

## Влияние изменений ассортимента портфеля на результаты деятельности компании

### Impact of product portfolio's changes on company's results

DOI: 10.34130/2070-4992-2019-3-65-74  
УДК 658

**В. Б. Афанасьев**, ОАО «Сыктывкар Тиссю Групп»  
(Сыктывкар, Россия)

**V. B. Afanasyev**, JSC «Syktyvkar Tissue Group»  
(Syktyvkar, Russia)

Цель данного исследования – предложить авторскую оценку влияния изменений ассортимента портфеля на результаты деятельности компании, которая, в отличие от других методик предусматривает оценку синергетического эффекта от внедрения изменений на три подсистемы промышленного предприятия (маркетинговая, производственная и логистическая) по показателям достижения экономических и неэкономических результатов предприятия. Предложенная методика отражает проблемные области внедрения изменений ассортимента портфеля и адаптирована к потребностям промышленных компаний и к их межфирменным связям в цепи поставок.

Ассортиментный портфель каждой промышленной компании имеет свои особенности, классифицируемые по различным параметрам и подверженные изменениям. Для классификации автором предлагаются следующие параметры ассортимента: широта, маржинальность, наполнение, масштабность.

Внесение изменений в ассортиментный портфель имеет смысл только тогда, когда оно сопряжено с иерархией целей предприятия: достижение заданных показателей качества функционирования, определенных показателей производственной эффективности или общего объема продаж и производства продукции, перестройка системы в интересах уменьшения расхода ресурсов и пр. Совместимость управления ассортиментным портфелем с бизнес-задачами компаний, их организационной структурой, культурой и персоналом предопределяет жизнеспособность портфеля и всей организации. Изменения в ассортиментном портфеле влияют на всю цепь поставок. Изменения ассортимента портфеля оказывают влияние на следующие результаты деятельности цепи поставок: производственно-складской потенциал, общая эффективность работы оборудования, окупаемость инвестиций на вложенный капитал, оборотный капитал, EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization).

**Ключевые слова:** ассортиментный портфель, складская единица учета, теория ограничений, управление изменениями, управление цепью поставок.

*The purpose of this study is to propose an author's assessment of the impact of changes in the assortment port-*

*folio on the results of the company's activities, which, unlike other methods, provide an assessment of the synergistic effect of introducing changes to the three subsystems of an industrial enterprise (marketing, production and logistics) according to indicators of economic and non-economic results of the enterprise. The proposed assessment reflects the problem areas of introducing changes in the assortment portfolio and is adapted to the needs of industrial companies and their intercompany relations in the supply chain.*

*The assortment portfolio of each industrial company has its own characteristics, classified by various parameters and subject to change. For classification, the author proposes the following assortment parameters: latitude, marginality, content, scale.*

*Making changes to the assortment portfolio makes sense only when it is associated with a hierarchy of enterprise goals: achieving specified performance indicators, certain performance indicators or total sales and production, restructuring the system in the interest of reducing resource consumption, etc. The compatibility of assortment portfolio management with the business tasks of companies, their organizational structure, culture and personnel determines the viability of the portfolio and the entire organization. Changes in the assortment portfolio affect the entire supply chain. Changes in the assortment portfolio affect the following deliverables of the supply chain: production and storage potential, overall equipment efficiency, return on investment on invested capital, working capital, EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization).*

**Keywords:** assortment portfolio, warehouse inventory unit, constraint theory, change management, supply chain management.

### Введение

Ассортиментный портфель определен как совокупность номенклатурных единиц; идентификатором номенклатурных единиц является уникальная учетная складская единица ассортимента (Stock Keeping Unit, SKU). Общие теоретические основы управления ассортиментом изложены в работах Д. Аакера [1], Котлера [2], М. Портера [3], Э. Райса [4], Дж. Траута [5] и других. Вклад в иссле-

дование вопросов управления изменениями внесли И. Адизес [6], Л. Грейнер [7], П. Друкер [8], Д. Квинн [9], К. Келли [10], Ф. Лютенс [11], Д. Макгрегор [12], Э. Мэйо [13], А. Чандлер [14].

### Методология исследования

Отсутствие единой комплексной методики управления изменениями ассортиментного порт-

феля не позволяет с достаточной степенью точности оценить результативность управления данным процессом. Множественность направлений анализа предопределяет описания концептуальной модели оценки влияния изменений ассортиментного портфеля на деятельность компании (рис. 1).



