

КЛАСИФІКАЦІЯ МЕТОДІВ ФОРМУВАННЯ ОПТИМАЛЬНОГО ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЮ КОМПАНІЇ

Вступ

В умовах жорсткої конкуренції, повне задоволення потреб споживачів забезпечує підприємству стійкі конкурентні переваги. Тому задачею будь-якого підприємства виступає виконання цього завдання краще та ефективніше, ніж конкуренти. При неоптимальній структурі асортименту відбувається зниження як потенційного, так і реального рівня прибутку, втрата конкурентних позицій на перспективних ринках, і як наслідок, спостерігається зниження економічної стійкості підприємства. Тому, формування оптимального товарного асортименту, який сприятиме максимізації прибутку на тривалий період, є актуальним питанням на сьогоднішній день.

Найчастіше рішення про зміну асортименту приймається інтуїтивно, на основі інтуїції менеджерів та досвіду роботи компанії на ринку. Але такі дії виявляються недостатніми для створення оптимального товарного асортименту. Тому приймаючи рішення про розширення або скорочення асортиментних позицій, підприємство повинно підібрати та адаптувати методики оптимізації товарного портфелю з врахуванням особливостей ринку конкретної продукції та стратегії розвитку самої компанії.

Дослідження основних понять товарного асортименту та специфіки формування асортиментних груп займалися багато вітчизняних та іноземних вчених, серед яких Дихтль Э., Хершген Х. [1], Котлер Ф., Ассель Г., Джобер Д., Берман Б., Зав'ялов П. С. [6], Романов А. Н., Кардаш В. Я. [2], Кубишина Н. С. [3], Зозульов О. В. [7] і багато інших. Однак залишається відкритим питанням відносно інтегрованої методики формування оптимального товарного асортименту, що дозволяє створити налагоджену систему управління асортиментом для вітчизняних підприємств.

Постановка задачі

Метою даної статті є дослідження існуючих методик по формуванню оптимального портфелю компанії, їх класифікація за рахунок систематизації та творчого аналізу сучасної світової літератури з подальшим використанням отриманих результатів в практичній діяльності підприємств.

Реалізація визначеної мети вимагає розгляд ряду питань пов'язаних з специфікою оптимального товарного портфелю, особливостями методів оптимізації товарного портфелю компанії, визначенням переваг та недоліків

існуючих методів оптимізації асортименту, їх порівняльною характеристикою, формуванням інтегрованої методики оптимального товарного портфелю.

Методологія

В даному випадку необхідне використання методів порівняння, абстрагування, аналізу, синтезу, а також системного підходу, виступаючи теоретико-методологічною основою проведеного дослідження.

Результати дослідження

Науково-економічна література визначає велику кількість трактувань в понятті „оптимальний товарний портфель”. Дослідження його специфіки показало, що ряд вчених визначають його або дуже широко, або більш вузько: „сукупність усіх асортиментних груп товарів, які пропонуються конкретною фірмою” [2]. Так, чим ширше поняття, тим більш нечітке його визначення, чим вужче – тим менші можливості знайти різниці в трактуванні. Іноді товарний портфель ототожнюють з окремою маркою, в інших випадках це різноманітні марки однієї товарної категорії.

Узагальнюючи думки вчених по проблемі визначення специфіки оптимального товарного портфелю, можна виділити два напрямки в його понятті:

1. з позиції виробника;
2. з позиції споживача.

Для споживача оптимальний товарний портфель виступає сукупністю товарів, що відповідає їх потребам та вимогам, несучи корисний ефект від їх використання. Для виробника – це оптимальна пропорція товарів, які перебувають на різних стадіях життєвого циклу, здатні максимально задовольнити зростаючі потреби за усіма основними та додатковими ознаками, з урахуванням ресурсних, виробничих можливостей та економічної доцільності виробництва.

Орієнтуючись при розробці товарного портфелю на ринковий попит, існує необхідність використовувати моделі та методи, що обґрунтовані номенклатурою та структурою товарів, які мають попит на продукцію. Внаслідок цього, можна виділити дві групи методів оптимізації товарного портфелю з врахуванням методів управління асортименту та класифікації управлінських рішень за Рейльяном Я. (рис. 1):

- *аналітичні*;
- *синтетичні*.



