

использования трудовых ресурсов, оттока высококвалифицированных кадров и сокращения численности персонала. Работники, конкурентоспособные на рынке труда, ищут другое место работы, происходит сокращение избыточной численности персонала и приведение его в соответствие с масштабами производства;

– низкий уровень управленческого потенциала организации обусловлен усложнением условий хозяйствования, возросшими требованиями к качеству принятия управленческих решений.

#### Список использованных источников

1. Савицкая, Т.Б. Оценка потенциала организации на основе методики покомпонентного анализа / Т.Б. Савицкая, В.А. Скворцов, И.П. Сысоев, И.Г. Бабеня // Вестник Витебского государственного технологического университета . – 2015. – № 28. – С. 221.

УДК 338.24

## УПРАВЛЕНИЕ ТОВАРНЫМ ПОРТФЕЛЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

*Скворцов В.А., к.т.н., доц., Андрианова И.А., студ.*

*Витебский государственный технологический университет,  
г. Витебск, Республика Беларусь*

Реферат. В статье рассмотрены основные методы анализа товарного портфеля организации. В организации формирование оптимального и сбалансированного товарного портфеля имеет важное значение для достижения конкурентоспособного преимущества и удержания своей позиции на рынке в условиях динамично изменяющейся внешней среды.

Ключевые слова: товарный портфель организации, матрица Бостонской консалтинговой группы, матрица МакКинси, матрица сбалансированного анализа

Под понятием «товарный портфель» понимается совокупность всех товаров, для выпуска которых имеются возможности в рамках организационно-экономических и технологических условий данного производства.

Сущность методов анализа товарного портфеля заключается в своевременном предложении организацией групп товаров на рынок для удовлетворения требований определенных категорий покупателей.

Цель: определение идеального хозяйственного портфеля организации.

Выделяют следующие методы анализа товарного портфеля организации:

- Матрица Бостонской консалтинговой группы;
- Матрица МакКинси;
- Матрица сбалансированного анализа ADL

**Матрица БКГ (2x2).** Матрица БКГ – инструмент стратегического портфельного анализа положения на рынке товаров, компаний и подразделений исходя из их рыночного роста и занимаемой доли на рынке.

На матрице по осям отображаются рост спроса (вертикальная ось) и доля рынка (горизонтальная ось). Сочетание оценок этих двух показателей даёт возможность классифицировать товар, выделив четыре возможные роли товара для производящей или продающей его компании:

- «Звезды». Высокий рост объёма продаж и высокая доля рынка.
- «Дойные коровы». Высокая доля на рынке, но низкий темп роста объёма продаж.
- «Собаки». Темп роста низкий, доля рынка низкая, продукт, как правило, низкого уровня рентабельности и требует большого внимания со стороны управляющего. От «Собак» нужно избавляться.
- «Знаки вопроса». Низкая доля рынка, но высокие темпы роста. «Знаки вопроса» необходимо изучать. В перспективе они могут стать как звездами, так и собаками.

**Матрица МакКинзи (3x3).** Матрица МакКинзи используется при оценке привлекательности отдельных стратегических хозяйственных единиц на основе двух координат: ось X характеризует силу позиции стратегической хозяйственной единицы в отрасли, ось Y – привлекательность отрасли. Каждая из этих координат определяется с учетом нескольких параметров.

В матрице МакКинзи выделяют 3 области стратегических позиций – стратегия А, В и С.

Стратегия А носит условное название «победитель», является наступательной. На основной вопрос: необходимо ли инвестировать в данный товар? – отвечает: «Да, необходимо». Стратегия В условно подразделяется на 3 позиции: товары, стабильно генерирующие прибыль; средние виды бизнеса; сомнительные виды бизнеса. Стратегия не дает однозначного ответа на вопрос о необходимости инвестиций и фактически подразумевает о проведении дополнительных маркетинговых исследований. Стратегия С носит условное название «проигравший». На вопрос о необходимости инвестиций отвечает «Инвестировать нельзя».

**Матрица ADL (5x4).** Матрица ADL является многофакторной и сохраняет подход оценки внутренней среды по оси абсцисс, а по оси ординат – внешней среды. Основное теоретическое положение матрицы ADL состоит в том, что отдельно взятый вид бизнеса любой организации может находиться на одной из стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией.

Согласно концепции жизненного цикла отрасль проходит в своем развитии 4 последовательные стадии: зарождение, рост, зрелость, старение. Стадии жизненного цикла откладываются по оси ординат. На оси X размещаются конкурентные позиции вида бизнеса: ведущая, заметная, прочная, слабая.

По оси абсцисс учитывается конкурентоспособность анализируемого объекта. Товар в матрице представляется в виде точки, имеющей 2 координаты X и Y.

Каждый из рассмотренных маркетинговых инструментов анализа и формирования качественного товарного портфеля организации имеет как достоинства, так и недостатки.

Преимущества матрицы БКГ заключаются в простоте построения, её наглядности и понятности, небольшом количестве измеряемых показателей, продуманной теоретической основе. К недостаткам матрицы относят ограниченность числа показателей (оцениваются только два фактора, тогда как другие не менее важные упускаются из рассмотрения), высокую зависимость правильности результатов анализа от выбора основного конкурента. Не работает при анализе отраслей с низким уровнем конкуренции и не все ситуации можно описать в рамках 4-х исследуемых групп.

Для устранения недостатков модели БКГ была предложена матрица МакКинси, в которой использованы многофакторные оси, позволяющие значительно расширить круг учитываемых при анализе факторов. Но и в матрице МакКинси есть ряд недостатков: задача формирования сбалансированного портфеля видится разработчикам только через ответ на вопрос о необходимости инвестирования в товарную группу или нет; существуют серьезные трудности в сборе и оценке исходных данных для построения модели; стратегии формирования сбалансированного портфеля носят слишком общий характер.

Матрица ADL – один из самых проработанных маркетинговых инструментов формирования сбалансированного портфеля продукции организации, в нем наиболее четко прописаны параметры сбалансированности хозяйственного портфеля. К недостаткам матрицы ADL можно отнести то, что жизненный цикл отрасли в реальных условиях не всегда соответствует «классической кривой» жизненного цикла. В этом случае анализ по матрице ADL будет неточным.

Таким образом, из сравнения маркетинговых инструментов формирования качественного портфеля организации можно сделать вывод, что каждая модель матричного анализа имеет свой ряд недостатков. Главным общим недостатком можно выделить широкий характер рекомендаций по формированию стратегий, направленных на создание сбалансированного портфеля продукции организации.

В нынешних экономических условиях организациям Республики Беларусь следует применять для анализа и формирования товарного портфеля две матрицы: БКГ и МакКинси. Это позволит устранить большинство перечисленных недостатков отдельных маркетинговых инструментов: субъективизм матрицы МакКинси, недостаточное число учитываемых факторов в матрице БКГ.

#### Список использованных источников

1. Галяутдинов.ру / Маркетинг // Матрица БКГ [Электронный ресурс]. – Режим доступа. – <http://galyautdinov.ru/post/matrica-bkg>. – Дата доступа. - 11.06.2014.
2. Stplan.ru / Концепция стратегического управления компании Артур Д. Литтл [Электронный ресурс]. – Режим доступа. – <http://www.stplan.ru/articles/theory/adlcon.htm>.
3. Административно-управленческий портал / Библиотека // Статьи /// Принципы формирования качественного хозяйственного портфеля промышленного предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа. – <http://www.aup.ru/articles/econompred/8.htm>.