

**МЕТОДИ ОЦІНКИ РІВНЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ АСОРТИМЕНТНОГО  
ПОРТФЕЛЮ ФІРМИ НА РИНКУ М'ЯСНИХ ПРОДУКТІВ**

*Розглядаються питання, пов'язані з використанням методів оптимізації асортиментного портфелю фірми. Обґрунтована доцільність застосування методів ABC-аналізу, Дібба–Сімкіна, зворотного рейтингу. Здійснюючи подібний аналіз, компанія може визначити перспективи розвитку асортиментів і способи підвищення ефективності керування їм.*

*Ключові слова: асортимент, оптимізація, метод, прибутковість.*

W. O. SHIPULINA  
Khmelnitsky National University

**METHODS OF ESTIMATION OF LEVEL OF DIVERSIFICATION ASSORTMENT  
BRIEF-CASE OF FIRM AT THE MARKET OF MEAT PRODUCTS**

*Abstract – Questions, related to the use of methods of optimization assortment the brief-case of firm, are examined in the article. Grounded expedience of application of methods of ABC-analysis, Dibba-Simkina, reverse rating. At the unbalanced structure of assortments the level of income and competitiveness goes down on the segment of market. Carrying out a similar analysis, a company can define the prospects of development of assortments and methods of increase of management efficiency to them. At the use of method of the reverse rating we get an optimum assortment row, which provides optimization of the production program of enterprise. Application of method of the reverse rating at making decision about an update and eliminacii of separate positions in an assortment row, as a rule, gives far more reliable results in comparing to the use of method of the direct rating (statisticians of sales). The proper ground of assortments of products which is produced provides companies serious competitive edges.*

*Key words: assortment, optimization, method, profitability.*

**Постановка проблеми.** Товарна політика визначає ринкові дії товаровиробника або торговельного посередника на основі чітко сформульованої стратегії підприємства. Розроблена стратегія забезпечує формування асортиментів і його керування, рівень конкурентоспроможності товарів на необхідному рівні, визначення оптимальних товарних ніш (сегментів), відповідність упакування, маркування, сервісного обслуговування товарів. Нечіткість напрямків товарної політики послаблює структуру асортиментів через вплив випадкових або неврахованих поточних факторів, втраті контролю над конкурентоспроможністю й комерційною ефективністю товарів [3].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем обґрунтування й формування асортиментної політики підприємств присвячені праці відомих закордонних учених І. Ансофа, Г. Армстронга, Б. Бермана, А. Дайана, Н. Діксону, Ф. Котлера, Ж. Ламбена, Г. Мінцберга, М. Портера, українських учених В.Я. Кардаша, С.І. Чеботаря, С.М. Ілляшенка, Н.О. Бабенко.

**Метою статті** є визначення особливостей формування і диверсифікації товарного асортименту на виробничому підприємстві та визначення методів його оптимізації з метою підвищення ефективності діяльності підприємства, розширення ринкової частки, збільшення кількості клієнтів.

**Виклад основного матеріалу.** Асортиментна політика спрямована на: вивчення і задоволення запитів споживачів; використання технологічних знань; забезпечення стабільності фінансових результатів, коли оптимізація асортиментів дає очікуваний рівень рентабельності й обсяг прибутку; залучення нових споживачів; високий рівень гнучкості за рахунок диверсифікованості виробничої програми діяльності фірми.

Оптимально підібраний асортиментний портфель організації безпосередньо впливає на ефективність збутової діяльності, що дозволяє управляти маржинальним доходом й, отже, часткою чистого прибутку у обсязі продажу продукції. При незбалансованій структурі асортиментів знижується рівень прибутку і конкурентоспроможності на сегменті ринку і, спостерігається втрата ринку збуту підприємства [5].

