

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

*Скопенко Н.С., д.е.н., професор
Свєєва-Северина І.В., к.е.н., доцент*

Для підприємства однією з основних запорок успіху є формування оптимального асортименту, який би відповідав ситуації на ринку, задовольняв потреби споживачів, сприяв найефективнішому використанню сировинних, технологічних, фінансових та інших ресурсів для виготовлення продукції з низькими витратами та забезпечував отримання бажаного прибутку.

Формування асортименту таким чином, щоб відбувалось одночасне задоволення потреб споживачів та досягнення достатнього рівня прибутковості операційної діяльності, є для підприємств, що прагнуть вижити у ринковому конкурентному середовищі, одним із першочергових завдань. Потреба суміщення принципів маркетингу із наявними обмеженнями внутрішнього середовища вимагає від підприємств імплементації в свою діяльність сучасних, прогресивних методик формування асортименту.

Існує велике різноманіття методик, які допомагають планувати та корегувати товарний асортимент, який повинен відповідати специфіці діяльності цього підприємства. Кожне підприємство вибирає для себе такий інструмент, який вважає за правильний. На вибір впливає те, яку продукцію виготовляють, якому сегменту її представляють, до якої галузі належить діяльність підприємства, в якому конкурентному середовищі доводиться діяти та інші чинники. Але використання жодного з наявних методів не може гарантувати бажаного результату. Адже всі вони мають як переваги, так і недоліки.

Планування та формування збалансованого асортименту є одним із інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства та отримання бажаного прибутку. Незбалансованість асортиментного портфеля призводить до зниження рівня прибутку, втрати конкурентних переваг на ринку, неправильного

розподілу інвестицій. Тому перед фахівцями постає завдання спланувати оптимальну структуру асортиментного портфеля підприємства.

Отже, суть проблеми формування асортименту є в плануванні фактично усіх видів діяльності, спрямованих на добір продуктів для майбутнього виробництва і реалізації на ринку та на приведення характеристик цих продуктів у відповідність з вимогами споживачів. Формування на основі оптимізації асортименту продукції – безупинний процес, що продовжується протягом усього життєвого циклу продукту, починаючи з моменту зародження задуму про його створення і завершуючи вилученням з товарної програми.

Оптимальним та збалансованим, вважається асортиментний портфель, який має у своєму наборі стратегічні бізнес одиниці, що знаходяться на початкових етапах життєвого циклу і мають перспективу в розвитку, тобто забезпечуватимуть прибутки в майбутньому, й товари, які уже завоювали свою долю на ринку, знаходяться на етапі зрілості та є основним джерелом прибутку.

Питання про планування, формування перспективного товарного асортименту, його подальшу оптимізацію за допомогою різних методів, управління ним протягом всієї діяльності підприємства, внесення змін у відповідь на потреби ринку та діяльність конкурентів розглядаються у багатьох працях зарубіжних і вітчизняних вчених, таких як А. Г. Аганбегян, Д. Е. Абдрахимов, А. В. Акофф, Л. А. Бірман, А. В. Бабкін, М. Н. Бродський, Е. Ю. Гончаров, А. Р. Єфимов, Л. В. Канторович, А. Е. Карлик, В. А. Книш, Г. Н. Кобзєв, К. В. Кузнецов, А. В. Міщенко, Н. В. Нестерович, В. В. Новожилов, А. Н. Петров, В. І. Смирнов, Г. В. Сухадольский, В. В. Щербаков, а також П. Друкер, І. Ансофф, Ф. Котлер, М. Портер, О. Уільямсон, Ф. Хайек та ін. [1-7].

Так, наприклад, Котлер Ф.у книзі «Основи маркетингу» розглянув способи розширення наявного асортименту .

У роботах вітчизняних науковців як Крикавського Є. та Чухрай Н. досліджено способи оптимізації в управлінні товарним асортиментом та розглянуто ABC і XYZ аналізи, проаналізовано можливу інтеграцію цих методик .

Зотов В. у науково-практичному посібнику описав стратегічне

та оперативне управління асортиментом виробничо-торговельних та торгово-закупівельних підприємств [5].

Юлдашева О. розглянула побудову матриці Boston Consulting Group для аналізу портфеля фірми та етапи планування товарного асортименту.

Існує багато методик, що використовуються для аналізу наявного асортименту та за допомогою яких можна дійти висновків щодо подальших дій підприємства, пов'язаних з оптимізацією асортиментного портфелю. Найпоширенішими з них є ABC та XYZ аналізи, їх комбінування, побудова БКГ матриці, матриці General Electric, метод «Дібба-Сімкіна», метод «Маркой» та інші[1-7].

