

## ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДА ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛИЗА БКГ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Oleg IONCU, Feodosie PITUSCAN

*Trade Co-operative University of Moldova*

Лариса Шавга

*Trade Co-operative University of Moldova, „Dunarea de Jos University of Galati”,  
Romania*

**Аннотация.** В статье рассматривается методика и ключевые проблемы применения портфельного анализа Бостон Консультативной Группы (БКГ) для управления ассортиментом производственного предприятия. Применяя анализ БКГ товарной номенклатуры можно значительно повысить эффективность управления издержками, сконцентрировавшись на управлении именно теми ассортиментными позициями, которые имеют для предприятия стратегическое значение. Результаты успешно проведенного анализа и последующей классификации товаров могут быть использованы для решения широкого круга задач: от организации более эффективного складского учета до формирования товарной стратегии предприятия. Таким образом, портфельный анализ БКГ позволяет управлять финансовыми результатами деятельности производственного предприятия через оптимизацию концепции управления товарными позициями.

**Ключевые слова:** портфельный анализ БКГ, ассортимент товаров, маркетинговая стратегия, управление издержками; финансовый результат.

## THE BCG PORTFOLIO ANALYSIS FOR MANAGING THE ASSORTMENT OF A MANUFACTURING ENTERPRISE

**Annotation.** The article examines the method and key problems of application of the BCG portfolio analysis for assortment management of a manufacturing enterprise. Through the application of the BCG analysis of the goods nomenclature, it is possible to increase significantly the efficiency of cost management, concentrating on managing the strategic products. The results of successfully implemented analysis and classification of goods can be used for a wide range of tasks varying from implementing effective inventory control to company's product strategy planning. Thus, the BCG portfolio analysis allows managing the financial performance of a manufacturing enterprise through optimization of the concept of product management.

**Keywords:** BCG portfolio analysis, adapted BCG matrix, range of the goods, marketing strategy, cost management; financial performance.

### Введение

В условиях динамичной маркетинговой среды и широкого ассортимента производственных предприятий применение одинаковых подходов к планированию,

прогнозированию и анализу товарной номенклатуры с целью определения направлений развития для всех без исключения ассортиментных позиций является нецелесообразным и малоэффективным.

Следует отметить что для анализа ассортимента и товарной номенклатуры производственного предприятия одним из эффективных методов является анализ SWOT а также портфельный, или матричный анализ предложенный Бостон Консультативной Группы.

Рентабельность товаров, входящих в ассортиментный портфель играет важную роль при его формировании. На практике высокорентабельные товары имеют приоритеты по сравнению с низкорентабельными товарами. В соответствии с матрицей Бостон Консалтинговой Группы (2) их стараются не включать в ассортимент. Если рентабельность товаров в течение определённого времени снижается в силу влияния различных факторов, то эти товары следует выводить из ассортиментного портфеля предприятия. В качестве исключения в категорию этих товаров не должны быть социально значимые товары (хлеб, овощи, пищевая соль, гигиенические средства и т.п.).

Использование метода портфельного анализа ассортимента производственного предприятия даёт возможность менеджменту оценить структуру ассортимента и направить усилия на внедрение ассортиментной политики с помощью которого можно выявить виды товаров которые влияют на прирост прибыли и снижение затрат обеспечивая рост эффективности предприятия.

#### **Методы и объект исследования**

В статье использованы диалектические методы исследования, такие как анализ и синтез, метод сравнения и графического представления информации. Исследование носит междисциплинарный, дескриптивный и логически-дедуктивный характер.

Исследование осуществлено с целью изучения проблем совершенствования управления ассортиментом и товарной политикой а также аргументации эффективности использования метода портфельного анализа товарного ассортимента производственного предприятия.

В качестве объекта исследования и апробации портфельного анализа БКГ нами было выбрано производственное предприятие ЗАО “Тираспольский винно-коньячный завод KVINT” (далее – ЗАО ТВКЗ KVINT), основной деятельностью которого является производство и сбыт алкогольной продукции. Несмотря на то, что ЗАО ТВКЗ KVINT производит широкую гамму алкогольных напитков, включая дивины, бренди, водку, джин, кальвадосы, настойки сладкие и горькие, вина, портфельный анализ БКГ в работе проведём исключительно по ассортименту ординарных и марочных дивинов.

