

ский менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА – М.: Новосибирск: Сибирское соглашение, 2006. – 288 с. 3. Wernerfelt V. A. Resource-Based View of the Firm // Strategic Management Journal. 1984. Vol. 5 № 2. P. 171-180. 4. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент. Учебник для ВУЗОВ. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2006, - 496 с.

УДК 658:339.137

Торская И. В., Мацыха Е. В.

## ОПТИМИЗАЦИЯ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ФАКТОР РОСТА ЕГО КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

*Белорусский национальный технический университет  
Минск, Беларусь*

Товарный портфель промышленного предприятия представляет собой совокупность товаров, обладающих различным уровнем рентабельности, находящихся на различных этапах жизненного цикла (ЖЦТ) и, как следствие, имеющих различные перспективы на рынке. Из-за ограниченной продолжительности ЖЦТ состав портфеля является величиной переменной во времени, что обусловлено снятием с производства старых товаров и освоением новых.

Товарный портфель должен быть сбалансирован и включать в себя товары, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла. Это обеспечивает преемственность производственно-сбытовой деятельности, постоянное получение прибыли, а также снижает риск неполучения прибыли от реализации продуктов, находящихся на начальных стадиях жизненного цикла. Следовательно, формирование оптимальной структуры товарного портфеля должно содействовать росту конкурентных преимуществ предприятия, которые являются концентрированными проявлениями его измеряемого экономическими показателями превосходства над конкурентами в экономической, технической, организационной сферах деятельности.



Рисунок 1 - Формирования сбалансированного товарного портфеля

Правильно сформированный товарный портфель должен соответствовать возможностям предприятия и конкретным условиям внешней среды. Предприятие должно периодически проводить анализ структуры сформированного портфеля и стремиться к его оптимизации, в ходе которой принимается решение о том, какие области деятельности необходимо сохранить, а от каких избавиться. Для этого необходимо проанализировать сильные стороны

и потенциал каждой из сфер деятельности. При разработке стратегий развития предприятия его товарный портфель может быть также расширен за счет включения в него новых видов деятельности. Следовательно, процесс поиска оптимальной структуры товарного портфеля предприятия является комплексным. Предлагается схема его реализации, приведенная на рис. 1.

В табл. 1 отражена структура производства тракторной техники на РУП «Минский тракторный завод (МТЗ)», товарный портфель которого был выбран в качестве объекта анализа.

Таблица 1 – Структура товарного портфеля РУП «МТЗ» в разрезе тракторной техники

Наименование товарной группы	Количество моделей	Общем производства в 2005 году, шт	Удельный вес, %
Универсально-пропашные трактора мощностью от 50 до 130 л.с., в том числе:	24 модели	36040	97,67
серия 500	9 моделей	4095	11,10
серия 800	4 модели	25018	67,80
серия 900	6 моделей	3498	9,48
серия 1000	2 модели	959	2,60
серия 1200	2 модели	2266	6,14
серия 1500	1 модель	204	0,55
Малогабаритные трактора от 20 до 30 л.с.(серия 300)	6 моделей	645	1,75
Трактора общего назначения (серия 2000 и 3000)	5 моделей	111	0,30
Специализированные (коммунальные, аэропортные, рисовые, хлопковые)	15 моделей	74	0,20
Лесные трактора	13 моделей	30	0,08
Всего:		36900	100

Для анализа структуры товарного портфеля могут быть использованы модели стратегического позиционирования, представляющие собой методический инструментарий, позволяющий определить место предприятия (или отдельного направления ее деятельности) в бизнес-пространстве. Наиболее известны следующие модели:

- модель «доля на рынке - темпы роста рынка» (матрица Бостонской консалтинговой группы БКГ) - положение предприятия или его отдельного направления деятельности позиционируется относительно всех остальных конкурентов, уже функционирующих на определенном рынке;

