

## МЕТОДЫ АНАЛИЗА АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

**В статье проводится сравнительный анализ методов, применяемых для оптимизации товарного ассортимента. В зависимости от характера располагаемой информации предлагаются адекватные методы, применение которых позволяет определить основные направления развития отдельных товарных групп, выявить приоритетные позиции ассортимента, оценить эффективность его структуры и направления совершенствования.**

**Ключевые слова:** ассортиментная политика, АВС – анализ, адаптированная матрица БКГ.

При анализе стратегических позиций фирмы на рынке должны быть выявлены основные направления деятельности за прошлый период и в настоящее время, стратегические приоритеты и их изменения за весь период функционирования фирмы, а также стратегические задачи на будущее. Соответственно одно из ключевых мест в маркетинге предприятия занимает ассортиментная политика. Ее осуществление предполагает проведение систематических исследований на всех этапах разработки и совершенствования товара: от выбора концепции нового изделия и конструирования до его финансирования, производства, установления цены, рекламирования, сбыта и технического обслуживания. Ассортиментная политика включает меры по повышению конкурентоспособности изделия, созданию новых видов товаров, оптимизации инновационной деятельности и ассортимента выпускаемых изделий с учетом их жизненного цикла и спроса потребителей. В современных условиях практически не существует монопродуктовых предприятий. В связи с этим сущность управления ассортиментом заключается в предложении товаров, которые покупатель желает приобрести. Данные товары должны быть поставлены потребителям в требуемых количествах, установленного качества и вовремя.

Главная цель ассортиментной политики — это определение набора товарных групп, наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего эффективную деятельность фирмы. При этом устанавливается по возможности оптимальное соотношение одновременного присутствия на рынке, как новых товаров, так и товаров в стадиях зрелости и спада. Хотя на рынке и не представлена группа разрабатываемых товаров, она обязательно

должна учитываться при разработке ассортиментной политики. Важнейшими классификационными признаками групп товаров в зависимости от стратегических зон хозяйствования являются темпы изменения спроса, отношение доли рынка товара данной фирмы к соответствующей доле основного конкурента, объем инвестиций, величина прибыли. В этой связи большое значение приобрела политика комбинирования продуктов с учетом темпа расширения рынка и занимаемой рыночной позиции.

В настоящее время разработаны различные модели, которые могут быть полезными при принятии стратегических решений. Однако их практическое применение зависит от конкретных условий.

Наиболее простым и универсальным методом изучения ассортимента предприятия является АВС – анализ. Идея метода АВС анализа строится на основании принципа Парето: «за большинство возможных результатов отвечает относительно небольшое число причин», в настоящий момент более известного как «правило – 20 на 80». Данный метод анализа получил большое развитие, благодаря своей универсальности и эффективности.

С помощью этого метода группы продукции разбиваются по степени влияния на общий результат. Причем принципом группировки может быть величина выручки, получаемая от конкретной группы продуктов, объем продаж или какие-либо другие параметры. Часто выручка более показательна в качестве критерия группировки. Группировка по объему продаж может быть адекватной в том случае, если анализируемые группы продукции однородны по составу и цене.

На рисунке 1 представлен алгоритм АВС – анализа.

При планировании ассортимента продукции применяется матрица Бостонской консалтинговой группы, так называемая матрица БКГ. Матрица БКГ является универсальным инструментом для анализа ассортиментного портфеля организации. Часто бывает невозможно построить классическую матрицу БКГ, по причине отсутствия необходимых данных и возникновения сложностей в определении доли рынка конкурентов и т.д. Адаптированная матрица строится на основании внутренней информации компании (объем реализации продукции, прибыль от реализации, доход предприятия и т.д.) и позволяет сделать полноценный анализ и выводы относительно выпускаемого ассортимента предприятия.

