

**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 \_\_\_\_\_ 38.03.01 «Экономика»  
Форма обучения \_\_\_\_\_ Заочная

«К ЗАЩИТЕ ДОПУЩЕНА»  
И.о. заведующего кафедрой

\_\_\_\_\_  
(подпись)  
к.э.н., доцент Лапыгина С.А.  
(ФИО)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

Обучающегося: \_\_\_\_\_ Запретилина Тараса Михайловича

Вид работы: \_\_\_\_\_ Выпускная квалификационная работа бакалавра

**ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**

Тема: \_\_\_\_\_ «Обоснование ассортиментной политики предприятия  
\_\_\_\_\_ предприятия  
(на примере ООО ПК «Ангстрем»)»

Руководитель \_\_\_\_\_  
работы: \_\_\_\_\_ Доцент ВФ ФГБОУ ВО «ГУМРФ им. адм. С.О. Макарова»  
(должность, подпись, фамилия, инициалы, дата)

\_\_\_\_\_ Овчаров А.А.

Консультант \_\_\_\_\_  
(должность, подпись, фамилия, инициалы, дата)

Обучающийся \_\_\_\_\_ Запретилин Т.М.  
(подпись, фамилия, инициалы, дата)

**Воронеж 2023**

**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	38.03.01 «Экономика»
Форма обучения	Заочная

**«УТВЕРЖДАЮ»**

И.о. заведующего кафедрой  
\_\_\_\_\_ к.э.н., доц. Лапыгина С.А.  
(подпись)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 г.

**Задание**  
**на выпускную квалификационную работу**  
**бакалавра**

Обучающемуся \_\_\_\_\_ Запретилину Тарасу Михайловичу  
(фамилия, имя, отчество)

Тема: \_\_\_\_\_ «Обоснование ассортиментной политики предприятия  
(на примере ООО ПК «Ангстрем»)»

Утверждена приказом ректора Университета от « 19 » 04 2023 г. № 165-Ф

Срок сдачи законченной работы (проекта) « 20 » июня 2023 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 аспекты формирования ассортиментной политики  
(наименование главы)

предприятия

(содержание главы и ее разделов, параграфов)

– Глава 2. \_\_\_\_\_ Анализ ассортиментной политики ООО ПК «Ангстрем»  
(наименование главы)

(содержание главы и ее разделов, параграфов)

– Глава 3. Разработка рекомендаций по улучшению ассортиментной политики

(наименование главы)

ООО ПК «Ангстрем»

(содержание главы и ее разделов, параграфов)

– Заключение. Выводы по работе в целом. Оценка степени решения поставленных задач. 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** « 20 » декабря 2022 г.

**Задание согласовано и принято к исполнению:** «20» декабря 2022 г.

**Руководитель ВКР:**

доцент, к.э.н. Овчаров Артем Анатольевич

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

(подпись)

**Обучающийся:**

Э-4-2, Запретилин Тарас Михайлович

(группа, фамилия, имя, отчество)

(подпись)

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ АССОРТИМЕНТ- НОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	7
1.1 Цели и задачи ассортиментной политики предприятия.....	7
1.2 Особенности управления ассортиментной политикой предприятия..	12
1.3 Пути совершенствования ассортиментной политики предприятия...	18
2 АНАЛИЗ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО ПК «АНГСТРЕМ» И ОЦЕНКА ЕЕ ВЛИЯНИЯ НА ЭФФЕКТИВ- НОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ.....	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО ПК «Ангстрем».....	24
2.2 Анализ ассортиментной политики ООО ПК «Ангстрем».....	29
2.3 Оценка влияния ассортиментной политики ООО ПК «Ангстрем» на эффективность деятельности и конкурентоспособность.....	39
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО УЛУЧШЕНИЮ АССОРТИ- МЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ООО ПК «АНГСТРЕМ».....	50
3.1 Обоснование рекомендаций по улучшению ассортиментной поли- тики ООО ПК «Ангстрем».....	50
3.2 Рекомендации по улучшению ассортиментной политики ООО ПК «Ангстрем».....	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	70
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	73
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	77

## ВВЕДЕНИЕ

Стабильное функционирование и устойчивое развитие предприятия в современных условиях в значительной степени зависит от его доходов (объемов продаж) и получаемой прибыли.

Одной из самых важных составляющих успешного функционирования предприятия, обеспечения требуемого уровня эффективности (уровня доходности) его деятельности и конкурентоспособности является ассортиментная политика предприятия.

Эффективная и грамотно обоснованная с учетом специфики отраслевого рынка ассортиментная политика обеспечивает устойчивые позиции предприятия на рынке и получение необходимого для его развития уровня прибыли. Сформированный с учетом динамики и прогнозов изменения рыночной ситуации ассортиментный портфель предприятия прямо воздействует на его сбытовую деятельность, что позволяет управлять уровнем маржинального дохода и, соответственно, уровнем получаемой чистой прибыли. В то время как несбалансированная структура ассортиментного портфеля предприятия ведет к снижению уровня результативности его деятельности, потере конкурентных позиций на перспективных сегментах товарных рынков.

Ассортиментную политику известные маркетологи неслучайно называют «стержнем» маркетинговой политики предприятия. Ведь 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) и действий конкурентов.

В рамках решения проблемы обоснования ассортиментной политики

предполагается формирование такого товарного ассортимента, который нацелен не только на создание наилучшей в данных условиях номенклатуры товаров, пользующейся сегодня высоким спросом, и обеспечивающей желаемый уровень прибыли, но и на достижение стратегических целей развития предприятия. Формирование ассортимента должно исходить из стремления предприятия удовлетворять не только текущие, реальные потребности покупателей, но и прогнозируемые потребности вследствие будущих изменений запросов рынка.

Теоретические основы управления ассортиментной политикой и проблемы ее совершенствования представлены в научных трудах отечественных и зарубежных экономистов таких как: И.Л. Акулич, Е.А. Березина, В.Я. Горфинкель, Дж. Дей, В.Н. Еремин, А.Е. Карлик, Ф. Котлер, М.И Кныш, Н.Я. Колужнова, А.П. Панкрухин, Р.А. Фатхутдинов, А.Я. Якобсон и другие.

Вышесказанное объясняет актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы, в рамках которой рассматриваются проблемы совершенствования ассортиментной политики на примере промышленного предприятия.

Целью работы является теоретическое обоснование, и разработка практических рекомендаций по улучшению ассортиментной политики предприятия.

В качестве объекта исследования в выпускной квалификационной работе выбрано предприятие ООО ПК «Ангстрем», основным видом деятельности которого является производство корпусной мебели.

Для достижения поставленной в выпускной квалификационной работе цели были решены следующие задачи:

1. Изучить теоретические аспекты управления ассортиментной политикой предприятия: рассмотреть ее цели и задачи, исследовать принципы и методы управления, рассмотреть основные направления совершенствования.
2. Провести анализ ассортиментной политики ООО ПК «Ангстрем»,

дать оценку ее влияния на эффективность деятельности и конкурентоспособность предприятия.

3. Дать обоснование и разработать рекомендации по совершенствованию ассортиментной политики предприятия ООО ПК «Ангстрем».

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 ПК «Ангстрем».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав основной части и заключения. Общий объем работы составляет 67 страниц печатного текста, включая 15 таблиц, 26 рисунков и содержит 2 приложения.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ 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 ко-

торой побеждает то торговое предприятие, которое предоставит самый 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 предпочтения 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.

Основные факторы, определяющие ассортиментную политику предприятия и служащие стимулами для расширения товарной номенклатуры выпускаемой продукции, отражены на рис. 1.1.

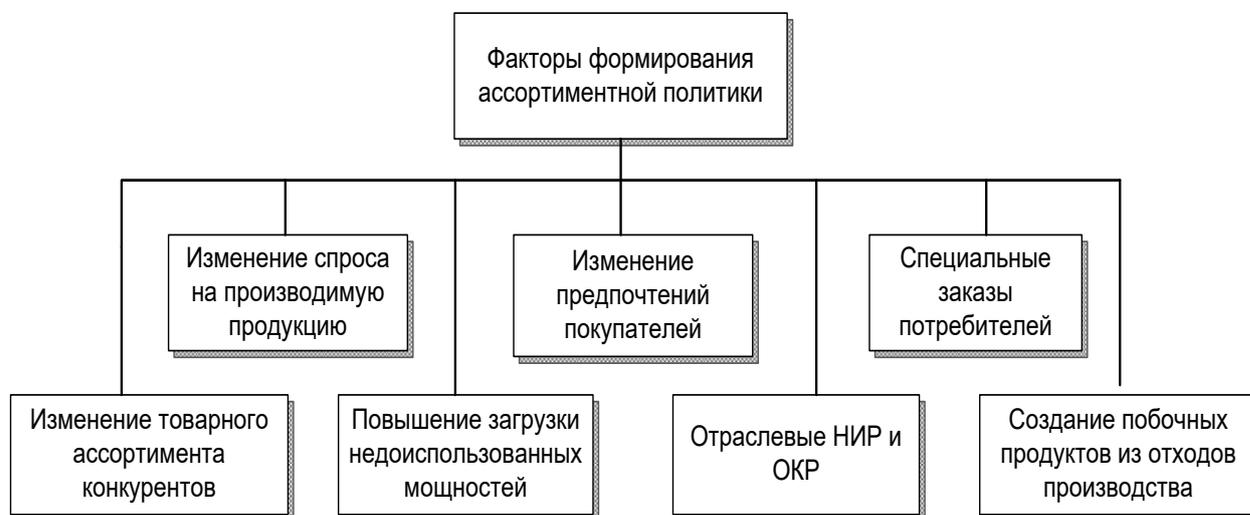


Рисунок 1.1 – Факторы формирования ассортиментной политики

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 продуктов 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.

Более наглядно задачи формирования товарного ассортимента предприятия отражает рис. 1.2.

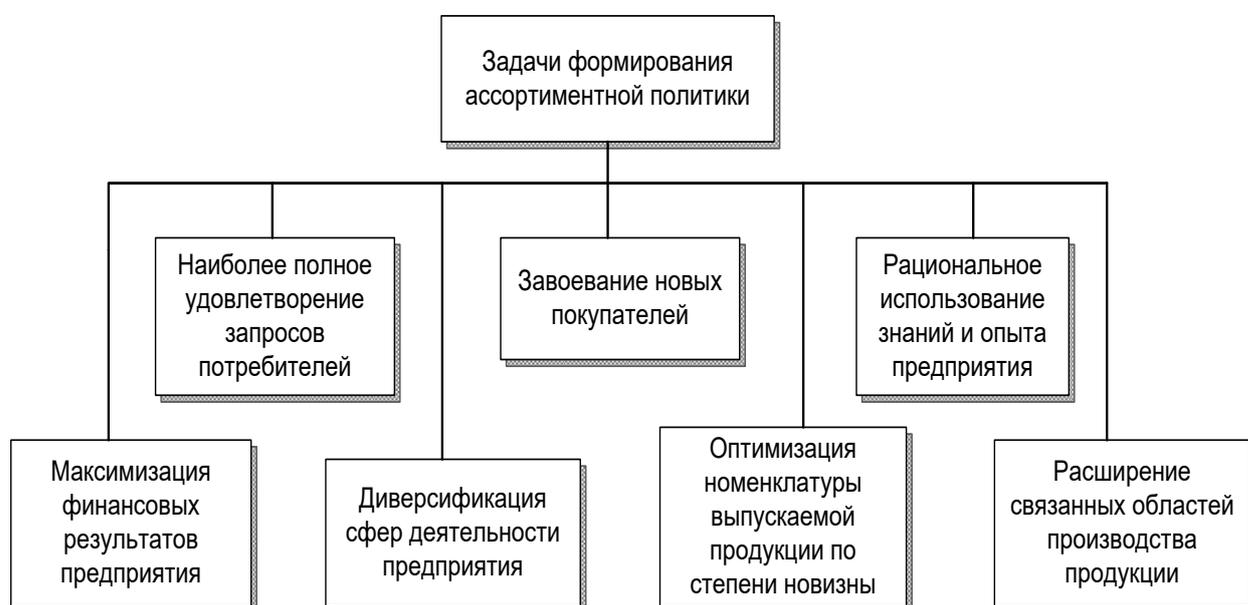


Рисунок 1.2 – Задачи формирования ассортиментной политики предприятия

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 Особенности управления ассортиментной политикой 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. 1.3) [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.

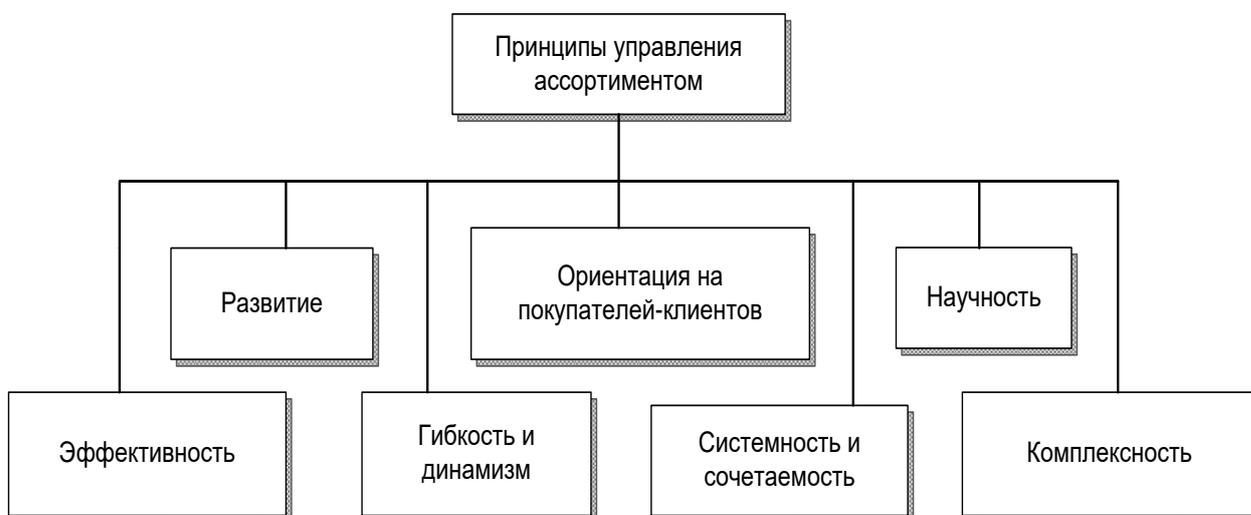


Рисунок 1.3 – Принципы управления ассортиментом

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. 1.4, существенно усложняет этот процесс и повышает его роль, – ведь он не только обеспечивает жизнестойкость предприятию, но и служит основой повышения его конкурентоспособности.

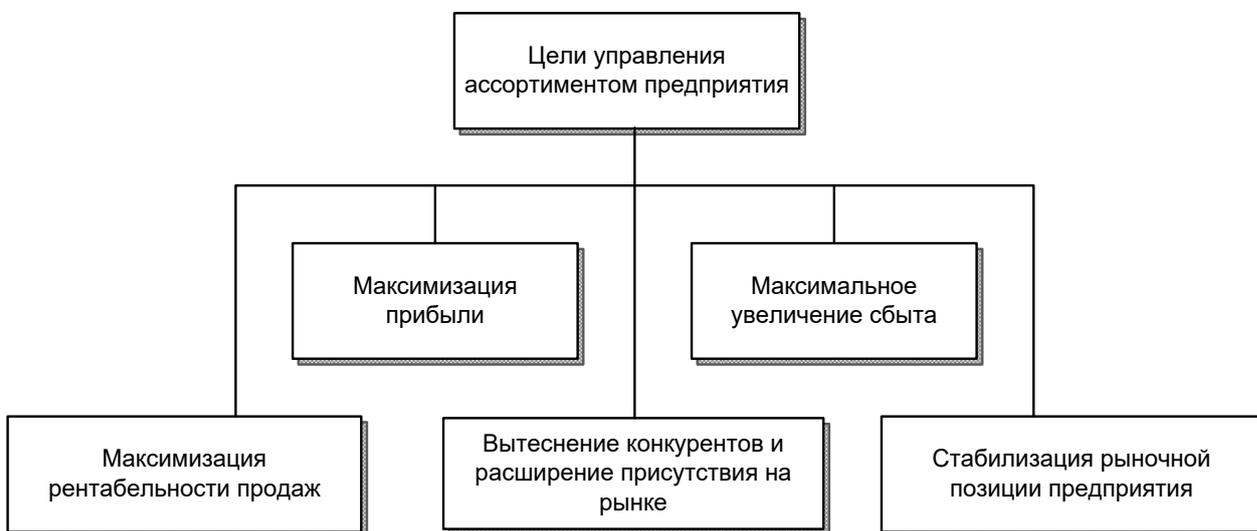


Рисунок 1.4 – Цели управления ассортиментом предприятия

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. 1.5).

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.

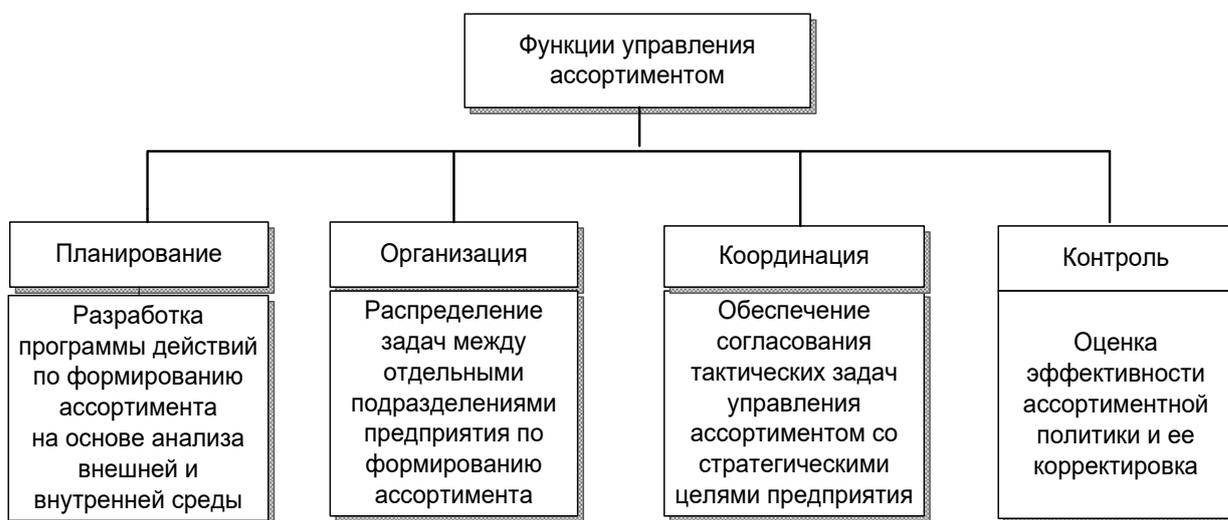


Рисунок 1.5 – Функции управления ассортиментом предприятия

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. 1.6). 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 1.6 – 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. 1.7).



Рисунок 1.7 – 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.

### 1.3 Пути совершенствования товарного ассортимента предприятия

Согласно традиционному подходу, существует четыре основных направления совершенствования товарного ассортимента коммерческого предприятия: расширение, стабилизация, обновление и сокращение. Указанные виды направлений совершенствования товарного ассортимента связаны между собой и зачастую дополняют друг друга (табл.1.1).

Таблица 1.1 – Направления совершенствования ассортиментной политики

№	Наименование направления	Описание
1	Расширение	Качественные и количественные изменения в товарной категории, направленные на увеличение показателей ширины, глубины и новизны ассортимента
2	Стабилизация	Поддержание постоянного состава товарной категории, практически без изменений (с низкой степенью обновления)
3	Обновление	Качественные и количественные изменения в состава товарной категории, характеризующиеся высокой степенью новизны товаров
4	Сокращение	Качественные и количественные изменения в товарной категории, направленные на сокращение показателей ширины, глубины и новизны ассортимента

Одной из форм расширения ассортимента предприятия может служить обновление ассортимента, осуществляемое при одновременном сокращении количества товаров, не пользующихся спросом.

Основные причины расширения ассортимента предприятия иллюстрирует рис. 1.8.