- модель «привлекательность рынка — конкурентоспособность предприятия» (модели GE/McKinsey, Shell/DPM) - положение предприятия позиционируется путем относительной оценки ее сильных сторон на рынке (в отрасли) в сочетании с относительной перспективностью самого рынка (отрасли). Позволяет определить конкурентную позицию различных видов деятельности предприятия на рынках разной степени привлекательности;

- модель «стадия эволюции рынка (жизненный цикл товара) - конкурентное положение предприятия» (модели Хофера-Шендлера, ADL-LC) - положение предприятия определяется в результате оценки ее позиций относительно конкурентов в зависимости от стадии эволюции рынка (или стадии жизненного цикла товара). Позволяет определить место различных видов деятельности предприятия на растущих, стабильных рынках.

В качестве инструментов анализа существующей структуры товарного портфеля РУП «МТЗ» и выработки направлений ее оптимизации были выбраны матрица Бостонской консалтинговой группы – БКГ и модель GE/Mc Kinsey ( матрица МакКинзи).

*Матрица БКГ* классифицирует каждое предприятие или его товар по уровню текущего рыночного роста и величине занимаемой доли рынка. Рыночный рост служит для оценки

потребностей в финансировании, а относительная доля рынка используется для отражения прибыльности. Эта модель дает рекомендации по поиску новой стратегии поведения на рынке, выбор которой той или иной стратегии зависит от ресурсов фирмы и готовности идти на риск. Матрица БКГ разделена на четыре квадранта, в каждом из которых представлены различные элементы товарного портфеля:

- *Вопросительные знаки.* Вопросительными знаками обозначают стратегические бизнес-единицы (СБЕ), оперирующие на рынках с высокими темпами роста, но обладающие низкими относительными долями рынка. Вопросительные знаки требуют значительных денежных средств, поскольку предприятию необходимо создавать новые производства или расширять существующие, чтобы не отстать от конкурентов на быстро растущем рынке и попытаться обойти лидера. Следует иметь в виду, что "вопросительные знаки" являются "захватчиками ресурсов", поскольку потребности в их финансировании высоки, а размер доходов по ним относительно низок.

- *Звезды.* Если СБЕ - вопросительные знаки успешно развиваются, то они превращаются в звезды. Звезда является лидером на быстро растущем рынке, но она далеко не всегда обеспечивает предприятию существенный приток денежных средств. У предприятия возникает необходимость тратить значительные ресурсы на поддержание высоких темпов роста таких СБЕ и отражать атаки конкурентов.

- *Дойные коровы.* Если темпы роста рынка снижаются, звезда, продолжающая удерживать лидирующие позиции на рынке, превращается в дойную корову. Предприятие использует «золотое молоко» дойных коров для оплаты счетов и поддержки других направлений деятельности. Если относительные доли рынка дойной коровы будут сокращаться, то предприятию придется вкладывать в нее деньги, чтобы сохранить лидерство. Но если предприятие направит ресурсы на поддержку других СБЕ, дойная корова может превратиться в собаку.

- *Собаки.* К собакам относят направления бизнеса, характеризующиеся низкими относительными долями рынка на медленно растущих рынках. Как правило, они не приносят особой прибыли (нередко просто убыточны). Такие СБЕ необходимо либо сокращать, либо закрывать. Слабеющие собаки зачастую неспособны зарабатывать значительные средства в долгосрочной перспективе.

В таб. 2 представлены результаты анализа товарного портфеля РУП МТЗ в виде модифицированной матрицы БКГ, использующей в качестве параметров позиционирования абсолютную и относительную долю рынка.

