

# ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-10-86-44>

УДК 658.8

Булава М.І.

Київський національний торговельно-економічний університет

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** Досліджено методичні питання формування асортиментної політики сучасного підприємства, які відіграють ключову роль в управлінні підприємством, торкається всі аспекти його діяльності. Наведено порівняльний аналіз підходів до змісту та формування даного явища. Наводяться основні системи класифікації чинників асортиментної політики, що застосовуються в менеджменті. Основною ідеєю дослідження є розкриття сутності асортиментної політики, як економічно значущого і ефективного інструменту управління підприємством. В рамках статті була розглянута систематизація формування етапів розробки асортиментної політики. Також розглядаються класифікуючі методи дослідження асортиментної політики сучасного підприємства.

**Ключові слова:** асортиментна політика, методи, стадії формування, управління, оцінка, ефективність.

Bulava Maxim

Kyiv National University of Trade and Economics

## METHODICAL APPROACHES TO EVALUATION OF EFFECTIVENESS OF ASSORTMENT POLICY OF THE MODERN ENTERPRISE

**Summary.** Commodity and assortment policy is the main direction of operation of any enterprise. It is very important in modern conditions, when the consumer is more demanding of goods or services, because the consumer is quite spoiled by possible variations in quantitative and qualitative indicators of goods. It is the range of goods and consumer commitment that form the market share of the company and the successful operation of the company in the market – as a consequence – making a profit. The development of an assortment policy and product strategy of an enterprise is a complex and time-consuming process that requires a complete understanding of the current market situation, knowledge of the main market trends and competitors' strategies. In the process of forming an assortment strategy for product development, consumers of the industry are studied in detail, hidden demand is studied and the potential of free market niches is assessed. Clarification of the essence of the term "assortment policy", which is the field of activity of managers and specialists in the enterprise, which is a set of principles, strategies and techniques that form the optimal range of products, in terms of increased efficiency and customer satisfaction. This direction is important in a developed economy, as modern consumers require higher requirements for product quality and design of the appearance of goods, so highlights the main objectives of product range policy. The methodical questions of formation of assortment policy of the modern enterprise which play a key role in management of the enterprise are investigated, you touch all aspects of its activity. A comparative analysis of approaches to the content and formation of this phenomenon is given. The main systems of classification of assortment policy factors used in management are given. The main idea of the study is to reveal the essence of assortment policy as an economically significant and effective tool for enterprise management. Within the framework of the article the systematization of the formation of stages of assortment policy development was considered. Classifying methods of research of assortment policy of the modern enterprise are also considered. Thus, the systematization of the existing methodological tools for the formation and implementation of range planning allows to establish its nature and understanding of why its research is needed.

**Keywords:** assortment policy, methods, stages of formation, management, evaluation, efficiency.

**Постановка проблеми.** Товарно-асортиментна політика – головний напрямок функціонування будь-якого підприємства. Дуже важливим він є в сучасних умовах, коли споживач є більш вимогливим до товарів або послуг, адже споживач є досить розпещеним можливими варіаціями кількісних та якісних показників товарів. Саме асортимент товару та прихильність споживачів формують ринкову частку підприємства та успішне функціонування підприємства на ринку – як наслідок – отримання прибутку.

Як показує досвід останніх років, лідерство в конкурентній боротьбі отримує той, хто найбільш грамотно підійшов до вибору товарно-асортиментної політики, володіє методами його управління. На жаль, до сих пір не всі підпри-

емці розуміють всі переваги ефективної асортиментної політики.

Для підприємств в сучасних умовах ця проблема особливо актуальна у зв'язку з величезною диференціацією продукції, що випускається, значними обмеженнями платоспроможного попиту населення і великими обсягами імпорту. Тому формування раціональної, асортиментної політики безпосередньо впливає на стан і можливість успішного функціонування підприємств на сучасному етапі.

**Аналіз останніх публікацій і досліджень.** Проблеми дослідження асортиментної політики в цілому і методів її оцінки знайшли своє відображення в працях багатьох вітчизняних вчених, таких, як С. Белінська, О. Романенко,

О. Бабій, Ф. Котлер, С. Захаров, М. Окландер, М. Мак-Дональд ті інші.

