

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття асортименту продукції, основні характеристики

Сутність формування і управління асортиментом полягає в тому, щоб товаровиробник своєчасно пропонував певну сукупність товарів, які, відповідаючи в цілому профілю його виробничої діяльності, найбільш повно задовольняли вимогам певних категорій покупців. Однією з найважливіших характеристик товару є асортиментна, яка визначає принципові відмінності між товарами різних видів і найменувань. Асортимент товарів - набір товарів, що формується за певними ознаками і задовольняє різноманітні, аналогічні та індивідуальні потреби [1].

З економічної точки зору асортимент - це, перш за все відображення галузевої та міжгалузевої пропорції у складі товарної пропозиції, яка характеризує результати діяльності підприємств, тобто це один з факторів, що визначають ступінь збалансованості попиту та пропозиції.

Товарна номенклатура - це сукупність всіх асортиментних груп і товарних одиниць, пропонованих конкретною фірмою.

Сукупність товарів в асортименті характеризується певним єдністю, що виражає взаємозв'язок між окремими виробами в системі загалом. Тому асортимент товарів являє собою не випадкову сукупність, а цілеспрямовано сформовану, в якій стан окремих виробів, їх співвідношення знаходяться в складній взаємозалежності.

Асортимент товарів представляє складну систему. У ній товари розрізняються різноманіттям природно - природних і споживчих властивостей, особливостей призначення, характеру використання, участі в задоволенні потреб, ефекту споживання. Вони розрізняються за вихідними матеріалами, конструктивним рішенням і технологіям виготовлення, об'ємним, лінійним і

габаритним розмірним показниками, схоронності, термінами споживання і безлічі інших особливостей [2].

Асортимент продукції буквально означає підбір предметів, сукупність їх найменувань за будь-якими ознаками. З цієї точки зору асортимент класифікується на групи: за місцезнаходження (промисловий, торговельний), на підгрупи - за широтою охоплення товарів (простий, складний, груповий, видовий, марочний, розгорнутий, супутній, змішаний), на види - за ступенем задоволення потреб (раціональний, оптимальний), на різновиди - за характером потреб (реальний, прогнозований, навчальний).

Далі розглянемо кожен вид асортименту окремо.

За місцезнаходженням товарів розрізняють асортимент промисловий і торговий.

Промисловий (виробничий) асортимент - набір товарів, що випускаються виробником виходячи з його виробничих можливостей.

Торговий асортимент - набір товарів, що формується організацією торгівлі або громадського харчування з урахуванням її спеціалізації, споживчого попиту і матеріально -технічної бази. На відміну від промислового торговельний асортимент включає, як правило, товари різних виробників. Широта охоплення товарів входять в асортимент, визначається кількістю груп, підгруп, видів, різновидів, марок, типів, найменувань.

Залежно від широти охоплення товарів розрізняють наступні види асортименту: простий, складний, груповий, видовий, марочний, розгорнутий, супутній, змішаний.

Простий асортимент - набір товарів, представлений невеликою кількістю груп, видів і найменувань, які задовольняють обмежене число потреб. Простий асортимент характерний для магазинів, що реалізують товари повсякденного попиту в районах проживання покупців з невеликими матеріальними можливостями. Наприклад: хлібобулочні та молочні магазини в робочих районах, сільських місцевостях [3].

Складний асортимент - набір товарів, представлений значною кількістю

груп, видів, різновидів і найменувань товарів, які задовольняють різноманітні потреби в товарах. Такий асортимент властивий оптовим базам і роздрібним торговельним організаціям типу універсамів або універмагів, що орієнтується на покупців з різним попитом.

Груповий асортимент - набір однорідних товарів, об'єднаних спільністю ознак і задовольняють аналогічні потреби. Найбільш часто в якості загального ознаки виступає функціональне або соціальне призначення.

Видовий асортимент - набір товарів, різних видів і найменувань, що задовольняють аналогічні потреби. Він є складовою частиною групового асортименту.

Марочний асортимент - набір товарів одного виду, марочних найменувань або відносяться до групи марочних. Такі товари поряд із задоволенням фізіологічних потреб значною мірою націлені на задоволення соціальних і психологічних потреб.

Розгорнутий асортимент - набір товарів, який включає значну кількість підгруп, видів, різновидів і найменувань, в тому числі марочних, що відносяться до групи однорідних, але відмінних індивідуальними ознаками. Такий асортимент, як правило, зустрічається в спеціалізованих магазинах, причому кількість груп однорідних товарів може бути порівняно невеликою.

Супутній асортимент - набір товарів, які виконують допоміжні функції і не відносяться до основних для даної організації. Товари супутнього асортименту на промисловому підприємстві- це ремонтні, монтажні послуги.

Змішаний асортимент - набір товарів різних груп, видів, найменувань, що відрізняються великою різноманітністю функціонального призначення. Змішаний асортимент характерний для підприємств, що торгують непродовольчими і продовольчими товарами.

За ступенем задоволення потреб розрізняють раціональний і оптимальний.

Раціональний асортимент - набір товарів, найбільш повно задовольняє реально обґрунтовані потреби, які забезпечують максимальну якість життя при

певному рівні розвитку науки, техніки і технології.

Оптимальний асортимент - набір товарів, що задовольняє реальні потреби максимально корисним ефектом для споживача при мінімальних витратах на їх проектування, розробку виробництва та доведення до споживачів. Товари оптимального асортименту відрізняються підвищеною конкурентоспроможністю.

Залежно від характеру потреб асортимент може бути реальним, прогнозованим і навчальним.

Реальний асортимент - дійсний набір товарів, наявний в конкретній організації виробника або продавця.

Прогнозований асортимент - набір товарів, який повинен буде задовольняти передбачувані потреби.

Навчальний асортимент - перелік товарів, систематизований за певними науково обґрунтованими ознаками для досягнення навчальних цілей.

При формуванні асортименту здійснюється регулювання комплексу властивостей і показників асортименту, що вимагає розуміння їх суті і знання номенклатури властивостей і показників асортименту.