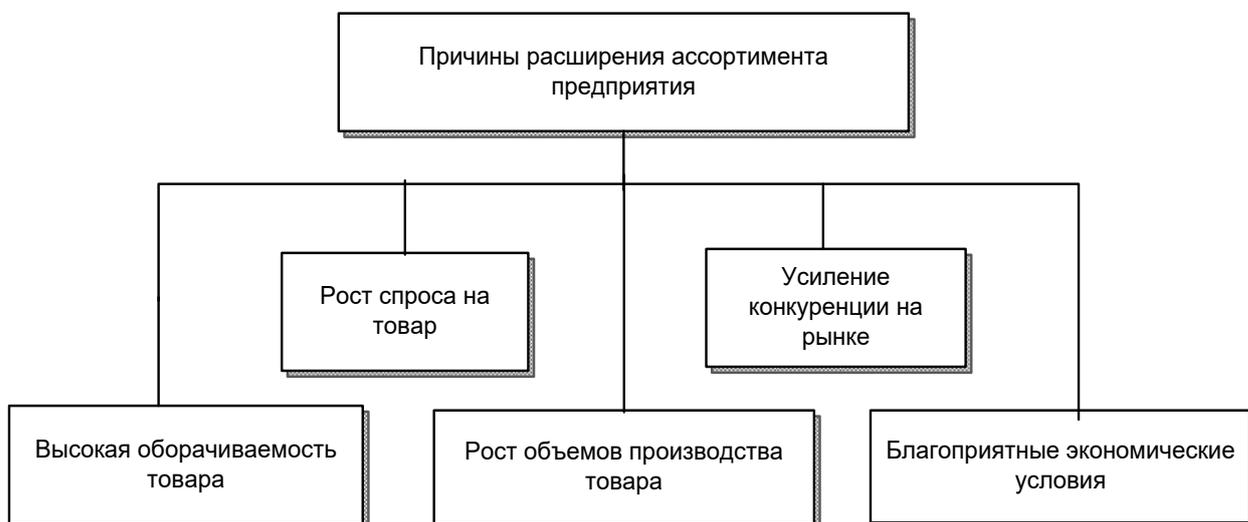


Рисунок 1.8 – Причины расширения товарного ассортимента предприятия

Хотя в условиях современного рынка, который может часто и непредсказуемо изменяться, обновление ассортимента является достаточно рискованным направлением совершенствования ассортимента, предприятия все чаще вынуждены прибегать к нему вследствие ужесточения конкурентной борьбы и роста требования потребителей. Сегодня обновление предлагаемых к продаже товаров и повышение их качества служит важнейшим фактором повышения конкурентоспособности предприятия.

Постоянно обновляя свой товарный ассортимент, предприятие не только обеспечивает рост своих конкурентных преимуществ, но и стремится к:

- 1) наиболее полному удовлетворению постоянно меняющихся потребностей покупателей;
- 2) привлечению новых категорий покупателей, которых интересуют инновационные товары;
- 3) отражению в ассортименте модных тенденций;

- 4) применению инновационных технологий и других передовых достижений науки и техники.

Необходимость сокращения товарного ассортимента, по мнению экспертов, в большинстве случаев, вызывает изменение экономических условий хозяйствования предприятия. В частности, в условиях кризисной экономики предприятие старается избавиться свой ассортимент от слишком дорогих или имиджевых товаров. На этапе подъема или экономического роста сокращение ассортимента, наоборот, осуществляется за счет очень дешевых и некачественных товаров. Наряду с этим, предприятие вынуждено сокращать свой ассортимент вследствие [17, с. 294]:

- 1) низкой оборачиваемости каких-то видов товаров при реализации;
- 2) падения спроса на отдельные категории товаров;
- 3) убыточностью или низкой рентабельностью производства отдельных категорий товаров;
- 4) недостатка оборотных средств;
- 5) ухода с соответствующего сегмента рынка.

В качестве основной цели ассортиментной политики можно рассматривать поддержание определенного соотношения выпускаемых товаров (оказываемых услуг) со спросом по качественным и количественным характеристикам, т.е. постоянная оптимизация товарного ассортимента предприятия в соответствии с изменяющимся спросом. Своевременная оптимизация помогает исключить из ассортимента экономически нецелесообразные товарные группы, высвободить замороженные оборотные средства и сократить накладные расходы.

Это компромиссное решение, в котором учтены возможности предприятия, плановые финансовые показатели, ограничения по ресурсам и сложившаяся ситуация на рынке.

В процессе формирования ассортимента решается множество задач, начиная от подбора конкретных номенклатурных позиций, их отдельных

групп (серий), определения соотношений между ними, и заканчивая установлением требований к качеству, ценовой политикой и условиями сервисного обслуживания. Оптимизация товарного ассортимента в соответствии с изменяющимся спросом для многих предприятий сегодня является основным инструментом обеспечения требуемого уровня доходности и ключевым конкурентным преимуществом.

Стремясь максимизировать объем продаж или обеспечить получение максимального дохода от продаж, предприятие должно стремиться к формированию оптимального товарного ассортимента. Для этого предприятие должно анализировать свой ассортимент в сравнении с основными конкурентами и оценивать его эффективность с использованием современных методов и инструментария.

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.

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. 1.9).

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.

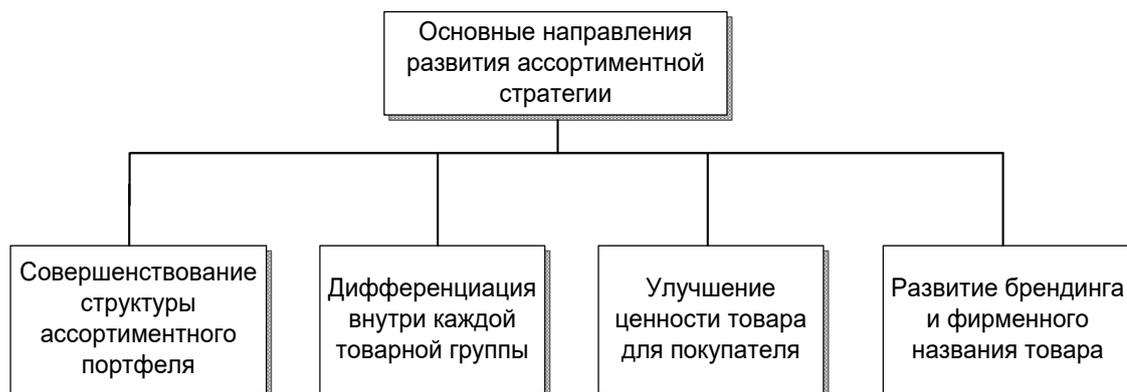


Рисунок 1.9 – Направления развития ассортиментной стратегии предприятия

Для анализа товарного ассортимента предприятия на практике широко применяется матрица БКГ или матрица рост/доля рынка, при построении которой формируются динамические зависимости удельного веса объемов продаж различных товарных групп в общей структуре продаж конкретного предприятия с учетом темпов роста отраслевого рынка. В матрице БКГ имеются ячейки четырех типов в зависимости от значения товарных групп по их месту на отраслевом рынке, именуемые как: «звезды», «дойные коровы», «собаки» и «трудные дети». Благодаря этой матрице можно отследить сравнительную динамику продаж всей номенклатуры товаров предприятия.

Наряду с матрицей БКГ на практике для анализа ассортимента широко применяется и матрица Ансоффа, которая построена на зависимости актуальных и перспективных товарных групп предприятия от динамики изменения отраслевого рынка, на котором они представлены [12, с. 196].

Для анализа и оценки эффективности товарного ассортимента предприятия в большинстве случаев используют методологию ABC-анализа и XYZ-анализа, в том числе и на основе прогноза потребительского спроса на различные виды товарных позиций. От того, насколько грамотно и детально будет проведен анализ товарного ассортимента, зависит качество экономического

обоснования продуктового портфеля предприятия, и, соответственно, доходность деятельности предприятия, и его положение на рынке. Поэтому ассортимент предприятия должен быть сформирован на комплексной основе с учетом влияния множества факторов отраслевой среды и с использованием современных методов и инструментария.

Оптимальный ассортиментный набор предусматривает состав продукции установленного спроса, возможность введения в ассортимент продукции товаров импульсивного спроса и обновления продукции альтернативного спроса (рисунок 1.10).

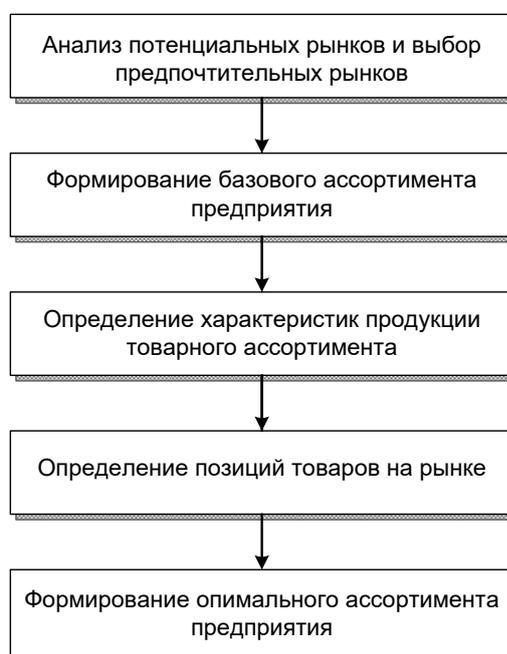


Рисунок 1.10 – Алгоритм формирования оптимального ассортимента

Ассортиментная политика решает задачу оптимизации товарных групп и стратегических зон маркетинга предприятия, с одной стороны, обеспечивая экономию за счет внутренней их связанности и возможности использования общей системы сбыта и производственной базы, а с другой стороны, защищая за счет значительной диверсификации товарных позиций от возможных изменений рыночной ситуации.

## 2 АНАЛИЗ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ООО ПК «АНГСТРЕМ» И ОЦЕНКА ЕЕ ВЛИЯНИЯ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО ПК «Ангстрем»

В качестве объекта исследования в выпускной квалификационной работе выбрана компания ООО ПК «Ангстрем», которая производит различные виды мебели. Сведения о регистрации компании ООО ПК «Ангстрем» и ее реквизиты приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Краткая информация о предприятии ООО «Ангстрем»

Полное наименование предприятия:	Общество с ограниченной ответственностью производственная компания «Ангстрем»
Сокращенное наименование предприятия:	ООО ПК «Ангстрем»
Юридический адрес:	394019, Воронежская область, город Воронеж, ул. Торпедо, д. 43
Сведения о государственной регистрации:	Свидетельство о государственной регистрации серия юридического лица ООО ПК «Ангстрем» зарегистрировано 19 октября 2007 года в Межрайонной инспекции Федеральной налоговой службы № 12 по Воронежской области и внесено в единый государственный реестр юридических лиц за основным государственным номером 1073668007269
Размер уставного капитала:	38 076 000 рублей
Основной вид деятельности:	Производство прочей мебели
ИНН	3662128110
КПП	366201001
Директор	Батурин Олег Евгеньевич
Официальный сайт	<a href="https://vrn.angstrem-mebel.ru/">https://vrn.angstrem-mebel.ru/</a>

Производственная компания «Ангстрем» была зарегистрирована в г. Воронеже в мае 1991 года. Организационной формой ее создания являлось общество с ограниченной ответственностью, учрежденное несколькими лицами. В январе 2001 года ООО «Ангстрем» было преобразовано сначала в ЗАО ПК «Ангстрем», а в октябре 2007 года – в ООО ПК «Ангстрем».

Миссией ООО ПК «Ангстрем» является обеспечение потребности мебельного рынка в высококачественной продукции с учетом изменяющихся требований рынка к качеству и ассортименту.

Цель деятельности ЗАО ПК «Ангстрем» – это расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли. Основными видами его деятельности является производство мебели и товаров народного потребления, а также оказание услуг населению по изготовлению и ремонту мебели. В самом названии компании отражены критерии точности, с которыми работники подходят к созданию моделей мебели и стараются выполнять заказы своих клиентов.

За годы своего существования ЗАО ПК «Ангстрем» из небольшой группы никому не известных энтузиастов превратилось в группу компаний, обладающую устойчивой финансовой репутацией и широким кругом клиентов в России и за рубежом.

За счет правильной стратегии управления уже к пятилетию своего существования на рынке, к 1996 году, компания «Ангстрем» значительно упрочила свое положение, расширив деятельность до двух функционирующих и в настоящее время производственных цехов: в одном находится производство серийной продукции, а в другом изготавливаются нестандартные модели по эскизам заказчиков. В 1997 году в связи с приобретением немецкого оборудования всемирно известного концерна «Хомаг» руководством компании «Ангстрем» было принято решение об увеличении производственных площадей.

Это был очередной этап в развитии мебельного производства: с помощью оборудования «Хомаг» была освоена технология отделки торцов кромкой ПВХ, что позволило значительно улучшить не только эксплуатационные свойства выпускаемой мебели, но и ее внешний вид. Совершенствование технологий и рост производительности труда, в свою очередь, сделали возможным значительное расширение ассортимента, в состав которого входило уже 20 видов мебели, включая стенки, спальни и прихожие. В 1998 году компания «Ангстрем» открыла собственный фирменный салон. В этот период времени

в связи с ростом конкуренции на местном рынке все острее становилась проблема сбыта, вот почему руководство ЗАО ПК «Ангстрем» сосредоточило основные усилия на изменении его стратегии. В апреле 2000 года компания перешла в новый офис, оснащенный современным оборудованием и средствами вычислительной техники. В этот период компания «Ангстрем» уже представляла собой фирму с развитой инфраструктурой, численность которой составляла более 450 человек.

Шаг за шагом ООО ПК «Ангстрем» продолжало завоевывать рынки Подмосковья и Центральных областей России, Урала и Сибири, Северо-Западного региона и Ближнего зарубежья, не останавливаясь на достигнутом.

ГК «Ангстрем» – это группа предприятий, которые проводят свою деятельность по многим направлениям:

- производство и продажа мебели и товаров народного потребления;
- производство мебельной фурнитуры и мебельных тканей;
- производство мебельных фасадов;
- логистические услуги;
- автотранспортные перевозки и др.

В состав ГК «Ангстрем» входят:

- производственный комплекс ООО ПК «Ангстрем»;
- мебельная фабрика «Диана» (основана в 1997 году в г. Воронеже, с 2009 года входит в ГК «Ангстрем»);
- логистический центр «Ангстрем», общей площадью 24 тыс. м<sup>2</sup>, куда свозится готовая продукция со всех производственных площадок группы компаний;
- компания «Ингениум» (производство мебели для ванных комнат);
- торгово-розничные компании: ООО «Спагос», ООО «Магазин мебели», ООО «Ангстрем-НСК», ООО ТД «Ангстрем», ООО «Ангстрем-М», ООО «М-Сити»;
- агропромышленное предприятие «Дон» (растениеводство и молочное животноводство);

– охранный предприятие «Эгида».

Общая численность холдинга ГК «Ангстрем» – 3300 человек. В составе разветвленной торговой сети компаний имеются Интернет-магазины мебели и 270 салонов, реализующих мебельную продукцию широкой номенклатуры на территории России.

Штат сотрудников ООО ПК «Ангстрем» в настоящее время составляет 930 человек. Укрупненная организационная структура компании отражена на рис. 2.1.

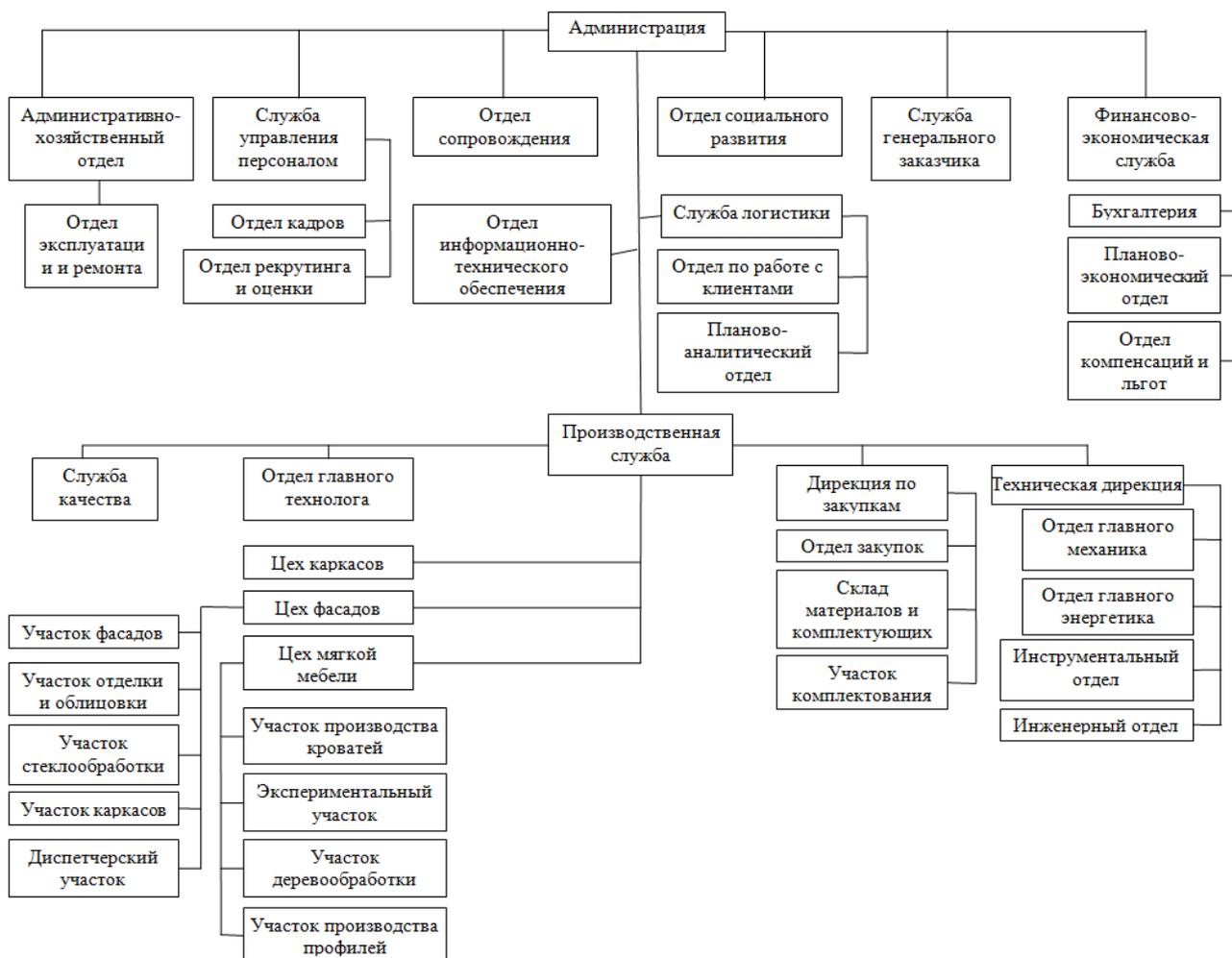


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО ПК «Ангстрем»

ООО ПК «Ангстрем» производит корпусную мебель для жилых помещений. Ассортимент продукции компании включает практически все сегменты мебельного производства, такие как мебель для гостиных, детских, спальных комнат и прихожих.

Мебель с плоскими и плавно изогнутыми панелями в рамном обрамлении – это мебель высокого класса по своим качественным и эстетическим критериям. Благодаря ей, компания выбрала курс на импортозамещение, а ценовой формат продукции делает ее доступной для российских потребителей рынка.

Компания «Ангстрем» одна из первых стала применять отделочные материалы ПВХ, которые способствуют повышению качественных и эстетических характеристик мебели. Помимо этого, все изделия от «Ангстрем» комплектуются фурнитурой высокого качества.

ООО ПК «Ангстрем» отличают высокие темпы развития, стремление к модернизации технологий и оборудования и повышению качества продукции. Помимо этого, специалисты компании продолжают работы по исследованию постоянно меняющихся условий рынка и приспосабливают к ним систему регулирования цен, а также открывают розничные предприятия. Солидная репутация компании в деловых и финансовых кругах, признание ее достижений мотивирует предприятие на дальнейшее развитие. Ежегодно увеличивая объем выпуска продукции, дирекция предприятия вводит в эксплуатацию дополнительные производственные площади, закупает новое оборудование и привлекает перспективных сотрудников.

Об успешной деятельности ООО ПК «Ангстрем» свидетельствует большое количество наград, полученных на специализированных выставках. Мебель производственной компании получила официальное признание отраслевых специалистов и соответствует европейским стандартам, что подтверждено Международным сертификатом качества ISO 9002.