#### **Научные исследования по данной теме**

В рыночной экономике деятельность всех предприятий основывается на принципах купли-продажи, что предполагает учет соотношения между **спросом и предложением**. Таким образом, производственное предприятие для того чтобы обеспечить эффективность и рентабельность своей деятельности должно уделять особое внимание проблемам управления товарным ассортиментом.

Под **управлением товарным ассортиментом** (6) понимаем совокупность методов используемые руководством предприятия для формирования и поддержания ассортимента производимых товаров. Целью управления ассортиментом является выявление

потребностей, формирования и удовлетворения потребительского спроса и ожиданий потребителей и обеспечения получения запланированной прибыли.

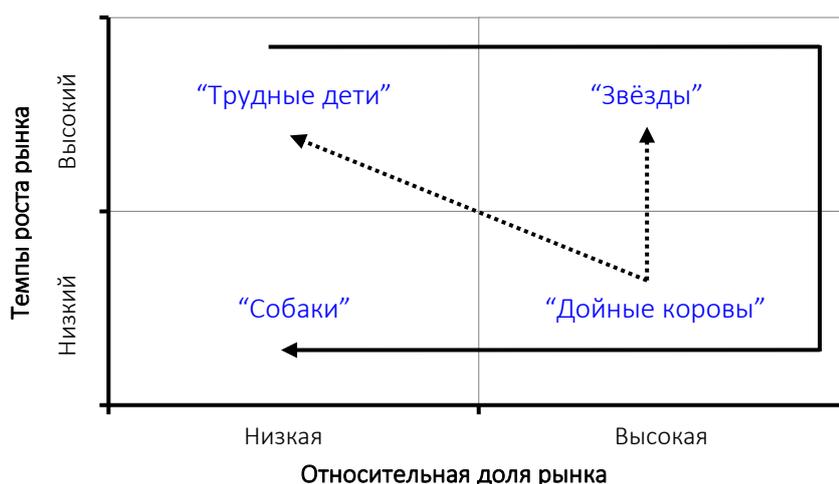
**Процесс управления ассортиментом** товаров производственного предприятия включает определение реального а также прогнозирование развития спроса в предстоящем периоде, используя для этого анализ различных показателей, выявление факторов влияющих на формирование спроса, корректировка направлений и оценка эффективности действующей политики (1).

Для определения реального и прогнозируемого спроса используются математические, статистические, социологические, аналитические и другие методы <https://bigenc.ru/c/marketingovye-issledovaniia-600797> маркетингового исследования.

**Спрос** является главным фактором при формировании портфеля товаров производственного предприятия. На рынке спрос может быть characterized как растущий, падающий, колеблющийся, чрезмерный, отсутствующий и т.д. В то же время от этого зависит выбор направления ассортиментной политики предприятия.

Гораздо более целесообразным представляется предварительное разделение товаров на категории исходя из их важности в соответствии с определённым набором критериев, а затем применение индивидуального подхода к каждой из получившихся категорий. Это позволит предприятию сконцентрировать максимум ресурсов на управлении именно теми ассортиментными позициями, которые приносят ему наибольшую выгоду и являются критически важными с точки зрения прибыльности и стабильности продаж, что в итоге скажется на общем росте эффективности использования оборотного капитала, и, следовательно, обеспечит высокий финансовый результат производственному предприятию.

Данный подход в полной мере реализуется посредством применения метода портфельного анализа БКГ, принципиальная модель которого представлена в виде матрицы на рисунке 1.



**Рис. 1. Принципиальная модель портфельного анализа БКГ [5, с.195]**

В основе матрицы БКГ лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар-“трудный ребёнок”), рост (товар-“звезда”), зрелость (товар-“дойная корова”) и спад (товар-“собака”) (3).

Таким образом, в зависимости от показателей темпов роста рынка и относительной доли рынка осуществляется деление ассортиментных позиций на четыре категории (2, с.103):

**1. “Трудные дети”** (высокие темпы роста рынка / низкая относительная доля рынка) – ассортиментные позиции, которые могут оказаться очень перспективными для производственного предприятия, поскольку рынок растёт, однако требуют значительных средств для поддержания роста. Применительно к этой категории необходимо решить: увеличить расходы на продвижение или уйти с рынка.

