

**Разработка стратегических решений
по управлению ассортиментом продукции ОАО «Моготекс»
на основании построения матрицы «Маркон»**

Л. А. Климова

Рассматриваются вопросы анализа ассортимента продукции и разработки стратегических решений по группам тканей, производимых открытым акционерным обществом «Моготекс», на основании построения матрицы «Маркон» по качественным и количественным параметрам.

Ключевые слова: ассортимент, матрица «Маркон», качественные данные, количественные данные, экономические показатели, стратегические решения.

**Development of strategic solutions
for managing the product range of JSC «Mogotex»
based on the construction of the matrix «Markon»**

L. A. Klimova

The article deals with the analysis of the product range and the development of strategic solutions for groups of fabrics produced by the open joint-stock company «Mogotex», based on the construction of the «Markon» matrix by qualitative and quantitative parameters.

Keywords: assortment, matrix «Markon», qualitative data, quantitative data, economic indicators, strategic decisions.

Анализ ассортимента продукции с использованием матрицы «Маркон» может применяться в тех случаях, когда есть необходимость разработки типовых предложений для той или иной ассортиментной группы, а также для принятия стратегических управленческих решений по ассортименту предприятия в целом.

При анализе ассортимента и выработке стратегических решений на основании матрицы «Маркон» используются две группы исходных данных:

1-я группа – качественные данные (типовые характеристики продукции);

2-я группа – количественные данные (основные экономические показатели).

Основными экономическими показателями являются общая валовая маржа (МСА), валовая маржа на единицу продукции (MCU) и процент валовой маржи (МСІ).

Общая валовая маржа рассчитывается по формуле:

$$MCA = P \times Q - C \times Q, \quad (1)$$

где P – цена единицы продукции, д.е.; C – средние переменные затраты на единицу продукции, д.е.; Q – количество проданных единиц продукта, ед.

Валовая маржа на единицу продукции определяется по формуле

$$MCU = MCA / Q. \quad (2)$$

Для расчета процента валовой маржи используется формула

$$MCI = MCA / (P \times Q). \quad (3)$$

Различным параметрам по каждой ассортиментной позиции присваиваются двоичные коды 0 или 1 в зависимости от того, несет она «выгоду» или «проигрыш» относительно среднего взвешенного значения ассортимента [1].

Каждое изделие товарного ассортимента характеризуется двумя сериями двоичных кодов 0 или 1:

первая (QPC) – «решающие» параметры: объем реализации (Q), цена реализации (P), переменные затраты (C);

вторая (AUI) – «контрольные» параметры: общая валовая маржа (MCA), валовая маржа на единицу продукции (MCU), процент валовой маржи (MCI).

На основании значений QPC и AUI строится матрица «Маркон» для ассортимента продукции конкретного предприятия, на основании которой вырабатываются стратегические решения по каждой ассортиментной позиции.

Открытое акционерное общество «Моготекс» является крупнейшим производителем текстильной продукции на территории Республики Беларусь.

Предприятие оснащено современным специализированным и уникальным оборудованием, что позволяет производить широкий ассортимент тканей различных групп (декоративных, мебельных, гардинных, трикотажных, подкладочных, плащевых, тканей для специальной и форменной одежды, для специального снаряжения и кожгалантерейной промышленности), а также технических полотен, специальную и форменную одежду, изделия домашнего текстиля.

Исходные данные для построения матрицы «Маркон» по ассортименту групп тканей ОАО «Моготекс» представлены в таблице.

Как показывают данные матрицы, наиболее ценными для предприятия являются ткани плащевые и ткани из пряжи, т. к. они обладают наилучшим сочетанием размеров и энергии; далее следуют ткани декоративные, полотна трикотажные, ткани со спецсвойствами, однако наряду с большим размером они обладают малой энергией, для ее увеличения необходимо увеличить объемы продаж, изыскать способы снижения их себестоимости и увеличения цены, это же относится к тканям подкладочным синтетическим.

Малым размером и малой энергией обладают трикоткани «Метап», текстиль технический, ткани подкладочные искусственные, ткани мебельные, ткани плательно-костюмные и полотна для жалюзи.

Матрица «Маркон» для групп тканей ОАО «Моготекс» представлена на рисунке.

Исходные данные для построения матрицы «Маркон»

Группа тканей	Q, тыс.пог.м.	P, р./пог.м.	C, р./пог.м.	Код группы по QPC	MCA, тыс.р.	MCU, тыс.р.	MCI, %	Код группы по AUI
1. Ткани плащевые	15644,97	1,63	1,35	101	4433,78	0,28	17,37	100
2. Ткани подкладочные синтетические	6625,12	0,46	0,36	101	677,09	0,10	22,03	001
3. Ткани декоративные	2395,35	3,52	2,91	010	1457,57	0,61	17,27	110
4. Трикоткани «Метап»	1070,83	0,65	0,51	001	149,27	0,14	21,55	001
5. Полотна трикотажные	1567,17	4,53	3,64	010	1395,09	0,89	19,64	111
6. Ткани из пряжи	2993,15	2,43	1,94	100	1451,68	0,49	20,00	111
7. Текстиль технический	2544,99	0,71	0,50	001	541,57	0,21	29,93	001
8. Ткани со спецсвойствами	1738,42	6,23	5,13	010	1908,09	1,10	17,61	110
9. Ткани подкладочные искусственные	366,39	0,42	0,35	000	25,35	0,07	16,59	000
10. Ткани мебельные, тики смешанные	255,45	3,53	2,80	011	187,12	0,73	20,74	011
11. Ткани плат-костюм., сорочечные	357,69	3,07	2,41	011	233,93	0,65	21,32	011
12. Полотна для жалюзи	3,68	3,31	2,85	011	1,70	0,46	13,96	000

QPC	AUI							
	111	110	101	100	011	010	001	000
111		<i>Большой размер, большая энергия</i>				<i>Малый размер, большая энергия</i>		
110								
101				1				
100	6							
011					10,11			
010	5	3,8						
001		<i>Большой размер, малая энергия</i>		2		<i>Малый размер, малая энергия</i>	4,7	
000					12			9

Матрица «Маркон» для ОАО «Моготекс»
(цифрами 1–12 обозначены группы тканей, указанные в таблице)

Стратегические решения по каждой группе будут различными.

Так, в силу того, что спрос на трикоткани «Метап», ткани подкладочные искусственные и полотна для жалюзи ежегодно снижается, можно предложить значительно снизить их объем производства, а вместо них увеличить объемы производства перспективных мебельных тканей и тканей платьечно-костюмных и сорочечных, при этом значительно улучшив их качественные характеристики, востребованные рынком.

Что касается текстиля технического, то, во-первых, он является побочным продуктом основного производства, во-вторых, имеет своих постоянных покупателей, поэтому никаких стратегических решений и изменений не требуется.

Список использованных источников и литературы

1. *Одинцова, Е. В.* Метод Маркон как эффективный инструмент формирования ассортимента на основе финансовых показателей / Е. В. Одинцова // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. – 2014. – № 4 (22). – С. 52–56.

Сведения об авторе

Любовь Анатольевна Климова, ведущий специалист группы сопровождения молодежных инновационных проектов МОУ ВО «Белорусско-Российский университет» (Республика Беларусь, г. Могилев), lubavaklim@yandex.ru