Показник асортименту - кількісне вираження властивостей асортименту, при цьому вимірюванню підлягає кількість видів і найменувань.

З найбільш універсальних показників, що характеризують асортимент, використовуються такі як: широта, глибина (довжина), стійкість, новизна і раціональність, гармонійність.

Широта асортименту являє собою загальну чисельність асортиментних груп товарів, пропонованих фірмою. Виробникові не завжди вдається запропонувати занадто різноманітні варіанти товару, тому параметр широти асортиментної групи обмежується 3 - 4 позиціями, коли в торгівлі широта асортименту найчастіше в сотні разів вище.

За широтою асортимент ділиться на:

- асортимент широкий (1-100 тис. найменувань) ;
- асортимент обмежений (< 1000 найменувань) ;

- асортимент вузький (< 200 найменувань) ;
- асортимент спеціалізований.

Це властивість характеризується двома абсолютними показниками - дійсною і базовою широтою, а також відносним показником - коефіцієнтом широти. Широта може бути непрямим показником насиченості ринку товарами: чим більше широта, тим більше насиченість.

Глибина (повнота) - це кількість різних варіантів виконання товару в рамках окремої асортиментної групи, що мають спільну базову функцію, що розрізняються функціональними характеристиками, якістю, набором доданих характеристик. Глибина характеризується кількістю видів, різновидів і найменувань товарів однорідної групи. Показники повноти можуть бути дійсними і базовими. Найбільше значення показники повноти асортименту мають на насиченому ринку. Чим більше повнота асортименту, тим вища ймовірність того, що споживчий попит на товари певної групи буде задоволений.

Стійкість асортименту - здатність набору товарів задовольняти попит на одні й ті ж товари. Виробники і продавці найчастіше прагнуть розширити кількість товарів, що користуються стійким попитом. Проте слід мати на увазі, що смаки і звички з часом змінюються, тому стійкість асортименту повинна бути раціональною.

Новизна (оновлення) - здатність набору товарів задовольняти змінилися потреби за рахунок нових товарів.

Новизна характеризується дійсним оновленням - кількістю нових товарів в загальному переліку і ступенем поновлення яка виражається через відношення кількості нових товарів до загальної кількості найменувань товарів (або дійсній широті). Слід мати на увазі, що постійне і підвищений оновлення асортименту для виробника і продавця пов'язано з певними витратами і ризиком, що вони можуть не виправдатися, наприклад, новий товар може не користуватися попитом. Тому оновлення асортименту також має бути раціональним.

Щоб максимально задовольнити найбільше число клієнтів або зробити компанію максимально рентабельною, необхідно навести порядок в асортименті товарів. Все має бути розкладено по своїх полицках, інакше кажучи, - структуровано і класифіковано виходячи із загальної концепції магазину і свого позиціонування на ринку.

Для ефективного управління асортиментом, перш за все необхідно скласти товарний класифікатор і асортиментну матрицю. Правильно складений і структурований товарний класифікатор є тим ресурсом, який дозволить магазину аналізувати асортимент і приймати рішення про його оновленні або ротації [4].

Товарний класифікатор - поділ всіх товарів на рівні: класи, товарні групи і товарні категорії. При цьому товари на кожному рівні об'єднуються в клас, або категорію, або позицію за загальними ознаками або властивостями.

Виділяють три основних рівня поділу товарного класифікатора.

Перший рівень - клас товарів. Чим більше формат підприємства, тим більше рівнів поділу. У ряді випадком першим (вищим) рівнем класифікатора може бути клас товарів, наприклад «Енергетична арматура» та «Трубопровідна арматура» - це те, що в поданні покупця об'єднано загальним функціональним призначенням.

Другий рівень - товарна група. Це сукупність товарів, об'єднаних якимись загальними ознаками, - видом товару, способом виробництва тощо. Як правило, на підприємстві будь-якого формату цей рівень присутній і часто є вищим рівнем, нижче якого вже йде товарна категорія. Наприклад: «Загальнопромислова трубопровідна арматура», «Енергетична трубопровідна арматура», «Арматура для атомних станцій», «Технологічне обладнання», «Арматура для нафто-газової промисловості», всі ці групи представлені в асортименті ТОВ «ЗАВОД КСАНТА», і управління такими групами має велике значення для підприємства, оскільки деякі з них дають найбільший прибуток, а також широта ринку арматури визначає широту цієї товарної групи, тож необхідно постійно слідкувати за змінами на загальному ринку.

Третій рівень - товарна категорія. Це сукупність товарів, які покупець сприймає як вихідні між собою, або товарів, об'єднаних спільним використанням. Простіше кажучи, товарна категорія - це те, за яким товаром покупець йде в магазин. (беручи до уваги специфіку підприємства, в даному випадку це будуть засуви фланцеві, сталені, та різного діаметру).

Структура асортименту характеризується питомою часткою кожного виду або найменування товару в загальному наборі. Досягнення відповідності між структурно - асортиментним пропозицією товарів підприємством і попитом на них пов'язано з визначенням і прогнозуванням структури асортименту. Прогноз структури асортименту на довгостроковий період, в якому були б враховані такі важливі для споживача ознаки товару, як естетичні характеристики, точні розміри, конкретна ціна, малоімовірний. Справа не в деталізації асортименту по споживчим властивостями (наприклад, по кольорах, розмірам виробів, співвідношенню цін), а, наприклад, в оптимальному розмаїтті асортименту за певними ознаками (типи засувів, діаметр та щільність матеріалу, доцільні градації цін і т.д.) з розрахунком на конкретні групи (сегменти) споживачів.

Показники структури асортименту можуть мати натуральне і грошове вираження і носять відносний характер. Вони розраховуються як відношення кількості окремих товарів до сумарної кількості всіх товарів, що входять в асортимент.

Вибір показників структури асортименту в тому чи іншому вираженні визначається аналітичними цілями. Якщо необхідно визначити потребу в складських приміщеннях, а також площі для викладки товарів, то аналізують структуру асортименту в натуральному вираженні. При аналізі прибутковості окремих видів товарів враховують структури асортименту в грошовому вираженні [4].

