

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

Институт экономики, управления и природопользования
кафедра финансов

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ И.С. Ферова
подпись
« _____ » _____ 2016 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление 38.03.01 «Экономика»
профиль 38.03.01.07 «Финансы и кредит»

**РАЗРАБОТКА АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА
ПРИМЕРЕ ОАО МК «ШАТУРА»)**

Научный руководитель	_____	<u>к.э.н., доцент</u>	<u>Е.А. Шнюкова</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____		<u>Е.А. Попова</u>
	подпись, дата		инициалы, фамилия
Нормоконтролер	_____	<u>ст. преподаватель</u>	<u>Л.П. Жигаева</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия

Красноярск 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические основы ассортиментной политики и методы ее формирования	6
1.1 Сущность ассортиментной политики.....	6
1.2 Особенности ассортиментной политики и ее влияние на финансовый результат предприятия.....	9
1.3 Методы анализа ассортиментной политики.....	17
2 Анализ и оценка ассортиментной политики ОАО МК "Шатура".....	29
2.1 Краткая характеристика предприятия.....	29
2.2 Анализ финансовых результатов.....	35
2.3 Анализ ассортимента продукции ОАО МК "Шатура".....	39
3 Разработка ассортиментной политики предприятия.....	49
3.1 Изменение структуры ассортимента продукции предприятия.....	49
3.2 Оценка влияния разработанной ассортиментной политики на финансовые результаты предприятия.....	57
Заключение.....	61
Список сокращений.....	64
Список использованных источников.....	65
Приложения А-Ж.....	69-85

ВВЕДЕНИЕ

Для каждого предприятия при планировании ассортимента важно учитывать рыночные факторы и предлагать рынку такой ассортимент, который будет востребован. Если компания не сможет предложить рынку оптимальный ассортимент товаров, услуг, то не сможет добиться максимальной прибыли, желаемых конкурентных позиций на рынках, и будет экономически неустойчива. И, наоборот, при оптимальной структуре ассортимента, компания сможет реализовать максимум продукции, получит желаемую прибыль и будет конкурентоспособной на рынке.

Однако недостаточно иметь только на данный момент времени конкурентоспособную продукцию, чтобы быть экономически и технологически устойчивым участником рынка. Высокая динамика рыночных изменений может очень быстро перевести конкурентоспособный продукт в разряд неконкурентоспособных. Поэтому каждый производитель товаров и услуг должен иметь мобильную и в высшей степени адаптивную ассортиментную политику, позволяющую управлять всеми имеющимися в его распоряжении ресурсами.

Управление предприятием требует применения всех возможных аналитических, финансово-экономических, организационно-управленческих и производственно-хозяйственных мероприятий, направленных на улучшение его финансового состояния, повышения эффективности работы, увеличения производительности труда, расширения ассортимента продукции и услуг. Все эти меры направлены на увеличение прибыли за счёт более эффективного использования имеющихся ресурсов.

Актуальность работы определяется тем, что в условиях жесткой конкуренции практически на всех рынках необходимо чутко следовать требованиям потребителей, использовать все имеющиеся возможности для продвижения предприятия на рынке и удержания достигнутой позиции, в

условиях постоянно растущих требований клиентов, обострения конкурентной борьбы и нестабильности макроэкономической среды.

Можно утверждать, что конкурентоспособность производимой продукции (товаров, услуг) и конкурентоспособность предприятия вытекают из сущности ассортиментной политики. Ее конкурентные преимущества формируются многими факторами: современностью технологий создания продуктов, и их производства, степенью обновления предлагаемого ассортимента, инновационным мышлением персонала, эффективностью управления имеющимися ресурсами, развитостью внутренних и внешних коммуникаций.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка ассортиментной политики предприятия.

Достижение этой цели требует решения следующих задач:

- раскрыть сущность ассортиментной политики;
- выделить особенности ассортиментной политики и ее влияния на финансовые результаты предприятия;
- рассмотреть методы ассортиментной политики;
- дать краткую характеристику объекта исследования и провести анализ его финансовых результатов;
- проанализировать ассортимент продукции объекта исследования по методам анализа ассортиментной политики;
- изменить структуру ассортимента продукции предприятия;
- оценить влияние разработанной ассортиментной политики на финансовый результат объекта исследования.

Объектом исследования в работе является деятельность ОАО МК «Шатура», а предметом исследования – методы анализа ассортиментной политики предприятия.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в том, что результаты проведенного исследования по разработке ассортиментной политики предприятия могут служить исходной базой для применения разработок в деятельность предприятий аналогичного профиля деятельности.

Для решения поставленных задач в выпускной квалификационной работе используются методы научного знания, способствующие рассмотрению объекта исследования с разных позиций. Аналитический метод способствует раскрытию теоретических аспектов разработки ассортиментной политикой предприятия. Системно-структурный метод позволяет проанализировать текущее состояние ассортиментной политики. Экономико-математические методы способствуют определению направлений совершенствования ассортиментной политики организации.

Структурно работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка сокращений, списка использованных источников и литературы и приложений.

В первой главе рассмотрены теоретические и методические аспекты разработки ассортиментной политики организации: определено понятие, цели, задачи и методы разработки ассортиментной политики.

Во второй главе рассмотрена краткая характеристика ОАО МК «Шатура», проанализировано финансовое состояние предприятия, а также проведен анализ ассортимента по методам ассортиментной политики.

В третьей главе проведена разработка новой ассортиментной политики, а также ее влияние на финансовый результат ОАО МК «Шатура».

1 Теоретические основы ассортиментной политики и методы ее формирования

1.1 Сущность ассортиментной политики

Процессы экономических преобразований в Российской Федерации привели к новому пониманию принципов предпринимательской деятельности. Развитие рыночных отношений и усиление конкуренции указывают на необходимость новых подходов в предпринимательстве, ориентированных на повышение прибыли и конкурентоспособности предприятия. Обеспечение конкурентоспособности и прибыльности предприятия определяется, зачастую, способностью ассортимента товаров предприятия адекватно отвечать текущему потребительскому спросу на качественном и количественном уровнях. Таким образом, повышение эффективности управления товарным ассортиментом предприятия является актуальной задачей в современных условиях хозяйствования. Предприятие ежедневно сталкивается с необходимостью быстрого реагирования на каждое изменение рыночной ситуации, что, в первую очередь, отражается на ассортименте. Ассортиментная политика является одним из основных объектов системы управления, так как именно отношение потребителей к продукции определяет возможности существования и развития предприятия [46].

Поэтому для любого предприятия продуманная и детально разработанная ассортиментная политика служит основой его стабильности, рентабельности, индивидуальности, конкурентоспособности и, в конечном итоге, определяет успех предприятия на рынке. Кроме того, ассортиментная политика является наиболее важным из всех инструментов, с помощью которых предприятие осуществляет свою деятельность на рынке. Главная задача ассортиментной политики заключается в том, чтобы в каждый данный момент товары, составляющие ассортимент предприятия, оптимально соответствовали потребностям покупателей по качественным и количественным характеристикам. Через формирование и реализацию ассортиментной политики

маркетинговая деятельность любого предприятия выполняет свою основную функцию – приведение в соответствие соотношение спроса и предложения [15].

Задачами ассортиментной политики являются:

- удовлетворение запросов потребителей;
- эффективное использование технологических знаний и опыта фирмы;
- оптимизация финансовых результатов фирмы, когда формирование ассортимента основывается на ожидаемой рентабельности и объёме прибыли;
- завоевание новых покупателей путём расширения сферы применения существующей производственной программы (применяется жизненный цикл товара);
- соблюдение принципа гибкости за счёт диверсификации сфер деятельности фирмы и включения, нетрадиционных для неё отраслей в портфель стратегических зон хозяйствования;
- соблюдение принципа синергизма, предполагающего расширение областей производства и услуг фирмы, связанных между собой определённой технологией единой квалификацией кадров другой логической зависимостью, дающей значительную экономию затрат [7].

На современном этапе развития экономики России особую актуальность приобретают вопросы улучшения управления ассортиментом товаров. Однако, к сожалению, руководство многих предприятий недостаточно представляет все преимущества эффективной ассортиментной политики и управления качества, и поэтому одним из направлений экономического роста страны является привлечение внимания к данной проблеме. Во-первых, необходимо формирование товарного ассортимента, качество товара, которые наиболее полно удовлетворили бы потребности определенных категорий покупателей.

В этой связи возникает необходимость проведения анализа сущности и направлений понятия «ассортиментной политики предприятия» в экономической литературе. Взгляды различных авторов на понятие «ассортиментная политика» приведены в Приложении А.

Анализ приведенных определений понятия «ассортиментной политики предприятия» позволил обозначить несколько направлений. Поэтому выбор

единственно правильного определения не является конечной целью. Однако проведенный анализ различных взглядов показал, что необходимо стремиться к определенной строгости и четкости в определении «ассортиментной политики», при этом не исключая возможности развития в сторону нахождения наиболее актуальных и современных путей совершенствования данного понятия. В определении «ассортиментная политика предприятия» должны содержаться следующие моменты:

- Указание на цель деятельности фирмы и эффективное использование имеющихся ресурсов фирмы для обеспечения экономической эффективности деятельности фирмы, получению прибыли предприятия.

- Определение целенаправленных действий по управлению товарным ассортиментом предприятия (система мер по определению набора товарных групп, процесс формирования оптимальной структуры ассортимента, определение номенклатуры производства и реализации товаров).

- Ассортиментная политика должна формироваться с учетом потребительских требований и требований общества в целом.

Главная цель ассортиментной политики для любого предприятия – достижение его конкурентных преимуществ на рынке во всех направлениях: товарном, финансовом, технико-технологическом и организационно-управленческом. При этом существует причинно-следственная взаимосвязь, когда, например, инвестиции выступают условием конкурентоспособности производимого ассортимента, а последний обеспечивает финансовую стабильность, развитие и, как результат, достижение интегрированного преимущества во всех обозначенных направлениях одновременно [25].

Конкурентоспособность ассортиментной политики – это ее комплексное свойство, которое позволяет обеспечивать сравнительные рыночные преимущества на основе применения современных производственных, управленческих, маркетинговых и других новых решений. Таким образом, она предполагает инновации в производстве, управлении и глубокое знание рынка как основу их эффективной реализации.

Эффективная конкурентоспособная ассортиментная политика предполагает развитие внутрифирменной экономики ассортимента, под которой в целом следует понимать совокупность конкретных инструментов достижения экономической выгоды и целесообразности в производстве конкретных видов продукции и услуг [6]. Экономика ассортимента означает работу с конечными потребителями через посредников, применение гибкой ценовой политики в зависимости от рыночной конъюнктуры.

Особо стоит подчеркнуть, что современная ассортиментная политика – это наукоемкая система, требующая инноваций. Но сказанное означает не столько покупку некоторых технологий, оборудования и разработок, сколько использование своего внутреннего, главным образом корпоративного интеллекта, собственных разработок, адаптированных к особенностям внутреннего и внешнего рынков. Известно, что покупаемые на рынке готовые технологии и технологическое обеспечение, как правило, не являются прорывными, обеспечивающими прогресс и тем более конкурентные преимущества.

1.2 Особенности ассортиментной политики и ее влияние на финансовый результат предприятия

Главная цель коммерческой деятельности предприятия – получение прибыли через удовлетворение покупательского спроса при высокой культуре торгового обслуживания. Продавать товары и услуги надо так, чтобы любая коммерческая операция обеспечивала оптимальный уровень рентабельности, торговый риск был сведен к минимуму, постоянно укреплялось положение предприятия на рынке и росло доверие к нему со стороны деловых партнеров. Эффективная коммерческая деятельность обеспечивает устойчивое финансовое состояние предприятия, его конкурентоспособность. А для того, чтобы эта деятельность была эффективной, предприятия должны уметь выявлять все

недостатки торгово-технологического и организационного процесса и устранять их. Фирмы не могут вечно полагаться на существующее состояние этого процесса, он должен постоянно совершенствоваться. Одним из составляющих этого процесса является формирование ассортимента. От рациональности, полноты и устойчивости ассортимента зависит стабильность всего предприятия.

Стабильность коммерческой деятельности определяется рациональностью, полнотой и устойчивостью ассортимента. От состава и обновляемости ассортимента непосредственно зависят рост товарооборота и ускорение его реализации. Отсутствие в торговле нужных товаров, услуг, их узкий, нестабильный или несоответствующий запросам потребителей ассортимент отрицательно сказывается на эффективности деятельности предприятия. Цель ассортиментной политики – формирование ассортимента в зависимости от потребностей рынка, финансового состояния предприятия и его стратегических целей. Ассортиментная политика и стратегия предприятия тесно взаимосвязаны. Роль процесса управления ассортиментом заключается в том, чтобы умело сочетать финансы предприятия с ассортиментной политикой предприятия, обеспечивающей рост прибыли.

Тщательно разработанная ассортиментная политика предприятия служит руководству указателем, генеральным курсом которым должно идти предприятие, что в свою очередь позволяет сотрудникам предприятия ориентировать свою работу в наиболее прибыльных направлениях.

Правильный выбор ассортиментной политики предприятия служит своего рода гарантией, что выгодные возможности не будут упущены. В связи с этим проблема эффективного управления ассортиментом для предприятия является всегда актуальной.

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.

Однако общие правила и зависимости могут и должны быть определены и сформулированы на основании анализа состояния и развития существующих сегментов рынка (внешние факторы) и финансовых изменений, происходящих внутри компании (внутренние факторы).

Выбор той или иной ассортиментной стратегии должен основываться на оценке изменений денежных потоков, вызванных изменением ассортимента, а также на прогнозе состояния денежных потоков в перспективе [23].

Любое расширение ассортимента неизбежно влечет за собой увеличение расходов. При этом положительные финансовые результаты от изменений в ассортименте могут иметь место только в будущем. Иногда целью расширения ассортимента может быть реклама. В таком случае расширение ассортимента должно рассматриваться, как и всякие операционные расходы – с точки зрения их влияния на денежные потоки и финансовые результаты [28].

В любом случае главным критерием при оценке решения о выпуске новой продукции (будь-то новый и независимый вид товара, услуги или имиджевый продукт) или о сокращении существующей товарной номенклатуры должно быть изучение денежных потоков и финансовых результатов, полученных в связи с такими изменениями.

При условии успешного продвижения на рынке нескольких товарных групп (стратегия диверсификации ассортимента), широта ассортимента может рассматриваться как способ увеличения устойчивости объекта (бизнеса, организации и т. д.).

Ассортиментная политика нужна для того, чтобы привлечь клиента не столько самим продуктом, сколько удобной для него подборкой товаров или услуг. Формируя ассортимент товаров, нужно учитывать все потребности клиентов, при организации продаж своей продукции. Ассортиментная политика предприятия выступает как один из важных инструментов:

- увеличения прибыли;

- роста объемов деятельности предприятия;
- улучшения положения предприятия на рынке.

Правильно выбранная ассортиментная политика является важнейшим инструментом в конкурентной борьбе любого предприятия. В этом случае стоит заметить, что правильная ассортиментная политика – это ключ к рентабельности и конкурентоспособности предприятий. От качества формирования ассортиментной политики зависит многое, в том числе объем продаж и прибыль. Здесь приходится проанализировать многие моменты – что продается лучше, что приносит большую прибыль, что покупают ключевые клиенты, что не пользуется спросом. Поэтому среди инструментов коммерческой деятельности предприятия ассортиментная политика занимает особое место [6].

Проблема управления ассортиментом продукции и ассортиментной политикой предприятия в целом нашла отражение в работах отечественных и зарубежных учёных. Она рассматривается с позиций различных областей экономической науки: маркетинга, коммерческой деятельности, товароведения и экономики предприятия [24]. Анализируя взгляды учёных на ассортиментную политику в Приложении А, можно сделать вывод, что её сущность и механизм изучаются на трёх основных уровнях:

- корпоративном;
- функциональном;
- инструментальном.

На корпоративном уровне ассортиментная политика рассматривается как базовая часть бизнес-портфеля предприятия, т.е. как стратегическая категория. Каждое предприятие производит определённый набор товаров и услуг. Объём производства разных товаров может сильно различаться, а также могут варьироваться рентабельность производства и продажи отдельных позиций. Поскольку предприятие реализует свои товары различным покупателям разных рынков и сегментов, очевидно, что рентабельность продаж не может быть

одинаковой. Кроме того, возможна работа на разных географических территориях, в разных странах и т. п. Здесь также, скорее всего, финансовые показатели не будут совпадать. Все это связано не только с особенностями самой компании, но и с сильным влиянием факторов маркетинговой среды [41].

Как отмечает М. Мак-Дональд, «концепция портфеля товаров берёт своё начало в финансовой теории, где применяются сбалансированные комплексы рискованных инвестиций, обеспечивающие инвестору требуемую прибыль. Для обеспечения текущего и перспективного дохода желательно составлять сбалансированный портфель инвестиций». Исследователь считает, что бизнес-портфель – совокупность производимых компанией товаров и услуг, сгруппированных по выбранным критериям для целей стратегического планирования и управления [26].

Корпоративный уровень ассортиментной политики обеспечивает предприятию базовую часть бизнес-портфеля, что даёт возможность планирования основных направлений развития с позиции инвестирования и разработки стратегий роста. Кроме того, важные решения, связанные с построением организационных структур крупного бизнеса и отдельных компаний и подразделений, принимаются исходя из потребностей управления бизнес-портфелем. Единицы бизнес-портфеля являются также объектами маркетингового управления. Бизнес- единица (strategic business unit, strategische Geschaefteinheit) – сочетание «продукт – рынок», которое в рамках планирования деятельности предприятия и маркетингового планирования рассматривается отдельно. Бизнес-единицы должны давать возможность охватить все решения, шансы и риски, связанные с определенным бизнесом. Это могут быть и целые направления деятельности.

Ассортиментная политика решает задачу оптимизации товарных групп, стратегических зон хозяйствования фирмы, с одной стороны, обеспечивая экономию за счёт внутренней их связанности, возможности использования общей системы сбыта, научно-технической базы, с другой стороны, защищая за счёт значительной диверсификации, «разбросанности» товарных позиций от

возможных резких и отрицательных изменений условий рыночного развития. Планы поступательного развития фирмы в средне-, долгосрочной перспективе должны основываться на реалистичной, хорошо продуманной стратегической программе обновления ассортимента продукции. В интересах сохранения объёмов сбыта (достижимого уровня рентабельности) предприятию необходимо быть готовым к немедленной замене вырабатываемой продукции новыми видами сразу же, как только она становится нежизнеспособной, заканчивает свой жизненный цикл.

На функциональном уровне ассортиментная политика представляет собой совокупность товаров как комплексов маркетинга.

Значимой целью для предприятия, помимо получения прибыли, является занятие лидирующей позиции на целевом рынке. Её достижение возможно благодаря проведению правильной ассортиментной политики.

Каждый товар должен быть ориентирован на конкретного потребителя.

Воплощение этого рыночного принципа опирается на так называемую ассортиментную концепцию, разработка которой предшествует формированию стратегического товарного ассортимента. Она представляет собой направленное построение рациональной ассортиментной структуры товарного предложения. За основу принимаются потребительские требования конкретных субъектов рынка, обеспечение наиболее эффективного использования финансовых, материальных, технологических и трудовых ресурсов.

