



ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО МОРСКОГО И РЕЧНОГО ТРАНСПОРТА
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота имени адмирала
С.О. Макарова»
(ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»)
Воронежский филиал

Факультет _____ Экономике и финансов
Кафедра _____ Экономике и менеджмента
Направление _____
подготовки _____ 38.03.02 «Менеджмент»
Форма обучения _____ Заочная

«К ЗАЩИТЕ ДОПУЩЕНА»
И.о.заведующего кафедрой

(подпись)

к.т.н., доцент. Зайцева Т.В.
(ФИО)

«__» _____ 2022 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Обучающегося: _____ Камалтыновой Ульяны Александровны

Вид работы: _____ Выпускная квалификационная работа бакалавра

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Тема: _____ «Анализ и совершенствование ассортиментной
политики предприятия
(на примере ООО «Лебедянский»)»

Руководитель _____ Проф. ВФ ФГБОУ ВО «ГУМРФ им. адм. С.О.Макарова
работы: _____ (должность, подпись, фамилия, инициалы, дата)

Консультант _____ Вертакова Ю.В.

_____ (должность, подпись, фамилия, инициалы, дата)

Обручающийся _____ Камалтынова У.А.
(подпись, фамилия, инициалы, дата)

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО МОРСКОГО И РЕЧНОГО ТРАНСПОРТА
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота имени адмирала
С.О. Макарова»
(ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»)
Воронежский филиал

Факультет	Экономики и финансов
Кафедра	Экономики и менеджмента
Направление подготовки	38.03.02 «Менеджмент»
Форма обучения	Заочная

«УТВЕРЖДАЮ»

И.о. заведующего кафедрой

_____ к.т.н., доц. Зайцева Т.В.

(подпись)

« _____ » _____ 2022 г.

Задание
на выпускную квалификационную работу
бакалавра

Обучающемуся _____ Камалтыновой Ульяне Александровне
(фамилия, имя, отчество)

Тема: _____ «Анализ и совершенствование ассортиментной политики
_____ предприятия
(на примере ООО «Лебедянский»)»

Утверждена приказом ректора Университета от « 15 » 04 2022 г. № 173-Ф

Срок сдачи законченной работы (проекта) « 20 » июня 2022 г.

Исходные данные к работе _____ Бухгалтерский баланс, Отчет о финансовых
результатах, нормативные документы, данные бухгалтерского учета исследуемого
предприятия.

Перечень вопросов, подлежащих исследованию (краткое содержание работы):

– Введение. Актуальность темы, цели и задачи выпускной квалификационной работы,
объект исследования, теоретическая и практическая базы исследования.

– Глава 1. _____ Теоретические основы управления ассортиментной политикой
(наименование главы)

предприятия

(содержание главы и ее разделов, параграфов)

– Глава 2. _____ Анализ ассортиментной политики ООО «Лебедянский» и оценка ее
(наименование главы)

влияния на конкурентоспособность предприятия

(содержание главы и ее разделов, параграфов)

– Глава 3. Разработка рекомендаций совершенствованию ассортиментной политики

(наименование главы)

ООО «Лебедянский»

(содержание главы и ее разделов, параграфов)

– Заключение. Выводы по работе в целом. Оценка степени решения поставленных Практические рекомендации.

Перечень графического материала (или презентационного материала):
электронная презентация

Консультанты по разделам ВКР (при наличии):

1

—

(должность, фамилия, имя, отчество, глава № 1)

2

(должность, фамилия, имя, отчество, глава № 2)

3

—

(должность, фамилия, имя, отчество, глава № 3)

Дата выдачи задания « 15 » октября 2021 г.

Задание согласовано и принято к исполнению: «15 » октября 2021г.

Руководитель ВКР:

профессор, д.э.н. Вертакова Юлия Владимировна

(должность, ученая степень, ученое звание, фамилия, имя, отчество)

(подпись)

Обучающийся:

М-4-2, Камалтынова Ульяна Александровна

(группа, фамилия, имя, отчество)

(подпись)

Содержание

Введение	4
1. Теоретические основы формирования ассортиментной политики предприятия	7
1.1 Цели и задачи ассортиментной политики предприятия	7
1.2 Ассортиментная политика как инструмент эффективного маркетинга	13
1.3 Принципы и методы управления ассортиментом предприятия	19
2. Анализ ассортиментной политики ООО «Лебедянский» и оценка ее влияния на финансовые результаты деятельности предприятия	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Лебедянский»	25
2.2 Анализ ассортиментной политики ООО «Лебедянский»	30
2.3 Оценка влияния ассортиментной политики на финансовое состояние и финансовые результаты деятельности ООО «Лебедянский»	40
3. Разработка рекомендаций по совершенствованию ассортиментной политики ООО «Лебедянский»	49
3.1 Выявление резервов совершенствования ассортиментной политики ООО «Лебедянский»	49
3.2 Рекомендации по совершенствованию ассортиментной политики ООО «Лебедянский»	57
Заключение	65
Список использованных источников	68
Приложения	72

Введение

Современный этап развития российской экономики характеризуется повышением внимания к проблемам повышения эффективности коммерческой деятельности предприятия, что обусловлено постоянным ростом конкуренции на товарных рынках, и высоким уровнем динамизма изменения запросов потребителей. В конечном итоге, устойчивость развития предприятий обусловлена эффективностью коммерческой деятельности, от которой непосредственно зависит величина получаемой выручки и прибыли.

Успех коммерческой деятельности предприятия зависит от целого ряда факторов, одним из которых является эффективная ассортиментная политика. Научно обоснованная с учетом специфики отраслевого рынка ассортиментная политика обеспечивает устойчивые позиции предприятия на рынке и получение необходимого для его развития уровня прибыли.

Положительная динамика показателей роста товарооборота и скорости реализации готовой продукции предприятия достигается с помощью целенаправленной ассортиментной политики, определяющей рациональность, полноту и стабильность товарного ассортимента, который, в свою очередь, должен полностью соответствовать ожиданиям потребителей. Правильно обоснованная ассортиментная политика не только решает задачу оптимизации товарных групп и стратегических зон маркетинга современного предприятия, позволяя экономить за счет их внутренней связанности и возможности использования общей системы производства и распределения продукции, но и обеспечивает защиту ассортиментного портфеля предприятия от возможных изменений рыночной ситуации (за счет значительной диверсификации продуктовых позиций).

Ассортиментная политика, сформированная с учетом динамики изменения рыночной среды, активизирует сбытовую деятельность предприятия, и прямо воздействует на уровень его маржинального дохода, позволяя управлять уровнем получаемой чистой прибыли. В то время как несбалансирован-

ная структура ассортиментного портфеля предприятия ведет к снижению уровня зарабатываемой им прибыли, потере конкурентных позиций на перспективных сегментах товарных рынков, и, как следствие этого, нарушается устойчивость развития предприятия.

Проблемами управления, анализа и оценки эффективности ассортиментной политики предприятия занимались такие отечественные и зарубежные учёные, как А.Г. Аганбегян, И.Л. Акулич, Г.Ассэль, Л.Е. Басовский, А.К. Баутов, Е.А. Березин, О.С. Виханский, В.Я. Горфинкель, Л.И. Дашкова, П.Диксон, Е.Дихтль, П.Дойль, Д.Дэй, В.Н. Еремин, А.Е. Карлик, М.И. Кныш, Н.Я. Колюжнова, Ф. Котлер, Ж-Ж. Ламбен, А.П. Панкрухин, О.С. Раймовский, А.Я. Якобсон и многие другие.

Вышесказанное объясняет актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы, в рамках которой проводится обоснование направлений совершенствования ассортиментной политики для обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Целью выпускной квалификационной работы является теоретическое обоснование, анализ и разработка практических рекомендаций по совершенствованию ассортиментной политики на примере конкретного предприятия.

В качестве объекта исследования в выпускной квалификационной работе было выбрано предприятие ООО «Лебедянский», основным видом деятельности которого является производство соковой продукции широкой номенклатуры.

Для достижения поставленной в работе цели были решены следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы формирования ассортиментной политики предприятия: рассмотреть цели и задачи, охарактеризовать ее как элемент маркетинга, исследовать принципы и методы управления ассортиментом выпускаемой предприятием продукции.

2. Провести анализ ассортиментной политики исследуемого предприятия ООО «Лебедянский», дать оценку ее влияния на финансовые результаты

деятельности предприятия.

3. Разработать рекомендации по совершенствованию ассортиментной политики исследуемого предприятия ООО «Лебедянский».

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы были изучены действующие законодательные акты и инструктивно-методические положения Российской Федерации, научная и учебная литература, бухгалтерская и статистическая отчетность ООО «Лебедянский».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав основной части и заключения. Общий объем работы составляет 64 страницы печатного текста, включая 11 таблиц, 27 рисунков и содержит 2 приложения.

1. Теоретические основы формирования ассортиментной политики предприятия

1.1 Цели и задачи ассортиментной политики предприятия

Ассортиментная политика по праву считается одним из важнейших инструментов повышения конкурентоспособности предприятия и эффективности его деятельности, поскольку она позволяет получать максимально возможную прибыль за счет формирования оптимальной структуры ассортимента и внедрения новых видов продукции на предприятии.

Существует несколько подходов к определению и пониманию сущности ассортиментной политики. В частности, по мнению одних ученых, это – формирование наборов продукции для реализации потребителям, по мнению других, – действия менеджеров предприятия, которые направлены на расширение ассортимента. Наряду с этим, некоторые ученые трактуют ассортиментную политику как управление ассортиментом предприятия с учетом сложившейся конъюнктуры рынка [11, с. 162].

Вместе с этим, ассортиментную политику считают важным элементом стратегии развития предприятия, поэтому ее рассматривают как систему мер стратегического характера, которая нацелена на формирование конкурентоспособной модели, способной обеспечить предприятие необходимой суммой прибыли и устойчивое положение на рынке (в сегменте).

С точки зрения функционирующего торгового предприятия, ассортиментная политика представляет собой целенаправленную деятельность в области товарного обеспечения рынка или его определенного сегмента, которая базируется на долгосрочном планировании для удовлетворения существующего спроса потребителей и обеспечения рентабельности деятельности торгового предприятия. В данном контексте, при растущей конкуренции, ассортиментная политика служит инструментом конкурентной борьбы, в которой побеждает то торговое предприятие, которое предоставит са-

мый выгодный для покупателей (по сравнению с конкурентами) ассортимент товаров, обеспечивающий наиболее полное удовлетворение их потребностей. Это приводит к активизации сбытовой деятельности предприятия, росту объема продаж и маржинальной прибыли.

В большинстве случаев, в экономической литературе под ассортиментной политикой понимают политику, которая ориентирована на определение номенклатуры производимых или реализуемых товаров, продукции (услуг) с учетом собственных возможностей, возможностей поставщиков и партнеров, потребностей рынка, степени риска, сезонности спроса, конъюнктуры, динамики цен и других факторов [14, с. 239].

В соответствии с данным подходом к пониманию ассортиментной политики предприятия, – в ее основе лежит определение наилучшего (с точки зрения потребительского предпочтения на данном отраслевом рынке или сегменте) набора товаров, т.е. ассортимента. Поэтому ассортиментную политику многие эксперты рассматривают как основные направления формирования наилучшего, с точки зрения потребителей, ассортимента, определяемые руководством службы сбыта предприятия.

Ассортимент – это определенная совокупность продукции, объединенная в группы по какому-либо признаку [27, с. 136].

Структура ассортимента характеризуется удельной долей каждого вида и (или) наименования продукции в общем наборе, и представляет собой процентное соотношение определенных совокупностей продукции к их общему количеству.

В экономической литературе, ассортиментную политику не случайно называют ключевым фактором роста конкурентоспособности и рентабельности предприятия. Это обусловлено ее важнейшей ролью [34, с. 79]:

- 1) в повышении объемов продаж продукции (выручки) предприятия;
- 2) в повышении получаемой предприятием уровня прибыли;
- 3) в улучшении рыночных позиций предприятия.

Обоснование ассортиментной политики необходимо для определения условий безубыточной работы предприятия, управления объемом прибыли с целью прогнозирования величины собственных инвестиций в развитие бизнеса [14, с. 217].

Как показывает практика, по мере развития рынков, запросы и ожидания потребителей все больше усложняются и дифференцируются. Следствием этого, является распределение рынка на все большее количество сегментов, в каждом из которых потребители имеют особые требования. Такая ситуация, характеризуемая раздроблением рыночных сегментов, усложняет предприятиям-производителям продукции решение задачи формирования своей ассортиментной политики. Соответственно, в таких сложных условиях функционирования выигрывают только те предприятия, которые могут грамотно формировать и эффективно управлять своей ассортиментной политикой, подчиняя ее цели обеспечения наилучшего положения на рынке и устойчивого развития.

Предприятие не сможет успешно существовать на рынке, если оно не отслеживает динамику изменения ассортимента с учетом многообразия спроса и тенденции его развития, который складывается под влиянием множества факторов [11, с. 76].

Ассортиментная политика предполагает сбор и анализ информации о характеристиках различных сегментов рынков и товаров на них, динамики цен, существующих и новых, зарождающихся покупательских предпочтений, макроэкономических тенденций и проч. Имеет большое значение предпочтение потребителей, которые меняются под воздействием развития культуры потребления, новых тенденций, а также научно-технического прогресса. Цикличность формирования ассортимента обеспечивают, с одной стороны, усовершенствование существующих продуктов, которые будут наилучшим образом удовлетворять предпочтения потребителей, а с другой – создание новых продуктов для удовлетворения существующего и либо возникающего спроса.

Все вышеперечисленные факторы ассортиментной политики необходимы для определения условий максимально возможной эффективности деятельности предприятия, и регулирование перечисленных факторов составляет сущность управления ассортиментом и достигается посредством установления определенных требований или ограничений, которые предъявляются к оптимальному, т.е. наилучшему в сложившихся условиях, ассортименту.

Таким образом, ассортиментная политика предприятия должна быть ориентирована на определение целевой аудитории потребителей продукции, грамотное формулирование основных принципов и механизмов управления ассортиментом. Вместе с этим, она должна максимально полно удовлетворять потребности покупателей, повышая при этом эффективность рыночных отношений между потребителями и поставщиками.

Соответственно, и сущность ассортиментной политики заключается в формировании наилучшего ассортимента продукции в зависимости от существующих потребностей рынка, финансового состояния предприятия и его стратегических целей.

Ассортиментная политика обычно преследует долгосрочные цели: в частности, предприятие может функционировать на рынке ради будущей успешной деятельности и не получать в настоящий момент высокой прибыли.

Основной целью ассортиментной политики, по мнению экспертов, является определение набора товарных групп, наиболее предпочтительного для успешного функционирования предприятия на рынке и обеспечивающего конкурентоспособность и экономическую эффективность его деятельности. Ассортиментная политика предприятия предполагает также решение вопроса о целесообразности открытия собственного производства комплектующих или приобретением их на стороне.

На ассортиментную политику предприятия в немалой степени влияет и изменение товарного ассортимента предприятий-конкурентов, выпускающих продукцию с аналогичными свойствами, а также создание побочных продук-

тов из отходов производства, способствующих расширению товарной номенклатуры.

Задачами ассортиментной политики предприятия могут быть [9, с. 87]:

- удовлетворение запросов потребителей;
- завоевание новых покупателей путем расширения сферы применения существующей продукции (такой подход отличается определенной консервативностью, так как рассчитан на краткосрочные результаты и предполагает удлинение жизненного цикла устаревающих товаров за счет нахождения новых рынков сбыта);
- оптимизация финансовых результатов предприятия, когда формирование ассортимента основывается на ожидаемой рентабельности и объеме прибыли;
- оптимальное использование технологических знаний и опыта предприятия (хотя технологическое преимущество предприятия бывает довольно хрупко);
- соблюдение принципа гибкости за счет диверсификации сфер деятельности предприятия и включения нетрадиционных для нее отраслей в портфель стратегических зон хозяйствования;
- соблюдение принципа синергизма, предполагающего расширение областей производства и услуг предприятия, связанных между собой определенной технологией, единой квалификацией кадров и другой логической зависимостью, дающей значительную экономию затрат.

Наличие сбалансированного ассортимента по праву считается экспертами одним из главных условий обеспечения эффективных продаж. Именно поэтому каждое современное предприятие стремится сформировать эффективный ассортиментный портфель, в максимальной степени соответствующий ожиданиям потребителей.

1.2 Ассортиментная политика как инструмент эффективного маркетинга

В современных рыночных условиях, когда потребители диктуют участникам каждого отраслевого рынка правила игры, определяя наборы тех продуктов и услуг, которые обеспечат предприятию необходимый уровень конкурентоспособности, ассортиментная политика является одним из важнейших инструментов и составляющих маркетинга в конкурентной борьбе предприятия.

Базисом ассортиментной политики является маркетинговая стратегия предприятия. Маркетинговая стратегия позволяет прогнозировать и моделировать развитие ситуации на рынке после принятия тех или иных стратегических решений, поэтому ее разработка является одной из самых ответственных задач в маркетинговом управлении.

Маркетинговая стратегия – элемент стратегии деятельности предприятия, направленный на разработку, производство и доведение до покупателя товаров и услуг, наиболее соответствующих его потребностям. В рамках маркетинговой стратегии предприятия формируется [14, с. 117]:

- 1) портфельная стратегия, которая определяет сбалансированность ассортимента предприятия, устанавливает принципы, последовательность и акценты в развитии каждой товарной группы, определяет новые привлекательные рынки для предприятия;
- 2) ассортиментная стратегия, которая описывает принцип развития и значение каждой товарной группы в портфеле предприятия, определяет широту и правила ротации ассортимента, принципы дифференциации продуктов между собой, а также включает план по разработке новых продуктов;
- 3) стратегия продвижения, которая определяет целевой рынок для продвижения и основные цели коммуникации, включает план рекламных мероприятий, отражает ключевые медиа показатели

рекламных кампаний бренда, принципы поддержки новинок и основного ассортимента предприятия, определяет размер его рекламного бюджета.

В данном контексте, ассортиментная политика, может быть рассмотрена как система мер по управлению динамичным набором ассортиментных комплексов маркетинга для разных сегментов рынка, направленная на обеспечение и развитие стратегических конкурентных преимуществ предприятия-производителя продукции.

Основными направлениями развития ассортиментной стратегии предприятия являются: совершенствование структуры ассортиментного портфеля; дифференциация внутри каждой товарной группы; развитие брендинга и фирменного названия товара; улучшение ценности товара для покупателя и др. (рис. 1.1).

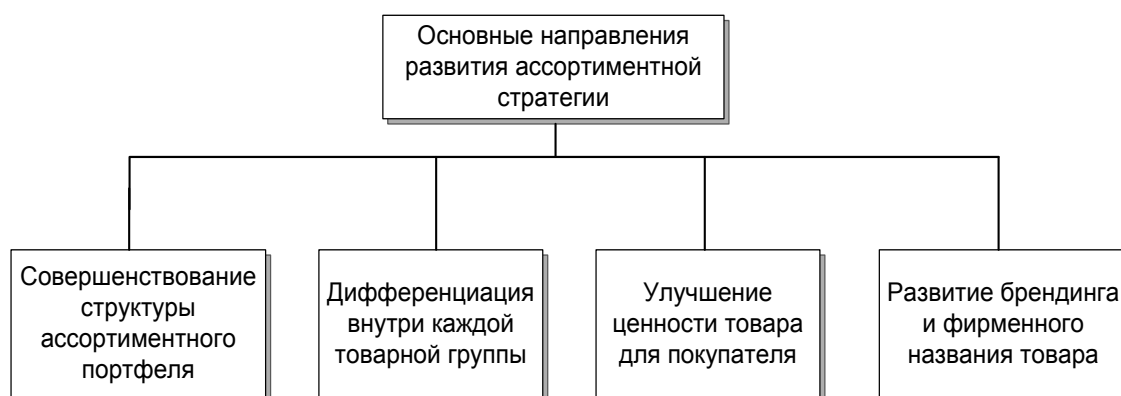


Рисунок 1.1 – Направления развития ассортиментной стратегии предприятия

Разработка ассортиментной стратегии предприятия является весьма сложным и достаточно трудоемким процессом, который не только требует полного понимания текущей ситуации на отраслевом рынке и знания рыночных тенденций (прогнозов), но и стратегий основных конкурентов.