Рис. 1. Модель оценки влияния изменений ассортиментного портфеля на деятельность компании

Предлагаемая автором модель представляет собой описание процесса управления изменениями в ассортиментном портфеле и позволяет оценить влияние изменений ассортиментного портфеля на деятельность организации. Предлагаемая модель оценки включает в себя 5 этапов, которые далее кратко описаны в статье.

1. Оценка начинается с определения стратегических и тактических целей управления ассортиментным портфелем.

2. Определение направлений изменений, происходящих в следующих элементах: бизнес-задачи, структура, персонал, культура.

3. На следующем этапе в расчете должны быть определены ограничения внутренней и внешней среды. К внутренним ограниченным ресурсам относятся: финансовые ресурсы, человеческие ресурсы, ИТ-инструментарий, производственно-складские мощности, оборотные средства материально-сырьевой базы. К внешним ограничениям относятся ограничения, связанные с целью поставки и конкурентной средой в отрасли.

4. Исходя из п. 3, делается выбор пути совершенствования ассортиментного портфеля и происходит генерация устойчивых конкурентных преимуществ с их описанием. Для этого необходима следующая информация:

- состав ассортиментного портфеля с точки зрения оценки целесообразности SKU и их влияния на экономические и неэкономические результаты деятельности компании;
- особенности технологических процессов, характер потребляемых ресурсов;
- взаимоотношения участников в цепи поставки, которые характеризуют денежный поток (cash flow).

5. В заключение оцениваются экономические и неэкономические результаты изменений ассортиментного портфеля.

### Результаты исследования

#### Целеполагание

Стратегическими целями управления ассортиментным портфелем являются следующие: рост

прибыльности портфеля; рост объема продаж в стоимостных и натуральных показателях; постоянное совершенствование процесса управления ассортиментом, выраженное в качестве принимаемых решений.

Тактическими целями для каждой рассматриваемой бизнес-структуры управления ассортиментом являются:

– для маркетинга и продаж – достижение определенной доли на рынке и определенного уровня представленности ассортимента у клиентов;

– для производства – достижение определенного уровня общей эффективности работы оборудования (Overall Equipment Efficiency, OEE), загрузки производственных мощностей и качества продукции;

– для логистики – выполнение целевых бюджетных показателей затрат, заключение определенного количества новых договоров с более выгодной полной стоимостью владения, достижение определенного уровня оборачиваемости складских запасов сырья, материалов и готовой продукции, а также оптимальное распределение SKU по логистическим центрам.

#### **Элементы управления изменениями в ассортиментном портфеле**

Совместимость управления ассортиментным портфелем с бизнес-задачами промышленных предприятий, их организационной структурой и системами, культурой и персоналом предопределяет жизнеспособность портфеля и всей организации. Рассмотрим подробнее элементы системы управления изменениями в ассортиментном портфеле.

Бизнес-процессы цепи поставок можно объединить в три агрегированные группы, определяющие основные **бизнес-задачи** при управлении ассортиментным портфелем:

1. Бизнес-процессу маркетинга и продаж соответствуют задачи организации работы других служб, связи с рынком, управление ассортиментным портфелем.

2. Управлению производством соответствуют контроль трудовых и производственных затрат, контроль качества продукции.

3. Управлению логистикой соответствует мониторинг рынка сырья и материалов, поиск альтернативных поставщиков, эффективное распределение логистических маршрутов.

В основе классификации **организационной структуры** находится иерархическая организация бизнес-процессов цепи поставок, определяемых уровнем целевого управления.

**Бизнес-культура** в процессе управления ассортиментным портфелем в эпоху цифровой

трансформации может видоизменяться следующим образом: рыночная ориентация, продуктовые инновации, совершенствование отношений с партнерами.

**Процесс управления персоналом** – это непрерывный процесс для достижения общих целей промышленных предприятий, а также специфических целей трех подструктур управления ассортиментным портфелем.

Подробнее об организационных изменениях, а также трансформации элементов и систем в [15] и [16].

#### **Ограничения внешней и внутренней среды**

Все ограничения, связанные с управлением ассортиментным портфелем, можно разделить на две группы: внутренние, к которым относятся цели предприятия, производственные мощности предприятия, прочие ресурсы; внешние, к которым относятся: общая ситуация в отрасли, спрос на продукцию и его тенденции, уровень конкуренции.

При определении ограничивающих факторов ассортиментной стратегии интерес представляет применение положений теории ограничений (theory of constraints, TOC), указанных в работах Э. Голдратта и У. Детмера. Авторами теории ограничений во внимание принимаются лишь те ограничения, которые сдерживают дальнейший рост объемов продаж, не позволяя использовать имеющиеся ресурсы других видов.