Якісний і своєчасний аналіз асортиментів забезпечується використанням відомих і універсальних методів, які надають можливість на підставі отриманої інформації корегувати склад асортиментів. Аналіз асортиментного портфелю фірми містить у собі використання так званих “класичних схем” для аналізу портфелю компанії або “матриць аналізу”. Поняття категорії “портфель” компанії розглядається як набір товарів (послуг), що випускаються компанією або як сукупність важливих підрозділів фірми, і відповідно, тому дослідники оперують або категорією “товар”, або категорією “підрозділ”.

Одним з найбільш популярних і ефективних методів аналізу асортиментів є ABC-аналіз. Ідея ABC-аналізу будується на принципі Парето – відоме правило “20/80”. Результатом є комплектування продукції групи “А” (асортиментні позиції, сума часток з накопичувальним підсумком яких становить 80 % від загальної суми параметрів), групи “В” (асортиментні позиції, сума часток з накопичувальним підсумком яких становить від 81 до 94 % від загальної суми параметрів) і групи “С” (інші асортиментні позиції, сума часток яких становить від 95 до 100 % від загальної суми параметрів).

Аналіз по матриці BCG (Бостонської консалтингової групи) відображає позиції асортиментних груп у загальному обсязі продажів і з урахуванням темпу росту в порівнянні з базовим періодом. Точку розподілу товарів за темпами зростання визначають як середній темп зростання всього асортименту продукції за

певний період. Точка, що позначає товар, має розмір залежно від його внеску в прибуток компанії або маргінального доходу на обсяг від продажів даного товару. В результаті отримуємо чотири групи товарів відповідно до віднесення конкретного товару у відповідний квадрант: “зірки”, “дійні корови”, “важкі діти”, “собаки” і розробляємо відповідну продуктову стратегію.

Аналіз з використанням цієї матриці також необхідно здійснювати поквартально з метою прогнозу позиції товару в асортименті й впроваджувати заходи, спрямовані на усунення несприятливих тенденцій. Оптимальний варіант продуктового портфеля – це прибуткові продукти і продукти, що перебувають на стадії впровадження й росту. Продукти, що ставляться до другої категорії, розвиваються за рахунок першої.

Аналіз за методом Дібба–Сімкіна – це інструмент стратегічного аналізу, що дозволяє класифікувати продукцію за пріоритетними напрямками розвитку конкретних товарних груп, визначити ключові позиції асортиментного ряду, а крім того оцінити ефективність структури асортиментного ряду й розглянути напрямки її оптимізації [4]. Аналізується інформація про динаміку продажів і собівартості товару (причому в розрахунок береться лише змінна частина витрат, окрім їх постійної частини). По показниках співвідношення між обсягом продажів, вираженим у вартісних показниках, і внеском у погашення витрат продукція компанії може бути віднесена до однієї із чотирьох категорій (фінансовий внесок у покриття витрат розраховується як різниця між виторгом від реалізації товарів і змінних витрат).

Група товарів А є джерелом для додавання нових асортиментних позицій, вона приносить більший прибуток у порівнянні з іншими групами. Група товарів В1 має потенціал до збільшення прибутковості за рахунок активізації маркетингових зусиль. Група товарів В2 – це група з високим рівнем рентабельності і одночасно з високими обсягами продажів, що істотно збільшує прибуток компанії, тому слід посилити стимулювання збуту, рекламу, мерчандайзинг. Група товарів С має низький потенціал до збільшення прибутковості і доцільно проаналізувати поступову заміну цієї категорії. Додатковими факторами використання цього методу є: час присутності товару на ринку, інформація про обсяги виробництва цієї продукції у конкурентів, ринкові тенденції, (наприклад, популяризація здорового способу харчування з екологічно чистих видів сировини обумовлює збільшення попиту на екологічно чисті продукти харчування).