В ходе формирования ассортиментной стратегии предприятия детально исследуются потребители, изучается явный удовлетворенный и скрытый спрос, оценивается потенциал свободных рыночных ниш и направления развития товара [17, с. 294].

На первом этапе разработки ассортиментной стратегии, в процессе формирования и совершенствования структуры ассортиментного портфеля предприятия:

- 1) изучается количество товарных групп, их доля в портфеле, как по объему продаж, так и по величине прибыли, ретроспективная динамика портфельной доли и рентабельности за предыдущие три года;
- 2) оценивается широта ассортимента путем количественной оценки отдельных товарных единиц в каждой группе;
- 3) определение назначения каждой товарной группы в ассортиментном портфеле предприятия, – выявляются «генераторы» продаж; дополняющие или комплементарные товарные группы; оцениваются отдельные характеристики товаров, которые обеспечивают их позиционирование;
- 4) оценивается конкурентоспособность каждой товарной группы с выделением ключевого параметра;
- 5) осуществляются прогнозы по росту или снижению доли каждой товарной группы в ассортиментном портфеле предприятия, прогнозы по росту и снижению рентабельности каждой товарной группы, прогнозы по расширению или сокращению широты ассортимента в каждой товарной группе;
- 6) оценивается степень новизны продуктового портфеля путем сравнения количества в нем новых товаров со среднерыночным показателем инноваций в отрасли (на рынке или соответствующем сегменте).

Анализ и обработка информации по определению долей товарных групп и каждой товарной группы в ассортиментном портфеле на практике обычно осуществляются с использованием специальных методов экономического анализа ассортимента, к которым относятся: ABC–анализ; XYZ–анализ матрица Маркона и другие [26, с. 149].

С целью прогнозирования роста/сокращения доли каждой товарной группы и товарной позиции в ассортиментном портфеле предприятия (т.е. прогнозирования по расширению/сокращению широты ассортимента в каждой товарной группе) с учетом динамики их рентабельности обязательно изучается структура товарного ассортимента конкурентов на основе систематического мониторинга статистики продаж по ключевым товарным позициям, а также путем опроса покупателей.

Для обеспечения необходимой дифференциации внутри каждой товарной группы в ассортиментном портфеле предприятия определяются основные критерии, по которым покупатели смогут выбирать и различать между собой отдельные позиции каждой товарной группы.

Затем, на третьем этапе разработки ассортиментной стратегии предприятия, формируется стратегия развития брендинга, т.е. указываются маркетинговые мероприятия, направленные на укрепление и развитие брендинга товарного ассортимента. Данные мероприятия предполагают определение принципов архитектуры имеющихся у предприятия торговых марок и обоснование необходимости изменения фирменного стиля существующих торговых марок (улучшение названия товаров или логотипа торговых марок, проведение редизайна и др.).

На завершающем, четвертом этапе разработки ассортиментной стратегии предприятия определяются мероприятия маркетинговой программы по повышению воспринимаемой покупателем ценности товара, которые могут включать действия по улучшению различных характеристик товара, в частности: функциональных параметров, дизайна, внешнего вида, упаковки, сопроводительного текста и пр.

Параллельно с этим, формируется стратегия ценообразования для существующих товаров и стратегия построения их дистрибуции (экссклюзив или широкий охват с указанием всех каналов продаж для товара и посредников, которые могут использоваться для построения дистрибуции товара), а также стратегия продвижения и коммуникации.

В процессе создания ассортиментной стратегии предприятия используется теория жизненного цикла продукта, поскольку для каждой отдельной стадии жизненного цикла товара эффективны разные маркетинговые программы.

Применение теории жизненного цикла продукта при формировании своей ассортиментной политики позволяет предприятию своевременно усовершенствовать продукцию. Так, если какие-то виды продукции находятся на стадии зрелости и демонстрируют стагнацию объемов продаж, то менеджеры предприятия начинают их модифицировать, и производят новый, модифицированный вариант существующего товара с дополненными и улучшенными свойствами. Это позволяет предприятию не только удерживать, но и привлекать новых потребителей, что способствует увеличению объемов продаж и росту прибыли.

Деятельность предприятия по расширению ассортимента торговой марки должна предварительно быть оценена с точки зрения изменения эффективности его деятельности. Целесообразность введения новых товарных позиций или товарных групп в ассортиментный портфель предприятия оценивается в основном по устойчивости спроса на них и по величине предполагаемой прибыли.

Вместе с тем, изменение ассортимента тесно взаимосвязано с подходом менеджеров предприятия к стратегии развития своего бренда: принятие решения о создании нового бренда или использовании старого, как мощного маркетингового инструмента, связано с необходимостью оценки возможных сценариев восприятия покупателями новых видов продукции на потребительском рынке.

Расширение ассортимента предприятия с использованием уже существующего бренда может осуществляться как за счет выпуска новых продуктов под существующим брендом, так и для вхождения с ним на новые рынки (сегменты), – в этом случае оно существенно сократит маркетинговые расходы на продвижение новой продукции.

Как известно, бренд создается в течение многих лет и является важнейшим нематериальным активом предприятия, поскольку служит подтверждением хорошей деловой репутации и высокого качества его продукции. Поэтому при отсутствии полной уверенности в успешном продвижении новой продукции или несоответствии фактических показателей ее качества рекламируемым, предприятию целесообразно выводить новую продукцию под новым брендом. В этом случае, хотя маркетинговые расходы на продвижение новой продукции под новым брендом вырастут, но возможные последствия (положительные или отрицательные финансовые результаты) локализируются.

Если новую продукцию, выпущенную под новым брендом, ожидает успех на рынке, то возросшая прибыль предприятия компенсирует чрезмерные затраты на маркетинг. При реализации пессимистического сценария, – рыночный провал не распространяется на уже существующие торговые марки (старые бренды) предприятия, поэтому его имиджевые потери и финансовые убытки и минимизируются.

Для обоснования наилучшего варианта управленческого решения о том, под какой торговой маркой (новой или старой) расширять ассортимент предприятия, необходимо использовать сценарный подход, рассмотреть все варианты развития событий по разным сценариям, и сопоставить размер риска и вероятность его возникновения.

В настоящее время многие предприятия, считая, что расширение ассортимента способствует росту товарооборота, формируют свой ассортиментный портфель стихийно без детального обоснования, и просто увеличивают количество товарных групп и товарных позиций.

Эксперты относят к главным признакам неправильно сформированного ассортиментного портфеля следующее:

- 1) увеличение количества товарных позиций, которое сопровождается снижением прибыли предприятия;
- 2) нехватка ресурсов на расширение ассортимента;

3) увеличение объемов нереализованной продукции при снижении спроса на нее.

В условиях конкурентного рынка при обосновании ассортиментной политики ответственные за нее менеджеры предприятия должны сопоставлять объем продаж, размер продуктового портфеля, рентабельность отдельных товарных позиций, производственные мощности и возможности складского хозяйства.

Если в составе ассортиментного портфеля имеется несколько видов продукции, которые на протяжении длительного времени отличаются очень низкой рентабельностью, то необходимо выяснить причину этого, и, если нет возможности повышения рентабельности у этих товарных позиций до требуемого уровня, то целесообразно исключить их из состава портфеля.

Ассортиментная политика проявляется в маркетинговой деятельности, связанной с претворением в жизнь совокупности мероприятий, стратегий по созданию конкурентных преимуществ продукции и созданию таких ее качеств, что сделают ее уникальной для покупателя, обеспечивая надлежащую прибыль предприятия.

Таким образом, в рамках ассортиментной политики предприятия осуществляется формирование четких рамок для новых продуктов, определение целевых показателей по росту продаж и рентабельности для существующих товарных групп, создание принципов управления ассортиментом, которыми специалист по маркетингу будет руководствоваться в своей работе. Другими словами сущность всей ассортиментной политики предприятия – утвердить вектор и приоритеты в развитии ассортимента, внести логику и последовательность в принятие решений по управлению своей продукцией.

Управление ассортиментом предприятия является одной из ключевых задач специалиста по маркетингу. От того, насколько правильно составлена ассортиментная матрица, насколько точно воплощены нужные потребителю характеристики в товаре, насколько правильно оформлен товар и выбрана цена зависит прибыль предприятия.

1.3 Принципы и методы управления ассортиментом предприятия

Необходимость в управлении ассортиментом как самостоятельном направлении управленческой деятельности на предприятии обусловлена как внешними причинами (развитием экономики, повышением покупательского спроса и увеличением количества наименований товаров и товарных групп на рынках), так и внутренними причинами (стремлением определить наиболее востребованные на рынке и наиболее экономически выгодные для предприятия виды продукции).

Управление ассортиментом – это, прежде всего, правильный выбор: какие наименования продукции целесообразно производить на предприятии, в каком объеме, и по какой цене их продавать. Если руководство предприятия правильно отвечает на все три вышеуказанных вопроса, то только благодаря этому предприятие может существенно повысить эффективность своей деятельности.

Управление ассортиментом базируется на определенных принципах. К ним относятся (рис. 1.2) [21, с. 295]:

1. Системность, в соответствии с которой все функции управления ассортиментом должны рассматриваться во взаимосвязи, и сочетаемость, в соответствии с которой ассортиментная стратегия должна находиться в соответствии и способствовать развитию сбытовой, ценовой, коммуникационной и другим стратегиям развития компании;

2. Комплексность, – предполагает учет всех основных факторов, влияющих на процесс управления ассортиментом;

3. Эффективность, предполагающая, прежде всего, создание экономически обоснованного, конкурентоспособного ассортимента, который ориентирован на увеличение прибыли предприятия, – каждая ассортиментная позиция должна вносить свой вклад в увеличение общей маржинальной прибыли и повышение доходности предприятия;

4. Гибкость и динамизм, основными требованиями которых являются оперативность в реагировании на меняющуюся конъюнктуру рынка, а также экономико-политическую обстановку в стране;

5. Научность, которая предполагает, что управленческие решения относительно ассортимента должны базироваться на объективной, полной и достоверной информации о состоянии и перспективах развития потребности, с одной стороны, и возможностях по ее удовлетворению, с другой стороны;

6. Ориентация на покупателей-клиентов, в соответствии с которой ассортимент должен соответствовать потребностям и ожиданиям покупателей, иначе продукция не будет продаваться;

7. Развитие, которое отражает необходимость постоянного изменения ассортимента продукции в соответствии с изменением потребностей покупателей. При этом, в идеале, ассортимент должен опережать появление новых потребностей, т.е. предвосхищать потребности клиента.

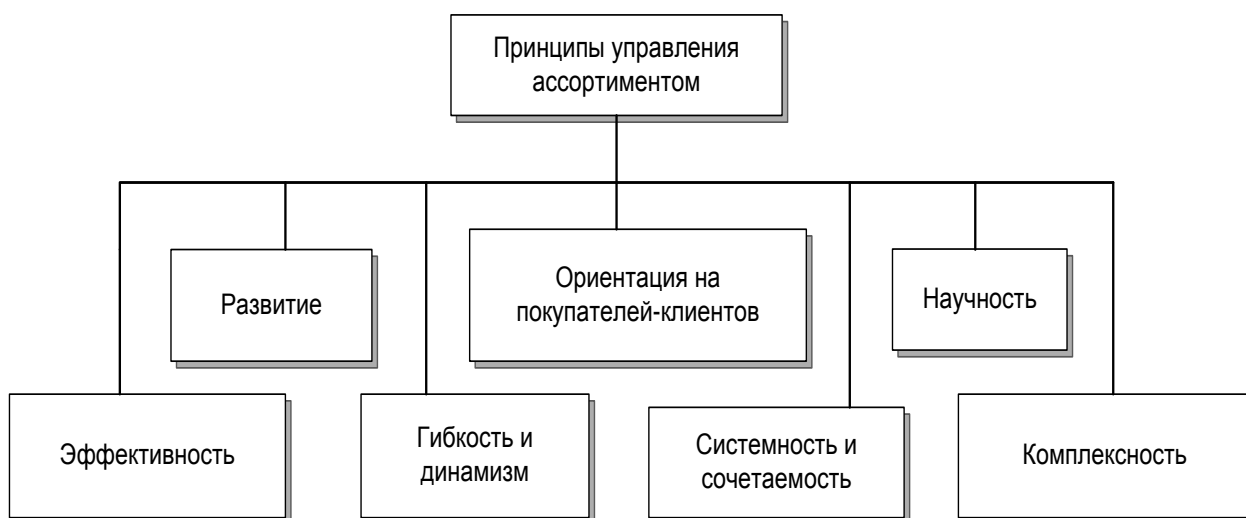


Рисунок 1.2 – Принципы управления ассортиментом

Таким образом, принятие ассортиментных решений предусматривает комплексный подход, то есть координацию разносторонних, и в то же время, взаимозависимых видов деятельности (научно-технической, проектной, инновационной, комплексного исследования рынка, организации сбыта, сервиса, рекламы и др.).

Многообразие целей управления ассортиментом предприятия, которые отражены на рис. 1.3, существенно усложняет этот процесс и повышает его роль, – ведь он не только обеспечивает жизнестойкость предприятию, но и служит основой повышения его конкурентоспособности.

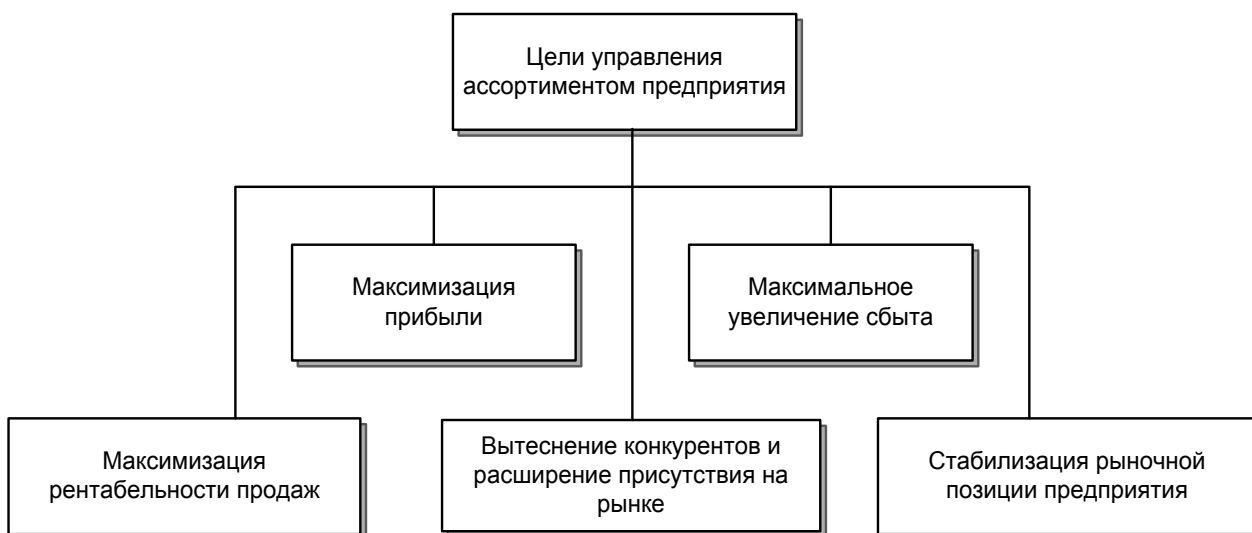


Рисунок 1.3 – Цели управления ассортиментом предприятия

Многообразие целей управления ассортиментом предприятия также оказывает существенное влияние на состав и содержание его основных функций: планирование ассортимента, организация ассортимента, координация ассортимента и его контроль (рис. 1.4).

Доминирующей функцией в управлении ассортиментом, по мнению многочисленных экспертов, является планирование ассортимента, т.е. формирование оптимального для сложившихся условий ассортиментного портфеля предприятия [17, с. 206].

От того, насколько грамотно и экономически обоснованно создан продуктовый портфель, зависит и доходность деятельности предприятия, и его положение на рынке (в сегменте). Поэтому ассортимент предприятия должен быть сформирован на комплексной основе с учетом влияния множества факторов микро- и макросреды и с использованием современных методов и инструментария.

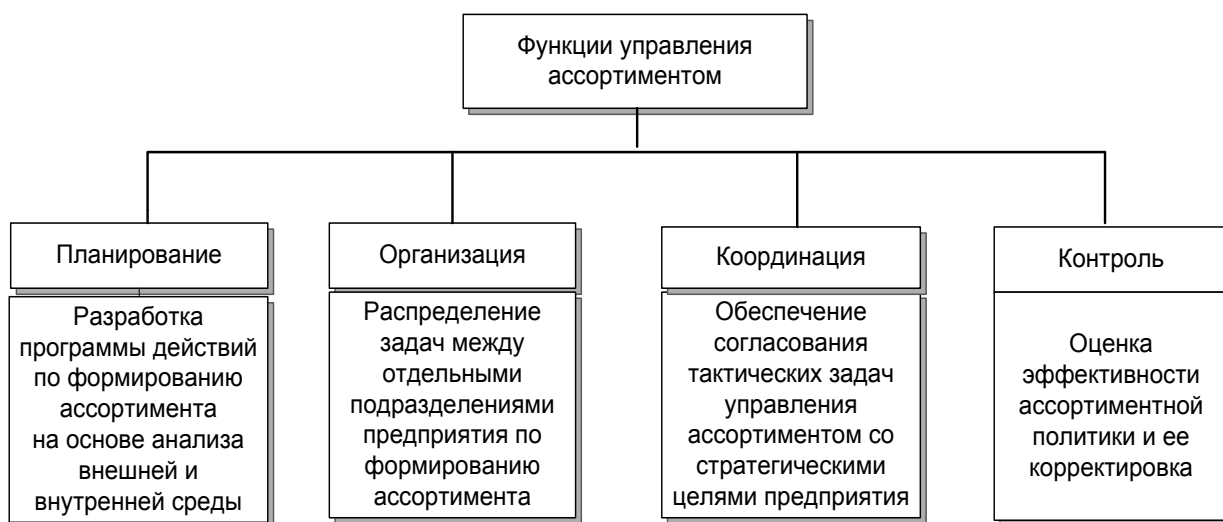


Рисунок 1.4 – Функции управления ассортиментом предприятия

Арсенал аналитических методов и подходов, которые можно применять в планировании ассортиментного портфеля предприятия, очень велик. Однако, вследствие многочисленности товаров и товарных групп, образующих портфель, а также постоянных колебаний и неопределенности потребительского спроса применение существующих оптимизационных моделей сильно ограничен.

Планирование ассортимента, по мнению экспертов, осуществляется на двух уровнях: стратегическом и тактическом [15, с. 132].

Стратегическое ассортиментное планирование связано с принятием решений по обоснованию стратегии управления ассортиментом в соответствии со сложившейся рыночной конъюнктурой, и поэтому на этом уровне планирования определяются долгосрочные цели для каждой категории товаров и товарных групп.

На тактическом уровне планирования определяется количество товарных групп и товарных позиций в каждой группе с учетом многих факторов, но, в первую очередь из уровня спроса и показателей рентабельности.

Соответственно, и выбор методов управления ассортиментом предприятия, зависит, прежде всего, от уровня, на котором осуществляется процесс управления – тактическом или стратегическом.

Стратегические методы управления ассортиментом принято подразделять на три следующие группы: методы анализа рыночной ситуации, методы формирования ассортиментной стратегии и методы оптимизации управления ассортиментом (рис. 1.5). Данные методы позволяют оценить конъюнктуру рынка, сформулировать и рассмотреть альтернативы ассортиментной стратегии, а также оптимизировать ассортимент не только по отношению к внешней среде и целям предприятия, но и его ресурсам и возможностям.



Рисунок 1.5 – Стратегические методы управления ассортиментом

Тактические методы управления ассортиментом принято подразделять на три следующие группы: методы определения спроса, методы экономического анализа ассортимента и методы разработки плана продаж (рис. 1.6).



Рисунок 1.6 – Тактические методы управления ассортиментом

Тактические методы управления ассортиментом показывают необходимость анализа и оценки целого ряда показателей эффективности ассортимента, состав которых зависит от отраслевой специфики предприятия, сложившейся на текущий момент рыночной конъюнктуры и структурных особенностей ассортимента.

