УДК 339.138:664.6

С.О. Малюк, канд. екон. наук, старш. викладач
Миколаївський інститут права Національного університету
«Одеська юридична академія»

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦІЇ

Постановка проблеми. Успішне існування вітчизняних підприємств в ринкових умовах визначається не тільки організацією внутрішньої роботи, а також його вмінням організувати свою роботу в зовнішньому середовищі, максимально використовуючи можливі зміни кон'юнктури ринку, та гнучко управляючи асортиментом виготовляємої продукції. Навіть оптимальний асортимент не залишається таким постійно, він потребує удосконалення в зв'язку із змінами у макро- і мікросередовищі підприємства. Управління асортиментом націлене на гнучке реагування вимогам ринку, забезпечення прибуткової діяльності підприємства. Вирішення цих завдань здійснюється шляхом включення нової продукції в асортимент та виключення із асортименту застарілої або нерентабельної продукції, а також модифікації існуючої.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Оптимізації управління асортиментом продукції присвячені праці таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як М. Портер [13], Т. Левітт [10], Ж.-Ж. Ламбен [5], М. Коленсо [4], І.Н. Герчікова [1], А.В. Скріпкін [2], А.С. Варламов [3], Р.А. Фатхутдінов [6], А.Н. Романов [8], О.Н. Бєлєнов, Т.М. Бугайова [9], Л.К. Сіротіна, М.Н. Тітова, Л.А. Шульгіна [11], М.Г. Долінська, І.А. Соловйов [12]. Але, більша частина наукових досліджень стосується управління асортиментом у торгівлі, та недостатньо дослідженими залишаються питання оптимізації асортименту продукції виробничих підприємств, що і обумовлює мету дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою написання статті є дослідження принципів та методів планування та управління асортиментом підприємства, тобто оптимізації асортименту, як одного з чинників підвищення конкурентоспроможності виробників.

Виклад основного матеріалу досліджень. Планування і керування асортименту – невід'ємна частина маркетингу. Навіть добре продумані плани збуту і реклама не зможуть нейтралізувати наслідки помилок, допущених раніше при плануванні асортименту [1]. Основна мета оптимізації асортименту тісно пов'язана із забезпеченням прибутку

підприємства на всіх етапах еволюції, а також з підвищенням загальної ефективності його діяльності. Управління асортиментом повинне забезпечувати міцні позиції підприємства в теперішній момент та постійну відповідність пропонованого товару на ринку майбутнім тенденціям попиту та пропозиції на ньому [2].

Слід зазначити, що для всебічного дослідження оптимальності асортименту, необхідно розглядати його в двох напрямках: з точки зору споживача, та з точки зору виробника. Споживач може вважати асортимент оптимальним, якщо продукція підприємства: забезпечує корисний ефект від використання; повністю відповідає його вимогам; забезпечує задоволення потреб. Виробник зможе визначити асортимент своєї продукції оптимальним за таких умов: забезпечення оптимальних витрат ресурсів; забезпечення підвищення ефективності виробництва; економічна доцільність випуску продукції тощо. Враховуючи зазначене вище, можна зробити висновок, що оптимальний асортимент, як для споживача, так і для виробника повинен задовольняти мінливі потреби споживача з максимально корисним ефектом та забезпечувати при цьому економічну доцільність виробництва продукції.

Таким чином, проблема оптимізації асортименту в умовах сучасного ринку стає, насамперед, об’єктом перспективного (стратегічного) управління підприємством. Лише після цього вона може розглядатися з погляду вдосконалення процесів виробництва і збуту товарів, а так само забезпечення їх поточної прибутковості, як найважливіших елементів управління відносно ефективного використання поточних можливостей фірми.

Аналізуючи вищевикладене, ми дійшли висновку: відповідність товарного асортименту стратегічним цілям, визначає стійку довгострокову конкурентну перевагу фірми.

