

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов  
кафедра финансов и управления рисками

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ И.С. Ферова  
подпись  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Формирование ассортиментной политики предприятия в сфере рекламно-  
полиграфической продукции (на примере ООО «Авис-Медиа»)

38.04.02 «Менеджмент»  
(код и наименование направления)

38.04.02.13 «Финансовый менеджмент»  
код и наименование магистерской программы

Научный  
руководитель \_\_\_\_\_  
подпись, дата \_\_\_\_\_  
к.э.н., доцент \_\_\_\_\_  
должность, ученая степень Е.А. Шнюкова

Выпускник \_\_\_\_\_  
подпись, дата \_\_\_\_\_  
Р.И. Давыдов

Рецензент \_\_\_\_\_  
подпись, дата \_\_\_\_\_  
директор ООО «Авис-Медиа» В.И. Спицкий  
должность

Красноярск 2021

## СОДЕРЖАНИЕ

<u>Введение.....</u>	3
<u>1 Роль и место ассортиментной политики в деятельности</u> <u>полиграфического предприятия.....</u>	8
<u>1.1 Ассортиментная политика: сущность и влияющие на неё факторы .....</u>	17
<u>1.2 Влияние ассортиментной политики на финансовые результаты</u> <u>предприятия.....</u>	8
<u>1.3 Особенности управления ассортиментной политикой предприятия сферы</u> <u>полиграфии .....</u>	22
<u>2 Методические подходы к управлению ассортиментной политикой.....</u>	32
<u>2.1 Принципы формирования ассортимента .....</u>	32
<u>2.2 Методы и инструменты анализа и оптимизации товарного портфеля</u> <u>предприятия.....</u>	32
<u>2.3 Совершенствование методов формирования ассортиментной политики</u> <u>предприятия для рекламно-полиграфической отрасли .....</u>	33
<u>3 Формирование ассортиментной модели полиграфического предприятия ООО</u> <u>«Авис-медиа» .....</u>	33
<u>3.1 Технико-экономическая характеристика ООО «Авис-медиа» .....</u>	33
<u>3.2 Анализ ассортиментной политики предприятия .....</u>	33
<u>3.3 Оценка экономической эффективности и особенности применения</u> <u>предложенного инструментария формирования ассортиментной политики.</u>	33
<u>Заключение .....</u>	33
<u>Список использованных источников.....</u>	38
<u>Приложение А – Б .....</u>	42-114

## **ВВЕДЕНИЕ**

В современных условиях возросла роль грамотного формирования ассортимента предприятия, т.к. ассортиментная политика позволяет снизить расходы предпринимателей как при производстве продукции, так и при её реализации, а также разрабатывается наиболее целесообразная и пользующаяся высоким спросом структура продукции. В результате чего реализуется большая часть произведенной продукции, снижаются затраты на хранение нереализованной продукции, происходит оптимизация процесса производства в целом.

Это составляет основу товарной политики предприятия. Ассортиментная политика приобретает особую значимость в текущих условиях рекламно-полиграфической сферы деятельности, когда к товару со стороны потребителя, предъявляются повышенные требования по ассортименту и качеству, и от эффективности работы предприятия, с производимым товаром зависят финансовые результаты.

Отдельные вопросы, посвященные аспектам становления ассортиментной политики предприятий, рассмотрены в трудах отечественных специалистов А. Э. Абалова, А. В. Аникина, И. Т. Балабанова, С. М. Борисова, В. И. Букато, А. В. Касаткина, М. Х. Лапидуса, а также зарубежных специалистов таких как: М. Бордо, С. Хармстона, А. Шварца, Т. Мартеля, Р. Прингла, А. Гехра. Общие основы изучения ассортимента были заложены в работах российских и зарубежных ученых: Г. Л. Азоева, И. Ансоффа, К. Боумена, А. Вайсмана, А. П. Градова, П. С. Завьялова, Д. Ивахника, Ф. Котлера и других.

Следует обратить внимание на то, что в большинстве трудов экономистов акцент делается на производственную сферу, при этом сфера торговли остается без должного внимания, несмотря на то, что эффективность функционирования

данной отрасли напрямую зависит от формирования концепции развития и управления ассортиментной политикой предприятия сбытовой сети. Кроме того, изучение литературных источников, а также практического опыта функционирования российских предприятий показывает, что ряд вопросов, непосредственно связанных с формированием ассортиментной политики, исследован недостаточно полно, особенно применительно к внедрению в ассортимент новых видов продукции, что и подтверждает актуальность темы исследования. Ко всему прочему, не выработан единый взгляд на определение понятия «ассортиментная политика полиграфического/печатного предприятия».

Целью исследования является теоретическое обоснование и разработка метода управления ассортиментной политикой для предприятий, специализирующихся на продаже рекламно-полиграфической продукции.

Предмет исследования – методы формирования ассортиментной политики полиграфического предприятия.

Объектом исследования является ассортиментная политика полиграфического предприятия.

Гипотеза исследования: на данный момент отсутствует комплексный метод формирования ассортиментной политики, который учитывает все специфические особенности функционирования полиграфических производственных предприятий.

Для реализации поставленной цели необходимо выполнять ряд задач:

- изучить теоретические аспекты роли и значения ассортиментной политики в деятельности полиграфического предприятия;
- выявить влияние, которое оказывает ассортиментная политика на финансовые результаты предприятия;

- провести анализ существующих методов и инструментов анализа и оптимизации товарного портфеля предприятия;
- разработать усовершенствованный метод формирования ассортиментной политики предприятия для рекламно-полиграфической отрасли;
- сформировать ассортиментную модель полиграфического предприятия и провести оценку ее эффективности.

Результаты исследования заключаются в теоретическом обосновании и разработке усовершенствованного метода управления ассортиментной политикой для предприятий, специализирующихся на продаже рекламно-полиграфической продукции. Наиболее существенные научные результаты, содержащие элементы новизны, состоят в следующем:

1. Сформулировано определение «ассортиментная политика полиграфического/печатного предприятия».
2. Усовершенствован метод формирования ассортиментной политики предприятия для рекламно-полиграфической отрасли:

2.1. В процессе применения матрицы «Маркон» используется показатель не валовой маржи, а промежуточной маржи, который находится как разница между выручкой от реализации продукции, суммой переменных затрат и переменной частью общепроизводственных расходов (ОПР), таким образом, устраняется главный недостаток метода «Маркон».

2.2. В качестве третьего пространства в матрице «Маркон» используются специфические показатели для рекламно-полиграфической отрасли, которые характеризуют конкурентоспособность предприятия в данной отрасли.

2.3. В процесс формирования ассортиментной политики включен этап прогнозирования, что послужит основой для долгосрочного планирования ассортимента предприятия.

Теоретической и методологической основой исследования являлся анализ существующих методов, которые применяются для анализа и оптимизации ассортиментной политики предприятия. При решении поставленных задач использованы методы сравнительного анализа, группировки, системного подхода и сравнения теоретического и практического материала, позволившие получить обоснованные результаты в исследовании.

Информационную базу исследования составили организационно-распорядительные и нормативные документы предприятия, обзорно-аналитические материалы, опубликованные в научных изданиях, материалы научно-практических конференций и семинаров, периодической печати и сети Интернет.

Теоретическая и практическая значимость исследования заключается в том, что выдвинутые в диссертации теоретические положения восполняют существующий пробел в теории методологии формирования ассортиментной политики полиграфического предприятия. Усовершенствованный метод формирования ассортиментной политики позволит получить наиболее эффективную структуру ассортимента предприятия, специализирующегося на выпуске рекламно-полиграфической продукции. В результате руководство компаний, функционирующих на данном рынке, получит универсальный метод по формированию и управлению ассортиментной политикой, что позволит оперативно реагировать на изменения условий на рынке, производить такой объем продукции, который пользуется спросом в текущий момент времени, в результате чего снижаются затраты на хранение нереализованной продукции и

повысится финансовая эффективность функционирования предприятий, специализирующихся на производстве и продаже рекламно-полиграфической продукции.

Выпускная квалификационная работа состоит из содержания, введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложения.

