

нотрубками. Сборник трудов Второй Всероссийской школы-семинара студентов, аспирантов и молодых ученых (РХТУ им. Д.И. Менделеева, 11—13 апреля 2011 года) / под ред. член-корр. РАН Е.В. Юртова. Москва, 2011

11. Нанопокрытие заменит автомойку [Электронный ресурс]. Nano.News.Net. Режим доступа: <http://www.nanonewsnet.ru/blog/nikst/nanopokrytie-zamenit-avtomoiku>
12. New technique reveals lithium in action [Электронный ресурс]. MITNews. Режим доступа: <http://web.mit.edu/newsoffice/2012/lithium-battery-mechanism-unveiled-1008.html>
13. Евросоюз ограничит использование в автомобилях нанотехнологий [Электронный ресурс]. Автостат, аналитическое агентство. Режим доступа: <http://www.autostat.ru/news/view/6147>

### **Формирование ассортиментной и ценовой политики организации как инструмент максимизации маржинального дохода**

к.э.н. доц. Редин Д.В.  
Университет машиностроения  
8 (495) 223-05-23, [dmired@mail.ru](mailto:dmired@mail.ru)

*Аннотация.* Статья посвящена вопросам реализации механизма планирования ассортиментной и ценовой политики организации. Рассмотрены источники аналитических данных, предложена схема анализа, приведен математический аппарат расчетов.

*Ключевые слова:* ассортиментная и ценовая политика, управленческий анализ, маржинальный доход

Современные организации находятся на новом этапе развития бизнеса, протекающем в условиях роста конкуренции на внутреннем рынке не только со стороны отечественных, но и мировых производителей товаров и услуг. Вступление России в ВТО оказало существенное влияние на производственную и маркетинговую политику российских предприятий.

Среди факторов, влияющих на экономическую политику предприятий и организаций в условиях требований ВТО, мы выделяем прежде всего два фактора ассортиментной и ценовой политики предприятий и организаций: изменения в тенденциях развития разных отраслей экономики России; модернизация культуры предпринимательства.

Усиление конкуренции происходит на фоне ограничений в платежеспособности потребителя по ряду товаров и услуг, это приводит к необходимости совершенствования инструментов стратегического маркетинга в области управления ассортиментом с целью повышения конкурентоспособности компаний и актуализации рыночного предложения.

Несмотря на достаточно большое количество работ, посвященных маркетинговому анализу, управлению ассортиментом и ценовой политике, существует признаваемая рядом авторов необходимость разработки инструментария обработки информации на этапе планирования реализации продукции в условиях многономенклатурного производства. Эта проблема все еще недостаточно раскрыта, а исследования носят обзорный характер, содержат самые общие рекомендации по планированию ассортимента и цены на продукцию.

Одним из наиболее распространенных подходов к планированию ассортиментной и ценовой политики, применяемых в рамках перспективного анализа, в настоящее время является СVP-анализ на базе информации, представленной в системе «директ-костинг», на основании разделения всех затрат организации (проекта) на постоянные и переменные. Этот инструмент, весьма простой и полезный для решения указанной задачи, тем не менее, ограничен в применении там, где сложно применить эту классификацию затрат.

Также для целей формирования оптимальной ассортиментной и ценовой политики большое значение имеют положения теории ограничений систем (ТОС), которые рассматри-

вались в работах ряда зарубежных (Э. Голдрэтта, У. Детмера, Д. Кокса и др.) и отечественных ученых (А. Карпова, Е.Ю. Вороновой и др.). В свою очередь, теория ограничений систем базируется на применении положений оптимизации деятельности предприятия в условиях наличия «узких мест», рассмотренной рядом советских экономистов (С.Б. Барнгольц, Я.Б. Квашей, А.С. Смышляевой, Ю.В. Яременко и др.).