Ассортиментная концепция выражается в виде системы обобщенных показателей, характеризующих возможности рационального развития товарного ассортимента, уровень и соотношение цен на конкретные товары.

Прогнозирование ассортимента на долгосрочный период, в котором были бы учтены такие важные характеристики, как эстетичность, точные размеры, конкретная цена, маловероятно. Сущность планирования, формирования и управления ассортиментом заключается в том, чтобы товаропроизводитель своевременно предлагал определённую совокупность товаров, которые,

соответствуя в целом профилю его производственной деятельности, наиболее полно удовлетворяли бы требованиям определенной категории покупателей.

Планирование ассортимента является непрерывным процессом, продолжающимся в течение всего жизненного цикла продукции, начиная с зарождения замысла о создании нового изделия и заканчивая снятием его с производства. Иначе говоря, предприятие не может сколь угодно долго поставлять на рынок одну и ту же продукцию.

На инструментальном уровне ассортиментная политика представляет собой часть товарной политики. Управление товарным ассортиментом предполагает координацию взаимосвязанных видов деятельности – научно-технической и проектной, комплексного исследования рынка, организации сбыта, сервиса, рекламы, стимулирования спроса. Трудность решения данной задачи состоит в сложности объединения всех этих элементов для достижения конечной цели оптимизации ассортимента с учётом поставленных предприятием стратегических рыночных задач. Данные определения объединены пониманием того, что первичным является товарная политика, которая определяет основные позиции в управлении ассортиментом, т.е. ассортиментную политику. Товарная политика предполагает определённый курс действий товаропроизводителя или наличие у него обдуманых принципов поведения. Она призвана обеспечить преемственность решений и мер по формированию ассортимента и его управлению; поддержанию конкурентоспособности товаров на требуемом уровне; нахождению для товаров оптимальных ниш (сегментов); разработке и осуществлению стратегии упаковки, маркировки, обслуживания товаров. Отсутствие товарной политики ведёт к неустойчивости структуры ассортимента из-за воздействия случайных или преходящих текущих факторов, потере контроля над конкурентоспособностью и коммерческой эффективностью товаров. Принимаемые руководителем текущие решения в таких случаях нередко основываются исключительно на интуиции, а не на «трезвом» расчете, учитывающем долговременные интересы.

Таким образом, хорошо продуманная товарная политика не только позволяет оптимизировать процесс обновления товарного ассортимента, но и служит для руководящего аппарата предприятия своего рода указателем общей направленности действий, способных скорректировать текущие ситуации. Отсутствие генерального курса, без которого нет и долгосрочной товарной политики, может привести к неправильным решениям, распылению сил и средств, отказу от запуска изделий в производство, когда на это уже затрачены огромные средства. К решению задач товарной политики необходим стратегический подход. Это означает, что любое решение в этой области должно приниматься не только с точки зрения текущих интересов, но и с учётом того, как оно работает на конечные цели. Стратегия – это долговременный курс товарной политики, рассчитанный на перспективу и предусматривающий решение принципиальных вопросов. Современная ассортиментная политика, по мнению большинства учёных, предполагает решение следующих наиболее важных задач: удовлетворение спроса конкретных групп потребителей; гибкое реагирование на требования рынка; обеспечение финансовой устойчивости предприятия.

Вместе с тем разработка и осуществление ассортиментной политики требуют соблюдения определённых условий: чёткого представления о коммерческой стратегии предприятия на рынке; хорошего знания рынка и характера потребностей потребителей; ясного представления о своих возможностях и ресурсах в настоящее время и в перспективе [41].

1.3 Методы анализа ассортиментной политики

Для оценки прибыльности продукции используют следующие методики:

- учет затрат по полной себестоимости;
- по сокращенным затратам;
- использование операционного анализа;
- углубленный операционный анализ;

- матрица Маркон;
- ABC анализ;
- матрица БКГ.

Учет затрат по полной себестоимости. В качестве критерия используется показатель рентабельности продукции. Предпочтение отдается тем видам продукции, которые имеют наибольшее значение рентабельности.

Полная себестоимость калькулируется посредством распределения постоянных затрат текущего периода по видам выпускаемой продукции (работ, услуг). Однако этот подход к оценке себестоимости не всегда правомерен для оценки прибыльности различных видов товаров. В частности, при калькуляции полной себестоимости посредством распределения постоянных затрат пропорционально затратам материалов полная себестоимость материалоемких изделий будет завышаться по сравнению с трудоемкими, а при распределении пропорционально оплате труда будет завышаться себестоимость трудоемких изделий. В результате будет искажаться оценка рентабельности различных видов продукции, что может привести к неверным управленческим решениям.

По сокращенным затратам. Методика основана на учете переменных затрат. В качестве критериев используются следующие показатели: валовая маржа на единицу продукции, коэффициент валовой маржи (т.е. валовая маржа к выручке от продаж), валовая маржа на ограниченный фактор. Примерами ограничений могут выступать: производственные факторы, трудовые, материальные, финансовые ресурсы, ограничение спроса.

Предпочтение отдается тем видам продукции, которые имеют наибольшие значения указанных факторов.

Использование операционного анализа. Существует определенная последовательность, в которой проводится операционный анализ.

1) Рассчитывается валовая маржа - это сумма выручки от реализации за вычетом переменных затрат:

$$BM = BP - \text{Переменные затраты.} \quad (1)$$

Остаются условно-постоянные затраты и прибыль, т.е. те величины, которыми можно управлять.

2) Определяется порог рентабельности всего предприятия. Следующий шаг – удаление еще и условно-постоянных затрат. Равенство прибыли нулю соответствует безубыточности предприятия. Данный показатель носит название порог рентабельности – это такая выручка (или объем реализации продукции в натуральном выражении), которая обеспечивает полное покрытие всех затрат (переменных и условно-постоянных), и имеет место нулевая прибыль. Порог рентабельности (точку безубыточности) можно определить как графическим (рисунок 1), так и аналитическим способом.

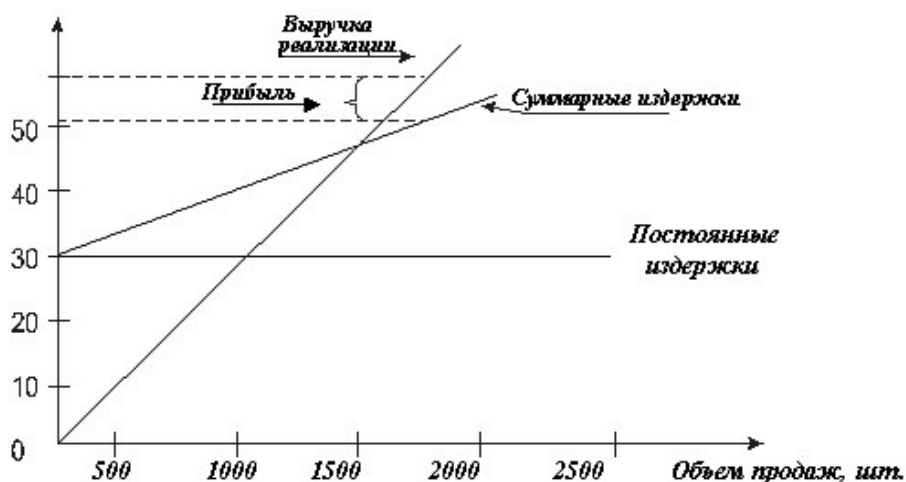


Рисунок 1 – Графическое определение порога рентабельности предприятия

Если предприятие имеет дело только с одним наименованием продукции, то порог рентабельности можно определить по формулам:

в денежном выражении

$$ПР_{руб.} = \text{Пост. зат} / (BM/BP). \quad (2)$$

в натуральном выражении

$$ПР_{шт} = \text{Пост. зат.} / (\text{Цена за един.} - \text{Пер. зат. на един.}). \quad (3)$$

3) Определяется порог рентабельности отдельных видов продукции или услуг.

Именно способность каждого товара "отвечать" за финансовое состояние положена в основу формирования ассортиментной политики предприятия:

$$Пр_{шт} = \text{Пост.зат.} * \text{Уд.вес } i\text{-го изделия в ВР} / (\text{Цена за един.} - \text{Пер. зат. на един.}). \quad (4)$$

4) Определение запаса финансовой прочности. Предприятие начинает получать прибыль, когда фактическая выручка превышает пороговую. Чем больше это превышение, тем больше запас финансовой прочности предприятия и больше сумма прибыли. Запас финансовой прочности - это разность между фактической (или планируемой) выручкой от реализации и порогом рентабельности:

$$ЗФП = ВР - ПР. \quad (5)$$

5) Расчет силы воздействия операционного рычага (СВОР). Он показывает процентное изменение прибыли при изменении выручки от реализации на один процент и определяется как отношение валовой маржи к прибыли:

$$СВОР = \% \frac{\Delta \text{ЕВІТ}}{\Delta} / \% \frac{\Delta \text{ВР}}{\Delta}. \quad (6)$$

или

$$\text{СВОР} = \text{ВМ} / \text{ЕВІТ}. \quad (7)$$

Проведение операционного анализа требует от финансовых менеджеров не только широкого использования всех необходимых формул, но и умения на основе расчетов делать правильные выводы, а также разрабатывать возможные сценарии развития производства и просчитывать результаты, к которым они могут привести.

Углубленный операционный анализ. Необходимо разделение постоянных затрат на прямые и косвенные. Прямые постоянные затраты – затраты, которые можно отнести на конкретный вид продукции. Допустим, амортизация оборудования, на котором производится именно этот вид продукции, зарплата мастеров.

Косвенные постоянные затраты – затраты, которые нельзя отнести на конкретный вид продукции (оклады руководителей, аренда помещений). В качестве критерия используется показатель промежуточной валовой маржи.

$$\text{Промежуточная валовая маржа} = \text{ВР} - (\text{Пер.затр.} + \text{Прямые пост.затр.}) \quad (8)$$

Если промежуточная валовая маржа отрицательная, то данный вид продукции следует снимать с производства [50].

Специалисты фирмы Маркон для анализа ассортимента разработали матрицу "Маркон", представляющую собой простую аналитическую структуру, комбинирующую информацию важную для текущего и стратегического управления. Согласно данному методу, исходные данные группируются на качественные, определяющие типовые характеристики конкретных изделий и количественные, включающие основные экономические данные. В Методе Маркона используются три параметра:

1) Общая валовая маржа, маржинальный доход или маржинальная прибыль(МСА):

$$MCA = PQ - CQ, \quad (9)$$

где P – цена единицы продукции;

C – средние переменные затраты на единицу продукции;

Q – количество проданных единиц продукта.

2) Валовая маржа на единицу продукции (MCU):

$$MCU = MCA / Q. \quad (10)$$

3) Процент валовой маржи (MCI):

$$MCI = MCA / (P * Q). \quad (11)$$

Различным параметрам (Q , P , C , MCA , MCU , MCI) каждого изделия присваиваются двоичные коды (0 или 1) в зависимости от того, «выгоду» или «проигрыш» относительно среднего взвешенного значения ассортимента дает изделие (по данному конкретному параметру). Каждое изделие товарного ассортимента определяется двумя сериями двоичных кодов 0 или 1. Первая относится к «решающим» параметрам: Q , P , C , вторая – к «контрольным»: MCA , MCU , MCI . Каждое изделие характеризуется последовательностью из шести цифр 0 и/или 1 в разных сочетаниях. Изделия, которые характеризуются одной и той же серией 0 и 1, имеют одинаковое положение на рынке. Так определяются однородные маркетинговые группы товарного ассортимента. Для одновременного анализа всех изделий необходимо построить таблицу двойного ввода, в вертикальных колонках которой указываются тройки кодов Q , P , C , а в горизонтальных – тройки кодов MCA , MCU , MCI . Итак, получается матрица, состоящая из 64 ячеек (рисунок 2).

AUI/QP	111	110	101	100	011	010	001	000
C								
111								
110								
101								
100								
011								
010								
001								
000								

Рисунок 2 – Матрица «Маркон»

Таким образом, получаем матрицу из 64 ячеек. Ячейки, в которых группируются изделия с высоким общим запасом прибыли, размещаются в верхней части таблицы. В ее нижней части размещаются ячейки, в которых группируются изделия с низким общим запасом прибыли. Изделия с высоким удельным весом группируются в ячейках левой части таблицы. Изделия с низким удельным весом – в правой части таблицы. При этом специалисты Маркон дали зонам названия, определив маржинальность продукта, как «энергию», а объемные показатели как «размер» (рисунок 3).

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

Рисунок 3 – Значение ячеек таблицы «Маркон»

Таким образом, все изделия могут быть введены в таблицу «Маркон» для формирования выводов о развитии и совершенствовании продукции, производстве отдельных товаров. Преимуществом метода «Маркон» является то, что при маркетинговом анализе ассортимента все параметры, характеризующие внутреннюю ситуацию (оборот, количество, общий запас прибыли, цена и др.) используются одновременно. Основным недостатком метода – зависимость результатов анализа от точности переноса переменных затрат на конкретное изделие [36].

Метод ABC анализа строится на основании принципа Парето: "за большинство возможных результатов отвечает относительно небольшое число причин", в настоящий момент более известного как "правило – 20 на 80". Данный метод анализа получил большое развитие, благодаря своей универсальности и эффективности.

С помощью этого анализа группы продукции разбиваются по степени влияния на общий результат. Причем принципом группировки может быть величина выручки, получаемая от конкретной группы продуктов, объем продаж или какие-либо другие параметры. Часто выручка более показательна в качестве критерия группировки. Группировка по объему продаж может быть адекватна в том случае, если анализируемые группы продукции однородны по составу и цене.

Таким образом, изучая розничные продажи, мы выделяем группу "А" (позиции, сумма долей с накопительным итогом которых, составляет первые 50% от общей суммы параметров), группу "В" (товары, сумма долей с накопительным итогом которых составляет от 50 до 80 от общей суммы параметров) и группу "С" (оставшиеся товары, сумма долей с накопительным итогом которых составляет от 80% до 100% от общей суммы параметров). Для оценки динамики изменения структуры продаж можно также сравнить результаты ABC анализа за текущий период и за предыдущий.

Очевидно, что необходимо жестко контролировать наличие в ассортименте товарных позиций класса "А". По отношению к товарным позициям класса "В" контроль может быть текущим, а по отношению к позициям класса "С" – периодическим. Таким образом, в ходе ABC – анализа формируется ABC – рейтинг товаров. К определению объектов и параметров анализа можно подойти творчески. Сгруппировав товар по одному параметру, сопоставить полученный результат с другими параметрами. Группа "С" может приносить 20% дохода, составлять 50% товарного запаса и занимать 80% площади склада. Однако непродуманное сокращение товаров группы "С" (20% дохода компании) приведет к тому, что через некоторое время оставшиеся товары распределятся по тому же закону, но общий результат деятельности для компании может снизиться на 50% [29].

Матрица Бостонской консультативной группы (матрица БКГ).

Появление модели (матрицы) БКГ явилось логическим завершением одной исследовательской работы, проведенной в свое время специалистами Бостонской консультативной группы (Boston Consulting Group).

В основе Бостонской матрицы лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии:

- выход на рынок (товар - "проблема");
- рост (товар - "звезда");
- зрелость (товар - "дойная корова");
- спад (товар - "собака").

Для оценки конкурентоспособности отдельных видов бизнеса используются два критерия:

- темп роста отраслевого рынка;
- относительная доля рынка.

Темп роста рынка определяется как средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов рынка, в которых действует предприятие, или принимается равным темпу роста валового национального продукта.

Темпы роста отрасли 10% и более рассматриваются как высокие. Относительная доля рынка определяется делением доли рынка рассматриваемого бизнеса на долю рынка крупнейшего конкурента.

Значение доли рынка, равное 1, отделяет продукты – рыночные лидеры – от последователей. Таким образом, осуществляется деление видов бизнеса (отдельных продуктов) на четыре различные группы.

Темпы роста рынка	Высокий	«Проблема»	«Звезды»
	Низкий	«Собака»	«Дойная корова»
		Малая	Высокая
Относительная доля рынка			

Рисунок 4 – Матрица БКГ

В основе матрицы БКГ лежат два предположения:

1) Бизнес, имеющий существенную долю рынка, приобретает в результате действия эффекта опыта конкурентное преимущество в отношении издержек производства. Отсюда следует, что самый крупный конкурент имеет наибольшую рентабельность при продаже по рыночным ценам и для него финансовые потоки максимальны.

2) Присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в финансовых средствах для своего развития, т.е. обновления и расширения производства, проведения интенсивной рекламы и т.д. Если темп роста рынка невелик, например зрелый рынок, то товар не нуждается в значительном финансировании.

В том случае, когда обе гипотезы выполняются, можно выделить четыре группы рынков товара, соответствующие различным приоритетным стратегическим целям и финансовым потребностям:

1) "Проблемы" (быстрый рост/малая доля): товары этой группы могут оказаться очень перспективными, поскольку рынок расширяется, но требуют значительных средств для поддержания роста. Применительно к этой группе продуктов необходимо решить: увеличить долю рынка данных товаров или прекратить их финансирование.

2) "Звезды" (быстрый рост/высокая доля) – это рыночные лидеры. Они приносят значительную прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но также нуждаются в финансировании для поддержания высокой доли динамичного рынка.

3) "Дойные коровы" (медленный рост/высокая доля): товары, способные принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста. Они являются основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований. Приоритетная стратегическая цель – "сбор урожая".

4) "Собаки" (медленный рост/малая доля) – это продукты, которые находятся в невыгодном положении по издержкам и не имеют возможностей роста. Сохранение таких товаров связано со значительными финансовыми расходами при небольших шансах на улучшение положения. Приоритетная стратегия – прекращение инвестиций и скромное существование.

В идеале сбалансированный номенклатурный портфель предприятия должен включать 2–3 товара – "коровы", 1–2 – "Звезды", несколько "проблем" в качестве задела на будущее и, возможно, небольшое число товаров – "собак". Избыток стареющих товаров ("собак") указывает на опасность спада, даже если текущие результаты деятельности предприятия относительно хорошие. Избыток новых товаров может привести к финансовым затруднениям.

Матрица БКГ помогает выполнению двух функций: принятию решений о намеченных позициях на рынке и распределению стратегических средств между различными зонами хозяйствования в будущем.

Среди достоинств матрицы БКГ, прежде всего, стоит отметить ее простоту. Матрица весьма полезна при выборе между различными

стратегическими зонами хозяйствования (СЗХ), определении стратегических позиций и при распределении ресурсов на ближайшую перспективу.

Однако, из-за простоты, матрица БКГ обладает двумя существенными недостатками:

- все СЗХ, положение в которых компании анализируются с помощью матрицы БКГ, должны находиться в одинаковой фазе развития жизненного цикла;

- внутри СЗХ конкуренция должна идти таким образом, чтобы используемых показателей было достаточно для определения прочности конкурентных позиций компании [27].