Адаптированная матрица БКГ строится следующим образом:

1. горизонтальная ось – доля в объеме продаж компании (рассчитывается как отношение объема продаж продукта к объему продаж всей компании за соответствующий период);

2. вертикальная ось – темпы роста продаж продукта по отношению к предыдущему периоду (отношение объема продаж данного продукта за текущий период к объему продаж этого же продукта за предыдущий период). В случае если товар не присутствовал в ассортименте компании в прошлом году, рекомендуется темпы его роста принимать за 100%.

По результатам построения матрицы БКГ выделяют четыре группы товаров (в соответствии с попаданием конкретного товара в соответствующий квадрант): «звезды», «дойные коровы», «дикие кошки», «собаки». Для каждой из этих групп существуют приоритетные стратегии.

Еще одним универсальным и эффективным инструментом для анализа ассортиментного портфеля организации является анализ по методу Дибба – Симкина. Получаемая в результате данного анализа классификация товаров, позволяет определить основные направления развития отдельных товарных групп, выявить приоритетные позиции ассортимента, оценить эффективность структуры ассортимента и пути ее оптимизации. Для анализа используются данные о динамике продаж и себестоимости продукции. На основе соотношения объема продаж в стоимостном выражении и вклада в покрытие затрат товар относится к одной из четырех групп (таблица 1).

$$MDO = V - Pz, \quad (1)$$

где MDO – финансовый вклад в покрытие затрат;

V – выручка от реализации;

Pz – переменные затраты.

На рисунке 2 представлена классификация групп товаров по методу Дибба – Симкина.

Проведя такую диагностику всего ассортимента, предприятие может определить перспективы развития ассортимента на ближайший период, найти средства повышения его прибыльности. Выработать различные стратегии поддержания либо восстановления баланса своего продуктового портфеля.

Определившись с перспективами развития ассортимента предприятию необходимо выделить целевой рынок, где представится возможность достаточно успешно реализовать товары предприятия.

Своевременное обновление ассортимента продукции с учетом изменения конъюнктуры рынка является одним из важнейших индикаторов деловой активности предприятия и его конкурентоспособности. При формировании ассортимента и структуры выпуска продукции предприятие должно учитывать, с одной сторо-

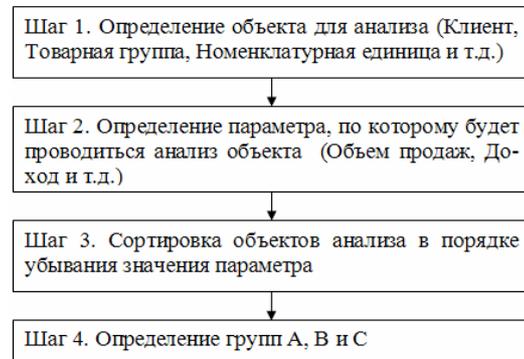


Рисунок 1. Алгоритм ABC – анализа

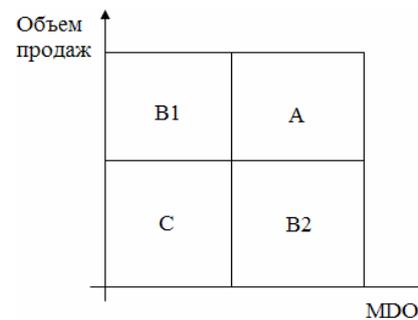


Рисунок 2. Классификация групп товаров по методу Дибба – Симкина

ны, спрос на данные виды продукции, а с другой – наиболее эффективное использование трудовых, сырьевых, технических, технологических, финансовых и других ресурсов, имеющихся в его распоряжении.

Формирование ассортимента, как свидетельствует практика, может осуществляться различными методами, в зависимости от масштабов сбыта, специфики производимой продукции, целей и задач, стоящих перед изготовителем.

Для проведения полноценного анализа ассортимента целесообразно совместить несколько известных и универсальных методов, возможных для адаптации к ситуации конкретного предприятия. Результаты анализа продуктового портфеля, полученные по различным методам, сравниваются между собой и на основании полученной информации формируются предложения по изменениям ассортимента.