Раціональність асортименту - здатність набору товарів найбільш повно задовольняти реально обґрунтовані потреби різних сегментів покупців.

Коефіцієнт раціональності - середньозважене значення показника раціональності з урахуванням реальних значень показників широти, повноти,

стійкості та новизни, помножені на коефіцієнти вагомості.

Коефіцієнти вагомості визначають експертним шляхом, вони характеризують питому частку показника при формуванні споживчих переваг, що впливають на збут товарів.

Гармонійність асортименту - властивість набору товарів різних груп, що характеризує ступінь їх близькості щодо забезпечення раціонального товароруху, реалізації чи використання. Якщо підприємство прагне до завоювання позиції в якійсь одній сфері, то вона може цілеспрямовано домагатися більшої гармонійності між різними асортиментними групами. Якщо ж прагне діяти відразу в декількох сферах, то гармонійність, навпаки буде меншою.

На даний момент ринок заповнений великими обсягами товарів різних виробників, як вітчизняних, так і імпорتنих. Покупець став дуже обізнаним у сфері якості товарів за рахунок доступності і різноманітності продуктів, за рахунок реклами, проведення виставок, і природно, продавцю дуже важко бути на плаву, і тому йому доводиться постійно стежити за повнотою, широтою і новизною асортименту.

Якість товарів є однією з основоположних характеристик, що надають вирішальний вплив на створення споживчих переваг і формування конкурентоспроможності.

Складна природа якості визначає її багатозначність.

З урахуванням сучасних системних уявлень якість, як філософська (загальнонаукова) істотна, відносно стійка визначеність цілісності предметів, колективів, систем, абстрактних величин. Якість є суттєвою визначеністю предмета, в силу якої він є даним, а не іншим, і відрізняється від інших. Іншими словами, якість - це сукупність сутнісних характеристик і властивостей об'єкта.

Філософське визначення якості використовується для пізнання і пояснення закономірностей, що діють в навколишньому світі.

Соціально - економічний ж сенс поняття «якість» набуває тоді, коли воно

пов'язується з потребами.

Викладені міркування приводять до доцільності введення дворівневого розуміння якості: об'єктивного (теоретичного) і формального (прикладного). Під об'єктивним якістю, слід розуміти визначення соціально- економічної якості, дане вище. Формально якість слід розуміти як відповідність об'єкта (продукції, праці, виробництва тощо) вимогам, за якими він здійснюється.

Як підсумок можна сказати, що задоволення основної маси громадських потреб здійснюється продукцією, виведеної на ринок у вигляді товару. Таким чином, ступінь задоволення цих потреб визначається якістю продукції, що прийняла форму товару. Звідси якість продукції в системі видів якості слід вважати основним або базовим.

Особливим видом слід вважати якість товару. Його доцільно розглядати як складний вид. З точки зору управління якістю найбільш значними можна вважати наступні види якості: технології, праці, виробництва, організації, корпорації, персоналу.

Кожен з перелічених видів якості повинен мати своє однозначне визначення.

Якість технології - здатність технології забезпечувати стабільні характеристики продукції, що виготовляється при мінімізації витрат на її випуск.

Якість праці - здатність праці досягати поставленої мети з мінімальними витратами ресурсів.

Якість виробництва - здатність виробництва випускати продукцію без браку.

Якість організації - здатність організації забезпечувати раціональне витрачання ресурсів у досягненні своїх цілей.

Якість корпорації - здатність корпорації забезпечувати свою єдність у часі і просторі при гармонійно - стабільному задоволенні інтересів членів.

Якість персоналу - здатність персоналу як єдиного ресурсу забезпечувати досягнення цілей організації.

Перераховані види якості не мають безпосереднього зв'язку, але все, в кінцевому рахунку, опосередковано впливають на якість продукції.

Якість товару визначається або органолептичним методом (за допомогою органів почуттів), або лабораторними дослідженнями з використанням приладів, апаратів, реактивів і інших технічних засобів.

Щодо досліджуваної продукції — трубопровідної арматури (для різних галузей, з різними характеристиками і видами), як товар має свою специфіку, що пред'являє особливі вимоги до контролю якості його асортименту. Унікальність продукту пов'язана з низкою властивостей, необхідних для забезпечення безперервної роботи багатьох галузей.

Питання контролю якості продукції як і раніше актуальне. Можливість гарантувати стабільно високу якість трубопровідної та енергетичної арматури стає ключовою конкурентною перевагою на ринку [5].

1.2 Методи управління асортиментом продукції підприємства

Управління асортиментом на промислових підприємствах - це основний і один з найскладніших процесів, що протікають в комерційній діяльності, спрямований на досягнення вимог раціональності асортименту. У ньому дуже тісно взаємопов'язані такі етапи комерційної діяльності, як інформаційне забезпечення, визначення потреби в товарах, вибір партнерів для встановлення господарських зв'язків і каналів просування на ринок, встановлення господарських зв'язків між партнерами, організація оптових закупівель матеріалів і комплектуючих, організація продажу товарів, рекламно-інформаційна робота, надання послуг і управління товарними запасами. Тому процес управління асортиментом є центральною ланкою в складній і багаторівневої ланцюжку змісту комерційної діяльності підприємства. Від його результатів залежить, який товар і в якому обсязі буде запропонований споживачеві.

Основоположними елементами управління є встановлення вимог за

показниками до раціональності асортименту, визначення асортиментної політики організації і формування асортименту. Встановлення вимог до раціональності починається з виявлення запитів споживачів до товарів певної асортиментної приналежності. Для цього можуть бути використані такі методи, як соціологічний (опитування) та реєстраційний (спостереження). Крім того, організації, які застосовують стратегію активного маркетингу, самі формують попит за допомогою реклами, виставок- продажів, презентацій. Вимоги до раціональності асортименту змінюються залежно від кон'юнктури ринку (платоспроможності покупця, соціально -економічних, соціально -культурних, правових характеристик навколишнього середовища) [4].

Формування товарного асортименту є одночасно і засобом і методом управління асортиментом.