Публикации:

1. Давыдов, Р. И., Шнюкова, Е. А. Формирование ассортиментной политики предприятия в сфере рекламно-полиграфической продукции / Р. И. Давыдов, Е. А. Шнюкова // Проблемы современной экономики : материалы XXVI Межрегиональной научно-практической конференции студентов и аспирантов. – 2020. – С. 106-108.
2. Давыдов, Р. И., Шнюкова, Е. А. Влияние ассортиментной политики на финансовые результаты предприятия / Р. И. Давыдов, Е. А. Шнюкова // материалы XVII Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Проспект Свободный – 2021». – 2021.

# **1 Роль и место ассортиментной политики в деятельности полиграфического предприятия**

## **1.1 Ассортиментная политика: сущность и влияющие на неё факторы**

Ассортиментная политика определяет товарные группы, обеспечивающие успешную работу предприятия на рынке и доходность организации в целом.

Различные аспекты проблемы управления ассортиментом были рассмотрены в работах таких ученых-экономистов, как Е. Дихтель, Х. Хершген, Э. В. Минько, А. Н. Асаул и другие. Методы управления ассортиментом описаны в трудах ученых-экономистов Ф. Котлера, В. В. Зотова, Н. М. Морозова, В. С. Медузова и других. Кроме того, данные вопросы освещаются многими периодическими изданиями [19,25,28].

Развитие рыночной экономики требует тщательного теоретического осмысления и практической реализации новых задач, которые связаны с оптимизацией ассортимента торгового предприятия.

Особый интерес представляют проблемы обеспечения системного подхода к управлению ассортиментной политикой предприятия в условиях жесткой конкуренции, так как преимущество в конкурентной среде получают только те компании, которые наиболее компетентны в вопросах, ее касающихся, владеют методами ее реализации и, следовательно, могут максимально эффективно ею управлять.

В экономической литературе ассортиментная политика применительно к хозяйствующим субъектам рассматривается с различных точек зрения. В связи с этим существует множество трактовок понятия «ассортиментная политика» (таблица 1).

Таблица 1 – Сравнительный анализ различных взглядов на понятие «ассортиментная политика»

Автор(ы)	Определение
1. И. Н. Герчикова [4]	Ассортиментная политика предполагает решение проблемы выбора номенклатуры производимой продукции и ее оптимизацию
2. Р. И. Бунеева [2]	Ассортиментная политика – это одна из важнейших составляющих конкурентной стратегии компании. Вопрос о расширении/сужении ассортимента выпускаемой/продаляемой продукции может иметь различные решения в зависимости от целого комплекса конкретных условий: отрасль, товарная группа, размеры фирмы и прочие факторы
3. С. Е. Кован и др. [3]	Ассортиментная политика – это формирование ассортимента продукции в зависимости от потребностей рынка, финансового состояния предприятия и ограничений на различные виды используемых в производстве ресурсов
4. А. В. Баев [1]	Ассортиментная политика – политика, суть которой состоит в определении номенклатуры производства и реализации товаров, продукции с учетом собственных возможностей, возможностей поставщиков и партнеров, потребностей рынка, степени риска, сезонности спроса, конъюнктуры и динамики цен
5. М. А. Николаева [5]	Ассортиментная политика организации – цели, задачи и основные направления формирования ассортимента, заданные ее руководством
6. Э. В. Минько [6]	Определение выбора товарных групп, наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего экономическую эффективность деятельности предприятия в целом, – один из основных вопросов ассортиментной политики
7. Е. Дихтель, Х. Хершген [7]	Ассортиментная политика является важнейшим инструментом комплекса маркетинга, заключается в создании такой совокупности отдельных продуктов, которая имеет преимущества с точки зрения покупателей
8. В. В. Зотов [8]	Ассортиментная политика – процесс формирования оптимальной структуры ассортимента организаций различных форм собственности и отраслевой принадлежности
9. Е. В. Ильющенко [9]	Ассортиментная политика – политика, целью которой является определение набора товаров, обеспечивающих успешную работу на рынке и прибыльную деятельность предприятия

Окончание таблицы 1

Автор(ы)	Определение
10. Л. А. Полонская [10]	Ассортиментная политика представляет собой систему взглядов и комплекс мер по управлению торговым ассортиментом, которая

	включает общие направления формирования ассортимента предприятия или города, соответствующие требованиям повышения уровня культуры народного потребления, интересам народного хозяйства
11. А. И. Алексеева и др. [1]	Ассортиментная политика организации связана с общей рыночной стратегией, и в рамках этой стратегии осуществляется формирование и совершенствование состава и структуры ассортимента товара. Хорошо продуманная ассортиментная политика не только позволяет оптимизировать процесс обновления товарного ассортимента, но и служит для руководства организаций своего рода указателем общей направленности действий
12. А. Н. Асаул [12]	Ассортиментная политика – определение набора ассортиментных групп, наиболее предпочтительного с точки зрения обеспечения экономически эффективной деятельности коммерческой организации в стратегическом и тактическом периоде
13. А. Н. Азрилиян [13]	Ассортиментная политика – формирование ассортимента продукции в зависимости от потребностей рынка, финансового состояния предприятия и его стратегических целей

Все рассмотренные определения можно сгруппировать следующим образом:

1. Общая идея: «Ассортиментная политика как процесс выбор такого набора продукции, который позволит предприятию функционировать на рынке при одновременном обеспечении высокого уровня эффективности экономической деятельности». Недостатком данной группы определений является то, что они не учитывают потребности среди потребителей продукции. Применение такого подхода является ошибочным, т.к. современные условия на рынке требуют ориентации предприятий на конечного потребителя и удовлетворения его интересов (определения 6, 9, 12).

2. Сущность понятия «ассортиментная политика» заключается в том, что оно содержит в себе цели и задачи относительно управления ассортиментом производимой продукции. При этом не указывается конечная цель формирования ассортиментной политики, как она влияет на результаты

деятельности компании, особенности её построения, а также факторы, которые оказывают влияние на неё (определения 4, 5).

3. Понятие «Ассортиментная политика» рассматривается как процесс разработки ассортимента продукции на производстве. Но при этом не указывается то, что ассортиментная политика направлена ещё и на анализ ассортимента продукции, его широта (количество номенклатурных позиций, категорий и подвидов товарных единиц и т.д.). Таким образом, данный подход дает слишком узкое определение понятию «Ассортиментной политики» и отражает только один подпроцесс в процессе осуществления ассортиментной политики (определение 3,13).

4. Определение ассортиментной политики, как процесса, целью которого является постоянное удовлетворение потребностей клиентов. Но при этом данный подход не учитывает того момента, что главной целью любого предприятия является получение прибыли, а полноценное удовлетворение спроса среди конечных потребителей не всегда приносит должного экономического эффекта. Именно поэтому ассортиментная политика должна учитывать оба указанных аспекта деятельности предприятия (определение 10).

5. Группа определений, которые носят лишь описательный характер, а суть формирования и управления ассортиментной политикой раскрыта не полностью. Данный вывод основан на том, что указанные определения не указывают на конечную цель деятельности предприятия – получение прибыли, для достижения которой необходимо осуществлять оптимизацию и улучшение финансовых и операционных результатов деятельности (определения 1, 2, 7, 8, 11).

Таким образом, анализ существующих подходов к определению понятия «Ассортиментная политика», позволяет сделать вывод, что ни одно определение не даёт полное описание ассортиментной политики. Только применение

комплексного подхода позволит получить более четкое картину о процессе управления ассортиментом продукции предприятия.

Следовательно, на наш взгляд, наиболее полным будет являться следующее определение понятия «Ассортиментная политика»:

Ассортиментная политика – это прежде всего бизнес-процесс предприятия под контролем его руководства и профильных специалистов, в структуру которого входят принципы, стратегии, тактики, методики, которые позволяют сформировать наиболее целесообразную и эффективную структуру ассортимента продукции, которая, в свою очередь, будет отвечать потребностям покупателей и позволит повысить эффективность функционирования предприятия в целом.