Будем рассматривать пять групп товаров: сеялка стерневая (двенадцати сошниковая) СЗТС 2, сеялка стерневая (девяти сошниковая) СЗТС 2.9, борона дисковая навесная (трехметровая) БДН (3х4), борона дисковая навесная (четырёхметровая) БДН (4х4), борона дисковая полунавесная БДП (шестиметровая) (6х4).

В качестве объекта анализа выберем показатель – номенклатурная единица. Параметр, по которому будет производиться анализ выбранного объекта – объем реализации за год в стоимостном выражении (2).

$$Q = St \cdot K, \quad (2)$$

где Q – объем реализации за год в стоимостном выражении;

St – стоимость товара (руб.);

K – количество проданного товара за год (шт.).

Результаты анализа представлены в таблице 2. Согласно результатам группа «А» занимает 61,28% ассортиментного портфеля, группа «В» – 25,97% и группа «С» – 12,75%.

Из таблицы 2 видно, что наиболее перспективными и относящимися к группе «А» являются два вида машин: БДН(3х4) и БДП(6х4). Устойчивый доход предприятию приносит вид машины СЗТС 2, который относится к группе «В». Менее перспективными для предприятия являются машины: БДН (4х4) и СЗТС 2.9 относящиеся к группе «С».

Воспользуемся инструментарием матричного анализа – матрицей БКГ.

Предлагаемая ниже методика позволяет модифицировать матрицу БКГ таким образом, чтобы, с одной стороны, сохранить ее основные

Таблица 1. Классификация групп по методу Дибба – Симкина

Группа	Характеристика группы
А	Наиболее ценная для предприятия группа; товары, входящие в эту группу могут служить эталонами при выборе нового для включения в ассортимент. Необходимо стремиться к увеличению числа товарных позиций в этой группе, так как увеличение продаж именно этих товаров оказывает наибольшее влияние на прибыль предприятия.
В1	Следует выявлять пути повышения доходности этой продукции (возможности повышения цен, и т.д.), так как за счет высоких объемов продаж, даже незначительный рост доходности приведет к ощутимому росту прибыли предприятия в целом.
В2	Необходимо искать возможности для увеличения продаж продукции данной товарной группы (проведение промо-акций, реклама и т.д.). Благодаря высокой рентабельности продукции данной группы, темпы роста прибыли предприятия будут выше темпов роста продаж этих товаров.
С	Наименее ценные для предприятия товары; необходимо рассмотреть возможности замены ряда товаров из этой группы, а также оценить эффективность исключения наименее прибыльных товаров.

Таблица 2. Результаты ABC - анализа

Номенклатура	Объем реализации за год в стоимостном выражении (руб.)	Процент в ассортиментном портфеле (%)	Классификация
БДН(3х4)	12075717,5	31,38	А
БДП(6х4)	11526265,4	29,9	А
СЗТС 2	9926995	25,97	В
БДН (4х4)	2416465,6	7,08	С
СЗТС 2.9	1614061,6	5,67	С

достоинства, включая простоту визуального восприятия и привычную терминологию, а с другой стороны – использовать при ее построении количественную информацию, которая всегда доступна, точна и достоверна, а именно – внутреннюю информацию предприятия.

В качестве характеристики каждой группы продукта (горизонтальной оси модифицированной матрицы) предлагается параметр  $K$  – «удельный вес группы продукта в общем объеме сбыта предприятия» в течение базового периода (наиболее характерный период – 1 год).

Для каждой группы продукта параметр  $K_i$  вычисляется по формуле:

$$K_i = \frac{Y_i}{Y_0} \cdot 100\%, \quad (3)$$

где  $Y_0$  – общий среднегодовой объем сбыта в денежном исчислении;

$Y_i$  – среднегодовой объем сбыта продуктов  $i$ -ой группы.

При этом, естественно,  $Y_0 = \sum Y_i$ .

