

ВИКОРИСТАННЯ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛІЗУ ПРИ УПРАВЛІННІ АСОРТИМЕНТОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХЛІБОПЕКАРНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Розглянуто питання управління товарною політикою підприємства з використанням математичних методів. Запропонована інтегрована оцінка ефективності функціонування товарного портфелю у поєднанні із визначенням стану та тенденцій розвитку галузі, рівня споживання продукції, конкурентної позиції, привабливості ринку, можливостей та загроз, щоб оперативно розробляти і приймати стратегічні і тактичні рішення при формуванні асортименту

Постановка проблеми. Формування оптимального асортименту підприємства, або товарного портфелю передбачає наявність певного обсягу кількості товару, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу та дозволяє забезпечити збалансоване зростання підприємства з найменшими ризиками. Підприємство повинно спрямовувати зусилля на збільшення не тільки обсягу продажів, але й частки ринку, воно повинно прагнути домінувати на обраних ринкових сегментах. Підприємство, яке "має об'ємний товарний портфель, як правило, володіє перевагою перед постачальником єдиного продукту. Наявність об'ємного портфеля товарів дозволяє запропонувати справжній план ціноутворення, а не окремі стратегії ціноутворення" [3, с. 64].

Найважливішим чинником, що характеризує портфель підприємства, є його здатність генерувати грошові потоки, що значною мірою залежать від переваг обраного підприємства над конкурентами. Прогнозуючи обсяги продажів, необхідно визначити, на якій стадії життєвого циклу знаходиться продукція. У разі, якщо продукція застаріває, ухвалюються рішення щодо можливості модифікації вибору або пошуку нових ринків.

На сьогоднішній день широко використовуються портфельні методи аналізу стратегії. Класичною портфельною моделлю аналізу стратегій є матриця Бостонської консультативної групи (БКГ) [1, 2, 3, 5, 6, 7]. У цілому модель БКГ є досить спрощеною і більшість чинників, які необхідно враховувати при виборі стратегії, залишаються за межами аналізу. До інших портфельних методів можна віднести моделі Артура Д. Литла (далі АДЛ) та "GE/McKinsey", які є вдосконаленим варіантом матриці БКГ. На нашу думку, стратегічна модель "GE/McKinsey" більш наочно висвітлює позиції компанії на ринку, оскільки у матриці вибору стратегії "GE/McKinsey" разом із показником конкурентоспроможності використовується оцінка привабливості ринку, а у матриці АДЛ – фази життєвого циклу товару, які є важливими для розвитку продукції на ринку, але не відображають позицію товару по відношенню до конкурентів [3, с. 63-64].

Обрана модель "GE/McKinsey", як елемент покращання управління товарним портфелем підприємств, дозволяє всебічно оцінити привабливість

ринку шляхом визначення сприятливих можливостей та загроз, з якими може зіткнутися підприємство; проводити диференційовану оцінку стратегічних зон господарювання, в якості яких можуть бути розглянуті асортиментні групи.

Використання матриці "GE/McKinsey" має наступні переваги порівняно з іншими матрицями [8, с. 376-413; 4, с. 144-156]:

- наявність дев'яти секцій-квадрантів дають змогу оцінити не лише високий або низький темпи розвитку ринку, велику чи малу частку ринку, а й виявити середні позиції;

- застосування комплексних критеріїв дозволяє більш детально охарактеризувати позицію напрямку розвитку на ринку, привабливість галузі, конкурентоздатність підприємства;

- використовується досить широке коло показників для формування комплексного критерію, яке дає змогу оцінити внесок кожного із них та в разі потреби розробити відповідні заходи для виправлення становища;

- більш розгорнена картина позицій напрямків розвитку дає змогу спрямувати ресурси для розвитку або підтримки тих сфер, які характеризуються середньою або високою привабливістю галузі та середньою або сильною конкурентоздатністю.

Поряд із перевагами матриця має свої недоліки:

- важко визначити вплив факторів на ринкові позиції підприємства, оскільки необхідний великий масив інформації;

- матриця не забезпечує ранжування критеріїв оцінок за рівнем їх впливу;

- аналітична інформація матриці може бути використана лише для вибору окремих стратегічних напрямів розвитку підприємства: зростання, збереження позицій, "збирання вершків" чи ліквідації. Матриця не відображає специфіку конкурентних переваг напрямків розвитку і перспективної поведінки їх на ринку.

Матриця "GE/McKinsey" – "привабливість ринку – конкурентоспроможність" містить три позиції (високу, середню низьку) за напрямками:

зацікавленість підприємства до сектору;

"конкурентна" позиція сектору, в якому положення підприємства оцінюється;

на основі його відносної частки ринку та конкурентоздатності його товару (рис. 1).