Внутренние факторы, оказывающие влияние на ассортиментный портфель промышленного предприятия, можно определить на основе классификации внутренних ресурсов Д. Дж. Тиса, ресурсной теории Р. Гранта, цепочки создания стоимости М. Портера.

#### **Изменения в ассортиментном портфеле**

Одним из основных вариантов повышения эффективности деятельности промышленной компании в условиях наличия ограничений без привлечения существенных вложений может быть формирование ассортиментного портфеля, позволяющего максимально эффективно использовать дефицитные ресурсы организации. Рассмотрим более подробно **комплексный подход в управлении ассортиментным портфелем**. На промежуточном этапе формирования ассортимента происходит оценка загрузки ресурсов.

При неполной загрузке ресурсов возможно использовать концепции и модели развития продукта. При анализе возможностей разработки новых товаров используют концепции и модели развития нового продукта:

– стадийные, или линейные модели, рассматривающие процесс NPD как совокупность этапов или фаз, которые последовательно проходит предприятие в попытке разработать и вывести на рынок новый продукт;

– модели «изменяющегося процесса» рассматривают NPD как «черный ящик», где на входе имеется информация о потребительских нуждах, альтернативных методах производства и т.д., а на выходе – результат, зависящий от множества факторов, в том числе человеческих, организационных и ресурсных;

– модели откликов концентрируют внимание исследователей на принятии (непринятии) новой идеи или предложения потребителями [17].

При дефиците ограниченных ресурсов для достижения поставленных целей необходимо проводить оптимизацию ассортиментного портфеля предприятия.

Для упрощения процессов отбора и ранжирования проектов в портфеле промышленного предприятия, а также принятия управленческих решений в отношении портфеля проектов автором предлагается методика на основе матричного анализа четырех составляющих отбора: широта, маржинальность, наполнение, масштаб.

Широта ассортимента – это количество разнородных ассортиментных групп (семейств), состоящих из одного или нескольких ассортиментных проектов. Маржинальность (рентабельность) ассортимента – это процент прибыли ассортиментных групп в совокупном доходе. Наполнение

ассортимента – это объем продаж продукции в рамках ассортиментной группы. Масштаб – это объем работ по ассортиментному проекту, учитывающий как длительность, так и затраты ограниченных ресурсов: финансовых, человеческих, производственно-складских, оборотных средств материально-сырьевой базы, информационных.

**Оценка результатов влияния изменений ассортиментного портфеля на деятельность компании**

На последнем этапе цикла управления ассортиментным портфелем определяются результаты, выраженные в критериях достижения стратегических и тактических целей. При оценке экономических результатов изменений ассортиментного портфеля рассмотрим их влияние на следующие бизнес-процессы цепи поставки: маркетинг и продажи, производство, логистика (информационная, транспортная, складская и логистика закупок). Компании, осуществляющие изменения в ассортиментном портфеле, ставят своей целью не только тактические результаты, но и стратегические задачи, ориентированные на долгосрочные результаты. Кроме того, изменения могут быть направлены на достижение нескольких целей одновременно. Группировка результатов **по стратегическим и тактическим результатам в разрезе бизнес-процессов цепи поставки** позволяет показать синергетический эффект изменений в ассортиментном портфеле (табл. 1).

Таблица 1

**Оценка результатов изменений ассортиментного портфеля**

Задачи процесса управления ассортиментом	Орг структура и системы		Культура	Управление персоналом	Результаты изменений	
	Орг. структура	ИС			Тактические	Стратегические
1	2	3	4	5	6	7
Организация работы всех служб, связь с рынком, формирование и развитие долгосрочной программы управления ассортиментным портфелем	Маркетинг и продажи	CRM, CSRP	Рыночная ориентация	Расчет потребности, набор и отбор собственного персонала	Изменение объема продаж в натуральном и стоимостном выражении; изменение рыночной доли; изменение маржинальности ассортиментного портфеля	Обеспечение конкурентоспособности продукции, ее дифференциация, удачное позиционирование