ABC/XYZ аналіз стосовно до продуктового портфеля. Ідея методу ABC-аналізу ґрунтується на підставі принципу Парето: «за більшість можливих результатів відповідає відносно невелике число причин». Даний метод аналізу отримав велике розповсюдження, завдяки універсальності, простоті та ефективності. За допомогою цього аналізу групи продукції розбиваються за ступенем впливу на загальний результат. Принципом групування може бути розмір виручки, одержаної від конкретної групи продуктів, обсяг продаж або інші параметри.

Метод оцінки продуктового портфеля Дібба-Сімкіна. Одержана в результаті даного аналізу класифікація товарів дозволяє визначити основні напрямки розвитку окремих товарних груп, виявити пріоритетні позиції асортименту, оцінити ефективність структури асортименту і шляхи її оптимізації. Для аналізу використовуються дані про динаміку продажів і змінних витрат. На основі співвідношення обсягу продажів у вартісному вираженні і внеску в покриття витрат товар відноситься до однієї з 4 груп. Внесок у покриття витрат – це виручка від реалізації мінус змінні витрати.

Аналіз продуктового портфеля за адаптованою матрицею BCG. Матриця Бостонської Консалтингової Групи є класичним універсальним інструментом для аналізу асортиментного портфеля організації. За результатами побудови матриці BCG виділяються чотири групи товарів: «зірки», «дійні корови», «важкі діти» і

«собаки». Для кожної із цих груп існує власна пріоритетна стратегія розвитку.

Часто неможливо побудувати класичну матрицю BCG через відсутність необхідних даних і виникнення складностей у визначенні частки ринку конкурентів. Адаптована матриця будується на підставі внутрішньої інформації компанії і дозволяє зробити повноцінний аналіз і висновки. Вона будується за такими принципами:

- Вісь X – частка продажів продукту в обсязі продажів компанії;
- Вісь Y – темпи росту продажів продукту стосовно попереднього періоду;

- Точку розподілу товарів за темпами зростання можна визначити як середній темп зростання всіх продуктів компанії за оцінюваний період.

- Точка розподілу товарів за розміром частки в обсязі продажів визначається шляхом експертної оцінки після нанесення на матрицю всіх товарів.

- Розмір точки відображає внесок даного товару в прибуток компанії.

Метод оптимізації структури асортименту при існуванні ряду обмежень. Ще один спосіб визначення оптимальної структури асортименту – використання математичних методів, зокрема методу лінійного програмування.

Процедуру оптимізації асортименту випускаємої продукції можна звести до вирішення системи нерівностей (обмежень). Серед найбільш характерних обмежень, властивій більшості компаній, виділяють наступні: обмеження по обсягу продажів, по виробничих потужностях, по доступності ресурсів, за ціною. Можуть бути розраховані й інші види обмежень.

Останнє, що необхідно визначити – це критерій оптимізації для запропонованих обмежень. Як правило, показником, щодо якого проводиться оптимізація структури асортименту, виступає максимум прибутку компанії.

Оскільки в динамічних ринкових умовах оцінку ступеня впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства, а також і оцінку кількісних параметрів виробництва можна з високим відсотком ймовірності проводити лише в обмежених

часових рамках, то оптимальним буде формування асортименту підприємства на квартал.

Найчастіше використовується лінійне програмування, а саме симплекс-метод, з метою оптимізації асортименту. Симплекс-метод – алгоритм розв'язання оптимізаційної задачі лінійного програмування шляхом перебору вершин опуклого багатогранника в багатовимірному просторі.

Метод був розроблений радянським математиком Л.В. Канторовичем. У роботі «Математичні методи організації і планування виробництва», опублікованій в 1939 р., Л.В. Канторович показав, що всі економічні проблеми розподілу можуть розглядатися як проблеми максимізації деякої функції за наявності багатьох обмежувачів, отже, можуть бути вирішені за допомогою лінійного програмування [6].

Оцінка за методом Боровинського. Розглянуті вище методики аналізу асортименту є більшою мірою класифікаторами наявного асортименту і не відповідають на всі поставлені запитання (наприклад, аналіз отриманих з зовні пропозицій). Запропонована Дмитром Боровинським [1] концепція дозволяє робити комплексний аналіз досліджуваного сегмента ринку, зокрема визначати рівень продажів конкурентів і визначати місткість ринку в цілому.

У розробці Боровинського використовуються методи структурного, факторного, порівняльного аналізу, комплексний метод дослідження асортиментної політики, а також економіко-математичні, статистичні методи та методи вирішення завдань оптимізації із застосуванням комп'ютерного аналізу.

