

УДК: 338.33

Башилова Вікторія Павлівна

студент

Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**Марченко Валентина Миколаївна**

доктор економічних наук, професор,

Національний технічний університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ: ОЦІНКА МЕТОДІВ

У статті розглянуто питання управління асортиментною політикою та аналіз методів оцінювання ефективності формування асортименту продукції підприємства. Досліджено поняття управління асортиментною політикою на підприємстві. Проаналізовано методи асортиментної політики за критеріями управлінської ефективності. Запропоновано класифікацію сучасних методів управління асортиментною політикою на основі таких управлінських критеріїв, як економічний, організаційний та соціальний. Наукова новизна даної статті полягає в узагальненні існуючих методів, їх систематизації та виборі найбільш ефективних і економічно доцільних для проведення на підприємстві, та які відповідають запитам сучасного ринку.

Ключові слова: управління, асортиментна політика, методи управління асортиментною політикою, управлінська оцінка ефективності, критерії ефективності.

Постановка проблеми. Актуальність обраної теми полягає в тому, що в результаті високого рівня конкуренції на українському ринку ускладнюється система реалізації товарів та послуг. Питання розробки, запровадження найефективніших методів управління асортиментною політикою підприємства займає особливе місце у системі управління підприємства. Сучасний ринок визначає необхідний асортимент, а завдання підприємства - задовольнити попит краще і ефективніше, аніж конкуренти. При цьому асортимент продукції повинен приносити прибуток тривалий період часу і сприяти зростанню обсягу продажів.

Постановка завдання. Мета дослідження – характеристика асортиментної політики підприємства, оцінка ефективності методів управління асортиментною політикою підприємства.

Для досягнення мети поставлені такі завдання:

- 1) надати характеристику асортиментної політики підприємства;
- 2) визначити основні методи формування асортименту продукції підприємства;
- 3) проаналізувати методи асортиментної політики за обраними критеріями.

Виклад основного матеріалу дослідження. Асортиментний портфель компанії характеризується рядом якісних та кількісних показників, аналіз яких дозволяє оцінити рівень конкурентоспроможності компанії і визначити ключові і найбільш перспективні напрямки товарної стратегії підприємства. На думку вчених А.В. Орлової та Ф.А. Крутикової [5], асортиментна політика є одним з основних об'єктів системи управління, так як саме ставлення споживачів до продукції визначає можливість існування і розвитку підприємства.

Процес розробки стратегії управління асортиментом базується на використанні методів, які зможуть забезпечити формування динамічного товарного портфелю. Методи формування товарного асортименту підприємства базуються на принципах, які забезпечать реалізацію наявних ресурсів для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства.

Методи формування асортименту товару поділяються на такі групи [4]:

- методи визначення споживчих переваг;
- методи економічного аналізу;
- методи портфельного аналізу.

До методів визначення споживчих переваг належать такі:

Модель Розенберга – це модель «продукт – ринок», модель з ідеальною точкою. Модель Розенберга засновується на тому, що продукція оцінюється споживачами з точки зору придатності для задоволення своїх потреб.

Однак, нелегко визначити мотиви, важливі для продукту. Тому, модель Розенберга визначає окремі мотиви через конкретні характеристики продукції. Використання такого способу збору необхідних даних щодо багатьох продуктів дозволяє: узагальнити оцінки продуктів, які можуть служити індикаторами уподобань споживачів; отримати інформацію про те, як сприймаються споживачами окремі продукти та про важливість різних характеристик для загальної оцінки.

Багатомірні методи – моделі факторного та кластерного аналізу, які використовуються для обґрунтування маркетингових рішень. Ці методи дозволяють обґрунтовано вибрати ту модель, яка найкраще відповідає вихідним статистичним даним, що характеризують реальну поведінку досліджуваної сукупності об'єктів, оцінити надійність і точність висновків, зроблених на підставі обмеженого статистичного матеріалу. Аналіз численних взаємозалежних змінних, який лежить в їх основі, дозволяє визначити обсяг продажу нового продукту залежно від його ціни, конкурентоздатності, витрат на збут [3].