Окончание табл. 1

1	2	3	4	5	6	7
Контроль трудовых и производственных затрат, контроль качества продукции	Производство	ERP, EAM, CALS	Продуктовые инновации	и персонала на аутсорсинге для управления ассортиментным портфелем	Изменение производительности оборудования; изменения времени простоя оборудования; изменение производственных потерь в абсолютном и относительном выражении	Совершенствование товарного предложения: комплексный подход в управлении ассортиментным портфелем, повышение качества продуктов
Оптимизация коммерческих (в т.ч. логистических) затрат, эффективное распределение внутренних и внешних логистических маршрутов	Информационная логистика, складская логистика, транспортная логистика	SRM, WMS, TMS	Совершенствование отношений с партнерами		Точность движения материальных потоков всей цепи поставок, влияющая на административные издержки цепи поставок; средневзвешенная цена закупок за 1 единицу; затраты на хранение запасов сырья, материалов и полуфабриката; изменение площадей хранения готовой продукции в связи с необходимостью доступа к каждому SKU; изменение объемов погрузо-разгрузочных работ склада; изменение затрат транспортной логистики; стоимость «замороженных» оборотных средств компании, в т.ч. материалы, полуфабрикаты и готовая продукция, занимающая ограниченные складские площади	Создание конкурентных преимуществ цепи поставки

Рассмотрим **бизнес-задачи**, выраженные в изменении экономической эффективности управления и ставящиеся при управлении ассортиментным портфелем. В условиях цифровой экономики доля материальных затрат снижается, а доля интеллектуальных составляющих – увеличивается.

Бизнес-процессам цепи поставок и бизнес-задачам соответствуют **три подструктуры и несколько информационных систем**. Диджитал-менеджмент требует от компаний переосмыслить управление ассортиментным портфелем в цепи поставок:

- последние онлайн-тенденции привели к растущим ожиданиям обслуживания в сочетании с большей детализацией заказов;
- кастомизация приводит к сильному росту и постоянным изменениям в ассортиментном портфеле;
- онлайн-поддержка прозрачности и легкий доступ к множеству вариантов, касающихся того, где делать покупки и что покупать, приводят к конкуренции цепей поставок.

Использование современных информационно-коммуникационных технологий позволяет компа-

ниям удовлетворять новые требования клиентов, решать проблемы со стороны предложения и повышать эффективность цепи поставок.

Одной из современных информационных систем, используемой подструктурой маркетинга и продаж, являются системы управления взаимоотношениями с клиентами (Customer Relationship Management, CRM) и системы планирования ресурсов, синхронизированных с покупателем (Customer Synchronized Resource Planning, CSRP).

Помощь производственным службам в управлении производительностью могут оказать системы управления активами предприятия (Enterprise Asset Management, EAM), непрерывная поддержка поставок и жизненного цикла продуктов (Continuous Acquisition and Lifecycle Support, CALS) и системы планирования ресурсов предприятия (Enterprise Resource Planning, ERP).

Современными информационными системами, используемыми логистическими службами, являются следующие: система управления взаимодействием с поставщиками (supply relationship management, SRM), система управления складом (warehouse management system, WMS), система

управления транспортом (transport management system, TMS).

Показатели **бизнес-культуры** позволяют дать контекстную оценку системы, основанную на изучении элементов организационной культуры в управлении ассортиментным портфелем:

- уровень проявления основополагающих и общих ценностей – это продуктовые инновации;
- уровень провозглашаемых ценностей – это совершенствование отношений с партнерами в цепи поставок;
- уровень базовых положений – это рыночная ориентация.

Масштабные ассортиментные проекты, особенно связанные с достижением стратегических целей компании, чаще всего требуют привлечения дополнительных людских ресурсов. При этом необходимо не только найти **персонал** необходимой квалификации, но и протестировать его, определить необходимость дополнительного обучения. К тому же в ходе реализации проекта может появиться необходимость в пополнении группы, а после встать вопрос о выводе специалистов из штата компании. Эти проблемы может решить аутсорсинг персонала, под которым понимается привлечение специалистов компании-провайдера для выполнения определённых работ.

Более подробно трансформация элементов изменения ассортиментным портфелем рассмотрена автором в коллективной монографии «Цифровая экономика: проблемы и последствия современных технологий» [18, с. 32–46].

Тактические результаты изменений ассортиментного портфеля в **маркетинге и продажах** должны включать в себя: изменение объема продаж в натуральном и в стоимостном выражении в совокупности по портфелю, а также по отдельным SKU в динамике; изменение общей маржинальности ассортиментного портфеля и отдельных SKU. Индикаторами, доступными для мониторинга данных результатов, могут быть следующие: повышение частоты и изменение количества заказов, изменение рыночной доли компании и пр. При оценке стратегических изменений ассортиментного портфеля компании проводят сравнительный анализ продуктов, цен конкурентов, их динамики, уровень дифференциации продуктов, а также действия конкурентов по адаптации к внешней среде, в том числе сегментацию, позиционирование, комплекс маркетинга и пр.