Территория продаж мебельной продукции, произведенной в ООО ПК «Ангстрем», постоянно расширяется, в настоящее время она включает более 120 городов России, стран СНГ и Средней Азии. Реализация мебели осуществляется не только в фирменных мебельных салонах «Ангстрем», в мебельных секциях торговых центров, а также в точках продаж оптовых партнеров компании и в интернет-магазине «Ангстрем».

## 2.2 Анализ ассортиментной политики ООО ПК «Ангстрем»

В рамках анализа состава и структуры товарного ассортимента продукции, выпускаемой ООО ПК «Ангстрем», проводится оценка сбалансированности продуктового портфеля предприятия и его оптимальности с точки зрения удовлетворения растущих запросов потребителей и обеспечения его маржинальности.

Годовой план ООО ПК «Ангстрем» по ассортименту разрабатывается в конце каждого года, однако он носит предварительный характер, и в течение года могут корректироваться номенклатура и ассортимент выпускаемой продукции в зависимости от изменения рыночной ситуации.

В процессе формирования предварительной годовой производственной программы ООО ПК «Ангстрем» планирование состава и структуры товарного ассортимента осуществляется на основе показателей предыдущего года с учетом заказов (заявок) основных потребителей.

В настоящее время ООО ПК «Ангстрем» специализируется на выпуске корпусной мебели из ЛДСП, МДФ с декоративными элементами из натурального массива дерева для жилых комнат и прихожих. Помимо этого, на предприятии изготавливается мебель по индивидуальным заказам, в том числе для общественных зданий.

Товарный ассортимент ООО ПК «Ангстрем» считается сложным, он имеет внутреннюю классификацию и включает различные товарные группы, товарные подгруппы, виды товаров и др.

Ассортимент ООО ПК «Ангстрем» состоит из четырех основных товарных групп:

- 1) мебель для гостиной;
- 2) мебель для спальни;
- 3) мебель для детской комнаты;
- 4) мебель для прихожей.

Каждая из указанных товарных групп ассортимента ООО ПК «Ангстрем» состоит в свою очередь из подгрупп (наборов мебели), которые производятся сериями и именуются, как правило, коллекциями. А отдельные изделия каждой подгруппы подразделяются на модули или виды.

Основные наборы мебели для каждой товарной группы ООО ПК «Ангстрем» представлены в табл. 2.2.

Таблица 2.2 – Товарные группы и коллекции мебели, производимые в ООО ПК «Ангстрем» в 2022 году

Наименование товарной группы	Наименование коллекции
1. Мебель для гостиной	Адажио, Изотта, Эстетика, Вита, Глейс, Анри, Матисс, Престиж, Фристайл, Кантри
2. Мебель для спальни	Адажио, Изотта, Эстетика, Вита, Брио, Ноэль, Лайна, Престиж, Кантри, Фристайл, Магнум
3. Мебель для детской комнаты	Анри, Элеганте, Модус, Кантри, Кеноша, Бамбини
4. Мебель для прихожей	Адажио, Анри, Изотта, Эстетика, Магнум

Некоторые коллекции мебели пользуются высоким спросом и производятся компанией «Ангстрем» в течение ряда лет. Каждая новая модификация коллекции или набора мебели отличается номерами. В частности, коллекция Анри товарной группы «Мебель для гостиной» имеет 15 модификаций, поэтому каждая модификация или разновидность коллекции именуется новым номером: Анри 1, Анри 2 и т.д.

Коллекция с одним и тем же названием может присутствовать в разных товарных группах ООО ПК «Ангстрем». Например, коллекция, именуемая «Анри», присутствует в трех товарных группах: мебель для гостиной, мебель для детской комнаты, мебель для прихожей.

Каждая коллекция мебели представлена разнообразными функциональными модулями, из которых можно составить индивидуальную композицию с учетом особенностей и геометрических размеров жилого помещения, и требований к оформлению интерьера.

Структуру товарного ассортимента ООО ПК «Ангстрем» в 2022 году отражает рисунок 2.2.

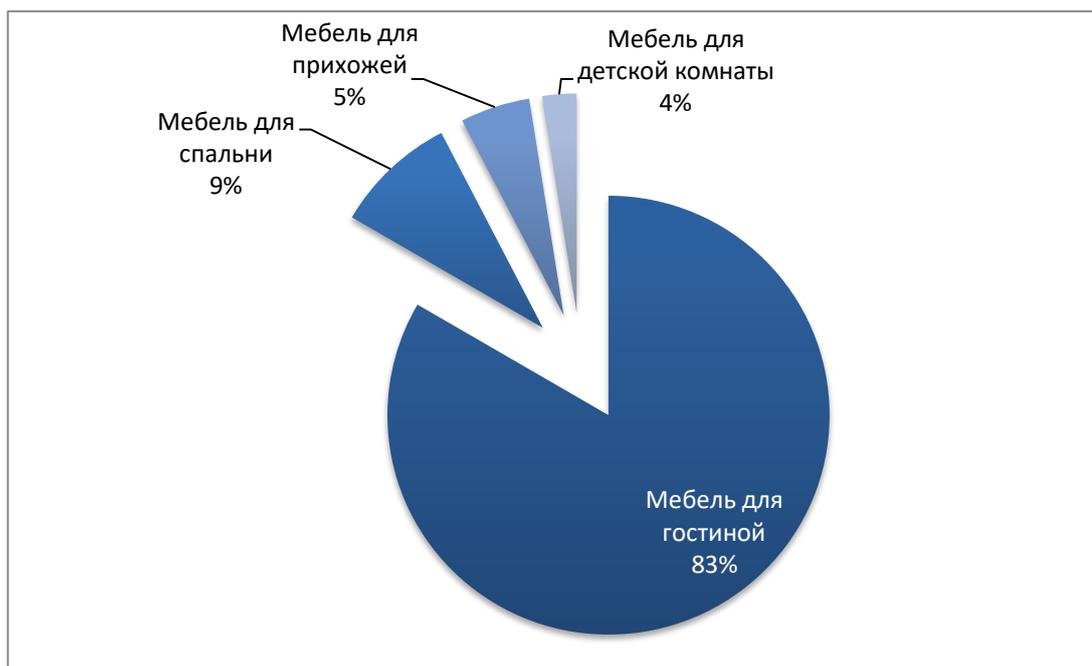


Рисунок 2.2 – Структура товарного ассортимента ООО ПК «Ангстрем» в натуральном выражении (по данным 2022 года)

Согласно данным рис. 2.2, продуктовый портфель ООО ПК «Ангстрем», представлен четырьмя основными товарными группами:

- товарной группой I «Мебель для гостиной» преобладает в структуре выпуска продукции с удельным весом 83,32%;
- товарной группой II «Мебель для спальни», на долю которой приходится около 9,11%;
- товарной группой III «Мебель для детской комнаты», доля которой составляет 2,53%;
- товарной группой IV «Мебель для прихожей», доля которой составляет 5,04%.

Структура товарного ассортимента ООО ПК «Ангстрем» (в количественном выражении) кардинально не изменялась в течение последних пяти лет. Динамику изменения объемов выпуска продукции по товарным группам за 2016–2022 гг. характеризуют данные табл. 2.3.

Таблица 2.3 – Динамика изменения структуры товарного ассортимента  
ООО ПК «Ангстрем» за 2018–2022 гг.

Наименование товарной группы	Удельный вес товарной группы, %				
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Мебель для гостиной	82,66%	82,73%	82,89%	82,74%	83,32%
Мебель для спальни	9,07%	9,12%	9,14%	9,47%	9,11%
Мебель для детской комнаты	2,98%	2,89%	2,72%	2,62%	2,53%
Мебель для прихожей	5,29%	5,26%	5,25%	5,17%	5,04%

Согласно данным табл. 2.3, структура товарного ассортимента ООО ПК «Ангстрем» немного меняется в сторону увеличения в ней удельных весов таких двух товарных групп продукции как: «Мебель для гостиной» и «Мебель для спальни» за счет сокращения удельных весов остальных товарных групп продукции.

Динамику изменения структуры товарного ассортимента ООО ПК «Ангстрем» за последние два года наглядно отражает рис. 2.3.

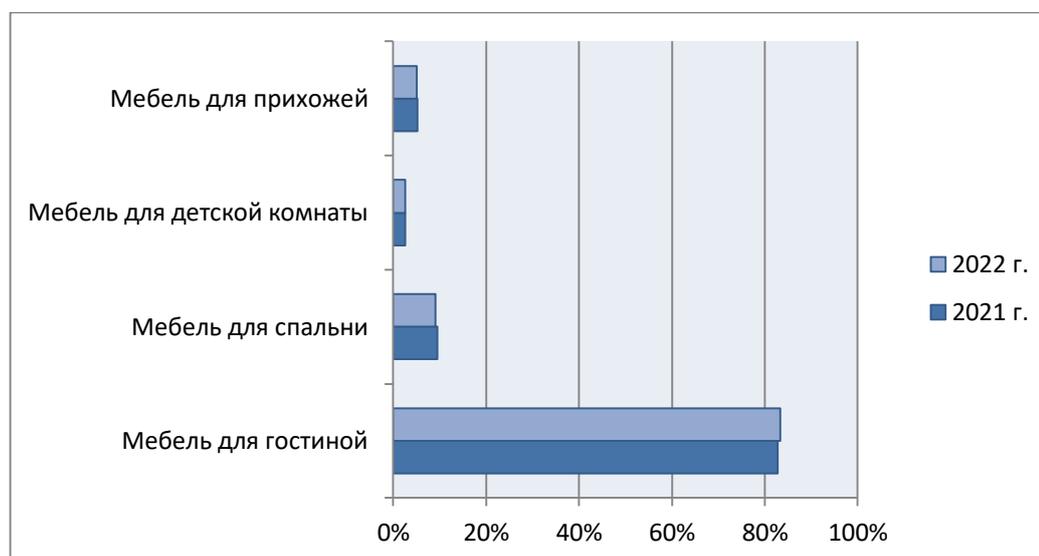


Рисунок 2.3 – Динамика изменения структуры товарного ассортимента ООО ПК «Ангстрем» за 2021–2022 гг. (в натуральном выражении)

Каждая товарная (номенклатурная) группа продукции, производимой в ООО ПК «Ангстрем» в 2022 году, представлена разным числом наборов мебели, коллекций или серий, и модулей (табл. 2.4).

Таблица 2.4 – Товарные группы продукции ООО ПК «Ангстрем»

(по данным 2022 года)

Наименование товарной группы	Количество модулей в группе, шт.	Удельный вес группы в структуре выручки, %
Мебель для гостиной	141	55,32%
Мебель для спальни	127	20,13%
Мебель для детской комнаты	95	13,14%
Мебель для прихожей	67	11,41%

В составе товарной группы «Мебель для гостиной», как указывалось выше, в табл. 2.2, имеется 10 коллекций, каждая из которых имеет несколько модификаций с разной комплектацией модулей, и разных цветовых решений (вариантов шпонирования).

Структуру товарной группы «Мебель для гостиной» по данным продаж за 2022 год отражает рис. 2.4.

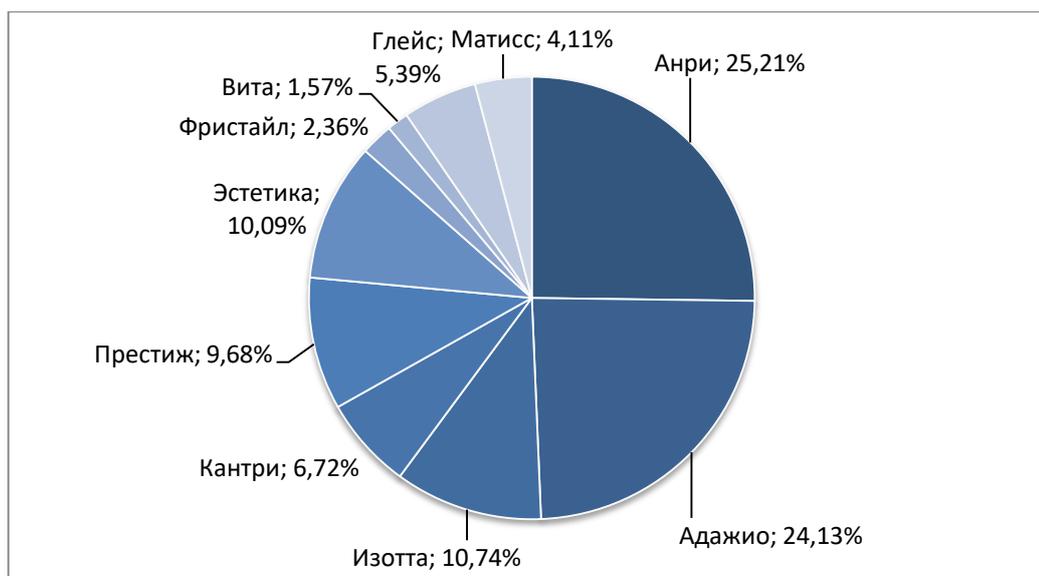


Рисунок 2.4 – Структура товарной группы «Мебель для гостиной» ООО ПК «Ангстрем» (по данным 2022 года)

Как можно видеть на рис. 2.4, в структуре товарной группы «Мебель для гостиной» преобладают такие коллекции как: «Анри», «Адажио», «Изотта» и «Эстетика».

Структуру товарной группы «Мебель для спальни», по данным 2022 года, отражает рисунок 2.5.

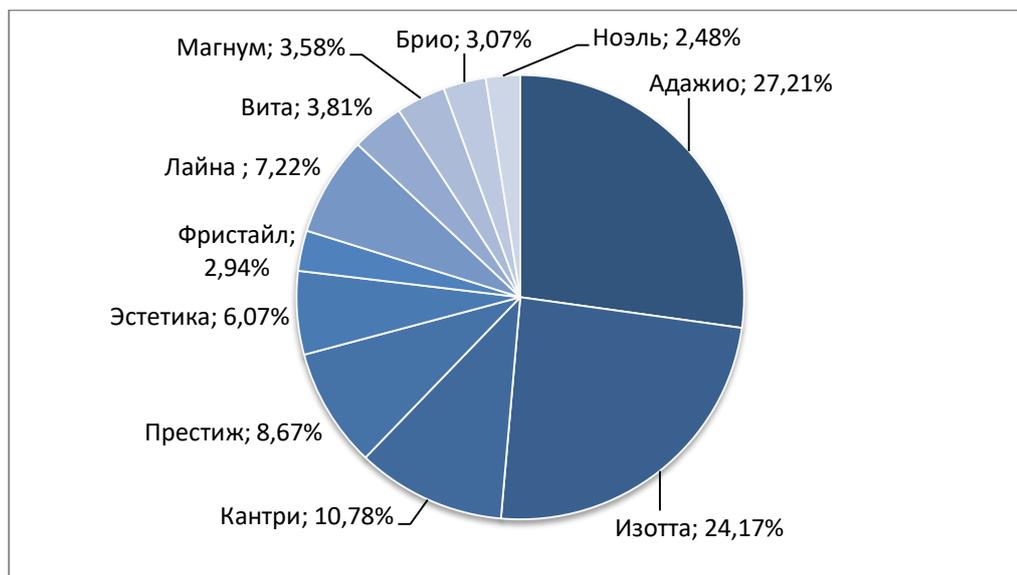


Рисунок 2.5 – Структура товарной группы «Мебель для спальни», произведенной в ООО ПК «Ангстрем» в 2022 году

Как можно видеть на рис. 2.5, в структуре товарной группы «Мебель для спальни» преобладает коллекция «Адажио» с долей 27,21% и коллекция «Изотта» (24,17%).

Высоким спросом у потребителей пользуются также следующие коллекции из этой товарной группы:

- 1) коллекция «Кантри», имеющая 12 модификаций;
- 2) коллекция «Престиж», имеющая 7 модификаций;
- 3) коллекция «Лайна», имеющая 5 модификаций;
- 4) коллекция «Эстетика», имеющая 9 модификаций.

Товарная группа «Мебель для детской комнаты» представлена не так широко, как рассмотренные выше товарные группы, – она представлена шестью основными коллекциями: Анри, Элеганте, Модус, Кантри, Кеноша, Бамбини. Данные коллекции мебели для детской комнаты имеют несколько модификаций (вариантов исполнения) в зависимости от возраста и пола детей, размера детской комнаты и пр.

Структура товарной группы «Мебель для детской комнаты», по данным 2022 года, отражает рисунок 2.6.

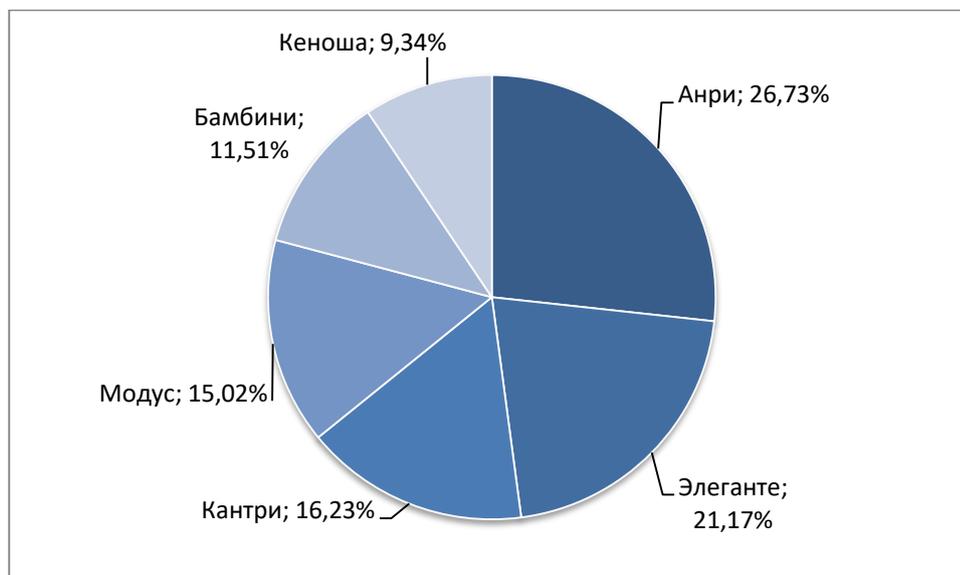


Рисунок 2.6 – Структура товарной группы «Мебель для детской комнаты», произведенной в ООО ПК «Ангстрем» в 2022 году

Наибольшим спросом из этой группы, как можно видеть на рис. 2.5, пользуются такие коллекции, как

- 1) коллекция «Анри»;
- 2) коллекция «Элеганте».

Лидером продаж в этой группе продукции является коллекция «Анри» с долей в структуре 26,73%. Данная коллекция имеет самую широкую цветовую гамму в данной товарной группе.

Значительная часть мебели для детской комнаты, произведенной ООО ПК «Ангстрем», ориентирована в основном на детей старшего школьного возраста (подростков).

Если рассматривать сегментацию товарного ассортимента ООО ПК «Ангстрем» с точки зрения его ценовых параметров, то в структуре выпускаемой продукции преобладают коллекции мебели среднего ценового сегмента, – их удельный вес составляет более 55%, в то время как на долю продукции низкого ценового сегмента или эконом-класса – приходится около 7,24% объема выпуска.

Удельный вес мебели высокого ценового сегмента или премиум-класса составляет 37,69% в общей структуре выпуска. То есть, продукция ООО ПК

«Ангстрем» ориентирована, в основном, на средний и высокий ценовые сегменты рынка мебели. Ценовое сегментирование мебели, произведенной ООО ПК «Ангстрем» в 2022 году, представлено на рис. 2.7.