Таким чином, управління асортиментом слід розуміти як комплекс функцій управління, до яких на промисловому підприємстві належать: планування, організація, контроль, спрямований на вивчення ефективності планування та організації заходів в рамках асортиментної політики підприємства.

Процес управління асортиментом товарів, як видно з вищесказаного, досить трудомісткий і складний. У ньому знаходять застосування багато елементів комерційної діяльності. Управління асортиментом товарів у комерційних організаціях необхідно розглядати не тільки як процес, який забезпечує життєстійкість підприємству, але і як основу підвищення його конкурентоспроможності. Всі етапи процесу управління асортиментом товарів необхідно проводити послідовно, так як саме через послідовність розкривається їх взаємозв'язок.

Управління асортиментом має базуватися на певних принципах. До них відносяться:

1. системність, відповідно до якої всі функції управління асортиментом повинні розглядатися у взаємозв'язку;
2. комплексність, що припускає облік факторів, що впливають на процес

управління асортиментом;

3. ефективність, що має на увазі, насамперед, економію на шляху до створення конкурентоспроможного асортименту;

4. гнучкість і динамізм, основними вимогами яких є оперативність у реагуванні на мінливу кон'юнктуру ринку, а також економіко-політичну обстановку в країні;

5. науковість, яка передбачає, що управлінські рішення щодо асортименту повинні базуватися на об'єктивній, повної і достовірної інформації про стан і перспективи розвитку потреби, з одного боку, і можливостях по її задоволенню, з іншого боку.

Управління асортиментом передбачає координацію взаємозалежних видів діяльності - науково-технічної та проектної, комплексного дослідження ринку, організації збуту, сервісу, реклами, стимулювання попиту. Складність вирішення даної задачі полягає в складності об'єднання всіх цих елементів для досягнення кінцевої мети оптимізації асортименту з урахуванням поставлених стратегічних ринкових цілей підприємством. Якщо цього досягти не вдається, то може вийти, що в асортимент почнуть включатися вироби, розроблені скоріше для зручності виробничих підрозділів підприємства, ніж для споживача.

Основні напрямки в області формування асортименту: скорочення, розширення, стабілізація, оновлення, вдосконалення, гармонізація. Зазначені напрями взаємопов'язані, значною мірою доповнюють один одного і визначаються низкою факторів [6].

Скорочення асортименту - кількісні і якісні зміни стану набору товарів за рахунок зменшення його широти і повноти.

Причинами скорочення асортименту можуть бути падіння попиту, недостатність пропозицій, збитковість або низька прибутковість при виробництві або реалізації окремих товарів.

Розширення асортименту - кількісні і якісні зміни набору товарів за рахунок збільшення його широти, повноти і новизни.

Причинами, що сприяють розширенню асортименту, є збільшення попиту і пропозиції, висока рентабельність виробництва або реалізації товарів, впровадження на ринок нових товарів або виготовлювачів.

Розширення асортименту може відбуватися за рахунок його оновлення при одночасному скороченні частки товарів, що не користуються попитом. Розширення асортименту за рахунок імпортованих товарів пов'язано з скороченням асортименту вітчизняних товарів, а також зниженням їх виробництва в цілому.

Стабілізація асортименту - стан набору товарів, що характеризується високою стійкістю і низьким ступенем оновлення. Це досить рідкісний стан асортименту, властиве в основному асортименту харчових продуктів повсякденного попиту [6].

Оновлення асортименту - кількісні і якісні зміни стану набору товарів, що характеризується збільшенням показника новизни. Цей напрямок ґрунтується на поширеному переконанні споживачів, які вважають, що нові товари краще тих, що випускалися раніше. Однак це не завжди так, тому що якість нових товарів може бути гірше, ніж вже відомих. У таких випадках споживач, усвідомивши це, може випробувати почуття розчарування, незадоволеності, недовіри до нових товарів взагалі, а також до фірми-виробника або продавця.

Удосконалення асортименту - кількісні і якісні зміни стану набору товарів, для підвищення його раціональності.

Це комплексний напрямок змін асортименту товарів обумовлює вибір можливих шляхів: скорочення, розширення або оновлення асортименту товарів для формування оптимального асортименту. Цільовий підхід до формування поліпшеного оптимального асортименту становить основну відмінну рису цього напрямку.

Гармонізація асортименту - кількісні і якісні зміни стану набору товарів, що відображають ступінь близькості реального асортименту до оптимального або кращого зарубіжного і вітчизняного аналога, найбільш повно відповідають

цілям організації.

Крім того, цей напрямок характерний для великих фірм, корпорацій, акціонерних товариств, що мають дочірні підприємства в різних регіонах (міста, країни або світу).

Вибір того чи іншого напрямку вимагає знання факторів, що впливають на формування асортименту.

Розрізняють загальні та специфічні чинники формування асортименту.

Спільними факторами, що впливають на формування промислового і торгового асортименту, є попит і рентабельність.

Попит як потреба, підкріплена платоспроможністю споживачів, - визначальний фактор формування асортименту; в свою чергу, залежить від сегмента споживачів (їх доходів, національних демографічних та інших особливостей).

Рентабельність виробництва і реалізації визначається собівартістю, витратами виробництва та обігу, на розміри яких надають певний вплив державні заходи з підтримки вітчизняних виробників (пільгове оподаткування, митні тарифи та ін.)

Специфічними факторами формування промислового асортименту сировинна та матеріально-технічна база виробництва, досягнення науково - технічного прогресу, а торговельного асортименту - виробничі можливості виробників, спеціалізація (клас і тип) торгової організації, канали розподілу, методи стимулювання збуту і формування попиту, матеріально-технічна база організації торгівлі.

Сировинна база виробничих організацій визначається наявністю природних ресурсів, станом добувної та переробної промисловості, що випускає сировину, комплектуючі вироби, а також витратами на виробництво і доставку сировини. Недостатність або трудомісткість видобутку, обробки окремих видів сировини призводить до скорочення асортименту відповідних товарів.