Ожидаемыми тактическими результатами влияния изменений ассортиментного портфеля на **производство** являются следующие: изменение объемов производства; изменение времени про-

стоя оборудования; изменение производственных потерь в абсолютном и относительном выражении.

Одним из ключевых показателей производства является объем выработки за определенный период времени. Изменение объемов выработки в результате влияния изменений ассортиментного портфеля можно определить по формуле:

$$\Delta P = P_{max} \times (OEE_1 - OEE_0), \quad (1)$$

где  $\Delta P$  – изменение объемов производства за период;

$P_{max}$  – максимально возможный объем производства за определенный период по паспорту оборудования или декларируемый поставщиком оборудования;

$(OEE_1 - OEE_0)$  – изменение показателя общей эффективности работы оборудования (Overall Equipment Effectiveness, OEE), который рассчитывается следующим образом:

$$OEE = ME \times A, \quad (2)$$

где ME (Machine Efficiency) – критерий эффективности оборудования;

A (Availability) – критерий доступности, который учитывает потери времени, связанные с простоями оборудования (Down Time Loss).

Изменение критерия эффективности оборудования под влиянием изменений ассортиментного портфеля можно вычислить с помощью формулы:

$$\Delta ME = \frac{P_1 - P_0}{P_{max}}, \quad (3)$$

где  $P_i$  – фактический объем производства годной продукции за определенный период.

Изменение критерия доступности можно вычислить по формуле:

$$\Delta A = \frac{(pDT_1 - pDT_0) + (uDT_1 - uDT_0)}{OT}, \quad (4)$$

где pDT – это время плановых простоев оборудования, к которым относятся технологические простои, чистка оборудования, смена материалов, планово-технические ремонты, смена ассортимента;

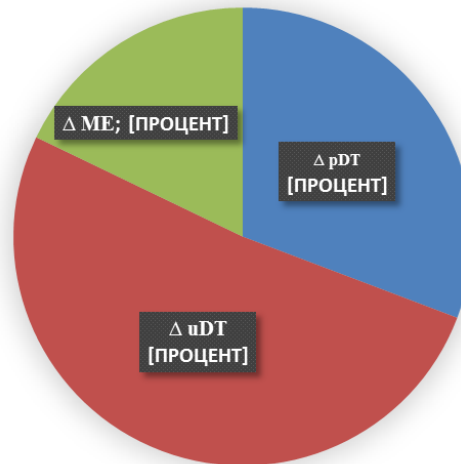
uDT – это время внеплановых простоев оборудования, к которым относятся технические поломки и проблемы с материалами;

OT – это максимально возможное операционное время работы оборудования.

Таким образом, по предложенной автором методике эффект влияния изменений в ассортиментном портфеле на объем выработки является взаимосвязанной совокупностью изменений эффективности оборудования (ME), плановых (pDT) и внеплановых простоев (uDT). Эффект влияния

изменений ассортиментного портфеля на каждый из критериев можно определить с помощью формул 1–2. Влияние изменений ассортиментного портфеля на три вышеуказанных критерия показано на примере перерабатывающего предприятия целлюлозно-бумажного комплекса на диаграмме (рис. 2). Рассматриваемое производствен-

ное предприятие является одним из крупнейших игроков с широко диверсифицированным ассортиментным портфелем. На данной диаграмме видно, что изменение в ассортиментном портфеле оказало наибольшее влияние на изменение внеплановых (51 %) и плановых (31 %) простоев.



**Рис. 2. Влияние изменений ассортиментного портфеля на производительность оборудования на примере перерабатывающего предприятия целлюлозно-бумажного комплекса**

Ожидаемыми результатами влияния изменений ассортиментного портфеля на **логистику** (в т.ч. информационную, транспортную, складскую) и логистику закупок являются изменения следующих затрат компании: точность движения материальных потоков всей цепи поставок, влияющая на административные издержки цепи поставок; средневзвешенная цена закупок за 1 единицу; затраты на хранение запасов сырья, материалов и полуфабриката; изменение площадей хранения готовой продукции в связи с необходимостью доступа к каждому SKU; изменение объемов погрузо-разгрузочных работ склада; изменения затрат транспортной логистики; стоимость «замороженных» оборотных средств компании, в т.ч. материалы, полуфабрикаты и готовая продукция, занимающая ограниченные складские площади компании.