Рис. 1 Джерела виникнення методів оптимізації товарного портфелю компанії

Група *аналітичних методів* передбачає проведення аналізу, абстрагування, допущення за інших рівних умов для визначення оптимального товарного портфелю, *синтетичні* – не опираються на розрахунки, виміри, логічні алгоритми, задані правила, використовують лише існуючий досвід та аналогії.

Оскільки зазначені методи апелюють до різних джерел конкурентоспроможності, використовують різні критерії оптимальності, базуються на власній системі аналізуючи параметрів та мають свою форму подання результатів наведемо класифікацію методів оптимізації товарного портфелю компанії (рис. 2):



Рис. 2 Методи оптимізації товарного портфелю компанії

Особливість *матричних методів* полягає в можливості здійснення аналізу потенціалу існуючого товарного портфелю, визначення змін товарів в динаміці. *Економіко-математичні* – спрощують досліджуваний об'єкт для наближення системи під клас відомих структур. *Класифікаційні* визначають окремі асортиментні групи, що дозволяє підвищити ефективність управління товарними запасами та розробити оптимальний варіант випуску кожного виду продукції.

Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG), як класичний універсальний інструмент аналізує асортимент продукції компанії, дає наочну уяву про життєвий цикл товарів, класифікуючи їх за відносною часткою ринку (позиція компанії на ринку) та швидкістю зростання обсягу продаж продукції на даному ринку [7].

McKinsey або *General Electric* широко застосовується для аналізу поточних ринкових ситуацій з матриць „привабливість-конкурентоспроможність”. Характеризується багатокритеріальністю, що дозволяє більш точно розробити стратегію компанії пов'язаною з оптимізацією товарного асортименту. В порівнянні з матрицею *BCG*, враховує більшу кількість факторів, які впливають на розробку стратегії.

Матриця DPM або *Shell*, поєднуючи вищезазначені методи, орієнтують керівників на перерозподіл фінансових потоків в бізнес-області з високим потенціалом віддачі.

Результати застосування зазначених методів відрізняються від всіх інших своєю наочністю, простотою в застосуванні. Крім того існує можливість порівнювати різні альтернативи за допомогою одних і тих самих показників на єдиній методологічній основі. Проте, матричні методи вимагають наявності достатньо об'єктивної інформації, тому виникають труднощі в її зборі. Ще одним недоліком є важкість здійснення виміру показників, що аналізуються, залежність від рівня застосування методів портфельного аналізу, акцент на поточний досвід та характеристики існуючого бізнесу.

Лінійна економіко-математична модель оптимального розподілення асортиментного плану випуску при максимізації прибутку має наступний вигляд (цільова функція):

$$\sum P_j \cdot X_j^t \rightarrow \max, \quad (1.1)$$

при обмежені виробничих ресурсів:

$$\sum T_{jbc} \cdot X_j^t = L_{bc} \cdot F_j^t, \quad (1.2)$$

$$\sum \tilde{N}_j \cdot X_j^t \geq Q_t, \quad (1.3)$$

$$\sum a_{jmn} \cdot X_j^t \leq b_n, \quad (1.4)$$

де, P_j – прибуток від виробництва j -го виду товару; X_j^t – кількість продукції j -ї асортиментної групи, що має бути включена до плану t -го місяця; T_{jbc} –

трудомісткість виготовлення товару j -ї асортиментної групи, що виготовляється на b -му обладнанні у c -му цеху; C_j – вартість одиниці j -ого виду товару; Q_t – обсяг продукції, який необхідно реалізувати у t -му місяці; a_{jmn} – норма витрат ресурсу m на виробництво одиниці j -го виду продукції при n -му технологічному способі виробництва.

Методи динамічного програмування використовуються при розв’язуванні оптимізаційних задач, в яких цільова функція та обмеження одночасно характеризуються нелінійними залежностями:

$$\max \varphi(x) = \max \sum_{i=1}^n X_i \cdot V_i, \quad (1.5)$$

при обмеженнях:
$$\sum_{i=1}^n X_i \cdot P_i \leq W, \quad (1.6)$$

де, P_i – кількість продукції i -го типу; V_i – вартість одиниці продукції i -го типу; \bar{d}_i – кількість продукції i -го типу, якою можна задовольнити потреби споживачів; W – місткість ринку по i -го типу продукції.

