

**Богдан ГОРАЛЬ**

Науковий керівник

канд. екон. наук, доцент Кондрацька Л. П.

Тернопільський національний

економічний університет

## **СУЧАСНІ ЗАСАДИ МОДЕЛЮВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЯ**

В умовах економічного спаду і нестабільності на світових ринках керівництво та власники підприємств починають шукати порятунок у зниженні витрат. Тому принципи і методи формування товарної політики, інструменти оптимізації асортименту набувають особливої уваги з боку менеджменту підприємств.

Основними критеріями формування товарного портфелю компанії традиційно визначають досягнення стратегічних цілей, успішність у ринковому середовищі, виробничу ефективність, позитивні фінансові результати та можливість розвитку. Виходячи з необхідності виявлення найвпливовіших чинників впливу на вибір структури асортименту продукції, методів її оптимізації, потребують подальшого дослідження система виробничих і маркетингових обмежень при виборі фінансово привабливої моделі товарного портфелю, яка має забезпечити формування критеріїв оптимізації, системи обмежень, що дозволить розробити модель оптимізації товарного портфелю виробничого підприємства.

Попри досить значну кількість публікацій, присвячених даній темі, існує певна невизначеність щодо моделювання та оптимізації товарного портфелю підприємства, що полягає в неузгодженості поглядів на процес формування оптимального товарного портфелю, досить незначній увазі до фінансової сторони формування асортименту (на відміну від маркетингових аспектів), недостатньому врахуванні особливостей виробничого підприємства під час оптимізації асортименту.

У зв'язку з цим необхідним є впровадження у практичну діяльність підприємств комплексної системи стратегічного управління при формуванні товарного портфелю.

Портфельний аналіз – це інструмент, за допомогою якого керівництво підприємства виявляє й оцінює свою господарську діяльність з метою вкладення засобів у найбільш прибуткові чи перспективні її напрямки і скорочення /припинення інвестицій у неефективні проекти [1].

Отже, для визначення фінансових критеріїв формування товарного портфелю є коректний розрахунок витрат на виробництво кожного виду продукції. Традиційні системи підрахунку витрат базуються на методі повного поглинання витрат, що передбачає розрахунок повної собівартості продукції із включенням до її складу як змінних так і постійних витрат. Повне поглинання витрат призводить, як правило, до погіршення інформації для прийняття відповідних управлінських рішень, оскільки розподіл постійних витрат за будь-яким із відомих методів (пропорційно прямим матеріальним витратам, заробітній платі основних виробничих робітників, частці виробництва чи реалізації продукції) здебільшого не зовсім коректно відображає структуру витрат. Сучасні системи підрахунку витрат передбачають проведення

обчислень за змінними витратами, базуючись на показниках маржинального прибутку кожному на одиницю продукції, який визначається, як різниця між виручкою від реалізації даного виду продукції та змінними витратами на її виготовлення. Використання відносного показника - коефіцієнта маржинального прибутку (відношення маржинального прибутку до виручки) дозволить диференціювати асортиментні позиції за рівнем маржинальності. Пріоритет слід надавати виробництву високомаржинальних продуктів, а асортиментні позиції із від'ємним значенням коефіцієнту маржинального прибутку слід виключати із асортименту, оскільки, виручка від реалізації таких продуктів не покриває навіть змінних витрат на їх виробництво.

При дослідженні даної теми ми пропонуємо розглянути ряд інструментів на шляху до оптимізації витрат [2]:

- зниження витрат на транспортування - мінімізація витрат, що пов'язані з переміщенням продуктів, що не беруть участь у виробничому процесі;
- оптимізація товарних залишків - зниження витрат в наслідок складування незатребуваних сировини, матеріалів, товарів, готової продукції, а також незавершеного виробництва;
- скорочення витрат на переміщення персоналу та обладнання в більшій мірі, ніж того вимагає виробничий процес;
- зменшення часу очікування між виробничими фазами, що дозволить збільшити віддачу витрат на трудові ресурси та інвестиції у виробничі потужності;
- мінімізація перевиробництва з метою зменшення складських витрат і витрат при зберіганні;
- скорочення надлишкової обробки, що є наслідком недостатньо продуманого дизайну продукту чи використання неефективних інструментів;
- зниження дефектності;
- ліквідація продуктів, що не відповідають потребам споживачів, з ціллю збільшення віддачі від витрат на виробництво та зниження витрат на маркетинг;
- максимально використовувати таланти, навички та вміння працівників, які є головною складовою будь-якого виробництва.