На кількість продажів впливає багато непорівнянних факторів, таких як рівень цін, наявність реклами на телебаченні, зовнішній вигляд та ін. Врахувати всі ці фактори, можна лише запровадивши шкалу оцінки кожного параметра (наприклад, три- або п'ятибальну). Першим кроком формалізації асортиментної політики є аналіз наявного асортименту, тому автор методики пропонує свою схему як доповнення до аналізу. Оцінюється кожен товар, отримується таблиця значень параметрів за всім наявним асортиментом [1].

Метод «директ-костинг». Одним з найважливіших факторів успіху у конкурентній боротьбі компанії є лідерство у витратах, і, як наслідок – мобільність ціни, що дозволяє швидко реагувати на дії конкурентів, знизити негативні наслідки сильних цінових «ударів» ринку, а також залишає можливість отримати прибуток при найнесприятливішій поточній ринковій ситуації. Тому, керуючи асортиментом, крім досягнення відповідності асортименту цілям і ресурсам бізнесу, необхідно забезпечити його відповідність умовам зовнішнього середовища (ринку) розглянутого суб'єкта.

Новий підхід до розв'язання асортиментної задачі заснований на системі «директ-костинг». Сутність системи – в організації роздільного обліку змінних і постійних витрат та використання його переваги з метою підвищення ефективності управління. При розробці асортиментної політики виходять із наступних міркувань – якщо проміжний маржинальний дохід покриває хоча б частину постійних витрат підприємства, то даний вид продукції гідний лишатися в асортименті. При цьому перевага віддається тим видам продукції, які беруть на себе більше постійних витрат.

Комплексна оцінка асортименту Варламова. Відповідно до концепції А.Варламова, проблему формування асортименту необхідно розглядати з урахуванням всіх трьох змінних – цілей бізнесу, його ресурсів і зовнішніх умов.

Оскільки існуючі методики орієнтуються тільки на першу із змінних, то виникла потреба створити комплексну методику, що враховує всі змінні [2]. Для цього має сенс увести новий показник – коефіцієнт адекватності ринку. Він характеризує ступінь наближення аналізованого товару до якогось еталонного зразка, що буде відповідати найбільш конкурентоспроможному на ринку виробу. Інтерпретація показника рівня адекватності ринку наступна: дана позиція асортименту тим більше ефективна для підприємства, чим ближче значення її показника адекватності ринку до еталона. Автор методики вважає, що чим ближче до одиниці коефіцієнт адекватності ринку по кожній асортиментній позиції підприємства, тим більше стійко воно функціонує.

Аналіз взаємозалежного попиту на основі кореляції. Асоціативний аналіз (або аналіз взаємозалежного попиту) краще

використовувати на початку діяльності компанії, при плануванні асортименту і при наявності чітких логічних груп. Згодом, з появою результатів продажів і при відсутності чітких логічних груп правильним буде визначати взаємозалежний попит. Подальше дослідження відбувається за допомогою кореляційно-регресивного аналізу.

Метод експертних оцінок. Найпоширеніший із способів аналізу асортименту, але не завжди найбільш ефективний. Перевага використання методу експертних оцінок полягає в тому, що він дозволяє враховувати і оцінювати неформалізовані фактори, наприклад перспективність товару.

При оптимізації структури асортименту потрібно знайти рішення, яке буде найкращим з погляду збільшення прибутку, доступності ресурсів, росту продажів і завоювання нових ринків. До складу експертної комісії, на наш погляд, доцільно вводити наступний персонал підприємства:

- головного технолога або технолога асортиментного напрямку, що відповідає за технологічну розробку і узгодження нового продукту;

- менеджера по маркетингу і продажам, який оцінює попит на схожу продукцію, і формулює рекламну підтримку нового товару;

- логістика або менеджера відділу постачання, який повинен проаналізувати забезпеченість потрібними сировиною і матеріалами за налагодженими контактами, транспортними домовленостями;

- бухгалтера або фінансового менеджера, що оцінює перспективну прибутковість (рентабельність) продажів нового товару.

Формування оптимальної структури асортименту в рамках цього методу зводиться до визначення набору показників, які експерти оцінюють за десятибальною шкалі. Як правило, у якості напрямків аналізу вибираються перспективність, економічна привабливість товарної позиції, доступність ресурсів. Рішення про набір показників для кожного напрямку приймає відповідний підрозділ.

Після того як показники відібрані, експерти з відповідних підрозділів присвоюють їм бали. Потім по кожній аналізованій

товарній позиції розраховуються сумарний бал з урахуванням її вагомості, а також питома вага в загальній сумі балів. За підсумками ранжирування, проведеного експертною комісією, на підставі виділених критеріїв (список критеріїв може бути розширений до кількості, необхідної для ухвалення остаточного рішення) необхідно вивести інтегральний коефіцієнт по кожному виду нової продукції. Відповідно до результату і формується структура асортименту.