Ко всему прочему, не выработан единый взгляд на определение понятия «ассортиментная политика полиграфического/печатного предприятия». Автором данного исследования было предложено следующее определение:

«Ассортиментная политика полиграфического/печатного предприятия представляет собой деятельность по формированию ассортиментного ряда рекламной-полиграфической продукции, которая включает в себя долгосрочное планирование, прогнозирование и регулирование ассортиментного ряда, и целью которой является обеспечение товарного рынка и удовлетворение текущего спроса потребителей, учитывая при этом оптимизацию производства и реализации товаров и обеспечения рентабельности всей деятельности».

Формирование ассортимента – процесс подбора и установления номенклатуры товаров, которая соответствует спросу покупателей и обеспечивает высокую прибыльность торгового предприятия. Важнейшим принципом формирования ассортимента товаров является достижение его соответствия характеру спроса населения, обслуживаемого клиентами

предприятия. Оно должно предусматривать комплексное удовлетворение спроса покупателей в рамках избранного сегмента рынка [17].

Основными направлениями в области формирования ассортимента являются стабилизация, сокращение, обновление, расширение, совершенствование, гармонизация (таблица 2) [18].

Таблица 2 – Основные направления формирования товарного ассортимента

Направление	Характеристика	Условия применения
Сокращение	Количественные и качественные изменения состояния набора товаров за счет уменьшения его широты и полноты	Падение спроса, недостаточность предложения, убыточность или низкая прибыльность при производстве и/или реализации отдельных товаров
Расширение	Количественные и качественные изменения набора товаров за счет увеличения показателей широты, полноты, новизны	Увеличение спроса и предложения, высокая рентабельность производства и/или реализации товаров
Стабилизация	Состояние набора товаров, характеризующееся высокой устойчивостью и низкой степенью обновления	Редкое состояние ассортимента, присущее в основном ассортименту пищевых товаров повседневного спроса
Обновление	Количественные и качественные изменения состояния набора товаров, характеризующиеся увеличением показателя новизны	Необходимость удовлетворения новых, постоянно изменяющихся потребностей; стремление к повышению конкурентоспособности; стремление продавцов стимулировать спрос, побуждая потребителей делать покупки все новых товаров; изменение моды и др.

Окончание таблицы 2

Направление	Характеристика	Условия применения
Совершенствование	Количественные и качественные изменения набора товаров для повышения его рациональности	Учет научно обоснованных рациональных потребностей, а также требований общества
Гармонизация	Количественные и качественные изменения набора товаров,	На отечественном рынке это сравнительно новое направление,

	отражающие степень близости реального ассортимента к оптимальному или к лучшим аналогам, наиболее полно соответствующие целям фирмы	выражающееся в стремлении ряд элитных магазинов формировать ассортимент по образцу известных зарубежных фирм
--	---	--

Указанные направления взаимосвязаны и в значительной мере дополняют друг друга. Для выбора того или иного направления необходимо знать факторы, которые влияют на формирование ассортимента.

Различают общие и специфические факторы формирования ассортимента. Общими факторами являются спрос и рентабельность. Спрос – определяющий фактор формирования ассортимента, в свою очередь, он зависит от сегмента потребителей. Рентабельность проданных товаров, продукции, работ, услуг – соотношение величины сальдированного финансового результата (прибыль минус убыток) от продаж и себестоимости проданных товаров, продукции, работ, услуг [19].

Таким образом, ассортиментная политика предполагает установление реальных и ожидаемых потребностей в отдельных товарах; определение основных показателей ассортимента и проведение анализа его рациональности; выявление источников товарных ресурсов, необходимых для оптимизации ассортимента; оценку материальных возможностей фирмы для реализации определенных товаров; выбор основных направлений формирования ассортимента и управления ассортиментом в целом.

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

экономической литературе нет единой классификации факторов, определяющих ассортиментную политику предприятия.

В трудах отечественных и зарубежных ученых по проблеме исследования приводится несколько классификаций факторов, которые тем или иным образом влияют на ассортиментную политику предприятия. Леонов А.И. В своей работе отмечает, что в процессе разработки ассортиментной политики учитываются следующие факторы: изменение рыночного спроса на выпускаемую продукцию; изменения в области ассортимента у конкурентов; научно-технические разработки в отрасли; наличие стремления со стороны покупателя закупать большую часть продукции у одного продавца; тенденция к универсализации сбытовой сети; размещение нестандартных, несерийных заказов со стороны потребителей; стремление предприятия максимально использовать производственные мощности и т.д. Недостатком этого перечня является, на наш взгляд, отсутствие систематизации факторов [22].

Акулич И.Л. выделяет две группы факторов, которые влияют на формирование ассортиментной политики предприятий: внутренние и внешние. К внутренним факторам автор относит: производственные возможности фирмы, наличие высококвалифицированного персонала, способность использовать ноу-хау, себестоимость производства продукции. К внешним факторам: уровень конкуренции, законодательство, социальное и культурное развитие общества, в котором функционирует предприятие.

Багиев Г.Л. дополняет данную классификацию факторами потребления (способ и интенсивность), товарами-заменителями, и товарами-сопроводителями, а также производственным опытом компаний. Две вышеприведенные точки зрения можно объединить в одну группу, так как они классифицируют факторы, влияющие на ассортиментную политику

предприятия, по их принадлежности к внутренней и внешней среде предприятия.

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

Целевые установки как фактор направляют формирование ассортиментной политики предприятия на выполнение тех целей, которые соответствуют общей цели предприятия. Факторы внешней среды оказывают влияние на предприятие извне. Факторы прямого действия – это те, которые непосредственно влияют на конкретное предприятие [31].

Самый главный фактор – это потребительский спрос. От потребительских предпочтений зависит формирование того или иного ассортимента, движение товара по жизненному циклу. Конкуренты оказывают влияние на формирование ассортиментной политики предприятия тем, что сокращают неудовлетворенный спрос для каждой конкретной группы потребителей. Факторы косвенного воздействия оказывают влияние на несколько предприятий сразу, и влияют на их ассортиментную политику. Политические факторы оказывают влияние на ассортиментную политику некоторых определенных производителей (табака, алкоголя). Состояние экономики влияет на спрос на продукцию предприятия, а, следовательно, и на процесс формирования ассортиментной политики [35].

## **1.2 Влияние ассортиментной политики на финансовые результаты предприятия**

Главной целью коммерческой деятельности любого предприятия является получение прибыли за счет удовлетворения потребительского спроса, поддерживая при этом высокий уровень эффективности производственного процесса. Произвести необходимо такую продукцию, которая обеспечит оптимальный уровень рентабельности и позволит свести финансовые и операционные риски к минимуму, а также создать условия для расширения охвата рынка и роста его конкурентоспособности. Оптимальная ассортиментная политика предприятия влияет на его финансовые результаты, то есть увеличивает выручку и прибыль предприятия. При неэффективной ассортиментной политике предприятие теряет свою конкурентоспособность и финансовую устойчивость.

От уровня эффективности производственной деятельности напрямую зависит устойчивость финансового положения предприятия, уровень его конкурентоспособности. Одним из условий создания эффективной деятельности является умение руководством предприятия выявлять текущие недостатки производственного процесса с целью их устранения. Процесс производственной деятельности должен постоянно совершенствоваться и подстраиваться под изменение условий во внешней среде предприятия. Важной составляющей производственного процесса является формирование ассортиментной политики, от целесообразности и эффективности которой зависит финансовое положение предприятия[1].

Ко всему прочему, от структуры и степени обновления товарного ассортимента зависит рост товарооборота, скорость реализации, оборачиваемость средств предприятия. Отсутствие на производстве

необходимых товаров, спрос на которые высок на рынке, узкий ассортимент, нестабильность объемов производства конкретных товаров приводит к негативным изменениям уровня эффективности деятельности предприятия. Связано это с тем, что целью ассортиментной политики является формирование перечня выпускаемой продукции с учетом потребностей рынка, финансового положения компании и его целей в рамках текущей финансовой политики. Процесс разработки ассортимента и стратегия предприятия тесно связаны, т.к. эффективное управление позволяет сформировать ассортиментную политику в соответствии с финансовым положением предприятия таким образом, чтобы обеспечить наибольший рост прибыли [2].