В современных условиях фокус смещается с поисков конкурентных преимуществ локализо-

ванных компаний к конкуренции цепей поставок. Увеличение конкурентоспособности, прибыльности и удержания клиентов возможно лишь при условии удовлетворения запросов всех заинтересованных сторон цепи поставки. Именно поэтому компании значительное внимание уделяют оценке удовлетворенности заинтересованных сторон, их уровню доверия и лояльности. Основные стратегические результаты в логистике, которые достигаются от изменений ассортиментного портфеля: уровень доверия, лояльности, удовлетворенность клиентов и бизнес-партнеров в цепи поставки, их готовность предоставить информацию, открытость для сотрудничества, ускорение процессов коммуникации и пр.

Синергетический эффект влияния изменений ассортиментного портфеля на ограниченные ресурсы компании вычисляется в изменении показателей продаж, производства и логистики (табл. 2).

Таблица 2

**Влияние изменений ассортиментного портфеля на производственные результаты компании**

Элемент управленческого анализа	Относительные изменения элементов									
	1					2				
Темп изменения количества SKU в портфеле	-40%	-30%	-20%	-10%	0	10%	20%	30%	40%	
Темп изменения объема производства	2%	1%	1%	0%	0	-1%	-1%	-2%	-2%	

1	2								
Темп изменения затрат на внешнее хранение	-50%	-40%	-30%	-20%	0	20%	30%	40%	50%
Темп изменения затрат на транспортировку к местам хранения	-52%	-42%	-32%	-22%	0	22%	32%	42%	52%
Изменение коэффициента оборачиваемости запасов	-10%	-10%	-7%	-3%	0	3%	7%	10%	10%

На основании табл. 1 построим график влияния изменений ассортиментного портфеля на ограниченные ресурсы компании (рис. 3), где по шкале ОХ будет находиться темп изменений ассортиментного портфеля, а на шкале ОУ – изменения ограниченных ресурсов компании.

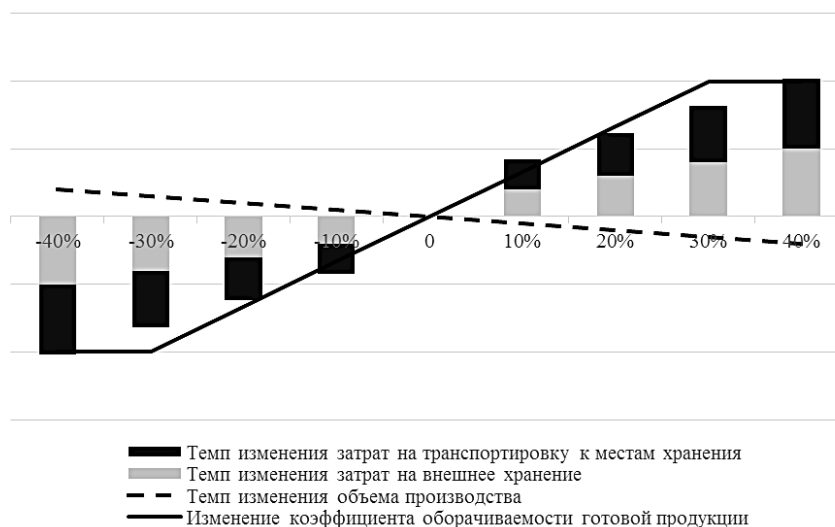


Рис. 3. Влияние изменений ассортиментного портфеля на ограниченные ресурсы компании

Темп изменения количества SKU в ассортиментном портфеле – это рост или уменьшение количества SKU в ассортименте компании. Диапазон изменений в рассматриваемом примере – от -40 % до +40 %.

Изменение объема производства – это рост или уменьшение объема производства в абсолютном и в относительном выражении. Диапазон изменений в рассматриваемом примере – от +2 % до -2 %.

Изменение коэффициента оборачиваемости запасов на складах – это ускорение или замедление оборачиваемости запасов, под которой понимается показатель обновления запасов сырья, материалов и готовой продукции в течение определенного расчетного периода. Диапазон изменений в рассматриваемом примере – от -10% до +10%.

