

**УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ НА СУЧАСНИХ  
ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ КРИЗИ  
IMPROVEMENT OF MANAGEMENT BY ASSORTMENT ON MODERN  
ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF CRISIS**

*У статті розглядаються способи оптимізації асортименту продукції промислового підприємства з метою скорочення загальних витрат. За допомогою розглянутих способів підприємство може опрацювати різні стратегії підтримки або відновлення балансу свого продуктового портфеля.*

**Ключові слова.** *Скорочення витрат, структура асортименту, оптимізація, управління асортиментом.*

*In the article the methods of optimization of assortment of products of industrial enterprise are examined with the purpose of cutback of the general spending. By the considered methods an enterprise can work different strategies of support or renewal of balance of the food brief-case.*

**Keywords.** *Cutback of spending, structure of assortment, optimization, management by an assortment.*

© **Вступ.** Більшість компаній в умовах економічного спаду і нестабільності на світових ринках починають шукати «рецепт втечі від кризи» у зниженні витрат, і це – абсолютно правильне рішення. Керівники впевнені в необхідності оптимізації витрат, але вжиті заходи часто не приносять бажаних результатів. Занадто великою виявляється спокуса віддати перевагу заходам, спрямованим на швидкий результат, який шкодить досягненню стратегічних цілей. Щоб не зазнати такого розчарування, скорочувати треба зайві, неефективні витрати, а не інструменти одержання доходу.

Серед потенційних напрямів скорочення витрат можна назвати наступні: скорочення витрат на персонал; оптимізація використання ресурсів;

оптимізація вартості залучення ресурсів; зростання ефективності виробництва; аутсорсинг; оптимізація стратегії продажів; оптимізація асортименту продукції.

**Постановка завдання.** Асортиментна політика – одна з найважливіших складових конкурентної стратегії компанії. Тому пошук способів економії варто починати з асортименту продукції або послуг. Оптимізація асортименту випускаємої продукції є одним зі способів підвищення ефективності роботи компанії. Чому таким важливим є оптимальний асортиментний портфель? Причин тому декілька. Оптимальний портфель заощаджує ресурси для розвитку нових напрямків і підвищення мобільності підприємства. При правильній оптимізації можливе значне збільшення прибутку при незмінній або меншій кількості продуктів, що випускаються. Які етапи включає цей процес, які методи оптимізації застосовуються на практиці і на що варто звернути увагу при зміні асортименту?

У процесі оптимізації асортименту виділимо три основних етапи.

**I етап.** Аналіз динаміки ринку і структури попиту. Підрозділ, відповідальний за управління асортиментом (як правило, це маркетингова служба), із встановленою періодичністю ініціює процес оптимізації.

Маркетинговий підрозділ аналізує динаміку продажів по товарних групах (окремим товарам), оцінює перспективи зміни попиту і конкуренції в сегментах, на яких представлена або куди збирається виходити компанія зі своєю продукцією (послугами). На підставі отриманої інформації фахівці з маркетингу готують варіанти рішень по зміні структури асортименту, спрямовані на підвищення задоволеності споживачів, зміцнення конкурентної позиції компанії і збільшення частки ринку.

**II етап.** Фінансовий аналіз розроблених пропозицій. Планово-економічна служба аналізує фінансові показники по товарних групах або окремих товарах і виносить свої висновки про зміну структури асортименту.

**III етап.** Затвердження остаточного варіанта структури асортименту. Робоча група, у яку входять фахівці маркетингового, економічного та інших

підрозділів (виробництво, закупівля, логістика), розробляє і узгоджує остаточний варіант рішення по оптимізації асортименту продукції компанії.

**Результати.** Процес оптимізації структури асортименту варто починати з визначення цілей компанії. Такими цілями в короткостроковому періоді можуть бути необхідність введення нових позицій або, навпаки, скорочення асортименту, коригування обсягів виробництва та цін.