**2. “Звезды”** (высокие темпы роста рынка / высокая относительная доля рынка) – ассортиментные позиции, которые приносят предприятию значительную прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но также нуждаются в финансировании для поддержания высокой доли динамичного рынка.

**3. “Дойные коровы”** (низкие темпы роста рынка / высокая относительная доля рынка) – ассортиментные позиции, способные принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста. Они являются основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований. Приоритетная стратегическая цель – “сбор урожая”.

**4. “Собаки”** (низкие темпы роста рынка / низкая относительная доля рынка)” – ассортиментные позиции, которые находятся в невыгодном положении по издержкам и не имеют возможностей роста. Сохранение таких товаров связано со значительными финансовыми расходами при невысоких шансах на улучшение положения. Приоритетная стратегия – прекращение инвестиций и скромное существование.

#### **Результаты исследования**

Тираспольский винно-коньячный завод (KVINT) основан в 1897 году, когда был построен и начал работу очистной склад на Вокзальной улице в городе Тирасполь, где из виноматериала, который сдавали жители окрестных селений, производили сорокаградусную виноградную водку. Дивины на заводе начали производить спустя четыре десятилетия после открытия. В 1938-м году были заложены на выдержку первая партия дистиллятов (7).

В настоящее время предприятие является одним из лидеров в производстве алкогольной продукции в молдавском регионе. Превосходный климат, богатство почвы и близость реки Днестр создают благоприятные условия для выращивания экологически чистого винограда. Вековые традиции и вдохновенная работа мастеров, современное оборудование, передовые технологии и неповторимость рецептур позволяют приготовить напитки, успешно конкурирующие с продукцией престижных мировых производителей.

KVINT имеет собственные насаждения плодоносящих виноградников на площади более 2000 га, где возделывают более 30 сортов виноградной лозы. В хранилищах завода хранятся около 11 миллионов литров дистиллятов для дивина с выдержкой от 1 до 60 лет, что позволяет специалистам производства разрабатывать новые бренды дивинов. Качество продукции KVINT подтверждено многочисленными наградами, завоёванными на международных и межрегиональных дегустациях и конкурсах: 10 Супер Гран-При, 30 Гран-При и более 300 золотых и серебряных медалей.

В связи с отсутствием данных о доле рынка конкурентов, проведём наш анализ на основе адаптированной матрицы, которую построим, опираясь на внутренние данные ЗАО ТВКЗ “KVINT” – долю выручки от реализации ассортиментной позиции в общей выручке от продаж анализируемой группы товаров и темпы прироста данной ассортиментной позиции.

Адаптированная матрица БКГ строится следующим образом [1, с.127]:

а) горизонтальная ось – доля в объёме продаж компании (рассчитывается как отношение объёма продаж ассортиментной позиции в общем объёме продаж анализируемой группы товаров предприятия за соответствующий период);

б) вертикальная ось – темпы прироста продаж по отношению к предыдущему периоду (отношение объёма продаж данного продукта за текущий период к объёму продаж этого же продукта за предыдущий период).

Анализ будет проводиться на основе данных, представленных в таблице 1. При этом в качестве отчётного периода примем 2021 г., в качестве базового – 2020 г.

