

УДК 332.132

МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СТРУКТУРЫ АССОРТИМЕНТА

Старикова М.С.

д.э.н., доцент, профессор кафедры маркетинга

Белгородский государственный технологический университет им. В. Г.

Шухова,

Белгород, Россия

Гиамфи Э.Д.

аспирант кафедры маркетинга

Белгородский государственный технологический университет им. В. Г.

Шухова,

Белгород, Россия

Аннотация. В статье обосновывается целесообразность многокритериального подхода к формированию сбалансированного ассортимента. В результате систематизации теоретических подходов авторы пришли к выводу, что идея сбалансированности заложена в родственном понятию «ассортимент» термине «продуктовый портфель». Анализ методов оценки и формирования ассортимента позволил сделать вывод о необходимости учета при определении пропорций продуктового портфеля таких факторов, как охват рынка, эффективность управленческого контроля, вариант взаимодействия с поставщиками и покупателями, фаза жизненного цикла продукции, тип финансовых потоков, конкурентоспособность товаров, ресурсоемкость.

Ключевые слова: ассортимент продукции, методы анализа ассортимента, продуктовый портфель, критерии оценки ассортимента.

METHODS FOR FORMING A BALANCED RANGE OF ASSORTMENT

Starikova M.S.

Doctor of Economical Sciences, Associate professor, Professor of the Department of Marketing

Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov

Belgorod, Russia

Giamphi E.D.

graduate student of the Department of Marketing

Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov

Belgorod, Russia

Abstract. The article substantiates the feasibility of a multi-criteria approach to the formation of a balanced assortment. As a result of the systematization of theoretical approaches, the authors came to the conclusion that the idea of balance is embedded in the related concept of “assortment” of the term “product portfolio”. An analysis of the methods for evaluating and forming the assortment allowed us to conclude that it is necessary to take into account factors such as market coverage, managerial control effectiveness, options for interacting with suppliers and customers, product life cycle phase, type of financial flows, competitiveness of goods, and resource intensity when determining the proportions of the product portfolio.

Keywords: product assortment, assortment analysis methods, product portfolio, assortment assessment criteria.

Развитие предприятия в современной экономике связано с осуществлением множества экономических взаимодействий, в том числе приводящим к различным формам интеграции, а, следовательно, к увеличению продуктового портфеля. Сетевизация экономики обуславливает рост

бесконтактного сотрудничества субъектов рынка, что влияет на принципы управления бизнес-подразделениями корпорации и также усложняет задачу формирования оптимального ассортимента. К числу современных тенденций, характеризующих процесс управления ассортиментом предприятий, относят:

- перманентный рост продуктового портфеля;
- диверсификацию, основанную не только на технологическом различии, но и на маркетинговых усилиях и различии сегментов покупателей;
- стремление производителей формировать конкурентные преимущества, основанные на дифференциации, а не на издержках.

Можно заключить, что в отличие от термина «ассортимент», который чаще всего характеризуется как набор видов товаров, предназначенных для сбыта [1], тесно связанных в силу схожести их функционирования, потребления, географии продаж, сегментов покупателей, принципов реализации, ценовых характеристик [2], продуктовый портфель обладает свойствами:

- сбалансированности с точки зрения риска, жизненного цикла, технологических аспектов и рыночных детерминант;
- максимизации ценности (стоимости) на основе такого сочетания используемых ресурсов, которое способствует своевременному достижению целевых показателей долгосрочной рентабельности, совокупного дохода NPV, EVA), вероятности успеха, периода возврата инвестиций;
- стратегической направленностью, обусловленной системным соответствием продуктов, составляющих портфель, стратегии корпорации;
- рациональностью распределения ресурсов в соответствии с кривой рыночного спроса на продукты.

Иными словами, когда речь идет о проблеме достижения сбалансированности продуктового ассортимента чаще используют термин «продуктовый портфель». Поэтому в разрезе темы статьи был проведен анализ

имеющихся источников, который показал отсутствие единой трактовки продуктового портфеля как экономической категории (табл. 1).

Проблема формирования сбалансированного ассортимента является объектом стратегического управления предприятием. Необходимость адаптации продуктового портфеля связана с различием в жизненном цикле производимых товаров и с имеющейся на современных рынках общей тенденцией к его сокращению. Вопросы анализа и контроля эффективности диверсифицированных корпорация не являются новыми с научной точки зрения.

Таблица 1

Подходы к трактовке понятия «продуктовый портфель»

Авторы	Дефиниция
Лапицкая Л.В., Лапицкий А.В. [4]	такое состояние состава и структуры товаров предприятия, которое, во-первых, соответствует уровню и структуре спроса на рынке, а во-вторых, обеспечивает достижение поставленных целей предприятия на рынке
Мухина Е.Р. [5]	совокупность товаров отдельной фирмы, формируемая с учетом требований потребителя
Селезнева Г.А., Салашенко Т.И., Чилибьева О.В. [6]	удовлетворяющее потребности разнородных сегментов многообразие продуктов, экономические характеристики которых позволяют судить о тактических и стратегических перспективах корпорации
Силаков А.В., Ивашенко Н.С. [7]	совокупность товарных групп, для производства и реализации которых имеются возможности в рамках организационно-экономических и технологических условий функционирования корпорации
Хижина А.М. [8]	портфель, включающий как отдельные бренды, так и все продуктовые линейки компании

Однако имеющийся арсенал методов постоянно расширяется, что свидетельствует о недостаточности учета существующими моделями всех факторов, влияющих на сбалансированность и прибыльность продуктового портфеля. Методы анализа и планирования сбалансированного ассортимента продукции могут быть объединены в следующие группы:

Методы, акцентирующие потребительское восприятие продуктов. К их числу относится предложенный французскими авторами [3] подход, в Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

котором для определения оптимального состава портфеля используются параметры цены и качества. Сбалансированность продуктового портфеля по данному методу, означает полноту охвата сегментов рынка.