Оптимізація асортиментного портфеля припускає керування маржинальним доходом і часток чистого прибутку у виторзі компанії. Для пошуку варіантів оптимізації асортиментів розраховують наступні показники: точку беззбитковості, граничний прибуток, обсяг продажів [1]. Відомо, що виробничі витрати дуже чутливі до складу асортиментів. Наприклад, скорочення наполовину асортиментів підвищує продуктивність на 30 %, скорочує витрати на 17 % і істотно знижує точку беззбитковості. Повторне скорочення асортиментів підвищує продуктивність на 75 %, скорочує витрати на 30 % і знижує точку беззбитковості більш ніж на 50 %.

У більшості випадків зі збільшенням асортиментів витрати збільшуються (зазвичай на 20–35 % на одиницю продукції при подвоєнні асортиментів). Це теорія перевірена на практиці, однак, надмірне скорочення асортиментів крім зниження виробничих витрат може також привести до різкого зниження продажів, тому що вузькі асортименти не буде задовольняти споживачів.

Оновлення асортименту часто пов’язане з елімінацією продукту (виведенням), тому що збільшення параметрів асортиментів (глибини, ширини) спричиняє безліч проблем, починаючи від обмеженого простору полиці і закінчуючи економічною обґрунтованістю існування позиції в асортименті. Оптимізувати процес елімінації можна із застосуванням методу зворотного рейтингу [2].

Вирішити завдання виведення на прикладі чотирьох сортів вареної ковбаси можливе, якщо на базі проведених опитувань відомі купівельні переваги споживачів, а саме: ковбаса молочна “Преміум” – 37 %, ковбаса молочна “Фірмова” – 30 %, сосиски “Люкс” – 19 %, сосиски “Лікарські” – 14 %. Варіанти елімінації потребують вилучення того з сортів, щоб ті, що залишилися, давали максимальний сумарний результат продажів. Також необхідно розглянути можливість продажу тільки двох сортів ковбаси, які варто залишити з мінімальною втратою в продажах.

Проведемо сумарний підрахунок переваг споживачів (за критерієм найбільшого обсягу продажів):

- 1) ковбаса молочна “Преміум”+ ковбаса молочна “Фірмова” + сосиски “Люкс” = 86 %;
- 2) ковбаса молочна “Преміум”+ ковбаса молочна “Фірмова” = 67 %;
- 3) ковбаса молочна “Преміум” = 37 %.

Розрахунок на основі “прямого рейтингу” не враховує деяких моментів, а саме: споживач може з легкістю замінити відсутній продукт іншим, хоча і не на тривалий період часу (табл. 1).

Таблиця 1

**Варіанти заміни продуктів споживачами у випадку відсутності одного з них**

Куплять на заміну у випадку відсутності:	Купують найчастіше, %:			
	ковбасу молочну “Преміум”	ковбасу молочну “Фірмова”	сосиски “Люкс”	сосиски “Лікарські”
ковбаси молочної “Преміум”	×	4	6	5
ковбаси молочної “Фірмова”	12	×	7	1
сосисок “Люкс”	13	7	×	2
сосисок “Лікарських”	7	0	2	×

Проаналізуємо купівельні переваги споживачів у випадку відсутності у продажу одного з сортів й результуючі продажі (табл. 2).

Таблиця 2

**Відсоток переваг у випадку елімінації одного з аналізованих продуктів**

Куплять на заміну у випадку відсутності:	Результати прямого рейтингу, %	Купують найчастіше, %:			
		ковбасу молочну "Преміум"	ковбасу молочну "Фірмова"	сосиски "Люкс"	сосиски "Лікарські"
ковбаси молочної "Преміум"	37	×	37+ 4	37 + 6	37 + 5
ковбаси молочної "Фірмова"	30	30 + 12	×	30 + 7	30 + 1
сосисок "Люкс"	19	19 + 13	19 + 7	×	19 + 2
сосисок "Лікарських"	14	14 + 7	14 + 0	14 + 2	×
Результуючі продажі	–	95	81	96	94

Фактор лояльності відіграє важливу роль у тому, що споживачем не буде обраний продукт конкурента. Як бачимо, максимальний результат продажів від трьох сортів отримано у випадку виведення сосисок "Люкс". Проаналізуємо варіант виведення двох сортів ковбаси – сосисок "Люкс" і сосисок "Лікарських" (табл. 3).