Таким образом, по результатам рассмотрения методов управления ассортиментом предприятия на стратегическом и тактическом уровне можно сделать вывод о том, что для повышения достоверности данных и успешного осуществления управления ассортиментом необходимо делать грамотное обоснование выбора применяемых методик и адаптировать их к условиям конкретного предприятия.

2. Анализ ассортиментной политики ООО «Лебедянский» и оценка ее влияния на конкурентоспособность предприятия

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Лебедянский»

В качестве объекта исследования в выпускной квалификационной работе выбрано предприятие ООО «Лебедянский», специализирующееся на производстве соковой продукции.

Сведения о регистрации предприятия ООО «Лебедянский» и его реквизиты приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1– Краткая информация о предприятии ООО «Лебедянский»

Полное наименование предприятия:	Общество с ограниченной ответственностью «Лебедянский»
Сокращенное наименование предприятия:	ООО «Лебедянский»
Юридический адрес:	399610, Липецкая область, г. Лебедянь, ул. Матросова, д.7
Сведения о государственной регистрации:	Свидетельство о государственной регистрации серия 48 № 11000093 юридического лица ООО «Лебедянский» зарегистрировано 01 февраля 2012 года Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы № 4 по Липецкой области и внесено в единый государственный реестр юридических лиц за основным государственным номером № 1124811000093
Размер уставного капитала:	201250 рублей
Основной вид деятельности:	Производство детского питания и диетических пищевых продуктов Производство соковой продукции из фруктов и овощей
ИНН	4811023542
КПП	481101001
Официальный сайт	https://www.pepsico.ru/
Руководство	Генеральный директор Михайлов Максим Викторович

Цель создания предприятия ООО «Лебедянский» – обеспечение экономически эффективного производства пищевой продукции.

Компания ООО «Лебедянский» имеет богатую историю, – она берет начало в 1967 году, когда в г. Лебедяни был построен консервный завод Министерства плодоовощного хозяйства СССР.

Завод развивался и постепенно превратился в крупное предприятие с широким ассортиментом выпускаемой продукции. Если на начальном этапе своего существования предприятие ориентировало свою деятельность в основном на выпуск разнообразных плодоовощных консервов, то после акционирования компании в 1992 году основными видами производимой продукции стали соки в асептической упаковке и детское питание.

С 1996 года компания начала производство соков марки «Тонус», которые быстро завоевали популярность у широкого круга потребителей.

В 1998 году команда управленцев компании была усилена группой топ-менеджеров, имеющих опыт работы в крупнейших российских и зарубежных корпорациях. Это позволило компании взять курс на увеличение своей доли на российском рынке соков.

В 2001 году с целью увеличения объема производства за счет дифференциации соковой продукции на заводе была разработана продуктовая линейка соков и нектаров, ориентированных на различные ценовые сегменты рынка:

- соки и нектары «Я», «Тонус», «Фруктовый сад», «Привет»;
- сокосодержащие напитки «Фрустайл»;
- холодный чай «ЭДО»;
- обогащённые витаминами и минералами соки «Тонус Актив Плюс»;
- освежающие сокосодержащие напитки «Frustyle»;
- морсы и компоты «Северная ягода»;
- соки и нектары «ФрутоНяня».

В 2001 году в рамках развития и увеличения масштабов производства предприятие ОАО «Лебедянский» приобрело долю ОАО «Прогресс» – липецкого завода, производящего соки и детское питание под марками «Малышам» и «Привет».

В 2004 году в ОАО «Лебедянский» был введен в эксплуатацию новый цех по розливу соков и сокосодержащих напитков в ПЭТ упаковке. В цехе была установлена асептическая линия розлива французской фирмы Sidel производительностью 20 000 бутылок в час (в мае 2005 линия была модернизирована, куплена новая выдувная машина, производительность возросла до 27 000 бут. в час). Одновременно с данной линией была смонтирована и введена в эксплуатацию линия (итальянской фирмы «Symrak») по производству сока в стеклянной таре производительностью 6000 бут. в час.

ОАО «Лебедянский» первым среди крупных российских игроков рынка безалкогольных напитков приступил к розливу сока в стеклянные бутылки.

ОАО «Лебедянский» первым среди производителей в июле 2006 года выпустил на рынок соки обогащенные витаминами и минералами под торговой маркой «Тонус Актив Плюс», что явилось на тот момент самым перспективным направлением в развитии соковой индустрии.

В 2005 году в ОАО «Прогресс», совладельцем которого было ОАО «Лебедянский», началось производство минеральной воды «Липецкий бювет». В 2007 году ОАО «Лебедянский» стал владельцем 100% акций ОАО «Прогресс».

В результате реализации стратегии дифференциации продукции ОАО «Лебедянский» в течение нескольких лет превратился из регионального производителя в лидера российского рынка соков.

К 2007 году рыночная доля ОАО «Лебедянский» увеличилась до 33% российского рынка соков, и компания была признана одной из наиболее динамично растущих компаний в России. Ее оборот к этому времени превысил 800 млн. долларов США.

В 2007 году интерес к покупке сокового бизнеса ОАО «Лебедянский» проявила компания «ПепсиКо Холдингс», которая приобрела более 75% акций ОАО «Лебедянский» в 2008 году.

В 2008 году в ОАО «Лебедянский» был произведен раздел совокупного бизнеса на два новых:

- 1) бизнес по производству соков;
- 2) бизнес по производству детского питания и минеральной воды.

Бизнес по производству соков остался в ОАО «Лебедянский», а бизнес по производству детского питания и минеральной воды был полностью переведен в ОАО «Прогресс».

С 2011 года ОАО «Лебедянский» полностью принадлежит ООО «Лебедянский Холдингс», и в феврале 2012 года компания была преобразована из ОАО «Лебедянский» в ООО «Лебедянский».

На всех этапах своего развития компания «Лебедянский» делает ставку на повышение качества выпускаемой продукции, и в 2008 году она была сертифицирована по системе менеджмента качества ISO 9001:2000.

Использование современного оборудования и передовых технологий производства в ООО «Лебедянский» позволяет предприятию минимизировать продолжительность операционного цикла и обеспечивать превосходное качество продукции. Этому так же способствует наличие высококвалифицированного персонала, имеющего значительный опыт работы в отрасли.

Миссией ООО «Лебедянский» является обеспечение потребности населения в высококачественной пищевой продукции с учетом изменяющихся требований рынка.

К перспективным целям развития ООО «Лебедянский» можно отнести:

- увеличение рыночной доли и лидерство в сегменте соковой продукции на региональном рынке.
- постоянную модернизацию и автоматизацию производства, обеспечивающую повышение рентабельности деятельности предприятия, также повышение качества производимой продукции и процесса ее изготовления.

Общая численность трудового персонала предприятия – более 450 человек.

Укрупненная организационная структура ООО «Лебедянский» представлена на рисунке 2.1.

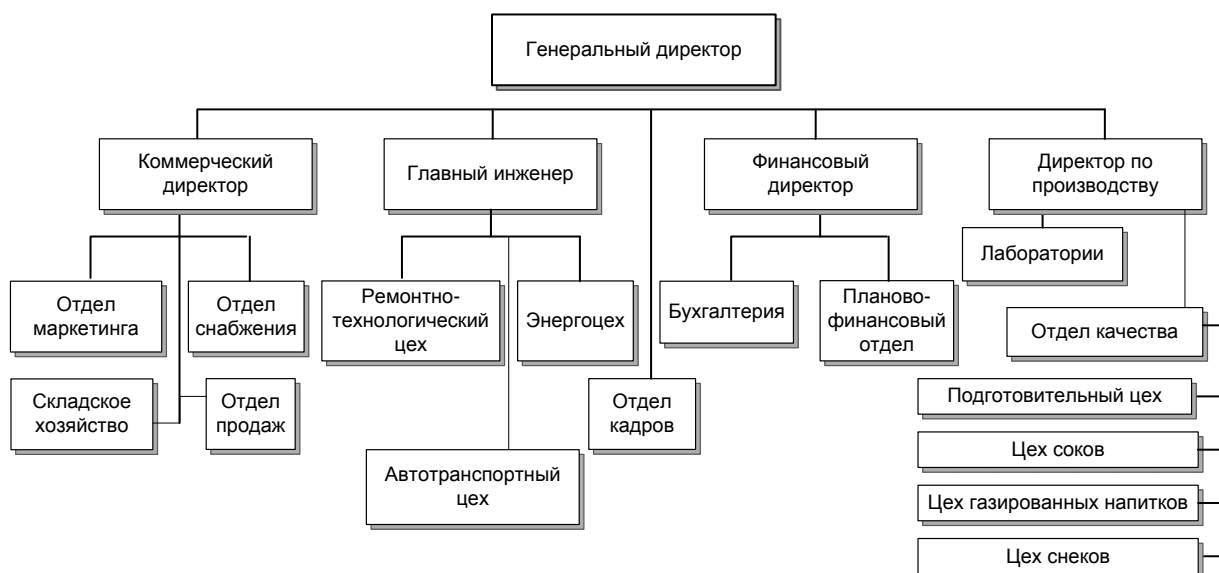


Рисунок 2.1 – Укрупненная организационная структура ООО «Лебедянский»

ООО «Лебедянский» отличает стремление к постоянному совершенствованию ассортиментной политики, повышению качества продукции, к модернизации технологий и оборудования, которые направлены на удовлетворение запросов рынка и увеличение объемов продаж продукции.

Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия ООО «Лебедянский» за 2020 – 2021 гг. приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Лебедянский» за 2020 – 2021 гг.

Наименование показателя	2020 год	2021 год	Изменение
Выручка, тыс.руб.	1762653	1859867	97214
Себестоимость продаж, тыс.руб.	1442441	1555154	112713
Валовая прибыль, тыс.руб.	320212	304713	-15499
Чистая прибыль, тыс.руб.	865672	1868400	1002728
Активы, тыс.руб.	10247030	12020789	1773759
Собственный капитал, тыс.руб.	9643518	11511918	1868400
Среднесписочная численность работников, чел.	471	469	-2
Среднегодовой выпуск продукции на 1 работника, тыс.руб.	3742,36	3965,6	223,2

Согласно данным таблицы 2.2, в ООО «Лебедянский» в 2021 году по сравнению с 2020 годом наблюдался рост выручки и чистой прибыли, а также увеличение среднегодового выпуска продукции на одного работника.

2.2 Анализ ассортиментной политики ООО «Лебедянский»

Товарный ассортимент ООО «Лебедянский» в настоящее время включает в себя более 300 видов соковой продукции, выпускаемых обычно сериями под такими известными брендами как: Я, Любимый, Фруктовый сад и J7 Тонус.

Товарный ассортимент ООО «Лебедянский» является сложным, т.е. имеет внутреннюю классификацию и включает различные товарные группы, товарные подгруппы, виды товаров и их модификации.

Структуру товарного ассортимента ООО «Лебедянский» в 2021 году отражает рисунок 2.2.

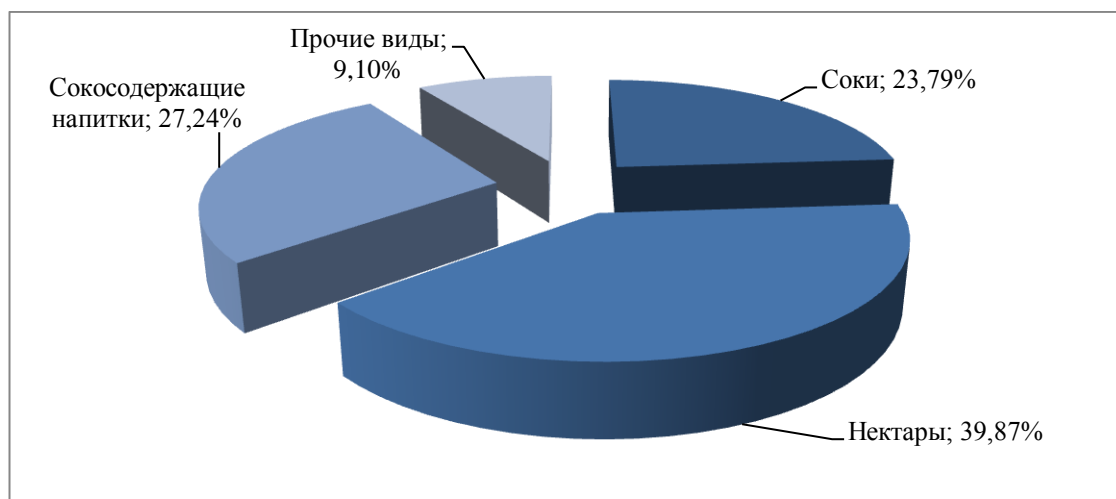


Рисунок 2.2 – Структура товарного ассортимента ООО «Лебедянский» в 2021 году (в натуральном выражении)

Продуктовый портфель ООО «Лебедянский» представлен в 2021 году тремя основными товарными группами продукции:

- товарная группа «Соки», на долю которой приходится около 23,79%;
- товарная группа «Нектары», которая преобладает в структуре выпуска продукции с удельным весом 39,87%;
- товарная группа «Сокосодержащие напитки», доля которой составляет 27,24%.

На долю остальных видов продукции в структуре товарного ассортимента ООО «Лебедянский» приходится суммарно 9,10% объема выпуска.

Динамику изменения объемов выпуска продукции по товарным группам за 2019–2021 гг. характеризуют данные табл. 2.2.

Таблица 2.2 – Анализ структуры товарного ассортимента
ООО «Лебедянский» за 2019–2021 гг.

Наименование товарной группы	Удельный вес товарной группы, %		
	2019 год	2020 год	2021 год
Соки	27,94%	26,22%	23,79%
Нектары	38,09%	39,12%	39,87%
Сокосодержащие напитки	23,78%	25,48%	27,24%
Прочие виды	10,19%	9,18%	9,10%

Согласно данным табл. 2.2, структура товарного ассортимента ООО «Лебедянский» постепенно меняется в сторону увеличения в ней удельных весов таких двух товарных групп продукции как: «Нектары» и «Сокосодержащие напитки» за счет сокращения удельных весов таких товарных групп как: «Соки» и «Прочие виды».

Динамику изменения структуры товарного ассортимента ООО «Лебедянский» наглядно отражает рис. 2.3.

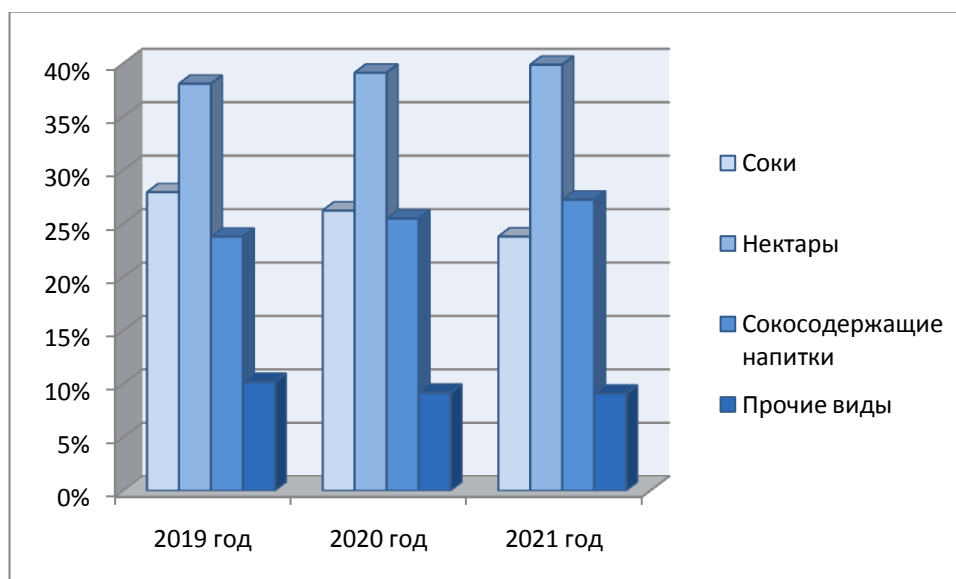


Рисунок 2.3 – Динамика изменения структуры товарного ассортимента ООО «Лебедянский» за 2019–2021 гг.

Самой растущей товарной группой в структуре выпуска продукции ООО «Лебедянский» является группа «Сокосодержащие напитки», удельный вес которой вырос с 23,78% в 2019 году до 27,24% в 2021 году. Увеличивается также доля товарной группы «нектары» в структуре выпуска, правда темпы ее роста заметно ниже – с 38,09% в 2019 году до 39,87% в 2021 году.

Сок – это натуральный продукт, получаемый из фруктов или овощей путем прямого отжима (или воспроизведенный из концентрата), в котором не допускается присутствие любых консервантов, красителей, искусственных ароматизаторов или ароматизаторов, идентичных натуральным. В натуральных соках разрешается использовать только натуральные вещества, полученные из фруктов или ягод.

В отличие от сока, нектар – это продукт, содержащий лишь от 25% до 50% натурального сока. Как правило, нектары готовят из тех плодов, из которых невозможно приготовить сок из-за насыщенного кислого или сладкого вкуса или через недостаток в них влаги (красной и черной смородина, бананов, персиков, абрикосов, вишни и др.).

Существуют нормативы содержания в нектарах натурального сока, в зависимости от вида фрукта. Например, в нектаре из красной или черной смородины, лимона, банана, гуавы, папайи и сладких яблок должно быть не меньше 25% натурального сока. В нектаре из сливы, рябины и клюквы – не меньше 30%, из кислой вишни и манго – не меньше 35%, из абрикосов, малины и клубники – не меньше 40%, из персиков – 45%, из ананасов, айвы, яблок (кроме сладких), груш и цитрусовых (кроме лимона и лайма) – не меньше 50% сока.

В сокосодержащих напитках составляющая натурального сока намного меньше, чем в нектарах – от 10% до 40% (в овощных напитках). В таких напитках допускается присутствие искусственных ароматизаторов, красителей, заменителей сахара, стабилизаторов мякоти и других пищевых добавок (кроме сахара и лимонной кислоты). При изготовлении напитков, содержащих овощные соки, могут добавляться: соль, уксус, специи, травы.

Структура сокосодержащих напитков постоянно изменяется. Наибольший объем в структуре выпуска сокосодержащих напитков в ООО «Лебедянский» приходится на напитки на ароматах (38%) и напитки на натуральном сырье (31%).

Структуру выпуска сокосодержащих напитков по данным 2021 года отражает рисунок 2.4.

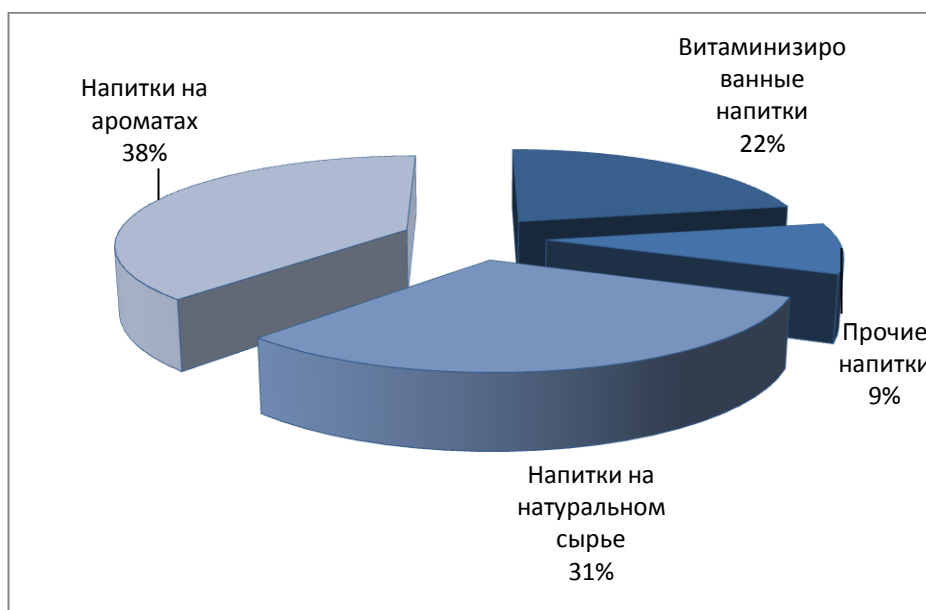


Рисунок 2.4 – Структура товарной группы «содержащие напитки», производимой в ООО «Лебедянский» в 2021 году

Если рассматривать структуру ассортимента ООО «Лебедянский» с позиции торговых марок его образующих, то в ней преобладает доля соковой продукции бренда «Любимый» (табл. 2.3).