Метод зіставлення необхідного і реального профілю. Здійснюється зіставлення необхідного та реального профілю, за допомогою чого з'ясується, яка величина характеристики очікується споживачами, а яка величина була сприйнята в реальності. На цій основі будуються два профіля продукту.

До методів економічного аналізу належать такі [2]:

ABC-XYZ-аналіз, ідея якого будується на використанні принципу Парето, тобто 20% усієї продукції дають 80% обсягу реалізації. Результатом ABC-XYZ-аналізу є групування об'єктів за ступенем впливу на загальний результат, визначення тієї групи товарів, на яку потрібно сконцентрувати максимальну увагу. Метод застосовується для визначення нормативу товарного запасу тієї чи іншої групи, частоти замовлення цих запасів.

Метод Дібба-Симкіна. За допомогою цього методу можна визначити основні напрями розвитку окремих товарних груп, пріоритетні позиції асортименту, оцінити ефективність структури асортименту та шляхи його оптимізації. Використовуються дані про динаміку продажів та собівартості продукції (включаючи тільки змінні витрати без врахування постійних витрат). На основі співвідношення обсягу продажів та витрат товари відносяться до окремої групи.

Метод лінійного програмування – завдяки його достатній наочності, зрозумілості інтерпретацій та простоті у розумінні, цей метод є найбільш розповсюдженим методом у прикладних економічних дослідженнях. Це дає змогу суб'єкту господарювання прийняти найбільш обґрунтоване (за формальними ознаками) рішення в умовах більш-менш жорстких обмежень стосовно доступних для підприємства ресурсів. Сутність методу лінійного програмування полягає у пошуку максимуму чи мінімуму обраної відповідно до мети аналізу цільової функції за наявних обмежень.

До третьої групи належать методи аналізу життєвого циклу товару і портфельного аналізу. В основі аналізу товарного портфеля лежить концепція життєвого циклу товару.

Розглянемо основні методи портфельного аналізу.

Матриця Бостонської Консалтингової Групи (Матриця BCG) є класичним універсальним інструментом для аналізу асортименту продукції компанії, який надає наочне представлення про життєвий цикл товарів, класифікуючи їх за допомогою двох параметрів, а саме відносної частки ринку, що характеризує позицію компанії на ринку, та швидкості зростання обсягів продажу на конкретному ринку. Матрицю BCG можна використовувати для визначення пріоритетів у товарному асортименті організаційної бізнес-одиниці.

Матриця McKinsey, або **General Electric** – метод, який широко застосовується для аналізу поточних ринкових ситуацій з усіх матриць «привабливість - конкурентоспроможність». Особливістю застосування цієї матриці є більш точне розроблення стратегії компанії, пов'язаної з оптимізацією товарного асортименту. Порівняно з матрицею BCG вона враховує більшу кількість факторів, які впливають на розроблення стратегії, базуючись на суб'єктивних показниках конкурентоспроможності та привабливості, які можуть не відповідати дійсності [2].

Матриця конкуренції за М. Портером – це метод, застосування якого базується на тому, що для досягнення необхідного високого рівня рентабельності підприємство повинно мати силь-

ну позицію в порівнянні з конкурентами тієї ж галузі. Згідно з побудованою М. Портером матрицею конкуренції, для того, щоб випередити конкурентів, підприємству слід обрати одну з трьох стратегій: 1) стратегія лідерства за витратами; 2) стратегія диференціації; 3) стратегія концентрованого маркетингу.

Отже, наведена вище класифікація дає можливість об'єктивно класифікувати методи формування товарної політики за певними ознаками, а саме відповідно до виявлення споживчих переваг (аналіз попиту та пропозиції), економічного аналізу (математичні методи), портфельного аналізу (об'ємного аналізу з подальшим визначенням стратегії формування асортименту).