Получили следующие коэффициенты:

$$\begin{cases} K_1 = 45,45 \\ K_2 = 7,27 \\ K_3 = 91,82 \\ K_4 = 3,64 \\ K_5 = 11,84 \end{cases} \quad (4)$$

В качестве второй характеристики группы продукта (вертикальной оси матрицы) предлагается параметр  $T$  – удельный вес группы продукта в темпе изменения объемов сбыта предприятия в течение базового периода.

Для каждой группы продукта параметр  $T_i$  вычисляется по формуле:

$$T_i = \frac{Y_i}{Y_{i-1}} \cdot 100\%, \quad (5)$$

где  $Y_{i-1}$  – среднегодовой объем сбыта продуктов  $i$ -ой группы в предыдущем периоде;

$Y_i$  – среднегодовой объем сбыта продуктов  $i$ -ой группы текущего периода.

Получили следующие коэффициенты:

$$\begin{cases} T_1 = 41,70 \\ T_2 = 5 \\ T_3 = 17,75 \\ T_4 = 13 \\ T_5 = 8,7 \end{cases} \quad (6)$$

Таким образом, для каждой группы продукта построено пространство координат, где одна из них  $K_i$  – характеризует долю каждой группы в объеме сбыта («доля рынка»), а другая  $T_i$  – долю в темпе изменения объема сбыта («рост рынка»), причем значения координат для каждой группы поддаются точному вычислению на основании данных о реализации предприятия за некоторый период.

Вычислив эти значения для каждой группы продукта и представив их графически получаем стратегическую матрицу, характеризующую каждую группу продуктов ассортимента (производственной программы) и построенную на основании внутренней информации предприятия (рисунок 3).

На рисунке 3 квадранты получены путем разделения поля по значениям  $T_i$  и  $K_i$ , равным 20%. При таком делении, сохраняя терминологию БКГ, имеем ярко выраженные: «звезды» – Группа 1 – сеялка стерневая СЗТС 2 (правый верхний квадрант). «Дойная корова» – Группа 2 – борона дисковая навесная (3х4). Левый нижний квадрант – «собаки» – Группа 3 – борона дисковая навесная (4х4), борона дисковая полунавесная (6х4) и сеялка стерневая СЗТС 2.9.

Для более полного представления об ассортименте предприятия воспользуемся методом Дибба – Симкина (таблица 3, рисунок 4).

Согласно рисунку 4 в наиболее ценную для предприятия группу (группу А) попала одна номенклатурная единица – СЗТС 2, именно эта машина приносит наибольший доход предприятию. В группу перспективных единиц (группа В1) предприятия входит БДН(3х4), следует выявлять пути повышения доходности этой продукции (возможности повышения цен, поиск более выгодных поставщиков для снижения себестоимости и т.д.).

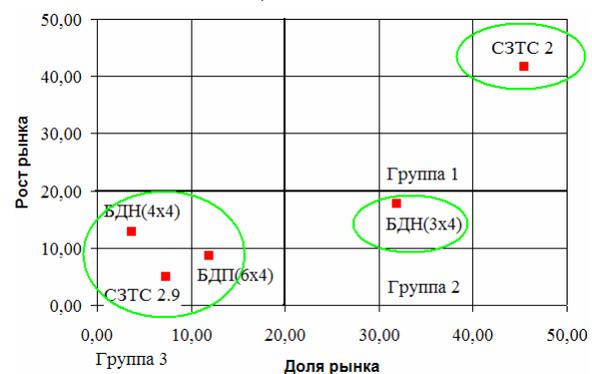


Рисунок 3. Адаптированная матрица БКГ

В группу В2 или группу менее перспективных единиц входит БДП(6x4), необходимо искать возможности для увеличения продаж продукции данной товарной группы (проведение промо – акций, реклама и т.д.) и наконец в группу наименее ценных для предприятия товаров входят: СЗТС 2.9 и БДН(4x4), необходимо рассмотреть возможности замены товаров из этой группы, а также оценить эффективность исключения наименее прибыльных товаров.