Таблица 2.3 – Торговые марки ассортимента ООО «Лебедянский» (по данным 2021 года)

Наименование торговой марки	Количество товарных позиций в группе, шт.			Удельный вес торговой марки в структуре ассортимента, %
	Соки	Нектары	СН	
Любимый	5	27	31	32,27
Фруктовый сад	15	28	12	30,04
J7 Тонус	21	19	14	18,72
Я	24	21	5	10,84
Прочие	36	27	14	8,13

Наглядно структуру ассортимента ООО «Лебедянский» в 2021 году в разрезе представляющих его торговых марок отражает рис. 2.5.

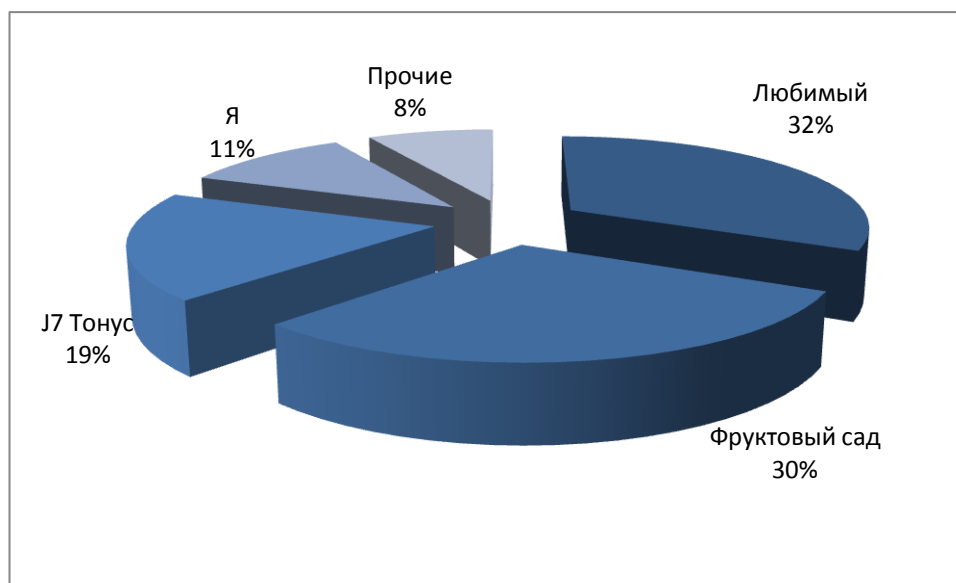


Рисунок 2.5 – Сегментирование ассортимента ООО «Лебедянский» по торговым маркам

Согласно данным Росстата, соковая продукция бренда «Любимый» по итогам 2021 года заняла на российском рынке второе место с долей 11,2%, уступив сокам бренда «Добрый», который входит в портфель АО «Мултон» (ТНК «Coca-Cola»). На третьем месте оказалась соковая продукция бренда «Фруктовый сад» с долей 10,5%.

Как можно видеть из данных таблицы 2.3, каждый бренд или торговая марка соковой продукции от ООО «Лебедянский» представлен соками, нектарами и сокосодержащими напитками. Количество товарных позиций в этих группах меняется, как и их состав в зависимости от динамики спроса и сезонного фактора.

Сезонную динамику производства соков и сокосодержащих напитков в ООО «Лебедянский» характеризует рис. 2.6.

Такая структура выпуска продукции ООО «Лебедянский» обусловлена стремлением сгладить сезонный характер продаж за счет различных видов напитков, т.е. напитков разной сезонности:

– пик спроса на соки и нектары приходится на осень, зиму и весну (период авитаминоза);

– пик спроса на сокосодержащие напитки, как и на газированные напитки и на минеральную воду приходится на жаркое время года.

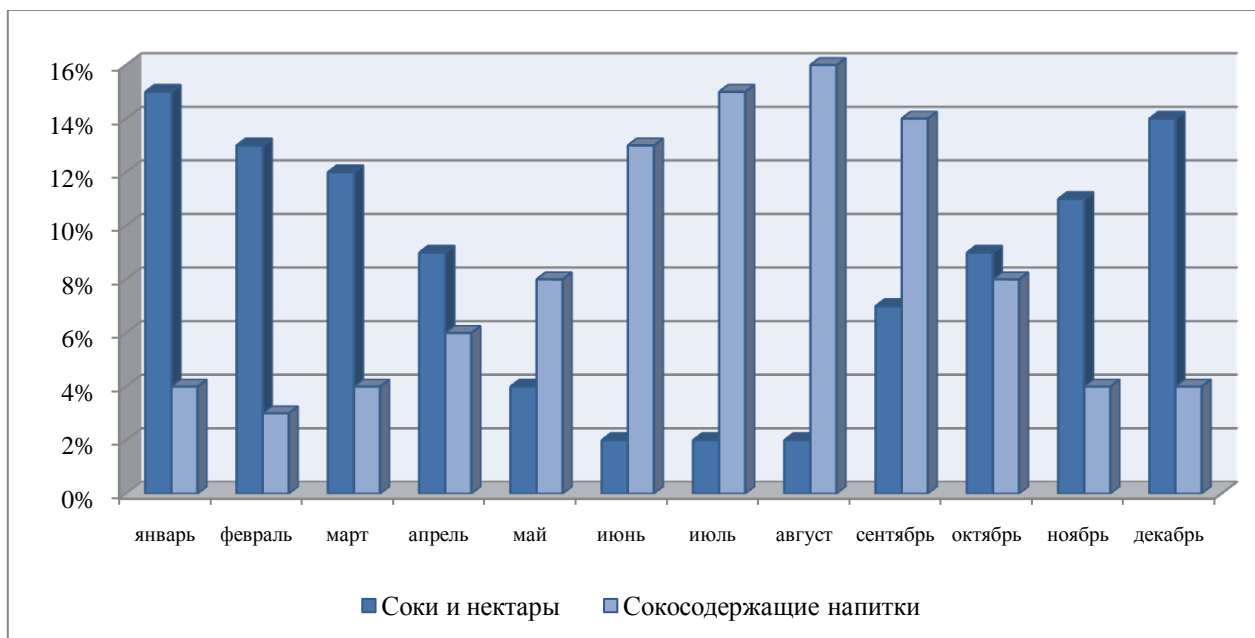


Рисунок 2.6 – Сезонная динамика производства соков, нектаров и сокосодержащих напитков в ООО «Лебедянский»

Таким образом, сезонность спроса носит постоянный характер (в течение года) и отличается эластичностью по цене.

- 1) пик производства напитков в целом приходится на июль-август, поскольку именно в эти периоды наблюдается наибольший уровень их потребления.
- 2) снижение производства напитков наблюдается в октябре-ноябре. Незначительный спад производства приходится также на февраль-март.
- 3) производство напитков быстро наращивает объемы в период с середины мая до начала сентября.

Продукция ООО «Лебедянский» представлена в основном в среднем ценовом сегменте (47%), что можно видеть на рисунке 2.7.

К низкому ценовому сегменту относится немногим более 27% выпускаемой продукции ООО «Лебедянский», к высокому ценовому сегменту –

около 26% продукции, представленной в основном соками и нектарами под брендом «Я».

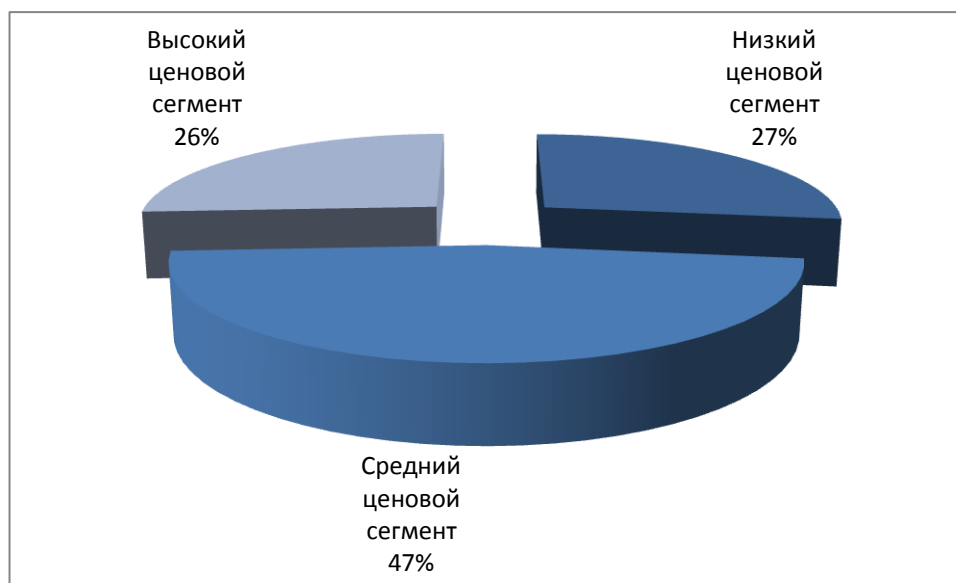


Рисунок 2.7 – Ценовое сегментирование продукции ООО «Лебедянский» по данным 2021 года

Под брендом «Я» выпускаются только высококачественные 100% соки и нектары класса «премиум», которые не содержат искусственных пищевых добавок, красителей и консервантов. Соки и нектары бренда «Я» выпускаются в упаковке Tetra Prisma Aseptic Square, специально разработанной компанией «Тетра Пак».

Номенклатурная группа соков и нектаров под брендом «Я», производимых в ООО «Лебедянский», насчитывает около 50 товарных позиций, которые пользуются хорошим спросом у населения. Под брендом «Я» почти не производятся сокосодержащие напитки.

Номенклатурная группа соков, сокосодержащих напитков и нектаров под брендом «Любимый», производимых в ООО «Лебедянский», насчитывает более 60 товарных позиций, которые пользуются самым высоким спросом у населения.

Самая большая доля потребления продукции этого бренда приходится на нектары и сокосодержащие напитки, что отражает рис. 2.8. На долю прочих напитков под этой торговой маркой приходится 11,74%.

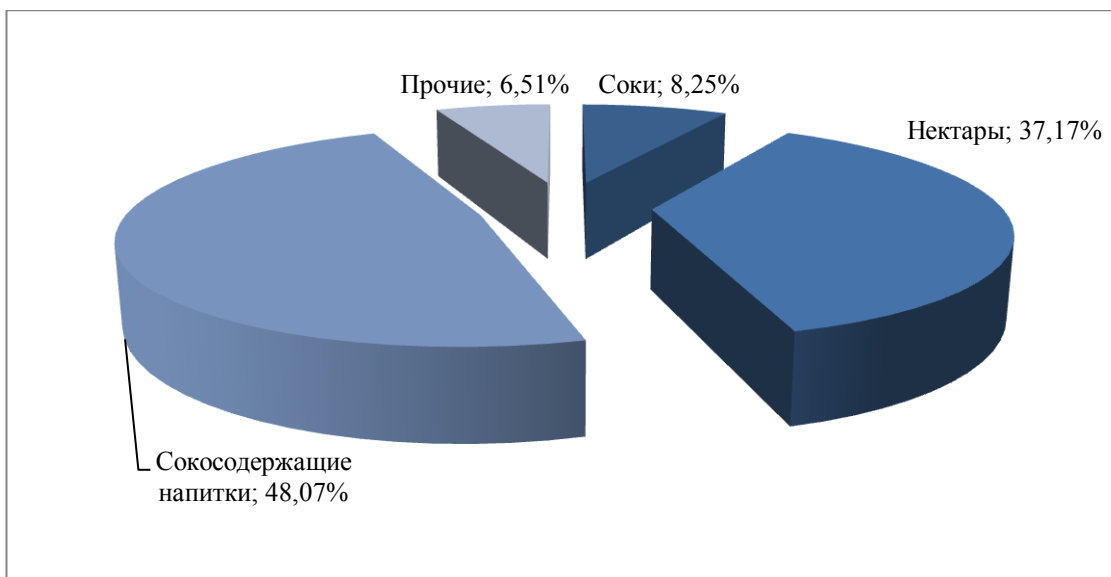


Рисунок 2.8 – Структура соковой продукции, произведенной под брендом «Любимый» в 2021 году (в натуральном выражении)

Помимо нектаров и сокодержательных напитков под торговой маркой «Любимый» производятся морсы, коктейли, компоты и др., – они отражены на рис. 2.8, как «прочие».

Структуру товарной группы «сокодержательные напитки», произведенной в ООО «Лебедянский» под брендом «Любимый» отражает рис. 2.9.

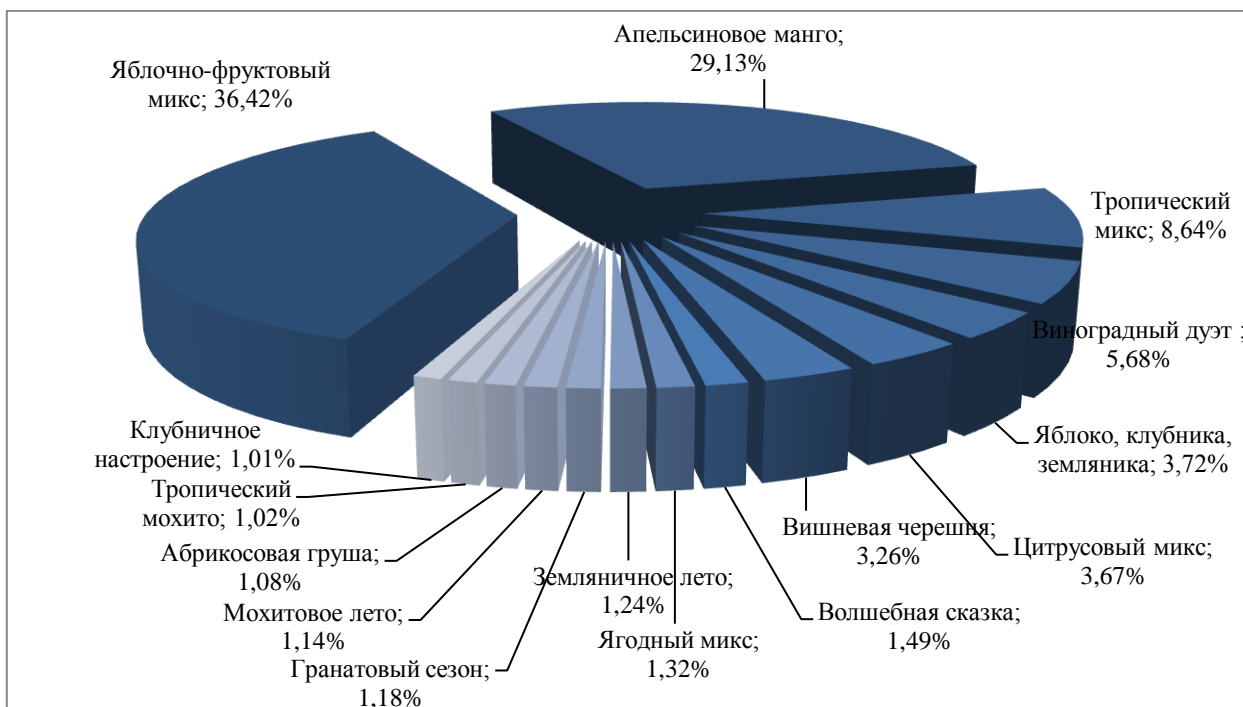


Рисунок 2.9 – Структура товарной группы «сокодержательные напитки», произведенной в ООО «Лебедянский» в 2021 году под брендом «Любимый»

В составе группы «сокосодержащие напитки», согласно данным рис. 2.9, содержится 15 товарных позиций. Лидерами продаж по итогам 2021 года являются:

- 1) напиток «Яблочно-фруктовый микс» с долей 36,42%;
- 2) напиток «Апельсиновое манго» с долей 29,13%.

Третье место с большим отставанием от двух указанных напитков занимает напиток «Тропический микс» – с долей 8,64%.

Розлив сокосодержащих напитков осуществляется в упаковки: 0,2л; 0,5л; 0,75л; 0,95л; 1,93л.

Соки торговой марки «Любимый» представлены всего пятью наименованиями и поставляются в упаковках емкостью 0,2л.

В составе группы «нектары» бренда «Любимый», согласно данным рис. 2.10, содержится 12 товарных позиций.

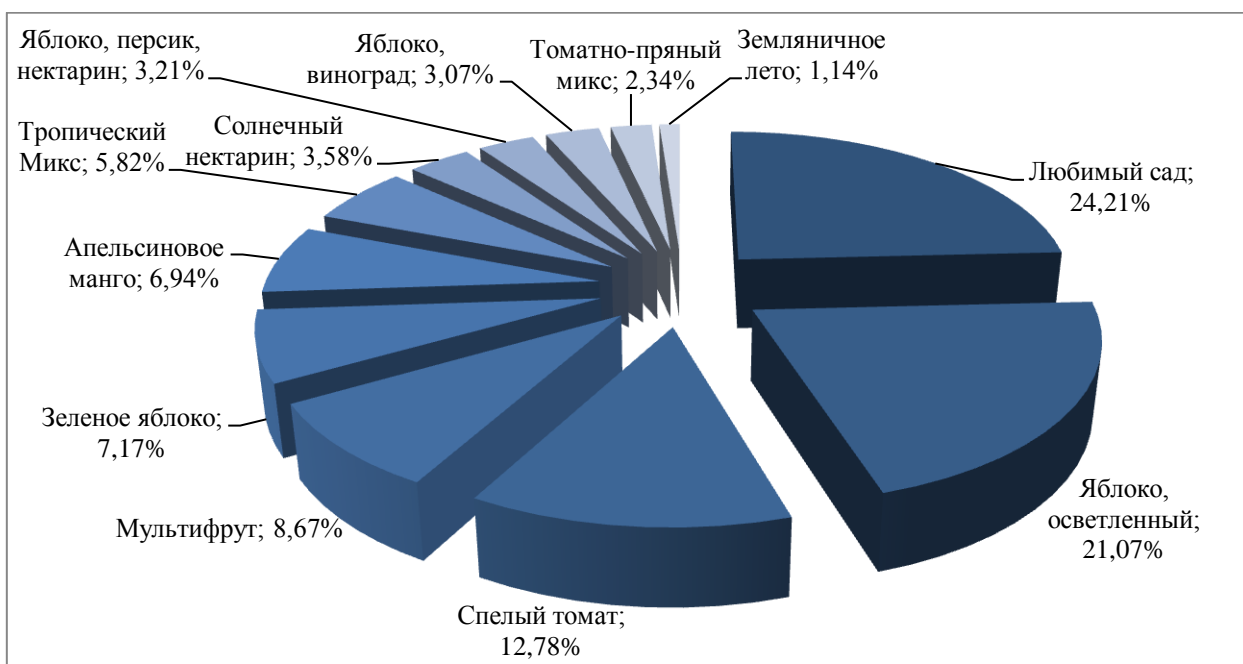


Рисунок 2.10 – Структура товарной группы «нектары», произведенной в ООО «Лебединский» в 2021 году под брендом «Любимый»

Лидируют в группе «нектары» бренда «Любимый» такие товарные позиции как: «Любимый сад» (24,21%), «Яблоко, осветленный» (21,07%) и «Спелый томат» (12,78%).

Под одним и тем же наименованием могут выпускаться соки, нектары и сокосодержащие напитки. В частности, под брендом «Любимый» производятся все три базовых вида соковой продукции с названиями: «Апельсиновое манго», «Тропический микс», «Земляничное лето», «Солнечный нектарин», «Клубничное настроение» и др.

Внутри бренда «Любимый» существуют также серии соковой продукции, изготовленной из смеси яблочного и фруктовых или ягодных соков разной рецептуры.

Почти также широко, как торговая марка «Любимый» представлена и торговая марка «Фруктовый сад». Структуру соковой продукции, произведенной в ООО «Лебедянский» под брендом «Фруктовый сад» в 2021 году, иллюстрирует рис. 2.11.