**Метою статті** є огляд та аналіз методичного забезпечення оцінки асортиментної політики підприємств.

**Об'єктом** є методичний інструментарій оцінки асортиментної політики.

**Предметом дослідження** є закономірності, методи та інструменти формування і оцінки асортиментної політики підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Асортиментна політика – це діяльність, пов'язана з управлінням різноманітністю товарів, пропонує фірмою на ринку [1]. Сформований оптимально асортимент підвищує прибутковість торгової організації, впливає на її подальший розвиток, визначає прихильність і лояльність з боку покупців. До того ж оптимальний товарний асортимент є однією з основних складових маркетингу, який прямо впливає на збутову діяльність, що важливо для досягнення конкурентоспроможності на ринку.

Асортимент навіть найменшої торгової мережі включає більше 2 тис. найменувань товарів. При цьому за останні 10 років номенклатура товару значно розширилася, з'явилися нові категорії товарів.

Активно розвиваються великі торгові мережі, які мають фінансові ресурси, можуть дозволити собі проводити експерименти по асортиментному блоку: вводити в асортимент нові товари у великому обсязі, працювати з виробниками товарів на закупівлі «непотрібного» товару і, керуючись власною мережевою статистикою продажів, формувати асортиментні матриці для нових торгових точок. Основна мета підприємства в галузі управління полягає в оцінюванні завантаження потужностей з урахуванням стратегічного розвитку асортименту на найближчі роки та є одним з ключових функцій виробничої служби, яка дозволяє своєчасно задовольнити попит на ринку. Ефективність розглянута з позиції досягнення мети характеризує якість отриманого результату [2].

Формування асортиментної політики тісно пов'язане з визначенням цілей, методів, засобів та мети. Асортиментна політика, з точки зору маркетингу – формування асортименту продукції підприємства для вирішення його стратегічних ринкових цілей, в залежності від поточної і перспективної потреби ринку. Асортиментна політика і стратегія діяльності торговельних підприємств нерозривно пов'язані і є визначальними при його позиціонуванні. Зважаючи на велику різноманітність типів, форм та методів комерційної діяльності, реалізація комерційної функції щодо формування асортименту товарів може відбуватись неоднаково у різних типах і групах торговельних підприємств [3].

При цьому навіть великі торгові мережі використовують лише загальні принципи при розробці стратегії в асортиментній політиці, важливим є формування асортиментної політики підприємства представлене на рис. 1.

Формування асортименту здійснюється в кілька етапів:

1) визначитися з форматом асортименту, власник або господар компанії приймає рішення про те, яким саме видом роздрібного бізнесу буде займатися. Все залежить від потреб і потенціалу ринку, від бажання і можливостей власника займатися саме цим видом бізнесу;

2) необхідно встановлювати структуру асортименту в магазині. На даному етапі потрібно визначити кількісне співвідношення окремих груп товарів. Також тут відбувається ув'язка даних з плановими показниками магазину і рентабельністю груп і підгруп товару;

3) необхідно визначити розподіл окремих груп, а також підгруп товарів в розмірі споживчих комплексів і мікро комплексів;

4) необхідно здійснювати підбір внутрішньо групового асортименту за відмітними ознаками з ув'язкою його з конкретною торговою площею, рентабельністю товарів.