Таким образом, можно сделать вывод, что ассортимент представляет собой состав однородной продукции, который разделяется по видам, сортам и маркам. Принято различать ассортимент услуг, ассортимент продукции и торговый ассортимент.

Главная цель ассортиментной политики для любой компании – достичь конкурентоспособности во всех сферах деятельности.

Эффективная конкурентоспособная ассортиментная политика предполагает развитие внутрифирменной экономики ассортимента, под которой в целом следует понимать совокупность конкретных инструментов достижения экономической выгоды и целесообразности в производстве конкретных видов продукции и услуг.

Необходимо отметить, что современная ассортиментная политика – это наукоемкая система, требующая инноваций. Но это означает не столько покупку некоторых технологий, оборудования и разработок, сколько использование своего внутреннего, главным образом корпоративного интеллекта, собственных разработок, адаптированных к особенностям внутреннего и внешнего рынков. В настоящее время, наиболее важными являются нематериальные активы, которые могут обеспечить, наибольшую конкурентоспособность.

Для стабильной торговой деятельности, необходима стабильность ассортимента. Если ассортимент будет меняться постоянно, то есть вероятность потери клиентов, в связи с неудовлетворением спроса.

Однако, необходимо отметить, что поддержание и расширение ассортимента влечёт за собой увеличение затрат. Поэтому, для расширения ассортиментной политики необходимо стремиться к максимальному необходимому размеру расширения ассортимента при минимальных затратах.

Формирование ассортиментной политики и ее реализация приобретают особое значение при свободе выбора сферы и направления деятельности.

Проанализировав теоретические аспекты, влияющие и определяющие ассортиментную политику, сделав необходимые выводы и сформулировав основные аргументы в пользу управления ассортиментом, применим эти аспекты к анализу ассортиментной политики ОАО МК «Шатура».

2 Анализ и оценка ассортиментной политики ОАО МК "Шатура"

2.1 Краткая характеристика предприятия

Мебельная компания «Шатура» ведёт свою историю с июля 1961 года, когда в одном из цехов предприятия было начато изготовление мебели с выпуска первой партии платяных шкафов. Пройдя эпоху своего становления и развития в годы плановой экономики и этап глубоких преобразований на пути

перехода к рыночной экономике в середине 90-х, в конце XX века «Шатура» стала крупнейшим предприятием отечественной мебельной промышленности, лидером мебельного рынка России. Сегодня Компания выпускает корпусную бытовую мебель, предназначенную для потребителей со средним уровнем доходов, а также малого и среднего бизнеса. Постоянно обновляя и совершенствуя свой ассортимент, Компания осуществляет производство мебели для гостиных, спален, прихожих, детских и ванных комнат, кухонь, офисную мебель для руководителей и оперативного состава.

Многие из выпущенных «Шатурой» мебельных коллекций уникальны и не имеют аналогов по соотношению цена/качество. Высокое качество продукции обусловлено тем, что изготовление мебели происходит с использованием только высококачественной и экологичной ламинированной плиты класса E1 собственного производства и применением высококлассного оборудования, соответствующего самым высоким мировым стандартам. Шатурское производство мебели осуществляется только высококвалифицированными работниками, прошедшими специальную профессиональную подготовку; на каждом этапе, изготовление мебели сопровождается эффективной системой внутреннего контроля качества. Вся продукция «Шатуры» проходит обязательную государственную сертификацию.

Полное фирменное наименование: Открытое акционерное общество Мебельная компания «Шатура». Сокращенное наименование: ОАО МК «Шатура». Место нахождения: Россия, 140700 Московская область, г. Шатура, Ботинский проезд, д. 37.

Уставный капитал общества. На 31 декабря 2014 года уставный капитал ОАО МК «Шатура» составил 23 023 700 рублей. Обществом размещены 460 474 обыкновенных именных бездокументарных акций номинальной стоимостью 50 рублей каждая, на общую сумму по номинальной стоимости 23 023 700 рублей..

Положение общества в отрасли. По данным Ассоциации предприятий мебельной и деревообрабатывающей промышленности России объем продаж на

внутреннем рынке в течение 9 месяцев 2014 года по сравнению с 9 месяцами 2013 вырос почти на 15%.

Доля отечественной и импортной мебели на рынке РФ составили 42,8% и 57,2% соответственно.

Таблица 1 – Объем продаж на внутреннем рынке России [8]

Показатели	2013 год	2014 год, 9 мес.
Объем производства мебели, млн. руб.	124857	96280,4
Объем продаж на российском рынке, млн.руб.	400462	308860,4
Удельный вес импорта, всего, %	57	57,2

Компания производит 3,4% от всей выпускаемой в России мебели. Обладая самой развитой в России сетью фирменных магазинов (более 600), «Шатура» с начала XXI века является самым известным и единственным национальным мебельным брендом, что подтверждается неоднократными победами в конкурсе «Бренд года».

Основными активами предприятия являются человеческие ресурсы и нематериальные активы: торговая марка, деловые отношения, деловая репутация и необходимые кадровые ресурсы, вплоть до международных независимых членов Совета директоров.

Постоянно развивая и совершенствуя свои бизнесы, «Шатура» представляет собой организационную структуру, основанную на системе экономически самостоятельных, географически обособленных подразделений (бизнес-единиц) в рамках единого юридического лица, взаимодействующих между собой по правилам внутреннего рынка, которые максимально приближены к правилам рынка внешнего.

Организационная структура ОАО МК «Шатура» включает:

- 1) Коммерческую службу ОАО МК «Шатура».

Головной офис коммерческой службы находится в Москве. Подразделения коммерческой службы ведут свою деятельность в крупнейших региональных центрах России. Коммерческая служба является основным звеном, осуществляющим реализацию продукции, выпускаемой в производственных

подразделениях, обеспечивает управление товаропроводящей сетью, ее развитие и совершенствование.

2) Производственное объединение «Мебель».

Является историческим производственным ядром предприятия, расположенным в г. Шатура Московской области. Именно здесь производство мебели обеспечивает основной объем выпускаемой «Шатурой» продукции.

3) Производственную компанию «Шатура-Плиты».

В ее состав входит комплекс по производству ламинированных древесно-стружечных плит стоимостью 50 млн. долларов, созданных в городе Шатура в 2004 году. Комплекс полностью обеспечивает потребности в высококачественной ДСП Производственного объединения «Мебель» и осуществляет прямые продажи ламинированных древесно-стружечных плит сторонним потребителям.

Администрирование и координация действий всех подразделений, а также выполнение ряда централизованных и сервисных функций осуществляется Финансово-административной дирекцией.

ОАО МК «Шатура» является победителем очень престижных конкурсов, таких как:

- «Бренд года»;
- «Супербренд»;
- «Народная марка»;
- «100 лучших товаров»;
- «Знак качества».

В 2013 году коллекции мебели для гостиной «Baileys» и для спальни «Latte» и «Bali» производства «Шатура» завоевали приз в области промышленного дизайна мебели «Российская кабриоль». Это профессиональная Премия, олицетворяющая собой своеобразный бренд стиля, качества, комфорта изделия и во многом являющаяся залогом хорошего восприятия продукции на рынке потребителя.

Основные технико-экономические показатели деятельности ОАО МК «Шатура» приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Технико-экономические показатели ОАО МК «Шатура»

Показатели	2013	2014	Отклонение	
			в абс.знач.	в %
1) Выручка, тыс.руб.	5 110 186	4 815 833	-294 353	-5,8
2) Себестоимость продаж, тыс.руб.	(3 670 905)	(3 525 693)	-145 212	-3,9
3) Валовая прибыль, тыс.руб.	1 439 281	1 290 140	-149 141	-10,4
4) Прибыль от продаж, тыс.руб.	166 054	234 599	+68 545	+41,3
5) Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	20 566	(18 344)	-38 910	-189,2
6) Чистая прибыль (убыток), тыс.руб.	1 536	(25 786)	-27 322	-1778,8
7) Основные средства, тыс.руб.	1 059 753	1 000 345	-59 408	-5,6
8) Численность ППП, чел.	2 300	2 150	-150	-6,5
9) Рентабельность продаж по валовой прибыли, %	28,2	26,8	-1,4	-4,9

Проанализировав таблицу 2 можно сделать следующие выводы:

1) В 2014 году выручка по сравнению с 2013 годом уменьшилась на 294 353 тысячи рублей (или на 5,8%). Снижение продаж обусловлено общей сложной макроэкономической ситуацией в стране. Основное снижение продаж произошло по продукции мебельного производства.

В настоящее время на рынке мебели высокая конкуренция. Импортная продукция представлена преимущественно в высоком и премиальном ценовом сегменте, а отечественная – в среднем и низшем. Шатура работает в среднем ценовом сегменте, поэтому основное конкурентное давление испытывает не от импортной продукции, а со стороны отечественных производителей. Основными конкурентами являются – ООО «ИКЕА Дом», ООО «Столплит», ОАО «Дятьково – ДОЗ», ООО «Лазурит», ЗАО ПК «Ангстрем», ЗАО «Электрогорскмебель», ОАО ХК «Мебель Черноземья», ООО «ТД ТриЯ».

Основными факторами конкурентоспособности Компании являются:

- известность торговой марки Шатура;
- значительный опыт работы на мебельном рынке, квалификация кадров;

- высокое качество продукции;
- разнообразный ассортимент выпускаемой продукции;
- мощная производственная база.

2) Уменьшение себестоимости продукции является положительным моментом, так как это свидетельствует об уменьшении затрат на производство реализованной продукции.

3) В течение 2014 года «Шатура» получила прибыль от продаж в размере 234 599 тысяч рублей, или на 41,3% больше соответствующего показателя предыдущего года. Положительная динамика показателя подтверждает правильность выбора решений, направленных на улучшение финансовой ситуации.

4) По результатам работы общества в 2014 году зафиксирован убыток в размере 25 768 тысячи рублей. Усилия менеджмента, направленные на снижение переменных и постоянных затрат не компенсировали в полной мере значительное падение продаж на 295 миллионов рублей, рост оплаты процентов за кредиты и увеличение внереализационных расходов.

5) Наличие убытка является отрицательным моментом для организации.

Приоритетные направления деятельности предприятия.

Основным видом деятельности ОАО МК «Шатура» является производство и реализация мебели.

В ассортименте «Шатуры» наиболее важным и продаваемым направлением являются наборы бытовой мебели для спален и гостиных, поскольку имеют высокий уровень продаж по сравнению с продажами офисной мебели и мебели для кухонь.

Большое внимание в компании уделяется развитию направления мебели для кухонь производства ОАО МК «Шатура». Вследствие оптимального соотношения цены и качества продукции, мебель кухонь составляет значительную конкуренцию другим производителям в данном сегменте рынка.

Меньшую долю в продажах компании занимают такие направления, как молодежные, прихожие и модульные системы. Продажи офисной и гостиничной мебели являются отдельным и одним из приоритетных направлений деятельности «Шатуры».

Перспективы развития организации.

Основная цель «Шатуры» – быть стремительной, сильной мебельной компанией мирового уровня с высокой акционерной стоимостью, всегда предоставляющей лучшую возможность потребителям обустроить свое жизненное пространство.

Стратегия компании – это стратегия совершенствования и роста, точное понимание неудовлетворенных потребностей клиентов и точная настройка своих процессов для их удовлетворения, определение возможностей максимального роста и опережающий рост соответствующих внутренних компетенций.

Перспективы развития ОАО МК «Шатура» связаны с основными направлениями деятельности общества:

- внедрение конкурентоспособного ассортимента продукции;
- обеспечение выполнения заказов клиентов своевременно в минимально короткие сроки с высшим уровнем сервиса;
- увеличение продаж через дилерскую сеть;
- повышение эффективности производства;
- снижение затрат.

2.2 Анализ финансовых результатов

Основной целью анализа финансовых результатов деятельности организации является:

- определение отклонений каждого показателя за текущий анализируемый период;

- исследование структуры соответствующих показателей и их изменений;
- проведение факторного анализа прибыли;
- анализ рентабельности;
- оценка работы предприятия по результатам факторного анализа.

Методика комплексного и системного изучения и измерения влияния факторов на величину результативного показателя заключается в анализе влияния факторов, то есть факторном анализе.

Выделяют следующие типы факторного анализа:

- детерминированный (функциональный) – результативный показатель представлен в виде произведения, алгебраической суммы факторов;
- стохастический (корреляционный) – связь между результативным и факторными показателями является неполной или вероятностной;
- прямой (дедуктивный) – от общего к частному;
- обратный (индуктивный) – от частного к общему;
- одноступенчатый и многоступенчатый;
- статический и динамический;
- ретроспективный и перспективный [40].

Факторный анализ состоит из определенных этапов:

- 1 этап – отбор факторов;
- 2 этап – классификация и систематизация факторов;
- 3 этап – моделирование взаимосвязей между результативными и факторными показателями;
- 4 этап – расчет влияния факторов и оценка роли каждого из них в изменении величины результативного показателя;
- 5 этап – практическое использование факторной модели (подсчет результативного показателя).

Как известно, изменения прибыли от реализации продукции зависит от изменения следующих факторов:

- объема реализации;
- структуры реализации;
- отпускных цен на реализованную продукцию;
- цены на сырье, материалы, топливо, тарифов на энергию и перевозки;
- уровня затрат материальных и трудовых ресурсов [3].

Исходные данные для факторного анализа финансовых результатов

организации представим в таблице 3.

Таблица 3 – Данные для факторного анализа финансовых результатов

Показатели	2013		2014			
	Усл.обоз	Тыс.руб.	Усл.обоз	Тыс.руб.	В сопост. Ценах	
					Усл.обоз	Тыс.руб
Выручка от реализации продукции (стр.2110 Ф2), тыс.руб.	В0	5 110 186	В1	4 815 833	В`	4 719 516
Полная себестоимость от реализации продукции (стр.2120+стр.2210+стр.2220 Ф2), тыс.руб.	С0	4 944 132	С1	4 581 234	С`	4 627 046
Прибыль от реализации продукции (стр.2200 Ф2), тыс.руб.	П0	166 054	П1	234 599	П`	92 470

Методика расчета влияния факторов на прибыль от реализации продукции заключается в последовательном расчете влияния каждого фактора. Данный расчет произведем на основе таблицы 3 и результат представим в таблице 4.

Таблица 4 – Расчет влияния факторов на финансовый результат

Фактор	Формула расчета	Величина показателя, тыс.руб.	Удельный вес, %
Изменение отпускных цен на продукцию	$\Delta p_1 = B_1 - B'$	96 317	140,52
Изменение в объеме продукции	$\Delta p_2 = \Pi_0 \times (S' / S_0) - \Pi_0$	-10 649,675	-15,54
Изменение в структуре продукции	$\Delta p_3 = \Pi_0 \times ((B' / B_0) - (S' / S_0))$	-2 045,0325	-2,98
Влияние на прибыль экономии от снижения себестоимости продукции	$\Delta p_4 = S' - S_1$	45 812	66,83
Изменение себестоимости за счет структурных сдвигов в составе продукции	$\Delta p_4 = S_0 \times (B' / B_0) - S'$	-60 889,293	-88,83
Совокупное влияние факторов		68 545	100

Так из таблицы видно, что наибольшее влияние на финансовый результат анализируемой организации оказывает такой фактор, как изменение отпускных

цен на продукцию 140,52%. Также значительное влияние оказывает влияние на прибыль экономии от снижения себестоимости продукции 66,83%. Из таблицы можно наблюдать, что такие факторы как: изменение в объеме продукции, изменение в структуре продукции, изменение себестоимости за счет структурных сдвигов в составе продукции – оказывают отрицательное влияние на финансовый результат организации.

Полный факторный анализ невозможен без анализа рентабельности.

Таблица 5 – Коэффициенты рентабельности

Наименование показателя	Способ расчета	Периоды	
		2013	2014
1	2	3	4

Окончание таблицы 5

1	2	3	4
Рентабельность продаж (маржа прибыли)	(стр. 2200 Ф2 × 100%) / (стр. 2110 Ф2)	3,25	4,87
Общая рентабельность отчетного периода	(стр. 2300 Ф2 × 100%) / (стр. 2110 Ф2)	0,40	-0,38
Характеристика: эти показатели указывают, сколько прибыли приходится на единицу реализованной продукции			
Рентабельность собственного капитала	(стр. 2300 Ф2 × 100%) / (стр. 1300 Ф1)	1,29	-1,17
Показатель характеризует эффективность использования собственного капитала			
Рентабельность активов (экономическая рентабельность)	(стр. 2300 Ф2 × 100%) / (стр. 1600 Ф1)	0,66	-0,51
Показатель характеризует эффективность использования всего имущества организации			
Фондорентабельность	(стр. 2300 Ф2 × 100%) / (стр. 1100 Ф1)	1,91	-1,79
Показатель характеризует эффективность использования основных средств и прочих внеоборотных активов			
Рентабельность основной деятельности	(стр. 2200 Ф2 × 100%) / (стр. 2120 + стр. 2210 + стр. 2220 Ф2)	3,36	5,12
Показатель характеризует, сколько прибыли от реализации приходится на один рубль затрат			
Рентабельность перманентного капитала	(стр. 2300 Ф2 × 100%) / (стр. 1300+ стр. 1400 Ф1)	0,91	-1,02
Показатель характеризует эффективность использования капитала, вложенного в деятельность организации на длительный срок			

За период с 2013-2014 гг. рентабельность продаж увеличилась на 1,62

процентных пункта. Данное увеличение свидетельствует о положительной динамике функционирования данной компании. Однако, общая рентабельность имеет отрицательную динамику. За рассматриваемый период произошло снижение общей рентабельности на 0,78 процентных пункта. Данное снижение связано с уменьшением выручки.

Необходимо отметить, что в течение рассматриваемого периода снижение рентабельность произошло по нескольким показателям, а именно:

- рентабельность собственного капитала – снижение на 2,46 %;
- рентабельность активов – снижение на 1,17 %;
- фондорентабельность – снижение на 3,7 %;
- рентабельность перманентного капитала – снижение на 1,93 %.

Однако, рентабельность основной деятельности за рассматриваемый период увеличилась на 1,76%, что характеризует деятельность компании с положительной стороны. Несмотря на то, что в отчетном периоде был убыток, в целом предприятие функционирует нормально, а значит, что убыток в последующих годах будет устранен и организация будет доходной.

2.3 Анализ ассортимента продукции ОАО МК "Шатура"

Для анализа ассортимента продукции ОАО МК «Шатура» мы будем применять следующие методы:

- операционный анализ;
- матрица Маркона;
- ABC анализ.