Тож, описане вище дає змогу проаналізувати методи асортиментної політики за критеріями управлінської ефективності. Для визначення ефективності управління асортиментною політикою з точки зору управління необхідно встановити показники та критерії, за якими проводиться оцінка. Критерії є найбільш загальною характеристикою результатів управлінської праці.

Для формування критеріїв ефективності використано управлінську оцінку ефективності [5]:

1) економічна ефективність, яка відображає економічну ефективність діяльності підприємства за певної системи управління;

2) організаційна ефективність, яка характеризує якість побудови системи управління підприємства, прийняття управлінських рішень, гнучкість системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо;

3) соціальна ефективність, яка відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, вплив на досягнення виробничо-господарських результатів та задоволення потреб ринку (продуктивність праці, рівень задоволення потреб споживачів тощо).

На основі класифікації методів формування асортименту, які описані вище, нижче представлена таблиця з урахуванням критеріїв, які використовуються в управлінській оцінці ефективності.

Виходячи з інформації, викладеної у таблиці 1, не всі методи повною мірою відповідають управлінським критеріям, адже більшість із них заточені виключно під економічну оцінку. Але нестача таких складових, як організаційна та соціальна ефективність, порушує визначальний управлінський принцип повноти, що охоплює усі аспекти ефективності.

Найкраще з точки зору управлінського підходу працюють методи портфельного аналізу (при наявності достатньої інформації для аналізу) в поєднанні з суто економічними методами (для більш повного розкриття). А отже, компанії, які використовують їх для забезпечення управління асортиментною політикою, мають стратегічну перевагу на мінливому ринку.

Висновки з проведеного дослідження. Головне завдання асортиментної політики полягає в тому, щоб наявна продукція підприємства оптимально відповідала потребам покупців за якісними та кількісними характеристиками. Асортиментна політика виражається в діяльності, пов'язаної з плануванням та здійсненням сукупності заходів

Аналіз методів формування асортименту за управлінськими критеріями ефективності

Назва групи	Методи, що входять до групи	Критерії методу	Управлінська оцінка критеріїв
Методи виявлення споживчих переваг	Модель Розенберга	Мотиви споживачів	Соціальна, економічна
	Багатомірні методи	Технічний рівень, ціна, конкурентоздатність, витрати на збут тощо	Соціальна, економічна, організаційна
	Методи зіставлення необхідного і реального профілю	Реальний та очікуваний попит	Соціальна
	Моделі з ідеальною точкою	«Ідеальна точка»	Економічна
Методи економічного аналізу	ABC-XYZ-аналіз	Витрати, прибуток, товарообіг	Економічна
	Дібба-Симкіна	Інформація про динаміку продажів і собівартості продукції (включаючи тільки змінні витрати без обліку постійних витрат)	Економічна, соціальна
Методи економічного аналізу	Матриця Маркон	Валовий дохід, чистий прибуток, прибуток на одиницю продукції, відсоток рентабельності	Економічна, соціальна
	Лінійне програмування	Максимізація випуску продукції, максимізація прибутку, мінімізація виробничих витрат тощо	Економічна
Методи портфельного аналізу	Матриця BCG, адаптована матриця BCG	Відносна частка ринку, швидкість зростання обсягів продажу на конкретному ринку	Економічна, організаційна
	Матриця General Elektrik, або McKinsey	Критерії конкурентоздатності та привабливості	Організаційна, економічна, соціальна
	Матриця конкуренції за М. Портером	Частка на ринку та рентабельність	Організаційна, економічна, соціальна
	Матриця «Товар-ринки» за І. Ансоффом	Товар, ринки	Організаційна, економічна, соціальна

та стратегій з формування конкурентних переваг товару та створення таких його характеристик, які зроблять його цінним для споживача і тим самим задовольняють ту чи іншу потребу, забезпечуючи відповідний прибуток підприємству.

