности <b>Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность</b>	по ОКОПФ / ОКФС	<b>12300   16</b>
Единица измерения: в тыс. рублей	по ОКЕИ	<b>384</b>

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2020 г.	За Январь - Декабрь 2019 г.
	Выручка	2110	42 215	50 318
	Себестоимость продаж	2120	(24 218)	(28 396)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	17 997	21 922
	Коммерческие расходы	2210	(7 398)	(7 000)
	Управленческие расходы	2220	(7 036)	(257)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	3 563	14 665
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	-	-
	Прочие доходы	2340	17 454	75
	Прочие расходы	2350	(20 083)	(4 286)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	934	10 454
	Налог на прибыль	2410	(187)	(1 807)
	в том числе:			
	текущий налог на прибыль	2411	(187)	(1 807)
	отложенный налог на прибыль	2412	-	-
	Прочее	2460	-	(1)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	747	8 646

Таблица В.1 – Отчет о финансовых результатах ООО «ВЗВП» за 2018 год

Отчет о финансовых результатах

за Январь - Декабрь 2018 г.

		<b>Коды</b>		
		<b>0710002</b>		
		31	12	2018
Организация	<b>ООО "Второй Завод Высокоточной Продукции"</b>	по ОКПО <b>00950322</b>		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН <b>7451405771</b>		
Вид экономической деятельности	<b>Обработка металлических изделий механическая</b>	по ОКВЭД <b>25.62</b>		
Организационно-правовая форма / форма собственности	<b>Общества с ограниченной ответственностью</b>	по ОКФС / ОКФС <b>12300</b> / <b>16</b>		
Единица измерения:	в тыс. рублей	по ОКЕИ <b>384</b>		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2018 г.	За Январь - Декабрь 2017 г.
	Выручка	2110	57 536	32 430
	Себестоимость продаж	2120	(42 956)	(29 637)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	14 580	2 793
	Коммерческие расходы	2210	(3 799)	(1 077)
	Управленческие расходы	2220	(845)	(562)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	9 936	1 154
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	-	-
	Прочие доходы	2340	258	820
	Прочие расходы	2350	(1 661)	(101)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	8 533	1 873
	Текущий налог на прибыль	2410	(63)	(134)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(26)	(1)
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(1 702)	(242)
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	33	-
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	6 801	1 497