**7.5. Механизм выбора ассортимента**

|  |  |
| --- | --- |
| **Маржинальная прибыль** – выручка за вычетом прямых затрат  **Маржинальная рентабельность** – маржинальная прибыль на единицу прямых затрат  Продукты с высокой маржинальной рентабельностью более выгодны | Механизм выбора ассортимента является эффективным способом проведения ассортиментной политики (какие продукты выпускать, выпуск каких продуктов увеличивать, а каких – сокращать и т.д.). В основе механизма лежат понятия **маржинальной прибыли** и **маржинальной рентабельности**. Маржинальная прибыль равна выручке за вычетом прямых затрат, а маржинальная рентабельность равна маржинальной прибыли на единицу прямых затрат (оборотных средств). Очевидно, что продукты с высокой маржинальной рентабельностью являются более выгодными, поскольку позволяют получить бóльшую маржинальную прибыль при заданной величине оборотных средств.  Суть ассортиментной политики в том, чтобы по возможности максимизировать выпуск продуктов с высокой маржинальной рентабельностью. |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | **Структура ОС** |  | **Расширения  базовой ОС**  **?**  **?** | | **Предмет  управления** |  | **Функция  управления**  **П**  **О**  **М**  **К** | | |
| **Что дает применение данного механизма?** | Существенное **увеличение прибыли** (маржинальной прибыли) за счет перераспределения оборотных средств в на­правлении увеличения выпуска продуктов с высокой мар­жинальной рентабельностью. |
| **Состав ОС** | Центр (руководитель предприятия и его финансовые службы).  Агенты – подразделения предприятия. |
| **Структура ОС** | Веерная – один Центр и несколько агентов. |
| **Действия, ограничения и нормы деятельности участников** | Действия Центра – **определение ассортиментной политики**.  Действия агентов – **оценка возможностей** увеличения выпуска продукции.  Ограничения – возможности увеличения выпуска продуктов с высокой маржинальной рентабельностью. |
| **Цели и предпочтения участников** | Цель Центра – увеличить прибыль.  Цель агентов – увеличить фонд заработной платы подразделения и премии. |
| **Порядок  функционирования** | 1. Центр определяет маржинальные рентабельности продуктов (выпускаемых и разрабатываемых) и формирует группу высокоэффективных продуктов. 2. Подразделения оценивают свои возможности и разрабатывают планы увеличения выпуска высокоэффективных продуктов за счет возможного сокращения выпуска низкоэффективных. 3. Центр корректирует план выпуска продукции. |
| **Информированность участников** | Полная информированность участников. |
| **Предмет управления** | Ассортиментная политика. |
| **Расширения базовой ОС** | Многоэлементная ОС. |
| **Функция управления** | Планирование и организация. |
| **Задача управления** | Корректировка производственной программы. |
| **Область применения** | Корпорация/холдинг, предприятие. |
| **Условия применимости** | Наличие системы финансового анализа и планирования. |
| **Применение совместно с другими механизмами** | Применяется совместно с **механизмами распределения ресурсов** (затраты на увеличение выпуска продукции) и **механизмами стимулирования**. |
| **Алгоритм применения механизма** | 1. Центр (финансовые службы) рассчитывает **маржинальные рентабельности** продуктов и выделяет группу **высокоэффективных продуктов**. 2. Подразделения и службы предприятия определяют возможности увеличения выпуска высокоэффективных продуктов и разрабатывают соответствующие **планы**. 3. Центр корректирует **производственную программу** и обеспечивает финансирование соответствующих мероприятий. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Вход-выходная схема** |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Дополнительная  информация** | При определении группы высокоэффективных продуктов следует учитывать **затраты на увеличение выпуска** и **возможности сбыта**. Если эти затраты велики, продукт с высокой маржинальной рентабельностью может не войти в группу высокоэффективных продуктов. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Пример.**  **Определение  ассортиментной  политики** | Предприятие выпускает три вида продукции в количестве 200, 100 и 300 единиц по ценам 3, 6 и 7 тыс. руб. соответственно. Прямые затраты составляют 2 тыс. руб. для первого вида продукции, 3 тыс. руб. для второго и 5 тыс. руб. для третьего.  Маржинальная прибыль равна  0,5 × 200 + 1 × 100 + 0,4 × 300 = 320.  Маржинальная рентабельность для первого вида равна 50%, для второго – 100%, и 40% для третьего.  Величина оборотных средств:  2 × 200 + 3 × 100 + 5 × 300 = 2200.  Выпуск продукции первого вида можно увеличить до 300 единиц, а второго – до 200 единиц.  Ассортиментная политика заключается в максимальном возможном увеличении выпуска второго вида продукции – до 200 единиц, увеличении выпуска первого вида продукции до 300 единиц за счет уменьшения выпуска третьего вида продукции до 200 единиц. Это даст маржинальную прибыль в размере  0,5 × 300 + 1 × 200 + 0,4 × 200 = 430 тыс. руб.,  что существенно больше 320 тыс. руб.  Заметим, что этот эффект достигается при той же величине оборотных средств. |