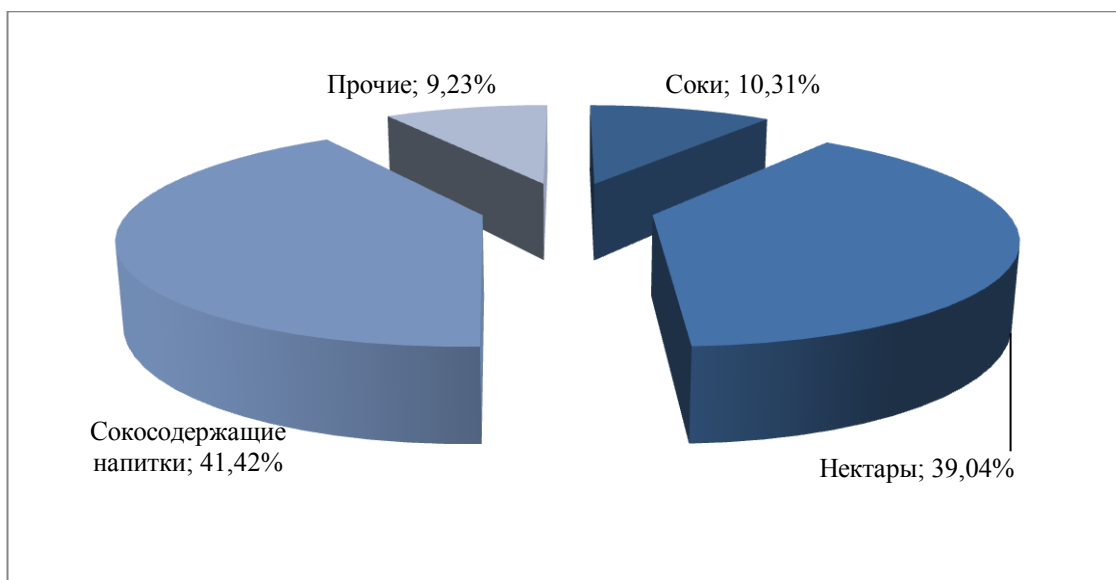


Рисунок 2.11 – Структура соковой продукции, произведенной под брендом «Фруктовый сад» в 2021 году (в натуральном выражении)

Как можно видеть на рис. 2.11, в отличие от торговой марки «Любимый», в структуре данного бренда больше соков (10,31%), больше нектаров (39,04%), больше прочей продукции с долей 9,23% (под этой маркой выпускаются смузи, морсы, коктейли и др.), но меньше сокосодержащих напитков, – на их долю приходится 41,42%, в то время как у бренда «Любимый» – 48%. Меньше всего сокосодержащих напитков производится под брендом «Я», в

структуре продукции этого бренда преобладают соки и нектары. В 2021 году в структуре соковой продукции бренда «J7 Тонус» также заметно вырос удельный вес сокосодержащих напитков по сравнению с предыдущими периодами.

Формирование товарного ассортимента предприятия ООО «Лебедянский» осуществляется на основе рекомендаций экспертов с учетом меняющихся запросов потребителей, результатов маркетинговых исследований рынка и с учетом возможностей имеющегося оборудования и технологий производства.

2.3 Оценка влияния ассортиментной политики на финансовое состояние и финансовые результаты деятельности ООО «Лебедянский»

Ассортиментная политика ООО «Лебедянский» влияет на эффективность и финансовое состояние предприятия, поскольку от выбранного варианта ассортимента зависит доходность его деятельности и темпы прироста прибыли, т.е. собственного капитала, который определяет степень финансовой независимости предприятия и потенциал развития.

Динамика активов предприятия ООО «Лебедянский» за 2020-2021 гг. была положительной, – активы выросли с 10247 млн. руб. в 2020 году до 13450 млн. руб. в 2021 году, что можно видеть на рисунке 2.12.

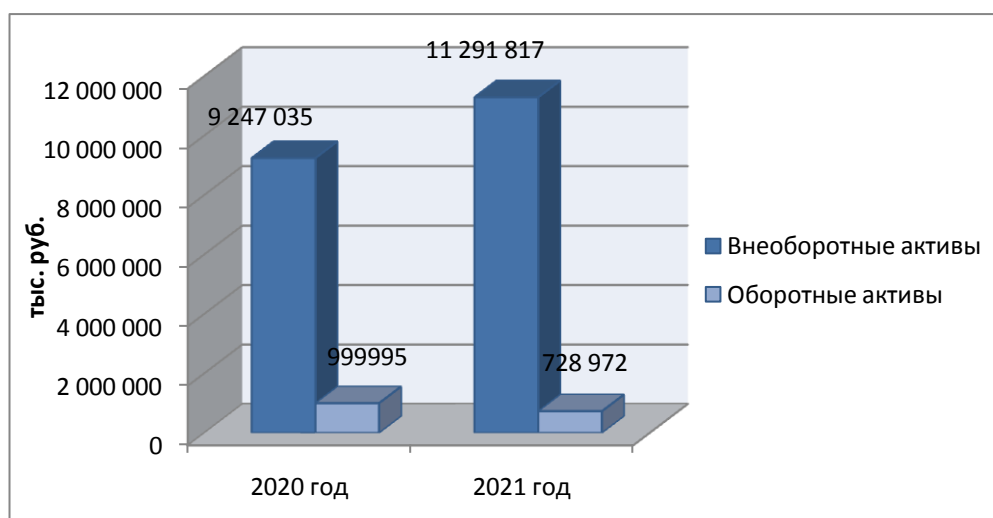


Рисунок 2.12 – Изменение активов ООО «Лебедянский» за 2020-2021 гг.

Изменение величины активов ООО «Лебедянский» в 2021 году обусловлено как увеличением внеоборотных активов, так и снижением оборотных активов предприятия.

Как можно видеть на рисунке 2.13, изменения внеоборотных и оборотных активов предприятия носили разнонаправленный характер, – если величина внеоборотных активов увеличилась с 9247035 тыс. руб. в 2020 году до 11291817 тыс. руб. в 2021 году, то величина оборотных активов, наоборот, снизилась с 728972 тыс. руб. в 2020 году до 999995 тыс. руб. в 2021 году.

Изменение величин внеоборотных и оборотных активов ООО «Лебедянский» в 2021 году привело к изменению структуры активов, что видно на рисунке 2.13.

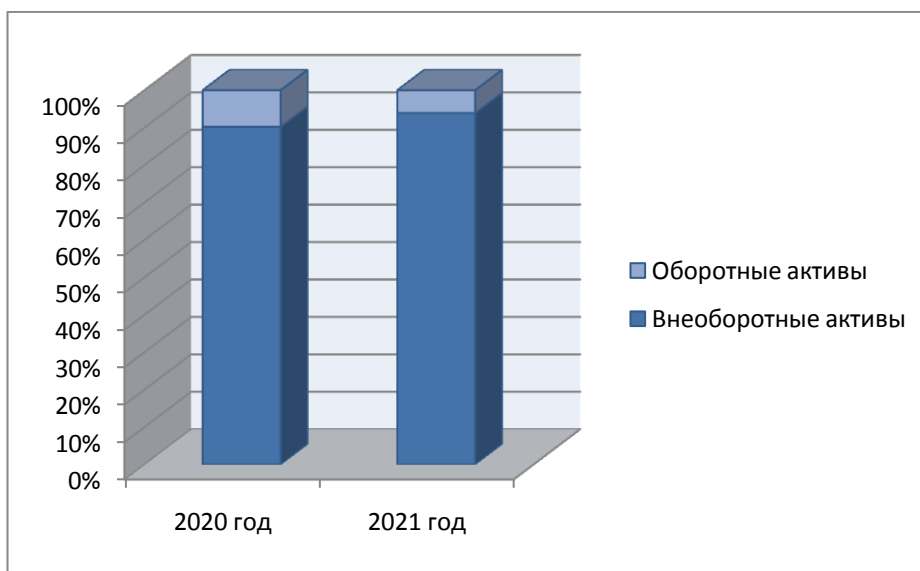


Рисунок 2.13 – Изменение структуры активов ООО «Лебедянский» за 2020-2021 гг.

В течение всего анализируемого периода в структуре активов ООО «Лебедянский» преобладали внеоборотные активы, и их удельный вес вырос – с 90,1% в 2020 году до 93,7% в 2021 году – на фоне сокращения величины оборотных активов предприятия.

В структуре оборотных активов ООО «Лебедянский» в течение всего анализируемого периода преобладают дебиторская задолженность и запасы (рисунок 2.14).

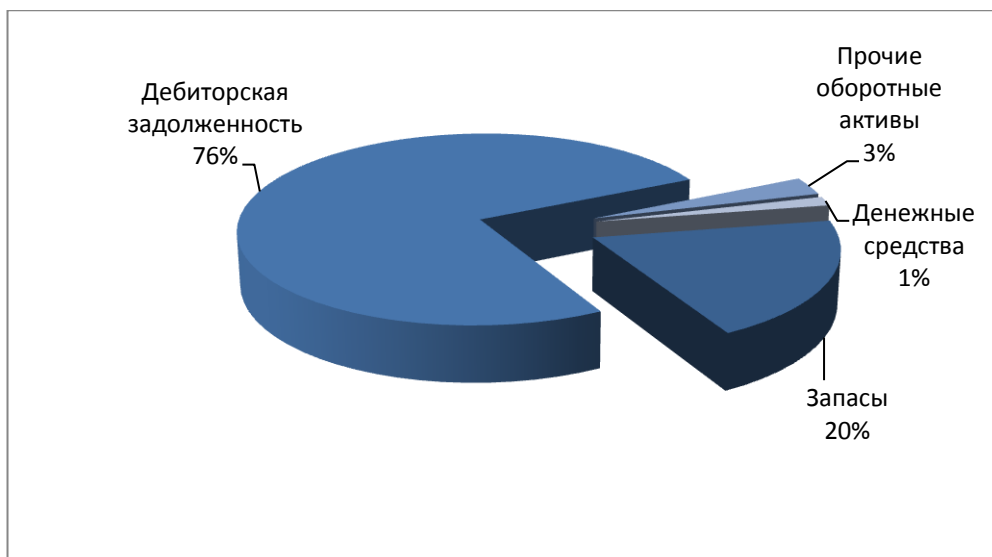


Рисунок 2.14 – Структура оборотных активов ООО «Лебедянский» в 2021 году

Согласно данным рисунка 2.15, удельный вес дебиторской задолженности в структуре оборотных активов ООО «Лебедянский» в 2021 году составил около 76%.

Удельный вес запасов предприятия в структуре оборотных активов составил 20%. Удельный вес денежных средств в структуре оборотных активов ничтожно мал, – он не превышает 1%.

Значительный удельный вес дебиторской задолженности в структуре оборотных активов является тревожным фактором для ООО «Лебедянский». Тем более, что величина дебиторской задолженности превышает 25% от выручки предприятия в 2021 году.

Хотя в 2021 году величина задолженности дебиторов немного снизилась по сравнению с 2020 годом, она по-прежнему остается слишком большой. Учитывая этот момент, компания ООО «Лебедянский» должна обратить особое внимание на свою кредитную политику, и при определении допустимого уровня оборотных средств, отвлекаемых в дебиторскую задолженность, учитывать ее соотношение с выручкой предприятия.

Оценивая структуру оборотных активов ООО «Лебедянский», необходимо рассмотреть и источники ее формирования.

Динамика капитала в целом, как и активов предприятия ООО «Лебедянский» за 2020-2021 гг. была положительной (рисунок 2.15).

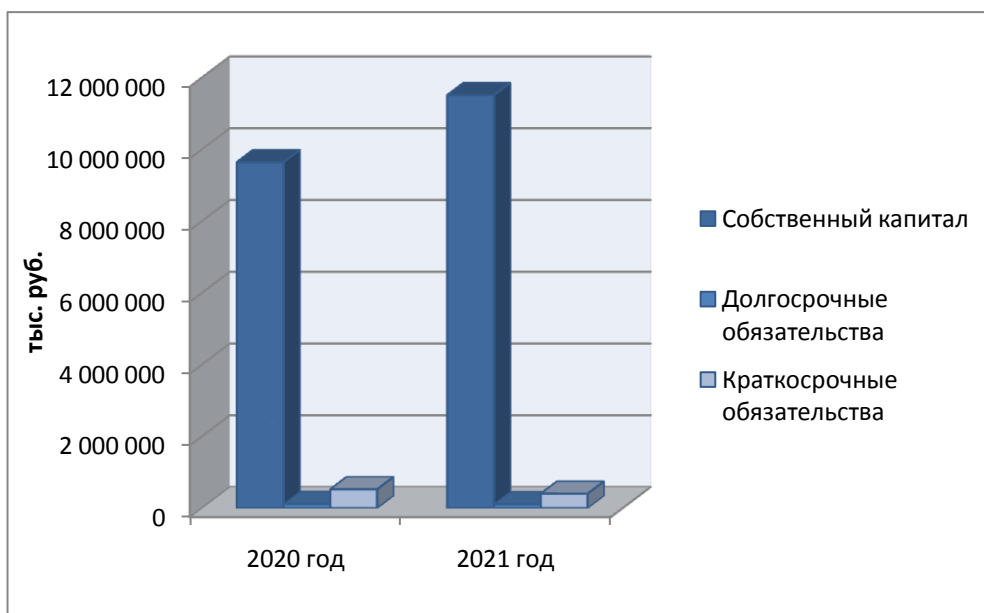


Рисунок 2.15 – Изменение капитала ООО «Лебедянский» за 2020-2021 гг.

Собственный капитал предприятия имеет тенденцию к росту, – он увеличился с 9 643 млн. руб. в 2020 году до 11 512 млн. руб. в 2021 году, что является положительным фактором. Наряду с этим, в 2021 году произошло снижение величины заемного капитала (сокращение как долгосрочных, так и краткосрочных обязательств), что нашло отражение в изменении структуры капитала (рисунок 2.16).

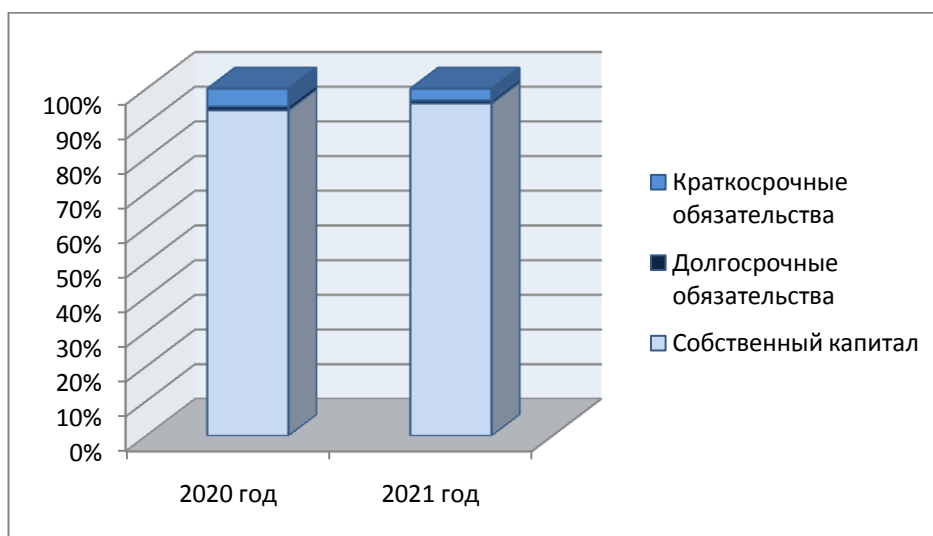


Рисунок 2.16 – Изменение структуры капитала ООО «Лебедянский» за 2020-2021 гг.

Согласно данным рисунка 2.16, в структуре капитала ООО «Лебедянский» в течение всего анализируемого периода преобладает собственный капитал, на долю которого приходится 96,9% в 2021 году.

Вследствие опережающих темпов снижения величины оборотных активов предприятия относительно краткосрочных обязательств, которые произошли в 2021 году по сравнению с 2020 годом, наблюдается некоторое снижение текущей платежеспособности.

Динамику изменения коэффициента текущей ликвидности ООО «Лебедянский» за 2020-2021 гг. можно видеть на рисунке 2.17.

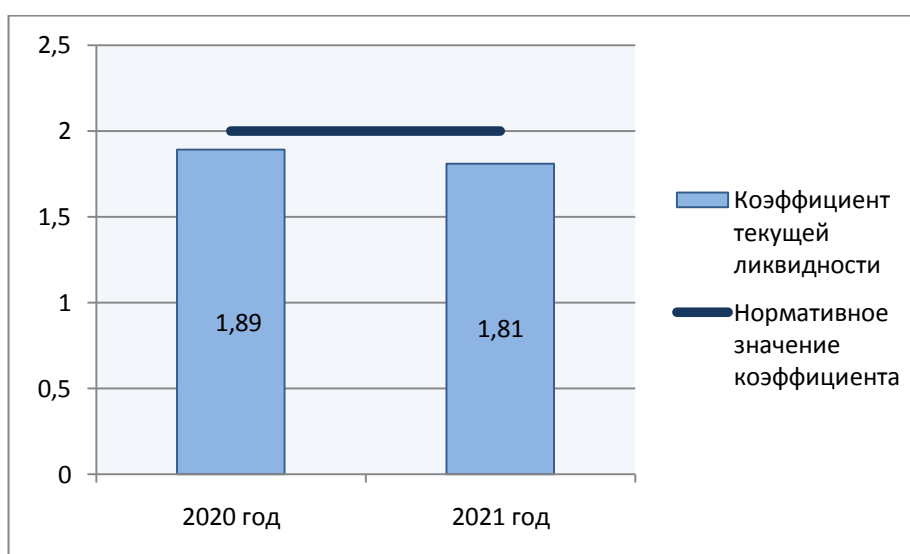


Рисунок 2.17 – Изменение коэффициента текущей ликвидности ООО «Лебедянский» за 2020-2021 гг.

Как можно видеть на рисунке, коэффициент текущей ликвидности ООО «Лебедянский», отражающий платежеспособность предприятия, ниже нормативного значения, равного 2, и характеризуется отрицательной динамикой в 2021 году.

Ценовая политика предприятия оказывает существенное влияние на его деловую активность. В рамках оценки деловой активности ООО «Лебедянский» анализируются показатели оборачиваемости оборотных активов, которые отражают финансовые показатели интенсивности их использования. На первом этапе анализа рассчитываются коэффициенты оборачиваемости и

продолжительность одного оборота оборотных активов предприятия в целом и их основных элементов.

Результаты расчета показателей оборачиваемости оборотных активов ООО «Лебедянский» за 2020-2021 гг. отражены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Показатели оборачиваемости оборотных активов
ООО «Лебедянский» за 2020-2021 гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	Отклонение
Выручка, тыс. руб.	1762653	1859867	97214
Оборотные активы, тыс. руб.	999995	728972	-271023
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	594377	542295	-52082
Запасы, тыс. руб.	184605	142431	-42174
Денежные средства, тыс. руб.	162834	10831	-94 031
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	526576	402415	-124161
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, обороты	1,76	2,55	0,79
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, обороты	2,97	3,43	0,46
Коэффициент оборачиваемости запасов, обороты	9,55	13,06	3,51
Коэффициент оборачиваемости денежных средств, обороты	10,82	171,72	160,89
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, обороты	3,35	4,62	1,27
Период оборота оборотных активов, дни	204,24	141,10	-63,14
Период оборота дебиторской задолженности, дни	121,39	104,97	-16,43
Период оборота запасов, дни	37,70	27,57	-10,13
Период оборота денежных средств, дни	33,26	2,10	-31,16
Период оборота кредиторской задолженности, дни	107,55	77,89	-29,65

Согласно данным таблицы 2.3, все показатели оборачиваемости оборотных активов ООО «Лебедянский» характеризуются положительной динамикой.

Причиной резкого роста коэффициента оборачиваемости и соответствующего сокращения продолжительности одного оборота оборотных активов является рост выручки ООО «Лебедянский», и сокращение величины оборотных активов в 2021 году. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов вырос с 1,76 оборотов в 2020 году до 2,55 оборотов в 2021 году.

Согласно данным таблицы 2.3, показатели оборачиваемости двух наиболее ликвидных элементов оборотных активов ООО «Лебедянский» – дебиторской задолженности и денежных средств – улучшились в 2021 году. Это подтверждает высокую эффективность использования капитала предприятия, вложенного в эти составляющие оборотных активов.