Матеріально-технічна база товарного виробництва також надає значний

вплив на формування асортименту. Недостатність виробничих площ, відсутність або нестача необхідного обладнання призводять до того, що асортимент товарів, що користуються попитом, може скоротитися. Наслідками цього є надмірний попит, зростання цін і заміна дефіцитних товарів фальсифікованими. Саме через брак виробничих ресурсів з низькою рентабельністю скоротився асортимент високоякісних засувів для трубопровідної галузі, але розширився асортимент їх підробок або низькоякісної продукції, що вже була використана [4].

Досягнення науково -технічного прогресу - потужний стимул асортименту промислових товарів. Розробка принципово нових товарів, що не мали раніше аналогів, а також товарів підвищеної якості можлива в основному завдяки розвитку науки, техніки і технології. Торговий асортимент неминуче формується під впливом промислового, оскільки виробничі можливості виробника визначають склад пропозиції. Однак в умовах ринкової економіки виробничі можливості виготовлювача перестають бути визначальним чинником формування торгового асортименту.

Замовлення торговельних організацій, зумовлені попитом споживачів, роблять все більший вплив формування торгового асортименту. У працівників торгівлі з'явилася реальна можливість впливати на промисловий асортимент через замовлення товарів, що користуються попитом.

Спеціалізація організації торгівлі відноситься до найбільш значущих чинників формування асортименту товарів. Вона визначається при створенні або ліцензування, або атестації організації. Керівництво організації приймає рішення про спеціалізацію, від якої залежить її подальша діяльність, в тому числі формування торгового асортименту.

У період переходу до ринкових відносин багато торговельних організацій, відчуваючи великі фінансові труднощі, вносили зміни в свою асортиментну політику шляхом включення в торговий асортимент невластивих товарів, не змінюючи при цьому свого профілю. Багато спеціалізованих підприємств стали перепрофілюватися підприємства зі змішаним

асортиментом. Однак, як показав досвід минулих років, великого успіху багатьом з них принесло. На сучасному етапі спостерігається тенденція повернення до спеціалізації торговельних організацій до формування відповідного асортименту.

Канали розподілу товарів також мають значення при формуванні торгового асортименту. Налагоджена система поставок через прийнятні для торгівлі канали розподілу, ритмічність доставки в потрібні терміни та в необхідному обсязі полегшують роботу по формуванню торгового асортименту, забезпечує перевагу закупівель товарів, для яких є налагоджена система збуту.

Методи стимулювання збуту і формування попиту, зокрема рекламна підтримка товарів, в умовах насиченого ринку також впливають на формування торгового асортименту. Це пояснюється тим, що торговельні організації звільняються від дорогих витрат на рекламу, за рахунок чого скорочуються витрати виробництва і зростає прибуток. Щодо реклами на підприємстві, що аналізується, то маркетинговий відділ відсутній на підприємстві, як спосіб просування використовуються тендери та виставки.

Матеріально-технічна база торгової організації також може зробити певний вплив на формування торгового асортименту. Якщо у фірми відсутні склади, що забезпечують збереження товарів у належних умовах, або площі торгового залу для викладки товарів складного або розгорнутого асортименту, то організація не повинна і планувати формування такого асортименту [6].

Регулювання вище перерахованих факторів становить суть управління асортиментом і досягається за допомогою встановлення певних вимог, що пред'являються до раціонального асортименту. Ці вимоги регламентуються рядом нормативних, технічних і технологічних документів.

Важливу роль в управлінні асортиментом грають нормативні та технологічні документи, що регламентують базову широту і повноту асортименту. Перелік видів і найменувань асортиментних груп однорідних товарів, складових базову широту і повноту асортименту, встановлюється в

стандартах на продукцію різних категорій (ГОСТ, ОСТ, СТП) і ТУ. У цих нормативних документах перший розділ називається «Класифікація і асортимент», або «Асортимент», або «Види». У ряді стандартів може бути наведена коротка характеристика видів і різновидів товарів. Асортимент товарів наводиться в каталогах, прейскурантах і прайс -листах, які становлять фірми -виробники або торгові організації. Вони виконують подвійну функцію, інформуючи споживачів про асортиментних і вартісних характеристиках товарів. За кордоном широко поширені каталоги, які розробляються на державному та фірмовому рівнях. У нашій країні також проводиться робота по створенню Єдиного державного каталогу. Після випуску такого каталогу з'явиться технологічний документ, що містить повний асортимент українських товарів, що може бути прийнятий в якості базового показника широти.

Усі завдання управління асортиментом тісно взаємопов'язані між собою. Забезпечення стійкості асортименту товарів та створення умов для найбільш повного задоволення попиту споживачів допоможуть сформувати торговий асортимент, розрахований на покупців з диференційованим рівнем доходів. Сформований таким чином асортимент сприятиме отриманню високих виробничо -фінансових результатів, які нададуть підприємству можливості для поліпшення своїх позицій на ринку.

Хоча на даний момент теоретиками і практиками маркетингу розроблено велику кількість методів управління асортиментом, управління асортиментом продукції на промислових підприємствах, найчастіше, відбувається інтуїтивно, а не на основі використання наукових методів [6]. При цьому фахівці відчують труднощі при виборі конкретного інструменту управління асортиментом, який би найкращим чином дозволяв вирішити проблеми формування асортименту, для зручності вибору найбільш ефективного методу аналізу асортименту в конкретній ситуації доцільно провести їх класифікацію.

Вибір методів управління асортиментом, в першу чергу, залежить від рівня, на якому здійснюється процес управління - на стратегічному або тактичному. На стратегічному рівні приймаються рішення, пов'язані з вибором

стратегії управління асортиментом відповідно ринковою кон'юнктурою. На тактичному рівні здійснюється вибір конкретних асортиментних позицій виходячи з рівня попиту економічних показників по кожній позиції.

В якості іншої ознаки класифікації можна використовувати фактори, що впливають на асортимент підприємства: фактори, пов'язані з ринковою ситуацією, фактори, пов'язані з цілями підприємства, і фактори, і пов'язані з ресурсами підприємства. Така ознака дозволяє вибрати метод управління асортиментом виходячи з того, з якими факторами йому доводиться мати справу в рамках його функціональних обов'язків. Так, за аналіз кон'юнктури ринку зазвичай відповідають маркетингологи, за управління ресурсами підприємства - фінансова служба, а за аналіз результативності - планова служба. Відповідно з цим необхідно підбирати метод управління асортиментом для кожного підрозділу [6].

