

Использование данного метода позволит организации проводить гибкую ценовую политику посредством максимальной приближенности к потребителям, а также спрогнозировать долю рынка и ее возможные изменения в зависимости от колебаний цен.

Апробация предложенных мероприятий по нашим расчетам позволила бы по данным 2009 года получить дополнительную прибыль в размере 15 - 30 %.

Проведенные маркетинговые исследования деятельности организации показали некоторые недостаточно отработанные вопросы в работе маркетинговой службы, которые в дальнейшем могут стать очень серьезным барьером бизнеса. Это - отсутствие четко разработанной ценовой стратегии (без нее предприятие нельзя проводить гибкую ценовую политику), недостаточность внимания вопросам удовлетворенности оптовых потребителей, отсутствие мероприятий по изучению потребительских предпочтений в розничной торговле, рационализация ассортиментной политики, что позволяет повысить конкурентоспособность выпускаемой продукции и избежать перепроизводства.

УПРАВЛЕНИЕ ТОВАРНЫМ ПОРТФЕЛЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

*Савицкая Татьяна Борисовна, к.т.н., доцент
кафедры менеджмента УО "ВГТУ"*

Анализ результатов экономической ситуации в Республике Беларусь показывает, что интеграция страны в мировое экономическое сообщество требует активизации способов повышения ее конкурентоспособности, одним из которых является внедрение инноваций во все сферы и направления экономической деятельности. Экономическое и социальное благополучие страны может быть достигнуто только на инновационном пути развития, следуя которому появляются новые направления изготовления изделий, новые отрасли, новые товары и новые экспортеры.

В современных условиях конкурентоспособность промышленной организации уже не может обеспечиваться традиционными товарами и технологиями их производства. Товарный рынок характеризуется перенасыщенностью и существованием на нем множества разнообразных товаров-аналогов, удовлетворяющих одни и те же потребности. Сложность поддержания адекватного уровня конкурентоспособности усугубляется кризисными явлениями нынешнего этапа мирового экономического развития.

Недостаточно высокая эффективность отечественных организаций в настоящее время обусловлена рядом факторов, при этом одной из наиболее острых проблем является нарушение сбалансированности в составе товарных портфелей и структуре производственной программы организаций. Это приводит к тому, что белорусские фирмы не могут сформировать адекватные ситуации товарное предложение, что ведет к углублению разрыва связей с потребителями и значительному снижению рыночного потенциала и прибыльности отечественной промышленности.

При формировании производственной программы белорусских организаций, как правило, отсутствует научная постановка решения проблем разработки и обновления ассортиментного портфеля предприятия, оценки влияния принимаемых решений на будущую динамику целевых показателей. Это приводит к нарушению сбалансированности товарного портфеля организаций. Таким образом, разработка рекомендаций по управлению товарным портфелем организации, основанных на целостном анализе портфеля, является в настоящее время актуальной задачей.

Исследование проблем управления товарным портфелем организации проводилось на примере СООО "Белвест" и имело своей целью формирование его сбалансированного состава и структуры на основе учета целей бизнеса и внешних условий с применением несколько известных и универсальных методов,

возможных для адаптации к ситуации в конкретной компании: ABC-анализа; XYZ-анализа; анализа по адаптированной матрице БКГ; анализа жизненных циклов продукции. Анализ проводился по женскому и мужскому ассортименту ООО "Белвест", включающему 11 товарных групп. Результаты анализа продуктового портфеля, полученные по различным методам, сравнивались между собой и на основании полученной информации формировались предложения по изменению ассортимента.

Таблица 1 - Сводный анализ продукции ООО "Белвест"