Коэффициент оборачиваемости запасов ООО «Лебедянский» вырос с 9,55 оборотов в 2020 году до 13,06 оборотов в 2021 году. Показатели оборачиваемости запасов выше показателей оборачиваемости дебиторской задолженности, что обусловлено существенно меньшими величинами запасов по сравнению с суммами дебиторской задолженности.

Доходность деятельности предприятия в значительной степени зависит от ценовой политики предприятия. Гибкая ценовая политика приводит к росту выручки, прибыли и, соответственно, росту показателей эффективности деятельности предприятия.

Динамику изменения выручки, себестоимости от продаж и валовой прибыли ООО «Лебедянский» за 2020-2021 гг. отражает рис. 2.18.

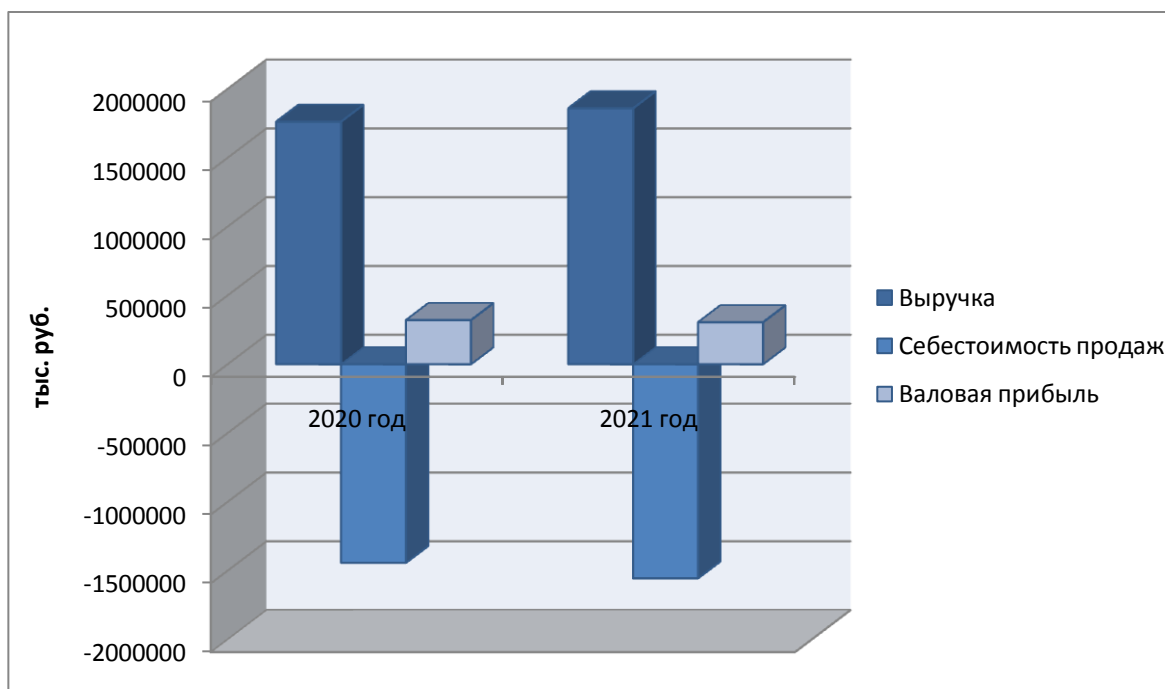


Рисунок 2.18 – Изменение выручки, себестоимости от продаж и валовой прибыли ООО «Лебедянский» за 2020-2021 гг.

Как можно видеть на рисунке 2.18, в 2021 году наблюдается рост уровня выручки предприятия и снижения валовой прибыли, что обусловлено опережающим темпом роста себестоимости продаж по сравнению с темпом роста выручки. В связи с сокращением валовой прибыли показатели рентабельности деятельности предприятия ООО «Лебедянский» ухудшились в 2021 году (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Показатели рентабельности деятельности
ООО «Лебедянский» за 2020-2021 гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	Изменение
Выручка, тыс.руб.	1762653	1859867	97214
Себестоимость продаж, тыс.руб.	1442441	1555154	112713
Валовая прибыль, тыс.руб.	320212	304713	-15499
Активы, тыс.руб.	10247030	12020789	1773759
Собственный капитал, тыс.руб.	9643518	11511918	1868400
Коэффициент рентабельности активов, %	3,12	2,53	-0,59
Коэффициент рентабельности собственного капитала, %	3,32	2,65	-0,67
Коэффициент рентабельности продаж, %	18,17	16,38	-1,78
Коэффициент рентабельности продукции, %	22,20	19,59	-2,61

Более наглядное представление о динамике изменения показателей рентабельности деятельности ООО «Лебедянский» за 2020-2021 гг. дает рисунок 2.19.

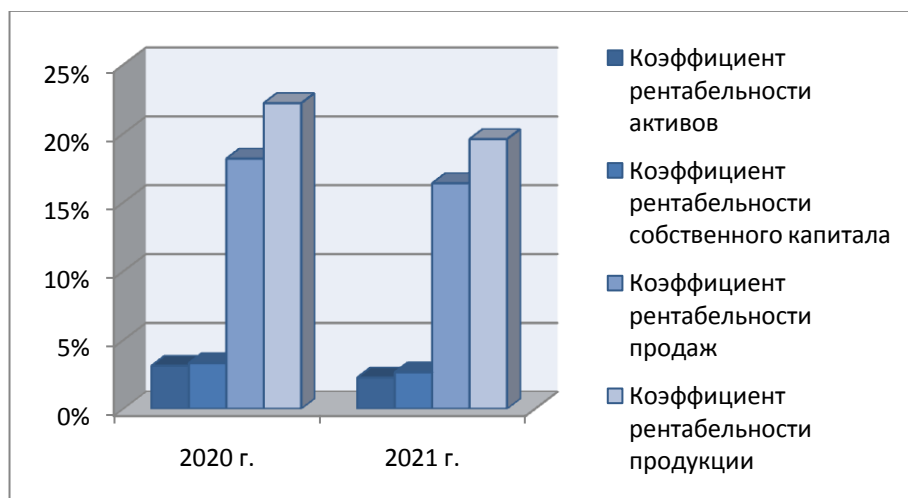


Рисунок 2.19 – Изменение показателей рентабельности деятельности
ООО «Лебедянский» за 2020-2021 гг.

Согласно данных рисунка 2.19 и таблицы 2.5, все коэффициенты рентабельности имеют отрицательную динамику в 2021 году по сравнению с 2020 годом.

Важно отметить, что коэффициенты рентабельности активов и собственного капитала имеют очень маленькое значение (2,53% и 2,65%, соответственно), т.е. предприятие работает с низкой эффективностью. И одним из путей повышения рентабельности деятельности ООО «Лебедянский» является совершенствование ассортиментной политики предприятия.

3. Разработка рекомендаций по совершенствованию ассортиментной политики ООО «Лебедянский»

3.1 Выявление резервов совершенствования ассортиментной политики ООО «Лебедянский»

Для обоснования рекомендаций по совершенствованию ассортиментной политики исследуемого предприятия ООО «Лебедянский» необходимо определить:

- рентабельность каждого вида соковой продукции, а также ее полную себестоимость, которую можно использовать при ценообразовании;
- минимальный объем производства/продаж, соответствующий точке безубыточности;
- тенденции изменения рынка безалкогольных напитков;
- влияние изменения объема и структуры производства/продаж на удельные постоянные затраты;
- запас или недостаток финансовой прочности в разрезе отдельных товарных групп.

Аналитики рынка безалкогольных напитков в своих исследованиях традиционно выделяют такие три крупных сегмента: соки и сокосодержащие напитки, минеральная и питьевая вода, газированные напитки.

В сегмент «Соковая продукция» или «Соки и сокосодержащие напитки» входят фруктовые и овощные соки, сокосодержащие напитки различных вкусов, а также фруктовое пюре, готовое к употреблению.

В сегмент «Минеральная и питьевая вода» входит натуральная или искусственная минеральная вода, родниковая или очищенная, которая может иметь вкусовые добавки, но не содержит в составе сахара.

К газированным напиткам относятся сладкие газированные напитки: тоники, квас, морс, содовая, а также безалкогольное шампанское.

За последнее десятилетие стала заметна тенденция к росту доли минеральной и питьевой воды в структуре рынка.

Начиная с 2015 года, продажи соков и нектаров в России сократились вследствие санкций. Кризисные явления в экономике страны привели, с одной стороны, к сокращению платежеспособного спроса, с другой стороны – к росту цен. В условиях экономии россияне старались сокращать расходы или вовсе отказывались от покупки. Средняя цена реализации соков и нектаров – самая высокая среди всех видов безалкогольных напитков, при этом она продолжает ежегодно расти. Соки и нектары не являются продуктами первой необходимости, поэтому потребители легче отказываются от их покупки.

В 2016-2018 гг. наблюдался рост продаж на уровне 2,7-4,4%, что во многом было связано с постепенной стабилизацией экономической обстановки в стране и потребительских ожиданий населения. Кроме того, отчасти рост продаж напитков был вызван погодными условиями: синоптики назвали лето 2018 года одним из наиболее теплых в истории метеонаблюдений. Свою роль сыграл также рост продаж, связанный с проведением в России чемпионата мира по футболу. Рынок соковой продукции вырос в 2021 году до 2,3 млрд. л. Структуру российского рынка соковой продукции по данным 2021 года отражает рисунок 3.1.

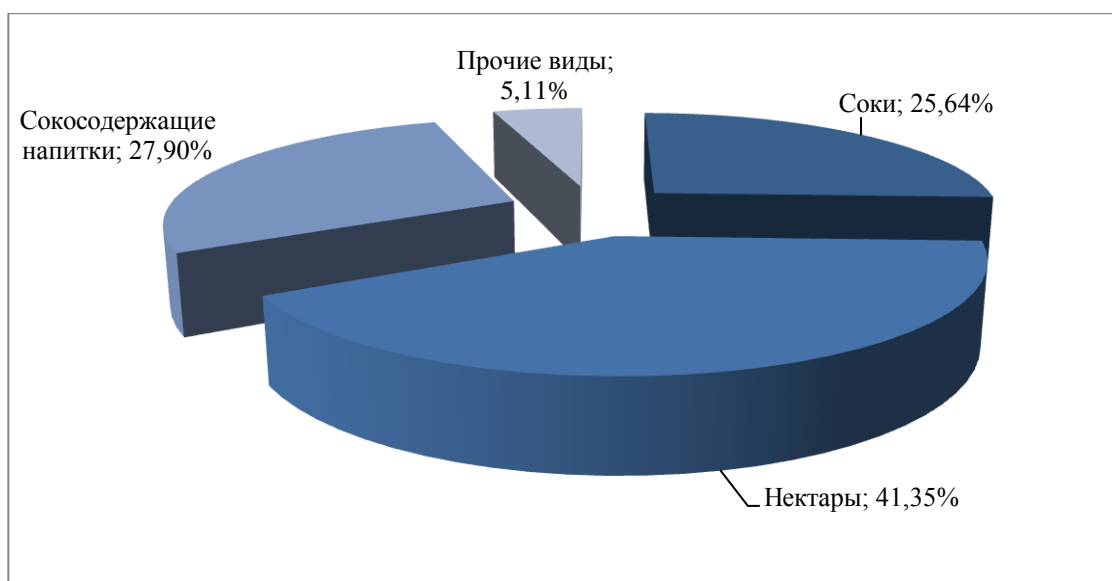


Рисунок 3.1 – Структура российского рынка соковой продукции
(по данным 2021 года)

Согласно данным рисунка 3.1, на рынке соковой продукции преобладает такая продукция как «нектары» с долей 41,35%. Ей уступают сокосодержащие напитки с долей 27,90% и соки с долей 25,64%.

Причиной роста российского рынка, по мнению экспертов, являются погодные аномалии и участвовавшие периоды жаркого лета. Климатические условия в нашей стране, характеризующиеся в последние годы явной нестабильностью и некоторыми серьезными переменами, поспособствовали усилению активности компаний, производящих напитки. Жаркое лето заставляет россиян покупать воду и соки в ощутимо больших объемах, чем в другие сезоны.

В последние годы на рынке напитков, в частности минеральной воды, наблюдается настоящий «бум». Здесь можно отметить наложение друг на друга сразу двух факторов – стремление к натуральным продуктам, что уже очень давно является модной мировой тенденцией, а также аномальная жара, все чаще посещающая наш регион в середине теплого сезона. Третьим фактором, повлиявшим на объемы продаж, стала ориентация на запад – не только в плане международного сотрудничества, но и в плане образа жизни людей. Ведь зарубежные компании за последние годы присоединили к себе большое количество российских производителей.

Большое количество различных слияний и поглощений на российском рынке безалкогольных напитков обусловило усиление монополизации в данном сегменте. Речь идет о крупных, миллиардных сделках, главной особенностью которых является то, что в качестве участников в них выступают крупнейшие иностранные корпорации. В настоящее время происходит глобальный процесс международной интеграции производств. Часто это является следствием конкурентной борьбы крупнейших мировых компаний-производителей. Это касается различных напитков – минеральной воды, соков, молочных продуктов, газированных напитков и пр.

Известно, что уже много лет мировой рынок напитков контролируется в основном двумя крупнейшими транснациональными компаниями – Соса-

Cola и PepsiCo. Их суммарная доля на рынке соков и газированных напитков в России по данным 2021 года достигает 60%. С минеральной водой дела обстоят несколько иначе – здесь их совокупная доля на российском рынке близка к 30%. Однако практически любой потребитель в России без труда назовет две самые известные торговые марки минеральной воды – Вонаква (производство Соса-Солa) и Aqua Minerale (производство PepsiCo). В целом по рынку безалкогольных напитков в 2021 году их общая доля близка к 50%.

Вследствие конкурентной борьбы крупнейшие иностранные компании пытаются сосредоточить в своих руках как можно большую часть активов российских производителей напитков.

Компания Соса-Солa (ведущие бренды Соса-Солa, Diet Coke, Вонаква, Fanta и Sprite), являясь крупнейшим производителем безалкогольных напитков в мире, имеет в портфеле брендов около 500 наименований газированных и негазированных напитков, при этом наряду с брендом Соса-Солa, который признан самым дорогим в мире, ей принадлежат 12 других брендов стоимостью более миллиарда долларов каждый.

Второе место по производству безалкогольных напитков в мире занимает компания PepsiCo (основные бренды Pepsi, Lipton, Aqua Minerale, «Тонус» и «Я»), заключившая в 2011 году крупнейшую на российском продовольственном рынке сделку. Американский гигант купил весь пакет акций крупнейшего производителя молочных продуктов в России ГК «Вимм-Билль-Данн Продукты питания» (бренды «J-7», «Любимый сад», «Чудоягода», «Домик в деревне», «Веселый молочник», «Иммунеле», Beauty, «33 коровы», «Чудо», «100% Gold», «Ессентуки», «Агуша»). Сумма сделки составила 5,8 млрд. долл. Компания PepsiCo владеет в России девятью заводами, но в начале марта 2022 года была приостановлена деятельность в РФ.

Компания PepsiCo, как указывалось выше, приобрела в 2008 году активы крупного российского производителя соков – завода «Лебедянский» (бренды «Долина», «Я», «Привет», «Северная Ягода», «Тонус», «Тропикана», «Фруктовый сад»).

Российский рынок безалкогольных напитков считается одним из самых динамичных и крупных в мире, и по оценке экспертов консалтинговой компании «Euromonitor International» занимает 8 место в мире.

На протяжении 2015-2019 гг. рынок рос в среднем на 5-6%. В 2020-2021 гг. произошло замедление темпов роста объемов продаж, но в стоимостном выражении рынок растет.

В сегменте соковой продукции российского рынка безалкогольных напитков наблюдается высокий уровень монополизации, – на долю трех компаний приходится (ГК «Пепсико Холдингс», АО «Мултон» и АО «Сады Придонья») более 75% – он характеризовался динамикой постоянного роста до конца 2021 года (рис. 3.2).

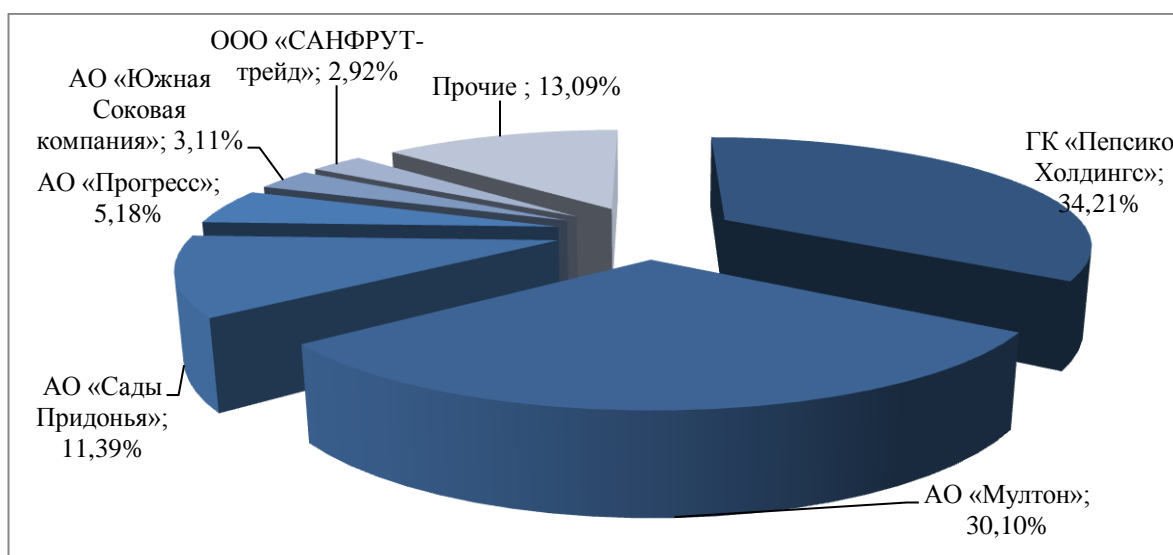


Рисунок 3.2 – Доли основных производителей на рынке соковой продукции в 2021 году (в стоимостном выражении)

На российском рынке соковой продукции в отличие от мирового рынка ТНК «PepsiCo» обогнала ТНК «Coca-Cola», поскольку в составе ГК «Пепсико Холдингс» в РФ находится ООО «Лебедянский» и АО «Вим Биль дан», располагающих значительными сокопроизводящими активами.

АО «Мултон» в 2005 году была поглощена корпорацией «Coca-Cola», которая сохранила группу юридических лиц под наименованием «Мултон», и в 2014 году объединила под их эгидой все свои сокопроизводящие предприятия на территории России.

Если на отечественном рынке безалкогольных напитков в целом работают более 3,5 тысяч предприятий, то на рынке соковой продукции – всего 335 предприятий, большинство из которых принадлежит иностранным брендам. В настоящее время, около 65% рынка представлено соковой продукцией иностранных производителей.

Сегмент газированных напитков российского рынка безалкогольных напитков является так же, как и сегмент соков и сокосодержащих напитков, достаточно монополизированным, – 60% сегмента в 2021 году занимала продукция корпораций Coca-Cola и PepsiCo.

Ситуация на отечественном рынке соковой продукции складывалась во многом под воздействием влияния пришедших на нее иностранных компаний. В СССР абсолютным лидером на рынке соковой продукции были соки прямого отжима. Развал СССР практически полностью уничтожил рынок отечественных соков прямого отжима. Значительная часть сырьевой базы оказалась за пределами России, поэтому мощности по производству отечественного сока оказались избыточными. И в малых масштабах в стране сохранилось лишь производство яблочного сока, концентрированного или прямого отжима. Тем самым Россия превратилась в потенциально огромный рынок для сбыта импортных соков, преимущественно восстановленных как более дешевых.

Таким образом, на смену сокам прямого отжима пришли восстановленные соки из импортного сырья. На российском рынке соки прямого отжима и восстановленные занимают 5% и 95%, соответственно. Сок прямого отжима представлен только как продукция премиум-класса.

Российские сокопроизводящие предприятия работают в основном на импортном сырье: значительная доля сырья для производства соковой продукции (свыше 68%) завозится в Россию из-за рубежа, и при этом 25% составляют фрукты, которые у нас в стране не произрастают.