Отже, етапи оптимізації асортименту продукції на підприємстві представлено на рисунку 1.1.

Розглянемо стратегічні методи управління асортиментом, які поділяються на три групи: методи аналізу ринкової ситуації, методи формування асортиментної стратегії та методи оптимізації управління асортиментом.

Методи, що використовуються для аналізу ринкової ситуації, дозволяють виявити фактори, пов'язані з кон'юнктурою ринку, і визначити ступінь їх впливу на діяльність підприємства, а також дати загальну якісну оцінку поточної ситуації на ринку і визначити можливі перспективи. Найбільш поширеними інструментами, застосовуваними для цих цілей, є SWOT-аналіз, концепція життєвого циклу товару [2], концепція кривої досвіду [7], модель п'яти сил конкуренції Портера [8, 9].

Основним завданням процесу управління товарним асортиментом підприємства є створення найоптимальнішого балансу між величиною запасів, їх гнучкістю, швидкістю переміщення, наявністю та витратами, спрямованими на реалізацію цих процесів.

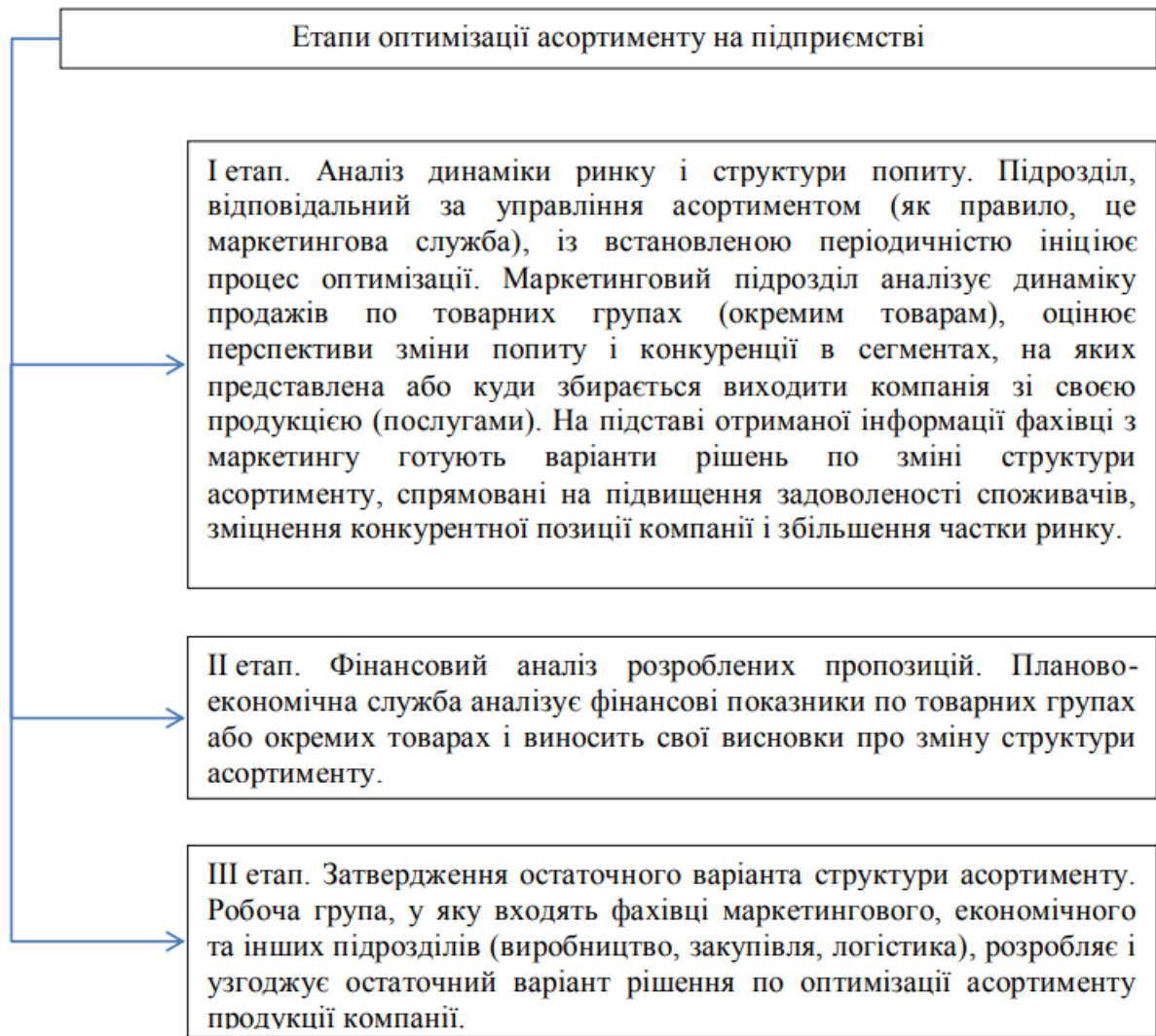


Рисунок 1.1 – Етапи оптимізації асортименту продукції на підприємстві

Алгоритм формування та управління товарним асортиментом представлено на рисунку 1.2.:

- слід ретельно вивчити наявний асортимент і сформулювати критерії для планового;
- потрібно дослідити ринок, на якому функціонує підприємство, діяльність конкурентів, особливості законодавства в даній сфері;
- виявити можливості підприємства, сильні та слабкі сторони;
- оцінити ресурсне забезпечення підприємства;
- управління повинно бути системним і цілеспрямованим

