

УДК 658.628

Л.Д. ГАРМІДЕР, доктор економічних наук, доцент,
професор Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля

І.О. САМАЙ, студентка
Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля

ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Обґрунтовано необхідність дослідження шляхів та методів оптимізації товарного асортименту підприємства. Проведено стратегічний аналіз асортиментної політики підприємства. Запропоновано заходи щодо оптимізації товарного асортименту досліджуваного підприємства. Доведено ефективність зміни структури асортименту в рамках стратегії диверсифікації асортименту.

Ключові слова: товарний асортимент, підприємство, аналіз, асортиментна політика.

Постановка проблеми. Асортиментна політика займає найважливіше місце в товарній політиці промислового підприємства. Грамотно складений асортимент товарів та послуг дозволяє залучити платоспроможного покупця і досягти головної мети підприємницької діяльності – отримання максимального можливого прибутку. Асортимент і його різноманітність – мало не найважливіший елемент товарної політики будь-якого підприємства. Його величина і якість задоволення потреб клієнтів тісно пов'язані, саме тому працювати над формуванням асортименту потрібно кожній компанії, незалежно від її розміру і пропонованих товарів або послуг. Тому дослідження шляхів та методів оптимізації асортименту підприємств є актуальним, набуває особливої значущості та практичної цінності. Сказане вище підтверджує особливу актуальність обраної теми статті.

Аналіз публікацій. Дослідженню сутності асортиментної політики підприємства присвячено нечисленні праці таких вчених: Г. Багієв [1], Л. Балабанов

ва [2], О. Беленов [3], С. Ворожцов [4], Б. Громовик [5], Є. Діденко [6], В. Зотов [7], А. Троян [8] та ін.

З огляду на вищезазначені праці можна зробити висновок, що на сучасному етапі розвитку економіки України особливу актуальність набувають питання поліпшення управління асортиментом товарів.

Метою цієї статті є визначення шляхів та методів оптимізації товарного асортименту підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для багатьох українських підприємств формування асортименту досі залишається процесом інтуїтивним, не застосовуються сучасні методики аналізу, що дозволяють формувати асортимент згідно з потребами ринку. Тому дослідження шляхів та методів оптимізації асортименту підприємств є актуальним, набуває особливої значущості та практичної цінності. У зв'язку з цим у статті наведено результати дослідження формування та управління асортиментом на прикладі ТОВ «Ітем», що є одним з великих

продавців саджанців винограду в Кривому Розі.

На цьому етапі ТОВ «Ітем» використовує стратегію глибокого проникнення на ринок, пропонуючи існуючий товар на існуючому ринку. Однак виходячи з результатів досліджень, на сьогодні асортимент саджанців ТОВ «Ітем» недосконалий, багато сортів за останні 2-3 роки стали нерентабельними для вирощування через падіння попиту на певні сорти та посилення попиту на нові сорти, які підприємство пропонує у незначній кількості. Виникає необхідність виведення на ринок нових популярних сортів, які б замінили нерентабельні сорти. На цьому етапі підприємство працює з усіма сегментами сучасного ринку в регіоні: аграрії, фермери та приватні особи і на новий ринок виходити не планує.

Тому найбільш актуальною для розвитку підприємства та підвищення обсягів продажів є застосування стратегії розвитку

товару, яка передбачає введення в асортимент нових асортиментних позицій або удосконалення існуючих на сучасному ринку. У рамках стратегії розвитку товару актуальним є поєднання таких асортиментних стратегій: 1) горизонтальної диверсифікації (введення нових типів сортів); 2) вертикальної диверсифікації (введення нових сортів в асортимент існуючих типів сортів).

Для визначення стратегії ТОВ «Ітем» залежно від конкурентної позиції та привабливості галузі використано матрицю Мак-Кінзі (рис. 1).

Для ТОВ «Ітем» актуальна стратегія інвестування, а конкретніше – інвестування у розвиток асортименту, вирощування нових сортів, які затребувані ринком. Позиції підприємства на ринку середні, однак існує ризик їх послаблення внаслідок ігнорування оновлення асортименту.

Проведемо вибір стратегії для ТОВ «Ітем» із застосуванням матриці Хофера-Шенделя (рис. 2).