**Таблица 1. Расчёт данных для построения матрицы БКГ**

Наименование ассортиментной позиции	Выручка от реализации, тыс. у.д.е.		Доля реализа ции и в общем объёме, %	Темп роста 2021 г. к 2020 г., %	Темп приро ста 2021 г. к 2020 г., %
	2020 г.	2021 г.			
Дивин KVINT (возраст 3 года), 250 мл, Dream	116,2	101,9	1,9	87,7	-12,3
Дивин KVINT (возраст 3 года), 500 мл, Dream	406,6	418,0	6,5	102,8	+2,8
Дивин KVINT (возраст 3 года) кошерный, 500 мл, Dream	21,3	18,0	0,3	84,5	-15,5
Дивин KVINT (возраст 5 лет), 250 мл, Dream	140,9	106,9	2,3	75,9	-24,1
Дивин KVINT (возраст 5 лет), 500 мл, Dream	808,2	907,5	13,0	112,3	+12,3
Дивин KVINT (возраст 6 лет), 250 мл, Dream	30,1	19,8	0,5	65,7	-34,3
Дивин KVINT (возраст 6 лет), 500 мл, Dream	168,3	137,8	2,7	81,9	-18,1
Дивин СОЛНЕЧНЫЙ (возраст 4,5 года), 200 мл, плоская	94,9	121,9	1,5	128,5	+28,5
Дивин СОЛНЕЧНЫЙ (возраст 4,5 года), 500 мл, конус	433,1	400,3	6,9	92,4	-7,6
Дивин ТИРАС (возраст 6 лет), 500 мл, конус	307,0	258,3	4,9	84,2	-15,8
Дивин ТИРАС (возраст 6 лет), 500 мл, Dream	81,1	71,1	1,3	87,6	-12,4
Дивин ЮБИЛЕЙНЫЙ (возраст 3 года), 500 мл, Лавина	105,5	73,7	1,7	69,8	-30,2
Дивин ЮБИЛЕЙНЫЙ (возраст 5 лет), 500 мл, Лавина	367,4	369,0	5,9	100,4	+0,4
Дивин KVINT Surprise (возраст 10 лет), 700 мл, Decanter	44,5	81,0	0,7	182,0	+82,0
Дивин KVINT Surprise (возраст 10 лет), 500 мл, Decanter	573,4	553,0	9,2	96,4	-3,6
Дивин KVINT Surprise (возраст 10 лет), 750	100,0	115,2	1,6	115,2	+15,2

Наименование ассортиментной позиции	Выручка от реализации, тыс. у.д.е.		Доля реализа ции позици и в общем объёме, %	Темп роста 2021 г. к 2020 г., %	Темп приро ста 2021 г. к 2020 г., %
	2020 г.	2021 г.			
мл, Decanter					
Дивин KVINT (возраст 10 лет), 250 мл, Dream	22,6	18,6	0,4	82,4	-17,6
Дивин KVINT (возраст 10 лет), 500 мл, Dream	300,4	254,5	4,8	84,7	-15,3
Дивин KVINT (возраст 8 лет), 250 мл, Dream	19,8	13,2	0,3	66,6	-33,4
Дивин KVINT (возраст 8 лет), 500 мл, Dream	97,8	73,5	1,6	75,2	-24,8
Дивин ДОЙНА (возраст 9 лет), 500 мл, конус	258,0	196,1	4,1	76,0	-24,0
Дивин ДОЙНА (возраст 9 лет), 500 мл, Dream	110,3	101,8	1,8	92,3	-7,7
Дивин НИСТРУ (возраст 8 лет), 500 мл, конус	816,0	692,5	13,1	84,9	-15,1
Дивин НИСТРУ (возраст 8 лет), 500 мл, Dream	203,0	197,0	3,3	97,1	-2,9
Дивин KVINT Surprise (возраст 10 лет), 500 мл, конус	602,0	537,2	9,7	89,2	-10,8
<b>Итого</b>	<b>6228, 3</b>	<b>5837, 9</b>	<b>100</b>	<b>93,7</b>	<b>-6,3</b>

Источник: Отчет о продаже дивинов ЗАО “Тираспольский винно-коньячный завод  
KVINT 2020-2021 (данные для внутреннего пользования)

Соответствие ассортиментной позиции квадранту матрицы Бостонской Консалтинговой Группы было принято по следующим критериям:

- **Трудные дети:**
  - а) доля продаж меньше средней;
  - б) рост продаж
- **Звёзды:**
  - а) доля продаж больше средней;
  - б) темп прироста более 10%;
- **Дойные коровы:**
  - а) доля продаж больше средней;
  - б) темп прироста менее 10% или спад продаж;
- **Собаки:**
  - а) доля продаж меньше средней;
  - б) снижение продаж.

Рассчитав долю продаж ассортиментной позиции в общем объёме продаж анализируемой группы товаров и темпы прироста продаж по отношению к предыдущему периоду, определим место каждой ассортиментной позиции в матрице БКГ и представим полученные результаты в таблице 2.