Таблица 6 – Исходные данные

Показатели	Цена, руб.	Количество, шт.	Сумма, руб.
1	2	3	4
Гостиные			
1) Афина светлая	129 400	447	57 789 996
2) Афина темная	129 400	335	43 342 497
3) Ровена светлая	119 600	483	57 789 996
4) Авангард-М	61 900	1 634	101 132 493
5) Кармен	65 500	1 544	101 132 493
6) Diamante Орех	159 900	181	28 894 998

7) Diamante Ясень	159 900	271	43 342 497
8) Британика дуб темный	36 100	3 202	115 579 992
9) Александрия	28 100	10 283	288 949 980
10) Rimini Bosco	69 500	2 495	173 369 988
11) Rimini Muscat	57 000	5 069	288 949 980
12) Rimini Cube Mokko	23 000	6 282	144 474 990
Итого гостиные			1 444 749 900
Спальни			
13) Лючия светлая	75 100	481	36 118 748
14) Камелия	50 100	1 442	72 237 495
15) Лорена светлая	53 600	674	36 118 748
16) Лорена тёмная	53 600	809	43 342 497
17) Марта - М Беж	65 100	1 110	72 237 495

Окончание таблицы 6

1	2	3	4
18) Эльба светлая	79 900	271	21 671 249
19) Эльба темна	79 900	271	21 671 249
20) Diamant Орех	159 900	45	7 223 750
21) Diamant Ясень	111 700	323	36 118 748
22) Флоренция - М	65 100	999	65 013 746
23) Tiffany Ясень	88 800	244	21 671 249
24) SAPRI сосна	63 700	1 134	72 237 495
25) Британка комби	28 100	5 141	144 474 990
26) Rimini Choso	68 900	1 048	72 237 495
Итого спальни			722 374 950
Прихожие			
27) Соло	55 308	4 354	240 791 650
28) Кармен	65 500	2 757	180 593 738
29) Неаполь венге	31 839	3 781	120 395 825
30) Парма орех	24 711	14 617	361 197 474
31) Неаполь дуб	31 839	5 672	180 593 738
32) Неаполь орех	31 839	3 781	120 385 825
Итого прихожие			1 203 958 250
Кухни			
33) Ацена Синяя	65 200	1 108	72 237 465
34) Миа Терракот	36 600	3 355	122 803 742
35) Миа Салат	25 800	7 560	195 041 237
36) Миа Крем	41 200	2 630	108 356 243
37) Грация	126 400	257	32 506 873
38) Антика крем с золотом	90 700	757	68 625 629
39) Trend	83 400	693	57 789 996
40) Корсика	66 200	982	65 013 765
Итого кухни			722 374 950
Детские			

41) Немо	40 900	589	24 079 165
42) Питстоп	57 900	208	12 039 583
43) Олимп	35 000	1 032	36 118 748
44) Мини-007 М4	15 900	5 300	84 277 078
45) Саргі слива	37 500	1 284	48 158 330
46) SAPRI сосна	48 000	752	36 118 748
Итого детские			240 791 650
Прочие			481 583 300
ИТОГО			4 815 833 000

Операционный анализ.

Для проведения операционного анализа мы будем использовать определенный алгоритм, указанный в параграфе 1.3, а так же данные, указанные в Таблице 6. Все расчеты представлены в Приложении Б.

На основании операционного анализа можно сделать следующие выводы (номера ассортимента продукции компании соответствуют номерам товарных групп из таблицы 6):

- в целом, запас финансовой прочности (ЗПФ) ассортимента компании показывает, что предприятие является устойчивым, поскольку все значения ЗПФ превышают 40% (на практике значение нормы ЗПФ принимается за 10%). Наибольшее значение (92%) показывает товарная группа под номером 23, а наименьшее (46%) – 13 товарная группа;

- при расчете порога рентабельности мы выяснили, что товарные группы под номерами 6, 7, 18, 19, 20, 37, 41, 42 покрывают свои расходы на производство и реализацию продукции, начиная с продажи первой единицы товара. Также порог рентабельности показал, что для товарных групп 9 и 30 для покрытия их затрат на производство и реализацию продукции необходимо произвести 276 и 511 штук соответственно, что при сравнении с другими товарными группами является очень большими показателями;

- сила воздействия операционного рычага (СВОР) варьируется от 14% до 25%. Наибольшее процентное изменение прибыли на один процент выручки показывает товарная группа под номером 20 (25,2%), однако необходимо отметить, что СВОР является очень рискованным показателем, поскольку при

увеличении выручки прибыль возрастает, но и при снижении выручки, прибыль падает на аналогичный процент.

Матрица Маркон.

Первым этапом метода Маркона является формирование базы данных. Рассмотрим данные по результатам 2014 года. В Приложении В представлены ассортиментные позиции товарных групп, а также цена, переменные затраты, количество проданных единиц, маржинальный доход, валовая маржа на единицу продукции, доля валовой маржи для каждой позиции и их средневзвешенные значения.

Вторым этапом является определение двоичных кодов, синтетически характеризующих экономический результат каждого отдельного артикула. На этом этапе каждой ассортиментной позиции присваивается двоичный код (Q P C – MCA MCU MCI), относительно средневзвешенного значения. Расчеты представлены в Приложении В. В таблице 7 приведены двоичные коды всех позиций. Каждый номер соответствует товарной группе из таблицы 6.

Таблица 7 – Матрица «Маркон»

AUI/QPC	111	110	101	100	011	010	001	000
111								
110								
101			9,25,27,32, 35					
100	10		8,11,12,28,29, 30,31,34,36				4	
011						2,6,20,23,37		24,33,42
010						1,3,7,13,18, 19,21,38,39		
001				44			5	14,15,16,22
000						26		17,40,41,43, 45,46

В матрице Маркон размещены ассортиментные позиции согласно представленным в Приложении В двоичным кодам. Теперь, в зависимости от их расположения можно дать характеристику любой ассортиментной позиции.

Товарные группы под номерами 9, 25, 27, 32, 35 являются успешно продающимися товарами со стабильным и даже растущим спросом среди других. Данные позиции приносят фирме основную прибыль в продажах. Они обладают большим объемом продаж, большой валовой маржой и высокой ценой. Это самокупаемые товары, прибыль от которых используется для развития других товарных групп, а также для поддержания отстающих позиций.

Ассортиментные позиции под номерами 8, 11, 10, 12, с 28 по 31, 34, 36 являются товарами также обладающими большой «энергией», хотя и меньшей чем у 9, 25, 27, 32, 35. Они также приносят большую долю прибыли, чем другие виды товаров. Эти позиции находятся на стадии зрелости и являются самокупаемыми позициями.

У 4 товарной группы небольшой запас рентабельности. Спрос на нее меньше, чем у других товарных групп. Руководству нужно правильно оценить потенциал данной товарной группы, так как рентабельность может в дальнейшем падать.

Товарные группы 2, 6, 20, 23, 37 не приносят значительной выручки и валовой маржи. Эти товары нужны для разнообразия ассортимента. Группы товаров 1, 3, 7, 13, 18, 19, 21, 26, 38, 39 имеют небольшой процент валовой маржи, в отличие от групп под номерами 2, 6, 20, 23, 37.

Товарные позиции 5, с 14 по 17, 22, 40, 41, 43, 45, 46 являются товарами, которые не приносят высокой прибыли, но и не производятся в большом объеме среди другого ассортимента. Так как данные товары находятся в правом нижнем углу, то можно сделать вывод о том, что руководство просто пока не спешит убирать их с рынка, хотя они и являются «неперспективными».

С течением времени положение каждой позиции может измениться в зависимости от принятых управленческих решений и от внешних факторов.

Следующий вид анализа ассортимента – анализ ABC.

Необходимо отметить, что товарная группа «Прочие» не была учтена в анализе, поскольку нет возможности выявить точное количество и цену

товаров, входящих в эту позицию. Поэтому, из общей суммы выручки была вычтена сумма реализации данной товарной группы.

Объем реализации по товарным группам отражен в таблице 8.

Таблица 8 – Объем реализации товарных групп

Товарные группы	Объем реализации, руб.
1	2
1) Афина светлая	57 789 996
2) Афина темная	43 342 497

Продолжение таблицы 8

1	2
3) Ровена светлая	57 789 996
4) Авангард-М	101 132 493
5) Кармен	101 132 493
6) Diamante Орех	28 894 998
7) Diamante Ясень	43 342 497
8) Британика дуб темный	115 579 992
9) Александрия	288 949 980
10) Rimini Bosco	173 369 988
11) Rimini Muscat	288 949 980
12) Rimini Cube Mokko	144 474 990
13) Лючия светлая	36 118 748
14) Камелия	72 237 495
15) Лорена светлая	36 118 748
16) Лорена темная	43 342 497
17) Марта - М Беж	72 237 495
18) Эльба светлая	21 671 249
19) Эльба темная	21 671 249
20) Diamant Орех	7 223 750
21) Diamant Ясень	36 118 748
22) Флоренция - М	65 013 746
23) Tiffany Ясень	21 671 249
24) CAPRI сосна	72 237 495
25) Британка комби	144 474 990
26) Rimini Choso	72 237 495
27) Соло	240 791 650
28) Кармен	180 593 738
29) Неаполь венге	120 395 825
30) Парма орех	361 197 474
31) Неаполь дуб	180 593 738
32) Неаполь орех	120 385 825
33) Ацена Синяя	72 237 465
34) Миа Терракот	122 803 742
35) Миа Салат	195 041 237
36) Миа Крем	108 356 243

37)Грация	32 506 873
38)Антика крем с золотом	68 625 629
39)Trend	57 789 996
40)Корсика	65 013 765
41)Немо	24 079 165
42)Питстоп	12 039 583
43)Олимп	36 118 748
44)Мини-007 М4	84 277 078
45)Саpгі слива	48 158 330

Окончание таблицы 8

1	2
46)САPRI сосна	36 118 748
Итого	4 334 249 700

Второй этап. Сортировка объектов анализа в порядке убывания значения параметра «Объем реализации» отражена в таблице 9.

Таблица 9 – Объекты анализа в порядке убывания объема реализации

Товарные группы	Объем реализации, руб.
1	2
1) Парма орех	361 197 474
2) Александрия	288 949 980
3) Rimini Muscat	288 949 980
4) Соло	240 791 650
5) Миа Салат	195 041 237
6) Кармен	180 593 738
7) Неаполь дуб	180 593 738
8) Rimini Bosco	173 369 988
9) Rimini Cube Mokko	144 474 990
10)Британка комби	144 474 990
11)Миa Терракот	122 803 742
12)Неаполь венге	120 395 825
13)Неаполь орех	120 385 825
14)Британика дуб темный	115 579 992
15)Миa Крем	108 356 243
16)Авангард-М	101 132 493
17)Кармен	101 132 493
18)Мини-007 М4	84 277 078
19)Камелия	72 237 495
20)Марта - М Беж	72 237 495
21)САPRI сосна	72 237 495
22)Rimini Choso	72 237 495
23)Ацена Синяя	72 237 465
24)Антика крем с золотом	68 625 629
25)Корсика	65 013 765

26)Флоренция - М	65 013 746
27)Афина светлая	57 789 996
28)Ровена светлая	57 789 996
29)Trend	57 789 996
30)Саргі слива	48 158 330
31)Афина темная	43 342 497
32)Diamante Ясень	43 342 497
33)Лорена тёмная	43 342 497

Окончание таблицы 9

1	2
34)Лючия светлая	36 118 748
35)Лорена светлая	36 118 748
36)Diamant Ясень	36 118 748
37)Олимп	36 118 748
38)САРРІ сосна	36 118 748
39)Грация	32 506 873
40)Diamante Орех	28 894 998
41)Немо	24 079 165
42)Эльба светлая	21 671 249
43)Эльба темна	21 671 249
44)Tiffany Ясень	21 671 249
45)Питстоп	12 039 583
46)Diamant Орех	7 223 750

Третий этап – определение групп А, В и С представим в таблице 10.

Таблица 10 – ABC анализ по товарным группам

Товарные группы	Объем реализации, руб.	Доля объема реализации в общем объеме, %	Доля с накопительным итогом, %	Группа
1	2	3	4	5
1) Парма орех	361 197 474	8,33	8,33	А
2) Александрия	288 949 980	6,67	15,00	А
3) Rimini Muscat	288 949 980	6,67	21,67	А
4) Соло	240 791 650	5,56	27,23	А
5) Миа Салат	195 041 237	4,50	31,73	А
6) Кармен	180 593 738	4,17	35,90	А
7) Неаполь дуб	180 593 738	4,17	40,07	А
8) Rimini Bosco	173 369 988	4,00	44,07	А
9) Rimini Cube Mokko	144 474 990	3,33	47,40	А
10) Британка комби	144 474 990	3,33	50,73	В
11) Миа Терракот	122 803 742	2,83	53,56	В
12) Неаполь венге	120 395 825	2,78	56,34	В
13) Неаполь орех	120 385 825	2,78	59,12	В
14) Британика дуб	115 579 992	2,67		

темный			61,79	В
15) Миа Крем	108 356 243	2,50	64,29	В
16) Авангард-М	101 132 493	2,33	66,62	В
17) Кармен	101 132 493	2,33	68,95	В
18) Мини-007 М4	84 277 078	1,94	70,89	В
19) Камелия	72 237 495	1,67	72,56	В
20) Марта - М Беж	72 237 495	1,67	74,23	В

Окончание таблицы 10

1	2	3	4	5
21) SAPRI сосна	72 237 495	1,67	75,90	В
22) Rimini Choso	72 237 495	1,67	77,57	В
23) Ацена Синяя	72 237 465	1,67	79,24	В
24) Антика крем с золотом	68 625 629	1,58	80,82	С
25) Корсика	65 013 765	1,50	82,32	С
26) Флоренция - М	65 013 746	1,50	83,82	С
27) Афина светлая	57 789 996	1,33	85,15	С
28) Ровена светлая	57 789 996	1,33	86,48	С
29) Trend	57 789 996	1,33	87,81	С
30) Carpi слива	48 158 330	1,11	88,92	С
31) Афина темная	43 342 497	1,00	89,92	С
32) Diamante Ясень	43 342 497	1,00	90,92	С
33) Лорена темная	43 342 497	1,00	91,92	С
34) Лючия светлая	36 118 748	0,83	92,75	С
35) Лорена светлая	36 118 748	0,83	93,58	С
36) Diamant Ясень	36 118 748	0,83	94,41	С
37) Олимп	36 118 748	0,83	95,24	С
38) SAPRI сосна	36 118 748	0,83	96,07	С
39) Грация	32 506 873	0,75	96,82	С
40) Diamante Орех	28 894 998	0,67	97,49	С
41) Немо	24 079 165	0,56	98,05	С
42) Эльба светлая	21 671 249	0,50	98,55	С
43) Эльба темна	21 671 249	0,50	99,05	С
44) Tiffany Ясень	21 671 249	0,50	99,55	С
45) Питстоп	12 039 583	0,28	99,83	С
46) Diamant Орех	7 223 750	0,17	100	С
Итого	4 334 249 700	100		

Четвертый этап. Сведение данных в сводную таблицу 11.

Таблица 11 – Сводная таблица ABC – анализа.

Группа	Объем реализации,		Количество товарных групп	
	руб.	доля, %	единиц	доля, %
А	2 053 962 775	47,39	9	19,56
В	1 379 726 126	31,83	14	30,44
С	900 560 800	20,78	23	50

Итого	4 334 249 700	100	46	100
-------	---------------	-----	----	-----

В результате проведенного ABC-анализа, наиболее важными для предприятия, в смысле объема сбыта, оказались всего девять товарных групп из сорока шести. Это товарные группы: Парма орех, Александрия, Rimini Muscat, Соло, Миа Салат, Кармен, Неаполь дуб, Rimini Bosco, Rimini Cube Mokko.

Эти товарные группы отнесены к группе А. Следовательно, можно сделать вывод, что эти девять товарных групп в сумме долей с накопительным итогом составляют 47,39%, т.е. на них приходится 47,39% реализации или 2 053 962 775 рублей.

В группу В входят 14 товарных групп, на которые приходится 31,83% объема реализации или же 1 379 726 126 рублей.

Группа С представлена 23 товарными группами на которые приходится 20,78% объема реализации или 900 560 800 рублей.

Полученные результаты позволяют дать указания на товарные группы, которые требуют расширения, а какие – сокращения.

Группе А необходимо уделять особое внимание, постоянно использовать процедуры контроля (мониторинга) и планирования. Небольшие изменения показателей рентабельности, оборачиваемости и цен для этой группы могут привести к значимым изменениям в финансовых показателях предприятия. Поэтому для группы А разрабатывают специальные маркетинговые программы, направленные на удержание, на лояльность, стимулирующие плановость закупок.

Группа В нуждается в постоянном изучении. Основные усилия здесь должны быть направлены на перевод объектов в группу А и предотвращение перехода объектов в группу С.

От группы С большинство аналитиков советуют решительно избавляться, так как это может быстро привести к улучшению краткосрочных показателей предприятия в связи с сокращением издержек. Но все же некоторые товарные

позиции требуют углубленного анализа, для выявления способов перемещения их в группу «В».

3 Разработка ассортиментной политики предприятия

3.1 Изменение структуры ассортимента продукции предприятия

Согласно расчетам по методам ассортиментной политики, проведенным в параграфе 2.3, можно сделать вывод, что все товары, относящиеся к номенклатурной группе «Детские» следует исключить из производства, так как они незначительно влияют на выручку компании.

Операционный анализ показал, что товарные позиции под номерами 9, 13, 30 также следует исключить, поскольку по сравнению с другими товарными группами у них самый низкий запас финансовой прочности и небольшая сила воздействия операционного рычага.

Исследовав рынок, на котором работает компания, мы определили, что большим спросом пользуется такая товарная группа, как «Матрасы», поскольку данный товар является сопутствующим при покупке большей части продукции из ассортимента компаний.

Согласно экспертным оценкам маркетингового отдела ОАО МК «Шатура», на 10 купленных кроватей приходится 7 купленных матрасов другого производителя, что говорит о необходимости введения в производство и продажи товаров данной группы. Так же необходимо отметить, что имея собственное оборудование, себестоимость матрасов будет ниже, чем при покупке готовых матрасов у поставщиков и перепродажи их покупателям.

В прошлом году ОАО МК «Шатура» выпускала пробную версию матрасов, закупив при этом необходимое оборудование для их производства, также это говорит о том, что все инвестиционные затраты компания уже понесла. Поэтому, все же стоит включить данную товарную группу в производимый ассортимент компании для увеличения продаж, выручки и прибыли в целом.

Для этого необходимо провести анализ изменения структуры ассортимента продукции предприятия.