Темп изменения логистических затрат – это уменьшение или увеличение затрат на хранение запасов, а также уменьшение или увеличение транспортных затрат на перевозки готовой продукции к местам хранения. Затраты на хранение и транспортировку взаимосвязаны между собой, но изменяются в разной степени в зависимости от

ограничений производственно-складских ресурсов. Диапазон изменений в рассматриваемом примере – от -52 % до +52 %. Значительный диапазон связан с особенностью логистических затрат рассматриваемого примера промышленной отрасли: относительно низкая стоимость одной единицы продукции со значительной долей удельных коммерческих (в т.ч. логистических) затрат с постоянной тенденцией к росту. Значительная доля логистических затрат связана со сложной системой транспортировки и хранения грузов. Тенденция к увеличению коммерческих накладных расходов перерабатывающих предприятий целлюлозно-бумажного комплекса наблюдается в связи со следующими логистическими особенностями формирования ассортиментного портфеля:

– из-за роста объемов прямых поставок от производителей в федеральные торговые сети происходит снижение высоты паллеты с готовой продукцией, предназначенной для транспортировки. Это связано с применяемыми стандартами хранения грузов на распределительных центрах, где хранятся грузы для федеральных торговых



сетей. Из-за этих особенностей объем заполнения грузовых автотранспортных средств составляет 75 % от максимального заполнения;

– из-за особенностей формирования цены на готовую продукцию в условиях годовых тендеров и высококонкурентной среды производители санитарно-гигиенической продукции уменьшают вес рулонов, в связи с чем уменьшается вес перевозимой транспортной упаковки. Из-за этих особенностей объем заполнения грузовых автотранспортных средств составляет 35 % от максимального заполнения.

### Заключение

Обновление ассортимента портфеля имеет смысл только тогда, когда вносимые изменения сопряжены с иерархией целей предприятия: достижение заданных показателей качества функционирования, общего объема продаж и производства продукции, перестройка системы в интересах уменьшения расхода ресурсов и пр. Основой

модели изменений становятся новые долгосрочные бизнес-задачи процесса управления ассортиментным портфелем, решение которых обеспечивается посредством организационных структур, информационных систем, культуры и персонала. Представленная в статье оценка результатов включает в себя анализ влияния ассортиментного портфеля на дефицитные ресурсы цепи поставок в долгосрочном горизонте планирования: финансовые ресурсы, человеческие ресурсы, ИТ-инструментарий, производственно-складские мощности, оборотные средства материально-сырьевой базы. К внешним ограничениям относятся ограничения, связанные с цепью поставки и конкурентной средой в отрасли. Положительные результаты изменений ассортиментного портфеля можно рассматривать как стратегический ресурс, позволяющий промышленным компаниям иметь серьезные конкурентные преимущества на рынке.

### Список литературы

1. Аакер Д., Йохимштайлер Э. Бренд-менеджмент. М.: Юнайтед Пресс, 2014. 192 с.
2. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг-менеджмент. СПб.: Питер, 2015.
3. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Паблишер, 2016.
4. Райс Э. Стратегия фокусирования. Специализация как конкурентное преимущество. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 352 с.
5. Траут Дж. Новое позиционирование. СПб.: Питер, 2002. 192 с.
6. Адизес И.К. Как эффективно управлять изменениями обществе, бизнесе и личной жизни. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 368 с.
7. Greiner L., 1972. Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review, Vol. 50, July–August, 4: 37–46.
8. Drucker P.F., 1974. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. NY: Harper L Rom.
9. Квинн Д.Б. Управление стратегическими изменениями. М.: МЦДО «ЛИНК», 1996.
10. Kelly K., 1998. New Rules for the Economy. NY: Viking.
11. Лютенс Ф. Организационное поведение: пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1999.
12. McGregor D. Human Side of Enterprise. URL: <http://www.psgoodrich.com/pc/docs/ARTICLES/HumanSideOfEnterprise.PDF> (дата обращения: 27.07.19).
13. Mayo E. The Social Problems of an Industrial Civilization. URL: <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.264316/page/n1> (дата обращения: 27.07.19).
14. Chandler A.D., 1962. Strategy and Structure. Cambridge (MASS).
15. Петракова Е.Е., Бушуева Л.И. Управление изменениями в корпорации // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2005. № 3.
16. Бушуева Л.И. Трансформация систем информационного обеспечения маркетинговой деятельности организаций в рамках концепции маркетинга взаимоотношений // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2014. № 1. С. 105–117.
17. Гарина Е.П. NPD-процесс как единый процесс разработки промышленного продукта // Проблемы экономики и менеджмента. 2014. № 12(40). С. 25–28.
18. Бушуева Л.И., Афанасьев В.Б. Адаптационная модель управления изменениями в ассортиментном портфеле в условиях цифровой трансформации // Цифровая экономика: проблемы и последствия современных технологий: коллективная научная монография / под ред. д.э.н. А.В. Полянина. Орел: Изд-во Среднерусского института управления – филиала РАНХиГС, 2019. 222 с. С. 32–46.