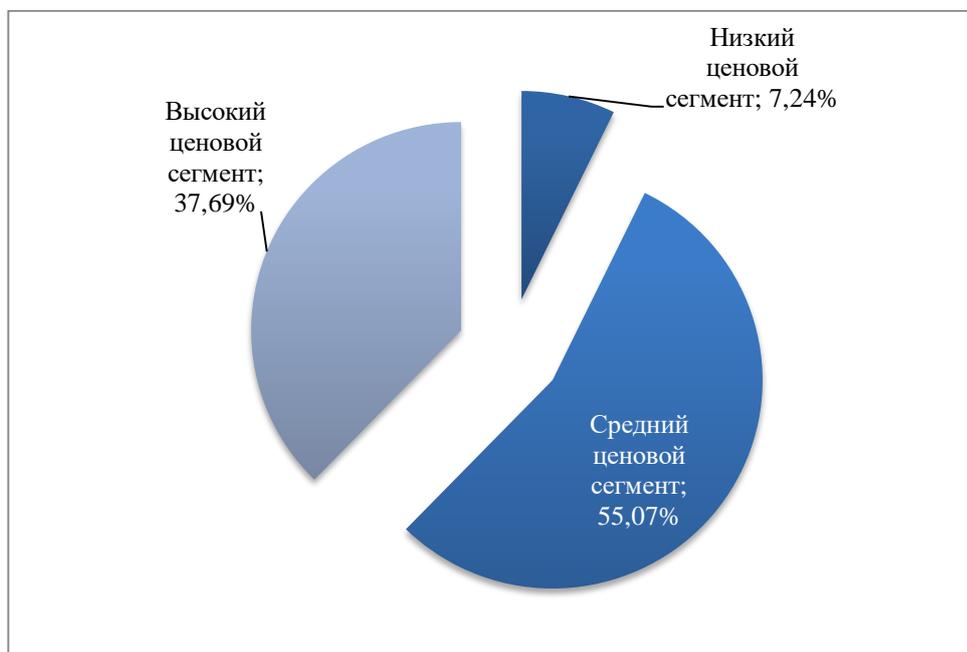


Рисунок 2.7 – Ценовое сегментирование продукции, произведенной ООО ПК «Ангстрем» в 2022 году

По оценкам экспертов, за последние десять лет цены на мебель выросли в 2,5–3 раза, что обусловлено, в первую очередь, ростом цен на материалы для корпусов и фасадов, а также на фурнитуру, на который повлияла не только инфляция, но и глобальные экономические процессы. В цене выросли все материалы для изготовления корпусной мебели, но сильнее всего – материалы для производства мебели эконом и среднего ценового сегмента.

Объем производства мебели в России в 2022 году увеличился по сравнению с 2021 годом в денежном выражении на 15,2%, до 356 млрд руб.

Объемы выпуска мебельной продукции в натуральном выражении остались на уровне 2021 года.

Наибольший прирост показал сегмент мебели из пластмассовых материалов: объем ее производства увеличился в 2022 году по сравнению с 2021-м на 91%, а также деревянной мебели для офисов, производство которой выросло

на 32,7%. В натуральном выражении более всего выросли объемы выпуска кухонной мебели (+37%), мягкой мебели, трансформируемой в кровати (+22%).

Одним из факторов успешного развития мебельной отрасли в 2022 году, как отмечают аналитики мебельного рынка, является грамотная и гибкая ценовая политика ведущих компаний на российском рынке мебели.

В конце первого квартала 2022 года цены на мебель резко выросли, что привело к снижению покупательского спроса, а в мае производители начали снижать отпускные цены. По итогам третьего квартала 2022 года динамика роста потребительских цен на мебель не превышала размер инфляции. По итогам 2022 года в целом потребительские цены на мебель выросли на 11%, что является одним из самых низких показателей в категории непродовольственных товаров.

Таким образом, своевременное снижение производителями отпускных цен на мебель, несмотря на усугубляющийся глобальный экономический кризис, помогло стабилизировать ситуацию с продажами и поддержать покупательский спрос, что в свою очередь способствовало увеличению загрузки производственных мощностей и стабильности работы мебельных предприятий.

Ситуация на отечественном мебельном рынке в 2023 году продолжает оставаться достаточно сложной, и эксперты по-разному прогнозируют дальнейшее развитие событий: некоторые из них настроены оптимистично и предполагают, что темпы роста рынка в 2023 году будут не менее 7-8%, а кто-то считает, что объем рынка сократится в 2023 году на 10-15%.

Динамика развития ООО ПК «Ангстрем» и значения финансовых параметров его деятельности зависят от состояния рыночной конъюнктуры и тенденций ее развития.

Формирование товарного ассортимента предприятия ООО ПК «Ангстрем» 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 ООО ПК «Ангстрем» на эффективность и конкурентоспособность предприятия

На доходность деятельности исследуемого предприятия ООО ПК «Ангстрем» в немалой степени влияют параметры товарного ассортимента. От того, насколько правильно сформирована структура ассортимента выпускаемой продукции, насколько полно свойства или характеристики продукции способны удовлетворять требования потребителей, насколько цена корпусной мебели соответствует платежеспособному спросу населения, зависит объем продаж или выручка предприятия, прирост собственного капитала и, соответственно, его конкурентоспособность.

Структура капитала играет важную роль в обеспечении успешной хозяйственной деятельности предприятия, поскольку она определяет рациональность формирования источников его финансирования.

Общий капитал исследуемого предприятия ООО ПК «Ангстрем», начиная с 2018 года, характеризуется тенденцией постоянного роста, что можно видеть на рис. 2.8. Наиболее высокие темпы роста совокупного капитала наблюдались в течение 2019–2020 годов.

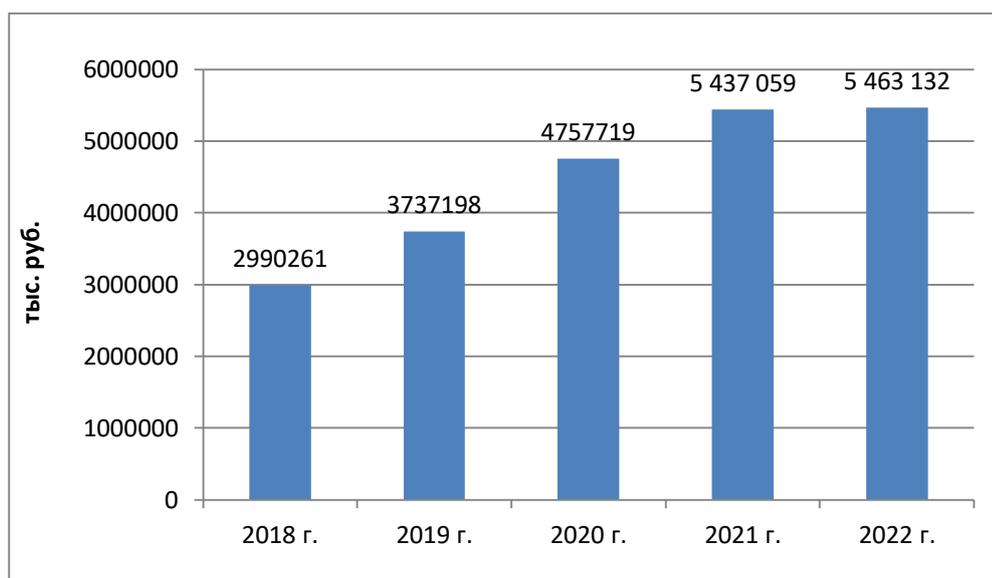


Рисунок 2.8 – Динамика совокупного капитала ООО ПК «Ангстрем» за 2018–2022 гг.

Рост величины совокупного капитала ООО ПК «Ангстрем» происходил, прежде всего, за счет увеличения размера собственного капитала предприятия, что иллюстрирует рис. 2.9.

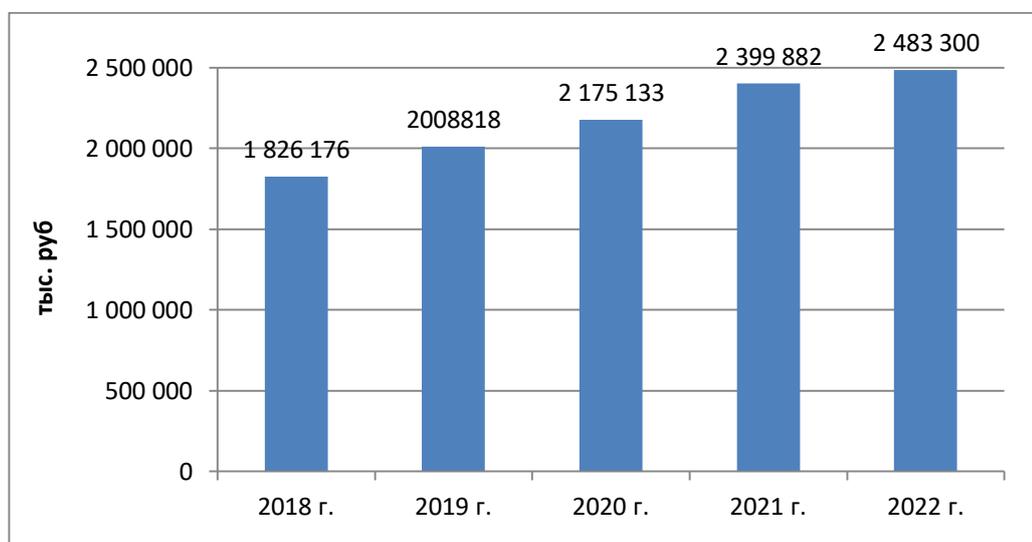


Рисунок 2.9 – Динамика собственного капитала ООО ПК «Ангстрем» за 2018–2022 гг.

Увеличение заемного капитала в исследуемом периоде привело к изменению структуры совокупного капитала ООО ПК «Ангстрем». Начиная с 2020 года, в структуре капитала компании стал преобладать заемный капитал (54,28%), в 2021 году его доля выросла до 55,86%, а в 2022 году снизилась до 54,54%. Высокие темпы прироста заемного капитала наблюдались в 2020 году (рисунок 2.10).

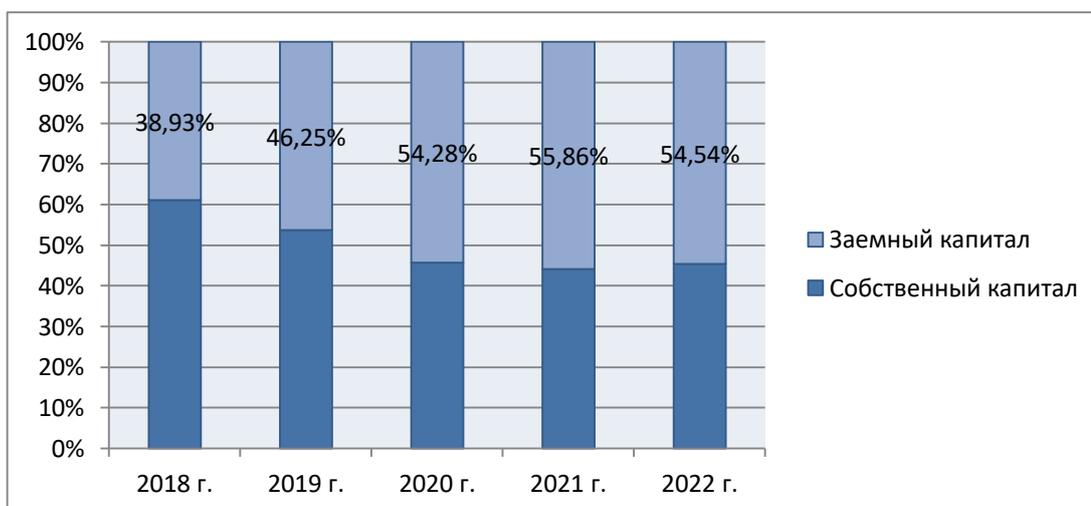


Рисунок 2.10 – Динамика структуры капитала ООО ПК «Ангстрем» за 2018–2022 гг.

ООО ПК «Ангстрем» наращивает свой производственный потенциал, обновляя и увеличивая внеоборотные активы. Изменение динамики и структуры активов ООО ПК «Ангстрем» отражают данные таблицы 2.5.

Таблица 2.5 – Изменение структуры активов ООО ПК «Ангстрем»

Наименование показателя	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год.
Внеоборотные активы, тыс.руб.	2156406	2444190	2958557	3677920	4201779
Оборотные активы, тыс. руб.	834 555	1293008	1799162	1663786	1261353
Итого активов, тыс. руб.	2990961	3737198	4757719	5341706	5463132

Изменение величины активов ООО ПК «Ангстрем» за 2018–2022 гг. было обусловлено, как изменением внеоборотных активов, так и оборотных активов предприятия. Согласно данным таблицы, величина внеоборотных активов ООО ПК «Ангстрем» в течение всего рассматриваемого периода имеет тенденцию к росту, их прирост за период в целом составил 94,85%.

Оборотные активы ООО ПК «Ангстрем» до 2020 года демонстрировали высокие темпы роста, но в 2021–2022 годах наблюдалась отрицательная динамика их величины (рисунок 2.11).

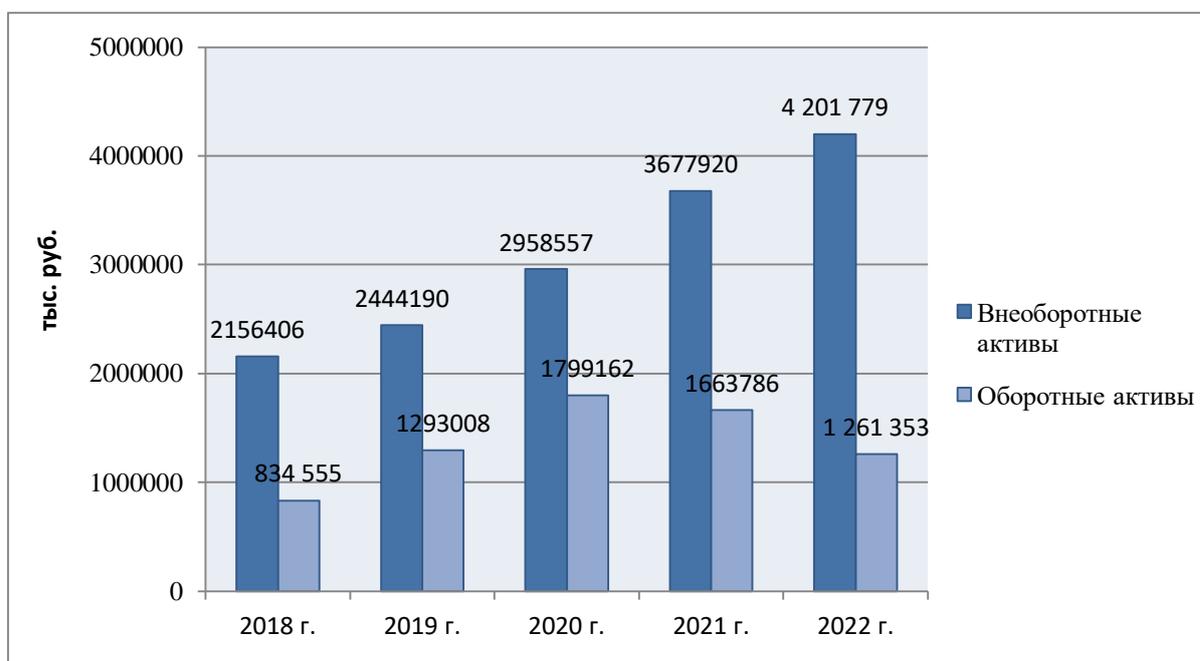


Рисунок 2.11 – Динамика внеоборотных и оборотных активов ООО ПК «Ангстрем» за 2018–2022 гг.

Рост экономического потенциала ООО ПК «Ангстрем» обеспечивал постоянный рост выручки в 2018–2021 гг. (рисунок 2.12).

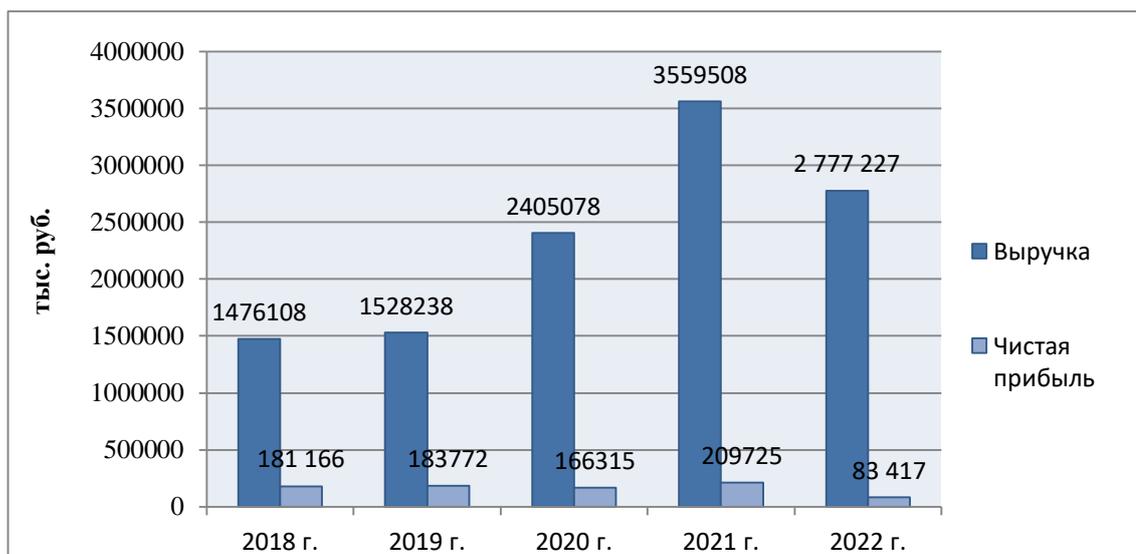


Рисунок 2.12 – Динамика выручки и чистой прибыли ООО ПК «Ангстрем» за 2018–2022 гг.

Согласно данным рисунка 2.12, выручка ООО ПК «Ангстрем» сократилась в 2022 году на 22% по сравнению с предыдущим годом, а чистая прибыль – до рекордно низкого уровня, на 60% по сравнению с 2021 годом.

Резкое сокращение величины чистой прибыли в 2022 году по сравнению с 2021 годом обусловлено ростом величины процентов за пользование заемным капиталом.

Для проверки выполнения золотого правила экономики была сформирована таблица 2.6, в которой были представлены результаты расчетов темпов роста активов, выручки и прибыли ООО ПК «Ангстрем» в 2019–2022 гг.

Таблица 2.6 – Сравнение темпов роста активов, выручки и прибыли номики в ООО ПК «Ангстрем» за 2019–2022 гг.

Наименование показателя	2019 г. /2018 г.	2020 г. /2019 г.	2021 г. /2020 г.	2022 г. /2021 г.
Темп роста активов,%	124,98	127,31	114,28	100,48
Темп роста выручки,%	103,53	157,38	148,00	78,02
Темп роста чистой прибыли,%	101,44	90,50	126,10	39,77

Как можно видеть из табличных данных, ни в одном из рассмотренных периодов золотое правило экономики в базовом варианте в ООО ПК «Ангстрем» не выполняется. Однако в соответствии с рекомендациями по оценке уровня деловой активности можно считать, что [37]:

– в 2019 году уровень деловой активности компании был средним, т.к. выполнялись неравенства  $T_a > 100\%$ ,  $T_b > 100\%$ ;

– в 2020–2021 гг. уровень деловой активности компании был высоким, т.к. выполнялись неравенства  $T_b > T_a > 100\%$ ;

– в 2020–2021 гг. уровень деловой активности компании был низким, т.к. выполнялось неравенство  $T_a > 100\%$ .

Наглядно соотношение темпов роста активов, выручки и чистой прибыли ООО ПК «Ангстрем» за 2019–2022 гг. отражено на рис. 2.13.



Рисунок 2.13 – Соотношение темпов роста активов, выручки и чистой прибыли ООО ПК «Ангстрем» за 2019–2022 гг.

По результатам оценки динамики активов, выручки и чистой прибыли можно сделать вывод о том, у компании наблюдалась высокая инвестиционная активность в 2019–2021 гг. вследствие реализации на предприятии масштабного инвестиционного проекта по развитию и техническому перевооружению.

Большая часть инфраструктурных затрат проекта выполнена, поэтому в ООО ПК «Ангстрем» сегодня наблюдается перекоп в структуре активов в сторону внеоборотных активов, и, соответственно, в сторону основных средств.

Удельный вес основных средств в структуре активов ООО ПК «Ангстрем» в течение всего рассмотренного периода превышал или был близок к уровню 70%, что нетипично для мебельных производств.

Для оценки эффективности использования основных средств ООО ПК «Ангстрем» за 2020–2022 годы была сформирована таблица 2.7.

Таблица 2.7 – Показатели эффективности использования основных средств ООО ПК «Ангстрем» за 2020–2022 гг.