Таким чином, для того щоб оптимізувати товарний портфель, варто визначити шляхи покращання експорту та імпорту на загальнодержавному рівні. З метою моделювання та оптимізації варто розробляти комплексну стратегію діяльності, яка враховуватиме фактори зовнішнього та внутрішнього впливу. Тому завданням проектувальників і технологів є пошук таких рішень створення нових виробів, при дотриманні яких забезпечуються мінімальні граничні витрати на їхнє виробництво, покриваються витрати на освоєння в міру налагодження виробництва, задовольняється умова доцільності використання нових виробів для споживача і досягаються поставлені цілі підприємства.

### **Список використаних джерел**

1. Балабанова Л.В. – «Коммерческая деятельность»: маркетинг и логистика: моногр. / Л. В. Балабанова, А. Н. Германчук. – Донецк: ДонГУЭТ. – 2003. – 231 с.

2. Омеляненко Т.В., Щербина О.В., Барабась Д.О., Вакуленко А.В. *Ощадливе виробництво: концепції, інструменти, досвід: наук.-практ. видання; Державний вищий навчальний заклад. К.: КНЕУ, 2009. - 157 с.*

3. Шубін С. П. *Політичний маркетинговий аналіз: ме-тод, теорія, практика / С. П. Шубін. – К.: Генеза, 2007. – 112 с.*

4. Кардаш В. Я. *Товарна інноваційна політика / В. Я. Кардаш, І. А. Павленко, О. К. Шафалюк. – К.: КНЕУ, 2002. – 266 с.*

**Катерина ГОРАЛЬ**

Науковий керівник

канд. екон. наук, доцент Крамарчук С. П.

Тернопільський національний

економічний університет

## **ТРЕНДИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Все більшої популярності сьогодні здобуває ідея, що в нових економічних умовах стратегічне управління не працює, оскільки не можливо здійснити якісний прогноз. Та все ж, слухи про смерть стратегічного менеджменту можна вважати дещо перебільшеними.

Будь-яка суперечка про необхідність стратегічного управління закінчується нічиєю, оскільки на противагу кожній стратегічній перевазі знайдеться свій недолік чи слабка сторона:

1. Стратегія формує напрям розвитку. З іншої сторони, набравши швидкість, можна не помітити потенційну небезпеку, що наближається.

2. Стратегія усуває невизначеність та задає певну послідовність і логіку. В той же час, творчість не поєднується із послідовністю і визначеним порядком.

3. Стратегія поєднує зусилля, але надмірна координація зусиль веде до шаблонного командного мислення, яке не дозволяє побачити нові можливості [2, с.72].

Як наслідок глобальної кризи, можна спостерігати зниження платоспроможності, що зменшує попит і спрощує його структуру, що, в свою чергу, загострює конкурентну боротьбу на ринку. Стратегічне управління бізнесом в своєму звичному образі відходить на задній план і ті, хто ще не встиг з ним попрощатись, ризикують не встигнути в ногу з часом.

Ми звикли до того, що бізнес будується зверху вниз, прописані його місія, бачення, стратегічні і тактичні цілі, план дій... Це й досі може бути актуальним для деяких великих корпорацій та в більшості для бізнесу, який прагне гнучко створювати додану вартість, час таких стратегічних пірамід вже пройшов.

Нова форма стратегічного менеджменту повинна базуватись на трьох взаємопов'язаних складових. Перша – стратегічні наміри власника, які завжди були і повинні залишатись на першому плані. Друга складова – виклик, створений в середині компанії управлінською командою та цілі, які вона ставить для себе згідно критично важливих для власника і самої компанії показників. Остання складова – це можливості, які в сучасному швидкоплинному світі стрімголов відкриваються і так само швидко перехоплюються конкурентами [2].