Крім самого поняття нечіткої множини в основі *методів даної теорії* лежить функція приналежності, яка сприяє зміні асортиментної концепції. В цьому випадку пропонується використовувати рівняння множин:

$$M = \prod_{k=1}^p \omega(z_k) M_k, \quad (1.7)$$

$$M_k = [x_i; t_{ik} \geq d], \text{ при } k = \overline{1, p}$$

де, \tilde{I} – рівняння множин; Y – множина ознак товарів; $\omega(z_k)$ – вагова функція, що відображає вагу за підсумками попередньої комерційної діяльності підприємства; t_{ik} – функція приналежності; x_i – множина товарів.

Широке використання *економіко-математичних методів*, дозволяє вдосконалювати не тільки портфель підприємства, а й загалом всієї економічної системи. За їх допомогою відбувається: скорочення термінів проведення аналізу, більш повне охоплення впливу факторів на результати комерційної діяльності, зміна наближених/спрощених розрахунків точними обчисленнями, постановка та розв’язок нових багатовимірних задач аналізу. На відмінну від матричних методів, економіко-математичні вимагають володіння спеціальними знаннями, наявність точної та об’єктивної інформації.

Метод ABC-аналізу – один з універсальних та розповсюджених методів структурного аналізу товарного асортименту, заснований на ранжуванні об’єктів дослідження з ряду обраних показників. Основна ідея будується за принципом *Парето*, відповідно до якого „необхідно концентрувати ресурси на тій малій частині, що дуже важлива, ніж на великій частині другорядного” [4].

Метод XYZ-аналіз оцінює стабільність продажів груп чи окремих товарів, які визначають нормативу товарного запасу та частоту замовлень товарів.

Сполучений ABC- та XYZ-аналізи дозволяє більш повно охопити товарний портфель тим самим підвищити ефективність управління товарними запасами та розробити оптимальний варіант випуску продукції.

Метод Дібба-Симкіна визначає пріоритетні групи товарів за співвідношенням обсягу продаж у вартісному вираженні та внеску на покриття витрат.

Класифікаційні методи, визначають найкращі шляхи розвитку асортименту, сприяють нарощуванню обсягів реалізації та приваблювання цільових споживачів. Обмеженість використання пов'язане з сезонністю товарів та їх життєвим циклом (не для товарів з коротким життєвим циклом).

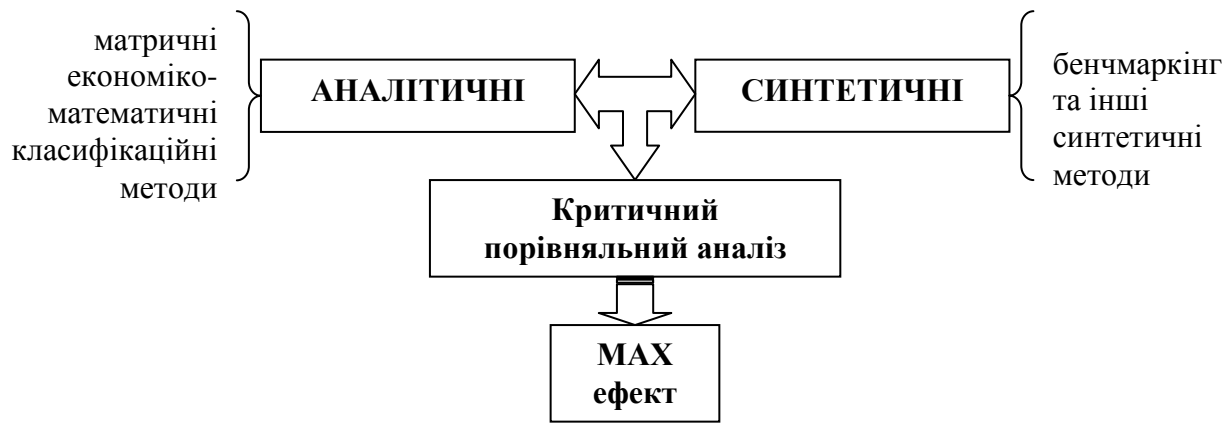
Одним з найпоширеніших синтетичних методів оптимізації товарного портфелю компанії є метод *бенчмаркінгу (benchmarking)*, який передбачає відтворення у власній компанії прийоми побудови успішного бізнесу (товарного портфелю) інших підприємств-конкурентів шляхом проведення порівняльного аналізу та адаптації організаційних процесів до внутрішнього і зовнішнього середовища. Характерними особливостями бенчмаркінгу є:

- загальносистемний характер, тобто охоплення усіх аспектів діяльності компанії;
- чітка націленість на досягнення найкращого рівня;
- практична прикладна орієнтація в знаходженні практичних рішень;
- практичне досягнення конкурентних переваг.