Показатель	2020 год	2021 год	2022 год	Изменение, +, –	
				2021 г. /2020 г.	2022 г. /2021 г.
Выручка, тыс. руб.	2405078	3559508	2777227	1154430	-782281
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	1999273	2610404	3325377	611131	714973
Чистая прибыль, тыс. руб.	166315	209725	83417	43410	-126308
Фондоотдача, руб./ руб.	1,203	1,364	0,835	0,161	-0,528
Фондоемкость, руб./ руб.	0,831	0,733	1,197	-0,098	0,464
Фондорентабельность, руб./ руб.	0,083	0,080	0,025	-0,003	-0,055

Анализируя таблицу 2.9, можно увидеть, что в ООО ПК «Ангстрем» фондоотдача основных средств в 2021 году выросла вследствие опережающего роста выручки по сравнению с величиной основных средств. Однако в 2022 году отрицательные темпы прироста выручки ООО ПК «Ангстрем» негативно сказались на величине фондоотдачи.

Отрицательный эффект от использования основных средств ООО ПК «Ангстрем» в течение всего анализируемого периода наблюдался и в фондорентабельности, что объясняется снижением темпов роста чистой прибыли предприятия на фоне постоянного роста стоимости основных фондов.

Наиважнейшим фактором формирования прибыли, как известно, является оборачиваемость. Ускорение оборачиваемости оборотных активов уменьшает потребность в них, позволяет предприятиям высвобождать часть оборотных средств либо для непроизводственных нужд предприятия (абсолютное высвобождение), либо для дополнительного выпуска продукции (относительное высвобождение). В результате ускорения оборота высвобождаются веще-

ственные элементы оборотных средств и денежные ресурсы, ранее в них вложенные. Вследствие этого, показатели оборачиваемости активов и обязательств, как указывалось в первой главе, многие ученые считают самыми главными в оценке деловой активности организации.

В таблице 2.8 приведены показатели оборачиваемости активов и обязательств ООО ПК «Ангстрем» за 2020–2022 гг.

Таблица 2.8 – Показатели оборачиваемости активов и обязательств ООО ПК «Ангстрем» за 2020–2022 гг.

Показатель	2020 год	2021 год	2022 год	Изменение, +, –	
				2021 г. /2020 г.	2022 г. /2021 г.
Исходные данные для расчета					
Выручка, тыс. руб.	2405078	3559508	2777227	1154430	-782281
Активы, тыс.руб.	4757719	5341706	5463132	583987	121426
Оборотные активы, тыс.руб.	1799162	1663786	1261353	-135376	-402433
Запасы, тыс.руб.	672801	519979	620333	-152822	100354
Дебиторская задолженность, тыс.руб.	525119	774904	320606	249785	-454298
Кредиторская задолженность, тыс.руб.	748892	749478	551785	586	-197693
Результаты расчета показателей					
Коэффициент оборачиваемости активов, об.	0,51	0,67	0,51	0,16	-0,16
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, об.	1,34	2,14	2,20	0,80	0,06
Коэффициент оборачиваемости запасов, об.	3,57	6,85	4,48	3,27	-2,37
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, об.	4,58	4,59	8,66	0,01	4,07
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, об.	3,21	4,75	5,03	1,54	0,28
Период оборота активов, дн.	722,04	547,75	718,00	-174,29	170,25
Период оборота оборотных активов, дн.	273,04	170,61	165,77	-102,44	-4,83
Период оборота запасов, дн.	102,11	53,32	81,53	-48,79	28,21
Период оборота дебиторской задолженности, дн.	79,69	79,46	42,14	-0,23	-37,32
Период оборота кредиторской задолженности, дн.	113,65	76,85	72,52	-36,80	-4,33

Как можно видеть из табличных данных, все показатели оборачиваемости характеризовались положительной динамикой в 2021 году по сравнению с 2020 годом вследствие роста выручки ООО ПК «Ангстрем» на 48%, и отрицательной динамикой некоторых из них в 2022 году вследствие снижения выручки компании по сравнению с 2020 годом на 22%.

В 2022 году по сравнению с 2021 годом увеличились коэффициенты оборачиваемости оборотных активов и дебиторской задолженности вследствие резкого сокращения их величины по сравнению с выручкой.

Более наглядно показатели оборачиваемости активов и обязательств ООО ПК «Ангстрем» за 2020–2022 гг. иллюстрирует рисунок 2.14.

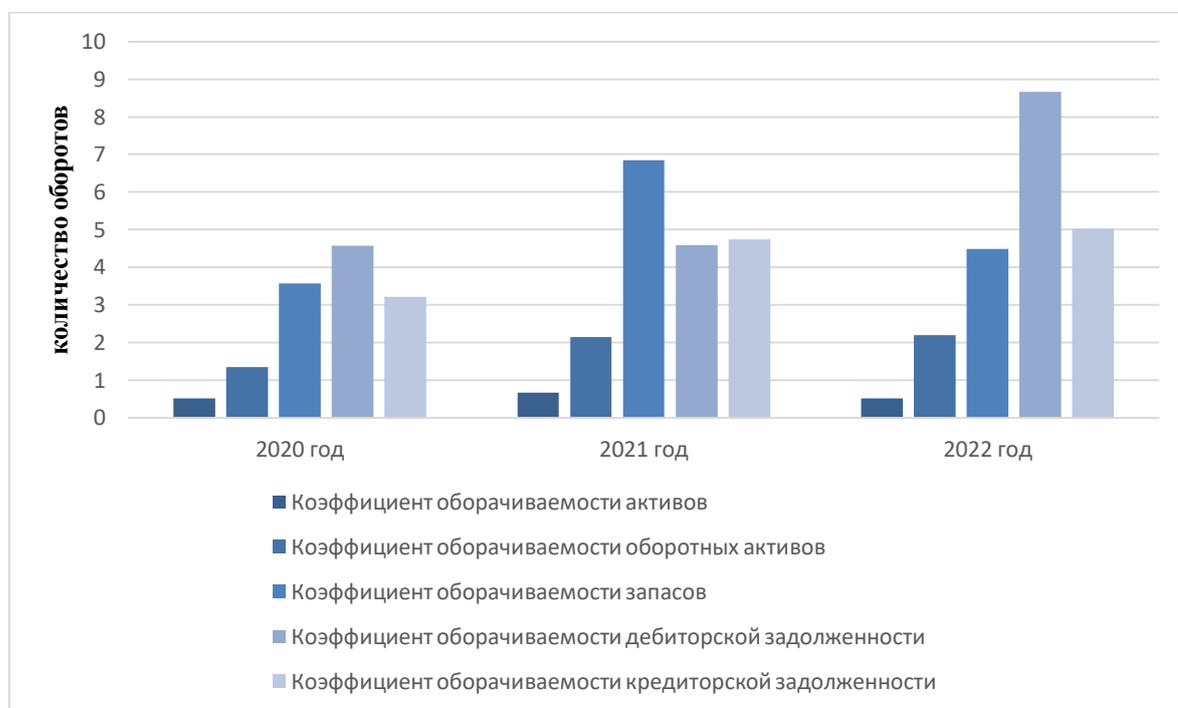


Рисунок 2.14 – Динамика коэффициентов оборачиваемости активов ООО ПК «Ангстрем» за 2020–2022 гг.

В условиях ухудшения экономической ситуации и высокой зависимости ООО ПК «Ангстрем» от средств кредиторов менеджерам предприятия необходимо осуществлять мониторинг среднего времени платежей и оперативно выявлять причины несвоевременного погашения кредиторского долга.

Активизация инвестиционной деятельности ООО ПК «Ангстрем» в 2019 – 2021 гг. оказала влияние на целый ряд экономических показателей работы

предприятия: на объем продаж в стоимостном выражении, на себестоимость, на прибыль и уровень ее рентабельности.

Экономический смысл показателей рентабельности деятельности предприятия состоит в том, что они характеризуют прибыль, получаемую с каждого рубля капитала (собственного или заемного), вложенного в предприятие.

Результаты расчета показателей рентабельности деятельности ООО ПК «Ангстрем» за 2020 – 2022 гг. представлены в табл. 2.9.

Таблица 2.10 – Анализ показателей рентабельности деятельности  
ООО ПК «Ангстрем» за 2020 – 2022 гг.

Показатель	2020 год	2021 год	2022 год	Изменение, +, –	
				2021 г. /2020 г.	2022 г. /2021 г.
Исходные данные для расчета					
Выручка, тыс. руб.	2405078	3559508	2777227	1154430	-782281
Себестоимость продаж, тыс.руб.	1549749	2547033	1803291	997284	-743742
Чистая прибыль, тыс.руб.	166315	209725	83417	43410	-126308
Активы, тыс.руб.	4757719	5341706	5463132	583987	121426
Оборотные активы, тыс.руб.	1799162	1663786	1261353	-135376	-402433
Собственный капитал, тыс.руб.	2175133	2399882	2483300	224749	83418
Результаты расчета показателей					
Коэффициент рентабельности активов, %	3,50	3,93	1,53	0,43	-2,40
Коэффициент рентабельности оборотных активов, %	9,24	12,61	6,61	3,36	-5,99
Коэффициент рентабельности собственного капитала, %	7,65	8,74	3,36	1,09	-5,38
Коэффициент рентабельности продаж, %	6,92	5,89	3,00	-1,02	-2,89
Коэффициент рентабельности продукции, %	10,73	8,23	4,63	-2,50	-3,61

Согласно данным таблицы 2.9, в 2021 году все коэффициенты рентабельности деятельности ООО ПК «Ангстрем» кроме коэффициентов рентабельности продаж и продукции характеризовались положительной динамикой вследствие роста величины чистой прибыли. Снижение коэффициентов рентабельности продаж и продукции произошло по причине опережающего роста выручки и себестоимости по сравнению с прибылью.

Снижение величины чистой прибыли ООО ПК «Ангстрем» в 2022 году, вызванное снижением объемов продаж мебели и значительным уровнем процентов за пользование заемными средствами, обусловило снижение показателей рентабельности деятельности компании. Поэтому все коэффициенты рентабельности деятельности ООО ПК «Ангстрем» сократились более чем в 2 раза в 2022 году по сравнению с 2021 годом. Так, например, коэффициент рентабельности активов сократился с 3,93% до 1,53%, а коэффициент рентабельности собственного капитала – с 8,74% до 3,36% (рисунок 2.15).

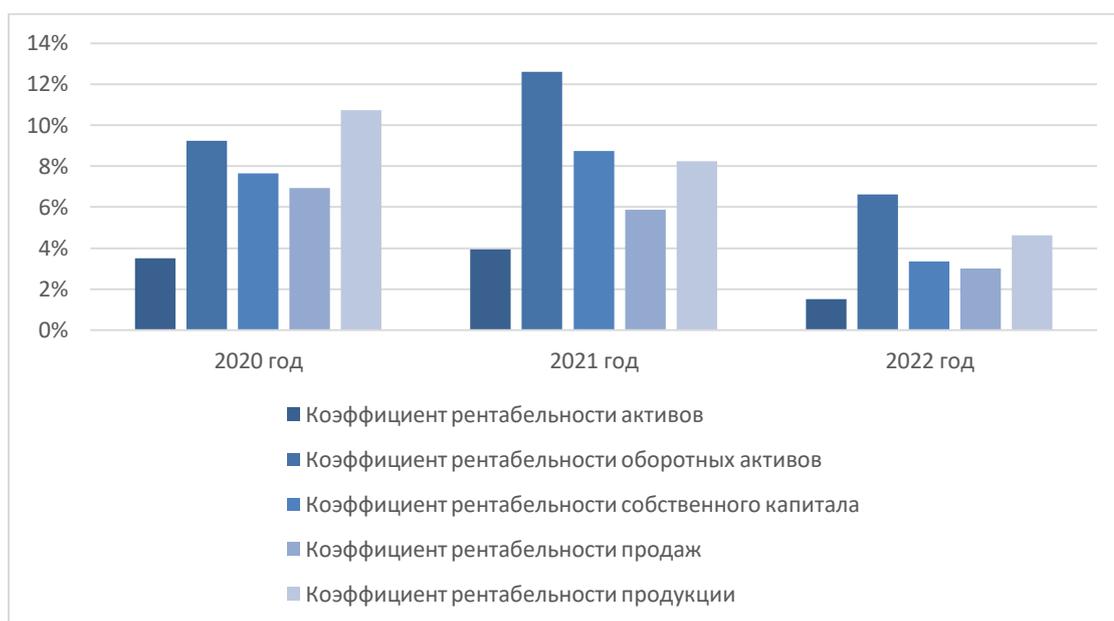


Рисунок 2.15 – Динамика коэффициентов рентабельности деятельности ООО ПК «Ангстрем» за 2020 – 2022 гг.

Таким образом, ООО ПК «Ангстрем» работает с положительной рентабельностью, однако снижение ее уровня в динамике свидетельствует о снижении отдачи от средств предприятия, авансируемых в производство и в капиталовложения.

Для оценки конкурентоспособности продукции ООО ПК «Ангстрем» в качестве основных конкурентов были выбраны:

- подмосковная фабрика АО МК «Шатура» – один из лидеров рынка мебели,
- воронежское предприятие ООО ХК «Мебель Черноземья»,
- подмосковное предприятие ООО «ВКДП»,

поскольку их продукцию поставляют на местный рынок, и в номенклатуре этих предприятий имеются аналоги корпусной мебели, выпускаемой в ООО ПК «Ангстрем».

Сравнительный анализ качества и конкурентоспособности мебели, выпускаемой в ООО ПК «Ангстрем» и у его конкурентов, производился на основе метода экспертных оценок по десятибалльной шкале (в качестве экспертов выступали работники мебельных компаний).

Качество мебели как степень ее полезности определяется конструктивно-размерными факторами, технико-экономическими, физико-механическими, химическими, эстетическими и другими показателями, которые регламентируются ГОСТ 16371-77 «Мебель бытовая». Для определения уровня качества мебели предусматривается номенклатура специальных показателей, которые отражены в табл. 2.11.

По результатам сравнения показателей качества мебели, которые приведены в табл. 2.11, наилучший результат сравнительного анализа наблюдается у мебели, произведенной в АО МК «Шатура», и она набрала наибольшее количество баллов.

Таблица 2.11 – Сравнение показателей качества мебели, производимой ООО ПК «Ангстрем» и его основными конкурентами

Наименование показателей качества	Основные конкуренты ООО ПК «Ангстрем»			ООО ПК «Ангстрем»
	АО МК «Шатура»	ХК «Мебель Черноземья»	ООО «ВКДП»	
1. Архитектурно-художественные (эстетические)	9	8	8	8
2. Комфортабельность (функциональное решение изделия)	9	8	8	9
3. Современность конструкции (конструктивные, технико-экономические)	9	9	9	9
4. Уровень исполнения (соответствие требованиям ГОСТ 16371-77)	9	8	9	9
5. Уровень стандартизации и унификации конструкции	10	8	8	10
6. Надежность и долговечность	9	8	8	9

Результаты сравнения экспертами товарной группы «Мебель для гостиной», выпускаемых ООО ПК «Ангстрем» и АО МК «Шатура», отражает лепестковая диаграмма на рис. 2.15.



Рисунок 2.15 – Сравнение показателей качества мебели для гостиных, выпускаемых ООО ПК «Ангстрем» и АО МК «Шатура»

Согласно данным рис. 2.15, по пяти из шести показателей качества и конкурентоспособности мебели у ООО ПК «Ангстрем» и АО МК «Шатура» одинаковые значения, и только по одному отличие: эксперты оценили эстетические показатели мебели подмосковной фабрики выше, чем воронежской компании.

Хотя показатели конкурентоспособности ООО ПК «Ангстрем» достаточно высоки, для дальнейшего их повышения предприятию необходимо постоянно совершенствовать ассортимент с учетом изменяющихся запросов рынка и ассортиментной политики, проводимой конкурентами.

### **3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО УЛУЧШЕНИЮ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ООО ПК «АНГСТРЕМ»**

#### **3.1 Обоснование рекомендаций по улучшению ассортиментной политики ООО ПК «Ангстрем»**

Перед ООО ПК «Ангстрем», которое функционирует в условиях постоянного ужесточения конкуренции на мебельном рынке, возникает целый комплекс проблем, связанных с поиском путей повышения эффективности деятельности и конкурентоспособности предприятия.

По мнению аналитиков, 2022 год обнажил многие проблемы мебельного рынка, и стал серьезной проверкой для многих предприятий мебельной отрасли нашей страны вследствие многочисленных санкций и ограничений стран Евросоюза, которые в прошлом были главными поставщиками различных видов сырья, материалов и комплектующих для производства мебели, а также импортерами мебельной продукции.

К числу основных проблем отечественного мебельного рынка, обнажившихся в 2022 году, можно отнести:

- высокую импортозависимость от поставок материалов и комплектующих для мебельного производства;
- снижение уровня производства плит ДСП и МДФ;
- рост цен на некоторые виды материалов вследствие удорожания логистических операций и курса валют;
- уход зарубежных компаний, размещавших заказы на отечественных мебельных предприятиях;
- потеря европейских рынков для некоторых компаний, которые ориентировали значительную часть своей продукции на экспорт;
- сложности с техническим оснащением мебельного производства и дефицит запасных частей для ремонта импортного оборудования;
- запрещение двух крупных социальных сетей, которое привело к

необходимости менять мебельным компаниям рекламные стратегии, и т.д.

Особенностью современного этапа развития российского мебельного рынка можно считать высокий динамизм и трудно прогнозируемый характер потребительских ожиданий.

Состояние российского мебельного рынка и тенденции его развития оказывают значительное влияние на деловую активность и перспективы дальнейшего развития ООО ПК «Ангстрем».

Сегодня эксперты рынка мебели выделяют следующие тенденции, влияющие на деятельность мебельных компаний:

- 1) дальнейшее ужесточение конкуренции на рынке;
- 2) перемещение спроса в более низкие ценовые сегменты
- 3) снижение спроса на продукцию серийного производства;
- 4) увеличение доли мебели, изготовленной по индивидуальным заказам;
- 5) массовый выход продаж из формата мебельных салонов;
- 6) продажа мебели девелоперами;
- 7) рост и развитие формата электронных продаж мебели.

В ближайшей перспективе, как считают аналитики, российский мебельный рынок будет трансформироваться с учетом указанных тенденций.

Тенденция смещения покупательского спроса из дорогих ценовых сегментов в более дешевые наметилась еще раньше, в 2014–2016 гг., вследствие роста цен, ослабления курса рубля и ускорения инфляции.

В сложившихся сегодня экономических условиях многие потребители стараются приобретать товары по более низким ценам, либо отложить крупные покупки (мебель, крупную бытовую технику и т.д.) на более поздний срок. Ориентация на бренд сохранилась только у обеспеченных людей, чей выбор основывается на известности фирмы или популярности страны-производителя. Выбор мебели для обеспеченных людей по-прежнему является вопросом престижа.

В значительной степени тенденция смещения спроса отразилась на производителях корпусной мебели, работающих в среднем ценовом сегменте, тогда как производители в премиальном ценовом сегменте и экономичных ценовых сегментах показывают прирост продаж.

В связи с изменением характера спроса из-за падения доходов россиян многие производители корпусной мебели в срочном порядке внедряют в ассортимент экономичные линейки продукции: развитие недорогих мебельных коллекций стало новым сегментом.

При этом большую часть потребительского спроса на корпусную мебель удовлетворяют предприятия, которые изготавливают мебель на заказ. Спрос на продукцию серийного производства снижается. Причинами этого являются изменение потребительских предпочтений.

Изменение структуры российского производства мебели для дома за 2021 – 2022 гг. отражает рисунок 3.1.