		Конкурентні позиції		
		<i>Сильні</i>	<i>Середні</i>	<i>Слабкі</i>
Привабливість галузі	<i>Сильна</i>	Утримання позицій / інвестування	Інвестувати / реінвестувати прибуток	Інвестувати / реінвестувати / вихід
	<i>Середня</i>	Реінвестувати прибуток / витягнути максимальну вигоду	Витягнути максимальну вигоду / вихід	Залишитися / повільний вихід
	<i>Слабка</i>	Витягнути максимальну вигоду / вихід	Повільний вихід	Швидкий або повільний вихід / залишитися

Рис. 1. Стратегії ТОВ «Ітем» за матрицею Мак-Кінзі

		Конкурента позиція			
		<i>Сильна</i>	<i>Середня</i>	<i>Слабка</i>	<i>Найгірша</i>
Стадія еволюції ринку	<i>Розвиток / витіснення</i>	Стратегії збільшення ринкової частки			Розкручення
	<i>Зростання</i>	Стратегії зростання (актуальні для ТОВ «Ітем»)			або Ліквідація
	<i>Зрілість / насичення</i>	Стратегії збільшення прибутку	Концентрація на своєму ринку та		або Відмова
	<i>Скорочення</i>	Стратегії скорочення активів			

Рис. 2. Актуальна бізнес-стратегія для ТОВ «Ітем» за матрицею Хофера-Шенделя

Враховуючи стадію еволюції ринку (зростання) та конкурентну позицію підприємства на ринку саджанців м. Кривий Ріг (середня), визначено актуальність стратегії зростання. У цьому випадку актуальними є стратегії зростання виручки шляхом введення в асортимент нових, більш затребуваних та прибуткових сортів саджанців.

Модифікацію асортиментної стратегії було проведено із застосуванням матриці МКК (МСС) – методу стратегічного планування, що є інструментом вибору між різними можливостями використання обмежених ресурсів компанії: проектами, продуктами, бізнес-одиницями. Результатом вибору повинна бути концентрація зусиль і ресурсів на тих напрямках, які найбільш важливі та перспективні з погляду довгострокового розвитку компанії (рис. 3).

Відповідно до місії ТОВ «Ітем» та ключових компетенцій, більшість проектів потрапляють у квадрант «двигуни». Цим проектам повинна приділятися особлива увага, мають бути виділені кошти та інвестування.

Однак проект, що відповідає здійсненню сучасної стратегії збереження асортименту, потрапив до квадранта «розчинники». Цей проект відповідає місії підприємства щодо надання споживачам можливості придбати якісні саджанці, обираючи їх з та широкого асортименту. Однак цей проект не відповідає такій ключовій компетенції ТОВ «Ітем», як спроможність реалізовувати пропозиції, необхідні ринку. Цей факт пояснюється тим, що сучасний асортимент лише частково відповідає ринковим потребам та потребує удосконалення шляхом введення на ринок нових затребуваних сортів.

		Відповідність ключовим компетенціям	
		Низька	Висока
Відповідність місії	Висока	<p>РОЗЧИННИКИ</p> <p>Утримання постійного асортименту продукції</p>	<p>ДВИГУНИ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Удосконалення технологій виробництва. 2. Підвищення якості саджанців. 3. Оптимізація цінової політики. 4. Введення в асортимент нових сортів за існуючими типами (ранні, середні, винні). 5. Введення в асортимент нового типу сортів (кіш-мішні)
	Низька	<p>ВИСНАЖУВАЧІ</p> <p>Немає проектів у квадранті</p>	<p>ВІДВОЛІКАЮЧІ</p> <p>Немає проектів у квадранті</p>

Рис. 3. Проекти ТОВ «Ітем» на матриці МКК

Виходячи з цього, необхідно є модифікація асортиментної стратегії від стратегії забезпечення постійного асортименту (збереження асортименту) до стратегій горизонтальної та вертикальної диверсифікації асортименту.

Для відповідності ключовій компетенції щодо спроможності реалізовувати пропозиції, необхідні ринку, рекомендовано проект утримання постійного асортименту замінити на проекти: введення в асортимент нових сортів за існуючими типами (ранні, середні, винні); введення в асортимент нового типу сортів (кіш-мішні). Ці проекти, за результатами попередніх досліджень ринку, здатні забезпечити відповідність ключовій компетенції, оскільки передбачають введення актуальних для покупця сортів, що задовольнятимуть сучасний попит на ринку саджанців регіону.