Таблиця 3

**Результуючі продажі у випадку елімінації двох видів продуктів**

Куплять на заміну у випадку відсутності:	Результати прямого рейтингу, %	Купують найчастіше:			
		ковбасу молочну "Преміум"	ковбасу молочну "Фірмова"	сосиски "Люкс"	сосиски "Лікарські"
ковбаси молочної "Преміум"	37	×	47	×	48
ковбаси молочної "Фірмова"	30	49	×	×	38
сосисок "Люкс"	19	×	×	×	×
сосисок "Лікарських"	14	23	×	×	×
Результуючі продажі	–	72	47	×	86

Відмова від сосисок "Люкс" і сосисок "Лікарських" мінімізує втрати обсягу продаж до 14 % (100–86 %). Доцільно провести аналіз того, який вид продукції забезпечує максимальний обсяг продажів (табл. 4). Як бачимо, продаж ковбаси молочної "Преміум" з урахуванням переваг споживачів в разі відсутніх у продажі трьох сортів дають 52 % від продажів у випадку наявності всіх чотирьох позицій, і це більше, ніж 50 % – аналогічний показник у ковбаси молочної "Фірмова".

Таблиця 4

**Результуючі продажі у випадку елімінації трьох позицій асортиментного ряду**

Куплять на заміну у випадку відсутності:	Результати прямого рейтингу, %	Купують найчастіше:			
		ковбасу молочну "Преміум"	ковбасу молочну "Фірмова"	сосиски "Люкс"	сосиски "Лікарські"
ковбаси молочної "Преміум"	37	×	52	×	×
ковбаси молочної "Фірмова"	30	50	×	×	×
сосисок "Люкс"	19	×	×	×	×
сосисок "Лікарських"	14	×	×	×	×
Результуючі продажі	–	50	52	×	×

Таким чином, метод зворотного рейтингу оптимізує асортиментний ряд в наступному порядку: ковбаса молочна "Преміум" + ковбаса молочна "Фірмова" + сосиски "Люкс" (96 %); ковбаса молочна "Преміум" + ковбаса молочна "Фірмова" (86 %); ковбаса молочна "Преміум" (52 %).

Застосування методу зворотного рейтингу у порівнянні з прямим рейтингом дає, як правило, кращий результат за рівнем обґрунтованості. Прийняття рішень про впровадження методу зворотного рейтингу визначає ліквідацію саме тій позиції в максимальній матриці асортиментів, що найменш відображається на обсязі продажу продукції. Рішення за прямим рейтингом може спотворити ринкову ситуацію і привести до небажаних наслідків – падіння обсягів продажу та втрати клієнтів.

Обмеженням в застосуванні методу зворотного рейтингу в процесі оптимізації товарного асортименту потребує розробки програмного забезпечення з метою прискорення вирішення проблем, а також підвищення ступеню варіативності прийнятих рішень. Такий підхід забезпечує зменшення витрат і можливість зниження ціни на продукцію та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Кількість товару, запропонованого споживачам вимірюється квотою, що виражені в пропорціях кількості SKU (Stock Keeping Unit) – ідентифікатор товарної позиції, одиниця обліку запасів, використо-

вуваний у торгівлі для відстеження статистики для реалізованих товарів, і саме відповідно до цієї квоти аналізована товарна позиція повинна бути в наявності. Планова кількість SKU у матриці переваг визначає кількість SKU у товарних групах відповідно до встановлених квот; сформована квота в кожній товарній групі подається асортиментними позиціями відповідно до їх рангу.