Тщательно разработанная ассортиментная политика предприятия служит руководству тем курсом, которого необходимо предерживаться предприятию, что в свою очередь позволяет сотрудникам предприятия вести свою работу в наиболее прибыльных направлениях. Правильный выбор ассортиментной политики предприятия служит своего рода гарантой, что выгодные возможности не будут упущены. В связи с этим проблема эффективного управления ассортиментом для предприятия является всегда актуальной [3,4].

Эффективно сформированная ассортиментная политика производственного предприятия позволяет руководству увидеть дальнейшее направление развития предприятия, что дает возможность персоналу предприятия определить цели и задачи своей деятельности и реализовать их с наибольшей эффективностью. Целесообразный выбор ассортиментной политики является своеобразным гарантом того, что в процессе производственной деятельности предприятие не упустит определенные выгоды. Таким образом, проблема разработки и эффективного управления ассортиментной политикой предприятия является актуальным вопросом для руководства всех предприятий [21].

Большое влияние на итог хозяйственной деятельности оказывают ассортимент, структура производства и реализации продукции. Обновление ассортимента продукции с учетом изменения сложившейся ситуации на рынке, является одним из важнейших показателей деловой активности предприятия и его конкурентоспособности. При создании ассортимента и структуры выпуска продукции, предприятие должно учитывать: спрос на данные виды продукции и наиболее эффективное использование ресурсов, имеющихся в его распоряжении.

Система формирования ассортимента включает следующие основные задачи:

- определение текущих и будущих потребностей покупателей;
- оценка уровня конкурентоспособности выпускаемой и планируемой к выпуску продукции;
- оценка экономической эффективности и степени риска изменений в ассортименте продукции.

Администрация предприятия реагирует на изменение ситуации на рынке, своевременно обновляя ассортимент продукции. Причины изменения ассортимента продукции, могут быть внешними и внутренними. К внешним относится изменение ситуации на рынке, изменение спроса на отдельные виды продукции, состояние материально-технического обеспечения, а к внутренним причинам относятся недостатки в организации производства, неисправное техническое состояние оборудования, его простои, нехватка электроэнергии, недостатки в системе управления и материального поощрения.

В целом, процесс влияния оптимизации ассортиментной политики на финансовые показатели предприятия можно представить в виде следующих этапов (рисунок 1):

1. Оптимизация ассортиментной политики приводит к изменению структуры производства. Для каждой группы товаров разрабатывается свой объем выпуска с учетом уровня маржинальных затрат и величины спроса на рынке.

2. Происходит формирование новой производственной программы. Для производства каждой группы товаров необходимо определенное количество материальных и трудовых ресурсов. Происходит перераспределение ресурсов с учетом ограничивающих факторов. Для каждой группы производимой продукции составляется бюджет затрат. В результате изменения объема производства меняются и условно-постоянные затраты, что приводит к изменению общей себестоимости продукции.

3. Изменение структуры производства приводит к изменению объемов товарооборота по каждой группе товаров согласно спросу на рынке, что приводит к общему изменению выручки предприятия в большую сторону.

4. В результате изменения выручки и себестоимости производства происходит изменение валовой маржи, чаще в большую сторону, т.к. именно на это направлен процесс оптимизации ассортиментной политики.

5. Увеличение валовой маржи способствует росту показателя прибыли предприятия, при условии неизменности других факторов, также оказывающих влияние на прибыль предприятия, но не зависящих от структуры производства. Данный факт неизменно приводит к увеличению уровня рентабельности основной деятельности предприятия.

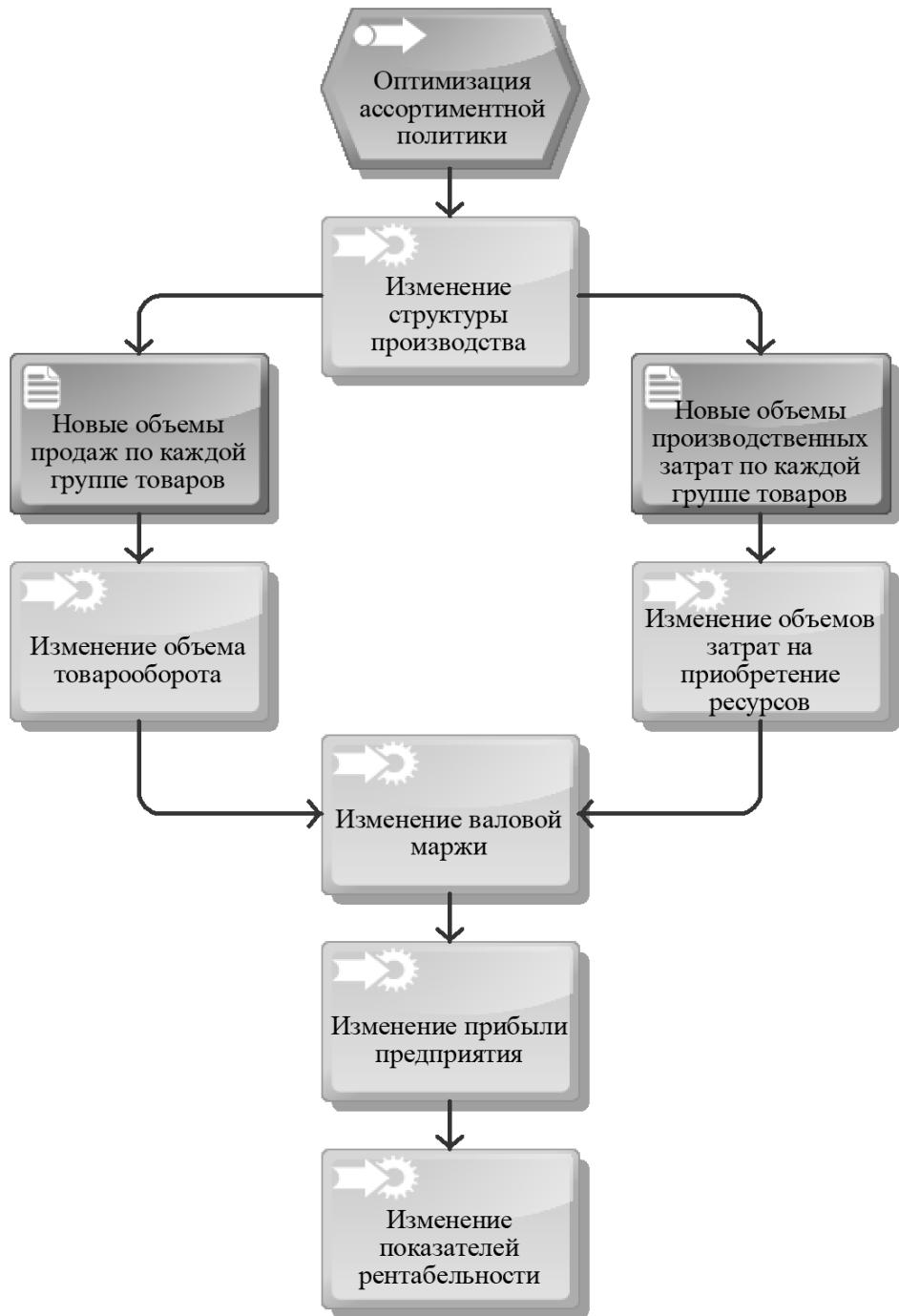


Рисунок 1 – Схема влияния оптимизации ассортиментной политики на показатель прибыли и рентабельности предприятия

Таким образом, увеличение объема производства по одному виду продукции, и сокращение по другому виду, приводит к изменению структуры производства. Изменение структуры производства оказывает значительное влияние на все экономические показатели: объем выпуска в стоимостном выражении, материалоемкость, себестоимость продукции, прибыль,

рентабельность. Если удельный вес более дорогостоящей продукции увеличивается, то объем ее выпуска в стоимостном выражении повышается и наоборот. Такая же ситуация происходит с размером прибыли при увеличении удельного веса высокорентабельной и, при уменьшении доли низкорентабельной продукции [27].

Следовательно, финансовые результаты предприятия напрямую зависят от эффективности текущей ассортиментной политики, что ещё раз подтверждает роль процесса оптимизации товарного ассортимента в общем процессе повышения эффективности функционирования предприятия и его конкурентоспособности.