**Таблица 2. Распределение ассортиментных позиций по квадрантам матрицы БКГ**

Наименование ассортиментной позиции	Характеристика доли ассортиментной позиции	Характеристика темпа прироста	Положение в матрице БКГ
Дивин KVINT (возраст 3 года), 250 мл, Dream	низкая	низкий	Собаки
Дивин KVINT (возраст 3 года), 500 мл, Dream	высокая	низкий	Дойные коровы
Дивин KVINT (возраст 3 года) кошерный, 500 мл, Dream	низкая	низкий	Собаки
Дивин KVINT (возраст 5 лет), 250 мл, Dream	низкая	низкий	Собаки
Дивин KVINT (возраст 5 лет), 500 мл, Dream	высокая	высокий	Звёзды
Дивин KVINT (возраст 6 лет), 250 мл, Dream	низкая	низкий	Собаки
Дивин KVINT (возраст 6 лет), 500 мл, Dream	низкая	низкий	Собаки
Дивин СОЛНЕЧНЫЙ (возраст 4,5 года), 200 мл, плоская	низкая	высокий	Трудные дети
Дивин СОЛНЕЧНЫЙ (возраст 4,5 года), 500 мл, конус	высокая	низкий	Дойные коровы
Дивин ТИРАС (возраст 6 лет), 500 мл, конус	высокая	низкий	Дойные коровы
Дивин ТИРАС (возраст 6 лет), 500 мл, Dream	низкая	низкий	Собаки
Дивин ЮБИЛЕЙНЫЙ (возраст 3 года), 500 мл, Лавина	низкая	низкий	Собаки
Дивин ЮБИЛЕЙНЫЙ (возраст 5 лет), 500 мл, Лавина	высокая	низкий	Дойные коровы
Дивин KVINT Surprise (возраст 10 лет), 700 мл, Decanter	низкая	высокий	Трудные дети
Дивин KVINT Surprise (возраст 10 лет), 500 мл, Decanter	высокая	низкий	Дойные коровы
Дивин KVINT Surprise (возраст 10 лет), 750 мл, Decanter	низкая	высокий	Трудные дети
Дивин KVINT (возраст 10 лет), 250 мл, Dream	низкая	низкий	Собаки
Дивин KVINT (возраст 10 лет), 500 мл, Dream	высокая	низкий	Дойные коровы
Дивин KVINT (возраст 8 лет), 250 мл, Dream	низкая	низкий	Собаки
Дивин KVINT (возраст 8 лет), 500 мл, Dream	низкая	низкий	Собаки
Дивин ДОЙНА (возраст 9 лет), 500 мл, конус	низкая	низкий	Собаки