## References

1. Aaker D., Johimshtajler E. *Brend-menedzhment* [Brand management]. Moscow: United Press, 2014. 192 p.
2. Kotler F., Keller K.L. *Marketing-menedzhment* [Marketing management]. Saint-Petersburg: Piter, 2015.
3. Porter M. *Konkurentnoe preimushchestvo. Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustojchivost'* [Competitive Advantage. How to achieve a high result and ensure its stability]. Moscow: Al'pina Publisher, 2016.
4. Rajs E. *Strategiya fokusirovaniya. Specializaciya kak konkurentnoe preimushchestvo* [Focusing strategy. Specialization as a competitive advantage]. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 2014. 352 p.
5. Traut Dzh. *Novoe pozicionirovanie* [New positioning]. Saint-Petersburg: Piter, 2002. 192 p.
6. Adizes I.K. *Kak effektivno upravlyat' izmeneniyami obshchestve, biznese i lichnoj zhizni* [How to effectively manage changes in society, business and personal life]. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 2015. 368 p.
7. Greiner L., 1972. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, Vol. 50, July–August, 4: 37–46.
8. Drucker P.F., 1974. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. NY: Harper L Rom.
9. Kvinn D.B. *Upravlenie strategicheskimi izmeneniyami* [Strategic change management]. Moscow: MCDO «LINK», 1996.
10. Kelly K., 1998. *New Rules for the Economy*. NY: Viking.
11. Lyutens F. *Organizacionnoe povedenie: Per. s angl.* [Organizational behavior. Trans. from English]. Moscow: INFRA-M., 1999.
12. McGregor D. Human Side of Enterprise. Date Views 27.09.2019  
<http://www.psgoodrich.com/pc/docs/ARTICLES/HumanSideOfEnterprise.PDF>
13. Mayo E. The Social Problems of an Industrial Civilization. Date Views 27.09.2019  
<https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.264316/page/n1>
14. Chandler A.D., 1962. *Strategy and Structure*. Cambridge (MASS).
15. Petrakova E.E., Bushueva L.I. *Upravlenie izmeneniyami v korporacii* [Change Management in a Corporation]. *Corporate Governance and Innovative Development of the Economy of the North: Bulletin of the Research Center for Corporate Law, Governance and Venture Investments of Syktyvkar State University*, 2005, no. 3.
16. Bushueva L.I. *Transformaciya sistem informacionnogo obespecheniya marketingovoj deyatel'nosti organizacij v ramkah koncepcii marketinga vzaimootnoshenij* [Transformation of information systems for the marketing activities of organizations within the framework of the relationship marketing concept]. *Corporate Governance and Innovative Development of the Economy of the North: Bulletin of the Research Center for Corporate Law, Governance and Venture Investments of Syktyvkar State University*, 2014, no. 1.
17. Garina E.P. *NPD-process, kak edinyj process razrabotki promyshlennogo produkta* [NPD-process as a single process of industrial product development]. *Problemy ekonomiki i menedzhmenta* [Problems of Economics and Management], 2014, no. 12(40), pp. 25–28.
18. Bushueva L.I., Afanas'ev V.B. *Adaptacionnaya model' upravleniya izmeneniyami v assortimentnom portfele v usloviyah cifrovoj transformacii* [An adaptive model for managing changes in an assortment portfolio under conditions of digital transformation]. *Cifrovaya ekonomika: problemy i posledstviya sovremennyh tekhnologij: Kollektivnaya nauchnaya monografiya / Pod redakciej d.e.n. Polyana A.V.* [Digital Economy: Problems and Consequences of Modern Technologies: Collective Scientific Monograph. Ed. by Doctor of Economics Polyana A.V.]. Orel: *Izdatel'stvo Srednerusskogo instituta upravleniya – filiala RANHiGS* [Publishing house of the Central Russian Institute of Management – RANEPА branch], 2019. 222 p.: 32–46.

---

**Для цитирования:** Афанасьев В. Б. Влияние изменений ассортимента портфеля на результаты деятельности компании // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2019. № 3. С. 65–74. DOI: 10.34130/2070-4992-2019-3-65-74

**For citation:** Afanasyev V. B. Impact of product portfolio's changes on company's results // Corporate governance and innovative economic development of the North: Bulletin of the Research Center of Corporate Law, Management and Venture Capital of Syktyvkar State University. 2019. No. 3. P. 65–74. DOI: 10.34130/2070-4992-2019-3-65-74