Кожен з методів акцентує увагу на різних аспектах портфельного аналізу та відповідає на різні питання щодо оптимізації асортименту. Обираючи серед них, необхідно пам'ятати, що жодна з наявних методик не охоплює всі чинники, що можуть впливати на зміни в портфелі підприємства. Більшість з них охоплюють 2-4 показника. Але цього мало, щоб зробити достатньо правильні висновки щодо оптимальності свого асортименту та необхідних змін. В таблиці 1 наведено характеристика декількох методів для аналізу та оптимізації наявного асортименту продукції.

Для проведення повноцінного аналізу асортименту бажано сполучати кілька відомих і універсальних методів, можливих для адаптації до ситуації для конкретного підприємства.

При використанні будь-якого із способів аналізу асортименту необхідно враховувати час присутності товару на ринку, аналіз представленості даної продукції у конкурентів та існуючі ринкові тенденції, наприклад, зростання популярності прихильників здорового способу життя диктує виробникам наявність спеціальних продуктів в асортименті. З часом змінюються уподобання клієнтів, ринкова кон'юнктура, стратегії конкурентів, умови постачальників та посередників, з'являються нові технології, нові конкуренти, замітники товарів, а це все впливає на привабливість, конкурентоспроможність та прибутковість асортименту. Таким чином, необхідно постійно аналізувати та контролювати набір стратегічних бізнес одиниць і проводити перегляд складу асортиментного портфеля, змінюючи та доповнюючи його.

Таблиця 1

Основні методи аналізу асортименту продукції

Методи	Критерій, що використовуються при аналізі	Час проведення	Кількість груп, на які ділиться асортимент	Основна мета використання методу	Переваги методу	Недоліки методу
Матриця БКГ	Доля ринку та темп росту ринку	Раз на рік	чотири	акцентує увагу на русі готівки, потребах в інвестиціях і прибутковості кожної СБО, а також на вигодах від перерозподілу фінансових ресурсів з метою оптимізації свого портфеля	проста і доступна для розуміння; наочність отриманих результатів; показує види фінансових рішень щодо кожної стратегічних бізнес одиниць	аналітично не закінчена і потенційно може ввести в оману; рекомендації указують лише загальну стратегічну орієнтацію і вимагають уточнення
Матриця General Electric	Привабливість ринку та конкурентоспроможність СБО	Раз в 2-3 роки	дев'ять	визначення пріоритетності інвестування в різні види СБО і для перерозподілу ресурсів	вказує напрям пріоритетного інвестування; використовується більший набір чинників	не забезпечує реальних рекомендацій з розробки специфічних стратегій; відносна важкість збору інформації

ABC аналіз	Обсяг реалізації СБО або прибуток	щоміся ця	три	ранжирування товарів, що допомагає виявити, які СБО мають найбільший внесок у загальній сумі прибутку і дає можливість визначити пріоритети	простота проведення; наочність результату; затрачується мало часу; наявність інформації	не враховується динаміка попиту; використовується лише один показник для аналізу
Дібба- Сімкіна	Змінні витрати та динаміка продаж	Раз на квартал	чотири	класифікація товарів, щоб визначити напрями розвитку товарних груп і шляхи оптимізації товарного асортименту	легкість збору інформації; простота проведення; наочність результатів	не враховується сезонність; можливість помилки через неточність у розподілі витрат на постійні та змінні

Джерело: згруповано автором за даними [1-7]

Таким чином, розглядаючи методичні підходи до формування ефективного асортименту підприємства, можна виділити дві великі групи: методи, що орієнтовані на потреби ринку та преференцій споживачів, та методи, що базуються на економічному аналізі.

У сучасних умовах конкуренції ринок визначає необхідний йому асортимент, тому завданням підприємства є задовольнити попит краще і ефективніше, ніж конкуренти. Управління асортиментом, з точки зору Ф. Котлера, повинно проходити в два етапи: аналіз товарної лінії та ухвалення рішень про довжину товарної лінії, необхідність оновлення,

коригування або скорочення. Критерієм оптимальної довжини є загальний прибуток підприємства.