Отже, вибір методу здійснення асортиментної політики за управлінського підходу базується на їх оцінці за шкалою ефективності (економічна, організаційна та соціальна), яку використовують в менеджменті. Обраний таким чином метод забезпечить максимально можливу відповідність потребам і запитам сучасного ринку. І, як результат аналізу, визначено, що найбільш сприятливими та оптимальними методами з точ-

ки зору управління є методи портфельного аналізу, а саме: адаптована матриця БКГ, матриця General Elektrik, або McKinsey, матриця конкуренції за М. Портером та матриця «Товар-ринки» за І. Ансоффом, тим не менш, не слід знехтувати іншими методами формування асортименту, які більш спрямовані на економічні показники та засновуються на доступній та вільній у доступу інформації, наприклад, ABC-XYZ-аналіз.

Наукова новизна даної статті полягає у систематизації методів розробки асортиментної політики та виокремленні найбільш ефективних і економічно доцільних для підприємства та таких, які відповідають запитам сучасного ринку.

Література:

1. Роганова Г. Застосування ABC та XYZ-аналізу для управління товарними запасами. Режим доступу. – URL: <http://dSPACE.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/22231/14Rohanova.pdf?sequence=1>.
2. Котлер Ф. Маркетинг та менеджмент / Ф. Котлер ; пер. с англ. – СПб.: 2000. – 752 с.
3. Криворучко С.П. Основи здійснення маркетингових досліджень та аналіз їх економічної ефективності при плануванні виробничої програми на підприємстві / С.П. Криворучко, В.В. Огліх // Вісник Дніпропетровського університету. – 2008. – № 1. – С. 89–95.
4. Кубишина Н.С. Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку / Н.С. Кубишина // Економічний вісник НТТУ «КПІ». – 2010. – № 7. – С. 171–178.
5. Орлов А.В., Крутикова Ф.А. Ринок товарів: Формування. Управління. – М.: Экономика, 2012. – 124 с.

Башилова Виктория Павловна

студент

Национального технического университета Украины

«Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского»

Марченко Валентина Николаевна

кандидат экономических наук, профессор,

Национальный технический университет Украины

«Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского»

УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКОЙ: ОЦЕНКА МЕТОДОВ

Аннотация

В статье рассмотрены вопросы управления ассортиментной политикой и оценки эффективности методов формирования ассортимента предприятия. Исследована актуальность понятия управления ассортиментной политикой на предприятии. Проанализированы методы ассортиментной политики по критериям управленческой эффективности. Предложена классификация современных методов управления ассортиментной политикой на основе таких управленческих критериев, как экономический, организационный и социальный. Научная новизна данной статьи определяется результатом анализа существующих методов, их систематизации и выделения наиболее эффективных и экономически целесообразных для проведения на предприятии и которые отвечают запросам современного рынка.

Ключевые слова: управление, ассортиментная политика, методы управления ассортиментной политикой, управленческая оценка эффективности, критерии эффективности.

Bashylova Victoria Pavlivna

Student

National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky KPI"

Marchenko Valentyna Mykolayivna

Doctor of economics, professor

National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky KPI"

ASSORTMENT MANAGEMENT: EVALUATION OF METHODS

Summary

The article considers the issues of assortment policy management and evaluation of the efficiency of methods of forming the assortment of the enterprise. The relevance of the concept of assortment policy management at the enterprise was investigated. The methods of assortment policy by the criteria of managerial efficiency are analyzed. It is offered the classification of modern methods of assortment policy management based on such management criteria as economic, organizational and social. The scientific novelty of this article is determined by the result of analysis of existing methods, their systematization and allocation of the most effective and economically feasible for conducting at the enterprise and that meet the demands of the modern market.

Key words: management, assortment, assortment management methods, administrative effectiveness evaluation, criteria of efficiency.