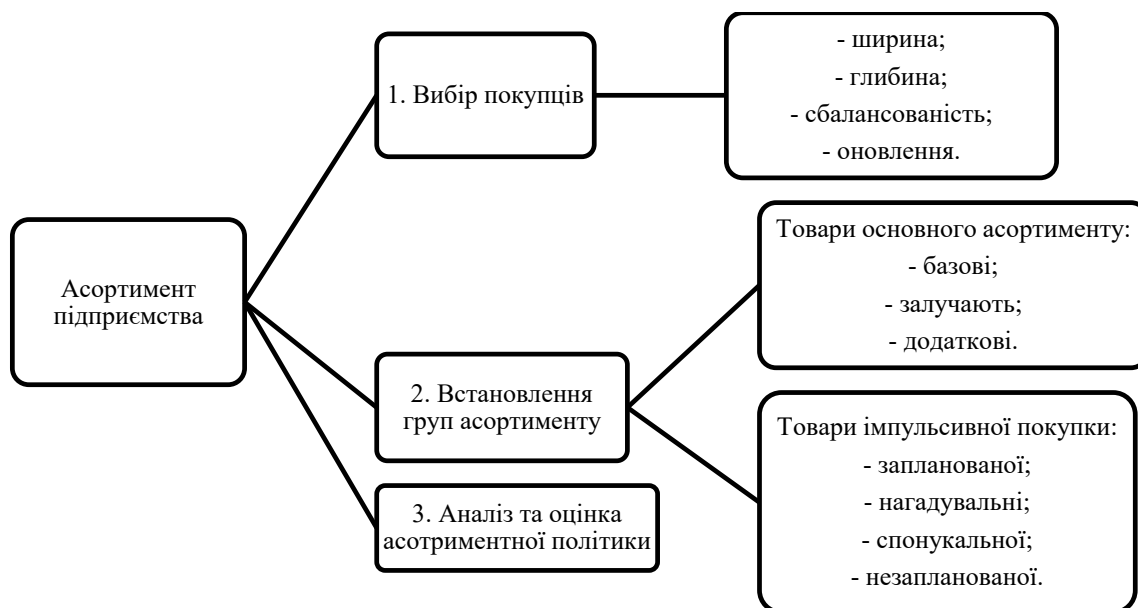


Рис. 1. Стадії формування асортименту продукції

Джерело: [4]



Рис. 2. Напрямки аналізу ефективності управління асортиментом

Джерело: складено автором на основі [5]

На сьогоднішній день зустрічається багато різних концепцій, які використовуються в тій чи іншій мірі при формуванні асортименту. Але жодна з них не має точної і універсальної методики з розробки асортиментної матриці, яка б підходила до будь-якого що відкривається торговому підприємству.

Кожен з поширених методів класифікації, формування і оптимізації асортименту продукції застосовується з урахуванням напрямків діяльності сучасних компаній, обсягів збуту, спеціалізації в роботі, регіональних особливостей, але наявні методи не враховують економічну складову – витрати на закупівлю товару і доведення його до споживача.

Діагностика конкурентного середовища і побудова матриці ефективності маркетингу в залежності від ефективності системи управління товарним асортиментом дозволили виділити типи, що відрізняються ступенем використання конкурентних переваг і потенційною можливістю протистояти тиску конкурентів.

Зіставляючи матрицю конкурентної карти ринку і матрицю ефективності маркетингу за значеннями ранжированих рядів, можна зробити висновок про місце і роль системи управління товарним асортиментом досліджуваних організацій. У свою чергу, ми розглянемо більш детально класифікуючі підходи, адже ці підходи дозволяють досить точно визначити позицію асортименту товарів.

Отже, розглянемо основні методи дослідження та результат, який вони вимірюють.

1. ABC-аналіз. В основі розглянутого аналізу лежить принцип Парето, який акцентує увагу на тому, що 20% зусиль забезпечують 80% результату. Решта 20% результату досягаються через 80% зусиль. Цей принцип є актуальним для будь-якої сфери бізнесу, спрямований на оцінку ефективності та вкладу. Відповідно до принципу Парето

асортимент класифікується за обсягом продажів і прибутку, а всі товари поділяються на три великі групи [6]:

А. Є основною групою, забезпечує прибутковість бізнесу. Сюди входять близько 20% позицій, реалізація яких забезпечує до 80% виручки. Йдеться про продукцію, що є локомотивом. Вона має бути присутня в асортименті постійно.

В. Сюди входить близько 15% товарних позицій, які забезпечують аналогічний обсяг виручки. Є щось середнім між групами А і С, але має стратегічну цінність, добре доповнює лідируючі позиції.

С. До цієї групи, відповідно до принципу Парето, відносяться близько 75% товарів. Їх багато, але вони забезпечують всього 5% виручки.

Група А є найбільш значимою, це лідери, за рахунок яких формується основний прибуток. Ці позиції не рекомендується змінювати або виключати, в іншому випадку уникнути фінансових втрат не вдасться.

Група В – доповнює, це пул, який забезпечує середні продажі.

А в групі С зібрана велика кількість «порожньої» продукції, це товари, які займають останні позиції. Вона може роками припадати пилом на складі, займаючи місце і приносячи збитки підприємцю. Такий аналіз дозволяє оцінити і вивчити асортимент, проте в ньому не передбачені сезонні коливання і інші чинники, що може спотворити загальну картину.