Перевагою методики Ф. Котлера є те, що карта позиціонування, яка будується на етапі аналізу товарної лінії, відображає позиції товарної лінії підприємства по відношенню до продукції конкурентів, і цим вона корисна для розробки ринкової стратегії товарної лінії. Недоліком вважається те, що при наповненні товарної лінії виникає ризик витіснення одних товарів іншими, а також введення в оману клієнтів компанії. Тому для уникнення небажаного ефекту від взаємодії товарів-субститутів необхідно надавати кожній товарній одиниці чітко помітні особливості. Крім того, для даної методики характерна відсутність кількісних оцінок [10].

Орієнтовані на ринок методи формування асортименту базуються на інформації, що отримана в результаті дослідження ринку товарів, суджень і потреб покупців, рівня конкуренції на ринку тощо. Так, наприклад, модель Розенберга враховує при формуванні товарного портфеля підприємства здатність товарів задовольняти певні потреби споживачів, визначені за результатами опитування, тобто базується на визначенні ринкової адекватності товарів.

Основним недоліком ринкових методів формування асортименту підприємства є їх переважна орієнтованість на потреби ринку та недостатня увага до питань внутрішньої економічної ефективності з точки зору завантаження виробничих потужностей підприємства, обіговості оборотних коштів, покриття

витрат, формування прибутку. В той же час недоліком методів формування асортименту, що базуються на економічному аналізі, є або повне ігнорування, або недостатній рівень врахування зовнішніх чинників ринкової кон'юнктури. Використання тільки їх може призвести до втрати ринкової конкурентоспроможності асортиментного портфеля підприємства.

На думку Г. Я. Гольдштейна – виробнича програма є результатом узгодження цілей фірми, таких як отримання максимального прибутку; врахування реальних фінансових і інших ресурсних можливостей; повне задоволення потреб ринку збуту; максимальне зниження виробничих витрат, у т. ч. і максимально можливе завантаження обладнання [3].

В цілому у процесі формування та оптимізації асортименту можливо виділити три основних етапи:

I етап. *Аналіз динаміки ринку і структури попиту.*

Необхідно провести аналіз динаміки продажів по товарних групах (окремим товарам, стратегічним бізнес одиницям), оцінити перспективи зміни попиту та конкуренції на сегментах ринку, на яких представлена або куди збирається виходити компанія зі своєю продукцією. На підставі отриманої інформації розробляються варіанти рішень по зміні структури асортименту, спрямовані на підвищення задоволеності споживачів, зміцнення конкурентної позиції компанії та/або збільшення частки ринку.

II етап. *Фінансовий аналіз розроблених пропозицій.*

Аналіз фінансових показників по товарних групах або окремих товарах (СБО) та обґрунтування доцільності зміни структури асортименту.

III етап. *Затвердження остаточного варіанта структури асортименту.*

Розробляється остаточний варіант рішення щодо оптимізації асортименту продукції компанії з урахуванням ресурсного забезпечення.

Отже, оптимізація асортименту являє собою ухвалення компромісного рішення, що найбільш повно враховує фінансові

очікування, ресурсні, виробничі та логістичні можливості та обмеження, а також сформовану на ринку ситуацію.

Визначення пріоритетів під час формування асортименту підприємства, належний рівень обґрунтування управлінських рішень, а також гнучке реагування на зміни кон'юнктури належать до першочергових завдань на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Адже на рівні з іншими чинниками, що впливають на прибуток, імідж, конкурентоспроможність підприємства та лояльність споживачів, збалансованість та перспективність асортиментного портфеля відіграє важливу роль. Необхідно зазначити, що ефективність оптимізації асортименту також залежить від регулярності її проведення.

Література.

1. Боровинский Д. Что продавать? // "Маркетолог". – № 2. – 2004. – С.22-25
2. Варламов А.С. Совершенствование управления ассортиментом // Известия ЧНЦ – 2002. – С.18-21.
3. Гольдштейн Г. Я. Основы менеджмента : учебное пособие / Г. Я. Гольдштейн. – Изд 2-е, дополненное и переработанное. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2003. – 230 с.
4. Гордеева Т. А. Оптимізація асортименту промислового підприємства з позиції маржинального підходу / Т. А. Гордеева // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту – Випуск 1 (14) – 2013 – С.113-120
5. Зотов В. В. Ассортиментная политика фирмы: учебно-практическое пособие / В. В. Зотов. – М. : Эксмо, 2006. – 240 с.
6. Канторович Леонид Витальевич: биобиблиографический указатель / Ред. С. С. Кутателадзе. – 2-е изд., перераб. и доп. – Новосибирск : Издательство Института математики, 2012. – 204 с.
7. Колесніков В. П. Формування та оптимізація товарного асортименту підприємства для внутрішнього і зовнішнього ринку / В. П. Колесніков // Наукові записки [Національного університету "Острозька академія"]. Економіка. – 2013. – Вип. 23. – С. 48-50