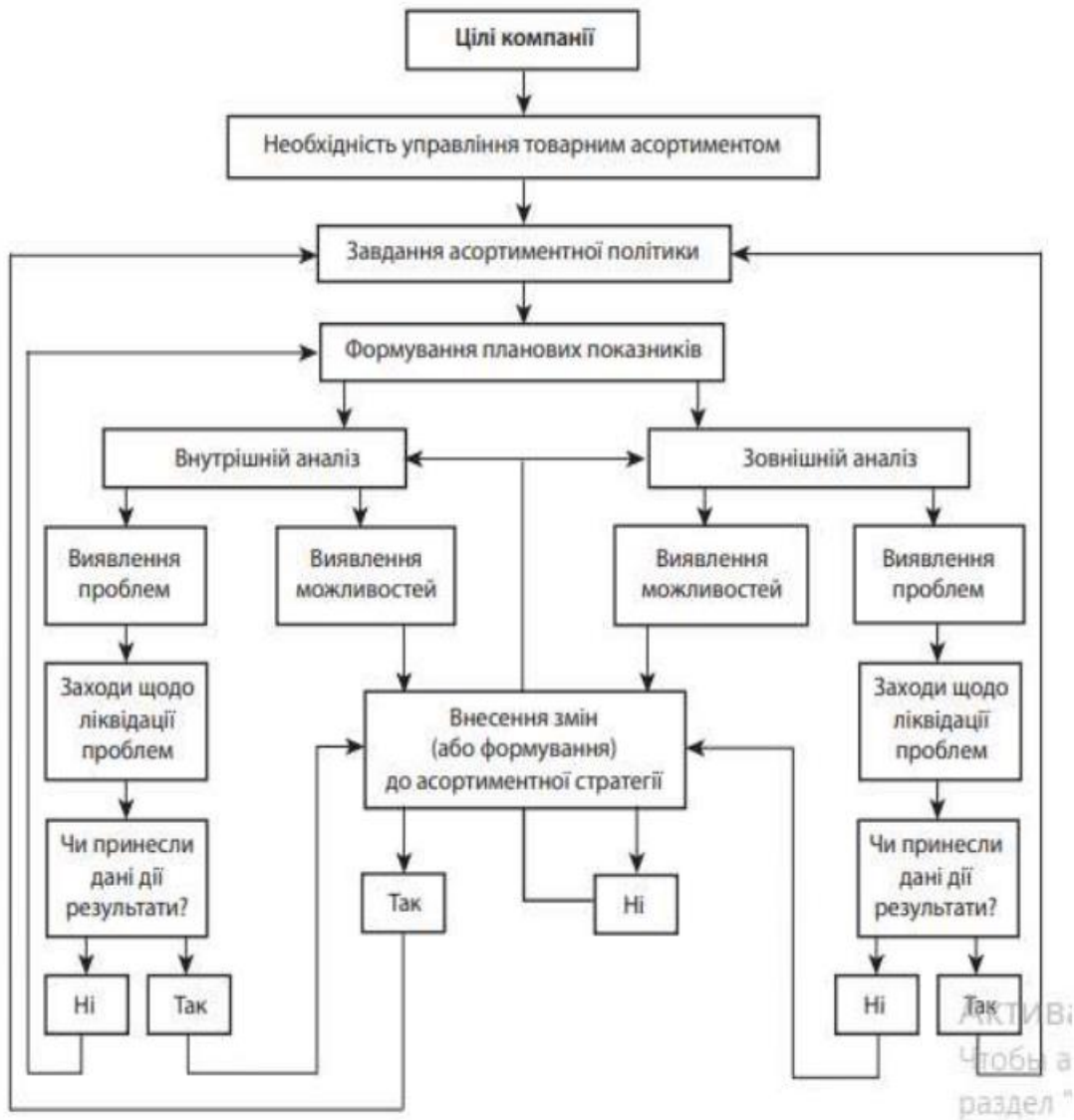


Рисунок 1.2 - Алгоритм формування та управління асортиментом продукції підприємства

Однак, незважаючи на видимі переваги, можна виділити ряд недоліків цих методів. По-перше, важко визначити межу ринку або галузі, що розглядаються. По-друге, методи прогностичної оцінки ринку не дозволяють кількісно оцінити вплив виявлених факторів на ринкову ситуацію. І, нарешті, по-третє, для отримання достовірного прогнозу необхідно застосовувати дані методи в сукупності, оскільки використання одного методу недостатньо. Наприклад, аналіз п'яти сил Портера в поєднанні з концепцією життєвого циклу товару дозволяє дати більш точний прогноз розвитку галузі, ніж застосування будь-якого з цих методів окремо.

До наступної групи стратегічних методів відносяться методи, що дозволяють сформулювати альтернативи асортиментної стратегії виходячи з цільових установок підприємства. До них відносяться матриця «продукт-ринок» І. Ансоффа [1], її модифікації, запропоновані Д.Абелем [10], Е.В. Клавдієвою [11], М. Ковальовим [12], матриця родових стратегій М. Портера [3, 13].

Гідність матриць, що задають вектор розвитку асортименту, виявляється в тому, що вони спрощують процес формування альтернатив асортиментної стратегії. Однак конструювання стратегій є творчим процесом, який матриці можуть істотно обмежувати через розгляд обмеженого числа змінних. Тому для формування альтернатив асортиментної стратегії доцільно використовувати ряд інструментів, які дозволили б відповісти на головні питання: що в асортименті має бути змінено для забезпечення зростання і розвитку підприємства, а що, навпаки, має бути збережене для зниження ризику і поглиблення компетенцій підприємства.

Далі перейдемо до групи методів оптимізації стратегії управління асортиментом. Призначення цієї групи методів – оптимізувати товарний асортимент не тільки по відношенні до зовнішнього середовища і цілей підприємства, але і його ресурсів та можливостей. До даної групи методів можна віднести матриці BCG [14, 15], А.Д. Літгла [16], Хофер/Schendel [17, 18], GE/ McKinsey [19], Shell / DPM [20].

Загальна ідея цих моделей - представлення продуктового портфеля в вигляді неоднорідних груп, серед яких одні товарні групи можуть стати джерелами майбутнього зростання компанії, але потребують додаткових інвестицій, інші групи забезпечують стабільність розвитку компанії, є джерелами інвестицій, третє групи малоперспективні для подальшого розвитку як в короткостроковому, так і довгостроковому плані.