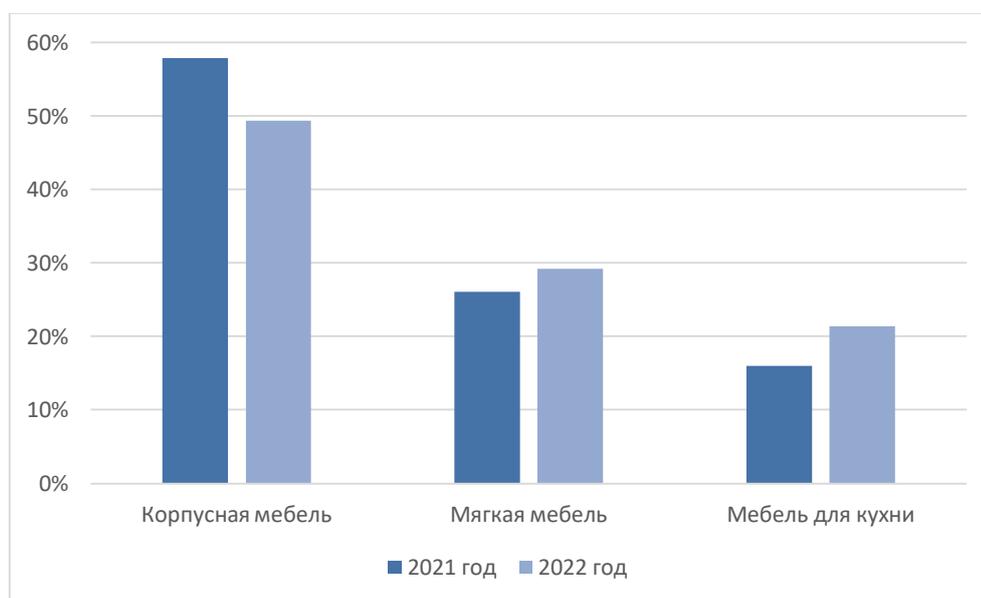


Рисунок 3.1 – Изменение структуры российского производства мебели для дома за 2021 – 2022 гг.

Согласно данным рисунка, рост удельных весов мягкой мебели и мебели для кухни в структуре производства бытовой мебели в 2022 году по сравнению с 2021 годом произошёл за счёт сокращения доли корпусной мебели.

Изменение ценового сегментирования российского рынка мебели для дома за 2021 – 2022 гг. отражает рисунок 3.2.

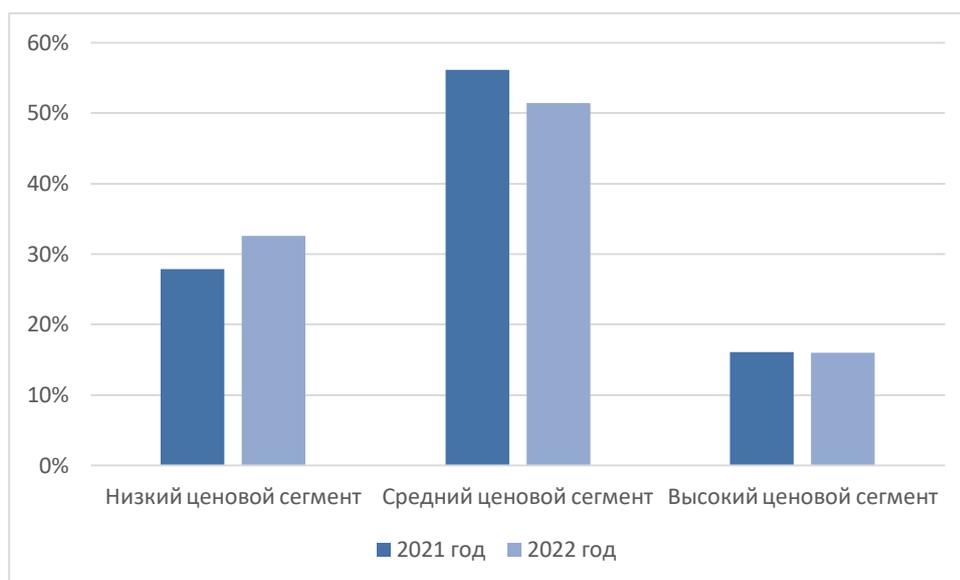


Рисунок 3.2 – Изменение ценового сегментирования российского рынка мебели для дома за 2021 – 2022 гг.

Анализ объемов продаж некоторых видов модулей из коллекций мебели, произведенной в ООО ПК «Ангстрем» за 2021 – 2022 гг., показал аналогичную тенденцию спроса на более дешевые модули (рис. 3.3).

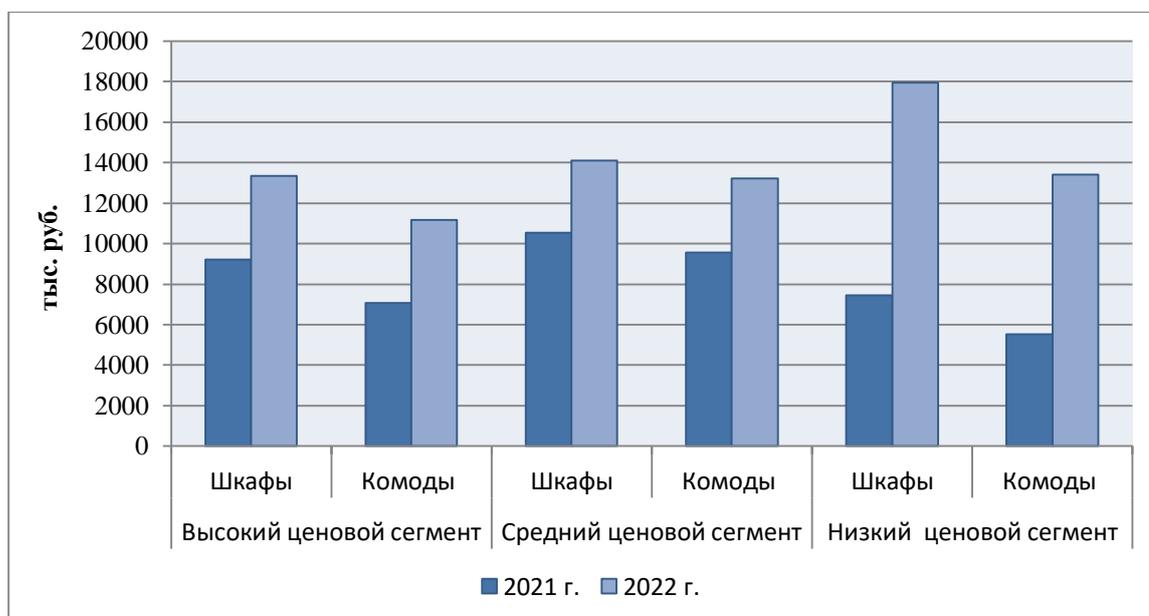


Рисунок 3.3 – Динамика объемов продаж модулей мебели, произведенной в ООО ПК «Ангстрем» за 2021 – 2022 гг. (в разрезе ценовых сегментов)

Компания «Ангстрем» одной из первых на российском рынке предложила модульный принцип формирования мебели – по типу конструктора, и сегодня в условиях снижения реальных доходов некоторые покупатели откладывают покупку всей коллекции, приобретая лишь отдельные модули.

В долгосрочной перспективе выживание и развитие предприятия зависят от его способности своевременно предвидеть изменения на рынке и соответственным образом адаптировать свое производство и маркетинговую политику. Чтобы быть эффективным, стратегия развития ООО ПК «Ангстрем» должна быть системной и нацеленной на перспективные сегменты рынка мебели, на подготовку действий, которые обеспечат желаемые результаты.

Для повышения конкурентоспособности исследуемому предприятию ООО ПК «Ангстрем» необходимо разработать стратегию развития с учетом выявленных тенденций рынка корпусной мебели.

Для выявления наилучших в сложившейся рыночной ситуации направлений совершенствования ассортиментной политики ООО ПК «Ангстрем» необходимо исследовать особенности ее формирования и степень влияния на развитие предприятия.

В рамках определения направлений совершенствования ассортиментной политики ООО ПК «Ангстрем» важно ее оценить, как с позиции обеспечения наибольшей маржинальной рентабельности, так и с позиции требуемой степени обновления ассортимента.

Для этого, необходимо оценить вклад отдельных товарных групп продукции в выручку и прибыль предприятия (рентабельность отдельных товарных групп продукции).

Для оценки сбалансированности ассортиментного портфеля ООО ПК «Ангстрем» была также использована матрица «конкурентоспособность – стадия жизненного цикла», которая позволяет разделить товарные позиции предприятия по стадиям жизненного цикла и уровню их конкурентоспособности на рынке.

С этой целью рассмотрим более детально основную ассортиментную группу – мебель для гостиной, – которая на протяжении многих лет лидирует в структуре продукции, произведенной предприятием ООО ПК «Ангстрем».

В таблице 3.1 приведена матрица «конкурентоспособность – стадия жизненного цикла» для товарной группы «мебель для гостиной».

Таблица 3.1 – Матрица «конкурентоспособность – стадия жизненного цикла» товарной группы «мебель для гостиной»

Конкурентоспособность	Зарождение	Рост	Зрелость	Старение
Доминирование		Анри Адажио	Престиж 10 Эстетика 6	Престиж 8 Эстетика 4
Сильная позиция	Кантри 11	Изотта	Фристайл 9	Кантри 6
Благоприятная позиция	Глейс 3	Эстетика 10	Кантри 8	
Прочная позиция	Матисс	Престиж 12		
Слабая позиция	Фристайл 12	Глейс 1		
Нежизнеспособная позиция	Вита			

Те виды мебели для гостиной, которые попали в красную зону, имеют более низкую конкурентоспособность.

Так, коллекция гостиной мебели «Вита» недавно выведена на рынок, но не являются конкурентоспособной, и перспективы получения прибыли ООО ПК «Ангстрем» от ее продаж очень малы. Эксперты рекомендуют свести к минимуму вложения в этот сегмент ассортимента, или вовсе вывести ресурсы из этого сегмента.

Аналогичны рекомендации экспертов и в отношении коллекции гостиной мебели «Глейс 1», которая находится в стадии роста, однако конкурентоспособность ее низкая.

Все виды коллекций гостиной мебели, которые попали в белую зону, имеют достаточно высокую конкурентоспособность. Это касается таких коллекций мебели как: «Анри», «Адажио» и «Изотта», которые находятся на стадии роста. Эксперты рекомендуют повышать объем производства таких видов продукции, увеличивать их долю в структуре ассортимента, и использовать все возможные виды стимулирования их продаж.

Коллекции мебели: «Престиж 8», «Эстетика 6» и «Фристайл 9» находятся в фазе зрелости и имеют высокую конкурентоспособность, поэтому для сохранения их позиции можно использовать неценовые средства стимулирования продаж.

Коллекции мебели для гостиной «Престиж 10» (выпускаются компанией с 2011 года) и «Эстетика 4» (выпускаются компанией с 2014 года), хотя и находятся на стадии старения, но, по-прежнему, обладают высокой конкурентоспособностью и пользуются неизменным спросом у покупателей. Для продления времени их пребывания на рынке можно применять весь комплекс разнообразных средств стимулирования продаж, включая ценовые методы.

Коллекции мебели «Матисс», «Кантри 11» и «Глейс 3», которые недавно выведены на рынок, т.е. находятся в фазе зарождения, но имеют высокую и среднюю конкурентоспособность, – нуждаются в гибком ценообразовании и выявлении наилучших вариантов стимулирования продаж.

Коллекция мебели «Престиж 12», имеющая среднюю конкурентоспособность и находящаяся в фазе роста, нуждается в детальном анализе факторов продаж, так как существует высокая вероятность изменения ее позиции в ассортиментном портфеле предприятия, как в сторону улучшения, так и в сторону ухудшения.

Аналогичные методы эксперты рекомендуют применять и в отношении Коллекции мебели «Кантри 8», которые характеризуются средней конкурентоспособностью и находятся в фазе зрелости.

Таким образом, для тех коллекций мебели для гостиной, которые попали в зеленую зону, рекомендуется увеличение их доли в ассортименте и возможен широкий диапазон выбора рыночных стратегий, а для коллекций в красной зоне – рекомендуется сокращение их доли в ассортименте.

Для коллекций мебели, расположенных в желтой зоне, рекомендована избирательная (селективная) стратегия, которая в зависимости от ситуации может привести как к сокращению, так и к росту их доли в структуре ассортимента (рисунок 3.4).

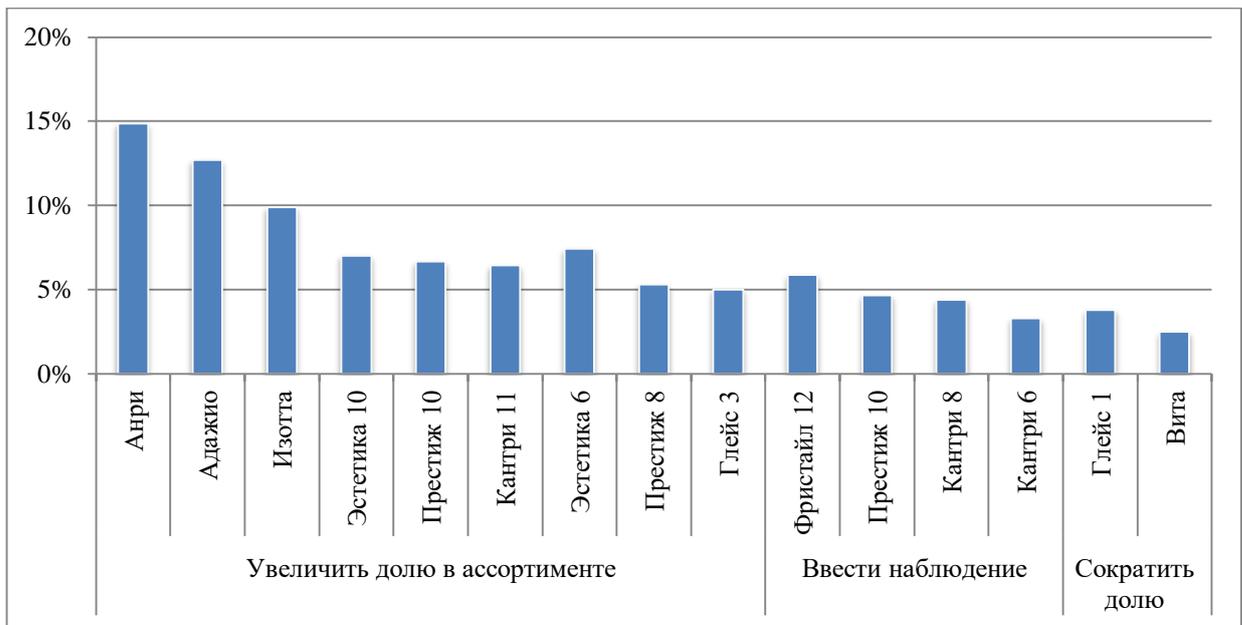


Рисунок 3.4 – Рекомендации по изменению структуры ассортиментной группы «мебель для гостиной», выпускаемой ООО ПК «Ангстрем»

В таблице 3.2 приведена матрица «конкурентоспособность – стадия жизненного цикла» для товарной группы «мебель для спальни»

Таблица 3.2 – Матрица «конкурентоспособность – стадия жизненного цикла» для товарной группы «мебель для спальни»

Конкурентоспособность	Зарождение	Рост	Зрелость	Старение
Доминирование			Изотта 7 Престиж 10	Эстетика 2
Сильная позиция	Адажио 8	Адажио 4	Лайна 3	Эстетика 4
Благоприятная позиция	Эстетика 6	Лайна 5	Брио 3	
Прочная позиция	Изотта 9	Кантри 8	Брио 1	
Слабая позиция	Адажио 12	Изотта 8	Магнум 2	
Нежизнеспособная позиция	Вита			

Те виды мебели для спальни, которые попали в красную зону, отличаются более низкой конкурентоспособности по сравнению с остальными видами мебели.

В частности, коллекция «Вита» – новая на рынке – и коллекция «Изотта 8» (стадия роста), не являются конкурентоспособными, поэтому перспективы

получения прибыли ООО ПК «Ангстрем от их продаж очень малы. Поэтому долю этих коллекций в ассортименте целесообразно сократить.

Аналогичны рекомендации и в отношении коллекций мебели «Брио 1» и «Магнум 2», которые находятся в стадии зрелости, однако конкурентоспособность их низкая.

В отношении таких коллекций в белой зоне как:

- Адажио 8, Эстетика 6, Изотта 9 – стадия «Зарождение»;
- Адажио 4, Лайна 5 – стадия «Рост»;
- Изотта 7, Престиж 10 – стадия «Зрелость»;
- Эстетика 2 – стадия «Старение»;

рекомендуется повышать объем производства, увеличивать их долю в структуре ассортимента, и использовать различные виды стимулирования их продаж вследствие их высокой конкурентоспособности и растущего спроса на данные виды мебели.

Для коллекций мебели для спальни «Изотта 7» и «Престиж 10», которые находятся уже давно в фазе зрелости и имеют высокую конкурентоспособность, более эффективными являются неценовые способы стимулирования продаж.

Для коллекций «Адажио 4» и «Лайна 5», которые находятся в фазе роста и имеют высокую конкурентоспособность, более эффективными являются ценовые способы стимулирования продаж.

Для коллекций «Адажио 8», «Эстетика 6» и «Изотта 9», которые находятся в фазе зарождения и имеют высокую конкурентоспособность, необходимо применять гибкое ценообразование и выявлять наилучшие варианты стимулирования продаж.

Для коллекций «Адажио 12», «Кантри 8», «Брио 3» и «Эстетика 4», которые попали в желтую зону, но находятся на разной стадии жизненного цикла, рекомендуется избирательная (селективная) стратегия, которая в зависимости от ситуации может привести как к сокращению, так и к росту их доли в структуре ассортимента.

Рекомендации в отношении разных коллекций мебели для спальни, производимой в ООО ПК «Ангстрем и отличающихся разным уровнем конкурентоспособности, отражает рисунок 3.5.

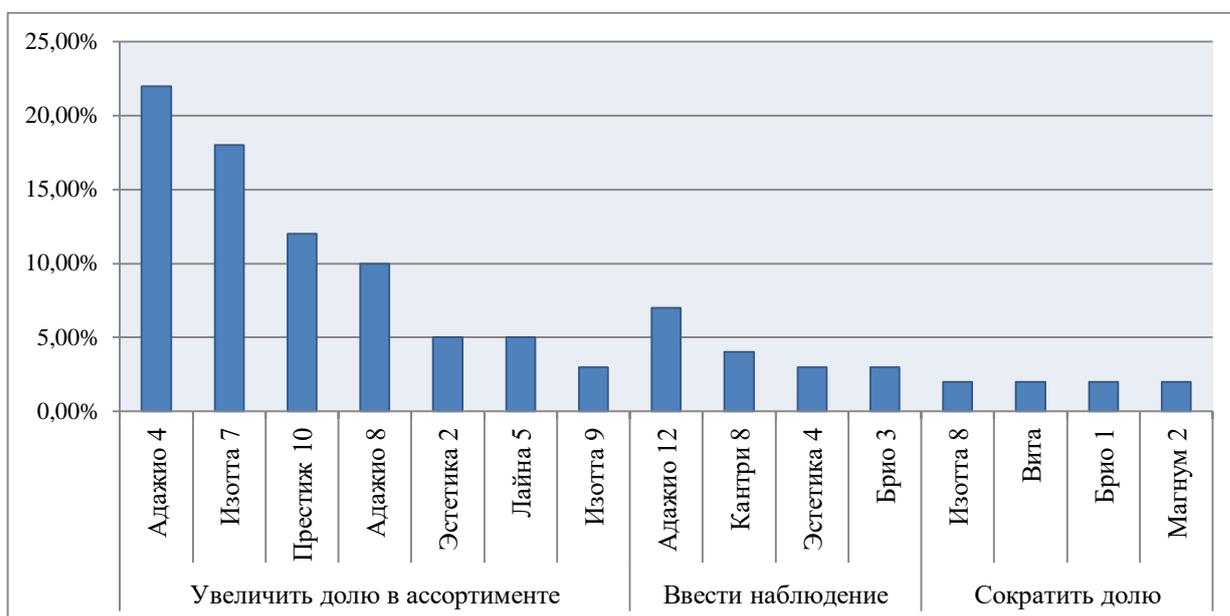


Рисунок 3.5 – Рекомендации по изменению структуры ассортиментной группы «мебель для спальни»

Таким образом, для коллекций мебели для спальни: Адажио 4, Изотта 7, Престиж 10, Адажио 8, Эстетика 2, Лайна 5 и Изотта 9 рекомендуется увеличение их доли в ассортименте, в то время как для коллекций мебели для спальни: Изотта 8, Вита, Магнум 2 и Брио 1, рекомендуется сокращение их доли в ассортименте.

Новые, зарождающиеся коллекции корпусной мебели производства ООО ПК «Ангстрем, занимающие хорошие позиции на рынке, имеют самый широкий диапазон выбора стратегий, в то время как «старые» неконкурентоспособные виды мебели требуют сокращения доли в ассортименте или вовсе прекращения выпуска.