2. XYZ-аналіз. XYZ-аналіз, що відрізняє його від ABC-моделі, орієнтований на визначення стабільності продажів, а також коливань попиту. Найчастіше ці моделі застосовуються спільно, що дозволяє отримати чітку картину і правильно розставити пріоритети. На першому етапі здійснюється розрахунок коефіцієнта варіації обсягу продажів (рівня попиту) по кожній товарній групі. Формула розрахунку коефіцієнта варіації яв-

Роз'яснення категорій XYZ-аналізу

Категорія	Коливання продажів товарів, %	Особливості
X	До 10	Стабільність споживання, можливо чітке прогнозування.
Y	10-25	Нестабільне прогнозування, товари, які в цій групі мають сезонні коливання.
Z	Більше 25	Споживання нерегулярне, чітке прогнозування попиту неможливе.

Джерело: [6]

ляе собою відношення стандартного відхилення до математичного сподівання обсягу продажів [6]. Формула має такий вигляд:

$$V = \frac{\sigma}{x} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - x)^2}{n}} \cdot 100\%, \quad (1)$$

де  $\sigma$  – стандартне відхилення обсягу продажів;  
 $x_i$  – обсяг продажів в період в  $i$ -й період;

$n$  – кількість розглянутих періодів продажів товарів;

$x$  – середнє арифметичне значення продажів товарів.

За основу можна брати обсяг або суму продажів, на фініші здійснюється угруповання позицій в категорії, детальне пояснення показано в таблиці 1.

3. SWOT аналіз. SWOT – це абревіатура, яка розшифровується, як:

strengths – сильні сторони,  
 weaknesses – слабкі сторони,  
 opportunities – можливості,  
 threats – загрози.

Сильні і слабкі сторони – це внутрішні фактори організації, на які вона може впливати, виправляти, покращувати ситуацію і т.п. Можливості та загрози – це зовнішні обставини, над якими керівництво підприємства не владне.

4. Матриця БКГ (BCG) – це термін, що походить від назви моделі, створеної Бостонською консультативною групою. Це квадрант, в який були занесені результати досліджень, що проводилися в рамках вивчення портфеля компаній. Створення моделі матриці БКГ було засновано на принципах життєвих циклів будь-якого товару – розробка і виведення на ринок, зростання, зрілість, спад [7].

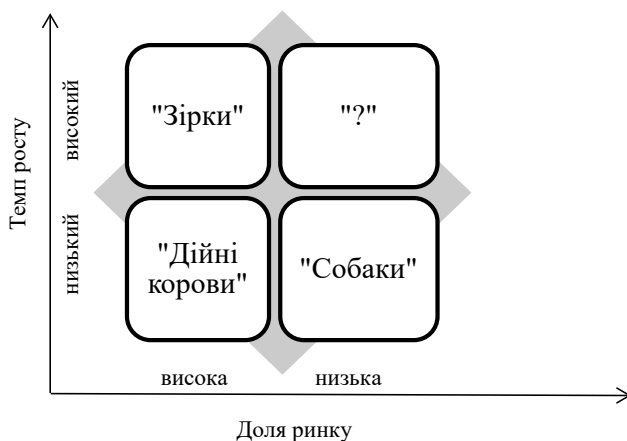


Рис. 3. Приклад матриці БКГ

Джерело: [7]

Для побудови матриці застосовуються 2 параметри – темп зростання ринку по конкретній товарній категорії в своїй галузі і відносна частка ринку, яку займає досліджуваний товар. Для розрахунку відносної частки ринку береться співвідношення частки компанії і частки найбільшого конкурента в галузі, приклад можна побачити на рис. 3.

Квадранти моделі БКГ – це чотири основні групи, на які розбиваються всі товари або послуги комерційного підприємства.

Використовуючи вищенаведені параметри, всі продукти компанії діляться на чотири категорії:

«Знаки питання». Це категорія, що відрізняється швидким зростанням ринку і малою часткою. Може бути перспективною, якщо в неї вкладати необхідні кошти, або через час перейти в категорію «собак».

«Зірки». Товари, що займають велику частку ринку, який швидко зростає. Це найбільш рентабельні і конкурентоспроможні продукти. Для підтримки таких же позицій вимагають значного фінансування.

«Дійні корови». Продукція з високою часткою повільно зростаючого ринку. Найстабільніші види товарів / послуг, прибуток від реалізації яких значно перевищує витрати на підтримку поточних позицій. Саме ці товарні категорії дають кошти, які компанія може перенаправляти на дослідження, розробки нових товарів.