Таблица 2 – Матрица БКГ для продукции РУП «МТЗ»

Параметры позиционирования		Позиция стратегической бизнес-единицы в конкуренции (относительная доля рынка)	
		Сильная	Слабая
Возможности расширения отраслевого рынка (абсолютная доля рынка)	Высокая	«Звезды»-	«Вопросительные знаки» Модели 1200, 1500, 2000, 3000
	Низкая	«Дойные коровы» Модели 800	«Собаки» Модели 500

На основе построенной матрицы БКГ можно сделать вывод о том, что модели тракторов 1200, 1500, 2000, 3000, попадающие в правую верхнюю клетку матрицы и являющиеся "вопросительными знаками", имеют высокие темпы роста, что делает их привлекательными с отраслевой точки зрения. Однако низкая относительная доля рынка поднимает вопрос о том, смогут ли эти в дальнейшем эти модели успешно конкурировать с продукцией более эффективно действующих сегодня на рынке соперников. Модели тракторов 800, имеющие высокую относительную долю рынка в медленно растущих отраслях, отнесены к категории «дойных коров», зарабатывающих средства в объемах, превышающих их потребности в реинвестировании. Модели тракторов 500 с низкой относительной долей рынка в на медленно

растущих рынках являются «собаками» из-за слабых перспектив их роста, отстающих позиций на рынке и того, что нахождение позади лидеров ограничивает размер их прибыли. «Звезды» в товарном портфеле отсутствуют.

После того, как предприятие определило место каждой СБЕ в матрице БКГ, оно должно проанализировать содержимое товарного портфеля. В несбалансированном портфеле слишком много собак и/или мало звезд и дойных коров. Следующая задача предприятия - определить цели, стратегии и бюджет каждой СБЕ. Матрица БКГ предлагает следующий набор решений о дальнейшей деятельности фирмы в соответствующих хозяйственных зонах:

- *расширение производства.* Цель - увеличение доли рынка СБЕ, даже если для этого придется пожертвовать краткосрочными доходами. Стратегия расширения обычно применяется к вопросительным знакам, которые имеют шансы «вспыхнуть» сверхновыми звездами. Финансирование моделей 1200,1500,2000,3000 должно быть направлено на расширение доли рынка, что даст возможность соперничать с предприятиями, имеющими более низкие издержки и более значительный накопленный производственный опыт, проявляющийся в большей доле рынка. Следовательно, предприятие может догнать лидеров или приблизится к ним, усиленно инвестируя в вопросительные знаки с высоким потенциалом и стараясь вырастить из них звезды;

- *сохранение.* Цель - сохранение доли рынка СБЕ. Наиболее целесообразно использование данной стратегии по отношению к сильным дойным коровам, которые приносят значительные объемы денежных средств. Все усилия предприятия должны быть направлены на поддержание дойных коров в процветающем состоянии, чтобы как можно дольше использовать их возможности в генерировании притока финансовых ресурсов. Пока модель 800 будет занимать наибольшую долю рынка, предприятию не следует беспокоиться;

- *уборка урожая.* Стратегия включает в себя возможность принятия решения об отказе от бизнеса и применения программы постоянного сокращения расходов. Ставка делается на то, что снижение расходов произойдет быстрее, чем упадет объем продаж СБЕ, что приведет к увеличению положительного притока денежных средств. Данная стратегия обычно применяется к слабым дойным коровам с неопределенным будущим, когда требуется увеличить надои, и к вопросительным знакам и собакам;

- *ликвидация.* Применяется она по преимуществу к собакам и вопросительным знакам, которые снижают прибыль предприятия.

Предприятие должно выбрать оптимальную для себя стратегию - уборку урожая или ликвидацию. Модели тракторов 500 не характеризуются высокой конкурентоспособностью и не претендуют на большую долю рынка. Почти весь сбыт серии 500 приходится на территорию Беларуси. Поэтому предприятие должно сократить объем этих моделей на экспорт, а для Беларуси производить в тех же объемах.