Розрахунок прямого рейтингу нового продукту будується на розрахунок споживчих трендів, росту сегмента, силі зонтичного бренда (найменування, використовуване для більш ніж одного товару), цінової еластичності й інших параметрів. В наявності достовірна інформація про те, у яку групу асортименту увійде нова пропозиція й на яку частку продажів у ньому претендує, тобто це призведе до перерозподілу загального обсягу продажу продукції.

Застосування методу зворотного рейтингу при прийнятті рішень про оновлення й елімінації окремих позицій в асортиментному ряді, дає набагато достовірніші результати у порівнянні із використанням методу прямого рейтингу (статистики продажів). Область застосування прямого рейтингу обмежена групами, сегментами, які мають низькі показники взаємозамінності для кінцевих споживачів. У тих випадках, де рівень взаємозамінності середній або високий, метод зворотного рейтингу дозволяє отримувати більш надійні результати і забезпечує найвищі обсяги продажу продуктів.

**Висновки.** Обґрунтування асортиментів продукції забезпечує компанії конкурентні переваги. Прагнення збільшити споживання існуючого товару за рахунок пошуку нових функціональних сфер й нових сегментів ринку визначає головне завдання товарної політики – керування асортиментами продукції, необхідні інвестиції для підвищення його прибутковості.

### Література

1. Абанин И. Модели оптимизации ассортиментной политики торгового предприятия / И. Абанин // Финансовая газета. – 2004. – № 43 (6710). – С. 12–15.
2. Алексеев А. Применение обратного рейтинга [Электронный ресурс] / А. Алексеев // Маркетинг менеджменту. – 2008. – № 5. – Режим доступа: [http://www.marketing.spb.ru/libmm/prin/reverse\\_rating.htm](http://www.marketing.spb.ru/libmm/prin/reverse_rating.htm)
3. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика промислового підприємства: управління стратегіями диверсифікації : монографія / С. М. Ілляшенко, Г. О. Пересадько. – Суми : Університетська книга, 2009. – 328 с.
4. Левчук Н. И. Состояние и проблемы развития мясопродуктов / Н. И. Левчук, О. Н. Левчук // Мясное Дело. – 2007. – № 3. – С. 38–41.
5. Памбухчянц О. В. Организация и технология коммерческой деятельности / О. В. Памбухчянц. – М. : Дашков и Ко. – 2005. – 636 с.

### References

1. Abany`n Y`. Modely` opty`my`zacy`y` assorty`mentnoj poly`ty`ky` trgovogo predpny`yaty`ya / Y`. Abany`n // Fy`nansovaya gazeta. – 2004. – # 43 (6710). – S. 12–15.
2. Alekseev A. Pny`meneny`e obratnogo rejty`nga [Elektronnyj resurs] / A. Alekseev // Markety`ng Menedzhment. – 2008. – # 5. – Rezhym dostupu: [http://www.marketing.spb.ru/libmm/pricing/reverse\\_rating.htm](http://www.marketing.spb.ru/libmm/pricing/reverse_rating.htm)
3. Ilyashenko S. M. Markety`ngova tovarna polity`ka promy`slovogo pidpny`yemstva: upravlinnya strategiyamy`dy`versy`fikaciyi : monografiya / S. M. Ilyashenko, G. O. Peresad`ko – Sumy` : Universty`tets`ka kny`ga, 2009. – 328 s.
4. Levchuk N. Y`. Sostoyany`e y` problemy` razvy`ty`ya myasoproduktov / N. Y`. Levchuk, O. N. Levchuk // Myasnoe Delo. – 2007. – # 3. – S. 38–41.
5. Pambuchy`yancz O. V. Organy`zacy`ya y` texnologiy`ya kommercheskoj deyatel`nosty` / O. V. Pambuchy`yancz. – M. : Dashkov y` Ko, 2005. – 636 s.

Надіслана/Written: 29.05.2014 р.

Надійшла/Received: 1.06.2014 р.

Рецензент: д.е.н., проф. О. О. Орлов