Таблица 12 – Исходные данные с измененной структурой ассортимента

Показатели	Цена, руб.	Количество, шт.	Сумма, руб.
1	2	3	4
Гостиные			
1) Афина светлая	129 400	447	57 789 996
2) Афина темная	129 400	335	43 342 497
3) Ровена светлая	119 600	483	57 789 996
4) Авангард-М	61 900	1 634	101 132 493
5) Кармен	65 500	1 544	101 132 493
6) Diamante Орех	159 900	181	28 894 998
7) Diamante Ясень	159 900	271	43 342 497
8) Британика дуб темный	36 100	3 202	115 579 992
9) Rimini Bosco	69 500	2 495	173 369 988
10) Rimini Muscat	57 000	5 069	288 949 980
11) Rimini Cube Mokko	23 000	6 282	144 474 990
Итого гостиные			1 155 799 920
Спальни			
12) Камелия	50 100	1 442	72 237 495
13) Лорена светлая	53 600	674	36 118 748
14) Лорена темная	53 600	809	43 342 497
15) Марта - М Беж	65 100	1 110	72 237 495
16) Эльба светлая	79 900	271	21 671 249
17) Эльба темна	79 900	271	21 671 249
18) Diamant Орех	159 900	45	7 223 750
19) Diamant Ясень	111 700	323	36 118 748
20) Флоренция - М	65 100	999	65 013 746
21) Tiffany Ясень	88 800	244	21 671 249
22) CAPRI сосна	63 700	1 134	72 237 495
23) Британка комби	28 100	5 141	144 474 990
24) Rimini Choso	68 900	1 048	72 237 495
Итого спальни			686 256 203
Прихожие			
25) Соло	55 308	4 354	240 791 650
26) Кармен	65 500	2 757	180 593 738
27) Неаполь венге	31 839	3 781	120 395 825
28) Неаполь дуб	31 839	5 672	180 593 738
29) Неаполь орех	31 839	3 781	120 385 825
Итого прихожие			842 760 776
Кухни			
30) Ацена Синяя	65 200	1 108	72 237 465
31) Миа Терракот	36 600	3 355	122 803 742

Окончание таблицы 12

1	2	3	4
32) Миа Салат	25 800	7 560	195 041 237
33) Миа Крем	41 200	2 630	108 356 243
34) Грация	126 400	257	32 506 873
35) Антика крем с золотом	90 700	757	68 625 629
36) Trend	83 400	693	57 789 996
37) Корсика	66 200	982	65 013 765
Итого кухни			722 374 950
Матрасы			
38) Биоформ (1,5 м)	40 500	6 946	281 313 000
39) Сильвер (2 м)	55 600	4 783	265 934 800
40) Люкс (2,3 м)	80 000	1 615	129 200 000
Итого матрасы			676 447 800
Прочие			481 583 300
ИТОГО			4 565 222 949

По аналогии, как и в параграфе 2.3 анализируем теперь уже измененный ассортимент по трём методам ассортиментной политики:

- операционный анализ;
- матрица Маркон;
- ABC – анализ.

Операционный анализ.

Для расчетов мы используем данные из таблицы 12 и алгоритм, указанный в параграфе 1.3.

Произведя все необходимые расчеты (Приложение Г) мы выяснили, что если ОАО МК «Шатура» начнет производить матрасы и введет их в свой ассортимент, при этом исключив те товарные позиции, которые оказывали отрицательное влияние на результат деятельности компании, то прибыль возрастет по сравнению с 2014 годом на 13,7%.

Запас финансовой прочности предложенного ассортимента показал, что предприятие станет более устойчивым. Все значения данного показателя каждой новой товарной позиции составляют практически 90%.

При расчете порога рентабельности мы выяснили, что новые товарные группы будут покрывать свои расходы с 5, 34, 52 проданных штук. Если смотреть по всему ассортименту в целом, то значения предложенного

ассортимента являются средними, но все же положительно влияющими на итоговый результат деятельности предприятия.

Сила воздействия операционного рычага (СВОР) у введенных товарных позиций составляет практически 26%. Как мы уже говорили ранее, СВОР очень рискованный показатель. Но так как мы прогнозируем положительную динамику объемов продаж у предприятия с введением матрасов в производство, то полученные значения СВОР характеризуют введенный товар с выигрышной стороны.

Матрица Маркон.

Базой данных для расчетов и построения матрицы является таблица 12 и такие данные, как себестоимость, валовая маржа и переменные затраты из Приложения Г. Все расчеты по данному анализу представлены в Приложении Д.

Полученные результаты по двоичным кодам новых товарных позиций отражены в таблице 13. Каждый номер соответствует товарной группе из таблицы 12.

Таблица 13 – Матрица «Маркон» измененного ассортимента продукции

AUI/QPC	111	110	101	100	011	010	001	000
111			39			40		
110								
101			23,25,38					
100			9,10,11,26,28, 29,31,32					
011						2,6,18,21,34		30
010						1,3,7,19,35		16,17,
001								13,14,22
000			8,27,33			36	4,5	12,15, 20,24 , 37

Рассмотрим товарные позиции под номерами 38, 39, 40, именно эти номера показывают расположение матрасов в матрице Маркон, именно их мы предлагаем включить в новый ассортимент ОАО МК «Шатура».

Матрасы находятся в верхней части матрицы, что говорит о том, что если предприятие все же включит в производство данный вид товара и начнет его продавать, то матрасы будут приносить хорошую прибыль. Предполагается, что они будут обладать высоким объемом продаж и большой валовой маржой. Они будут являться самокупаемым товаром, прибыль от которого пойдет на развитие новых, а также для поддержания отстающих позиций.

ABC-анализ.

Необходимо отметить, что товарная группа «Прочие» не была учтена в анализе, поскольку нет возможности выявить точное количество и цену товаров, входящих в эту позицию. Поэтому, из общей суммы выручки была вычтена сумма реализации данной товарной группы.

Объем реализации по товарным группам отражен в таблице 14

Таблица 14 – Объем реализации по новым товарным группам

Товарные группы	Объем реализации, руб.
1	2
1) Афина светлая	57 789 996
2) Афина темная	43 342 497
3) Ровена светлая	57 789 996
4) Авангард-М	101 132 493
5) Кармен	101 132 493
6) Diamante Орех	28 894 998
7) Diamante Ясень	43 342 497
8) Британика дуб темный	115 579 992
9) Rimini Bosco	173 369 988
10) Rimini Muscat	288 949 980
11) Rimini Cube Mokko	144 474 990
12) Камелия	72 237 495
13) Лорена светлая	36 118 748
14) Лорена темная	43 342 497
15) Марта - М Беж	72 237 495
16) Эльба светлая	21 671 249
17) Эльба темна	21 671 249
18) Diamant Орех	7 223 750

Окончание таблицы 14

1	2
19) Diamant Ясень	36 118 748
20) Флоренция – М	65 013 746

21) Tiffany Ясень	21 671 249
22) CAPRI сосна	72 237 495
23) Британка комби	144 474 990
24) Rimini Choco	72 237 495
25) Соло	240 791 650
26) Кармен	180 593 738
27) Неаполь венге	120 395 825
28) Неаполь дуб	180 593 738
29) Неаполь орех	120 385 825
30) Ацена Синяя	72 237 465
31) Миа Терракот	122 803 742
32) Миа Салат	195 041 237
33) Миа Крем	108 356 243
34) Грация	32 506 873
35) Антика крем с золотом	68 625 629
36) Trend	57 789 996
37) Корсика	65 013 765
38) Биоформ (1,5 м)	281 313 000
39) Сильвер (2 м)	265 934 800
40) Люкс (2,3 м)	129 200 000
Итого	4 083 639 649

Второй этап. Сортировка объектов анализа в порядке убывания значения параметра «Объем реализации» отражена в таблице 15.

Таблица 15 – Объекты анализа в порядке убывания объема реализации по новым товарным группам

Товарные группы	Объем реализации, в руб.
1	2
1) Rimini Muscat	288 949 980
2) Биоформ (1,5 м)	281 313 000
3) Сильвер (2 м)	265 934 800
4) Соло	240 791 650
5) Миа Салат	195 041 237
6) Кармен	180 593 738
7) Неаполь дуб	180 593 738
8) Rimini Bosco	173 369 988
9) Rimini Cube Mokko	144 474 990
10) Британка комби	144 474 990

Окончание таблицы 15

1	2
11) Люкс (2,3 м)	129 200 000
12) Миа Терракот	122 803 742
13) Неаполь венге	120 395 825

14) Неаполь орех	120 385 825
15) Британика дуб темный	115 579 992
16) Миа Крем	108 356 243
17) Авангард-М	101 132 493
18) Кармен	101 132 493
19) Камелия	72 237 495
20) Марта - М Беж	72 237 495
21) SAPRI сосна	72 237 495
22) Rimini Choso	72 237 495
23) Ацена Синяя	72 237 465
24) Антика крем с золотом	68 625 629
25) Корсика	65 013 765
26) Флоренция – М	65 013 746
27) Афина светлая	57 789 996
28) Ровена светлая	57 789 996
29) Trend	57 789 996
30) Афина темная	43 342 497
31) Diamante Ясень	43 342 497
32) Лорена темная	43 342 497
33) Лорена светлая	36 118 748
34) Diamant Ясень	36 118 748
35) Грация	32 506 873
36) Diamante Орех	28 894 998
37) Эльба светлая	21 671 249
38) Эльба темна	21 671 249
39) Tiffany Ясень	21 671 249
40) Diamant Орех	7 223 750

Третий этап – определение групп А, В и С представим в таблице 16.

Таблица 16 – ABC-анализ по новым товарным группам

Товарные группы	Объем реализации, в руб.	Доля объема реализации в общем объеме, %	Доля с накопительным итогом, %	Группа
1	2	3	4	5
1. Rimini Muscat	288 949 980	7,08	7,08	А
2. Биоформ (1,5 м)	281 313 000	6,89	13,96	А
3. Сильвер (2 м)	265 934 800	6,51	20,48	А
4. Соло	240 791 650	5,90	26,37	А

Окончание таблицы 16

1	2	3	4	5
5. Миа Салат	195 041 237	4,78	31,15	А
6. Кармен	180 593 738	4,42	35,57	А
7. Неаполь дуб	180 593 738	4,42	39,99	А
8. Rimini Bosco	173 369 988	4,25	44,24	А
9. Rimini Cube Mokko	144 474 990	3,54	47,78	А

10. Британка комби	144 474 990	3,54	51,32	В
11. Люкс (2,3 м)	129 200 000	3,16	54,48	В
12. Миа Терракот	122 803 742	3,01	57,49	В
13. Неаполь венге	120 395 825	2,95	60,43	В
14. Неаполь орех	120 385 825	2,95	63,38	В
15. Британика дуб темный	115 579 992	2,83	66,21	В
16. Миа Крем	108 356 243	2,65	68,87	В
17. Авангард-М	101 132 493	2,48	71,34	В
18. Кармен	101 132 493	2,48	73,82	В
19. Камелия	72 237 495	1,77	75,59	В
20. Марта - М Беж	72 237 495	1,77	77,36	В
21. SAPRI сосна	72 237 495	1,77	79,13	В
22. Rimini Choso	72 237 495	1,77	80,90	С
23. Ацена Синяя	72 237 465	1,77	82,66	С
24. Антика крем с золотом	68 625 629	1,68	84,34	С
25. Корсика	65 013 765	1,59	85,94	С
26. Флоренция – М	65 013 746	1,59	87,53	С
27. Афина светлая	57 789 996	1,42	88,94	С
28. Ровена светлая	57 789 996	1,42	90,36	С
29. Trend	57 789 996	1,42	91,77	С
30. Афина темная	43 342 497	1,06	92,84	С
31. Diamante Ясень	43 342 497	1,06	93,90	С
32. Лорена темная	43 342 497	1,06	94,96	С
33. Лорена светлая	36 118 748	0,88	95,84	С
34. Diamant Ясень	36 118 748	0,88	96,73	С
35. Грация	32 506 873	0,80	97,52	С
36. Diamante Орех	28 894 998	0,71	98,23	С
37. Эльба светлая	21 671 249	0,53	98,76	С
38. Эльба темна	21 671 249	0,53	99,29	С
39. Tiffany Ясень	21 671 249	0,53	99,82	С
40. Diamant Орех	7 223 750	0,18	100	С
Итого	4 083 639 649	100		

Четвертый этап. Сведение данных в сводную таблицу 17.

Таблица 17 – Сводная таблица ABC – анализа по новым товарным группам

Группа	Объем реализации,		Количество товарных групп	
	руб.	доля, %	единиц	доля, %
А	1 951 063 121	47,78	9	22,5
В	1 280 174 088	31,35	12	30
С	852 402 440	20,87	19	47,5
Итого	4 083 639 649	100	40	100

По итогам ABC анализа, матрасы попали в группу А и В. Это свидетельствует о том, что при внедрении трех новых товарных позиций, произойдет значительное изменение в структуре ассортимента. Необходимо отметить, что матрасы с более низкой ценовой политикой попадают в группу А, так как количество проданного товара увеличивает их долю выручки. Матрасы Люкс попадают в группу В, поскольку из-за достаточно высокой цены данного товара, количество покупаемых матрасов ниже.

Таким образом, проведя анализ изменения структуры ассортимента, мы выяснили, что при внедрении в производство и реализацию новой товарной группы «Матрасы», произойдет прирост прибыли. Однако, нужно отметить, что при внедрении матрасов, было необходимо исключить некоторые товарные позиции, которые в целом по всему ассортименту не давали необходимой отдачи от производства и реализации продукции.

Далее произведем анализ финансовой устойчивости для определения целесообразности внедрения новой товарной группы, речь о котором пойдет в параграфе 3.2.

3.2 Оценка влияния разработанной ассортиментной политики на финансовые результаты предприятия

Стабильность коммерческой деятельности определяется рациональностью, полнотой и устойчивостью ассортимента. От состава и обновляемости ассортимента непосредственно зависят рост товарооборота и ускорение его реализации. Отсутствие в торговле нужных товаров, услуг, их узкий, нестабильный или несоответствующий запросам потребителей ассортимент отрицательно сказывается на эффективности деятельности предприятия. Цель ассортиментной политики – формирование ассортимента в зависимости от потребностей рынка, финансового состояния предприятия и его стратегических целей. Ассортиментная политика и стратегия предприятия

тесно взаимосвязаны. Роль процесса управления ассортиментом заключается в том, чтобы умело сочетать финансы предприятия с ассортиментной политикой предприятия, обеспечивающей рост прибыли.

Тщательно разработанная ассортиментная политика предприятия служит руководству указателем, генеральным курсом которым должно идти предприятие, что в свою очередь позволяет сотрудникам предприятия ориентировать свою работу в наиболее прибыльных направлениях.

Правильный выбор ассортиментной политики предприятия служит своего рода гарантией, что выгодные возможности не будут упущены. В связи с этим проблема эффективного управления ассортиментом для предприятия является всегда актуальной.

Спрогнозируем финансовые результаты компании после разработки новой ассортиментной политики предприятия, то есть после введения в продажу матрасов. Для этого составим прогноз финансовых результатов (таблица 18).

Таблица 18 – Сравнение прогнозных финансовых результатов с базисным периодом

Показатели	Базисный период, руб.	Прогнозный период, руб.	Отклонение	
			в абс.знач.	в %
Выручка	4 815 833 000	4 565 222 949	-250 610 051	-5,2
Себестоимость	3 525 693 000	3 098 094 583	-427 598 417	-12,1
Валовая прибыль	1 290 140 000	1 467 128 366	+176 988 366	+13,7
Рентабельность продаж по валовой прибыли, %	26,8	32,1	+5,3	+19,8

Несмотря на то, что в целом за рассматриваемый период в ходе проведения ассортиментной политики произошло снижение выручки на 250 610 051 рублей или 5,2%, необходимо отметить, что также произошло снижение себестоимости на 427 598 417 рублей или 12,1%, в связи с чем произошло увеличение прибыли на 176 988 366 рублей или 13,7%. Данное снижение выручки нельзя назвать неблагоприятным фактором, потому что темп

прироста прибыли оказался положительным, что говорит о правильности проведения ассортиментной политики.

Рентабельность продаж по валовой прибыли увеличилась на 5,3%, что свидетельствует об улучшении положения компании.

Проведем факторный анализ прогнозных финансовых результатов (Таблица 19). Предполагается, что в прогнозном году не будет происходить изменение коммерческих и управленческих расходов.

Таблица 19 – Данные для факторного анализа прогнозных финансовых результатов

Показатели	Базисный		Прогнозный			
	Усл.обоз	Руб.	Усл.обоз	Руб.	В сопост. ценах	
					Усл.обоз	Руб.
Выручка от реализации продукции (стр.2110 Ф2), тыс.руб.	В0	4 815 833 000	В1	4 565 222 949	В'	4 473 918 490
Полная себестоимость от реализации продукции (стр.2120+стр.2210+стр.2220 Ф2), тыс.руб.	С0	4 581 234 000	С1	4 153 635 583	С'	4 070 562 871
Прибыль от реализации продукции (стр.2200 Ф2), тыс.руб.	П0	234 599 000	П1	411 587 366	П'	403 355 619

Методика расчета влияния факторов на прибыль от реализации продукции заключается в последовательном расчете влияния каждого фактора. Данный расчет произведем на основе таблицы 19 и результат представим в таблице 20.

Таблица 20 – Расчет влияния факторов на финансовый результат

Фактор	Формула расчета	Величина показателя, тыс.руб.	Удельный вес, %
Изменение отпускных цен на продукцию	$\Delta p_1 = V_1 - V'$	91 304 459	51,59
Изменение в объеме продукции	$\Delta p_2 = \Pi_0 \times (S'/S_0) - \Pi_0$	-26 150 800,46	-14,78
Изменение в	$\Delta p_3 = \Pi_0 \times ((V'/V_0) -$	9 494 740,72	5,36

структуре продукции	(S`/S ₀)		
Влияние на прибыль экономии от снижения себестоимости продукции	$\Delta p_4 = S' - S_1$	-83 072 712	-46,94
Изменение себестоимости за счет структурных сдвигов в составе продукции	$\Delta p_4 = S_0 \times (B' / B_0) - S'$	185 412 679,74	104,76
Совокупное влияние факторов		176 988 366	100

Исходя из данных, полученных в таблице 20 можно сделать следующие выводы:

- Положительное влияние на изменение прибыли оказывают изменение отпускных цен, изменение в структуре продукции и изменение себестоимости за счет структурных сдвигов в составе продукции.

- Негативное влияние на изменение прибыли оказывают изменение объемов продукции.

Таким образом, при внедрении в ассортимент ОАО МК «Шатура» такой новой товарной позиции, как матрасы, не произойдет отрицательного влияния на финансовые результаты компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Политика рационального формирования ассортимента продукции является одной из важнейших в деятельности предприятия. Формирование ассортимента – сложный и длительный процесс, требующий глубокого анализа научно-технической информации в области развития товаров и услуг, конъюктурно-рыночных изысканий и обобщений, предметного исследования

совокупного потенциала предприятия и его составляющих. Подобные задачи должны решаться на уровне высшего звена руководства, однако, подготовка необходимых для этого материалов является прерогативой низовых подразделений. Предприятие должно, прежде всего, определить подробный перечень выпускаемой и продаваемой продукции по видам, типам, сортам, маркам и размерам, то есть ассортимент.

На основании методов, представленных в выпускной квалификационной работе, был проведен анализ ассортиментной политики ОАО МК «Шатура», а так же обосновано изменение структуры ассортимента предприятия.