Наименование ассортиментной группы	ABC- анализ	XYZ- анализ	БКГ- анализ	Анализ жизненного цикла	Общая рекомендация
1	2	3	4	5	6
Женские сапоги	A	Z	Звезда	Резкий рост	Активно инвестировать в развитие, создавать значительные запасы товара на складе к началу сезона
Мужские полуботинки	A	X	Дойная корова	Растущая Зрелость	Удерживать позиции на рынке, сокращать издержки и максимизировать прибыль. Рассчитывать оптимальный размер запаса на складе.
Женские туфли весенние	B	X	Дикая кошка	Восстанов- ление	Инвестировать в удачные модели, максимизировать прибыль. Оптимизировать размер запаса на складе в течение всего года.
Женские ботинки	B	Y	Дикая кошка	Зрелость	Инвестировать в удачные модели, максимизировать прибыль. Разрабатывать новые модные модели для привлечения клиентов.
Женские полусапоги	B	Y	Дикая кошка	Восстанов- ление	Инвестировать в удачные модели, максимизировать прибыль. Усовершенствовать модели и несколько снижать цены для привлечения клиентов.
Мужские ботинки	C	Z	Дикая кошка	Зрелость	Очень избирательно инвестировать, модифицировать товар. Контролировать наличие запасов товара на складе к началу сезона.
Женские туфли летние	C	Z	Бедная собака	Небольшой спад	Направить усилия на повышения рентабельности путем сокращения переменных издержек. По возможности ввести новые модели.
Мужские сапоги	C	Z	Бедная собака	Зрелость	Сокращать издержки, максимизировать прибыль. Контролировать наличие запасов товара на складе к началу сезона.
Женские панталеты	C	Z	Бедная собака	Спад	Исключить из товарного портфеля
Мужские сандалеты	C	Z	Бедная собака	Спад	
Женские сандалеты	C	Z	Бедная собака	Спад	

В результате исследования проблемы анализа и управления товарным портфелем были сформулированы следующие выводы:

- оптимально подобранный ассортиментный портфель организации прямо

воздействует на сбытовую деятельность, что позволяет управлять долей маржинального дохода и, следовательно, долей чистой прибыли в выручке компании. При несбалансированной структуре ассортимента происходит снижение уровня прибыли, потеря конкурентных позиций на перспективных потребительских и товарных рынках и, как следствие, наблюдается снижение экономической устойчивости организации.

- разрабатываемые управленческие воздействия по формированию сбалансированной структуры товарного портфеля должны носить комплексный характер и состоять из решений, имеющих направленность воздействия как на состав портфеля (перечень ассортиментных позиций), так и на его структуру (соотношение объемов выпуска по отдельным ассортиментным позициям).

- система управления товарным портфелем организации должна строиться на основе принципа непрерывного планирования, что подразумевает корректировку планов после окончания каждого этапа управления (года) с учетом фактических значений достигнутых показателей.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКИХ ОСНОВ РАЗРАБОТКИ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

Самусева Марина Олеговна, магистрант

Научный руководитель: Ванкевич Елена Васильевна, д.э.н., профессор

В современных условиях развития рыночных отношений отечественные промышленные предприятия нуждаются в разработке оптимальной ассортиментной политики, которая отвечала бы с одной стороны сложившейся в стране рыночной ситуации, тенденциям ее развития, и потребительскому спросу, а с другой - особенностям конкретного производства. Ассортиментная политика занимает важное место в повышении конкурентоспособности предприятия, так как именно товар, его качество, оптимальный ассортиментный набор влияют на конкурентные позиции продукции и успех предприятия.

Предприятие КУП "Витебский кондитерский комбинат "Витьба" находится на этапе зрелости, наблюдается снижение объема продаж по некоторым товарам, смещением предпочтений потребителей в сторону региональных и зарубежных производителей. В этой связи необходимо принять своевременные меры для поддержания конкурентоспособности предприятия. Поэтому вопрос комплексной оценки ассортиментной политики и выбора рационального сочетания товарных линий является особенно насущным для данного предприятия.

В настоящее время существуют методические разработки по оценке ассортиментной политики предприятия, но практически отсутствуют комплексные методы оценки, адаптированные к предприятиям пищевой промышленности в рыночных условиях.

Наибольшее распространение получили такие методы анализа ассортимента, как АВС-анализ, XYZ-анализ, а также метод анализа ассортимента МАРКОН с использованием трех параметров: общая валовая маржа, маржинальный доход или маржинальная прибыль (МСА), валовая маржа на единицу продукции (MCU) и процент валовой маржи (МСI).

Перечисленные методы анализа ассортимента были использованы для проведения анализа ассортимента продукции КУП "Витебский кондитерский комбинат "Витьба". В качестве объекта выступали виды и группы продукции, производимой комбинатом.

Результаты проведенного АВС-анализа по группам продукции по объему продаж представлены в таблице 1.