Основна складність застосування в управлінських цілях даного методу – знаходження об'єкта порівняння, якщо на ринку слабковиражений лідер, відсутність об'єктивних даних через недостатню правдивість інформації. У випадку значного відхилення показника, що аналізується, можлива поява неправдивих результатів.

Але незважаючи на це, популярність застосування бенчмаркінгу пов'язано з відносною швидкістю та меншою кількістю витрат по вдосконаленню бізнес-процесів.

У даній класифікації методів оптимізації товарного портфелю компанії критеріальні ознаки не виключають одна одну, що не суперечить можливості використання декількох методів (рис. 3):



- Збільшення частки ринку
- Підвищення конкурентоспроможності та іміджу
 - Розширення/збереження кола постійних споживачів
- Максимізація прибутку

Рис. 3 Система формування оптимального товарного портфелю компанії

Тому для досягнення високих результатів, компанія повинна сполучати методи оптимізації товарного портфелю компанії, здійснюючи при цьому критичний порівняльний аналіз.

Висновки

В даному дослідженні елементом наукової новизни є авторське бачення щодо класифікації методів оптимізації товарного портфелю компанії та комплексна методика його формування, яка враховує методи управління товарним асортиментом та моделі прийняття управлінських рішень.

Література

1. Дихтль, Е. Практический маркетинг [Текст] : учеб. пособие / Дихтль, Х. Хершген ; пер. с нем. А. М. Макарова ; под ред. И. С. Минко – М. : Инфра-М, 1996. – 256 с. – ISBN 5-06-003221-3. – ISBN 5-86225-237-1 (в пер.).
2. Кардаш, В. Я. Маркетингова товарна політика [Текст] : підручник / Київський національний економічний ун-т. – К. : КНЕУ, 2001. – 239с. – Бібліогр.: с. 236–237. – ISBN 966-574-287-6.
3. Старостіна, А. О. Промисловий маркетинг. Теорія та господарські ситуації [Текст] : підручник для студ. екон. спец. / ред. А. О. Старостіна. – К. : „Іван Федоров”, 1997. – 400 с. – Бібліогр.: с. 453–456. – ISBN 966-95130-0-6.
4. Балабанова, Л. В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств [Текст] / Л. В. Балабанова, О. А. Бриндіна ; Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. Туган-Барановського. – Донецьк, 2006. – 230 с. : іл., табл. – (Школа маркетингового менеджменту). – Бібліогр.: с. 207–216. – ISBN 966-385-016-7.
5. Холодний, Г. О. Маркетингова товарна політика [Текст] : навч. посібник / Г. О. Холодний – Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. – 324 с. : рис., табл., (українська мова). – Бібліогр.: с. 296–299. – ISBN 966-676-163-7.

6. **Завьялов, П. С.** Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах [Текст] : учеб. пособие / П. С. Завьялов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 495 с. : ил. – (Высшее образование). – Сер. осн. в 1996 г. – Библиогр.: с. 488–493. – ISBN 5-16-000011-9.
7. **Зозулев, А. В.** Промышленный маркетинг: стратегический аспект [Текст] : учеб. пособие для студ. вузов / А. В. Зозулев. – Х. : Студцентр, 2005. – 328 с. : ил., табл ; 15 см. – Библиогр.: с. 321–325. – 1000 экз. – ISBN 966-7530-38-8.
8. **Ламбен, Ж.-Ж.** Стратегический маркетинг ; Европейская перспектива [Текст] / Ж.-Ж. Ламбен ; пер. с фр. Б. И. Лифляндчик, В. Л. Дунаевский, С. А. Бурьян. – СПб. : Наука, 1996. – XV+589 с. – Библиогр.: 580–581. – ISBN 5-02-024833-9 (в пер.).