«Собаки». Продукти, які займають малу частку ринку з повільними темпами зростання. Це товари, які не мають перспектив розвиватися в прибутковій напрямки, а тільки відволікають ресурси. У більшості випадків такі категорії краще закрити [7].

5. Матриця МакКінзі. Модель GE / McKinsey являє собою матрицю, що складається з 9 осередків для відображення та порівняльного аналізу стратегічних позицій напрямів господарської діяльності організації. Головною особливістю цієї моделі стало те, що в ній вперше для порівняння видів бізнесу стали розглядатися не тільки «фізичні» чинники (такі, як обсяг продажів, прибуток, віддача інвестицій і т. п.), а й суб'єктивні характеристики бізнесу, такі, як мінливість частки ринку, технології, кадри і т. п. [8].

У матриці «Дженерал Електрик – МакКінзі» виділяються три області стратегічних позицій:

- переможці;
- ті, хто програв;
- середня область.

Від сили даних показників залежить портфельна стратегія компанії:

– чим вище буде конкурентоспроможність асортиментного профілю товарів, та чим вище привабливість даного сегменту ринку – тим вище можливість заняття значної частки ринку;

Таблиця 2

## Зовнішній вигляд матриці МакКінзі і рекомендації від її укладачів

Привабливість галузі	Конкурентна позиція		
	Сильна (8-10 балів)	Середня (4-7 бали)	Слабка (0-3 бали)
Висока (8-10 балів)	Переможець 1. Експлуатація	Переможець 2. Інвестиції у розвиток	Переможець 3. Розвиватися вибірково
Середня (4-7 балів)	Переможець 3. Захищати позиції	Середній бізнес. Обережний розвиток	Програвший 1. Обмежений розвиток
Низька (0-3 бали)	Творець прибутку. Зберігати чи перенаправляти	Програвший 2. Готується до відступу	Програвший 3. Вихід з ринку

Джерело: [8]

– чим слабший товар компанії у порівнянні з конкурентними товарами та чим нижче привабливість даного сегменту ринку – тим менше можливостей щодо укріплення та зростання підприємства.

6. Прибуток від кожної товарної одиниці. Так як підприємницька діяльність будь-якого підприємства завжди спрямована на отримання прибутку, яка покликана покрити збитки, прибуток являє собою чистий дохід, що отримується компанією від здійснення своєї господарської діяльності (продажу або виробництва товарів, надання послуг) [9]. Прибуток і виручка – це не рівнозначні поняття, оскільки прибуток виходить при відрахуванні з виручки основних витрат по виробництву товарів, таких як:

- собівартість продукції;
- податкові платежі (акциз, ПДВ та ін.);
- експортний збір та ін.

Прибуток від кожної товарної одиниці розраховується за формулою:

$$\text{Преал} = \text{ЧП} - \text{С} - \text{П}, \quad (2)$$

де ЧП – чистий прибуток від продажу товарів;

С – собівартість товару;

П – податкове обтяження одиниці товару.

Цей метод є дуже дієвим, адже дозволяє вносити корективи та бачити варіацію при зміні складових.

Всі сфери управління між собою взаємопов'язані, так як управління є системним утворенням. Тому будь-які зміни в будь-якому елементі управлін-

ня викликають відповідні зміни у всіх інших його складових. Оптимальний товарний асортимент є однією з основних складових маркетингу, яка прямо впливає на збутову діяльність, що важливо для досягнення конкурентоспроможності продукції.

**Висновки.** Таким чином, ринкові можливості підприємства зумовлюються правильно розробленою і послідовно здійснюваною асортиментною політикою. Асортиментна політика – це діяльність, пов'язана з управлінням різноманітністю товарів, пропонуваніх фірмою на ринку. Під асортиментом товарів розуміється сукупність матеріальних благ, що реалізуються в торгівлі. Асортимент діє в структурі торговельних відносин та розглядається через форми торгівлі, форми власності, види підприємства, і т.п.

Також є три підходи до аналізу ефективності управління асортиментом: класифікуючий, формулюючий та оптимізуючий. У статті ми розглянули такі методи як: ABC, XYZ, SWOT-аналіз, матрицю БКГ та МакКінзі та формулу розрахунку прибутку від кожної реалізованої одиниці товару. Всі методи є поширеними у використанні та дієвими. Але, хочемо зазначити, що найкращим рішенням щодо аналізу асортименту продукції буде системний підхід, адже він дозволяє поглянути на аналіз об'ємно та дозволить виявити можливі проблеми та запропонувати можливі шляхи вирішення цих проблем.