### **1.3 Особенности управления ассортиментной политикой предприятия сферы полиграфии**

Современные реформы экономических процессов в Российской Федерации привели к новому видению основ предпринимательской деятельности. Развитые рыночные отношения и конкуренция создают новые подходы к увеличению прибыли и конкурентоспособности предприятия. Поэтому, проблема повышения эффективности управления ассортиментом товара становится актуальной для современных условий хозяйствования.

По мнению А.Г. Поршнева, «политика изменения ассортимента может базироваться на трех подходах. Во-первых, это вертикальная диверсификация деятельности предприятия, направленная на расширение (сужение) товарного ассортимента, а также на создание собственной торговой сети для продвижения своей продукции. Во-вторых, это горизонтальная диверсификация, которая представляет собой изменение ассортимента в рамках уже проводимой деятельности либо в аналогичных направлениях или выход на новые рынки без

перехода на смежные уровни в рамках кооперации. В-третьих, комплексное изменение, то есть диверсификация в том и другом направлениях» [6].

Принятие решения о расширении или сужении ассортимента представляет собой возможность выбора двух различных стратегий. Как отмечает Лубков В.А., «расширение ассортимента может быть связано с диверсификацией, а сужение может быть вызвано необходимостью (целесообразностью) интеграции, как вертикальной, так и горизонтальной» [37].

По мнению М.Х. Мескона, «формированию ассортимента предшествует разработка ассортиментной концепции. Она представляет собой направленное построение оптимальной ассортиментной структуры, товарного предложения, при этом за основу принимаются, потребительские требования определенных групп (сегментов рынка)» [28].

Ассортиментные перечни постоянно разрабатывают для магазинов, и не редко их пересматривают. Правильный фактический ассортимент всех товаров магазина будет шире установленного перечня ассортимента.

Таким образом, формирование товарного ассортимента на предприятии нужно поддерживать следующими принципами:

1. Правильное обеспечение абсолютно в каждом виде магазина присутствует достаточно товаров частого спроса потребителей, простого ассортимента, где не незаменяемых или трудно заменяемых товаров в потреблении, а также в спросе.

2. Соответствующее обеспечение достаточной и объёмной широты товарного вида по каждой подгруппе и группе, а в некоторых случаях будет всё зависеть от правильного ассортиментного профиля всего магазина.

3. Установление определенного вида разновидностей каждого товара, где в зависимости товарного профиля, а также зоны деятельности распространения магазина.

4. Правильный учёт и отражение ассортиментного спроса в этой зоне, происходит путём профессиональным, где составом населения детально изучается под весь перечень товара и покупательскую способность [18].

Таким образом, процесс формирования ассортимента является комплексным, он тесно переплетается с другими инструментами маркетинга, важнейшим из которых является ценовая политика. Формируя ассортимент, включая или исключая из него те или иные товары, становится возможным его расширение, сокращение или обновление.

Предпринимательская деятельность является эффективной, когда производимый фирмой товар или оказываемая ею услуга находят спрос на рынке, а удовлетворение определенных потребностей покупателей благодаря приобретению данного товара или услуги приносит прибыль [17].

В маркетинге товаром является всякая продукция в виде физического объекта, услуги или идеи, которая предложена рынку для продажи или обмена. Это означает, что каждая организация, перед тем как выйти на рынок, должна создать и изготовить некий продукт.

По целевому назначению товары делятся на потребительские товары и товары производственно-технического назначения. Потребительские товары определяются как товары, приобретаемые для личного (семейного) потребления. В свою очередь, потребительские товары в зависимости от потребительских привычек подразделяются на товары повседневного спроса, товары предварительного выбора, товары особого спроса, товары пассивного спроса [28].

Под товарами повседневного спроса понимаются потребительские товары и услуги, которые покупаются часто, без раздумий, с минимальным сравнением с другими товарами. Товары повседневного спроса классифицируют дополнительно на основные товары, товары импульсной покупки и экстренные

товары [23]. Товары предварительного выбора те, что покупатель в процессе выбора сравнивает между собой по показателям пригодности, цены, качества и внешнего оформления. Товары особого спроса имеют уникальные характеристики или марки, ради которых значительные группы покупателей готовы затратить дополнительные усилия. Товарами пассивного спроса являются товары, о приобретении которых покупатель обычно не думает, независимо от того, знает он или не знает об их существовании. Реализация таких товаров требует значительных маркетинговых усилий [19,24].

Далее определим товары производственно-технического назначения. Товарами производственно-технического назначения можно назвать товары, приобретаемые частными лицами или организациями для дальнейшей их переработки или применения в бизнесе. Также данные товары можно подразделить на: материалы и детали, полностью используемые в производстве; капитальное оборудование, входящее в готовый продукт частично; вспомогательные материалы, и услуги, не входящие в изготовленный продукт.

Когда фирма уже знает, какие типы продукции она будет предлагать, ей нужно определить разнообразие и ассортимент этой продукции. В реальной действительности очень мало фирм, которые предлагают рынку лишь один товар. Как правило, фирма изготавливает и продает несколько товаров, а также может оказывать некоторые услуги. Все эти товары и услуги определяют товарную номенклатуру предприятия. Под товарной номенклатурой понимается совокупность всех производственных и предлагаемых фирмой для продажи товаров и услуг. Рассматривая такую совокупность, можно выделить отдельные группы товаров, схожих по своим потребительским характеристикам или призванных удовлетворять определенную потребность, или ассортиментные группы.

Далее необходимо отметить такой показатель, как ассортимент товара, под которым понимается совокупность их видов, разновидностей и сортов, объединенных или сочетающихся по определенному признаку. Именно ассортимент является тем элементом, который связывает предприятие и рынок, являясь объектом экономического обмена и средством удовлетворения существующей потребности [15,31].

По мнению И.Л. Акулича товарный ассортимент должен характеризоваться следующими свойствами: широта, которая говорит о количестве изготавляемых ассортиментных групп; глубиной называется количество ассортиментных позиций во всех ассортиментных группах; насыщенность - это количество ассортиментных позиций во всех ассортиментных группах; гармоничность показывает степень близости товара различных ассортиментных групп сточки зрения потребителя или каких-то иных показателей [37].

Также к данным свойствам можно добавить следующие: согласованность, которая указывает на взаимосвязь различных товарных направлений с точки зрения конечного потребления, каналов товародвижения, производственной программы; рациональность, под которой понимают способность набора товаров наиболее полно удовлетворять потребности разных сегментов потребителей и новизна, которая показывает способность набора товаров удовлетворять изменившиеся потребности за счет новых товаров.

Б. Берман, Д. Эванс предложили варианты товарного ассортимента по ширине и глубине [39]. Широкий ассортимент позволяет дифференцировать продукцию; ориентироваться на различные требования потребителей и стимулировать совершение покупок в одном месте. Одновременно он требует вложения ресурсов и знаний в различные категории продукции. В свою очередь глубокий ассортимент может удовлетворять потребности различных

покупательских сегментов по одному товару; максимизировать использование места в торговых точках; препятствовать появление конкурентов; предлагать диапазон цен и симулировать поддержку дилеров.

Однако, он также увеличивает расходы на поддержание запасов, модификации продукции и выполнение заказов. Кроме того, могут возникнуть определенные трудности в дифференциации между двумя схожими ассортиментными позициями.

Итак, ассортиментная политика является неотъемлемым элементом успешной деятельности организации. Проанализировав различные точки зрения к пониманию ассортиментной политики и товара, удалось выяснить сильные и слабые стороны наличия ассортиментной политики на предприятии, а также познакомиться с классификацией товара.

Далее рассмотрим специфику управления ассортиментом на полиграфическом предприятии. Прежде всего, особенностью полиграфического производства является физическая неповторяемость изданий. Именно поэтому вся продукция, изготавливаемая полиграфическим предприятием, является объектом подготовки производства и с определенной долей вероятности может быть отнесена к нововведениям. При этом подготовка производства включает в себя следующие элементы:

- комплекс объектов подготовки производства;
- комплекс этапов подготовки производства;
- комплекс задач подготовки производства.