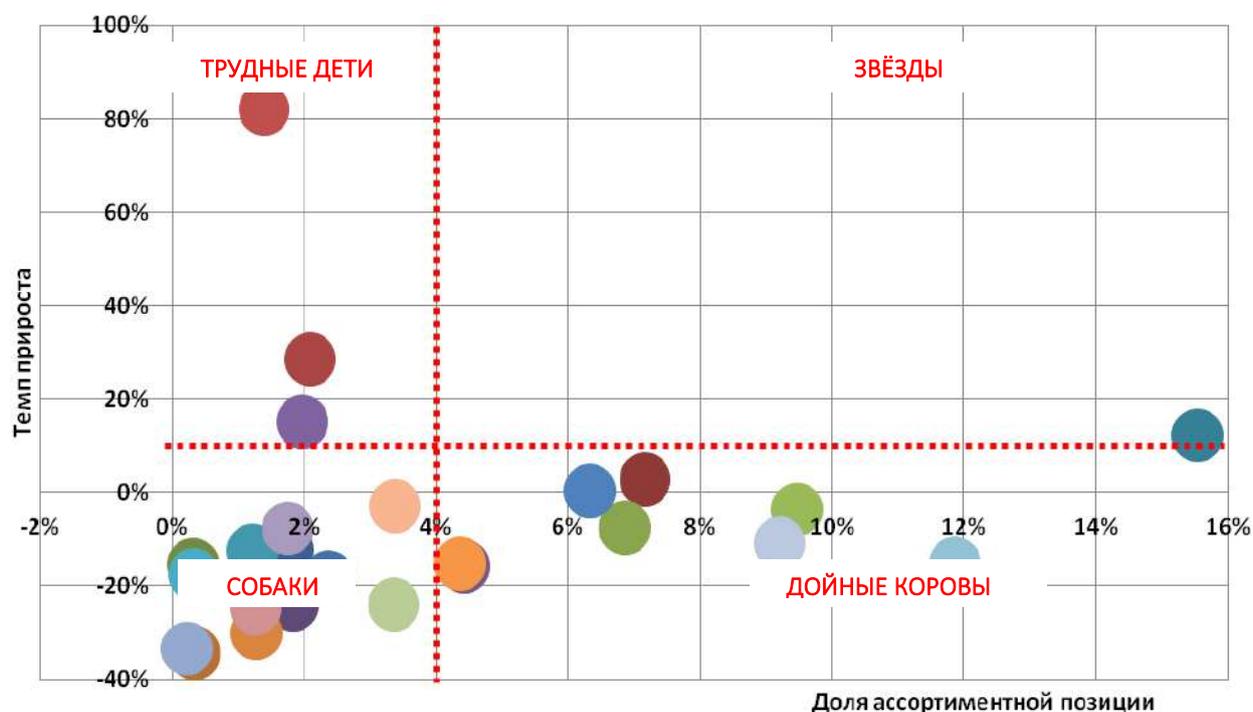
Дивин ДОЙНА (возраст 9 лет), 500 мл, Dream	низкая	низкий	Собаки
Дивин НИСТРУ (возраст 8 лет), 500 мл, конус	высокая	низкий	Дойные коровы
Дивин НИСТРУ (возраст 8 лет), 500 мл, Dream	низкая	низкий	Собаки
Дивин KVINT Surprise (возраст 10 лет), 500 мл, конус	высокая	низкий	Дойные коровы

Источник: Разработано авторами

Адаптированная матрица БКГ графически представлена на рис. 2.

Как видно из матрицы анализа, товарная номенклатура распределилась по всем четырём квадрантам. Рассмотрим это распределение:

1. **“Трудные дети”**. В эту категорию попали дивины KVINT Surprise (возраст 10 лет) в бут. Decanter ёмк. 700 мл и 750 мл и СОЛНЕЧНЫЙ (возраст 4,5 лет) в бут. Плоская ёмк. 200 мл. Эти ассортиментные позиции занимают низкую долю в общей выручке от продаж, однако характеризуются относительно высокими темпами прироста. “Трудных детей” необходимо изучать. В перспективе они могут стать как “Звёздами”, так и “Собаками”. Если существует возможность перевода в “Звёзды”, то нужно увеличивать расходы на продвижение, активнее формировать новые каналы сбыта, улучшать характеристики, снижать цены, иначе – уводить с рынка, если нет веских причин для их сохранения.



- Дивин KVINT (возраст 3 года), 250 мл, Dream
- Дивин KVINT (возраст 3 года) кошерный, 500 мл, Dream
- Дивин KVINT (возраст 5 лет), 500 мл, Dream
- Дивин KVINT (возраст 6 лет), 500 мл, Dream
- Дивин СОЛНЕЧНЫЙ (возраст 4,5 года), 500 мл, конус
- Дивин ТИРАС (возраст 6 лет), 500 мл, Dream
- Дивин ЮБИЛЕЙНЫЙ (возраст 5 лет), 500 мл, Лавина
- Дивин KVINT Surprise (возраст 10 лет), 500 мл, Decanter
- Дивин KVINT (возраст 10 лет), 250 мл, Dream
- Дивин KVINT (возраст 8 лет), 250 мл, Dream
- Дивин ДОЙНА (возраст 9 лет), 500 мл, конус
- Дивин НИСТРУ (возраст 8 лет), 500 мл, конус
- Дивин KVINT Surprise (возраст 10 лет), 500 мл, конус
- Дивин KVINT (возраст 3 года), 500 мл, Dream
- Дивин KVINT (возраст 5 лет), 250 мл, Dream
- Дивин KVINT (возраст 6 лет), 250 мл, Dream
- Дивин СОЛНЕЧНЫЙ (возраст 4,5 года), 200 мл, плоская
- Дивин ТИРАС (возраст 6 лет), 500 мл, конус
- Дивин ЮБИЛЕЙНЫЙ (возраст 3 года), 500 мл, Лавина
- Дивин KVINT Surprise (возраст 10 лет), 700 мл, Decanter
- Дивин KVINT Surprise (возраст 10 лет), 750 мл, Decanter
- Дивин KVINT (возраст 10 лет), 500 мл, Dream
- Дивин KVINT (возраст 8 лет), 500 мл, Dream
- Дивин ДОЙНА (возраст 9 лет), 500 мл, Dream
- Дивин НИСТРУ (возраст 8 лет), 500 мл, Dream