Ефективність рішень по формуванню асортименту прямо визначає ступінь досягнення перерахованих вище цілей, що ставляться перед бізнесом. Тому оптимальність структури асортименту, її вдалість, повинна оцінюватися, насамперед, з погляду досягнення цілей бізнесу, а так само реалізації його місії. Думка економіста Варламова О. С. в оцінці зв’язку цілей бізнесу й ефективної асортиментної політики зводиться до того, що «забезпечення відповідності асортименту стратегічним цілям бізнесу є завданням товарної стратегії підприємства» [3]. На нашу думку, маркетинговий стратегічний підхід оптимізації управління асортиментом у купі становить чотири рівні, а саме: 1) стратегічне управління асортиментом продукції підприємства; 2) розробка асортиментної стратегії; 3) розробка тактичних установок у плануванні асортименту

продукції підприємства; 4) оперативне формування асортименту продукції підприємства.

Розробка товарної стратегії, насамперед, передбачає прийняття рішень щодо визначення сфери діяльності фірми. За твердженням американського економіста М. Коленсо [4]: «Будь-який менеджер, плануючи стратегію організації, вже на першій стадії її формування – визначення основних напрямків діяльності, підсвідомо оперує поняттями більш-менш конкретних товарів». Цю ідею, із прямим відбиттям у розробці товарної стратегії, реалізують у своїх роботах Ж.-Ж. Ламбен [5] і Р.А. Фатхутдінов [6]. Виходячи із цього, можна стверджувати, що формування товарної стратегії починається одночасно з початком розробки плану стратегії бізнесу, а її здійснення відбувається в контексті стратегічного менеджменту.

Проблемі взаємозв'язку стратегічних і тактичних установок, стосовно до управління організацією в цілому, присвячена одна з робіт провідного американського теоретика стратегічного управління, професора Гарвардської школи бізнесу М. Портера (M.E. Porter, What is strategy?) [7]. У даній роботі Портер розглядає проблему створення конкурентної переваги фірми, основою якої він вважає окремі бізнес-операції (скажімо, виробничого або комерційного характеру).

Стосовно проблеми формування асортименту, загальна конкурентна перевага фірми може розглядатися як складена з конкурентної переваги по її окремих асортиментних позиціях. Тому сумарна перевага, або, навпаки, відставання може бути презентовано як результат усієї сукупності операцій для всього товарного асортименту. Для забезпечення ефективності управління асортиментом, оцінка товарної стратегії повинна проводитися системно й безупинно, а також охоплювати всі рівні управління.

Важливо відзначити, що в рамках розробки товарної стратегії підприємства, здійснюється розробка його асортиментної структури. А. Романов стверджує [8], що асортиментна політика виражається у вигляді понять у системі показників, що характеризують можливості оптимального розвитку товарного асортименту. До таких показників, насамперед, відносяться:

• призначення товарів, їх основні властивості;

• зразковий перелік і різноманітність видів і різновидів товарів;

• рівень і частота відновлення асортименту, відповідні до очікуваних змін ринкової кон'юнктури;

• рівень цін на товари;

• рівень якості й сервіс.

Мета асортиментної політики – зорієнтувати підприємство на випуск товарів, найбільш відповідних структурі й різноманітності попиту конкретних покупців.

У загальному вигляді методи управління асортиментом продукції можна поділити на стратегічні та тактичні [9]. В свою чергу стратегічні методи включають в себе: методи аналізу ринкової ситуації (SWOT-аналіз, концепція кривої попиту, концепція життєвого циклу товару, модель п'яти сил конкуренції Портера); методи формування асортиментної стратегії (матриця «продукт-ринок» И. Ансоффа, матриця М. Портера, матриця Д. Абеля, матриця О.В. Клавдієвой, матриця Ковальова); методи оптимізації асортиментної стратегії (матриця BCG, матриця A.D. Little, матриця GE/McKinsey, матриця Hofer/Schendel, матриця Shell/DPM). Тактичні методи поділяються на: методи визначення попиту (експертні та статистичні методи дослідження вимог споживачів); методи економічного аналізу асортименту (ABC-аналіз, XYZ-аналіз, матриця «Маркон», метод Дібба-Сімкіна); методи розробки плану продаж (лінійне та нелінійне програмування, динамічне програмування, методи стохастичної оптимізації).