При подготовке производства новой техники на полиграфическом предприятии можно выделить два этапа: исследовательский и внедрение.

Этап 1. Исследовательский. На данном этапе подготовки производства проводятся маркетинговые исследования по изучению рынка полиграфической продукции.

При выборке видов полиграфической продукции для дальнейшего производства необходимо оценить:

- конкурентоспособность каждого вида продукции;
- привлекательность сегмента рынка;
- устойчивость и стабильность работы оборудования;
- степень автоматизации производства;
- затраты на производство полиграфической продукции;
- условия метрологического обеспечения;
- диапазон применяемых материалов и их параметров;
- взаимозаменяемость материалов и т.п.

На исследовательском этапе подготовки производства на полиграфическом предприятии также решается вопрос, в каком виде она будет реализована. Полиграфическая продукция может быть упакована в определенный вид тары согласно требованиям заказчика.

Этап 2. Внедрение. На этапе внедрения при подготовке производства на полиграфическом предприятии можно выделить следующие основные стадии решения технологической задачи:

- предварительная проработка сопроводительной документации на производимую продукцию;
- проектирование межцеховых технологических маршрутов;
- пооперационная разработка техпроцесса;
- формирование ассортиментной политики с целью определения структуры производства полиграфического предприятия.

В ходе технологической подготовки производства на полиграфическом предприятии отрабатываются технологические режимы, разрабатываются технологические маршруты, в соответствии с новой технологией уточняются скоростные режимы работы оборудования, проверяются методы контроля и

возможность выполнения норм нового техпроцесса. При этом на типовой техпроцесс разрабатываются новые или корректируются действующие технологические попроцессные карты, операционные карты, которые базируются на технологических инструкциях, сопровождающих создание готовой продукции.

Но в отличие от новой техники, технологии и новых видов продукции, подготовку производства которых можно рассматривать как единовременный акт, подготовка изданий к производству осуществляется каждодневно, в текущей деятельности предприятия. Таким образом, подготовка производства в полиграфии рассматривается в более широком смысле, нежели в других отраслях промышленности.

Комплексная подготовка полиграфического производства обусловлена необходимостью повышения эффективности производства. Выполнение всего комплекса подготовительной работы создает предпосылки для быстрого освоения производственных и организационных нововведений, обеспечивает выход на оптимальные параметры технологических процессов и ведет к достижению запланированного уровня экономической эффективности производства. Подготовка производства способствует обеспечению конкурентоспособности продукции полиграфических предприятий. Одним из процессов подготовки производства и является формирование ассортиментной политики полиграфического предприятия.

Другой специфической чертой производственной деятельности полиграфического предприятия стало кардинальное изменение спроса на рынке. С конца 90-х годов российские полиграфические предприятия испытывают большие трудности, связанные с падением спроса на полиграфическую продукцию, снижением объемов производства, дефицитом оборотных средств и т.д. Рынок определяет ассортиментную структуру

печатной продукции. В годы плановой экономики на долю книг, журналов, газет, бланков падало почти 95% от общего выпуска печатной продукции, сейчас все большее значение приобретает производство высококачественных этикеток, упаковки, рекламных изданий, представительской продукции [15].

Хорошо оформленные издания содержат вкладки, вклейки образцов, отрывные купоны, разнообразные приложения. Для многих изданий требуется поэкземплярная упаковка. В годы плановой экономики масштабы производства, здания и оборудование, предназначались для выпуска многотиражной продукции идеологического содержания. Сейчас потребности общества в печатной продукции разделены на большое число групп, но сами группы невелики; этим и объясняется уменьшение величины тиража изданий и индивидуальный подход к каждому заказу.

Рыночные условия хозяйствования влекут неминуемые преобразования полиграфической отрасли в мультимедиа среду, что естественным образом порождает новые особенности и формирует рыночную специфику самого полиграфического производства, которая, в свою очередь, выдвигает новые требования к системе управления ассортиментом. Адаптируясь к требованиям рынка, современное полиграфическое производство способно обеспечивать большое разнообразие продукции и услуг с применением различных производственных технологий [1], что приводит к существенным колебаниям в ассортиментной структуре и параметрах производственной системы.

В динамичных условиях конкурентной среды при жестких временных границах выпуска полиграфическое производство нуждается в высоком уровне организации с непременным свойством гибкости производственных процессов, что предъявляет высокие требования к организации управления производством на полиграфических предприятиях в целом и организации управления ассортиментом в частности [2].

Таким образом, в первой главе исследования рассмотрены роль и место ассортиментной в деятельности полиграфического предприятия. Для начала проанализировано влияние ассортиментной политики предприятий на финансовые результаты предприятия. Было выявлено, что от уровня эффективности ассортиментной политики напрямую зависит объем спроса и товарооборота продукции предприятия, а, следовательно, ассортиментная политика оказывает влияние на финансовые результаты деятельности и уровень рентабельности. Следовательно, одним из главных преимуществ поддержания высокого уровня конкурентоспособности предприятия на рынке является формирование наиболее целесообразной ассортиментной политики.

Далее проанализированы сущность ассортиментной политики и факторы, которые оказывают на неё непосредственное влияние. Результаты анализа позволили сделать вывод, что ассортиментная политика является одной из главных составляющих конкурентной стратегии компании и общей стратегии предприятия. Анализ факторов показал, что на формирование ассортиментной политики оказывают влияние как внешние, так и внутренние факторы. К внешним факторам относятся: уровень конкуренции, уровень спроса, законодательство, состояние экономики отрасли. К внутренним факторам относятся: уровень квалификации персонала и технической оснащенности производства, себестоимость производства.

В заключении первой главы проанализированы особенности управления ассортиментной политики на предприятиях сферы полиграфии. В результате сделан вывод, что главной особенностью является то, что эффективно сформированная ассортиментная политика в отрасли производства и реализации полиграфической продукции является главным конкурентным преимуществом. Связано это с тем, что в условиях спада в экономике и снижении товарооборота полиграфической продукции, компаний,

функционирующие на рынке данной отрасли, находятся в трудном финансовом положении, т.к. все показатели финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия снижаются. В таких условиях важно, чтобы текущая ассортиментная политика предприятия способствовала оптимизации затрат на производство и реализации продукции. Только в таком случае, компания сможет не только сохранить свое место на рынке, но и улучшить свою конкурентную позицию, при условии сохранения высокого качества продукции.

Ко всему прочему, специфика большинства полиграфических предприятий заключается в том, что они могут выпускать до тысячи ассортиментных позиций с различными областями применения, причем одна и та же позиция может применяться в нескольких областях. Поэтому при изучении ассортиментные позиции необходимо группировать, и исследовать уже не конкретные позиции, а группы, сформированные по определенному принципу.

## **2 Методические подходы к управлению ассортиментной политикой**

### **2.1 Принципы формирования ассортимента**

**ЧАСТИЧНОЕ ИЗЪЯТИЕ**

### **2.2 Методы и инструменты анализа и оптимизации товарного портфеля предприятия**

**ЧАСТИЧНОЕ ИЗЪЯТИЕ**

**2.3 Совершенствование методов формирования ассортиментной политики предприятия для рекламно-полиграфической отрасли**

**ЧАСТИЧНОЕ ИЗЪЯТИЕ**

**3 Формирование ассортиментной модели полиграфического предприятия ООО «Авис-медиа»**

**3.1 Технико-экономическая характеристика ООО «Авис-медиа»**

**ЧАСТИЧНОЕ ИЗЪЯТИЕ**

**3.2 Анализ ассортиментной политики предприятия**

**ЧАСТИЧНОЕ ИЗЪЯТИЕ**

**3.3 Оценка экономической эффективности и особенности применения предложенного инструментария формирования ассортиментной политики**

**ЧАСТИЧНОЕ ИЗЪЯТИЕ**

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Целью исследования являлось теоретическое обоснование и разработка метода управления ассортиментной политикой для предприятий, специализирующихся на продаже рекламно-полиграфической продукции.

