

возможности в краткие сроки переходить на самоокупаемость (самофинансирование);

- государство должно стать активным участником создания бизнес-инкубаторов и формирования благоприятных условий для их дальнейшего развития, что обеспечивает, с одной стороны, возможность для реализации государственной и муниципальной политики в сфере малого предпринимательства через бизнес-инкубаторы, с другой стороны – предоставление под нужды бизнес-инкубирования освобожденных или неиспользуемых объектов государственной или муниципальной собственности;

- активизация деятельности бизнес-инкубаторов, в том числе через Национальное содружество бизнес-инкубаторов, торгово-промышленных палат, общественных организаций предпринимателей;

- расширение спектр услуг, предоставляемых бизнес-инкубаторами малому бизнесу, путем включения консультационных услуг, услуг по бухгалтерскому учету и отчетности, секретарских услуг и ведение делопроизводства, предоставление средств коммуникации и др., а также обеспечение субъектам малого предпринимательства доступ к обучающим, лизинговым программам, программам взаимного кредитования.

Е. И. Власова

ИННОВАЦИИ В МЕТОДИКАХ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Любое предприятие, выступающее на рынке с целью получения выгоды, предлагает потенциальным потребителям для приобретения и потребления товары или услуги. На определенных этапах управленческой деятельности менеджмент предприятия сталкивается с проблемой формирования и управления ассортиментом своей продукции. Необходимо ответить на множество вопросов: нужен или нет определенный вид товара, в какой модификации он должен быть предложен рынку, какие у него должны быть конкурентные преимущества, как обеспечить его конкурентоспособность и какой период времени он должен присутствовать на рынке.

Указанная проблема решается индивидуально на каждом предприятии, но в большинстве российских компаний формирование ассортимента происходит на основании экспертной оценки рынка. В данной статье авто-

ром предлагается методика, описывающая процесс управления ассортиментом, которая призвана определить единообразный подход к формированию оптимального количества *SKU*¹.

Под управлением ассортиментом предприятия подразумевается совокупность управленческих действий, направленных на формирование номенклатуры товаров, а также на придание товарам свойств, обеспечивающих их конкурентоспособность в определенном сегменте рынка. При этом одна единица товара (*SKU*) может рассматриваться в трех степенях новизны:

1) товар выпускается в рамках существующего бренда² под тем же названием, что и существующие товары (например, фотопленка «*Kodak color*» и «*Kodak ultra*» или «*Kodak color 200*» и «*Kodak color 400*»);

2) товар выпускается в рамках существующего бренда, под тем же названием, что и существующие товары, но в другой товарной группе³ (например, фотопленка и фотоаппарат «*Kodak*»);

3) товар выпускается под новым названием, не присутствовавшим ранее на рынке.

Следует также отметить, что необходимость управления ассортиментом возникает на различных этапах жизненного цикла бренда: зарождение, рост, зрелость, упадок. Каждый этап жизненного цикла имеет свои характерные особенности, которые подробно проанализированы в теории маркетинга. Далее предлагается методика определения оптимального ассортимента бренда на этапах его роста и стагнации.

Основные определения, используемые в методике:

Отчет о мониторинге точек розничной торговли – регулярно обновляющаяся база данных по результатам мониторинга продаж товаров определенной товарной группы в розничных точках за определенный период времени в формате таблиц *Excel* (например, подобное исследование проводится на регулярной основе компанией *ACNielsen*).

Панель Розничных магазинов

Показатель «Sales/SKU» – объем продаж в рублях, приходящийся на одну единицу готовой продукции за определенный период времени (месяц, год).

¹ *SKU* (sales unit) – единица товара, предлагаемая для приобретения потенциальным потребителям.

² Бренд – это уникальная система взаимосвязанных и взаимозависимых, рациональных и иррациональных характеристик товара, значимых для целевой аудитории, позволяющая отличать этот товар от товаров конкурентов.

³ Товарная группа – группа товаров, предназначенных для удовлетворения определенной потребности определенным способом.

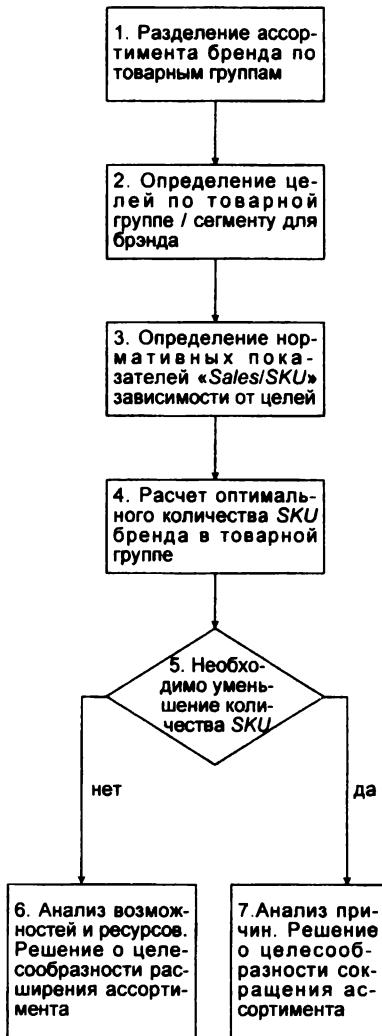
Общие положения методики управления ассортиментом