Привабливість ринку	висока	Збереження лідерства; пошук шляхів лідирування; зростання; захист позиції; максимізація інвестицій	Вибіркове зростання; підтримка позицій; інвестування у виробництво; контрольне інвестування	Вибіркове зростання; концентрація зусиль; стабілізація; підтримка граничної позиції; пошуки грошових коштів
	середня	Вибіркове зростання; збереження позицій; оцінка потенціалу для лідирування через сегментацію	Управління для отримання прибутку; визначення зростаючих сегментів; стабілізація; вибіркове інвестування	Обмеження діяльності; скорочення напрямку; мінімізація інвестицій; плановий вихід
	низька	Стабілізація; пошук нових ніш; переорієнтація діяльності; планове скорочення діяльності	Стабілізація; пошук нових ніш; розгляд варіанту виходу з ринку	Вихід з ринку; припинення діяльності; ліквідація
		сильна	середня	слабка
Конкурентна позиція				

Рис. 1. Вибір стратегії за матрицею "GE/McKinsey" [3, с. 77]

Конкурентна позиція організації та привабливість виду діяльності, як елементу вертикальної та горизонтальної інтеграції, характеризуються комплексом величин, а не визначаються одним показником. Так, привабливість виду діяльності може характеризуватися

для галузі наступними показниками: розмір та темп росту ринку, технологічні вимоги, інтенсивність конкуренції, сезонні та циклічні коливання, можливість та загрози, потреби в інвестуванні, прибутковість галузі, соціальний та державний вплив тощо.

Визначення конкурентної позиції здійснюється за етапами:

визначаються ключові чинники успіху для ринку, на якому діє компанія;

проводиться оцінювання конкурентоспроможності.

До чинників, які можливо використовувати для оцінки конкурентної позиції, можуть бути віднесені:

– виробничі чинники (номенклатура, рівень витрат, технологічні можливості);

– ринкові чинники (рівень цін, якість продукції, надійність збутової мережі, престижність торговельної марки, частка ринку);

– фінансові чинники (рівень кредиторської заборгованості, ліквідність, ділова активність, фінансовий ліверидж тощо);

– організаційні чинники (організаційна структура, якість менеджменту, кваліфікаційний рівень управлінського персоналу).

Для оцінювання конкурентоспроможності будується і заповнюється таблиця, де для підприємства, що досліджується, дають оцінку ступеня відповідності виділеним ключовим факторам успіху. Інтегральний показник конкурентоспроможності доцільно розрахувати з урахуванням вагових коефіцієнтів, що визначають відносну важливість окремих ключових факторів успіху за формулою [3, с. 76]:

$$K = \sum_{i=1}^n a_i * E_i, \quad (1)$$

де К – інтегральний показник конкурентоспроможності;

n – число виділених ключових факторів успіху;

a_i – вага i-го чинника;

E_i – експертна оцінка i-го чинника.

Оцінка привабливості ринку підприємства визначається за формулою [3, с. 78]:

$$\Pi = \sum_{j=1}^m b_j * E_j, \quad (2)$$

де Π – інтегральний показник привабливості ринку;

m – число критеріїв оцінки;

b_j – вага j-го чинника;

E_j – експертна оцінка j-го критерію привабливості ринку.

Вагові коефіцієнти, що відображають відносну значущість чинників, визначаються за допомогою методу аналізу ієрархії, який полягає у парному порівнянні чинників відповідно до ступеня їх впливу на конкурентоспроможність і ринкову привабливість.

Експертні оцінки виставляються в інтервалі від 1 до 5. Експертну оцінку привабливості ринку пропонується здійснювати за шкалою інтенсивності від 1 до 5, де оцінки мають наступне значення:

1 – однакова важливість;

2 – помірна перевага над іншою;

3 – істотна або сильна перевага;

4 – значна перевага;

5 – дуже сильна перевага.

Для визначення експертної оцінки конкурентоспроможності пропонується використовувати наступну шкалу інтенсивності від 1 до 5, де оцінки мають значення:

1 – слабкий вплив;

2 – незначний вплив;

3 – середній вплив;

4 – сильний вплив;

5 – дуже сильний вплив показника на діяльність підприємства.

Відносна важливість кожного окремого чинника визначається оцінкою відповідного йому власного вектора матриці пріоритету, нормалізованої одиниці. Таким чином, оцінка привабливості ринку і конкурентна позиція визначає положення зони функціонування підприємства на матриці вибору стратегії.