Для реализации поставленной цели был выполнен ряд задач:

- изучены теоретические аспекты роли и значения ассортиментной политики в деятельности полиграфического предприятия;
- выявлено влияние, которое оказывает ассортиментная политика на финансовые результаты предприятия;

- проведен анализ существующих методов и инструментов анализа и оптимизации товарного портфеля предприятия;
- разработан усовершенствованный метод формирования ассортиментной политики предприятия для рекламно-полиграфической отрасли;
- сформирована ассортиментную модель полиграфического предприятия и проведен оценку ее эффективности.

В первой главе исследования рассмотрены роль и место ассортиментной в деятельности полиграфического предприятия. Для начала проанализировано влияние ассортиментной политики предприятий на финансовые результаты предприятия. Было выявлено, что от уровня эффективности ассортиментной политики напрямую зависит объем спроса и товарооборота продукции предприятия, а, следовательно, ассортиментная политика оказывает влияние на финансовые результаты деятельности и уровень рентабельности. Следовательно, одним из главных преимуществ поддержания высокого уровня конкурентоспособности предприятия на рынке является формирование наиболее целесообразной ассортиментной политики.

Далее проанализированы сущность ассортиментной политики и факторы, которые оказывают на неё непосредственное влияние. Результаты анализа позволили сделать вывод, что ассортиментная политика является одной из главных составляющих конкурентной стратегии компании и общей стратегии предприятия. Анализ факторов показал, что на формирование ассортиментной политики оказывают влияние как внешние, так и внутренние факторы. К внешним факторам относятся: уровень конкуренции, уровень спроса, законодательство, состояние экономики отрасли. К внутренним факторам относятся: уровень квалификации персонала и технической оснащенности производства, себестоимость производства.

В заключении первой главы проанализированы особенности управления ассортиментной политики на предприятиях сферы полиграфии. В результате сделан вывод, что главной особенностью является то, что эффективно сформированная ассортиментная политика в отрасли производства и реализации полиграфической продукции является главным конкурентным преимуществом. Ко всему прочему, специфика большинства полиграфических предприятий заключается в том, что они могут выпускать до тысячи ассортиментных позиций с различными областями применения, причем одна и та же позиция может применяться в нескольких областях. Поэтому при изучении ассортиментные позиции необходимо группировать, и исследовать уже не конкретные позиции, а группы, сформированные по определенному принципу.

Во второй главе диссертационного исследования был проведен анализ различных методик формирования товарного ассортимента и их особенностей, который позволил выявить определенное сходство между ними. Все методики основаны, в целом, на исследовании рыночного восприятия продукции и на оценке продукции с точки зрения экономической эффективности предприятия.

Недостатком всех методов является то, что они не учитывают специфику отрасли розничной торговли, особенности предприятий, специализирующихся на продаже рекламно-полиграфической продукции. Кроме того, существующие методы не учитывают этап прогнозирования изменения ассортимента предприятия в будущем.

Был предложен усовершенствованный метод формирования ассортиментной политики. За основу нового разрабатываемого метода взяты такие финансовые методы формирования и оптимизации ассортиментной политики, как метод углубленного операционного анализа и метод «Маркон», т.к. на текущий момент они позволяют получить наиболее точную структуру

ассортимента с точки зрения улучшения финансового положения компании, которая также будет соответствовать уровню рыночного спроса продукции рекламно-полиграфического предприятия, а также имеющимся производственным мощностям предприятия.

Предложенный метод позволит получить наиболее эффективную структуру ассортимента предприятия, специализирующегося на выпуске рекламно-полиграфической продукции. В результате руководство компаний, функционирующих на данном рынке, получит универсальный метод по формированию и управлению ассортиментной политикой, что позволит оперативно реагировать на изменения условий на рынке, производить такой объем продукции, который пользуется спросом в текущий момент времени, в результате чего снижаются затраты на хранение нереализованной продукции и повышается финансовая эффективность функционирования предприятий, специализирующихся на производстве и продаже рекламно-полиграфической продукции.

В третьей главе диссертационного исследования была проведена апробация нового метода на примере полиграфического предприятия ООО «Авис-медиа». Применение разработанного финансового метода анализа позволило выявить низкий уровень эффективности текущей ассортиментной политики, т.к. в результате анализа ни одна группа товаров не показала высокие показатели по всем параметрам оценки, а проведенные анализ и оценка текущей ассортиментной политики позволили сделать следующие выводы:

1. Ассортиментная структура является оптимальной только на 73,3%.
2. На предприятии показатель rationalности ассортимента не вполне удовлетворяет потребностям покупательского спроса.

3. Имеется группа товаров, которая приносит низкий уровень дохода, но при этом имеет высокий уровень финансового риска, так как промежуточная валовая маржа имеет отрицательное значение по данной категории товаров. Но при этом, группе товаров «пластиковые карты» присущи такие характеристики, как высокие темпы роста, высокий уровень объемов продаж и конкурентоспособности.

Следовательно, текущая ассортиментная политика не является максимально эффективной, так как имеет недостатки, перечисленные выше.

В заключении диссертационного исследования был применен метод построения трехмерной матрицы Маркон с целью формирования новой ассортиментной политики относительно такой товарной группы, как пластиковые карты. Оценка эффективности новой структуры производства показала, что изменение структуры производства приведет к увеличению чистой прибыли на 10%, что подтверждает эффективность оптимизации ассортимента.

Следовательно, оптимизация ассортиментной политики предприятия с помощью разработанного метода построения трехмерной матрицы Маркон на практике доказала его эффективность и целесообразность применения для предприятий, функционирующих в отрасли производства рекламно-полиграфической продукции.

Таким образом, была достигнута цель исследования, которая заключалась в теоретическом обосновании и разработке усовершенствованного метода управления ассортиментной политикой для предприятий, специализирующихся на продаже рекламно-полиграфической продукции

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Алескеров, Ф. Н. Ассортимент и количество товаров: управление в регионе / Ф. Н. Алескеров, А. Н. Яриков. – Москва : Азернешр, 2017. – 56 с.
2. Алтухова, М. В. Жесткое планирование и управление: от чего зависит результат? / М. В. Алтухова // Справочник экономиста. – январь 2016. – №1. – 40 с.
3. Асаул, А. Н. Организация предпринимательской деятельности : учебное пособие для вузов / А. Н. Асаул. – Санкт-Петербург : Питер, 2017. – 267 с.

4. Ахмедов, В. А. Ассортимент как конкурентное преимущество / В. А. Ахмедов. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 148 с.
5. Баев, А. В. Совершенствование методов экономической оценки ассортиментной политики нефтеперерабатывающего предприятия / А. В. Баев. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 142 с.
6. Баранова, Л. Я. Потребности, доходы, потребление / Л. Я. Баранова, А. И. Левин. – Москва : Экономика, 2017. – 168 с.
7. Басовский, Л. Е. Маркетинг / Л. Е. Басовский. – Москва: Инфра-М, 2017. – 432 с.
8. Бланк, И. А. Финансовый менеджмент / И. А. Бланк. – Киев : Ника-Центр, Эльга, 2016. – 204 с.
9. Бургак, З. Г. Организационно-экономические основы формирования ассортимента непродовольственных товаров / З. Г. Бургак. – Москва : Экономист, 2017. – 55 с.
10. Виноградова, С. В. Маркетинг торгового предприятия : учебник для вузов / С. В. Виноградова, Н. В. Марикина, Е. С. Юдникова. – Санкт-Петербург : Питер, 2017. – 528 с.
11. Ворожцов, С. Н. Оценка Эффективности системы управления товарным ассортиментом / С. Н. Ворожцов. – Санкт-Петербург : Питер, 2018. – 239 с.
12. Герчикова, И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. – Москва : ЮНИТИ, 2017. – 328 с.
13. Давыдов, Р. И., Шнюкова, Е. А. Формирование ассортиментной политики предприятия в сфере рекламно-полиграфической продукции / Р. И. Давыдов, Е. А. Шнюкова // Проблемы современной экономики : материалы XXVI Межрегиональной научно-практической конференции студентов и аспирантов. – 2020. – С. 106-108.
14. Дарбиян, В. И. Формирование ассортимента и товарных запасов в торговле / В. И. Дарбиян. – Москва : Экономика 2016. – 309 с.