Своєрідним ядром асортиментної політики є товар. У стратегічному плануванні він визначається як сума прийнятних для споживача комерційних атрибутів, таких як: (a) ціна, (в) якість, (c) упакування-маркування, (d) послуги та сервіс. Тому конкурентоспроможний асортимент у формалізованому вигляді можна представити як функцію (Y) від цих чотирьох складових: $Y = \sum_{i=1}^{n} f(a, b, c, d)$

де *i* – кількість товарних позицій, що включаються в асортиментний набір підприємства.

Важливо відзначити, що сучасна асортиментна політика підприємства визначає оптимальне співвідношення набору виробів, різних по стадіях життєвого циклу товару, що одночасно перебувають на ринку.

Життєвий цикл товару – це модель реакції ринку в часі. Залежні змінні – збут, покриття витрат, прибуток і інші показники. У якості єдиної незалежної змінної залучається час.

Оптимізація номенклатури виробів, що одночасно продаються на ринку, але, що різняться за рівнем новизни, дозволяє гарантувати фірмі відносно стабільні умови забезпечення обсягів реалізації, покриття видатків і рівня прибутків. Концепція життєвого циклу товару була опублікована Теодором Левіттом в 1965 р. [10]. Згідно з автором теорії: «Життєвий цикл продукту – це концепція, яка намагається описати збут продукту, прибуток, споживачів, конкурентів і стратегію маркетингу з

моменту вступу товару на ринок і до його зняття з ринку». У своїй роботі [11], Л.К. Сіротіна підкреслює: «Модель життєвого циклу корисна при плануванні асортиментної програми для запобігання несприятливої застарілої її структури».

У маркетинговій літературі не існує єдиної рекомендації, яку кількість видів продукції та її модифікації підприємство повинне одночасно виробляти й продавати на ринку, точно так само, як немає єдиних оптимальних наборів товарів підприємства залежно від стадій життєвого циклу, що одночасно обертаються на ринку. Однак, відомо, що при цьому важливим є співвідношення груп товарів, що перебувають на різних стадіях життєвого циклу (таблиця).

На практиці, як правило, основна (А) і підтримуюча (Б) групи товарів становлять 70–85 % усіх товарів підприємства, що обертаються на ринку, забезпечуючи найбільшу частку прибутку. Фірма повинна дуже гнучко реагувати на перехід товару від однієї стадії життєвого циклу до іншої.

На думку М.Г. Долинської та І.А. Соловьова [12]:

• на стадії впровадження на ринок – випускають звичайно самі ходові товари, що користуються підвищеним попитом у покупців;

• на стадії зростання – розширюють асортимент та параметричний ряд виробів, що випускаються;

• на стадії зрілості – вводять на ринок повний набір виробів усього параметричного ряду;

• на стадії спаду – залишають тільки одну-дві найбільш ходові моделі виробів, які забезпечують запасними частинами.

Структура товарних груп у розрізі стадій життєвого циклу товару

№п\п	Товарна група	Стадія життєвого циклу товару	Роль товару в оптимізації діяльності
1.	**Основна (А)**	У стадії зростання	Приносять підприємству основний прибуток
2.	**Підтримуюча (Б)**	У стадії зрілості	Стабілізують виторг від продажів
3.	**Стратегічна (В)**	У стадії впровадження	Забезпечують майбутній прибуток підприємства

4.	**Тактична (Г)**	У стадії зростання й зрілості	Стимулюють продажу основних товарних груп
5.	**Розроблювальні (Д)**	У підготовчій стадії	Нові товари, які готуються до виходу на
6.	**Майбутні (Е)**	У стадії спаду	Викликають необхідність розробки й виведення на

Отже, суть проблеми формування асортименту полягає в плануванні фактично всіх видів діяльності, спрямованих на відбір продуктів для майбутнього виробництва й реалізації на ринку, на приведення характеристик цих продуктів у відповідність із вимогами споживачів. Саме «мистецтво» планування асортименту дозволить втілити реальні й потенційні можливості підприємства в певну комбінацію продуктів, що не тільки задовольняють потреби покупців на високому рівні, але й дозволяють отримати достатній прибуток виробнику.