Для визначення оцінки конкурентної позиції та привабливості ринку хліба та хлібобулочних виробів та їх вагомості було залучено експертів хлібопекарної промисловості. Експертами виступили працівники

хлібопекарних підприємств (керівники підприємств, комерційні директори, начальники відділу маркетингу, начальники відділу продажу).

Експертам було запропоновано оцінити ступінь важливості кожного індикатора привабливості ринку хліба та хлібобулочних виробів та показників конкурентної позиції підприємств на ринку. При оцінюванні експертам необхідно було проранжувати індикатори за ступенем важливості та виставити оцінку, яку вони вважають раціональною, з числа натурального ряду за шкалою від 5 до 1, де 5 – максимальна оцінка, а 1 – мінімальна. Спираючись на дані оцінки було визначено вагу кожного індикатора для показників привабливості та конкурентної позиції.

Узгодженість думок за коефіцієнтом конкордації склала 0,61, а розрахункове значення χ^2 – критерію Пірсона – 9,05. Табличне значення χ^2 – критерію Пірсона $\chi^2 = 3,24$, нормативне значення коефіцієнту

конкордації $W_n = 0,5$. $W > W_n$ та $\chi^2_{роз} > \chi^2_{таб}$ – тому думки експертів узгоджені і отримані на їх основі результати можуть бути використані в подальших розрахунках стратегічних та поточних планів.

Апробація матриці “GE/McKinsey” проводилась на прикладі Київських дочірніх підприємств ВАТ “Київхліб” окремо по ринках хліба та хлібобулочних виробів та борошняних кондитерських виробів з метою визначення конкурентної позиції кожної товарної категорії ВАТ “Київхліб” по відношенню до конкурентів.

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності ВАТ “Київхліб” та привабливості ринку хліба та хлібобулочних виробів та ринку борошняних кондитерських виробів проводився окремо по кожному сегменту. Ринок хліба та хлібобулочних виробів представлено сегментом хліб із житнього борошна та суміші, булочки, вироби, хліб із пшеничного борошна, здобні вироби, бараночні вироби, сухарні вироби. Ринок борошняних кондитерських виробів – торти, тістечка, пряники, печиво, кекси, напівфабрикати для тортів, рулети. Оцінка конкурентоспроможності товарних груп на ринку хліба та хлібобулочних виробів та борошняних кондитерських виробів, в розрізі сегментів проводилась за критеріями: позиція на ринку, експертна оцінка за шкалою, загальна оцінка. Основні фактори впливу, що приймалися при розрахунку були:

– частка ринку (вага показника 0,17 для ринку хліба та хлібобулочних виробів і 0,16 для ринку борошняних кондитерських виробів);

– імідж, або відомість торговельної марки (відповідно 0,10 та 0,16);

– широта асортиментного ряду (відповідно по 0,13 для кожного ринку);

– рівень витрат (відповідно 0,03 та 0,06);

– технологічні можливості (відповідно 0,10 та 0,03);

– цінова конкуренція (відповідно 0,07 та 0,13);

– відмінна властивість товару (відповідно 0,10 та 0,09);

– рівень дистрибуції (відповідно 0,13 та 0,16);

– організаційна структура (відповідно по 0,03 для кожного ринку).

Оцінка привабливості ринку хліба та хлібобулочних виробів та борошняних кондитерських виробів, в розрізі сегментів проводилась за критеріями: оцінка привабливості ринку, експертна оцінка за шкалою, загальна оцінка. Основними чинниками впливу з відповідною вагою показника для кожного ринку було визначено:

– темпи зростання ринку (вага показника відповідно по 0,14 для кожного ринку);

– бар’єри “входу на ринок” (відповідно 0,08 для ринку хліба та хлібобулочних виробів і 0,06 для ринку борошняних кондитерських виробів);

– бар’єри “виходу з ринку” (відповідно по 0,0,3 для кожного ринку);

– стадія ЖЦТ на ринку (відповідно по 0,0,8 для кожного ринку);

– сезонні коливання (відповідно по 0, 11 для кожного ринку);

- прибутковість сегменту (відповідно по 0,14 для кожного ринку);
- інтенсивність конкуренції (відповідно 0,11 та 0,14);

- концентрація клієнтів (відповідно 0,14 та 0,11);
- вплив з боку держави (відповідно 0,05 та 0,06);
- Отримані результати розрахунків наведено в таблиці 1.