Методы, учитывающие вклад продуктового направления в выручку.

В данной группе можно выделить методы ABC и XYZ анализа и модель диагностики продуктового портфеля, представленная у Л.В. Лапицкой, А.В. Лапицкого [4]. Методы данной группы концентрируют внимание на необходимости гибко реагировать на переход товаров из одной стадии жизненного цикла в другую и учитывать особенности развития продуктового портфеля в рамках отдельных товарных категорий.

Матричные методы (bubble graphs). Наиболее распространенным в российской практике является модель Бостонской консультационной группы (БКГ), позволяющая сравнивать отдельные единицы продуктового портфеля по их конкурентоспособности и перспективности рыночного развития. Еще одной часто используемой для портфельного анализа моделью является матрица «Дженерал Электрик - МакКинси» или матрица экрана бизнеса, которая может быть использована как для оценки эволюции продуктового портфеля корпорации, так и для разработки стратегий развития его составляющих. Данная модель имеет преимущество перед предыдущей, выражающееся в использовании синтетических критериев, характеризующих привлекательность рынка и устойчивость и силу конкурентной позиции продуктов (подразделений) корпорации. Матричная модель, завоевавшая популярность в развитых странах (рис. 1), устанавливает критерий сбалансированности продуктового портфеля в координатах «потенциал технологического и рыночного развития товара – прибыль - отвлекаемые ресурсы», что позволяет учитывать множество факторов при управлении бизнес-подразделениями корпорации.



Прим. Размер кругов, пропорционален величине ресурсов, отвлекаемых на продукт

Рис. 1. Матрица «вероятность успеха-доходность» [10]

Необходимость интегрального учета системы факторов эффективности подчеркивается у ряда авторов, в частности у Е.Н. Чижовой и М.В. Шевченко [9]. Методы данной группы основаны на идее принятия управленческих решений для диверсифицированных предприятий, исходя из выборочного перевода остаточных ресурсов от успешных на данный момент бизнес-единиц для финансирования многообещающих будущих возможностей.

Таким образом, можно заключить, что формирование сбалансированного ассортимента продукции предприятия производится на основе учета сочетаемости продуктов по полноте охвата рынка, по возможности осуществления эффективного управленческого контроля, по используемому варианту взаимодействия с поставщиками и покупателями, по фазе жизненного цикла продукции, по типу финансовых потоков, по конкурентоспособности товаров, по ресурсам, необходимым на обеспечение стабильного положения предприятия.

¹ В англ.яз white elephants – фразеологизм, означающий вещь, поддержка которой бессмысленна, содержание и утилизация дороги.

Библиографический список:

1. Давыдов Р.Н. Ассортимент розничных торговых предприятий: понятие, формирование, оценка // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. 2010. № 2 (34). С. 339-345.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1991. 414 с.
3. Ландреви Ж., Леви Ж., Линдон Д. Меркатор. Теория и практика маркетинга. Т.1. М.: МЦФЭР, 2007. 512 с.
4. Лапицкая Л.В., Лапицкий А.В. Совершенствование диагностики продуктового портфеля в системе стратегического менеджмента // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2012. № 4. С. 28-46.
5. Мухина Е.Р. Становление и развитие портфельных стратегий // APRIORI. Серия: гуманитарные науки. 2014. № 5. С. 7.
6. Селезнева Г.А., Салашенко Т.И., Чилибьева О.В. Конкурентоспособность продуктового портфеля: теория и практика управления // Научные труды ДонНТУ. Серия: экономическая. 2007. № 33-2. С. 14.
7. Силаков А.В., Иващенко Н.С. Выбор структуры товарного портфеля предприятия на основе анализа его сбалансированности // Маркетинг в России и за рубежом. 2004. № 6.
8. Хижина А.М. Управление мультисегментными стратегиями или разработка стратегии позиционирования для широкого продуктового портфеля // Перспективы науки. 2014. № 3 (54). С. 164-169.
9. Чижова Е.Н., Шевченко М.В. Интегральная эффективность системы управления промышленным предприятием // Вестник Белгородского государственного технологического университета им.В.Г. Шухова. 2011. № 1. С. 95-99.
10. Cooper R.G., Edgett S.J., Kleinschmidt E.J., 2002. Portfolio management: fundamental for New Product Success [Electronic resource]. Access mode: Stage-http://www.stage-gate.com/downloads/wp/wp_12.pdf. (дата обращения 28.04.20).

Оригинальность 86%