Анализ оптимального количество *SKU* бренда проводится в следующих случаях:

- с целью определения необходимости внесения изменений в ассортимент бренда – обязательно не реже одного раза в год;
- с целью расширения ассортимента бренда в новой (для данного бренда) товарной категории – на момент подготовки решения по ассортименту;
- для определения оптимального количества *SKU* бренда используется показатель «*Sales / SKU*», как основной показатель ликвидности продукции в розничной точке;
- для корректного определения оптимального количества *SKU* во всем бренде необходимо определить оптимальное количество *SKU* по каждой товарной группе, существующей в бренде;
- оптимальное количество *SKU* бренда в определенной товарной группе определяется путем приведения показателя «*Sales/SKU*» бренда к соответствующему нормативному рыночному показателю «*Sales/SKU*» по товарной группе.
- нормативный рыночный показатель «*Sales/SKU*» определяется в зависимости от целей бренда в товарной категории. Алгоритм расчета возможных нормативных показателей приведен на рисунке.

Виды нормативных показателей в зависимости от целей, которые преследует бренд на данном товарном рынке

Цель расчета оптимального количества <i>SKU</i>	Нормативный показатель	Способ расчета нормативного показателя
1. Выход бренда в новую товарную группу	Среднерыночные <i>Sales/SKU</i>	Объем продаж ассортимента с уровнем дистрибуции на определенной территории выше 50% / общее количество <i>SKU</i> в товарной группе с уровнем дистрибуции выше 50%
2. Оптимизация ассортимента бренда внутри товарной группы, где бренд является лидером	Конкурентный <i>Sales/SKU</i>	Объем продаж 1–3 основных конкурентов бренда / количество <i>SKU</i> конкурирующих брендов
3. Оптимизация ассортимента бренда в товарной группе, где бренд не является лидером	Рыночный <i>Sales/SKU</i>	Объем продаж ассортимента с уровнем дистрибуции выше 80% / количество <i>SKU</i> с уровнем дистрибуции выше 80%



Алгоритм определения оптимального количества SKU бренда в товарной группе

1. Определяется принадлежность товаров внутри бренда к тем или иным товарным группам. Степень детализации товарных групп на подгруппы / сегменты определяется индивидуально: – в зависимости от общепринятого разделения ассортимента в торговых точках

2–3. Цели, которые определяют различный подход для определения нормативного рыночного показателя «Sales/SKU» представлены в табл. 1.

5. Оптимальное количество SKU бренда в товарной группе определяется по формуле (1)

$$SKU = V / Sales/SKU_{\text{норм}} \quad (1)$$

где V – объем продаж товарной группы (руб);
 $Sales/SKU_{\text{норм}}$ – нормативные продажи на SKU, которые определяются в руб. по методике, указанной в табл. 1.

6–7. Анализ необходимости / возможностей ассортиментных изменений. Принятие решения об изменении ассортимента

Для расчета нормативного показателя «Sales/SKU» необходимо соблюдение следующих требований:

- 1) нормативный показатель «Sales/SKU» определяется за период времени, равнозначный периоду определения показателя Sales/SKU бренда;
- 2) нормативный показатель «Sales/SKU» определяется для определенной территории распространения бренда (магазин, район, регион, страна и т. д.);
- 3) уровень дистрибуции определяется как отношение количества торговых точек в которых присутствует ассортимент к общему количеству торговых точек. (например, если товар А присутствует в 8 торговых точках из 10, то его дистрибуция будет равна 80%);
- 4) конкуренты бренда определяются на основании проведенных исследований.

А. С. Бунькова

УПРАВЛЕНИЕ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЕЙ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ТЕОРЕТИКО-ИГРОВЫХ МЕТОДОВ

Состояние большинства российских предприятий требует проведения интенсивных мер по финансово-экономическому оздоровлению. Сегодня для многих российских предприятий возможности для решения проблем значительно ограничены. Если на первых этапах перехода к рыночной экономике почти на любом предприятии изменение двух-трех главных функций в управлении давало почти стопроцентный прирост эффективности, то после кризиса требовался уже более тщательный анализ работы предприятия. Чтобы получить заметные результаты сегодня, необходимо оптимизировать работу предприятий, отладить множество сфер их деятельности, большинство из которых уже неудачно подвергались изменениям.

Возрастающая динамика изменений внешней среды обуславливает необходимость адаптации внутренней среды предприятия, его организационных характеристик, структуры, функций и бизнес-процессов к новым рыночным условиям. Здесь можно отметить возрастающее число предприятий, менеджмент которых разрабатывает целенаправленный комплекс мер по модернизации технико-технологической базы, внедрению новых организационно-экономических и информационно-управленческих струк-