Таблиця 1. Інтегральні показники оцінки конкурентоспроможності товарних груп та привабливості ринку ВАТ "Київхліб"

Сегмент ринку	Інтегральний показник	
	конкурентної позиції	привабливості ринку
Хліб із житнього борошна та суміші	3,73	3,92
Булочні вироби	3,70	3,86
Здобні вироби	3,53	2,84
Торти	3,53	3,69
Тістечка	3,44	3,22
Пряники	3,41	3,39
Хліб із пшеничного борошна	3,40	3,68
Печиво	3,06	2,83
Бараночні вироби	2,97	2,97
Кекси	2,88	3,86
Сухарні вироби	2,70	2,84
Напівфабрикати для тортів	1,91	1,75
Рулети	1,41	1,58

Спираючись на отримані результати побудуємо для товарного портфелю ВАТ "Київхліб" матрицю "GE/McKinsey" (рис. 2). Знаючи зважений коефіцієнт

привабливості галузі та конкурентної позиції, визначимо положення зон функціонування підприємства на матриці вибору стратегії.

Привабливість ринку	висока	хліб із житнього борошна, булочні вироби, хліб із пшеничного борошна, пряники, торти	кекси	
	середня	здобні вироби, тістечка	бараночні вироби, сухарні вироби, печиво, напівфабрикати для тортів	
	нижня			рулети
		Сильна	середня	слабка
Конкурентна позиція				

Рис. 2. Матриця "GE/McKinsey" для ВАТ "Київхліб"

За результатами аналізу, проведеного на основі матриці "GE/McKinsey", найважливішими у товарному портфелі ВАТ "Київхліб" є п'ять товарних груп: хліб із житнього борошна, булочні вироби, хліб із пшеничного борошна, пряники і торти.

Дані товарні групи є основою товарного портфелю компанії, їх асортимент дозволяє ВАТ "Київхліб" генерувати основні грошові потоки, працюючи у відповідних сегментах ринку. Дані сегменти ринків є дуже привабливими, а позиція ВАТ "Київхліб" у них дуже сильна.

Висновки. Оцінка ефективності управління товарним портфелем хлібопекарних підприємств у ринкових умовах, з використанням портфельного аналізу дозволяє розробити стратегію розвитку асортименту для кожного сегменту ринку.

У сегментах хліб із житнього борошна, булочні вироби, хліб із пшеничного борошна доцільно використовувати стратегію збереження лідируючих позицій, у сегменті пряники – стратегію зростання. У сегменті ринку торти доцільно поєднати стратегії пошуку шляхів лідерства (основні зусилля мають бути націлені на лідера ринку) та стратегії захисту своїх позицій від конкурентів. Конкурентна позиція у сегменті здобні вироби та тістечка є досить сильною. І дозволить перейти до використання стратегії наступу.

Компанії також необхідно розвивати товарну групу кекси, шляхом інвестування у виробництво. Висока привабливість ринку при ефективному використанні інвестиційних коштів дозволить даній товарній групі стати стратегічним видом товарного портфелю.

Управління сухарно-бараночними виробами, печивом та напівфабрикатами для тортів, вимагає вибіркового розвитку даних товарних категорій. Пропонується застосовувати стратегію підтримки з концентрацією на тих асортиментних позиціях, для яких характерне зростання попиту.

У сегменті рулети – пропонується вихід з ринку, оскільки низька конкурентна та ринкові позиції тільки розпорошують діяльність компанії та призводять до зниження прибутковості компанії.

Список використаної літератури:

1. Маркетинг: Підручник / В. Руделіус, О. Азарян, О. Виноградов та ін. Ред.-упор. О. Сидоренко, П.С. Редько. – К.: Навчально-методичний центр "Конзорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні", 2005. – 422 с.
2. Мостенська Т.Л. Основи маркетингу / Т.П. Мостенська: навчальний посібник. – К.: Кондор, 2005. – 240 с.
3. Циба Т.Є. Маркетингове планування / Т.Є. Циба, М.І. Сокур, В.І. Баюра Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 128 с.
4. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / З.Є. Шершньова, С.В. Оборьска. – К.: КНЕУ, 1999. – 476 с.
5. Ассель Генри. Маркетинг: принципи и стратегия / Ассель Генри : учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 1999. – XII, 804 с.
6. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / Мак-Дональд М. – СПб.: Издательство "Питер", 2000. – 320 с.: ил. – (Серия "Маркетинг для профессионалов").
7. Маркетинг: Учебник / А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др.; под ред. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 560 с.
8. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. / [пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой]. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

ПОЛІНЧИК-ЯРОВА Т.В. – аспірант кафедри Національного університету харчових технологій

Наукові інтереси:

- маркетингова діяльність;
- економіка підприємства харчової промисловості

-