Отже, за допомогою матриці МКК визначено проект, що не відповідає ключовим компетенціям, та запропоновано два нових проекти у рамках модифікованої асортиментної стратегії, що спрямована на диверсифікацію асортименту (як вертикальну, так і горизонтальну).

Але слід зазначити, що виробничі потужності підприємства обмежені, площа угідь зайнята під вирощення виноградних саджанців, тому для реалізації нової асортиментної політики необхідно прийняти рішення щодо виведення з асортименту нерентабельних сортів, що на сьогодні вже не здатні окупати витрати на їх вирощування. З цієї метою було проведено аналіз за кожним сортом саджанців, враховуючи такі дані: результати аналізу продажів за методами ABC та XYZ; результати розрахунку рентабельності вирощення сортів; результати дослідження покупців на предмет популярності нових і традиційних сортів різних типів. Метою проведення цього аналізу є визначення сортів, які необхідно виключити із сучасного асортименту з метою вивільнення площі для вирощування нових сортів.

Результати оцінки сучасного асортименту наведено в табл. 1. За результатами комплексного аналізу асортименту вирішено вилучити такі сорти як: Кеша, Кодряна, Аркадія, Кармакод, Вінцевий, Лора, Ризамат, Подарунок Запоріжжю та Скоринський.

Таблиця 1

Рішення щодо виключення з асортименту нерентабельних та незатребуваних сучасним ринком сортів саджанців винограду

Тип	Сорт	Середньомісячний обсяг продажу, саджанців	Середня ціна саджанця за 2010–12 рр., грн	Результати аналізу ABC-XYZ	Рентабельність вирощення, %	У рейтингу найпопулярніших (опитування)	Рішення щодо сорту*
РАННІ СОРТИ	Писанка	54	50	BX	2316,0	+	Залишити
	Фавор	39	50	BX	1563,5	+	Залишити
	Кеша	15	20	CZ	96,4	-	Вилучити
	Низина	32	20	CZ	148,5	-	?
	Гала	79	50	AX	3355,0	+	Залишити
	Вікінг	91	50	BX	3325,7	+	Залишити
	Лівія	46	30	CY	850,2	-	Залишити
	Родзинка	86	25	BX	1710,1	-	Залишити
	Рішел'є	48	25	CZ	553,7	-	?
	Кодряна	12	25	CZ	60,3	-	Вилучити
	Аркадія	18	25	CZ	91,2	-	Вилучити
	Кардинал	24	25	CZ	195,4	-	?
	Кармакод	9	25	CZ	55,4	-	Вилучити
	Надія	30	25	CX	597,7	-	Залишити
	Тимур	26	25	CZ	293,2	-	?
	Кінг-Рубі	28	25	CX	472,3	-	Залишити
	Вінцевий	8	25	CZ	47,2	-	Вилучити
	Зос	22	25	CY	322,5	-	Залишити
	Софія	78	50	BX	3296,4	+	Залишити
	Восторг чорний	41	25	CY	506,5	-	Залишити
Лора	12	20	CZ	71,7	-	Вилучити	
СЕРЕДНІ СОРТИ	Ризамат	14	20	CZ	92,5	-	Вилучити
	Подарунок Запоріжжю	8	20	CZ	45,6	-	Вилучити
	Пам'яті Негруля	32	25	CY	508,1	-	Залишити
	Ванюша	87	50	AX	3785,0	+	Залишити
	Придорожній	26	25	CZ	327,4	-	?
	Оригінал	12	25	CZ	136,8	-	?
	Скоринський	15	25	CZ	70,0	-	Вилучити
	Анюта	93	75	AX	6302,9	+	Залишити
	Заграва	25	25	CY	332,2	-	Залишити
ВИННІ	Мускат білий	60	25	BY	1449,5	-	Залишити
	Максимум	65	100	AX	5889,3	+	Залишити

*Залишаються в асортименті сорти, які за результатами ABC-XYZ-аналізу не потрапили до групи CZ, мають рівень рентабельності понад 100% та відмічені у рейтингах популярних сортів за результатами опитування споживачів; знак «?» отримали сорти, які потрапили до групи CZ, але мають рентабельність понад 100%; вилучити з асортименту вирішено сорти, які потрапили до групи CZ та мають рентабельність нижче 100%, тобто не окуповують витрати на вирощення, а також не відзначені у рейтингах популярних сортів.

