

К ВОПРОСУ ОБ ЭТАПАХ СОЗДАНИЯ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Мухина Евгения Ринатовна
аспирант, старший преподаватель кафедры
«Экономика и управление промышленным производством»
Пермского национального исследовательского
политехнического университета
e-mail: scancens@rambler.ru

В статье разработана последовательность формирования продуктового портфеля в условиях неопределенности деловой среды. Охарактеризованы факторы, формирующие деловую среду организации. Проанализированы этапы разработанной автором последовательности создания продуктового портфеля.

Ключевые слова: неопределенность, риск, продуктовый портфель, производственная программа, методика, последовательность.

Вопросы развития портфельных стратегий, формирования продуктового портфеля представляют большой интерес как с точки зрения теории, так и с точки зрения практики. В научной литературе уделяется огромное внимание вопросам, связанным с терминологическим полем портфельных стратегий, стратегического планирования, проблемам влияния неопределенности деловой среды на принятие решений, аспектам выбора взвешенного управленческого решения в условиях ограниченности информации, однако недостаточно проработанными остаются вопросы разработки некоего единого алгоритма формирования продуктового портфеля организации в условиях неполной

информации, порождающей неопределенность и, как следствие, приводящей к возникновению различного рода рисков. Недостаточный уровень разработки методических вопросов в области портфельных стратегий определяет актуальность данной работы.

На наш взгляд, процесс формирования продуктового портфеля в условиях неопределенности можно отобразить в виде схемы, изображающей последовательность этапов (рис.1.).



Рисунок 1 – Методика создания продуктового портфеля на основе оценки неопределенности

Поясним сформированную последовательность этапов по созданию продуктового портфеля. На первом этапе с целью оценки текущего состояния происходит исследование существующего продуктового портфеля с помощью проведения ABC-анализа, построения матрицы БКГ и прочих методов маркетингового планирования. На данном этапе необходимо выявить продукты, которые требуют особо пристального внимания, а также продукты, выпуск которых следует прекратить.

Следующий этап характеризуется определением фактора сезонности. Результаты, полученные на этом этапе, используются при принятии решений относительно объемов производства при разработке бюджета производства.

Третий этап посвящен оценке конкурентоспособности отдельных видов продукции и оценке привлекательности рынка по следующим моделям [1].

В целом по совокупности деятельности на всех рынках или относительно отдельных рынков и их секторов критерии конкурентоспособности группируются по отдельным элементам комплекса маркетинга:

1. Продукт.
2. Цена.
3. Доведение продукта до потребителя.

Для расчета предлагается определить ряд коэффициентов, среди которых коэффициент рыночной доли, коэффициент предпродажной подготовки, коэффициент изменения объема продаж, коэффициент доведения продукта до потребителя, коэффициент уровня цен.

Суммируя вышеперечисленные коэффициенты и находя среднеарифметическую величину, можно определить итоговый показатель конкурентоспособности маркетинговой деятельности для конкретного продукта - коэффициент маркетингового тестирования конкурентоспособности.

Полученные на данном этапе оценки привлекательности рынка и конкурентоспособности продукции используются при составлении матрицы Shell, цель составления которой – определение сценариев развития

определенных позиций продуктового портфеля с учетом рекомендаций, сформулированных на первом этапе формирования продуктового портфеля.

Далее для выведения комплексной оценки конкурентоспособности продуктового портфеля на основании данных, полученных на предыдущем этапе, оценивается конкурентоспособность продуктового портфеля организации в целом.

Для расчета конкурентоспособности продуктового портфеля требуется определить сумму коэффициентов маркетингового тестирования конкурентоспособности для всех ее продуктов.

На пятом этапе оценивается конкурентоспособность всей фирмы с целью определения того, к какой категории субъектов рынка относится данная организация. Исходя из этого, определяется склонность организации к риску.

Для расчета конкурентоспособности фирмы также нужно учитывать общефинансовые коэффициенты, рассчитываемые на основе данных баланса фирмы.

В практике анализа результатов деятельности фирмы применяется сводная таблица финансовых показателей, включающая коэффициенты ликвидности, коэффициенты устойчивости, коэффициенты деловой активности, коэффициенты прибыльности и т.д. Однако для расчета конкурентоспособности фирмы можно ограничиться оценкой структуры баланса по следующим коэффициентам: коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспеченности собственными средствами.

С целью определения конкурентоспособности организации требуется перемножить полученные коэффициенты конкурентоспособности фирмы, коэффициент текущей ликвидности и коэффициент обеспеченности собственными средствами.

Опираясь на полученное количественное значение по матрице, определяется положение организации на рынке и стратегия в области риска. Матрица представляет собой прямоугольник, разбитый на девять квадрантов (секторов), каждый из которых соответствует определенному коэффициенту от

-10 до 10. Полученное численное значение конкурентоспособности организации говорит о склонности компании к риску:

- Лидеры — 9,1—10;
- Претенденты на роль лидера — 7,1—9; 3,1—7;
- Последователи — 0,1—3; 1;
- Занявшие рыночную нишу — -0,99—(-2,9); -3 — (-6,9);
- Банкроты — -7—(-9); -9,1—(-10) [2].

Шестой этап посвящен оценке неопределенности деловой среды. Этот шаг необходим для того, чтобы оценить степень риска при принятии решений о выпуске того или иного количества продукции.

Отечественные экономисты предлагают использовать матрицу деловой среды, которая позволяет сопоставить уровень сложности и стабильности деловой среды (рис.2) [5].