**Рис. 2. Адаптированная матрица БКГ для анализа ассортиментных позиций ординарных и марочных дивинов ЗАО ТВКЗ KVINT.**

Разработано авторами

**2. “Звёзды”.** В эту категорию попал дивин KVINT (возраст 5 лет) в бут. Dream ёмк. 500 мл. Он демонстрирует высокий уровень продаж и высокие темпы прироста. Предприятие должно применить стратегию сохранения лидерства и поддержать эту ассортиментную позицию путём усиления использования всех ресурсов (финансовых, трудовых, материальных, информационных) в продвижение данного продукта, который в будущем останется стабильным поставщиком денежных средств.

**3. “Дойные коровы”.** В эту категорию попали дивины СОЛНЕЧНЫЙ (возраст 4,5 лет), ТИРАС (возраст 6 лет), НИСТРУ (возраст 8 лет) и KVINT Surprise (возраст 10 лет) в бут. Конус ёмк. 500 мл, KVINT (возраст 3 года) и KVINT (возраст 10 лет) в бут. Dream ёмк. 500 мл, ЮБИЛЕЙНЫЙ (возраст 5 лет) в бут. Лавина ёмк. 500 мл, KVINT Surprise (возраст 10 лет) в бут. Decanter ёмк. 500 мл. Данные ассортиментные позиции характеризуются высокой долей в общей выручке от продаж и низкими темпами прироста. Поскольку уровень продаж относительно стабилен, без значительных затрат на формирование спроса и объём производства большой (низкая себестоимость), “Дойные коровы” дают больше, чем требуют на поддержание объёма реализации. Эту прибыль ЗАО ТВКЗ KVINT направляет на поддержание продукции, находящейся в других фазах жизненного цикла.

**4. “Собаки”.** В эту категорию попали все остальные анализируемые ассортиментные позиции ЗАО ТВКЗ KVINT. Они занимают малую долю в общей выручке и характеризуются низкими темпами прироста. “Собаки” требуют большого внимания со стороны специалистов предприятия, которые должны принять решение – оставить их в качестве сопутствующего товара или избавиться от них.

Таким образом, товарный ассортимент является частью маркетинговой стратегии и оружием в конкурентной борьбе, что предполагает его непрерывное и динамическое изменение. Учитывая то, что в процессе оптимизации может сократиться разнообразие ассортимента, необходимо сформировать ассортиментный минимум. Опираясь на результаты портфельного анализа БКГ, выделим товарные категории, необходимые производственному предприятию для успешного функционирования:

а) **основная** – товары, приносящие предприятию основную прибыль и находящиеся в стадии роста;

б) **поддерживающая** – товары, стабилизирующие выручку от продаж и находящиеся в стадии зрелости;

в) **стратегическая** – товары, призванные обеспечивать будущую прибыль предприятия;

г) **тактическая** – товары призванные стимулировать продажи основных товарных групп и находящихся, как правило, в стадии роста и зрелости.

В заключение необходимо отметить, что управление ассортиментом товаров требует использования таких средств, как планирование ассортимента; учёт факторов, влияющих на его формирование и ассортиментная политика.

Цель управления ассортиментом будет достигнута, если обеспечена результативность и эффективность использованных средств и методов. Результативность определяется степенью удовлетворённости потребителей сформированным ассортиментом, а эффективность – приростом прибыли, превышающим затраты на разработку и применение использованных средств управления

### **Выводы**

Адаптированная матрица БКГ приносит несомненную пользу для принятия стратегических решений для каждой отдельной ассортиментной позиции. Управление товарным ассортиментом способствует росту поступлений денежных средств от продаж разных ассортиментных позиций и потребности в них и является наиболее важным шагом к пониманию финансовых аспектов маркетинговой стратегии.