## Список літератури:

1. Словник маркетингових термінів. URL: <https://sites.google.com/site/marketingdistance/slovník> (дата звернення: 29.10.2020).
2. Моршенок Т. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність». *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. С. 7–13.
3. Бозуленко О.Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2015. С. 294–298.
4. Красовська Т.В. Методичні засади формування механізму товарного асортименту на виробничих підприємствах. *Економіка та держава*. 2016. № 2. С. 67–71.
5. Куденко К. Методи формування та реалізації асортиментної політики підприємств роздрібної торгівлі. *Траектория науки*. 2017. № 7. С. 315–337.
6. Горілик Д.В. Інструмент для проведення автоматизованого інтегрованого ABC/FMR/(XYZ)/VED-аналізу. 2016. № 3. С. 174–178.
7. Козик В. Модифікація матриці Бостонської консультативної групи в стратегічному управлінні підприємством. *Технологический аудит и резервы производства*. 2016. С. 796–800.
8. McKinsey Matrix. *GE Business Screen*. URL: [https://www.12manage.com/methods\\_ge\\_mckinsey.html](https://www.12manage.com/methods_ge_mckinsey.html) (дата звернення: 29.10.2020).
9. Шира Т.Б. Функціональний аспект управління асортиментом у комерційній діяльності. *Наукові записки (Української академії друкарства). Серія : Економічні науки*. 2016. № 1. С. 63–73.

## References:

1. Slovník marketynhovykh terminiv [Dictionary of the marketing terms]. Available at: <https://sites.google.com/site/marketingdistantse/slovník> (accessed: 29.10.2020).
2. Morshchenok, T. (2016). Ohlyad pidkhodiv do vyznachennya ekonomichnoyi sutnosti ponyattya «efektyvnist'» [Review of approaches to defining the economic essence of the concept of "efficiency"]. *Ekonomichnyy visnyk Zaporiz'koyi derzhavnoyi inzhenernoyi akademiyi*, pp. 70–74.

3. Bozulenko, O.Ya. (2015). Formuvannya asortymentu tovariv yak stratehichnyy element komertsyynoyi diyal'nosti [Formation of the trade assortment as a strategic element of the commercial activity]. Proceedings of Mykolayiv: Mykolayivs'kyi natsional'nyy universytet imeni V.O. Sukhomlyns'koho, pp. 294–298.
4. Krasovs'ka, T.V. (2016). Metodichni zasady formuvannya mekhanizmu tovarnoho asortymentu na vyrobnychkykh pidpryyemstvakh [Methodical bases of formation of the mechanism of commodity assortment at the industrial enterprises]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 2, pp. 67–71.
5. Kudenko, K. (2017). Metody formuvannya ta realizatsiyi asortymentnoyi polityky pidpryyemstv rozdribnoyi torhivli [Methods of the formation and realization of the assortment policy of the retail trade enterprises]. *Traektoriya nauki*, no. 3, pp. 315–337.
6. Horilyk, D.V. (2017). Instrument dlya provedennya avtomatyzovanoho intehrovanoho ABTs/FMR/(XYZ)/VED-analizu [Tool for automated integrated ABC/FMR/(XYZ)/VED-analysis], pp. 174–178.
7. Kozyk, V. (2016). Modyfikatsiya matrytsi Bostons'koyi konsul'tatsyynoyi hrupy v stratehichnomu upravlinni pidpryyemstvom [Modification of the matrix of the Boston Consulting Group in the strategic management of the enterprise]. *Tekhnolohycheskyy audyt y rezervi proyzvodstva*, pp. 796–800.
8. McKinsey Matrix/GE Business Screen. Available at: [https://www.12manage.com/methods\\_ge\\_mckinsey.html](https://www.12manage.com/methods_ge_mckinsey.html) (accessed: 29.10.2020).
9. Shyra, T.B. (2016). Funktsional'nyy aspekt upravlinnya asortymentom u komertsyyniy diyal'nosti [Functional aspect of assortment management in commercial activity]. *Naukovi zapysky [Ukrayins'koyi akademiyi drukarstva]*, vol. 1, no. 1, pp. 63–73. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzec\\_2015\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzec_2015_1_11) (accessed: 29.10.2020).