Даже в яблочных соках только 30% сырья имеет местное происхождение, остальное сырье импортируется.

Китай является одним из основных поставщиков яблочного концентрата в Россию, в частности, в 2021 году из КНР в РФ было ввезено 87,8 тыс. тонн яблочного концентрата.

Наблюдавшиеся с конца 2014 года кризисные явления существенно изменили структуру производства соков. Высокие темпы девальвации рубля привели к существенному удорожанию импортных поставок фруктов в столь импортозависимой отрасли, как соковая, поэтому в России упало производство практически всех видов сока.

Согласно результатам аналитических исследований российского рынка соковой продукции, после резкого сокращения объемов в 2014-2016 гг., начиная с 2017 года, рынок демонстрирует постоянный рост (2-4%) в стоимостном выражении.

Прирост продаж в 2017-2018 гг. оценивается на уровне 2,7-4,4%, что во многом было связано с постепенной стабилизацией экономической обстановки в стране и потребительских ожиданий населения.

В 2021 году, несмотря на последствия коронавируса, темпы роста рынка превысили 4,7%, – и к 2025 году прогнозируется дальнейший рост рынка, не менее чем на 10%. То есть, несмотря на сложившиеся в настоящее время неблагоприятные экономические условия в России, тенденции развития рынка соковой продукции остаются позитивными.

Особенно высокой динамикой спроса в последние годы отличается такой сегмент отечественного рынка соковой продукции, как сокосодержащие напитки, удельный вес которых в общем объеме рынка превысил в 2021 году 27%-ный уровень.

Отрасль производства соковой продукции – одна из немногих в России, по технологическому развитию соответствующая мировому уровню и обладающая высоким рыночным потенциалом. Вместе с тем, данная отрасль ограничена низким уровнем платежеспособного покупательского спроса. Ввод антироссийских санкций, падение мировых цен на нефть, а также девальвация рубля не способствовали росту потребления. На этом фоне потребители

склонны совершать покупки соков реже и отдают предпочтение более доступным товарам-заменителям (сокосодержащим напиткам и лимонаду).

Кризисные явления в экономике последних лет, ограничительные меры из-за пандемии, отразились на рынке соковой продукции. Покупательская способность населения, по данным исследований, снизилась в России почти на 30%. Многие потребители на этом рынке переориентировались на низкий ценовой сегмент, и покупки стали более осмысленными и целевыми.

Рост объемов продаж соковой продукции в низких ценовых сегментах, – эксперты рынка называют самым значимым трендом последних трех лет.

В условиях кризиса, чтобы сохранить объемы продаж, большинство российских предприятий-производителей соков перешли в более низкий ценовой сегмент, пересмотрев и изменив ассортимент выпускаемой продукции, размер упаковки. Также производителям соков пришлось сократить свою маржу. Как отмечают эксперты, на данном рынке с каждым годом увеличивается представленный ассортимент за счет новинок.

По данным мониторингов, в настоящее время на российском рынке соков представлены более 2300 различных наименований соковой продукции.

Согласно данным Росстата, на рынке соковой продукции лидером по объемам потребления является яблочный сок (29,94%), а на втором месте находятся смеси фруктовых соков – 29,12% (рис. 3.3).

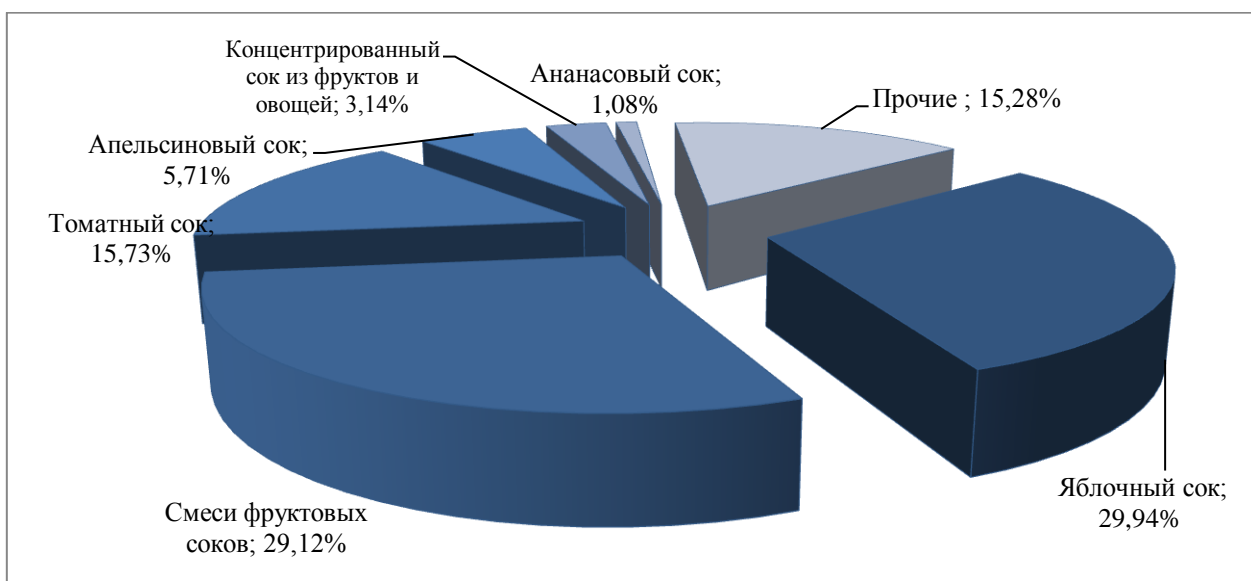


Рисунок 3.3 – Структура потребления соков в России (по вкусам)

Третье место по объемам потребления приходится на томатный сок (15,53%), который достаточно популярен в России.

В пятерку по популярности у потребителей в 2021 году также входят: апельсиновый сок с долей 5,71% и концентрированные соки из фруктов и овощей, удельный вес которых составляет 3,14%.

Доля яблочного сока в отечественном производстве значительно увеличилась лишь в последние годы, а популярный ранее апельсиновый сок, который долгие годы был лидером сокового рынка – занимает сегодня только четвертую позицию в общем объеме производства. Это стало ответом на произошедшее в 2020-2021 гг. смещение спроса в сторону более дешевых соков, а также соков из фруктовых смесей.

Таким образом, чтобы правильно обосновать рекомендации по совершенствованию ассортиментной политики ООО «Лебедянский» необходимо выявить наиболее рентабельные товарные группы и товарные позиции соковой продукции с учетом динамики и тенденций развития рынка сбыта.

3.2 Рекомендации по совершенствованию ассортиментной политики ООО «Лебедянский»

Для формирования товарного ассортимента ООО «Лебедянский», включающего в свой состав наиболее рентабельные товарные группы и товарные позиции соковой продукции в экономической литературе рекомендуют использовать методику ABC–анализа.

Детальный ABC–анализ продукции ООО «Лебедянский» позволит проранжировать товарный ассортимент по уровню зарабатываемой прибыли (рентабельности), т.е. в зависимости от размера их вклада в выручку и прибыль. Данный метод предусматривает разделение всего ассортимента продукции предприятия на три части по относительной важности номенклатурных позиций, т.е. трехступенчатое ранжирование позиций товарной номенклатуры: на классы «А, В» и «С».

Позиции товарной номенклатуры, отнесенные к группе или классу «А», – немногочисленны, но считаются самыми ценными в ассортиментной структуре предприятия. Обычно, они составляют порядка 20% всего ассортиментного портфеля, но обеспечивают 80% объемов продаж. Ассортиментные позиции класса «А» приносят наибольший доход предприятию, но и требуют к себе повышенного отношения, поскольку крайне важно обеспечивать их качество и поддерживать требуемое количество.

К группе «В» относятся те позиции товарной номенклатуры, которые занимают среднее положение в формировании ассортиментного портфеля (они занимают примерно 30% ассортимента) и приносят менее 15% дохода предприятия. Ассортиментные позиции категории «В» обеспечивают предприятие определенной величиной прибыли, и при проведении грамотной ассортиментной политики, данные виды товаров могут быть развиты до уровня «А» класса.

Категория «С» включает те позиции товарной номенклатуры, которые составляют большую часть ассортиментного портфеля, – они занимают 50% всего ассортимента и приносят меньше 5% прибыли. Группу «С» составляют те товары, которые могут быть заменены на более рентабельные виды. Как правило, за товарами группы «С» не ведется постоянный контроль, а проверка наличия и качества осуществляется лишь периодически. С товарами данной категории необходимо детально поработать, чтобы поднять спрос на них и повысить их оборот, а если это не принесет желаемого эффекта, то следует снять их с продажи.

Наряду с применением методики ABC–анализа для оптимизации товарного ассортимента ООО «Лебедянский» необходимо учитывать специфику развития и ограничения, связанные с функционированием отечественного рынка соковой продукции:

- рынок высококонкурентный, но имеет хороший потенциал для роста;

- самым растущим сегментом рынка является сегмент «сокосодержащие напитки»;
- самым сокращающимся сегментом рынка является сегмент «соки»;
- объем продаж растет в низком ценовом сегменте рынка на фоне сокращения продаж в высоком ценовом сегменте.

Для применения ABC–анализа исследовался вклад каждой товарной группы в выручку и прибыль ООО «Лебедянский».

Таблица 3.1 – Анализ вкладов ассортиментных групп продукции в выручку и прибыль ООО «Лебедянский» за 2021 год

Наименование ассортиментной группы	Выручка, тыс.руб.	Прибыль от продаж, тыс.руб.	Рентабельность продаж группы, %
Соки	493795	36950	7,48%
Нектары	774449	56957	7,35%
Сокосодержащие напитки	455109	32492	7,14%
Прочие виды	136514	10352	7,58%
Итого	1859867	136751	7,35%

Согласно данным табл. 3.1, рентабельность соковой продукции в целом составляет 7,35%, ей соответствует рентабельность ассортиментной группы «нектары». Рентабельность группы «соки» выше средней по продукции (7,48%), а рентабельность группы «сокосодержащие напитки» ниже – 7,14%. Более наглядно структуру вкладов отражает табл. 3.2 и рис. 3.4.

Таблица 3.2 – Сравнение структуры продаж ассортиментных групп продукции и структуры прибыли ООО «Лебедянский» за 2021 год

Наименование ассортиментной группы	Структура продаж в натуральном выражении, %	Структура продаж в стоимостном выражении, %	Структура прибыли от продаж, %
Соки	23,79%	26,55%	27,02%
Нектары	39,87%	41,64%	41,65%
Сокосодержащие напитки	27,24%	24,47%	23,76%
Прочие виды	9,10%	7,34%	7,57%
Итого	100,0	100,0	100,0

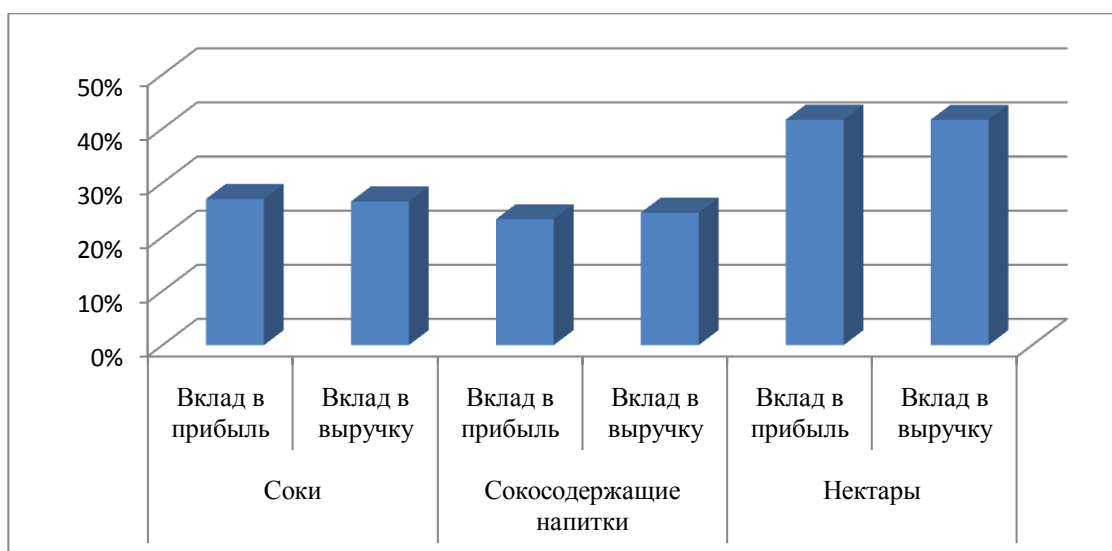


Рисунок 3.5 – Соотношение вкладов в выручку и прибыль разных товарных групп продукции ООО «Лебедянский» в 2021 году

Анализ позволяет сделать вывод о том, что при большем объеме продаж в натуральном выражении группа «соководержащие напитки» делает меньший вклад в выручку и прибыль. Результаты ABC-анализа ассортиментной группы «соководержащие напитки» по выручке за 2021 год отражены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Результаты ABC-анализа ассортиментной группы «соководержащие напитки» по выручке за 2021 год

Наименование ассортиментной позиции	Выручка, тыс.руб.	Доля	Доля нарастающим итогом	ABC
Яблочно-фруктовый микс	165751	36,42%	36,42%	A
Апельсиновое манго	132573	29,13%	65,55%	A
Тропический микс	39321	8,64%	74,19%	B
Виноградный дуэт	25850	5,68%	79,87%	B
Яблоко, клубника, земляника	16930	3,72%	83,59%	B
Цитрусовый микс	16703	3,67%	87,26%	B
Вишневая черешня	14837	3,36%	90,52%	B
Волшебная сказка	6781	1,49%	92,01%	C
Ягодный микс	6007	1,32%	93,33%	C
Земляничное лето	5643	1,24%	94,57%	C
Гранатовый сезон	5370	1,18%	95,75%	C
Мохитовое лето	5188	1,14%	96,89%	C
Абрикосовая груша	4915	1,08%	97,97%	C
Тропический мохито	4642	1,02%	98,99%	C
Клубничное настроение	4597	1,01%	100,0%	C
–	455109	–	–	–

Согласно данным таблицы 3.3, к категории «А» можно отнести такие две ассортиментные позиции как: «Яблочно-фруктовый микс» и «Апельсиновое манго», которые определяют более 65% выручки; к категории «В» относятся напитки: «Тропический микс», «Виноградный дуэт», «Яблоко, клубника, земляника», «Цитрусовый микс» и «Вишневая черешня», а к категории «С» – остальные товарные позиции в этой ассортиментной группе.

Наглядно результаты ABC–анализа сокосодержащих напитков по выручке отражает рис. 3.6.

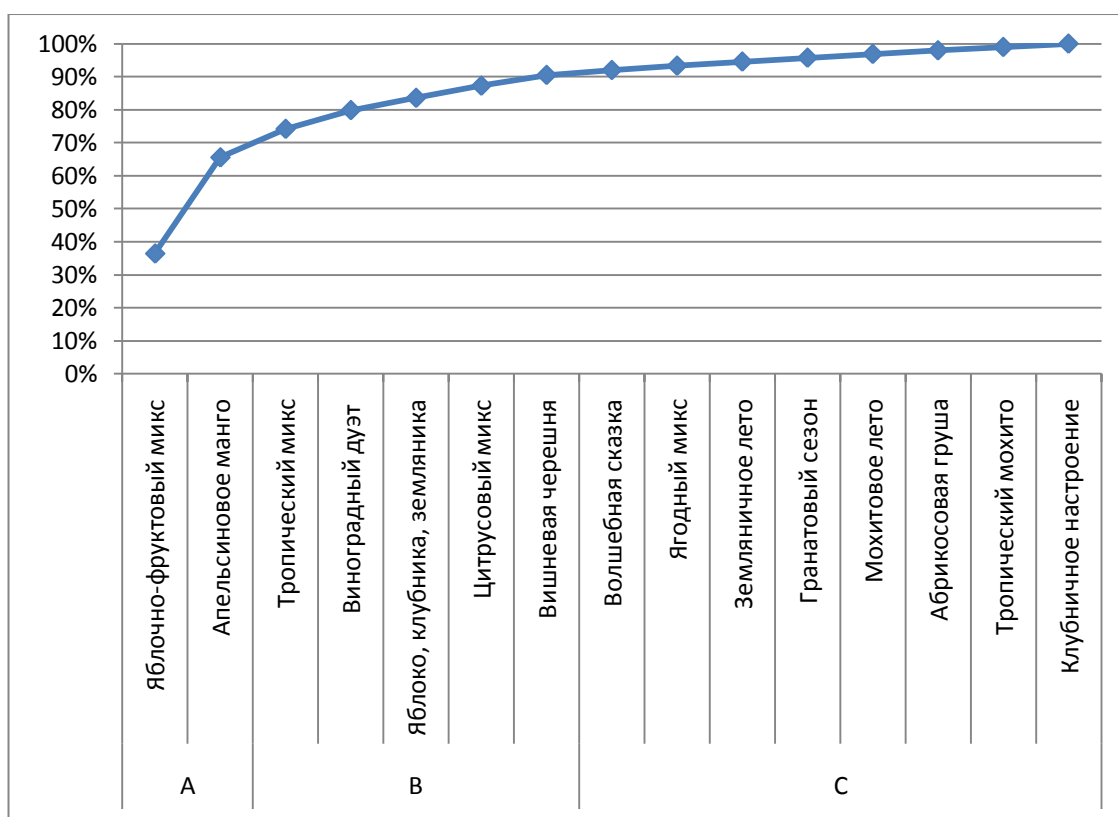


Рисунок 3.6 – Результаты ABC–анализа сокосодержащих напитков ООО «Лебедянский» по выручке за 2021 год

Несколько иначе выглядят результаты ABC–анализа рассмотренной ассортиментной группы по прибыли от продаж (таблица 3.4).

Как можно видеть из табличных данных, удельный вес некоторых видов напитков в данной ассортиментной группе в прибыли, существенно ниже их удельного веса в выручке.

Таблица 3.4 – Результаты ABC–анализа ассортиментной группы «сокосодержащие напитки» по прибыли за 2021 год

Наименование ассортиментной позиции	Прибыль, тыс.руб.	Доля	Доля нарастающим итогом	ABC
Яблочно-фруктовый микс	11206	34,49%	34,49%	A
Апельсиновое манго	8698	26,77%	61,26%	A
Тропический микс	2807	8,64%	69,90%	B
Ягодный микс	2053	6,32%	76,22%	B
Мохитовое лето	1836	5,65%	81,87%	B
Цитрусовый микс	1667	5,13%	87,00%	B
Яблоко, клубника, земляника	1199	3,69%	90,69%	B
Волшебная сказка	458	1,41%	92,10%	C
Вишневая черешня	435	1,34%	93,44%	C
Виноградный дуэт	393	1,21%	94,65%	C
Тропический мохито	367	1,13%	95,78%	C
Гранатовый сезон	354	1,09%	96,87%	C
Земляничное лето	348	1,07%	97,94%	C
Клубничное настроение	338	1,04%	98,98%	C
Абрикосовая груша	331	1,02%	100,00%	C
–	32492	–	–	

Наглядно результаты ABC–анализа сокосодержащих напитков по прибыли отражает рис. 3.7.