Использование адаптированной матрицы БКГ наглядно и объективно показывает результаты анализа структуры ассортимента, где в категорию “**Звезды**” относятся дивини KVINT (возраст 5 лет), в категорию “**Трудные дети**” - дивины KVINT Surprise (возраст 10 лет) и СОЛНЕЧНЫЙ (возраст 4,5 лет) в бут. Плоская ёмк. 200 мл, “**Дойные коровы**” – относятся дивины ТИРАС (возраст 6 лет), НИСТРУ (возраст 8 лет) и KVINT Surprise (возраст 10 лет) в бут. Конус ёмк. 500 мл, KVINT (возраст 3 года) и KVINT (возраст 10 лет) в бут. Dream ёмк. 500 мл, ЮБИЛЕЙНЫЙ (возраст 5 лет) в бут. Лавина ёмк. 500 мл, KVINT Surprise (возраст 10 лет) в бут. Decanter ёмк. 500 мл и в категорию “**Собаки**” - все остальные анализируемые ассортиментные позиции ЗАО ТВКЗ KVINT.

В то же время отметим следующие недостатки:

1. Использование портфельного анализа **БКГ для управления ассортиментом** предусматривает сильное упрощение ситуации: в модели учитываются только два фактора, однако высокая доля продаж конкретной ассортиментной позиции в общем объёме продаж – не единственный фактор успеха, а высокие темпы прироста – не единственный показатель привлекательности рынка.

2. Матрица БКГ не отражает относительных возможностей инвестирования. Например, инвестирование в “Звезду” не всегда более выгодно, чем инвестирование в приносящую высокую прибыль “Дойную корову”. Матрица не даёт ответа на вопрос, кем является “Трудный ребёнок” – потенциальным победителем или вероятным неудачником. Неясно также, можно ли за счет мощных вложений превратить сильную “Собаку” в “Дойную корову”.

3. Модель предполагает, что ассортиментные позиции независимы, если же между ними возникает зависимость, модель перестает работать. Отсутствие учёта финансового аспекта: удаление “Собак” может привести к удорожанию себестоимости “Дойных коров” и

“Звёзд” за счёт уменьшения объёма закупаемых комплектующих материалов, а также негативно сказаться на лояльности клиентов, покупающих данные ассортиментные позиции.

4. Если доля продаж соответствует объёму прибыли, то это правило может нарушаться при выводе на рынок нового продукта с большими инвестиционными затратами, а также если уменьшение доли рынка вызвано окончанием жизненного цикла товара, то бывают другие ситуации на рынке, например, окончание ажиотажного спроса или экономический кризис.

**Список использованных источников:**

1. КРИПАК, Е.М., ШЕПЕЛЬ, В.Н., ШАТАЛОВА, Т.Н. Методы анализа ассортиментной политики производственного предприятия. // Вестник Оренбургского государственного университета, № 1 (137), 2012, с. 126-130.

2. KOTLER Ph. Managementul Marketingului. Ediția III-a București, Ed. Teora 2002, 1112 p.

3. ЛУЖНОВА, Н.В. Применение метода портфельного анализа в стратегическом маркетинге промышленного предприятия // Вестник Оренбургского государственного университета, № 14 (175), 2014, с. 194-199.

4. Стратегическое управление и планирование: Матрица БКГ (матрица BCG). Матрица Бостонской консультативной группы [Электронный ресурс] // WTO. – Режим доступа: <http://www.stplan.ru/articles/theory/bkg.htm> (Дата обращения: 15.02.2019).

5. Пример портфельного анализа по модели БКГ. <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/bcg/primer-postroeniya/> (листант 15.10.23)

6. Цели и задачи управления товарным ассортиментом. <https://www.ekam.ru/blogs/pos/upravlenie-tovarnym-assortimentom> (листант 16.10.23)

7. О компании КВИНТ <http://www.kvint.md/ru/o-kompanii/> (листант 11.10.23)