Вилучивши з асортименту 9 сортів, підприємство має можливість введення в асортимент 9 нових сортів. Вибір нових сортів було обґрунтовано даними опитування покупців. Найбільш популярними з тих, яких на сьогодні немає у структурі асортименту ТОВ «Ітем», є такі сорти. Серед традиційних: ранні (Віва-Айк), середні (Спорт). Серед нових: ранні (Чайна троянда, Богатяновський, Сфінкс), середні (Антоній Великий, Айвенго), винні (Піфос; кіш-мішні: Фентезі, Принцеса, Юпітер). Враховуючі тенденції ринку щодо інтенсивного зростання популярності нових сортів, вирішено ввести в асортимент 9 нових сортів: Чайна троянда, Богатяновський, Сфінкс (ранні); Антоній Великий, Айвенго (середні); Піфос (винні); Фентезі, Принцеса, Юпітер (кіш-мішні).

У результаті введення нових сортів підприємство посиліло конкурентні позиції за часткою нових сортів в асортименті з 25% (8 сортів) до 53% (17 сортів), наближуючись до лідера ринку ТОВ «Флора». За асортиментом кіш-мішних та винних

сортів підприємство вирівнює позиції із ТОВ «Флора» та випереджає ТОВ «Продукт». За широтою асортименту підприємство виходить на рівень основних конкурентів, шляхом введення нового типу сортів – кіш-мішні. Отже, загальний конкурентний рівень підприємства значно зростає.

Розглянемо економічну ефективність зміни структури асортименту, порівнюючи між собою прибуток та витрати вилучених та нових сортів саджанців (табл. 2). Виручка від продажу нових сортів за прогнозами складатиме 250 800 грн, враховуючи середньорічні обсяги продажу підприємства. Однак розглядаючи обсяги продажів саме нових сортів, можна відзначити, що їх річні продажі сягають 900 саджанців (серед винних сортів), 1200 саджанців (серед середніх сортів) та 1000 саджанців (серед ранніх). Отже, прогноз зроблено без перебільшення імовірної виручки із розрахунку, що цей показник – це мінімальний можливий обсяг виручки від нових сортів.

Таблиця 2

Порівняння прибутку та витрат при зміні структури асортименту

№ з/п	Вилучені сорти				Нові сорти			
	Сорт	Ціна саджанця, грн	Обсяг продажів натуральн.	Виручка, грн	Сорт	Ціна саджанця, грн	Серед. обсяг продажів	Виручка, грн
1	Кеша	20,0	74	1480	Чайна троянда	50,0	418	20900
2	Кодряна	25,0	37	925	Богатяновський	50,0		20900
3	Аркадія	25,0	56	1400	Сфінкс	50,0		20900
4	Кармакод	25,0	34	850	Антоній Великий	50,0		20900
5	Вінцевий	25,0	29	725	Айвенго	50,0		20900
6	Лора	20,0	55	1100	Піфос	50,0		20900
7	Ризамат	20,0	71	1420	Фентезі	100,0		41800
8	Подарунок Запоріжжю	20,0	35	700	Принцеса	100,0		41800
9	Скоринський	25,0	43	1075	Юпітер	100,0		41800
Загалом		–	434	9675	–	–	3762	250800

Таким чином, виручка, що буде принесена продажем нових сортів, за прогнозами, у 26 разів вище за виручку, що приносять вилучені з асортименту сорти. Отже, за результатами розрахунків вилучені сорти повертають витрати на вирощування лише на 70% та не приносять прибутку, тоді як нові сорти окупаються майже у 2 рази. Ефективність введення нових сортів обґрунтована ціною, у 2-4 рази вищою порівняно з вилученими сортами, а також їх високою популярністю та відповідно – високими обсягами продажів. Нові сорти продаються на ринку більш активно та мають вищі ціни внаслідок їх більшої кліматичної стійкості, нових смакових якостей тощо. Незважаючи на те, що вве-

дення нових сортів передбачає збільшення витрат більш ніж у 10 разів, їх ефективність беззаперечно, що видно із розрахунку цін на саджанці та попиту на ринку.