Применение ТОС в управлении ассортиментом и ценой на продукцию связано с одним из ограничений, рассматриваемых в теории: ограничением рынка (недостаточностью спроса на продукцию для требуемого уровня роста производителя). Между тем и другие ограничения ТОС – ограничение мощности и ограничение времени – так или иначе связаны с планированием ассортимента и ценовой политикой предприятия.

В научную базу исследования следует также включить попытки оптимизации ценовой и ассортиментной политики в условиях вариабельности цен на номенклатуру реализации путем постановки задач нелинейного программирования, которые были предприняты отечественными учеными Б.И. Вайсблатом, М.Е. Шиловым, Е.А. Романовой и др.

На основе исследования научно-практических основ поднятой проблемы следует выделить следующие элементы формирования адаптационной ассортиментно-ценовой политики как отдельного направления управленческого анализа.

Реализация адаптационно-оптимизационной политики в рамках общей системы маркетинга создает условия для учета и анализа изменяющейся экономической конъюнктуры.

Конечными индикаторами эффективности ассортиментной политики являются следующие ключевые показатели: положительный финансовый результат (прибыль), увеличение занимаемой доли рынка, формирование позитивного имиджа компании либо отдельного направления деятельности, удержание долгосрочных устойчивых позиций на рынке.

Обоснование, отбор и осуществление оптимальной ассортиментно-ценовой стратегии означает ее верификацию с точки зрения соответствия системе воздействующих внутренних и внешних факторов. Факторами внешней маркетинговой среды являются экономические (конкуренция на рынке, специфика потребительских предпочтений и ожиданий, особенности стратегии поставщиков), а также социально-демографические, правовые и экологические факторы деятельности управляемой компании. Среди факторов внутренней маркетинговой среды мы выделяем величину и структуру торгового оборота, степень обеспеченности материальными, финансовыми, трудовыми, интеллектуальными ресурсами, возможности их максимального использования в ходе реализации ассортиментно-ценовой стратегии.

Эффективность ассортиментной политики мы предлагаем оценивать с помощью анализа трех базовых групп показателей:

- показатели, характеризующие социально-экономический эффект от реализации ассортиментной и ценовой политики (например, рентабельность, финансовая устойчивость, динамика объема инвестиций, эффективность использования трудового капитала, объем и стабильность клиентской базы и др.);
- показатели качества ассортиментной политики (ее адаптивность, гибкость, оперативность, реализуемость, надежность);
- показатели рациональности структуры управления ассортиментом: «встроенность» ассортиментной политики в общую маркетинговую стратегию, структура систем управления, уровень централизации анализа и управления, сбалансированность коллегиального распределения прав и ответственности специалистов-маркетологов по данному направлению.

Разработка оптимальной ассортиментной политики предполагает детальное изучение и систематизацию динамики особенностей потребительского поведения на конкретном рынке продукции (работ, услуг).

Основным инструментом анализа эффективности как ассортиментной, так и ценовой политики выступает управленческий анализ. При этом информационным обеспечением ана-

лиза является интегрированная система учетно-бухгалтерской и внешней (рыночной) информации.

Место управленческого анализа ассортиментной и ценовой политики среди перечня задач управленческого анализа представлено на рисунке 1.