Как показывает статистика, продажи корпусной мебели попадают в группу умеренной сезонности, и сезонный перепад спроса может составлять от 10 до 20%. Причем у каждого вида мебели есть свой сезонный график продаж: начиная с мая, когда спрос на другие виды мебели обычно снижается,

растет спрос на мебель для детской комнаты. Спрос на детскую мебель обычно высокий в течение всего летнего периода. Если весной выше спрос на отдельные модули корпусной мебели (шкафы, тумбы и пр.), то осенью выше спрос на коллекции мебели.

Характер спроса на мебель необходимо учитывать при формировании ассортиментного портфеля продукции ООО ПК «Ангстрем», чтобы способствовать росту выручки и прибыли.

Разные товарные группы продукции вносят разный вклад в выручку и прибыль исследуемого предприятия ООО ПК «Ангстрем».

Структурирование выручки по товарным группам продукции ООО ПК «Ангстрем» представлено на рис. 3.6.

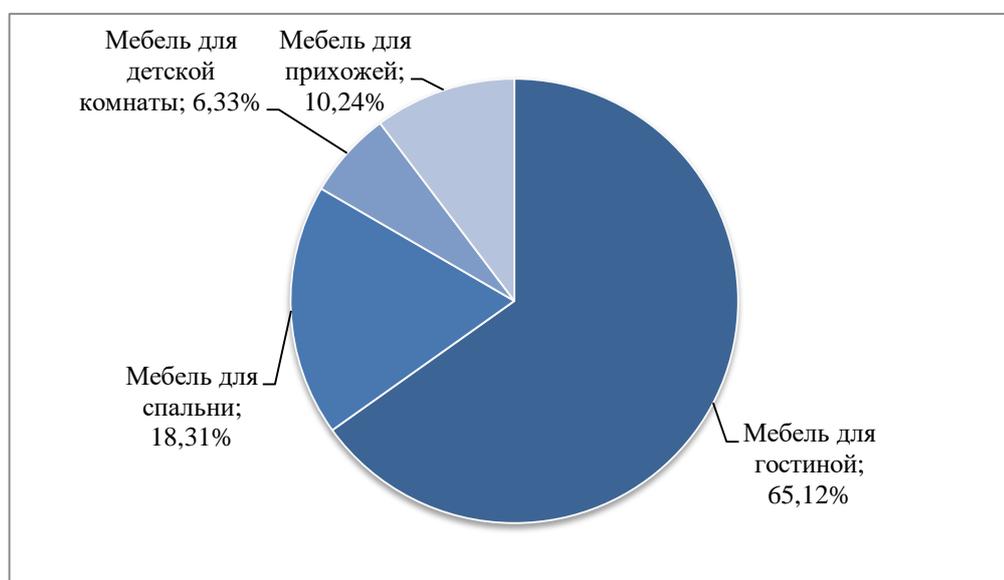


Рисунок 3.6 – Структура выручки ООО ПК «Ангстрем» за 2022 год

Согласно данным рис. 3.3, наибольший вклад в выручку предприятия вносят все коллекции товарной группы «мебели для гостиной», которая в сумме составляет 65,12%. Вклад в выручку товарной группы «мебель для спальни» составляет 18,31%.

Мебель для гостиной вносит также наибольший вклад в прибыль предприятия, однако величина этого вклада несколько меньше вклада в выручку, что можно видеть на рис. 3.7.

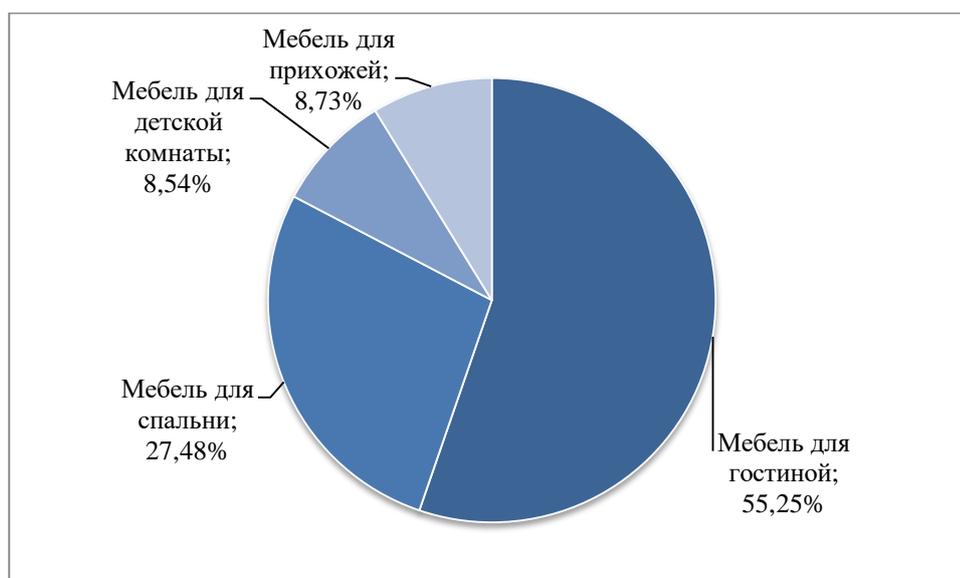


Рисунок 3.7 – Структура прибыли от продаж продукции  
ООО ПК «Ангстрем» за 2022 год

Как можно видеть в табл. 3.3, распределение прибыли исследуемого предприятия ООО ПК «Ангстрем» не соответствует распределению выручки по товарным категориям.

Таблица 3.3 – Удельные веса разных товарных групп в выручке и прибыли  
ООО ПК «Ангстрем» в 2022 году

Наименование товарной группы	Удельный вес в структуре выручки	Удельный вес в структуре прибыли от продаж
Мебель для гостиной	65,12%	55,25%
Мебель для спальни	18,31%	27,48%
Мебель для детской комнаты	6,33%	8,54%
Мебель для прихожей	10,24%	8,73%
Итого	100%	100%

Хотя товарная группа «мебель для гостиной» лидирует по вкладу в выручку и полученную ООО ПК «Ангстрем» за 2022 год прибыль, но ее доля в прибыли (55,25%) существенно ниже вклада в выручку – 65,12%. В то же время доля в прибыли товарной группы «мебель для спальни» (27,48%) существенно выше вклада в выручку – 18,31%

Соотношение вкладов в выручку и прибыль от продаж для всех товарных групп продукции ООО ПК «Ангстрем» по данным 2022 года представлено на рис. 3.8.

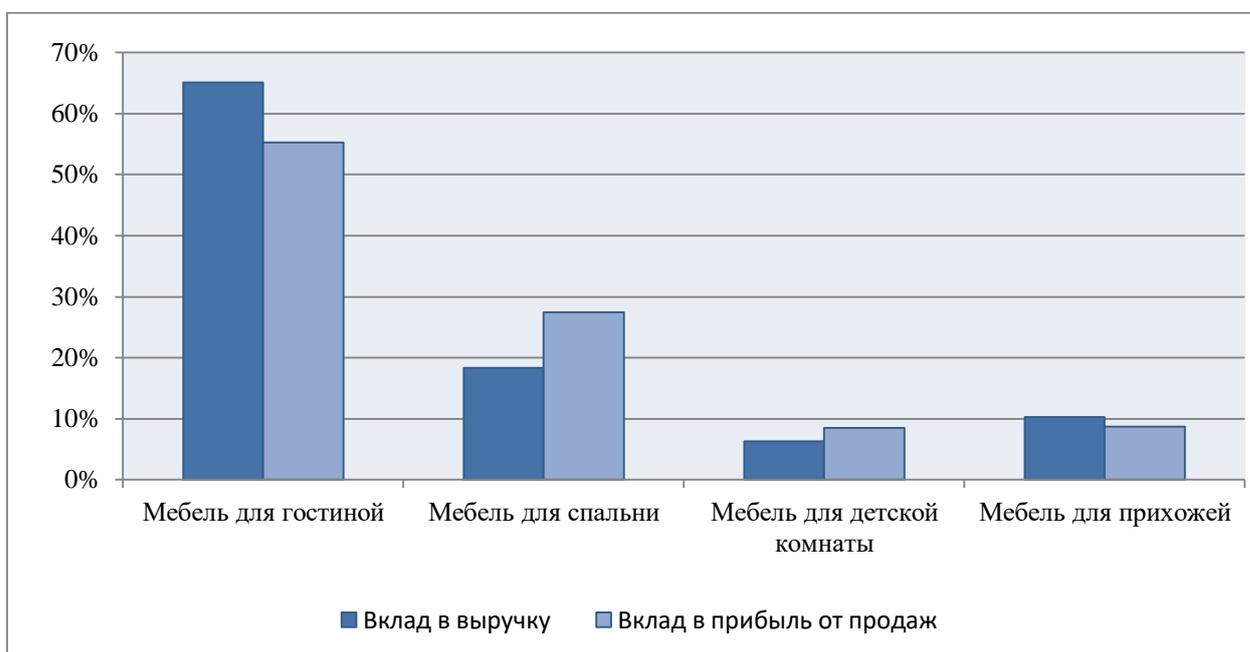


Рисунок 3.8 – Соотношение вкладов в выручку и прибыль разных товарных групп продукции ООО ПК «Ангстрем» в 2022 году

Для того, чтобы правильно обосновать рекомендации по совершенствованию товарного ассортимента ООО ПК «Ангстрем» необходимо использовать методику ABC–анализа для выявления наиболее рентабельных товарных групп и товарных позиций.

### **3.2 Рекомендации по улучшению ассортиментной политики ООО ПК «Ангстрем»**

В процессе анализа продуктового портфеля ООО ПК «Ангстрем» было установлено, что от широты ассортимента представленной продукции или количества товарных позиций (коллекций) в группе зависит объем продаж или выручка. Иначе говоря, чем шире представлен ассортимент продукции, тем выше ее вклад в выручку.

Детальный ABC–анализ продукции ООО ПК «Ангстрем» позволит про-ранжировать 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, 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.

Результаты ABC–анализа товарной группы «мебель для гостиной» по объемам продаж за 2022 год отражены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Результаты ABC–анализа группы «мебель для гостиной»  
ООО ПК «Ангстрем» по объемам продаж за 2022 год

Наименование товарной группы	Выручка, тыс.руб.	Доля	Доля нарастающим итогом	ABC
Анри	343 150	23,21%	23,21%	A
Адажио	297 614	20,13%	43,34%	A
Изотга	269 227	18,21%	61,55%	A
Эстетика 10	186 877	12,64%	74,19%	A
Престиж 10	98 761	6,68%	80,87%	B
Кантри 11	54 999	3,72%	84,59%	B
Эстетика 6	49 676	3,36%	87,95%	B
Престиж 8	37 996	2,57%	90,52%	B
Глейс 3	36 814	2,49%	93,01%	B
Фристайл 12	19 516	1,32%	94,33%	C
Престиж 10	18 333	1,24%	95,57%	C
Кантри 8	17 446	1,18%	96,75%	C
Кантри 6	16 854	1,14%	97,89%	C
Глейс 1	16 115	1,09%	98,98%	C
Вита	15 080	1,02%	100%	C
–	1478459	–	–	

Наглядно результаты ABC–анализа группы «мебель для гостиной» по выручке отражает рис. 3.9.

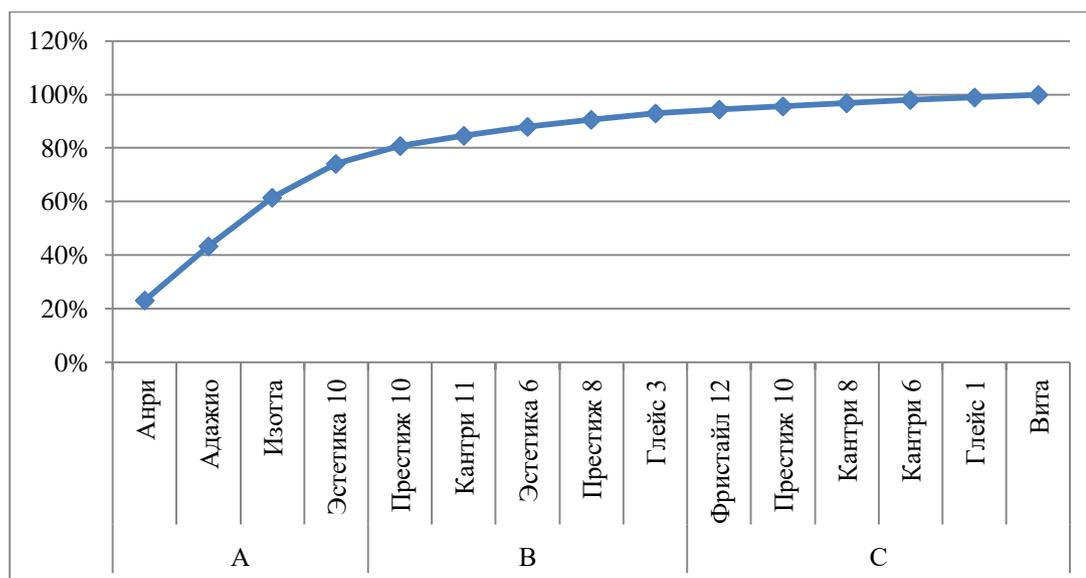


Рисунок 3.9 – Результаты ABC–анализа товарной группы «мебель для гостиной» ООО ПК «Ангстрем» по выручке за 2022 год

Несколько иначе выглядят результаты ABC–анализа товарной группы «мебель для гостиной» по прибыли от продаж (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Результаты ABC–анализа товарной группы «мебель для гостиной» ООО ПК «Ангстрем» по прибыли за 2022 год

Наименование товарной группы	Прибыль от продаж, тыс.руб.	Доля	Доля нарастающим итогом	ABC
Анри	34 361	27,34%	27,43%	A
Адажио	30 516	24,28%	51,62%	A
Изотта	22 811	18,15%	69,77%	A
Эстетика 10	18 387	14,63%	84,4%	B
Престиж 10	4 575	3,64%	88,04%	B
Кантри 11	1 521	1,21%	90,25%	B
Эстетика 6	2 476	1,97%	91,22%	B
Престиж 8	2 212	1,76%	92,98%	B
Глейс 3	1 998	1,59%	94,57%	B
Фристайл 12	1 596	1,27%	96,75%	C
Престиж 10	1 483	1,18%	98,02%	C
Кантри 8	892	0,71%	98,73%	C
Кантри 6	616	0,49%	99,22%	C
Глейс 1	591	0,47%	99,69%	C
Вита	390	0,31%	100%	C
–	125682	–	–	

Наглядное представление о результатах проведенного ABC–анализа дает рисунок 3.10.

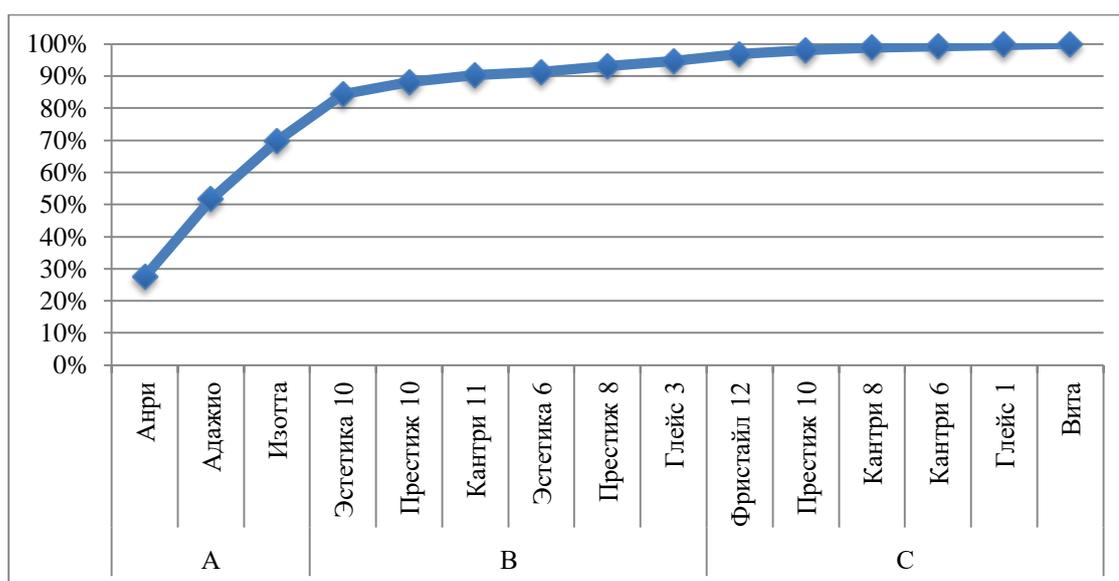


Рисунок 3.10 – Результаты ABC–анализа товарной группы «мебель для гостиной» ООО ПК «Ангстрем» по прибыли за 2022 год

Согласно данным рис. 3.7, в составе категории «А» находится только 3 коллекции товарной группы «мебель для гостиной» производства ООО ПК «Ангстрем», в то время как в категории «А», анализируемой по вкладу в выручку – их четыре. Коллекция «Эстетика 10» перешла в категорию В, вследствие меньшего вклада в прибыль.

Для более точного исследования товарного ассортимента ООО ПК «Ангстрем» необходимо рассмотреть более детально состав всех товарных групп.

Результаты ABC–анализа товарной группы «мебель для спальни» по объемам продаж за 2022 год отражены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Результаты ABC–анализа группы «мебель для спальни»  
ООО ПК «Ангстрем» по объемам продаж за 2022 год

Наименование товарной группы	Выручка, тыс.руб.	Доля	Доля нарастающим итогом	ABC
Адажио 4	91 667	22,1	22,1	А
Адажио 8	75 905	18,3	40,4	А
Изотга 7	59 314	14,3	53,7	А
Изотга 9	42 308	10,2	63,9	А
Престиж 10	30 694	7,4	72,3	В
Эстетика 2	25 302	6,1	78,4	В
Эстетика 6	21 569	5,2	83,6	В
Лайна 3	18 665	4,5	88,1	В
Лайна 5	17 836	4,3	92,4	В
Кантри 12	9 540	2,3	94,7	В
Эстетика 4	4 977	1,2	95,9	С
Брио 1	4 563	1,1	97,0	С
Кантри 8	3 733	0,9	97,9	С
Брио 3	3 318	0,8	98,7	С
Изотга 9	2 489	0,6	99,3	С
Магнум 2	1 659	0,4	99,7	С
Вита	1 244	0,3	100	С
–	414782		–	

На рис. 3.11 представлены графические результаты ABC–анализа товарной группы «мебель для спальни» производства ООО ПК «Ангстрем» по выручке за 2022 год.

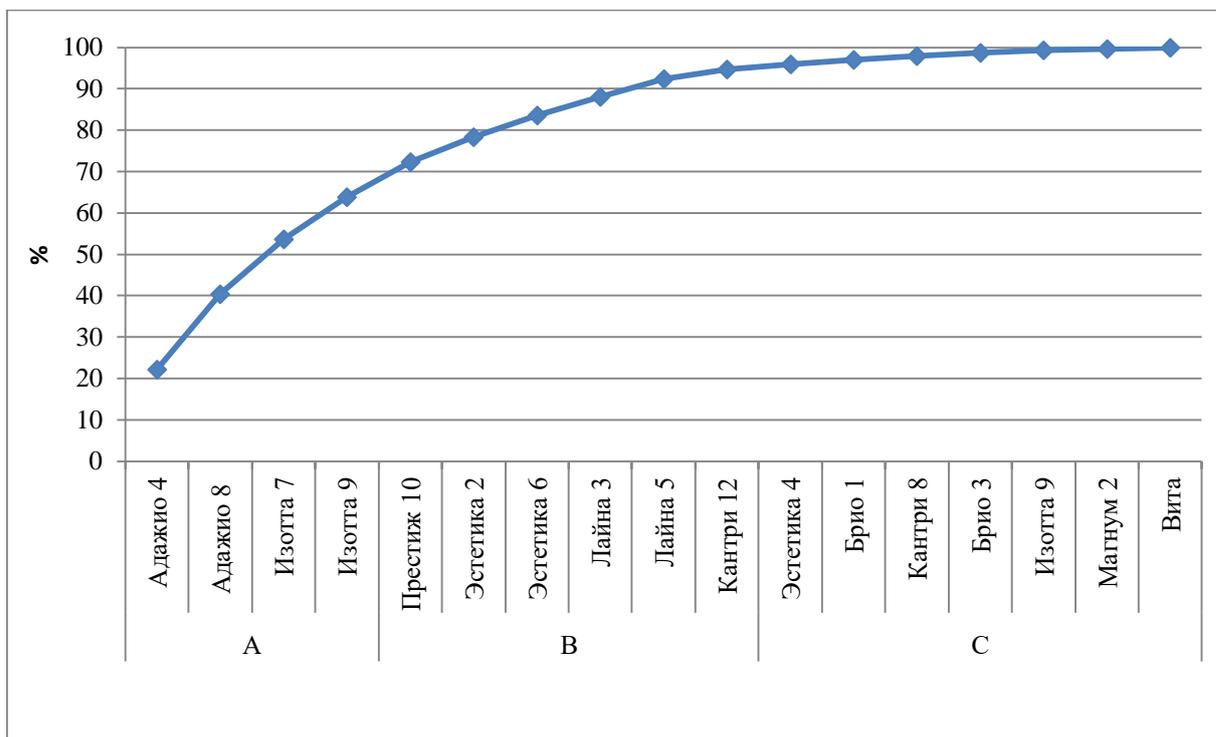


Рисунок 3.11 – Результаты ABC–анализа товарной группы «мебель для спальни» по выручке за 2022 год

К категории «А» по результатам анализа данной товарной группы можно отнести коллекции мебели для спальни: Адажио 4, Адажио 8, Изотта 7 и Изотта 9.