В ходе проведения анализа мы выяснили, что в течение рассматриваемого периода:

- наибольшее влияние на финансовый результат анализируемой организации оказывает такой фактор, как изменение отпускных цен на продукцию 140,52%. Также значительное влияние оказывает влияние на прибыль экономии от снижения себестоимости продукции 66,83%. Такие факторы как: изменение в объеме продукции, изменение в структуре продукции, изменение себестоимости за счет структурных сдвигов в составе продукции – оказывают отрицательное влияние на финансовый результат организации;

- за период с 2013-2014 гг. рентабельность продаж увеличилась на 1,62 процентных пункта. Данное увеличение свидетельствует о положительной динамике функционирования данной компании. Общая рентабельность имеет отрицательную динамику. За рассматриваемый период произошло снижение общей рентабельности на 0,78 процентных пункта. Данное снижение связано с уменьшением выручки. Однако, рентабельность основной деятельности за рассматриваемый период увеличилась на 1,76%, что характеризует деятельность компании с положительной стороны. Несмотря на то, что в отчетном периоде был убыток, в целом предприятие функционирует нормально, а значит, что убыток в последующие годы будет устранен и деятельность организации будет рентабельной;

- операционный анализ показал, что в целом, запас финансовой прочности (ЗПФ) ассортимента компании показывает, что предприятие является устойчивым, поскольку все значения ЗПФ превышают 40%. При расчете порога рентабельности мы выяснили, что товарные некоторые группы покрывают свои расходы на производство и реализацию продукции, начиная с продажи первой единицы товара. Сила воздействия операционного рычага варьируется от 14% до 25%;

- по матрице Маркона, 5 товарных позиций являются успешно продаваемыми товарами со стабильным и даже растущим спросом среди других. Данные позиции приносят фирме основную прибыль в продажах. На стадии зрелости и являются самокупаемыми позициями находятся более 10 товарных групп. Так же имеются товары, с небольшим запасом рентабельности. Спрос на них меньше, чем у других товарных групп;

- ABC-анализ показал, что наиболее важными для предприятия, в смысле объема сбыта, оказались всего девять товарных групп из сорока шести. Эти товарные позиции попали в группу А и в сумме долей с накопительным итогом составляют 47,39%, т.е. на них приходится 47,39% реализации или 2 053 962 775 рублей. В группу В входят 14 товарных групп, на которые приходится 31,83% объема реализации или же 1 379 726 126 рублей. Группа С представлена 23 товарными группами на которые приходится 20,78% объема реализации или 900 560 800 рублей.

Исследовав рынок, на котором работает компания, мы определили, что большим спросом пользуется такая товарная группа, как «Матрасы», поскольку данный товар является сопутствующим при покупке большей части продукции из ассортимента компаний. Мы включили данную товарную группу в ассортимент ОАО МК «Шатура», при этом исключив те товарные позиции, которые оказывали отрицательное влияние на результат деятельности компании. Далее мы провели анализ изменения структуры ассортимента продукции предприятия.

Анализ изменения структуры ассортимента продукции предприятия показал, что, несмотря на то, что в целом за рассматриваемый период в ходе проведения ассортиментной политики произошло снижение выручки на 250 610 051 рублей или 5,2%, необходимо отметить, что также произошло снижение себестоимости на 427 598 417 рублей или 12,1%, в связи с чем произошло увеличение прибыли на 176 988 366 рублей или 13,7%. Данное снижение выручки нельзя назвать неблагоприятным фактором, потому что темп прироста прибыли оказался положительным, что говорит о правильности проведения ассортиментной политики. Рентабельность продаж по валовой прибыли увеличилась на 5,3%, что свидетельствует об улучшении положения компании.

Проанализировав товарную группу «Матрасы» по методам анализа ассортиментной политики, мы выяснили, что данная группа оказывает положительное влияние на прибыль предприятия.

Таким образом, изменение ассортимента ОАО МК «Шатура» положительно повлияет на финансовые результаты компании.

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

ЗПФ – запас финансовой прочности

СВОР – сила воздействия операционного рычага

СЗХ – стратегическими зонами хозяйствования

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Алексунин В.А. Маркетинг: Учебник. – М.: Дашков и К, 2015. – 197 с.
- 2 Алескеров Ф.Н., Яриков А.Н. Ассортимент и количество товаров: управление в регионе. – М.: Азернешр, 2011. – 56 с.
- 3 Алтухова М.В. Жесткое планирование и управление: от чего зависит результат? // Справочник экономиста №1 январь 2013. – 40с.
- 4 Арефьева Е. Ассортиментная политика: слабое звено в формировании прибыли. Из материалов журнала "Финансовый директор" (Киев), [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/assort_profit.htm.
- 5 Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности: Учеб. пособие для вузов. – СПб.: Питер, 2015. – 267 с.
- 6 Ахмедов В.А. Ассортимент как конкурентное преимущество: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kt-lospo.com>
- 7 Ассортиментная политика: [Электронный ресурс]: задачи ассортиментной политики. – Режим доступа: <http://www.marketch.ru>
- 8 Ассоциация предприятий мебельной и деревообрабатывающей промышленности России. Годовой отчет ОАО МК «Шатура» за 2014 год. – г.Шатура, 2015. – 4 с.
- 9 Афанасьев В.А., Сорокин И.В., Апыхтин О.В. Маркетинг в управлении ассортиментом продукции предприятия // Кожевенно-обувная промышленность. 2014. – 211 с.
- 10 Баев А.В. Совершенствование методов экономической оценки ассортиментной политики нефтеперерабатывающего предприятия: Дисс. ... канд. экон. наук. – Уфа, 2015. – 142 с.
- 11 Баранова Л.Я., Левин А.И. Потребности, доходы, потребление. – М.: Экономика, 2012. – 168 с.
- 12 Басовский, Л. Е. Маркетинг – М.: Инфра-М, 2011. – 432 с.

- 13 Бланк И.А. Финансовый менеджмент. – Киев: Ника-Центр, Эльга, 2011. – 204 с.
- 14 Бургак З.Г. Организационно-экономические основы формирования ассортимента непродовольственных товаров: Автореферат на дисс. канд. экон. наук. Киев, 2011. – 55 с.
- 15 Виноградова С.В., Марикина Н.В., Юдникова Е.С., Яненко М.Б. Маркетинг торгового предприятия. Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2015. – 528 с.
- 16 Ворожцов С.Н. Оценка Эффективности системы управления товарным ассортиментом: Автореферат на дисс. канд. экон. наук 08.00.05 / Санкт-Петербург, 2014. – 239 с.
- 17 Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. 3-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 328 с.
- 18 Дарбиян В.И. Формирование ассортимента и товарных запасов в торговле. М.: Экономика 2014. – 309 с.
- 19 Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Учеб. пособие. – М.: Высшая школа, 2015. – 150 с.
- 20 Зотов В.В. Ассортиментная политика фирмы: Учеб.-практ. пособие. – М.: Эксмо, 2014. – 47 с.
- 21 Ильющенко Е.В. Маркетинг на предприятиях. – М.: Экоперспектива, 2013. – 81 с.
- 22 Ковалев А.П., Сорокина О.Г. Ассортиментная и инновационная политика конверсируемого предприятия // Экономическая безопасность и инновационная политика (страна, регион, фирма) / Под ред. Е.А. Олейникова. – М.: РЭА им. Г.В. Плеханова, 2013. – 22 с.
- 23 Комаха А. Ассортиментная политика: выбор стратегии. Из материалов журнала «Финансовый директор». – Киев, 2012. – 458 с.
- 24 Котлер Ф., Андреасен А.Р. Стратегический маркетинг некоммерческих организаций: пер. с англ. Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 855 с.

- 25 Коцур М.В. Конкурентоспособная ассортиментная политика в системе целей предприятия. – М.: Проблемы управления № 4(33), 2015. – 528 с.
- 26 Мак-Доналд М. Стратегическое планирование маркетинга. – СПб.: Питер, 2014. – 320 с.
- 27 Матрица БКГ. Матрица Бостанской консультативной группы: [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.stplan.ru/>
- 28 Методы планирования товарного ассортимента: [Электронный ресурс]: Маркетинг для всех. – Режим доступа: <http://www.expmarketing.ru/emarks-49-1.html>
- 29 Методика ABC – анализа: [Электронный ресурс]: Финансовый анализ. – Режим доступа: <http://finances-analysis.ru/>
- 30 Минаева Е.Г. Инновационные механизмы формирования оптимального производственного ассортимента предприятия швейной промышленности: Дисс. ... канд. экон. наук. – М., 2013. – 311 с.
- 31 Мищенко Л.А. Ассортиментная политика на рынке модных товаров (на примере одежды): Дисс. ... канд. экон. наук. – М., 2011. – 62 с.
- 32 Мяснянкина О.В. Формирование ассортиментной политики предприятия в условиях интенсивного обновления продукции: Дисс. канд. экон. наук. – СПб., 2013. – 74 с.
- 33 Немков В.А. Формирование ассортиментной политики в системе обеспечения экономической устойчивости промышленного предприятия: Дисс. ... канд. экон. наук. Тюмень, 2013. – 368 с.
- 34 Николаева С.А. Особенности учета затрат в условиях рынка: система «директ-костинг»: теория и практика. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 84 с.
- 35 Ноздрёва Р.Б., Цыгичко Л.И. Маркетинг: как побеждать на рынке. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 257 с.
- 36 Одинцова Е.В. Формирование ассортиментной политики: [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/>
- 37 Опельбаум Ш.В. Организация советской и корпоративной торговли. – М.: Экономика, 2011. – 205 с.

- 38 Орлов А.В., Крутикова Ф.А. Рынок товаров: Формирование. Управление. – М.: Экономика, 2012. – 124 с.
- 39 Полонская Л.А., Турянская М.М. Формирование ассортимента в розничной торговле. – Киев: Техника, 2012. – 97 с.
- 40 Романова Л.Е. Экономический анализ – учебное пособие для вузов / Романова А.Е. – СПб.: Питер., 2011. – 336 с.
- 41 Ситжанова А.М. Теоретические аспекты ассортиментной политики предприятия. – Известия Оренбургского ГАУ, № 27-1/ том 3 / 2011. – 351 с.
- 42 Сущность ассортиментной политики: [Электронный ресурс]: расширение ассортимента. – Режим доступа: <http://www.goodstudents.ru>
- 43 Твилдиане Ю.К. Обновление ассортимента товаров: экономический аспект. – М.: Знание, 2011. – 502 с.
- 44 Тихомиров, Е. Ф. Финансовый менеджмент. Управление финансами предприятия – М.: Академия, 2015. – 384 с.
- 45 Тультаев, Т. А. Маркетинг услуг – М.: Инфра-М, 2012. – 208 с.
- 46 Халявина М.Л. Ассортиментная политика предприятия: анализ основных взглядов. – Научный журнал КубГАУ, № 84(10), 2012. – 76 с.
- 47 Шадрина, Г.В. Комплексный экономический анализ предприятия / Г.В. Шадрина, С.Р. Богомолец, И.В. Косорукова. – М.: Фонд «Мир», 2009. – 287 с.
- 48 Шеремет, А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности М.: Инфра-М, 2008. - С.416
- 49 Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа: Учеб. и практ. пособие./ А.Д.Шеремет, Е.В. Негашев — М.: ИНФРА-М, 2011.- 207 с.
- 50 Шнюкова Е.А. Финансовый менеджмент: Учеб. пособие – Красноярск: РИО КрасГУ, 2015. – 81 с.
- 51 Юркова Т.И. Экономика предприятия: [Электронный ресурс]: Ассортиментная политика. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Подходы к определению ассортиментной политике

№	Автор	Определение
1	2	3
<p>а) В ряде определений ассортиментная политика рассматривается с точки зрения ее целенаправленности, но при этом конкретно не указывается на цель и особенности ее построения. Возникает эффект размытости в определении необходимого результата осуществления ассортиментной политики, последствием данного недостатка оказывается низкий эффект от реализации конкретной политики либо полное отсутствие эффективности. Не четко сформулированная цель ассортиментной политики затрудняет понятие её сущности</p>		
1)	Ю.К. Твилдиане [43]	Ассортиментная политика есть система мер, направленных на определение ближайших и отдалённых целей в развитии ассортимента товаров и разработку принципов, в соответствии с которыми она будет проводиться.
2)	А.В. Орлов, Ф.А. Крутикова [38]	Целенаправленное формирование ассортимента с учётом развития общественных потребностей, покупательского спроса, достижений научно-технического прогресса составляет суть ассортиментной политики.
3)	Ф.Н. Алескеров, А.Н. Яровиков [2]	Ассортиментная политика – суть выражения конкретных форм управления рынком в части обеспечения структурно-ассортиментной сбалансированности спроса и предложения с учётом целевых ориентиров и установок.
4)	И.Н. Герчикова [17]	Ассортиментная политика предполагает решение проблемы выбора номенклатуры производимой продукции и её оптимизацию.
5)	С.А. Николаева [34]	Ассортиментная политика – цели, задачи и основные направления формирования ассортимента, определяемые руководством организации.
<p>б) В следующих определениях отсутствуют требования целевой ориентации ассортиментной политики, что лишает её всякого смысла, блокирует процессы разработки стратегии и тактики предприятия, существенно осложняет оценку результатов реализации принятых решений. В заданных формулировках игнорируется необходимость достижения в будущем желаемого состояния предприятия, что противоречит методологии процесса управления, исходным моментом которой является целеполагание.</p>		
6)	Ш.В. Опельбаум [37]	Ассортиментная политика – это система взглядов и комплекс мер по управлению товарным ассортиментом.
7)	Л.Я. Баранова [11]	Ассортиментная политика – это экономическая политика в области развития, совершенствования и обновления ассортимента.
8)	Л.А. Мищенко [31]	Ассортиментная политика – это система взглядов на развитие (концепция развития) ассортимента и адекватная система мер по её реализации в сфере производства, обмена и потребления.
9)	А.П. Ковалев, О.Г. Сорокина [22]	Ассортиментная политика – это определённый свод правил и принципов, которыми руководствуется предприятие при формировании ассортимента своей продукции.

Продолжение приложения А

1	2	3
10)	В.А. Афанасьев и др. [9]	Ассортиментная политика заключается в выработке (в соответствии с целями, которые преследует предприятие) и реализации решений относительно номенклатуры (наименований) производимой продукции, разнообразия ассортимента одного наименования, необходимости расширения выпускаемого ассортимента.
в) Постоянное стремление к удовлетворению потребностей человека не может служить целью экономической деятельности, т.к. из него не вытекают однозначные критерии оценки направлений и форм экономического развития. Кроме того, критерии упускают из вида стремление предприятия максимизировать конечные финансовые результаты деятельности.		
11)	В.И. Дарбиян [18]	Ассортиментная политика, с точки зрения эффективности производства и экономичности расходования средств в торговле, должна заключаться в определении на известный период времени размера оптимального ассортимента изделий, по достижении которого его совершенствование должно осуществляться путём обновления. При этом оптимальный ассортимент товаров должен обеспечить в условиях имеющейся материально-технической базы торговли наиболее полное удовлетворение спроса населения по объёму и структуре, максимум продажи товаров при минимуме издержек обращения и потребления.
12)	З.Г. Бургак [14]	Ассортиментная политика в условиях социализма – это один из элементов политики партии, направленной на максимальное удовлетворение потребностей населения с учётом возможностей производства, сырьевых и материальных ресурсов, управления ассортиментом товаров в процессе производства, снабжения, реализации.
13)	Л.А. Полонская [39]	Ассортиментная политика представляет собой систему взглядов и комплекс мер по управлению торговым ассортиментом, которая включает общие направления формирования ассортимента торговой сети организации или города, соответствующие требованиям повышения уровня культуры народного потребления, интересам народного хозяйства.
г) Определения, которые показывают, что требование определенного набора товарных групп, «обеспечивающих экономическую эффективность деятельности фирмы в целом», совершенно не ориентирует предприятие на производство таких товаров, которые бы обеспечивали не просто экономическую эффективность, но также и её повышение. В такой формулировке игнорируется необходимость прогрессирующего развития экономического потенциала предприятия. Заданная в этих определениях цель ассортиментной политики – обеспечение предприятию экономической стабильности – может трактоваться в весьма широких пределах.		
14)	Р.Б. Ноздрева, Л.М. Цыгичко [35]	Ассортиментная политика – система мер по определению набора товарных групп, наиболее предпочтительных для успешной работы на рынке и обеспечивающих экономическую эффективность деятельности фирмы в целом.
15)	О.В. Мяснянкина [32]	Под ассортиментной политикой понимается деятельность предприятия по подбору изделий в номенклатурный набор, обеспечивающий предприятию экономическую стабильность.

Окончание приложения А

1	2	3
		д) Определение, которое понятие ассортиментной политики сводит к процессу формирования ассортимента. Однако формирование ассортимента товаров представляет собой разработку и внедрение в производство конкретной номенклатуры изделий, их разновидностей, объединённых в товарные группы по определённому признаку.
16)	В.А. Немков [33]	Ассортиментная политика – система мер, обеспечивающих с высокой степенью вероятности устойчивость функционирования предприятия и определяющих номенклатуру, ассортимент производимой продукции, время изменений в существующей номенклатуре, переход одной ассортиментной позиции на другую, а также объем выпускаемой продукции [16].
		е) Ряд авторов рассматривают ассортиментную политику только в качестве определения набора товаров, позволяющего фирме осуществлять свою деятельность на рынке и при этом обеспечивать экономическую эффективность деятельности фирмы. Подход к данным определениям в современном обществе не допустим, поскольку ориентация на нужды и мнения потребителя и общество в целом является актуальной задачей для производителей и продавцов.
17)	В.А. Алексунин [1]	Ассортиментная политика – определение набора товарных групп, видов и разновидностей товаров, наиболее предпочтительных для успешной работы на рынке и обеспечивающих экономическую эффективность деятельности фирмы в целом.
18)	А.Н. Асаул [5]	Ассортиментная политика – определение набора ассортиментных групп, наиболее предпочтительного с точки зрения обеспечения экономически эффективной деятельности коммерческой организации в стратегическом и тактическом периоде.
19)	Е.В. Ильющенко [21]	Ассортиментная политика – политика, целью которой является определение набора товаров, обеспечивающих успешную работу на рынке и прибыльную деятельность предприятия.
20)	Е.Г. Минаева [30]	Ассортиментная политика – система мер по определению набора товарных групп, наиболее предпочтительных для успешной работы на рынке и обеспечивающих экономическую эффективность деятельности фирмы в целом.
		ж) Эти определения носят описательный характер и не полностью раскрывают суть ассортиментной политики, поскольку в них отсутствуют указания на конечную цель деятельности фирмы. В определении ассортиментной политики, особенно с точки зрения её управления, необходимо обратить внимание на субъект управления, а именно отдельную фирму.
21)	А.В. Баев [10]	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.
22)	Е. Дихтль, Х. Хершген [19]	Ассортиментная политика является важнейшим инструментом комплекса маркетинга, заключается в создании такой совокупности отдельных продуктов, которая имеет преимущества с точки зрения покупателей.
23)	В.В. Зотов [20]	Ассортиментная политика – процесс формирования оптимальной структуры ассортимента организаций различных форм собственности и отраслевой организации.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Расчеты по операционному анализу исходного ассортимента ОАО МК «Шатура»