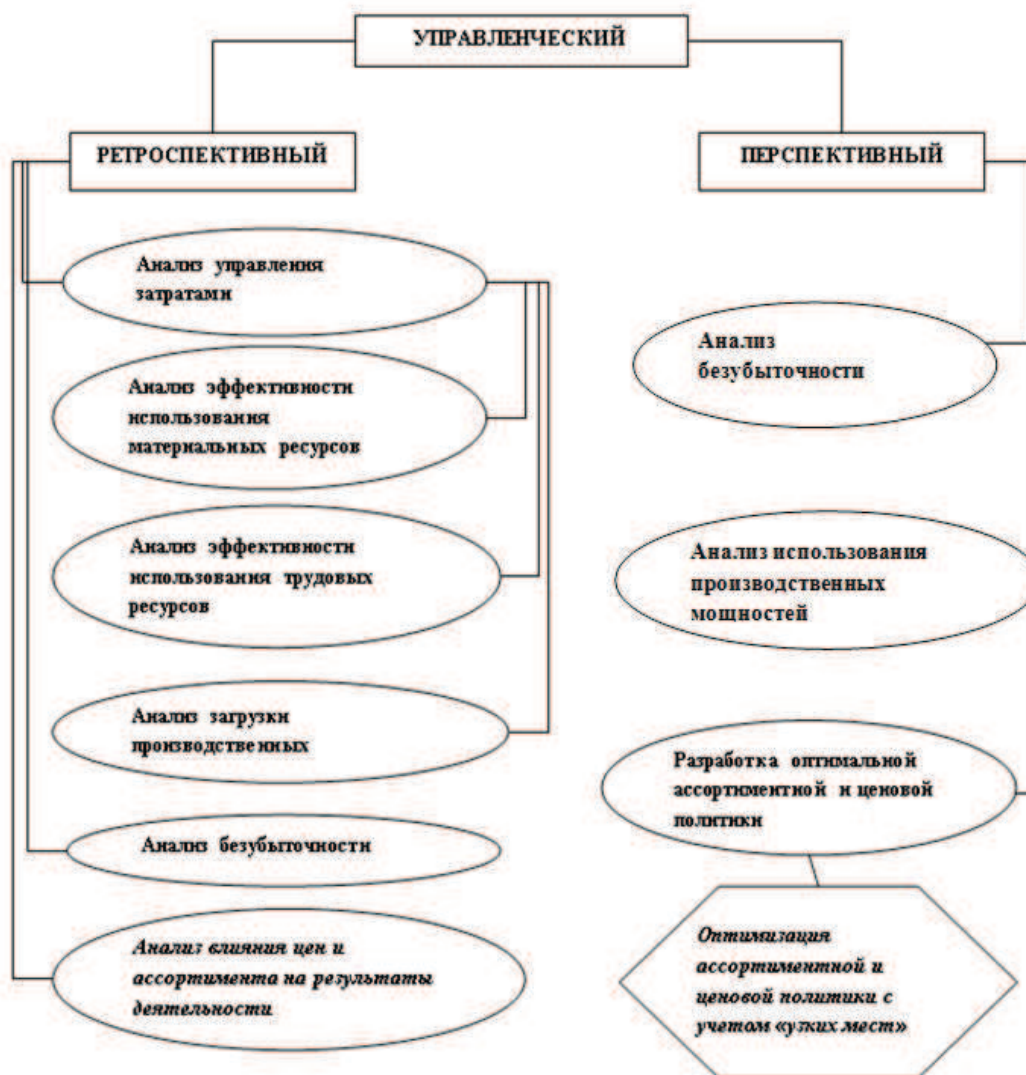


Рисунок 1. Направления и задачи управленческого анализа

В процессе принятия управленческих решений менеджерам приходится сталкиваться с ситуациями, в которых ресурсы организации не однородная, а гомогенная (глубоко структурированная) величина. Вследствие этого возникают ситуации, когда одни ресурсы оказываются использованными не полностью при полном исчерпании других. В результате возникают «узкие места», которые, с одной стороны, не позволяют организации далее наращивать объем производства (реализации) продукции (услуг), а с другой – в полной мере реализовать возможности ее ресурсного потенциала.

Поэтому важнейшими задачами управленческого анализа на пути к оптимизации соотношения «затраты-доходы» являются следующие направления:

- своевременная диагностика «узких мест» и ограничений, включая выяснение причин, определивших их возникновение;
- поиск оптимальных путей использования имеющихся ресурсов для выполнения целевой функции выпуска (реализации).

Состав и основные источники информации для управленческого анализа ассортиментной и ценовой политики может быть систематизирован путем применения следующей клас-

сификации (таблица 1).