В состав категории В по результатам ABC–анализа товарной группы «мебель для спальни» вошли такие коллекции: Престиж 10, Эстетика 2, Эстетика 6, Лайна 3, Лайна 5 и Кантри 12.

В состав категории С по результатам ABC–анализа товарной группы «мебель для спальни» вошли следующие четыре коллекции: Брио 2, Изотта 9, Магнум 2 и Вита.

В таблице 3.7 отражены результаты ABC–анализа товарной группы «мебель для спальни» по прибыли от продаж за 2022 год.

Согласно данным таблицы, в группу А по результатам ABC–анализа товарной группы «мебель для спальни» вошли такие же коллекции, как и в группу А по результатам анализа по выручке Адажио 4, Адажио 8, Изотта 9 и Изотта 7).

Таблица 3.7 – Результаты ABC–анализа группы «мебель для спальни»  
ООО ПК «Ангстрем» по объемам продаж за 2022 год

Наименование товарной группы	Выручка, тыс.руб.	Доля	Доля нарастающим итогом	ABC
Адажио 4	91 667	24,3	24,3	А
Адажио 8	75 905	21,5	45,8	А
Изотга 7	59 314	16,9	62,7	А
Изотга 9	42 308	10,7	73,4	А
Престиж 10	30 694	4,9	78,3	В
Эстетика 2	25 302	4,6	82,9	В
Эстетика 6	21 569	4,5	86,4	В
Лайна 3	18 665	3,5	89,9	В
Лайна 5	17 836	3,1	93,0	В
Кантри 12	9 540	2,8	95,8	В
Эстетика 4	4 977	1,3	97,1	С
Брио 1	4 563	0,8	97,9	С
Кантри 8	3 733	0,7	98,6	С
Брио 3	3 318	0,6	99,2	С
Изотга 9	2 489	0,4	99,6	С
Магнум 2	1 659	0,3	99,9	С
Вита	1 244	0,1	100	С
–	414782	–	–	–

На рис. 3.12 графически представлены результаты ABC–анализа товарной группы «мебель для спальни» ООО ПК «Ангстрем» по прибыли от продаж за 2022 год.

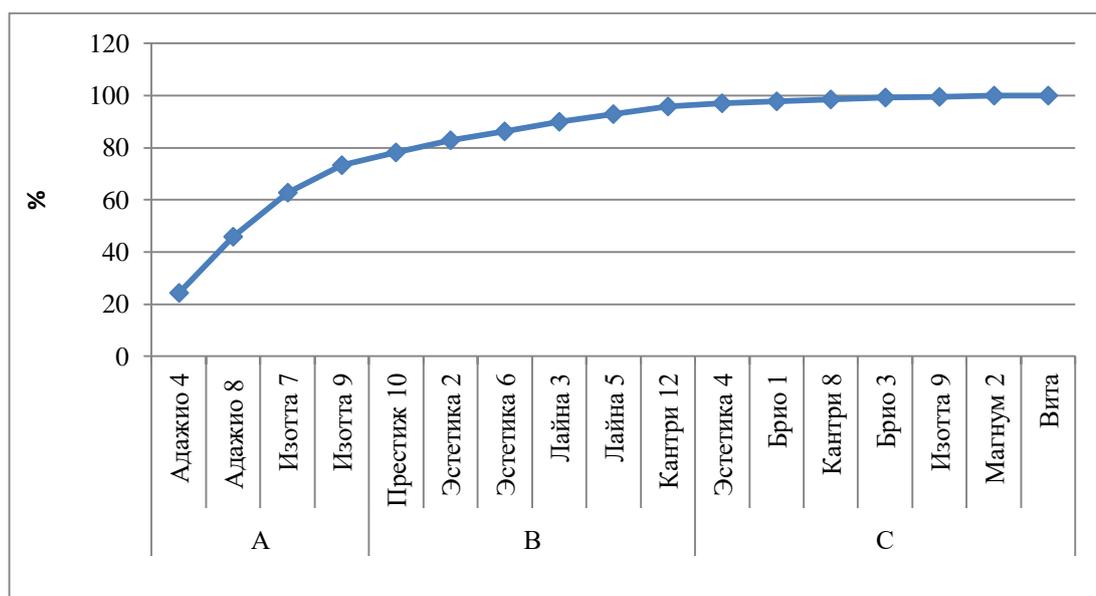


Рисунок 3.12 – Результаты ABC–анализа товарной группы «мебель для спальни» ООО ПК «Ангстрем» по прибыли за 2022 год

Результаты ABC–анализа данной товарной группы по прибыли полностью совпали с результатами ABC–анализа по выручке.

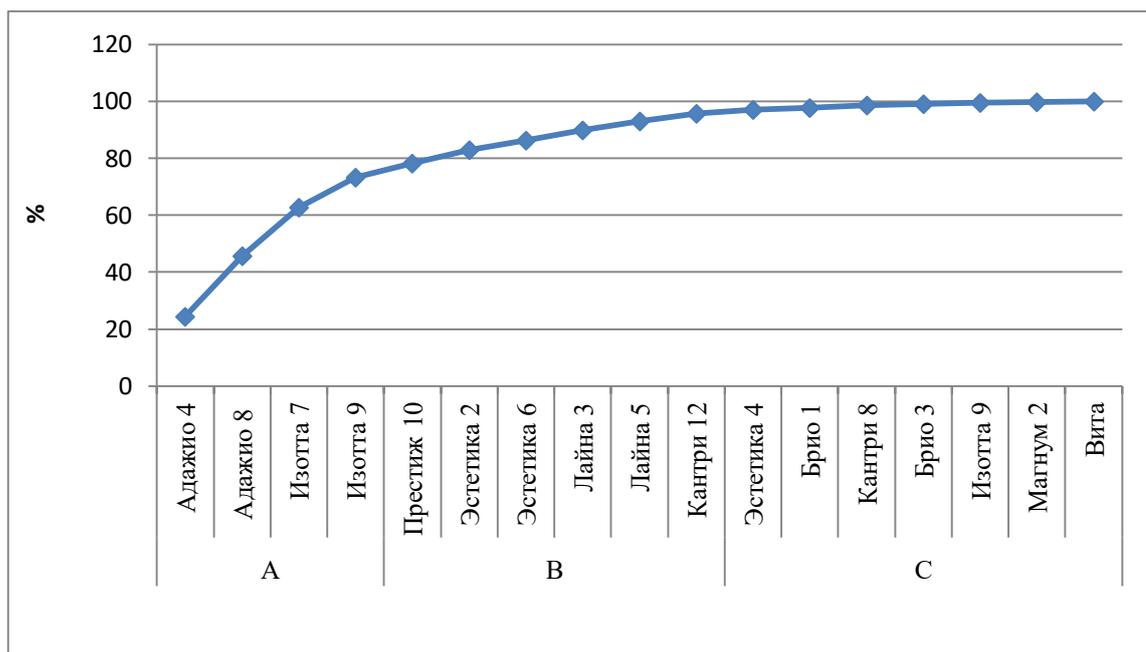


Рисунок 3.13 – Результаты ABC–анализа товарной группы «Сказочные герои и персонажи» по прибыли за 2022 год

В целях улучшения ассортиментной политики ООО ПК «Ангстрем» предлагается проводить следующую работу с проблемными товарными позициями, выявленными в результате ABC–анализа:

- 1) провести 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 ассортимента продукции, которые рассмотрены на примере предприятия ООО ПК «Ангстрем» – самого крупного предприятия среди производителей корпусной мебели 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.

Продуктовый портфель ООО ПК «Ангстрем», представлен четырьмя основными товарными группами:

- товарной группой I «Мебель для гостиной» преобладает в структуре выпуска продукции с удельным весом 83,32%;
- товарной группой II «Мебель для спальни», на долю которой приходится около 9,11%;
- товарной группой III «Мебель для детской комнаты», доля которой составляет 2,53%;

- товарной группой IV «Мебель для прихожей», доля которой составляет 5,04%.

Если рассматривать сегментацию товарного ассортимента ООО ПК «Ангстрем» с точки зрения его ценовых параметров, то в структуре выпускаемой продукции преобладают коллекции мебели среднего ценового сегмента, – их удельный вес составляет более 55%, в то время как на долю продукции низкого ценового сегмента или эконом-класса – приходится около 7% объема выпуска.

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

Для повышения конкурентоспособности предприятию ООО ПК «Ангстрем» необходимо постоянно совершенствовать ассортимент с учетом изменяющихся запросов рынка и ассортиментной политики конкурентов, чтобы обеспечивать рост получаемой прибыли.

В процессе анализа продуктового портфеля ООО ПК «Ангстрем» было установлено, что от широты ассортимента или количества товарных позиций в группе зависит объем продаж или выручка. В настоящее время, вследствие малого количества товарных позиций в отдельных группах продукции исследуемое предприятие ООО ПК «Ангстрем» может недополучать доход и прибыль, уступая их своим конкурентам.

Для обоснования направлений совершенствования ассортиментного ряда продукции ООО ПК «Ангстрем» с целью повышения эффективности его деятельности использовался АВС–анализ, позволяющий выявить товарные группы продукции, которые вносят наибольший вклад в прибыль исследуемого предприятия, и матрица «конкурентоспособность – стадия жизненного цикла», которая позволяет разделить товарные позиции компании по стадиям жизненного цикла и уровню конкурентоспособности.

В целях улучшения ассортиментной политики ООО ПК «Ангстрем» предлагается провести следующую работу с проблемными товарными позициями, выявленными в результате анализа:

- 1) провести 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.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации ГК РФ от 30.11.1994 №51-ФЗ [Электронный ресурс]. – М., [2022]. – Режим доступа : Информационно-правовая справочная система «Консультант Плюс»
2. ГОСТ 16371-77 «Мебель бытовая» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : Информационно-правовая справочная система «Консультант Плюс»
3. ГОСТ 51555-99 «Мебель бытовая. Общие требования безопасности и методы испытаний. Механические и физические свойства» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : Информационно-правовая справочная система «Консультант Плюс»
4. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебник / под ред. А.П. Гарнова. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 366 с.
5. Амблер Т. Практический маркетинг [Текст] /Пер. с англ. Под общей ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2017. – 400 с.
6. Ассэль Гэнри. Маркетинг: принципы и стратегии [Текст] : Учебник для вузов. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 804 с.
7. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг [Текст]: Учебник для вузов / Под общей ред. Багиева Г.Л. – М. : Экономика, 2020. – 703с.
8. Басовский, Л.Е. Маркетинг [Текст]: Учебник / Л.Е. Басовский. – М. : НИЦ ИНФРА, 2016. – 240 с.
9. Березин И.С. Маркетинг и исследования рынков [Текст]. – М. : Русская Деловая Литература, 2012. – 416с.
10. Васильев, Н.Э. Формирование ассортимента в рыночных условиях [Текст]: учебное пособие / Н.Э. Васильев. – М. : Слово, 2019. – 286 с.
11. Гилберт А. Черчилль Маркетинговые исследования [Текст]. – СПб: Питер, 2017. – 752 с.
12. Григорьев М.Н. Маркетинг [Текст] : учебное пособие. – М. : Юрайт, 2019. – 434 с.

13. Губина, О. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности : учебник / О. В. Губина, В. Е. Губин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2021. – 335 с.
14. 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.
15. Дэй Дж. Стратегический маркетинг [Текст]. – М. : Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2012. – 640 с.
16. 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.
17. Есипов, В.Е. Цены и ценообразование [Текст]: учебное пособие / В.Е. Есипов. – СПб: Питер, 2018. – 628 с.
18. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст]: учебное пособие / Ф. Котлер. – М. : Прогресс, 2015. – 714 с.
19. Котлер, Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер – М. : Издательство АСТ, 2014. – 230 с.
20. Крылов Э.И., Власов В.М., Журавкова И.В. Анализ эффективности деятельности предприятия [Текст]. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 608с.
21. Кузьмин, С.А. Маркетинг [Текст] : учебное пособие / С.А. Кузьмин. – М.: Экономика, 2019. – 214 с.
22. Ламбен Ж.Ж., Шулинг И., Чумпитас Р. Менеджмент, ориентированный на рынок. Учебник [Текст]. – СПб. : Питер, Лидер, 2020. – 720 с.
23. 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>
24. Липсиц, И. В. Ценообразование [Текст] : учебное пособие / И.В. Липсиц. – М. : Москва, 2014. – 376 с.

25. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности [Текст]: Учебник/ Под ред. проф. В.А. Алексунина. – 3-е изд., – М. : Дашков и К, 2018. – 716 с
26. Маркетинг: общий курс: учеб. пособие [Текст] / Под ред. Н. Я. Калужновой, А. Я. Якобсона. – 2-е изд. – М. : Омега-Л, 2019. – 476 с.
27. Маслова Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Н. Маркетинг [Текст]. – СПб.: Питер, 2019. – 400 с.
28. 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>
29. Мельник, М. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие / М.В. Мельник, Е.Б. Герасимова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2020. – 208 с.
30. 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>
31. Портер Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст]/ Майкл Портер; Пер. с англ. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2018. – 453 с.
32. Рукавишников А. Как увеличить продажи? [Текст]: Интеллектуальный маркетинг. – М.: Эксмо, 2019. – 320 с.
33. Рыжикова Т.Н. Аналитический маркетинг. Что должен знать маркетинговый аналитик : учебное пособие / Т.Н. Рыжикова. – М. : Инфа М, 2019. – 376 с.
34. Соловьев, Б.А. Маркетинг [Текст]: учеб. / Б.А. Соловьев. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 383 с.

35. Экономика предприятия [Текст]: учебник для студентов вузов / под ред. проф. В.Я Горфинкеля – 6-е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ–ДАНА 2020. – 663с.

36. Ильясов С.М. Маркетинг и его роль в управлении ценовой политикой// Маркетинг. – 2020. – № 2. – С. 14-18.

37. Кострова Ю. Б., Шибаршина О.Ю. Модель управления инновационной деятельностью компании: стратегический подход // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2021. – № 2(33). – С. 29-37. – DOI 10.21777/2587-554X-2020-2-29-37

38. Шматко А.А., Афанасьева Ю.С. Использование методов оценки удовлетворенности и лояльности клиентов // Вестник Совета молодых ученых Рязанского государственного агротехнологического университета имени П.А. Костычева. – 2021. – № 1(12). – С. 55-62.

39. [https://www.audit-it.ru/buh\\_otchet/3662128110\\_ooo-proizvodstvennaya-kompaniya-angstrem](https://www.audit-it.ru/buh_otchet/3662128110_ooo-proizvodstvennaya-kompaniya-angstrem)

**Бухгалтерский баланс**  
на 31 декабря 2022 г.

		Коды		
		0710002		
Дата (число, месяц, год)		31	12	2022
Форма № 1 по ОКУД		57707601		
по ОКПО		3662128110		
ИНН		28.40.1		
по ОКЛП		47	23	
ОКОПФ/ОКФС		384		
по ОКЕИ				

Организация ООО ПК «Ангстрем»  
 Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_  
 Вид экономической деятельности: производство \_\_\_\_\_  
 Организационно-правовая форма / форма собственности \_\_\_\_\_  
 ООО / частная \_\_\_\_\_  
 Единица измерения: тыс. руб. /руб. \_\_\_\_\_  
 Местонахождение (адрес) 394019, г. Воронеж, ул. Торпедо, д. 43

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Нематериальные активы	1110	118	157	882
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
1	Основные средства	1130	3 931 063	2 719 691	2 501 117
	Доходные вложения в материальные ценности	1140	-	-	-
	Финансовые вложения	1150	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1160	13 253	110	82
	Прочие внеоборотные активы	1170	257 345	1 053 315	456 476
	Итого по разделу I	<b>1100</b>	4 201 779	3 773 273	2 958 557
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
2	Запасы	1210	620 333	519 979	672 801
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	15 117	4 696
3	Дебиторская задолженность	1230	320 606	774 904	525 119
	Финансовые вложения	1240	250 600	254 876	261 901
	Денежные средства	1250	59 715	89 573	328 488
	Прочие оборотные активы	1260	10 099	9 337	6 157
	Итого по разделу II	1200	1 261 353	1 663 786	1 799 162
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>5 463 132</b>	<b>5 437 059</b>	<b>4 757 719</b>

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	38 076	38 076	38 076
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	–	–	–
	Переоценка внеоборотных активов	1340	263 603	263 603	263 603
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	–	–	–
	Резервный капитал	1360	1 656	1 656	1 656
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	2 179 965	2 096 547	1 871 798
	Итого по разделу III	1300	2 483 300	2 399 882	2 175 133
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
4	Заемные средства	1410	1 832 575	2 103 417	1 492 165
	Отложенные налоговые обязательства	1420	162 032	123 874	122 607
	Резервы под условные обязательства	1430	–	–	–
	Прочие обязательства	1450	–	–	–
	Итого по разделу IV	1400	1 994 607	2 227 291	1 614 772
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1510	433 440	79	218 922
5	Кредиторская задолженность	1520	551 785	809 807	748 892
	Доходы будущих периодов	1530	–	–	–
	Резервы предстоящих расходов	1540	–	–	–
	Прочие обязательства	1550	–	–	–
	Итого по разделу V	1500	985 225	809 886	967 814
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>5 463 132</b>	<b>5 437 059</b>	<b>4 757 719</b>

**Отчет о финансовых результатах**  
за 2022 г.

Организация <u>ООО ПК «Ангстрем»</u>	Форма № 2 по ОКУД	Коды	
Идентификационный номер налогоплательщика _____	Дата (число, месяц, год)	0710002	
Вид экономической деятельности: <u>производство</u>	по ОКПО	31	12   2022
Организационно-правовая форма / форма собственности	ИНН	57707601	
<u>ООО / частная</u>	по ОКДП	3662128110	
Единица измерения: <u>тыс. руб. /руб.</u>	ОКОПФ/ОКФС	28.40.1	
	по ОКЕИ	47	23
		384	

Местонахождение (адрес) 394019, г. Воронеж, ул. Торпедо, д. 43

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2022 г.	За 2021 г.
	Выручка	2110	2 777 227	3 559 508
	Себестоимость продаж	2120	(1 803 291)	(2 547 033)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	973 936	1 012 475
	Коммерческие расходы	2210	(391 199)	(376 547)
	Управленческие расходы	2220	(382 210)	(395 929)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	200 527	239 999
	Доходы от участия в других организациях	2310	–	78 400
	Проценты к получению	2320	5 979	1 878
	Проценты к уплате	2330	(146 832)	(70 761)
	Прочие доходы	2340	225 052	362 361
	Прочие расходы	2350	(176 303)	(371 072)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	108 423	240 805
	Налог на прибыль	2410	(25 015)	(30 617)
	текущий налог на прибыль	2411	–	(29 378)
	отложенный налог на прибыль	2412	(25 015)	(1 239)
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	–	–
	Изменение отложенных налоговых активов	2450		
	Прочее	2460	9	(463)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	83 417	209 725

	<b>СПРАВОЧНО</b>			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		–	–
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		–	–
	Совокупный финансовый результат периода		83 417	209 725
	Базовая прибыль (убыток) на акцию		–	–