15. Дихтль, Е. Практический маркетинг : учебное пособие / Е. Хитль, Х. Хершген. – Москва : Высшая школа, 2016. – 150 с.
16. Зотов, В. В. Ассортиментная политика фирмы : учебно-практическое пособие / В. В. Зотов. – Москва : Эксмо, 2017. – 47 с.
17. Ильющенко, Е. В. Маркетинг на предприятиях / Е. В. Ильющенко. – Москва : Экоперспектива, 2017. – 81 с.
18. Ковалев, А. П. Ассортиментная и инновационная политика конверсируемого предприятия / А. П. Ковалев, О. Г. Сорокина. – Москва : РЭА им. Г.В. Плеханова, 2017. – 22 с.
19. Комаха, А. Ассортиментная политика : выбор стратегии / А. Комаха. – Москва : Экономист, 2017. – 458 с.
20. Коцур, М. В. Конкурентоспособная ассортиментная политика в системе целей предприятия / М. В. Коцур. – Москва : Экономист, 2016. – №4(33). – 528 с.
21. Немков, В. А. Формирование ассортиментной политики в системе обеспечения экономической устойчивости промышленного предприятия / В. А. Немков. – Москва : Инфра-М, 2018. – 368 с.
22. Николаева, С. А. Особенности учета затрат в условиях рынка: система «директ-костинг»: теория и практика / С. А. Николаева. – Москва : Финансы и статистика, 2018. – 84 с.
23. Ноздрева, Р. Б. Маркетинг : как побеждать на рынке / Р. Б. Ноздрева, Л. И. Цыгичко. – Москва : Финансы и статистика, 2017. – 257 с.
24. Опельбаум, Ш. В. Организация советской и корпоративной торговли / Ш. В. Опельбаум. – Москва : Экономика, 2018. – 205 с.
25. Орлов, А. В. Рынок товаров : Формирование. Управление / А. В. Орлов, Ф. А. Крутикова. – Москва : Экономика, 2017. – 124 с.

26. Полонская, Л. А. Формирование ассортимента в оптовой торговле / Л. А. Полонская, М. М. Турянская. – Киев : Техника, 2018. – 97 с.
27. Прокина, М. В. Управление товарным ассортиментом компании / М. В. Прокина, К. А. Иванова, М. В. Семенова. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 147 с.
28. Прокопчук, А. А. Современные подходы к формированию оптимальной структуры товарного ассортимента торговой организации / А. А. Прокопчук // Этап : экономическая теория, анализ, практика. – 2016. – №5. – С. 127-132.
29. Романова, Л. Е. Экономический анализ : учебное пособие для вузов / Романова А. Е. – Санкт-Петербург : Питер, 2018. – 336 с.
30. Ситжанова, А. М. Теоретические аспекты ассортиментной политики предприятия / А. М. Ситжанов. – Москва : Инфра-М, 2018. – 351 с.
31. Твилдиане, Ю. К. Обновление ассортимента товаров : экономический аспект / Ю. К. Твилдиане. – Москва : Знание, 2016. – 502 с.
32. Тихомиров, Е. Ф. Финансовый менеджмент. Управление финансами предприятия / Е. Ф. Тихомиров. – Москва : Академия, 2017. – 384 с.
33. Тультаев, Т. А. Маркетинг услуг / Т. А. Тультаев. – Москва : Инфра-М, 2017. – 208 с.
34. Халявина, М. Л. Ассортиментная политика предприятия : анализ основных взглядов / М. Л. Халявина // Научный журнал КубГАУ. – 2018. – №84(10). – 76 с.
35. Шадрина, Г.В. Комплексный экономический анализ предприятия / Г.В.Шадрина, С.Р. Богомолец, И.В. Косорукова. – Москва : Фонд «Мир», 2019. – 287 с.

36. Шеремет, А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности / А. Д. Шеремет. – Москва : Инфра-М, 2018. – 416 с.
37. Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа : учебно-практическое пособие / А. Д. Шеремет, Е. В. Негашев. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 207 с.
38. Щур, Д. Л. Основы торговли / Л. Д. Щур. – Москва : Дело и Сервис, 2017. – 304 с.
39. Юркова, Т. И. Экономика предприятия : ассортиментная политика / Т. И. Юркова. – Москва : Экономист, 2018. – 219 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ А**

**Бухгалтерский баланс ООО «Авис-медиа» за 2018-2020 гг., тыс. руб.**

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

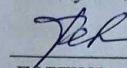
Наименование показателя	Код	2020	2019	2018
<b>АКТИВ</b>				
<b>1. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Нематериальные активы	1110	-	-	-
Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
Основные средства	1150	1834	2287	3258
Финансовые вложения	1170	-	-	-
Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
<b>Итого по разделу 1:</b>	<b>1100</b>	<b>1834</b>	<b>2287</b>	<b>3258</b>
<b>2. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Запасы	1210	1005	1189	782
Налог на добавленную стоимость	1220	-	-	-
Дебиторская задолженность	1230	2446	875	962
Финансовые вложения	1240	-	-	-
Денежные средства	1250	60	-	82
Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
<b>Итого по разделу 2:</b>	<b>1200</b>	<b>3528</b>	<b>2064</b>	<b>1827</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>5362</b>	<b>4351</b>	<b>5085</b>
<b>ПАССИВ</b>				
<b>3. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
Уставный капитал	1310	124	124	124
Переоценка внеоборотных активов	1340			
Добавочный капитал	1350	10	10	10
Резервный капитал	1360			
Нераспределенная прибыль	1370	679	539	353
<b>Итого по разделу 3:</b>	<b>1300</b>	<b>813</b>	<b>673</b>	<b>487</b>
<b>4. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	1410	88	-	-
Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
Оценочные обязательства	1430	-	-	-
<b>Итого по разделу 4:</b>	<b>1400</b>	<b>88</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>5. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	1510	-	-	-
Кредиторская задолженность	1520	4462	3679	4599
Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
Оценочные обязательства	1540	-	-	-
<b>Итого по разделу 5:</b>	<b>1500</b>	<b>4462</b>	<b>3679</b>	<b>4599</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>5362</b>	<b>4351</b>	<b>5085</b>

**Отчет о финансовых результатах компании ООО «Авис-медиа» за  
период 2018-2020 гг., тыс. руб.**

Наименование показателя	Код	2020	2019	2018
Выручка	2110	5649	8697	6267
Себестоимость продаж	2120	5511	8437	6095
<b>Валовая прибыль (убыток)</b>	<b>2100</b>	<b>138</b>	<b>259</b>	<b>172</b>
Коммерческие расходы	2210	-	-	-
Управленческие расходы	2220	-	-	-
<b>Прибыль (убыток) от продаж</b>	<b>2200</b>	<b>138</b>	<b>259</b>	<b>172</b>
Доходы от участия в других организациях	2310	-	-	-
Проценты к получению	2320	-	-	-
Проценты к уплате	2330	-	-	-
Прочие доходы	2340	37	-	-
Прочие расходы	2350	-	(26)	(15)
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	<b>2300</b>	<b>175</b>	<b>233</b>	<b>156</b>
Текущий налог на прибыль	2410	(35)	(46)	(31)
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>2400</b>	<b>140</b>	<b>186</b>	<b>125</b>

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
**«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт экономики, государственного управления и финансов  
кафедра финансов и управления рисками

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
 И.С. Ферова  
подпись  
«21 » 06 2021 г.

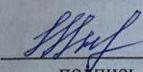
### МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Формирование ассортиментной политики предприятия в сфере рекламно-полиграфической продукции (на примере ООО «Авис-медиа»)

38.04.02 «Менеджмент»  
(код и наименование направления)

38.04.02.13 «Финансовый менеджмент»  
код и наименование магистерской программы

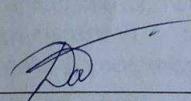
Научный  
руководитель

  
подпись, дата

к.э.н., доцент  
должность, ученая степень

Е.А. Шниукова

Выпускник

  
подпись, дата

Р.И. Давыдов

Рецензент

  
подпись, дата

директор ООО «Авис-Медиа» В.И. Спицкий  
должность

Красноярск 2021