Оптимальна структура асортименту повинна забезпечувати максимальну рентабельність і достатню стабільність компанії в цілому. На нашу думку, для більшості українських підприємств основний резерв оптимізації закладений у скороченні асортиментного ряду. Занадто великий асортимент погано позначається на економічних показниках: з'являється багато позицій, які за обсягами продажів не можуть вийти навіть на рівень беззбитковості. Крім того, великий асортимент змушує розпорошувати сили компанії, утрудняє грамотну пропозицію товару клієнтові.

Потрібно обов'язково враховувати, що асортимент не можна розширювати бездумно. Адже кожен продукт в асортименті віднімає ресурси підприємства, однак продукти з часом втрачають актуальність, застарівають, тому робота з інвентаризації повинна проводитися регулярно на основі новітніх методик оцінки ролі продукту і його перспективності на ринку. Оптимізація асортименту являє собою ухвалення компромісного рішення, що найбільш повно враховує фінансові очікування, виробничі і логістичні можливості та обмеження, а також сформовану на ринку ситуацію.

При ухваленні рішення про структуру асортименту необхідно керуватися не тільки міркуваннями економічної ефективності, але і враховувати стратегічні інтереси. Зрозуміло, що якщо сьогодні скоротити частку низькорентабельних товарів, то завтра стануть неминучими втрати покупців, які хочуть купувати всі товари в одного постачальника. Тому підприємства змушені балансувати між власними інтересами та інтересами клієнтів.

Не можна забувати також, що продуктовий портфель підприємства впливає не тільки на прямий рівень продажів, але і на такі фактори як репутація

компанії, довгострокова лояльність до марки і пізнаваність основного бренда. Деякі продукти при однобічній оцінці асортименту можуть невинувато зникнути з портфеля підприємства, що позначиться на його репутації. У зв'язку із цим потрібно вміти сполучати тверезий кількісний розрахунок з урахуванням неочевидних довгострокових факторів.

Можна з великою долею ймовірності припустити, що виробничі витрати досить чутливі до розмірів асортименту. Значить, будь-яке розширення асортименту неминує спричиняє збільшення витрат. У більшості випадків зі збільшенням асортименту витрати збільшуються – зазвичай на 20-35% на одиницю продукції при подвоєнні загального асортименту. При цьому позитивні фінансові результати від змін в асортименті можуть мати місце тільки в майбутньому.

Однак, надмірне скорочення асортименту, крім зниження виробничих витрат може також спричинити різке зниження продажів, тому що вузький асортимент не буде задовольняти споживачів. Необхідно так збалансувати асортимент, щоб підприємство не несло зайвих виробничих витрат, а споживач лишився задоволеним запропонованим йому вибором продукції.

Тому ми розглянемо в цій публікації основні методи кількісного дослідження продуктового портфеля, їхні особливості, переваги і недоліки. Для проведення повноцінного аналізу асортименту бажано сполучати кілька відомих і універсальних методів, можливих для адаптації до ситуації в конкретній компанії.

**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 своїй універсальності, простоті і ефективності. Тому про нього – зовсім коротко.

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 і 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.

**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 ззовні 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 і 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 конкурентної боротьби 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 і 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. Він 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 шкалою. 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.

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.

**Висновки.** Провівши таку діагностику свого асортименту, підприємство може визначити перспективи розвитку асортименту на найближчий період, знайти напрями підвищення його прибутковості, опрацювати різні стратегії підтримки або відновлення балансу свого продуктового портфеля.

На закінчення потрібно відзначити, що ефективність оптимізації асортименту залежить від того, наскільки регулярно вона проводиться. Структура асортименту повинна переглядатися приблизно раз у півроку, а при зміні маркетингової політики – негайно.

Крім оптимізації існуючого асортименту необхідно брати до уваги перспективи виведення на ринок нових продуктів. І вже на етапі планування варто враховувати, яке вплив на діяльність компанії вчинить просування на ринок нового товару.

## 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. Николаева С.А. Особенности учета затрат в условиях рынка: система «директ–костинг»: теория и практика. — М.: Финансы и статистика. 1993.
4. [www.zhuk.net/articles.asp](http://www.zhuk.net/articles.asp)

*Надійшла до редколегії 12.02.2009 р.*

*Стаття рекомендована до друку д.е.н., професором Сологуб О.П.*