Таблица 1

### Источники внутренней информации для управленческого анализа ассортиментной и ценовой политики организации

| № п/п | Характер информации  | Источники информации  | Месторасположение источников  |
|-------|--|---|---|
| 1     | Ресурсный потенциал организации<br>в т.ч.:<br>а) материальные ресурсы<br><br>б) трудовые ресурсы<br><br>в) основные средства | Приходные ордера (М-4), лимитно-заборные карты (М-8), требования-накладные, ведомость учета остатков товарно-материальных ценностей в местах хранения<br><br>Штатное расписание (Т-3), табель учета рабочего времени (Т-12, 13), расчетные ведомости (Т-51)<br>Акты приемки-передачи основных средств (ОС-1, ОС-1а); инвентарные карточки (ОС-6, ОС-6а) и книги учета (ОС-6б) основных средств; | Финансовый отдел, склады, отдел снабжения<br><br>Финансовый отдел, отдел кадров<br><br>Финансовый отдел |
| 2     | Нормативы затрат ресурсов на производство единицы продукции  | Плановая информация   | Планово-экономический отдел (ПЭО)   |
| 3     | Объем реализации   | Плановая информация   | ПЭО   |
| 4     | Информация об общих затратах   | Оборотно-сальдовые ведомости и аналитические отчеты по счетам 20 «Основное производство», 23 «Вспомогательные производства», 25 «Общепроизводственные расходы», 26 «Общехозяйственные расходы»  | Финансовый отдел, производственные участки  |
| 5     | Информация о внешней среде предприятия, конкурентах и их ценах   | Сеть Интернет, специализированные программные продукты, периодическая печать  | Отдел маркетинга  |
| 6     | Цены на выпускаемую (реализуемую) продукцию  | Накладные, счета-фактуры (книги продаж и книги покупок), приказы об установлении цен, оборотно-сальдовая ведомость и аналитическая расшифровка по счету 90 «Продажи»  | Финансовый отдел, отдел сбыта, отдел маркетинга   |

Одним из основных эффективных вариантов повышения эффективности деятельности организации в условиях наличия «узких мест» без привлечения существенных финансовых вложений может быть построение ассортиментной и ценовой политики, позволяющей эффективно использовать дефицитные ресурсы организации.

При этом система показателей для оценки выстраивается на основе системы ограничивающих факторов. Следует отметить, что авторами ТОС понятие «ограничивающий фактор» трактуется достаточно широко с включением не только внутренних, но и внешних ограничивающих факторов. В качестве внешнего ограничивающего фактора в первую очередь выступает рыночный спрос, а также возможные социальные, экологические и технологические условия. Система внутренних ограничений включает ресурсные и непроизводственные (в первую очередь инфраструктурные) факторы.

Предлагаемая нами методика анализа эффективности ассортиментной и ценовой политики организации представлена системой показателей количественных и качественных показателей (рисунок 2).



**Рисунок 2. Система показателей для проведения управленческого анализа продаж в условиях наличия ограничений**

Ключевой характеристикой эффективности ассортиментной и ценовой политики является пропускная способность – максимальная скорость, с которой организация способна генерировать денежные средства. В случае использования маржинального дохода как показателя, наиболее объективно характеризующего скорость генерирования денежных средств, пропускная способность организации может быть описана как потенциально максимально возможный уровень маржинального дохода, который организация может извлечь до устранения ограничивающих ресурсных и внешних факторов.

Величина маржинального дохода во многом зависит от распределения затрат на постоянные и переменные. Проблемы возникают с так называемыми условно-переменными (смешанными) затратами, содержащими как переменную, так и постоянную части. Они меняются вместе с уровнем деловой активности организации, однако их изменение не носит столь ярко выраженной зависимости от ее динамики, как в случае переменных затрат.