Для совершенствования ассортиментной политики имеется возможность наряду с качественными методами анализа использовать количественные методы, которые позволяют повысить качество принимаемых решений и оптимизировать товарный портфель предприятия.

В современных условиях конкуренции рынок определяет необходимый ему ассортимент, поэтому задачей предприятия является удовлетворить спрос лучше и эффективнее, чем конкуренты. При неоптимальной структуре ассортимента происходит снижение как потенциального, так и реального уровня прибыли, потеря конкурентных позиций на перспективных потребительских и товарных рынках и, как следствие этого, наблюдается снижение экономической устойчивости предприятия. Оптимально подобранный ассортиментный портфель организации прямо воздействуют на сбытовую деятельность, что позволяет управлять долей маржи-

Таблица 3. Основные характеристики товарных групп, необходимые для применения метода Дибба – Симкина

Номенклатура	Объем продаж, шт.	Вклад в покрытие затрат, тыс. руб.
СЗТС 2	50	63,7
СЗТС 2.9	8	8
БДН(3x4)	35	24,8
БДН(4x4)	4	4,0
БДП(6x4)	13	42,9

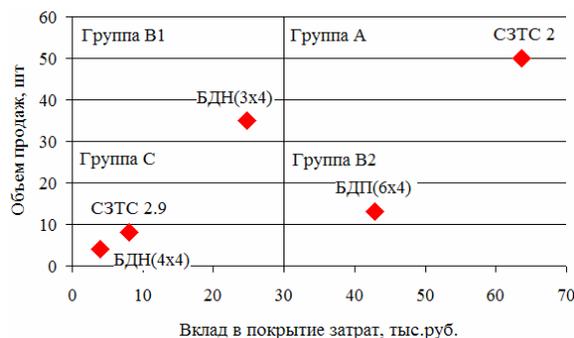


Рисунок 4. Анализ ассортимента с помощью метода Дибба – Симкина

нального дохода и, следовательно, долей чистой прибыли в выручке компании. Поэтому формирование оптимального ассортимента, способствующего оптимизации прибыли, сохранению желаемой прибыли на длительный период времени, очень актуально для предприятий, стремящихся быть конкурентоспособными.

24.09.2011

**Список литературы:**

1. Кузин, Б.И., Юрьев В.Н., Шахдинаров, Г.М. Методы и модели управления фирмой. – СПб: Питер, 2007. – 432с.
2. Багиев, Г.Л., Организация предпринимательской деятельности. Учебное пособие/ Под общей ред. проф. Г.Л.Багиева. – СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. 231 с.
3. Савкин, А. А. Как оптимизировать ассортимент / А.А. Савкин // Финансовый директор. – 2004. -№5.

Сведения об авторе: **Крипак Елена Михайловна**, доцент кафедры математических методов и моделей в экономике Оренбургского государственного университета, кандидат экономических наук  
**Шепель Вячеслав Николаевич**, заведующий кафедрой, управления и информатики в технических системах факультета информационных технологий Оренбургского государственного университета,

доктор экономических наук, профессор

**Шаталова Татьяна Николаевна**, профессор кафедры экономики и организации производства

Оренбургского государственного университета, доктор экономических наук, профессор

460018, г. Оренбург, пр-т Победы, 13, e-mail: kripak\_e@mail.ru

**UDC 33.7:519.86**

**Kripak E.M., Shatalova T.N., Shepel V.N.**

**ANALYSIS METHODS OF PRODUCT ASSORTMENT POLICY OF PRODUCTION ENTERPRISE**

The authors make a comparative analysis of the methods used for optimization of the product choice. Depending on the nature of the information they offered adequate methods, which enable you to determine the main directions of development of individual product groups, identify the priority position of assortment, to assess the effectiveness of its structure and areas for improvement.

Key words: assortment policy, ABC – analysis, adapted BCG matrix.