Таким образом, матрица помогает выполнению двух функций: принятию решений о позициях на рынке и распределению стратегических денежных средств между СЗХ. Можно сделать вывод, что портфель РУП «МТЗ» имеет перспективы для выхода на более сбалансированную стадию. Верная долгосрочная стратегия предприятия должна использовать дополнительные средства, поступающие от дойных коров, для финансирования «вопросительных знаков», имеющих хорошие шансы перерасти в звезды. В случае успеха захватчики ресурсов становятся звездами, полностью покрывающими свои потребности в финансировании. Затем, когда темпы роста рынков звезд замедляются и рынки переходят в стадию зрелости, звезды становятся дойными коровами. Таким образом, успешным является последовательное движение производства по пути «вопросительный знак» - «новая звезда» (вероятно, все еще являющаяся захватчиком ресурсов) - «звезда», обеспечивающая собственные потребности - «дойная корова».

В отличие от матрицы БКГ, матрица МакКинзи применима во всех фазах циклов спроса и технологии и при самых различных условиях конкуренции. Но пользоваться ею можно только после проведения ряда экспертных оценок и осуществления ряда расчетных операций. Была произведена оценка привлекательности товарного портфеля РУП «МТЗ» и

его конкурентоспособности по группе критериев. Для привлекательности товарного портфеля наибольший вес из 9 предложенных для оценки критериев имеют такие показатели, как качество товаров с позиции покупателя, глубина ассортимента и темп роста доли продаж. При оценке конкурентоспособности товарного портфеля наибольший вес из 8 предложенных критериев имели такие показатели как, уровень конкурентоспособности товаров, имидж товарной марки, сервисная политика. Был сделан вывод о том, что в настоящий момент для РУП «МТЗ» характерен средний уровень как конкурентоспособности, так и привлекательности товарного портфеля, что предполагает использование стратегии выборочного развития (см. табл 3).

Таблица 3 -Расширенная матрица «МакКинзи»

Параметры позиционирования		Конкурентоспособность товарного портфеля		
		Высокая	Средняя	Низкая
Привлекательность товарного портфеля	Высокая	Стратегия захвата позиций	Стратегия развития	Стратегия усиления конкурентных позиций
	СРЕДНЯЯ	Стратегия выборочного роста	<u>Стратегия выборочного развития</u>	Стратегия сбора урожая
	Низкая	Стратегия получения максимальной выгоды	Стратегия сбора урожая	Стратегия элиминации

Рекомендуемая стратегия предполагает поиск путей для поддержания конкурентных преимуществ, вложение средств в товары с высокой прибыльностью и меньшим риском, специализацию на перспективных товарах и товарных группах, т.е. концентрирование инвестиций в сегментах, где существует хорошая прибыльность и относительно низкий уровень риска. В первую очередь РУП «МТЗ» необходимо стремиться увеличивать привлекательность своего портфеля, чтобы заинтересовать своих потенциальных покупателей и удержать уже имеющихся клиентов. Для этого следует наращивать выпуск более мощных тракторов МТЗ-1005/1025, МТЗ-1221/1321, МТЗ-1522, а также мотоблоков и минитракторов.. Росту привлекательности будет содействовать также установка сертифицированных двигателей в соответствии со стандартами Евро-3 и Евро-4 . Далее этого предприятию следует усиливать свои конкурентные позиции и выходить на новые рынки. Требуется проведение активной рекламной кампании на существующих и потенциальных рынках с акцентом на обновление товаров, расширение их ассортимента а также упором на то, что продукция РУП «МТЗ» по ряду технико-эксплуатационных параметров превосходит, либо, как минимум не уступает своим конкурентам.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Стратегический менеджмент: практическое пособие/ И.В. Торская – Мн.: БНТУ, 2005. – 172 с.
2. Иващенко Н.С., Силаков А.В. Выбор структуры товарного портфеля предприятия на основе анализа его сбалансированности // Маркетинг в России и за рубежом. — 2004. — № 6(44).
3. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов/ Пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998 – 576с.
4. Голубков Е.П., Проектирование элементов комплекса маркетинга: формирование продуктовой политики // Маркетинг в России и за рубежом №5 / 2001