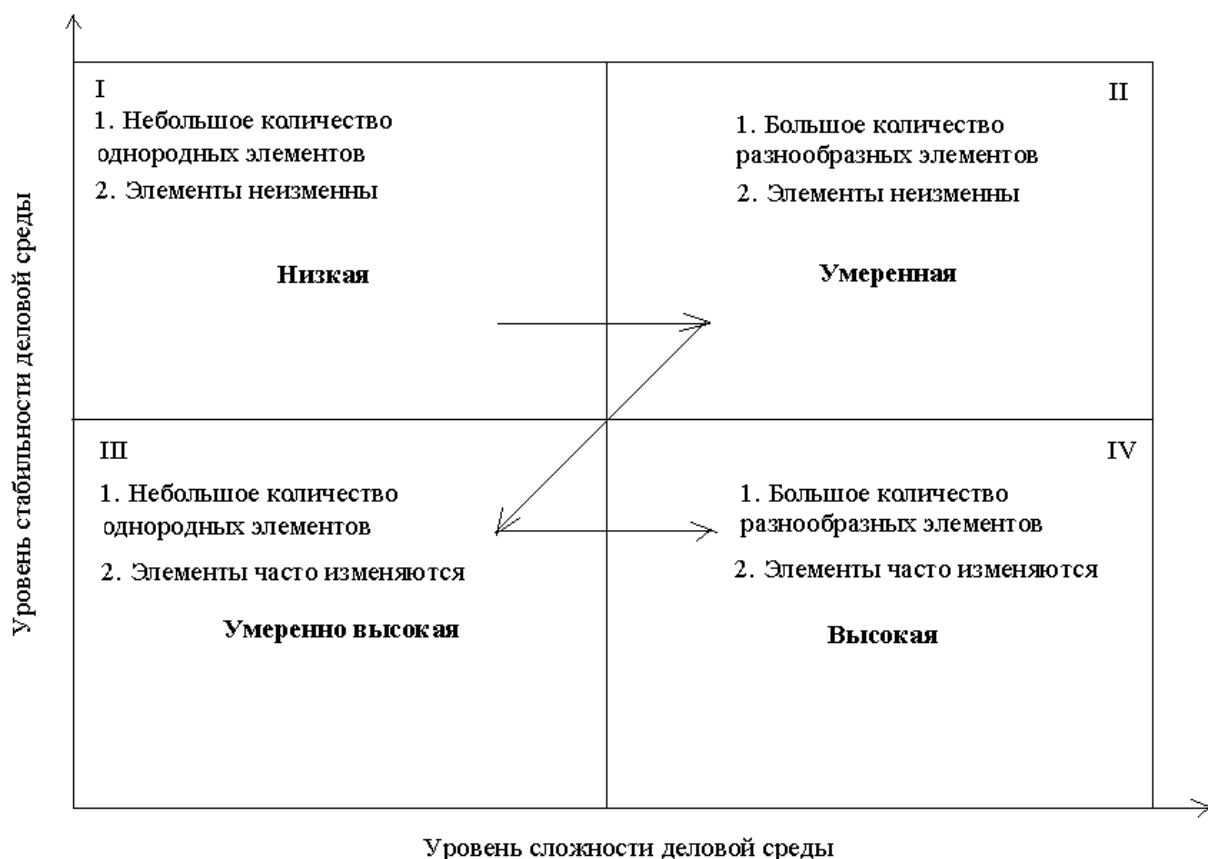


Рисунок 2 - Матрица для оценки неопределенности деловой среды предприятия

Далее следует построить матрицу последствий, в которой задаются стратегии компании и состояния природы и матрицу рисков, служащую инструментом для принятия решений. В данном случае величина риска – это размер платы за отсутствие информации о состоянии среды [3].

После чего к полученным матрицам применяют критерии теории игр. К правилам принятия решений, при которых не учитывается численное значение вероятных исходов, относятся:

- Правило осторожного наблюдателя (критерий Вальда), характеризующееся минимальным риском;
- Правило максимакса, использование которого говорит о склонности организации к высокому риску;
- Правило пессимизма-оптимизма (критерий Гурвица) определяет умеренную степень риска;
- Правило минимального риска (критерий Сэвиджа).

Далее требуется сравнение полученных результатов и составление оптимальной производственной программы с учетом:

- Влияния фактора сезонности;
- Определения фазы жизненного цикла продукта;
- Определения стратегии в отношении каждого вида продукта;
- Оценки неопределенности деловой среды;
- Характеристики стратегии фирмы в целом.

Таким образом, предложенная последовательность этапов позволяет сформировать оптимальную производственную программу [4].

Библиографический список

1. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы /В.Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. - 2001.- №5. –С.23-29.
2. Голубков Е.П. Основы маркетинга / Е.П. Голубков. – М.: Финпресс, 1999. – 656с.

3. Курбатова С.Г. Анализ принципов оптимальности в динамических играх с природой / С.Г. Курбатова //ГОУ ВПО «Кемеровский государственный университет» Материалы VIII Региональной научной конференции «Наука и образование», 2009.
4. Мухина Е.Р. Разработка алгоритма формирования продуктового портфеля / Е.Р. Мухина // Международный научно-исследовательский журнал, 2014, № 9 (28). – С.91-93
5. Смирнова Г.Н. Проектирование экономических информационных систем: Учебник/ Г.Н. Смирнова, А.А. Сорокин, Ю.Ф. Тельнов. - М.: Фин. и стат. - 2001. – 86с.

THE STAGES OF CREATION PRODUCT POTRFOLIO

Mukhina E.R.

Postgraduate student, senior lecturer of chair

“Economy and Management of industrial production”

Perm National Research Polytechnic University

e-mail: scancens@rambler.ru

***Abstract.** The article described a method of formation of the product portfolio in an uncertain business environment. The factors of business environment of the organization are analyzed. The stages method of formation product portfolio are analyzed.*

***Keywords:** uncertainty, risk, product portfolio, production program, method, sequence.*