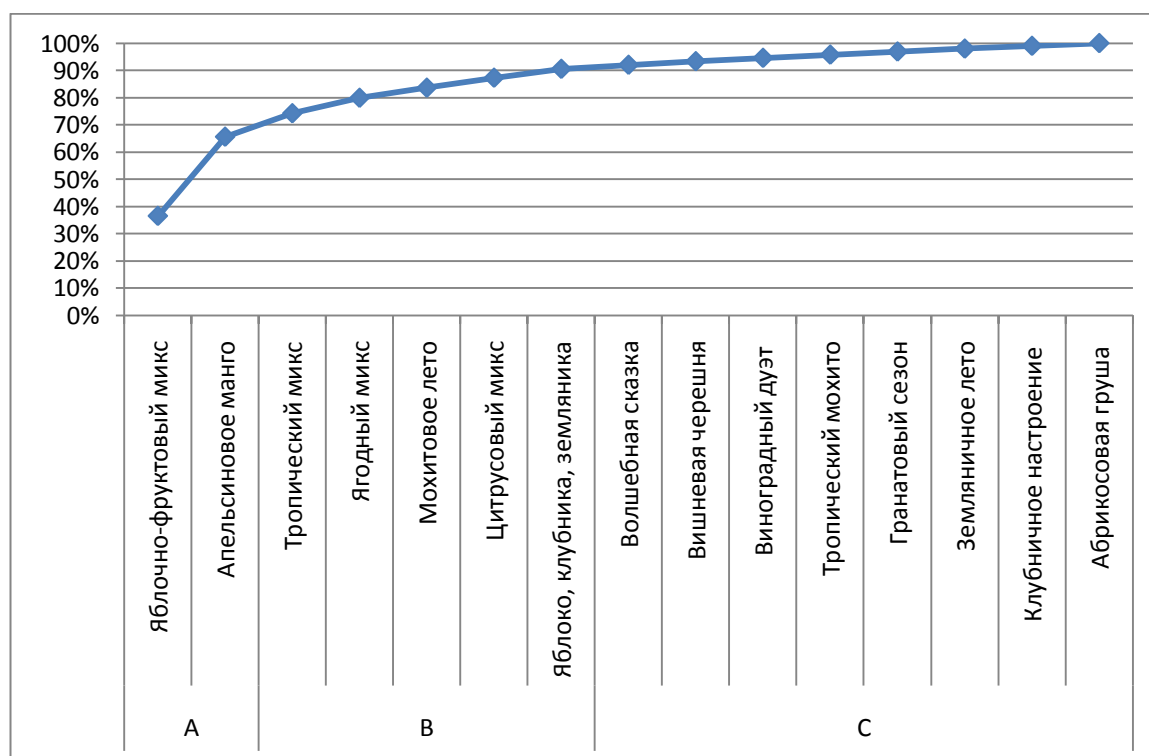


Рисунок 3.7 – Результаты ABC–анализа сокосодержащих напитков ООО «Лебедянский» по прибыли за 2021 год

Анализ сокосодержащих напитков по прибыли позволяет сделать вывод о том, что состав категории «А» не изменился, а состав категории «В» и категории «С» – претерпели изменение. К категории «В» относятся напитки:

- 1) «Тропический микс»,
- 2) «Ягодный микс»,
- 3) «Мохитовое лето»,
- 4) «Цитрусовый микс»,
- 5) «Яблоко, клубника, земляника».

К категории «С» относятся остальные товарные позиции в данной ассортиментной группе.

На основе двух стандартных ABC–анализов сокосодержащих напитков по выручке и прибыли можно провести двухмерный ABC–анализ, который позволит разделить все товарные позиции данной группы, на категории, учитывая выручку от их продаж и прибыльность.

Таблица 3.5 – Результаты двухмерного ABC–анализа ассортиментной группы «сокосодержащие напитки» по выручке и прибыли за 2021 год

Наименование продукции	ABC–анализ по выручке			ABC–анализ по прибыли		
	А	В	С	А	В	С
	Высокая	Средняя	Низкая	Высокая	Средняя	Низкая
Яблочно-фруктовый микс						
Апельсиновое манго						
Тропический микс						
Виноградный дуэт						
Яблоко, клубника, земляника						
Цитрусовый микс						
Вишневая черешня						
Волшебная сказка						
Ягодный микс						
Земляничное лето						
Гранатовый сезон						
Мохитовое лето						
Абрикосовая груша						
Тропический мохито						
Клубничное настроение						

На основе результатов анализа можно сделать вывод о том, что такие сокосодержащие напитки, как «Яблочно-фруктовый микс» и «Апельсиновое манго» являются самыми важными для ООО «Лебедянский», поскольку делают наибольший вклад в его выручку (65,55%) и прибыль (61,26%), т.е. служат ключевыми составляющими выручки и прибыли.

Сокосодержащие напитки категории «В» не все такие доходные и прибыльные, как напитки категории «А», поэтому необходимо более внимательно изучить эту категорию и обратить особое внимание на такие напитки, как: «Мохитовое лето» и «Ягодный микс», которые из категории «С» по выручке перешли в категорию «В» по прибыли. То есть они смогут пополнить категорию «В» и по выручке.

С другой стороны, напитки категории «С», приносящие маленькую прибыль и вклад в выручку, необходимо исключить из ассортимента, поскольку они не окупают затраты на их производство и реализацию, то есть не являются важными с точки зрения финансовых результатов деятельности ООО «Лебедянский». Исключение могут составить только новинки ассортимента, которые недавно появились на рынке, и их еще не успели по достоинству оценить потребители.

ABC–анализ сокосодержащих напитков ООО «Лебедянский» может быть дополнен XYZ–анализом – инструмент, позволяющим разделить продукцию по степени стабильности продаж и уровню колебаний потребления.

В целях улучшения ассортиментной политики ООО «Лебедянский» предлагается выявить по результатам ABC–анализа проблемные товарные позиции и провести с ними следующую работу:

- 1) Выполнить корректировку цены продукции с учетом цен конкурентов;
- 2) изменить систему продвижения и сбыта продукции;
- 3) прекратить выпуск продукции, если указанные меры не привели к повышению ее рентабельности.

Заключение

Выпускная квалификационная работа посвящена проблеме экономического обоснования и разработке рекомендаций по совершенствованию ассортиментной политики, которая рассмотрена на примере предприятия ООО «Лебедянский» – самого крупного предприятия среди производителей соковой продукции в Центральном Черноземье.

Ассортиментная политика предприятия является важнейшим элементом в его функционировании и основой для укрепления положения предприятия в конкурентной рыночной среде. Основной целью ассортиментной политики является определение набора товарных групп, наиболее предпочтительного для успешного функционирования предприятия на рынке и обеспечивающего конкурентоспособность и экономическую эффективность его деятельности.

Сбалансированный ассортимент, отвечающий ожиданиям потребителей, является важнейшим фактором обеспечения конкурентоспособности предприятия и повышения рентабельности его деятельности. Современные принципы построения бизнеса, а розничного тем более, требуют его фокусирования на потребности покупателей. Постоянное отслеживание структуры и динамики спроса, быстрая и адекватная реакция на эти изменения в организации цепей поставок является необходимым условием конкурентоспособности предприятия.

Товарный ассортимент ООО «Лебедянский» в настоящее время включает в себя более 300 видов соковой продукции, выпускаемых обычно сериями под такими известными брендами как: Я, Любимый, Фруктовый сад и J7 Тонус. Товарный ассортимент ООО «Лебедянский» является сложным, т.е. имеет внутреннюю классификацию и включает различные товарные группы, товарные подгруппы, виды товаров и их модификации.

Продуктовый портфель ООО «Лебедянский» представлен тремя основными товарными группами продукции:

- товарная группа I «Соки», на долю которой приходится около 23,79%;
- товарная группа II «Нектары», которая преобладает в структуре выпуска продукции с удельным весом 39,87%;
- товарная группа III «Сокосодержащие напитки», доля которой составляет 27,24%.

На долю остальных видов продукции в структуре товарного ассортимента ООО «Лебедянский» приходится суммарно 9,10% объема выпуска.

Структура товарного ассортимента ООО «Лебедянский» постепенно меняется в сторону увеличения в ней удельных весов таких двух товарных групп продукции как: «Нектары» и «Сокосодержащие напитки» за счет сокращения удельных весов таких товарных групп как: «Соки» и «Прочие виды». Самой растущей товарной группой в структуре выпуска продукции ООО «Лебедянский» является группа «Сокосодержащие напитки», удельный вес которой вырос с 13,78% в 2019 году до 17,24% в 2021 году.

Если рассматривать структуру ассортимента ООО «Лебедянский» с позиции торговых марок его образующих, то в ней преобладает доля соковой продукции бренда «Любимый». Согласно данным Росстата, соковая продукция бренда «Любимый» по итогам 2021 года заняла на российском рынке второе место с долей 11,2%, уступив сокам бренда «Добрый», который входит в портфель АО «Мултон» (ТНК «Coca-Cola»). На третьем месте оказалась соковая продукция бренда «Фруктовый сад» с долей 10,5%.

Продукция ООО «Лебедянский» представлена в основном в среднем ценовом сегменте (47%). К низкому ценовому сегменту относится немногим более 27% выпускаемой продукции ООО «Лебедянский», к высокому ценовому сегменту – около 26% продукции, представленной в основном соками и нектарами под брендом «Я».

Под брендом «Я» выпускаются только высококачественные 100% соки и нектары класса «премиум», которые не содержат искусственных пищевых добавок, красителей и консервантов.

Формирование товарного ассортимента предприятия ООО «Лебедянский» осуществляется на основе рекомендаций экспертов с учетом меняющихся запросов потребителей, результатов маркетинговых исследований рынка и с учетом возможностей имеющегося оборудования и технологий производства.

Для обоснования рекомендаций по совершенствованию ассортиментной политики ООО «Лебедянский» было предложено выявить наиболее рентабельные товарные группы и товарные позиции соковой продукции с учетом динамики и тенденций развития рынка сбыта на основе методики ABC–анализа.

По результатам проведенного ABC–анализа были определены товарные позиции соковой продукции, которые делают наибольший и наименьший вклад в выручку и прибыль предприятия. В отношении последних предлагается исключить их из ассортимента, поскольку они не окупают затраты на их производство и реализацию, то есть не являются важными с точки зрения финансовых результатов деятельности ООО «Лебедянский».

Список использованных источников

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации ГК РФ от 30.11.1994 №51-ФЗ [Электронный ресурс]. – М., [2021]. – Режим доступа: Информационно-правовая справочная система «Консультант Плюс»
2. ГОСТ 52182-2003 «Консервы. Соки, нектары и сокосодержащие напитки овощные и общефруктовые. Технические условия» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Информационно-правовая справочная система «Консультант Плюс»
3. ГОСТ 52187-2003 «Консервы. Нектары фруктовые. Общие технические условия» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Информационно-правовая справочная система «Консультант Плюс»
4. ГОСТ 52188-2003 «Консервы. Сокосодержащие напитки фруктовые. Общие технические условия» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Информационно-правовая справочная система «Консультант Плюс»
5. ГОСТ 32103-2013 «Консервы. Продукция соковая. Соки фруктовые и фруктово-овощные восстановленные. Общие технические условия» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Информационно-правовая справочная система «Консультант Плюс»
6. ГОСТ 656-79 «Соки плодовые и ягодные натуральные. Технические условия» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Информационно-правовая справочная система «Консультант Плюс»
7. Амблер Т. Практический маркетинг [Текст] /Пер. с англ. Под общей ред. Ю.Н.Каптуревского. – СПб.: Питер, 2017. – 400с.
8. Абчук В.А. Азбука маркетинга [Текст]. – СПб: Союз, 2014. – 270с.
9. Ассэль Гэнри. Маркетинг: принципы и стратегии [Текст]: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 804с.
10. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг [Текст]: Учебник для вузов / Под общей ред. Багиева Г.Л. – М.: Экономика, 2016. – 703с.

11. Басовский, Л.Е. Маркетинг [Текст]: Учебник / Л.Е. Басовский. – М.: НИЦ ИНФРА, 2016. – 240 с.
12. Березин И.С. Маркетинг и исследования рынков [Текст]. – М.: Русская Деловая Литература, 2012. – 416с.
13. Васильев, Н.Э. Формирование ассортимента в рыночных условиях [Текст]: учебное пособие / Н.Э. Васильев. – М.: Слово, 2019. – 286 с.
14. Волкова О.Н., Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебное пособие / О.Н. Волкова, В.В. Ковалев. – М.: ООО «ТК Велби», 2017. – 424 с.
15. Гилберт А. Черчилль Маркетинговые исследования [Текст]. – СПб: Питер, 2017. – 752 с.
16. Гиляровская Л.Т. Экономический анализ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 615с.
17. Григорьев М.Н. Маркетинг [Текст]: учебное пособие. – М.: Юрайт, 2019. – 434 с.
18. Горфинкель В.Я., Швандар В.А. Экономика предприятия: Учебник для вузов – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 718 с.
19. Долинская М.Г., Соловьев И.А. Маркетинг и конкурентоспособность промышленного предприятия [Текст]: учебное пособие / М.Г. Долинская, И.А. Соловьев. – М.: Экономика, 2019. – 256 с.
20. Дэй Дж. Стратегический маркетинг [Текст]. – М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2012. – 640 с.
21. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг [Текст]: Учеб. пособие/ Пер. с нем. А.М.Макарова; Под ред. И.С. Минко. – М.: Инфра–М, 2018. –255 с.
22. Есипов, В.Е. Цены и ценообразование [Текст]: учебное пособие / В.Е. Есипов. – СПб: Питер, 2018. – 628 с.
23. Коршунов, В. В. Экономика организации (предприятия). Теория и практика: учебник для бакалавров / В. В. Коршунов. –2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 433 с.

24. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст]: учебное пособие / Ф. Котлер. – М.: Прогресс, 2015. – 714 с.
25. Котлер, Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер – М.: Издательство АСТ, 2014. – 230 с.
26. Крылов Э.И., Власов В.М., Журавкова И.В. Анализ эффективности деятельности предприятия [Текст]. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 608с.
27. Кузьмин, С.А. Ценообразование [Текст]: учебное пособие / С.А. Кузьмин. – М.: Экономика, 2019. – 214 с.
28. Ламбен Ж.Ж., Шулинг И., Чумпитас Р. Менеджмент, ориентированный на рынок. Учебник [Текст]. – СПб.: Питер, Лидер, 2010. – 720 с.
29. Лев М.Ю. Ценообразование [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Мировая экономика»/ М.Ю. Лев. – Электрон. текстовые данные. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 719 с. – 978-5-238-01463-0. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8593.html>
30. Липсиц, И. В. Ценообразование [Текст]: учебное пособие / И.В. Липсиц. – М.: Москва, 2014. – 376 с.
31. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности [Текст]: Учебник/ Под ред. проф. В.А. Алексунина. – 3-е изд., – М.: Дашков и К, 2018. – 716 с
32. Маркетинг: общий курс: учеб. пособие [Текст] / Под ред. Н. Я. Калужновой, А. Я. Якобсона. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2017. – 476 с.
33. Маслова Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Н. Маркетинг [Текст]. – СПб.: Питер, 2019. – 400 с.
34. Маркетинговое ценообразование и анализ цен [Электронный ресурс]: учебное пособие / Л.А. Данченко [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – М.: Евразийский открытый институт, 2014. – 180 с. – 978-5-374-00225-6. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10713.html>
35. Надо Р. Живые бренды. Новый подход к созданию и продвижению брендов. – М.: ИД «Гребенников», 2018. – 232 с.

36. Николаев Ю.Н. Экономика предприятия (фирмы). Базовые условия и экономические основы деятельности предприятия [Электронный ресурс]: учебное пособие / Ю.Н. Николаев.– Электрон. текстовые данные. – Волгоград: Волгоградский институт бизнеса, Вузовское образование, 2011. – 166 с. – 2227-8397. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/11365.html>
37. Портер Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст]/ Майкл Портер; Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 453 с.
38. Рукавишников А. Как увеличить продажи? [Текст]: Интеллектуальный маркетинг. – М.: Эксмо, 2017. – 320 с.
39. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебное пособие / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 317с.
40. Соловьев, Б.А. Маркетинг [Текст]: учеб. / Б.А. Соловьев. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 383 с.
41. Экономика предприятия Учебник./ под ред. О.И. Волкова – М.:Инфра-М, 2016. – 600 с.
42. Экономика предприятия [Текст]: учебник для студентов вузов / под ред. проф. В.Я Горфинкеля – 6-е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ–ДАНА 2016. – 663с.
43. Экономика предприятия [Текст] Учебник/ под ред. Н.А. Сафронова. – М.: Юристъ, 2018. – 608с.
44. Максимова, И.К. Ассортиментная политика / И.К. Максимова // Экономический анализ: теория и практика. 2019. – № 2. – С. 16–21.
45. Ильясов С.М. Маркетинг и его роль в управлении ценовой политикой// Маркетинг. – 2020. – № 2. – С. 14-18.
46. https://www.audit-it.ru/buh_otchet/4811023542_ooo-lebedyanskiy
47. <https://www.pepsico.ru/>
48. <https://multon.ru/>
49. <https://pridonie.ru/>

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2021 г.

Организация <u>ООО «Лебедянский»</u>	Дата (число, месяц, год)	Коды
Идентификационный номер налогоплательщика	Форма № 1 по ОКУД	0710001
Вид экономической деятельности: <u>производство</u>	по ОКПО	31 12 2021
Организационно-правовая форма / форма собственности	ИНН	00336929
<u>ООО / частная</u>	по ОКВЭД	4811023542
Единица измерения: <u>тыс. руб. /млн. руб.</u>	ОКОПФ/ОКФС	74.2
Адрес (местоположение): 399610, Липецкая область, г. Лебедянь, ул. Матросова, д.7	по ОКЕИ	12300 16
		384/385

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	1 413	1 875	2 353
	Основные средства	1130	2 737 759	2 834 579	2 784 074
	Доходные вложения в материальные ценности	1140	–	–	–
	Финансовые вложения	1150	8 236 223	5 990 020	570 020
	Отложенные налоговые активы	1160	131 672	130 027	132 230
	Прочие внеоборотные активы	1170	184 750	290 534	396 608
	Итого по разделу I	1100	11 291 817	9 247 035	3 855 285
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	142 431	184 605	120 810
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	12 184	13 533	14 925
	Дебиторская задолженность	1230	542 295	594 377	2 377 161
	Финансовые вложения	1240	–	–	2 890 000
	Денежные средства	1250	10 831	162 834	90 263
	Прочие оборотные активы	1260	21 231	44 646	35 031
	Итого по разделу II	1200	728 972	999 995	5 528 190
	БАЛАНС	1600	12 020 789	10 247 030	9 413 475

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	201	201	201
	Переоценка внеоборотных активов	1340	450 752	452 186	457 554
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	–	–	–
	Резервный капитал	1360	31	31	31
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	11 060 934	9 191 100	8 320 060
	Итого по разделу III	1300	11 511 918	9 643 518	8 777 846
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	36 000	36 000	36 000
	Отложенные налоговые обязательства	1420	68 956	75 436	78 884
	Оценочные обязательства	1430	1 500	1 500	1 500
	Итого по разделу IV	1400	106 456	112 936	116 384
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	21 038	55 621	18 450
	Кредиторская задолженность	1520	371 279	461 435	484 981
	Оценочные обязательства	1540	10 098	9 520	15 814
	Итого по разделу V	1500	402 415	526 576	519 245
	БАЛАНС	1700	12 020 789	10 247 030	9 413 475

Отчет о финансовых результатах
за 2021 г.

Организация <u>ООО «Лебедянский»</u> Идентификационный номер налогоплательщика _____ Вид экономической деятельности: <u>производство</u> Организационно-правовая форма / форма собственности <u>ООО / частная</u> Единица измерения: <u>тыс. руб. /млн. руб.</u> Адрес (местоположение): <u>399610, Липецкая область, г. Лебедянь, ул. Матросова, д.7</u>	Форма № 2 по ОКУД Дата (число, месяц, год) _____ по ОКПО _____ ИНН _____ по ОКВЭД _____ ОКОПФ/ОКФС _____ по ОКЕИ _____	Коды		
		0710001		
		31	12	2021
		00336929		
		4811023542		
		74.2		
		12300	16	
	384/385			

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2021 г.	За 2020 г.
	Выручка	2110	1 859 867	1 762 653
	Себестоимость продаж	2120	(1 555 154)	(1 442 441)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	304 713	320 212
	Коммерческие расходы	2210	(—)	(—)
	Управленческие расходы	2220	(167 962)	(189 597)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	136 751	(130 615)
	Доходы от участия в других организациях	2310	1 359 459	493 733
	Проценты к получению	2320	430 484	255 225
	Проценты к уплате	2330	(2 371)	(2 210)
	Прочие доходы	2340	341 234	276 628
	Прочие расходы	2350	(251 761)	(179 818)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	2 013 796	974 173
	Налог на прибыль	2410	(145 396)	(108 501)
	текущий налог на прибыль	2411	(153 521)	(109 746)
	отложенный налог на прибыль	2412	8 125	1 245
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	—	—
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	—	—
	Прочее	2460	—	—
	Чистая прибыль (убыток)	2400	1 868 400	865 672