Исследование литературы по этой проблеме показывает, что вопрос расчета маржинального дохода на единицу продукции в условиях многономенклатурной реализации и наличия смешанных затрат остается недостаточно раскрытым. Нами разработан алгоритм распределения переменной составляющей смешанных затрат на отдельные виды продукции, который включает следующие этапы:

- 1) Выявление факторов, определяющих динамику переменной части смешанных затрат.
- 2) Группировка смешанных затрат по отдельным формирующим их факторам.
- 3) Построение функции затрат по одному или нескольким выявленным факторным показателям.

телям.

- 4) Выбор базы для распределения переменной части смешанных затрат.
- 5) Распределение переменной части смешанных затрат пропорционально выбранной базе распределения (в случае единого фактора – всей суммы, в случае нескольких – каждой выделенной группы пропорционально принятой для нее базе распределения).

Реализация описанного алгоритма предполагает решение задачи математического нелинейного программирования. В ситуациях возможности варьирования как ассортимента продукции и, соответственно, общей величины переменных и постоянных затрат, так и ассортиментных цен, функция максимизации маржинального дохода имеет вид следующей нелинейной функции:

$$\max \text{MRt}(\bar{X}) = \sum_{j=1}^n ((h_j - vc_j) \times x_j - e_j \times x_j^2), \sum_{i=1, j=1}^n a_{ij} \times x_i \leq b_j, \quad i = \overline{1, m}, x_j \geq m_j, x_j \geq 0, \quad j = \overline{1, n},$$

где:  $h_j$  - максимальный предел цены реализации  $j$ -го вида продукции, руб.;

$vc_j$  - переменные расходы по  $j$ -му виду продукции, руб.;

$e_j$  - показатель, характеризующий изменение цены  $j$ -го вида продукции при изменении объема продаж на 1 ед., руб./1 ед.;

$x_j$  - объем реализации  $j$ -го вида продукции, шт.;

$a_{ij}$  - величина затрат ресурса  $i$ -го вида на производство  $j$ -го вида продукции, руб.;

$b_j$  - уровень запасов ресурсов  $j$ -го вида;

$m_j$  - нижний предел сбыта  $j$ -го вида продукции.

Указанный алгоритм анализа эффективности ассортиментной и ценовой политики мы предлагаем использовать для оценки потенциала и оптимального плана производства в оперативном режиме управления. При этом в целях снижения трудоемкости анализа алгоритм компьютерной реализации рассмотренной методики может быть реализован в конфигурации учетно-аналитической программы «1С: Бухгалтерия 8».

### Выводы

Дальнейшие исследования в этой области связаны с обоснованием неэкономических факторов влияния на изменения суммы и уровня (доли) маржинального дохода в структуре генерируемых доходов.

### Литература

1. Заренков В. А. Управление проектами : учеб. пособие. – 2-е изд. М. : АСВ, 2006.
2. Копец Р.Н. Особенности маркетинга взаимоотношений с потребителями компаний, оперирующих на рынке модной одежды // Вестник РГЭУ «РИНХ». – 2008. - № 2(26).
3. Мастеров А.И. Управленческий анализ смешанных затрат в условиях многономенклатурной реализации. // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. – 2012, № 2, с. 21-24.
4. Нотченко В.В., Бабко А.Т. Научно обоснованная экономическая политика предприятия как инструмент адаптации к изменениям внешней среды. // Проблемы современной экономики – 2008, № 2 (26), с. 131-134.
5. Петрова А.Р. Маркетинговые методы управления ассортиментом предприятия на рынке колбасных изделий // Вестник РГЭУ. - № 3, 2009. 0,5 п.л.
6. Томпсон А.А., Стрикленд Ш А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М.: Вильямс, 2009.
7. Шеремет А.Д., Ионова А.Ф. Финансы предприятий: менеджмент и анализ: учеб. пособие / А.Д. Шеремет, А.Ф. Ионова. М.: ИНФРА-М, 2007.