Висновки. Проведений стратегічний аналіз асортиментної політики підприємства надає можливість визначити, що найбільш актуальним для розвитку підприємства та підвищення обсягів продажів є застосування стратегії розвитку товару, яка передбачає введення в асортимент нових асортиментних позицій або удосконалення існуючих на сучасному ринку. У результаті розрахунків доведено ефективність зміни структури асортименту на користь нових затребуваних ринком сортів у рамках стратегії диверсифікації асортименту.

Список використаних джерел

1. Багиев Г.Л. Маркетинг: учебник для вузов. 3-е изд. / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич. – СПб.: Питер, 2010. – 576 с.
2. Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємства: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.А. Бриндіна. – К.: ВД «ПРОФЕСІОНАЛ», 2006. – 336 с.
3. Беленов О.Н. Типология методов управления ассортиментом продукции / О.Н. Беленов, Т.М. Бугаева // Современная экономика: проблемы и решения. – 2010. – № 1. – С. 69–76.
4. Ворожцов С.Н. Оценка эффективности системы управления товарным ассортиментом / С.Н. Ворожцов. – СПб.: Питер, 2010. – 240 с.
5. Громовик Б.П. Управление товарным ассортиментом предприятия с помощью ABC и XYZ-анализа / Б.П. Громовик // Еженедельник аптека. – 2003. – № 6 (377). – С. 25–30.
6. Діденко Є.О. Управління асортиментною політикою підприємства [Електронний ресурс] / Є.О. Діденко, Д.С. Савельєв // Ефективна економіка. – 2015. – № 3. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3910>
7. Зотов В.В. Ассортиментная политика фирмы: учеб.-практ. пособие / В.В. Зотов. – М.: Эксмо, 2006. – 67 с.
8. Троян А.В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / А.В. Троян // Ефективна економіка. – 2014. – № 1. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2708>

References

1. Bagiev, G.L., Tarasevich, V.M. (2010). *Marketing*. [Marketing]. Saint Petersburg, Piter Publ., 576 p.
2. Balabanova, L.V. (2006). *Marketing product policy in the enterprise management system*. Kiev, PROFESSIONAL Publ., 336 p.
3. Belenov, O.N., Bugaeva, T.M. *Tipologiya metodov upravleniya assortimentom produktsii*. [Typology of product portfolio management]. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya* [Modern Economy: Problems and Solutions], 2010, no. 1, pp. 69-76.

4. Vorozhtsov, S.N. (2010). *Otsenka effektivnosti sistemy upravleniya tovarnym assortimentom*. [Evaluating the effectiveness of product portfolio management system]. Saint Petersburg, Piter Publ., 2010, 240 p.

5. Gromovik, B.P. *Upravlenie tovarnym assortimentom predpriyatiya s pomoschyu AVS i XYZ-analiza*. [Management product range of the enterprise with the help of ABC and XYZ-analysis]. *Ezhenedelnik apteka* [Weekly pharmacy], 2003, no. 6 (377), pp. 25-30.

6. Didenko, Ye.O. *Upravlinnya asortymentnoyu politykoyu pidpryyemstva* [Managing enterprise product policy]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], 2015, no. 3. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3910>

7. Zotov, V.V. (2006). *Assortimentnaya politika firmy* [The assortment policy of a company]. Moscow, Eksmo, 2006, 67 p.

8. Troyan, A.V. *Osobly`vosti asorty`mentnoyi polity`ky` pidpry`yemstva v suchasny`x umovax gospodaryuvannya* [Features of the product policy of a company in current economic conditions]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], 2014, no. 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2708>

Обоснована необхідність дослідження шляхів і методів оптимізації товарного асортименту підприємства. Проведен стратегічний аналіз асортиментної політики підприємства. Предложені заходи по оптимізації товарного асортименту досліджуваного підприємства. Доказана ефективність змінення структури асортименту в рамках стратегії диверсифікації асортименту.

Ключевые слова: *товарный ассортимент, предприятие, анализ, ассортиментная политика.*

The necessity of the analysis of optimization ways and methods of commercial variety of enterprise goods is reasonable. The strategic analysis of assortment policy of enterprise is conduct. Measures on optimization of commercial variety of investigated enterprise goods are offers. The efficiency changes assortment structure within the assortment diversification strategy.

Key words: *commercial variety of goods, enterprise, analysis, assortment policy.*

Одержано 03.02.2016.