Висновки. Виходячи з вищевикладеного, ми з'ясували, що хоча асортиментна політика для кожного підприємства є унікальною, вона будується на загальних принципах комплексного підходу, і переслідує довгострокові стратегічні цілі. При комплексному підході маємо на увазі, що при управлінні асортиментною політикою, компанія повинна орієнтуватися як на зовнішні (переваги споживачів, конкуренція, ринкова кон'юнктура та ін.), так і на внутрішні (рентабельність товару, стадії життєвого циклу товару та ін.) фактори.

Захоплені гонкою за поліпшенням фінансових показників господарських процесів, більшість керівників підприємств не усвідомлюють необхідності стратегічних реформ, до яких належить асортиментна стратегія продукції. Вони постійно перебувають перед спокусою досягнення, насамперед, видимих, «помітних» поліпшень і вдосконалень. Наприклад, розширювати товарний асортимент, копіювати популярні на даний момент послуги конкурентів, поглинати інші виробництва, долаючи тим самим, обмеження зростання, але одночасно спотворюючи унікальну стратегію, і, в остаточному підсумку, підриваючи конкурентоспроможне положення своєї фірми на ринку. Із цього приводу М. Портер зазначає [13], що фірма нерідко виявляється здатною до більш швидкого зростання й високої прибутковості «… кращим чином освоюючи потреби й різноманітність там, де вона має специфічність, а не веде важкий бій за потенційно прибуткові сфери, у яких вона не досить специфічна».

Бібліографічний список: 1. Герчикова И.Н. Менеджмент : учебник / И.Н. Герчикова . – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 1997. – 501 с. 2. Скрипкин А.В. Система оптимизации ассортимента в условиях инноваций на предприятиях малого и среднего бизнеса: дис... кандидата экон. наук: 08.00.05 / А.В. Скрипкин. – СПб, 1999. – 135 с. 3. Варламов А.С. Совершенствование управления ассортиментом производственных предприятий: дис... кандидата экон. наук: 08.00.05 / А.С. Варламов. – Челябинск, 2000. – 167 с. 4. Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен: эволюция и революция в организациях: [перевод с англ.] / М. Коленсо. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 174 с. 5. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен; пер. с франц. Б.И. Лифляндчика, В.Л. Дунаевского, С.А. Бурьян. – М.: Экономика, 2000. – 570 с. 6. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2002. – 445 с. 7. Porter M.E. What is Strategy // Harvard Business Review, Nov/Dec. – 1996. 8. Маркетинг: учебник / под ред. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи, 1995. – 560 с. 9. Беленов О.Н. Типология методов управления ассортиментом продукции / О.Н. Беленов, Т.М. Бугаева // Современная экономика: проблемы и решения. – 2010. – № 1 (1). – С. 69–76. 10. Levitt T. Exploit the Product Life Cycle // Harvard Business Review. – 1965. – Vol. 43. – N 6. – P. 81–94. 11. Современные проблемы повышения конкурентоспособности предприятий на основе совершенствования риск-менеджмента / Л.К. Сиротина, М.Н. Титова, Л.А. Шульгина и др.]; под. ред. Л.К. Сиротиной. – СПб.: ИПЦ СПГУТД, 2011. – 317 с. 12. Долинская М.Г. Конкурентоспособность промышленной продукции / М.Г.Долинская, И.А. Соловьев. – М.: Издательство стандартов, 1995. – 156 с. 13. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; [пер. с англ.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

Малюк С.А. Оптимизация управления ассортиментом продукции. Статья посвящена вопросам управления ассортиментом продукции. Рассмотрены теоретические и методические основы формирования оптимального товарного ассортимента предприятия.

Malyuk S. Optimization of the management of product assortment. This article is devoted to the management of product assortment. It has been studied the theoretical and methodological foundations for creating the optimal product assortment of the company.