П-ли	Цена	Кол-во	ВР	Прибыль	С-сть	Пер.З.	ВМ	Пост.З.	Пер.З. На ед.	Доля изд. В ВР	ПР,шт т	ПР,руб	ЗФП	ЗФП, %	ЕБИТ	СВОР
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1)	129 400	447	57 789 996	12 296 779	45 493 217	34 484 709	23 305 287	11 008 508	77 216	0,012	3	27 297 738	30 492 258	52,76	1 454 940	16,02
2)	129 400	335	43 342 497	16 222 584	27 119 913	22 153 532	21 188 965	4 966 381	66 140	0,009	1	10 158 842	33 183 655	76,56	1 091 205	19,42
3)	119 600	483	57 789 996	14 296 779	43 493 217	33 924 709	23 865 287	9 568 508	70 209	0,012	2	23 170 224	34 619 772	59,91	1 454 940	16,40
4)	61 900	1 634	101 132 493	30 519 363	70 613 130	57 578 241	43 554 252	13 034 889	35 242	0,021	10	30 266 868	70 865 625	70,07	2 546 145	17,11
5)	65 500	1 544	101 132 493	24 519 363	76 613 130	56 758 241	44 374 252	19 854 889	36 760	0,021	15	45 250 890	55 881 603	55,26	2 546 145	17,43
6)	159 900	181	28 894 998	12 148 389	16 746 609	15 062 355	13 832 643	1 684 254	83 353	0,006	0	3 518 237	25 376 761	87,82	727 470	19,01
7)	159 900	271	43 342 497	15 222 584	28 119 913	24 933 532	18 408 965	3 186 381	91 985	0,009	0	7 502 089	35 840 408	82,69	1 091 205	16,87
8)	36 100	3 202	115 579 992	29 593 558	85 986 434	68 569 419	47 010 573	17 417 016	21 417	0,024	28	42 821 399	72 758 593	62,95	2 909 880	16,16
9)	28 100	10 283	288 949 980	71 483 894	217 466 086	159 623 547	129 326 433	57 842 539	15 523	0,060	276	129 235 764	159 714 216	55,27	7 274 700	17,78
10)	69 500	2 495	173 369 988	46 890 337	126 479 651	100 154 128	73 215 860	26 325 523	40 149	0,036	32	62 336 981	111 033 007	64,04	4 364 820	16,77
11)	57 000	5 069	288 949 980	60 558 988	228 390 992	178 144 973	110 805 007	50 246 018	35 142	0,060	138	131 028 249	157 921 731	54,65	7 274 700	15,23
12)	23 000	6 282	144 474 990	42 741 947	101 733 043	81 851 773	62 623 217	19 881 269	13 031	0,030	60	45 867 114	98 607 876	68,25	3 637 350	17,22
Итого			1 444 749 900	376 494 566	1 068 255 334	833 239 161	611 510 739	235 016 174		0,300		555 247 147	889 502 753	61,57	36 373 500	16,81
13)	75 100	481	36 118 748	7 185 487	28 933 261	20 567 943	15 550 804	8 365 317	42 766	0,008	2	19 429 528	16 689 219	46,21	909 338	17,10
14)	50 100	1 442	72 237 495	16 370 974	55 866 521	40 575 887	31 661 608	15 290 635	28 141	0,015	10	34 886 325	37 351 170	51,71	1 818 675	17,41
15)	53 600	674	36 118 748	13 185 487	22 933 261	19 387 943	16 730 804	3 545 317	28 772	0,008	1	7 653 692	28 465 055	78,81	909 338	18,40
16)	53 600	809	43 342 497	16 222 584	27 119 913	22 153 532	21 188 965	4 966 381	27 396	0,009	2	10 158 842	33 183 655	76,56	1 091 205	19,42
17)	65 100	1 110	72 237 495	16 370 974	55 866 521	44 575 887	27 661 608	11 290 635	40 172	0,015	7	29 485 168	42 752 327	59,18	1 818 675	15,21
18)	79 900	271	21 671 249	6 111 292	15 559 956	13 136 766	8 534 482	2 423 190	48 434	0,005	0	6 153 104	15 518 144	71,61	545 603	15,64
19)	79 900	271	21 671 249	6 111 292	15 559 956	13 136 766	8 534 482	2 423 190	48 434	0,005	0	6 153 104	15 518 144	71,61	545 603	15,64

Продолжение приложения Б

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
20)	159 900	45	7 223 750	4 037 097	3 186 652	2 635 589	4 588 161	551 063	58 340	0,002	0	867 612	6 356 137	87,99	181 868	25,23
21)	111 700	323	36 118 748	8 185 487	27 933 261	23 287 943	12 830 804	4 645 317	72 020	0,008	1	13 076 581	23 042 167	63,80	909 338	14,11
22)	65 100	999	65 013 746	15 333 876	49 679 869	36 750 298	28 263 447	12 929 571	36 799	0,014	6	29 741 590	35 272 156	54,25	1 636 808	17,27
23)	88 800	244	21 671 249	9 111 292	12 559 956	11 796 766	9 874 482	763 190	48 338	0,005	0	1 674 952	19 996 296	92,27	545 603	18,10
24)	63 700	1 134	72 237 495	25 370 974	46 866 521	36 555 887	35 681 608	10 310 635	32 235	0,015	5	20 873 903	51 363 592	71,10	1 818 675	19,62
25)	28 100	5 141	144 474 990	36 741 947	107 733 043	79 031 773	65 443 217	28 701 269	15 371	0,030	68	63 362 039	81 112 951	56,14	3 637 350	17,99
26)	68 900	1 048	72 237 495	19 370 974	52 866 521	42 735 887	29 501 608	10 130 635	40 761	0,015	5	24 805 823	47 431 672	65,66	1 818 675	16,22
Итого			722 374 950	199 709 736	522 665 214	407 678 867	314 696 083	114 986 347		0,150		263 947 539	458 427 411	63,46	18 186 750	17,30
27)	55 308	4 354	240 791 650	71 903 245	168 888 405	123 732 956	117 058 694	45 155 449	28 421	0,050	84	92 885 498	147 906 152	61,42	6 062 250	19,31
28)	65 500	2 757	180 593 738	46 927 434	133 666 304	106 259 717	74 334 021	27 406 587	38 540	0,038	38	66 584 020	114 009 718	63,13	4 546 688	16,35
29)	31 839	3 781	120 395 825	30 951 623	89 444 202	72 766 478	47 629 347	16 677 725	19 243	0,025	33	42 157 378	78 238 447	64,98	3 031 125	15,71
30)	24 711	14 617	361 197 474	81 857 688	279 339 786	207 885 033	153 312 441	71 454 753	14 222	0,075	511	168 344 305	192 853 169	53,39	9 093 627	16,86
31)	31 839	5 672	180 593 738	47 927 434	132 666 304	113 479 717	67 114 021	19 186 587	20 007	0,038	61	51 628 220	128 965 518	71,41	4 546 688	14,76
32)	31 839	3 781	120 385 825	36 948 803	83 437 022	68 080 877	52 304 948	15 356 145	18 006	0,025	28	35 343 926	85 041 899	70,64	3 030 873	17,26
Итого			1 203 958 250	316 516 227	887 442 024	692 204 778	511 753 472	195 237 245		0,250		459 317 826	744 640 424	61,85	30 311 250	16,88
33)	65 200	1 108	72 237 465	24 370 965	47 866 500	34 335 870	37 901 595	13 530 630	30 991	0,015	6	25 788 319	46 449 146	64,30	1 818 674	20,84
34)	36 600	3 355	122 803 742	30 630 655	92 173 087	73 895 008	48 908 734	18 278 079	22 023	0,026	32	45 893 981	76 909 761	62,63	3 091 748	15,82
35)	25 800	7 560	195 041 237	45 001 629	150 039 608	107 030 894	88 010 343	43 008 714	14 158	0,041	150	95 312 352	99 728 885	51,13	4 910 423	17,92
36)	41 200	2 630	108 356 243	29 556 461	78 799 782	63 963 830	44 392 413	14 835 952	24 321	0,023	20	36 212 676	72 143 567	66,58	2 728 013	16,27
37)	126 400	257	32 506 873	11 166 938	21 339 935	17 645 149	14 861 724	3 694 786	68 612	0,007	0	8 081 561	24 425 312	75,14	818 404	18,16
38)	90 700	757	68 625 629	20 352 427	48 273 202	40 153 097	28 472 532	8 120 104	53 069	0,014	3	19 571 399	49 054 230	71,48	1 727 741	16,48
39)	83 400	693	57 789 996	15 296 779	42 493 217	36 644 709	21 145 287	5 848 508	52 884	0,012	2	15 983 952	41 806 044	72,34	1 454 940	14,53
40)	66 200	982	65 013 765	17 333 882	47 679 883	37 190 309	27 823 456	10 489 574	37 869	0,014	5	24 510 496	40 503 269	62,30	1 636 808	17,00
Итого			722 374 950	193 709 736	528 665 214	412 358 867	310 016 083	116 306 347		0,150		271 007 849	451 367 101	62,48	18 186 750	17,05
41)	40 900	589	24 079 165	8 790 325	15 288 840	13 925 296	10 153 869	1 363 545	23 653	0,005	0	3 233 548	20 845 617	86,57	606 225	16,75

Окончание приложения Б

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
42)	57 900	208	12 039 583	5 395 162	6 644 420	5 682 648	6 356 935	961 772	27 329	0,003	0	1 821 529	10 218 054	84,87	303 113	20,97
43)	35 000	1 032	36 118 748	8 185 487	27 933 261	24 287 943	11 830 804	3 645 317	23 536	0,008	2	11 128 939	24 989 809	69,19	909 338	13,01
44)	15 900	5 300	84 277 078	21 766 136	62 510 942	40 758 534	43 518 543	21 752 407	7 690	0,018	46	42 125 245	42 151 832	50,02	2 121 788	20,51
45)	37 500	1 284	48 158 330	14 580 649	33 577 681	27 690 591	20 467 739	5 887 090	21 562	0,010	4	13 851 672	34 306 658	71,24	1 212 450	16,88
46)	48 000	752	36 118 748	9 185 487	26 933 261	22 507 943	13 610 804	4 425 317	29 912	0,008	2	11 743 386	24 375 362	67,49	909 338	14,97
Итого			240 791 650	67 903 245	172 888 405	134 852 956	105 938 694	38 035 449		0,050		86 452 062	154 339 588	64,10	6 062 250	17,48
Прочие			481 583 300	135 806 491	345 776 809	269 705 911	211 877 389	76 070 898		0,100		172 904 123	308 679 177	64,10	12 124 500	17,48
ИТОГО			4 815 833 000	1 290 140 000	3 525 693 000										121245 000	

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Расчеты для матрицы Маркон по исходному ассортименту ОАО МК «Шатура»

Показатели	Цена	Кол-во	ВР	ВМ	С-сть	Пер.з.	ВМ на ед.	% ВМ	Q	P	C	МСА	MCU	МСI
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1)	129 400	447	57 789 996	23 305 287	45 493 217	34 484 709	52 184	0,403	0	1	0	0	1	0
2)	129 400	335	43 342 497	21 188 965	27 119 913	22 153 532	63 260	0,489	0	1	0	0	1	1
3)	119 600	483	57 789 996	23 865 287	43 493 217	33 924 709	49 391	0,413	0	1	0	0	1	0
4)	61 900	1 634	101 132 493	43 554 252	70 613 130	57 578 241	26 658	0,431	0	0	1	1	0	0
5)	65 500	1 544	101 132 493	44 374 252	76 613 130	56 758 241	28 740	0,439	0	0	1	1	0	1
6)	159 900	181	28 894 998	13 832 643	16 746 609	15 062 355	76 547	0,479	0	1	0	0	1	1
7)	159 900	271	43 342 497	18 408 965	28 119 913	24 933 532	67 915	0,425	0	1	0	0	1	0
8)	36 100	3 202	115 579 992	47 010 573	85 986 434	68 569 419	14 683	0,407	1	0	1	1	0	0
9)	28 100	10 283	288 949 980	129 326 433	217 466 086	159 623 547	12 577	0,448	1	0	1	1	0	1
10)	69 500	2 495	173 369 988	73 215 860	126 479 651	100 154 128	29 351	0,422	1	1	1	1	0	0
11)	57 000	5 069	288 949 980	110 805 007	228 390 992	178 144 973	21 858	0,383	1	0	1	1	0	0
12)	23 000	6 282	144 474 990	62 623 217	101 733 043	81 851 773	9 969	0,433	1	0	1	1	0	0
13)	75 100	481	36 118 748	15 550 804	28 933 261	20 567 943	32 334	0,431	0	1	0	0	1	0
14)	50 100	1 442	72 237 495	31 661 608	55 866 521	40 575 887	21 959	0,438	0	0	0	0	0	1
15)	53 600	674	36 118 748	16 730 804	22 933 261	19 387 943	24 828	0,463	0	0	0	0	0	1
16)	53 600	809	43 342 497	21 188 965	27 119 913	22 153 532	26 204	0,489	0	0	0	0	0	1
17)	65 100	1 110	72 237 495	27 661 608	55 866 521	44 575 887	24 928	0,383	0	0	0	0	0	0
18)	79 900	271	21 671 249	8 534 482	15 559 956	13 136 766	31 466	0,394	0	1	0	0	1	0
19)	79 900	271	21 671 249	8 534 482	15 559 956	13 136 766	31 466	0,394	0	1	0	0	1	0
20)	159 900	45	7 223 750	4 588 161	3 186 652	2 635 589	101 560	0,635	0	1	0	0	1	1

Продолжение приложения В

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	14	15	16
21)	111 700	323	36 118 748	12 830 804	27 933 261	23 287 943	39 680	0,355	0	1	0	0	1	0
22)	65 100	999	65 013 746	28 263 447	49 679 869	36 750 298	28 301	0,435	0	0	0	0	0	1
23)	88 800	244	21 671 249	9 874 482	12 559 956	11 796 766	40 462	0,456	0	1	0	0	1	1
24)	63 700	1 134	72 237 495	35 681 608	46 866 521	36 555 887	31 465	0,494	0	0	0	0	1	1
25)	28 100	5 141	144 474 990	65 443 217	107 733 043	79 031 773	12 729	0,453	1	0	1	1	0	1
26)	68 900	1 048	72 237 495	29 501 608	52 866 521	42 735 887	28 139	0,408	0	1	0	0	0	0
27)	55 308	4 354	240 791 650	117 058 694	168 888 405	123 732 956	26 887	0,486	1	0	1	1	0	1
28)	65 500	2 757	180 593 738	74 334 021	133 666 304	106 259 717	26 960	0,412	1	0	1	1	0	0
29)	31 839	3 781	120 395 825	47 629 347	89 444 202	72 766 478	12 596	0,396	1	0	1	1	0	0
30)	24 711	14 617	361 197 474	153 312 441	279 339 786	207 885 033	10 489	0,424	1	0	1	1	0	0
31)	31 839	5 672	180 593 738	67 114 021	132 666 304	113 479 717	11 832	0,372	1	0	1	1	0	0
32)	31 839	3 781	120 385 825	52 304 948	83 437 022	68 080 877	13 833	0,434	1	0	1	1	0	1
33)	65 200	1 108	72 237 465	37 901 595	47 866 500	34 335 870	34 209	0,525	0	0	0	0	1	1
34)	36 600	3 355	122 803 742	48 908 734	92 173 087	73 895 008	14 577	0,398	1	0	1	1	0	0
35)	25 800	7 560	195 041 237	88 010 343	150 039 608	107 030 894	11 642	0,451	1	0	1	1	0	1
36)	41 200	2 630	108 356 243	44 392 413	78 799 782	63 963 830	16 879	0,410	1	0	1	1	0	0
37)	126 400	257	32 506 873	14 861 724	21 339 935	17 645 149	57 788	0,457	0	1	0	0	1	1
38)	90 700	757	68 625 629	28 472 532	48 273 202	40 153 097	37 631	0,415	0	1	0	0	1	0
39)	83 400	693	57 789 996	21 145 287	42 493 217	36 644 709	30 516	0,366	0	1	0	0	1	0
40)	66 200	982	65 013 765	27 823 456	47 679 883	37 190 309	28 331	0,428	0	0	0	0	0	0
41)	40 900	589	24 079 165	10 153 869	15 288 840	13 925 296	17 247	0,422	0	0	0	0	0	0
42)	57 900	208	12 039 583	6 356 935	6 644 420	5 682 648	30 571	0,528	0	0	0	0	1	1
43)	35 000	1 032	36 118 748	11 830 804	27 933 261	24 287 943	11 464	0,328	0	0	0	0	0	0
44)	15 900	5 300	84 277 078	43 518 543	62 510 942	40 758 534	8 210	0,516	1	0	0	1	0	1
45)	37 500	1 284	48 158 330	20 467 739	33 577 681	27 690 591	15 938	0,425	0	0	0	0	0	0

Окончание приложения В

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
46)	48 000	752	36 118 748	13 610 804	26 933 261	22 507 943	18 088	0,377	0	0	0	0	0	0
Прочие			481 583 300	211 877 389	345776809,4	269705911,3								
среднее	67 273	2 341	94 222 820	40 364 458	69 128 613	53 858 361	29 660	0,434						
ИТОГО			4 815 833 000	2 068 642 460	3 525 693 000	2 747 190 540								

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Расчеты по операционному анализу предложенного ассортимента ОАО МК «Шатура»

П-ли	Цена	Кол-во	ВР	Прибыль	С-сть	Пер.З.	ВМ	Пост.З.	Пер.З. На ед.	Доля изд. В ВР	ПР, шт	ПР,руб	ЗФП	ЗФП,%	ЕБИТ	СВОР
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1)	129 400	447	57 789 996	12 296 779	45 493 217	34 484 709	23 305 287	11 008 508	77 216	0,013	3	27 297 738	30 492 258	52,76	1 534 810	15,18
2)	129 400	335	43 342 497	16 222 584	27 119 913	22 153 532	21 188 965	4 966 381	66 140	0,009	1	10 158 842	33 183 655	76,56	1 151 107	18,41
3)	119 600	483	57 789 996	14 296 779	43 493 217	33 924 709	23 865 287	9 568 508	70 209	0,013	2	23 170 224	34 619 772	59,91	1 534 810	15,55
4)	61 900	1 634	101 132 493	30 519 363	70 613 130	57 578 241	43 554 252	13 034 889	35 242	0,022	11	30 266 868	70 865 625	70,07	2 685 917	16,22
5)	65 500	1 544	101 132 493	24 519 363	76 613 130	56 758 241	44 374 252	19 854 889	36 760	0,022	15	45 250 890	55 881 603	55,26	2 685 917	16,52
6)	159 900	181	28 894 998	12 148 389	16 746 609	15 062 355	13 832 643	1 684 254	83 353	0,006	0	3 518 237	25 376 761	87,82	767 405	18,03
7)	159 900	271	43 342 497	15 222 584	28 119 913	24 933 532	18 408 965	3 186 381	91 985	0,009	0	7 502 089	35 840 408	82,69	1 151 107	15,99
8)	36 100	3 202	115 579 992	29 593 558	85 986 434	68 569 419	47 010 573	17 417 016	21 417	0,025	30	42 821 399	72 758 593	62,95	3 069 619	15,31
9)	69 500	2 495	173 369 988	46 890 337	126 479 651	100 154 128	73 215 860	26 325 523	40 149	0,038	34	62 336 981	111 033 007	64,04	4 604 429	15,90
10)	57 000	5 069	288 949 980	60 558 988	228 390 992	178 144 973	110 805 007	50 246 018	35 142	0,063	145	131 028 249	157 921 731	54,65	7 674 048	14,44
11)	23 000	6 282	144 474 990	42 741 947	101 733 043	81 851 773	62 623 217	19 881 269	13 031	0,032	63	45 867 114	98 607 876	68,25	3 837 024	16,32
Итого			1 155 799 920	305 010 671	850 789 249	673 615 614	482 184 306	177 173 635		0,253		424 686 723	731 113 197	63,26	30 696 192	15,71
12)	50 100	1 442	72 237 495	16 370 974	55 866 521	40 575 887	31 661 608	15 290 635	28 141	0,016	11	34 886 325	37 351 170	51,71	1 918 512	16,50
13)	53 600	674	36 118 748	13 185 487	22 933 261	19 387 943	16 730 804	3 545 317	28 772	0,008	1	7 653 692	28 465 055	78,81	959 256	17,44
14)	53 600	809	43 342 497	16 222 584	27 119 913	22 153 532	21 188 965	4 966 381	27 396	0,009	2	10 158 842	33 183 655	76,56	1 151 107	18,41
15)	65 100	1 110	72 237 495	16 370 974	55 866 521	44 575 887	27 661 608	11 290 635	40 172	0,016	7	29 485 168	42 752 327	59,18	1 918 512	14,42

16)	79 900	271	21 671 249	6 111 292	15 559 956	13 136 766	8 534 482	2 423 190	48 434	0,005	0	6 153 104	15 518 144	71,61	575 554	14,83
17)	79 900	271	21 671 249	6 111 292	15 559 956	13 136 766	8 534 482	2 423 190	48 434	0,005	0	6 153 104	15 518 144	71,61	575 554	14,83
18)	159 900	45	7 223 750	4 037 097	3 186 652	2 635 589	4 588 161	551 063	58 340	0,002	0	867 612	6 356 137	87,99	191 851	23,92

Продолжение приложения Г

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
19)	111 700	323	36 118 748	8 185 487	27 933 261	23 287 943	12 830 804	4 645 317	72 020	0,008	1	13 076 581	23 042 167	63,80	959 256	13,38
20)	65 100	999	65 013 746	15 333 876	49 679 869	36 750 298	28 263 447	12 929 571	36 799	0,014	7	29 741 590	35 272 156	54,25	1 726 661	16,37
21)	88 800	244	21 671 249	9 111 292	12 559 956	11 796 766	9 874 482	763 190	48 338	0,005	0	1 674 952	19 996 296	92,27	575 554	17,16
22)	63 700	1 134	72 237 495	25 370 974	46 866 521	36 555 887	35 681 608	10 310 635	32 235	0,016	5	20 873 903	51 363 592	71,10	1 918 512	18,60
23)	28 100	5 141	144 474 990	36 741 947	107 733 043	79 031 773	65 443 217	28 701 269	15 371	0,032	71	63 362 039	81 112 951	56,14	3 837 024	17,06
24)	68 900	1 048	72 237 495	19 370 974	52 866 521	42 735 887	29 501 608	10 130 635	40 761	0,016	6	24 805 823	47 431 672	65,66	1 918 512	15,38
Итого			686 256 203	192 524 249	493 731 953	385 760 924	300 495 279	107 971 030		0,150		246 578 879	439 677 324	64,07	18 225 864	16,49
25)	55 308	4 354	240 791 650	71 903 245	168 888 405	123 732 956	117 058 694	45 155 449	28 421	0,053	89	92 885 498	147 906 152	61,42	6 395 040	18,30
26)	65 500	2 757	180 593 738	46 927 434	133 666 304	106 259 717	74 334 021	27 406 587	38 540	0,040	40	66 584 020	114 009 718	63,13	4 796 280	15,50
27)	31 839	3 781	120 395 825	30 951 623	89 444 202	72 766 478	47 629 347	16 677 725	19 243	0,026	35	42 157 378	78 238 447	64,98	3 197 520	14,90
28)	31 839	5 672	180 593 738	47 927 434	132 666 304	113 479 717	67 114 021	19 186 587	20 007	0,040	64	51 628 220	128 965 518	71,41	4 796 280	13,99
29)	31 839	3 781	120 385 825	36 948 803	83 437 022	68 080 877	52 304 948	15 356 145	18 006	0,026	29	35 343 926	85 041 899	70,64	3 197 254	16,36
Итого			842 760 776	234 658 539	608 102 237	484 319 745	358 441 031	123 782 492		0,185		291 035 401	551 725 375	65,47	22 382 375	16,01
30)	65 200	1 108	72 237 465	24 370 965	47 866 500	34 335 870	37 901 595	13 530 630	30 991	0,016	6	25 788 319	46 449 146	64,30	1 918 511	19,76
31)	36 600	3 355	122 803 742	30 630 655	92 173 087	73 895 008	48 908 734	18 278 079	22 023	0,027	34	45 893 981	76 909 761	62,63	3 261 470	15,00
32)	25 800	7 560	195 041 237	45 001 629	150 039 608	107 030 894	88 010 343	43 008 714	14 158	0,043	158	95 312 352	99 728 885	51,13	5 179 982	16,99
33)	41 200	2 630	108 356 243	29 556 461	78 799 782	63 963 830	44 392 413	14 835 952	24 321	0,024	21	36 212 676	72 143 567	66,58	2 877 768	15,43

34)	126 400	257	32 506 873	11 166 938	21 339 935	17 645 149	14 861 724	3 694 786	68 612	0,007	0	8 081 561	24 425 312	75,14	863 330	17,21
35)	90 700	757	68 625 629	20 352 427	48 273 202	40 153 097	28 472 532	8 120 104	53 069	0,015	3	19 571 399	49 054 230	71,48	1 822 587	15,62
36)	83 400	693	57 789 996	15 296 779	42 493 217	36 644 709	21 145 287	5 848 508	52 884	0,013	2	15 983 952	41 806 044	72,34	1 534 810	13,78
37)	66 200	982	65 013 765	17 333 882	47 679 883	37 190 309	27 823 456	10 489 574	37 869	0,014	5	24 510 496	40 503 269	62,30	1 726 661	16,11
Итого			722 374 950	193 709 736	528 665 214	410 858 867	311 516 083	117 806 347		0,158		273 181 254	449 193 696	62,18	19 185 120	16,24
38)	40 500	6 946	281 313 000	167 787 800	113 525 200	90 549 656	190 763 344	22 975 544	13 036	0,062	52	33 881 348	247 431 652	87,96	7 471 222	25,53
39)	55 600	4 783	265 934 800	160 610 880	105 323 920	82 652 658	183 282 142	22 671 262	17 281	0,058	34	32 895 063	233 039 737	87,63	7 062 802	25,95
40)	80 000	1 615	129 200 000	77 020 000	52 180 000	43 200 400	85 999 600	8 979 600	26 749	0,028	5	13 490 346	115 709 654	89,56	3 431 345	25,06

Окончание приложения Г

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Итого			676 447 800	405 418 680	271 029 120	216 402 714	460 045 086	54 626 406		0,148		80 322 372	596 125 428	88,13	17 965 369	25,61
Прочие			481 583 300	135 806 491	345 776 809	269 705 911	211 877 389	76 070 898		0,105		172 904 123	308 679 177	64,10	12 790 080	16,57
			4 565 222 949	1 467 128 366	3 098 094 583										121 245 000	

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Расчеты для матрицы Маркон по предложенному ассортименту ОАО МК «Шатура»

Показатели	Цена	Кол-во	ВР	ВМ	С-сть	Пер.з.	ВМ на ед.	% ВМ	Q	P	C	MCA	MCU	MSI
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1)	129 400	447	57 789 996	23 305 287	45 493 217	34 484 709	52 184	0,403	0	1	0	0	1	0
2)	129 400	335	43 342 497	21 188 965	27 119 913	22 153 532	63 260	0,489	0	1	0	0	1	1
3)	119 600	483	57 789 996	23 865 287	43 493 217	33 924 709	49 391	0,413	0	1	0	0	1	0
4)	61 900	1 634	101 132 493	43 554 252	70 613 130	57 578 241	26 658	0,431	0	0	1	0	0	0
5)	65 500	1 544	101 132 493	44 374 252	76 613 130	56 758 241	28 740	0,439	0	0	1	0	0	0
6)	159 900	181	28 894 998	13 832 643	16 746 609	15 062 355	76 547	0,479	0	1	0	0	1	1
7)	159 900	271	43 342 497	18 408 965	28 119 913	24 933 532	67 915	0,425	0	1	0	0	1	0
8)	36 100	3 202	115 579 992	47 010 573	85 986 434	68 569 419	14 683	0,407	1	0	1	0	0	0
9)	69 500	2 495	173 369 988	73 215 860	126 479 651	100 154 128	29 351	0,422	1	0	1	1	0	0
10)	57 000	5 069	288 949 980	110 805 007	228 390 992	178 144 973	21 858	0,383	1	0	1	1	0	0
11)	23 000	6 282	144 474 990	62 623 217	101 733 043	81 851 773	9 969	0,433	1	0	1	1	0	0
12)	50 100	1 442	72 237 495	31 661 608	55 866 521	40 575 887	21 959	0,438	0	0	0	0	0	0
13)	53 600	674	36 118 748	16 730 804	22 933 261	19 387 943	24 828	0,463	0	0	0	0	0	1
14)	53 600	809	43 342 497	21 188 965	27 119 913	22 153 532	26 204	0,489	0	0	0	0	0	1
15)	65 100	1 110	72 237 495	27 661 608	55 866 521	44 575 887	24 928	0,383	0	0	0	0	0	0
16)	79 900	271	21 671 249	8 534 482	15 559 956	13 136 766	31 466	0,394	0	1	0	0	0	0
17)	79 900	271	21 671 249	8 534 482	15 559 956	13 136 766	31 466	0,394	0	1	0	0	0	0
18)	159 900	45	7 223 750	4 588 161	3 186 652	2 635 589	101 560	0,635	0	1	0	0	1	1
19)	111 700	323	36 118 748	12 830 804	27 933 261	23 287 943	39 680	0,355	0	1	0	0	1	0
20)	65 100	999	65 013 746	28 263 447	49 679 869	36 750 298	28 301	0,435	0	0	0	0	0	0

Окончание приложения Д

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
21)	88 800	244	21 671 249	9 874 482	12 559 956	11 796 766	40 462	0,456	0	1	0	0	1	1
22)	63 700	1 134	72 237 495	35 681 608	46 866 521	36 555 887	31 465	0,494	0	0	0	0	0	1
23)	28 100	5 141	144 474 990	65 443 217	107 733 043	79 031 773	12 729	0,453	1	0	1	1	0	1
24)	68 900	1 048	72 237 495	29 501 608	52 866 521	42 735 887	28 139	0,408	0	0	0	0	0	0
25)	55 308	4 354	240 791 650	117 058 694	168 888 405	123 732 956	26 887	0,486	1	0	1	1	0	1
26)	65 500	2 757	180 593 738	74 334 021	133 666 304	106 259 717	26 960	0,412	1	0	1	1	0	0
27)	31 839	3 781	120 395 825	47 629 347	89 444 202	72 766 478	12 596	0,396	1	0	1	0	0	0
28)	31 839	5 672	180 593 738	67 114 021	132 666 304	113 479 717	11 832	0,372	1	0	1	1	0	0
29)	31 839	3 781	120 385 825	52 304 948	83 437 022	68 080 877	13 833	0,434	1	0	1	1	0	0
30)	65 200	1 108	72 237 465	37 901 595	47 866 500	34 335 870	34 209	0,525	0	0	0	0	1	1
31)	36 600	3 355	122 803 742	48 908 734	92 173 087	73 895 008	14 577	0,398	1	0	1	1	0	0
32)	25 800	7 560	195 041 237	88 010 343	150 039 608	107 030 894	11 642	0,451	1	0	1	1	0	0
33)	41 200	2 630	108 356 243	44 392 413	78 799 782	63 963 830	16 879	0,410	1	0	1	0	0	0
34)	126 400	257	32 506 873	14 861 724	21 339 935	17 645 149	57 788	0,457	0	1	0	0	1	1
35)	90 700	757	68 625 629	28 472 532	48 273 202	40 153 097	37 631	0,415	0	1	0	0	1	0
36)	83 400	693	57 789 996	21 145 287	42 493 217	36 644 709	30 516	0,366	0	1	0	0	0	0
37)	66 200	982	65 013 765	27 823 456	47 679 883	37 190 309	28 331	0,428	0	0	0	0	0	0
38)	40 500	6 946	281 313 000	190 763 344	113 525 200	90 549 656	27 464	0,678	1	0	1	1	0	1
39)	55 600	4 783	265 934 800	183 282 142	105 323 920	82 652 658	38 319	0,689	1	0	1	1	1	1
40)	80 000	1 615	129 200 000	85 999 600	52 180 000	43 200 400	53 251	0,666	0	1	0	1	1	1
Прочие			481 583 300	211 877 389	345 776 809	269 705 911								
среднее	72 688	2 162	102 090 991	47 817 045	68 807 944	54 273 947	33 161	0,453						
ИТОГО			4 565 222 949	2 124 559 174	3 098 094 583	2 440 663 774								

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2014 г. ОАО МК «Шатура»

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2014 г.

Организация Открытое Акционерное Общество "Мебельная компания "ШАТУРА" Форма по ОКУД _____ Дата (число, месяц, год) _____
Идентификационный номер налогоплательщика _____ по ОКПО _____
Вид экономической деятельности Производство прочей мебели по ОКВЭД _____
Организационно-правовая форма/форма собственности Открытое акционерное общество/ Частная собственность по ОКОПФ/ОКФС _____
Единица измерения: в тыс. руб. _____ по ОКЕИ _____

Местонахождение (адрес) 140700, Московская обл., Шатурский р-н, Шатура г., Ботинский проезд, д. № 37

Коды		
0710001		
31	12	2014
00253149		
5049007736		
36.14		
1 22 47	16	
384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 20 <u>14</u> г.	На 31 декабря 20 <u>13</u> г.	На 31 декабря 20 <u>12</u> г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
1, 2, 3	Нематериальные активы	1110	386	404	410
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140			
4, 5, 6, 7, 19	Основные средства	1150	1 000 345	1 059 753	1 158 659
	в том числе				
7	незавершенные капитальные вложения	1151	36 936	21 586	24 313
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
8	Финансовые вложения	1170	122	122	122
	Отложенные налоговые активы	1180	11 899	14 275	19 309
	Прочие внеоборотные активы	1190	10 651	1 566	1 608
	Итого по разделу I	1100	1 023 403	1 076 120	1 180 108
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
9, 10, 19	Запасы	1210	1 079 325	1 228 821	1 276 918
11	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	24 959	28 741	47 511
12, 13, 19, 20	Дебиторская задолженность	1230	1 116 672	768 094	572 259
	в том числе				
12, 13	расчеты с покупателями и заказчиками	1231	1 050 759	710 846	487 286
12, 13	авансы выданные	1232	48 993	30 995	42 466
12	выданные займы	1233	96	96	96
8	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	328 407	11 687	9 912
	Прочие оборотные активы	1260	1 682	1 350	4 475
	Итого по разделу II	1200	2 551 045	2 038 693	1 911 075
	БАЛАНС	1600	3 574 448	3 114 813	3 091 183

Окончание приложения Е

Форма 0710001 с. 2

Показатель	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 20 14 г.	На 31 декабря 20 13 г.	На 31 декабря 20 12 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	23 024	23 024	23 751
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-)	(-)	(18 899)
14	Переоценка внеоборотных активов	1340	70 918	71 361	72 919
14	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	373 265	373 265	373 265
	Резервный капитал	1360	5 756	5 756	5 938
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1 091 507	1 116 850	1 131 746
	Итого по разделу III	1300	1 564 470	1 590 256	1 588 720
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
15	Заемные средства	1410	150 000	600 000	500 000
	Отложенные налоговые обязательства	1420	75 919	78 884	78 767
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	225 919	678 884	578 767
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
15	Заемные средства	1510	1 142 319	363 164	443 302
15, 17, 20	Кредиторская задолженность	1520	608 938	447 202	446 301
	в том числе				
16	расчеты с поставщиками и подрядчиками	1521	398 997	280 654	263 238
16	авансы полученные	1522	65 503	39 659	39 856
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
18	Оценочные обязательства	1540	32 802	35 307	34 093
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	1 784 059	845 673	923 696
	БАЛАНС	1700	3 574 448	3 114 813	3 091 183

Руководитель

Деллароса Д.
(подпись)

Деллароса Д.
(расшифровка подписи)

Главный бухгалтер

Шакина Н. А.
(подпись)

Шакина Н. А.
(расшифровка подписи)

" 06 " марта 20 15 г.



ПРИЛОЖЕНИЕ К
АУДИТОРСКОМУ ЗАКЛЮЧЕНИЮ
ООО «ФИНАКСПЕРТИЗА»

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Отчет о финансовых результатах за 2014 г. ОАО МК «Шатура»

Отчет о финансовых результатах
за 12 месяцев 2014 г.

	Дата (число, месяц, год)	Форма по ОКУД	Коды	
Организация <u>Открытое акционерное общество "Мебельная компания "ШАТУРА"</u>	31	0710002	31	12
Идентификационный номер налогоплательщика	по ОКПО	00253149	2014	
Вид экономической деятельности <u>Производство прочей мебели</u>	ИНН	5049007736		
Организационно-правовая форма/ форма собственности <u>Открытое акционерное общество/ Частная собственность</u>	по ОКВЭД	36.14		
Единица измерения: в тыс. руб.	по ОКОПФ / ОКФС	1 22 47	16	
	по ОКЕИ	384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За 12 месяцев 2014	За 12 месяцев 2013
21	Выручка	2110	4 815 833	5 110 186
21,22	Себестоимость продаж	2120	(3 525 693)	(3 670 905)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1 290 140	1 439 281
22	Коммерческие расходы	2210	(652 800)	(839 421)
22	Управленческие расходы	2220	(402 741)	(433 806)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	234 599	166 054
	Доходы от участия в других организациях	2310	93	51
	Проценты к получению	2320	2 644	15
	Проценты к уплате	2330	(139 589)	(103 271)
23	Прочие доходы	2340	137 731	127 494
23	Прочие расходы	2350	(253 822)	(169 777)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	(18 344)	20 566
	Текущий налог на прибыль в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2410	(8 013)	(11 119)
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2421	(11 093)	(12 157)
	Изменение отложенных налоговых активов	2430	2 965	1 966
	Прочее	2450	(2 376)	(7 117)
	Прочее	2460	(18)	(2 760)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	(25 786)	1 536

Форма 0710002 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	За 12 месяцев 2014	За 12 месяцев 2013
	СПРАВОЧНО			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	(25 786)	1 536
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	56,00	3,34
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910		

Руководитель

(подпись)

Деллороса Д.
(расшифровка подписи)

Главный бухгалтер

(подпись)

Шакина Н. А.
(расшифровка подписи)

06 _____ марта 2015 г.



ПРИЛОЖЕНИЕ К
АУДИТОРСКОМУ ЗАКЛЮЧЕНИЮ
ООО «ФИНАКСПЕРГИЗА»

6