Однак, незважаючи на ряд переваг, цим моделям притаманні і недоліки. Прагнучи усунути обмеження матриці BCG і розглянути більшу кількість критеріїв привабливості ринку та конкурентної позиції компанії, моделі

привели на практиці до суб'єктивності у виборі факторів, призначуваним ваг і оцінками, використанні не об'єктивних даних, а інтуїтивних, «політичних» оцінок.

Узагальнюючи огляд стратегічних методів управління асортиментом необхідно відзначити ключові проблеми використання всієї цієї групи інструментів.

По-перше, необхідно точно визначати межі ринків, на яких конкурує кожна товарна лінія компанії, неточне визначення меж призведе до неадекватного прогнозу розвитку ринку, а також до нечіткого розуміння конкурентних переваг товарних ліній, і перспектив їх розвитку.

По-друге, ключовим моментом є точна оцінка факторів, яка б більшою мірою відповідала впливу цього фактору, а не зручність його вимірювання та використання в аналізі.

Нарешті, по-третє, необхідно використовувати розглянуті інструменти в сукупності відповідно до галузі їх застосування, враховуючи зв'язок між методами.

Тактичні методи управління асортиментом підприємства можна розділити на три групи: методи визначення попиту, методи економічного аналізу асортименту і методи розробки плану продажів.

Для визначення попиту на продукцію використовуються методи дослідження намірів споживачів [21, 22], експертні [21, 14] і статистичні методи [21].

Проаналізувавши дану групу методів, можна зробити висновок проте, що статистичні методи прогнозування переважні в тому випадку, якщо є велика кількість даних і, при цьому, не очікуються великі зміни. У тому випадку, якщо обсяг продажів різко змінився за останній час, краще використовувати методи дослідження намірів споживачів і експертні методи. Крім того, вибір методу визначення попиту залежить від етапу життєвого циклу, на якому знаходиться товарі можливості збору даних. Підвищити точність прогнозу можна за рахунок комбінованого застосування різних методів.

До групи методів економічного аналізу асортименту відносяться такі інструменти як ABC- аналіз [23, 5, 24, 4], XYZ - аналіз [23, 25], матриця «Маркон» [6], метод Дібба - Симкина [26] та ін.

На основі аналізу методів економічної оцінки асортименту можна зробити висновок про те, що комплексні методики економічного аналізу показують необхідність розгляду цілої групи показників ефективності асортименту. Склад цих показників та їх вплив на підсумкову оцінку відрізняється залежно від особливостей асортименту, самого підприємства і сформованої ринкової кон'юнктури. Тому методики, розроблені вченими, повинні не тільки вибиратися, але й адаптуватися виходячи з поточної ситуації на конкретному підприємстві.

Далі розглянемо останню групу тактичних методів управління асортиментом на підприємстві, пов'язаних з розробкою плану продажів. Вона включає різні методи математичного моделювання:

- лінійне програмування [26, 27, 24],
- нелінійне програмування [27],
- динамічне програмування [26] і т.д.

План продажу є одним з основних документів, що визначає порядок роботи підприємства і тому являє собою об'єкт підвищеної уваги всіх зацікавлених сторін, які відстоюють різні інтереси. Використання даної групи методів управління асортиментом дозволяє перевести всі ці інтереси з політичного русла в галузь економічних рішень, оптимальних по відношенню до кон'юнктури, ресурсів і цілей підприємства.

Однак проаналізувавши методи, що використовуються для розробки плану продажів, можна зробити висновок, що лінійні моделі не володіють повним набором можливостей для вибору варіантів структури асортименту, оскільки вони дозволяють отримати оптимальне рішення тільки на один певний плановий період і не розглядають його зв'язок з показниками попереднього і наступного періоду [19]. Частково усунути дані недоліки можна за допомогою динамічних моделей, методів нелінійного програмування і

стохастичної оптимізації.

Узагальнюючи групу методів управління асортиментом на тактичному рівні, можна зробити висновок про необхідність використання як статистичних методів аналізу, так і експертних, оскільки статистичні методи, ґрунтуючись на великому обсязі інформації за попередні періоди, дозволяють домогтися високої точності планування. Однак, застосування цих інструментів ефективно за умови стабільності, а також доступності даних. Ці недоліки дозволяє усунути застосування експертних методів, які досить ефективні у швидко мінливих умовах і високої невизначеності середовища. Таким чином, запропонована типологія методів управління асортиментом на підприємстві включає шість груп, кожна з яких призначена для прийняття рішень у сфері асортименту продукції залежно від рівня управління і функціональної області фахівця, займається питаннями управління асортиментом. Переваги даної типології полягають у тому, що вона показує методи управління асортиментом в комплексі, а також дозволяє побачити взаємозв'язок між ними.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЗАВОД КСАНТА»

2.1 Загальна характеристика підприємства

ТОВ «ЗАВОД КСАНТА» - виробник обладнання та запасних частин для підприємств, що працюють у сфері добувної промисловості та будівництва.

Види діяльності:

28.14 Виробництво інших кранів і клапанів - основний

25.62 Механічне оброблення металевих виробів

28.92 Виробництво машин і устаткування для добувної промисловості та будівництва

33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування

45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

47.19 Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах

Підприємство зареєстровано за адресою: .41300, Сумська область, Кролевецький район, місто Кролевець, вулиця Шевченка, будинок 86.

2.2 Аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку

Багато методів використовується для аналізу ринку збуту, але не всі вони універсальні, тобто можуть бути використані для аналізу діяльності кожного підприємства будь-якої галузі. Кожна організація (підприємство) має на ринку певні переваги і наділена недоліками, і для того, щоб їх виявити використовують SWOT-аналіз (strength, weaknesses, opportunities and threats). Перед початком SWOT-аналізу комплексно зосереджуються на ймовірних загрозах і можливостях, що постають перед виробником. Після цього слід з'ясувати, які загрози є найбільш імовірними і які ризики вони здатні

спричинити. Саме вони потребують найбільшої уваги і концентрації зусиль з метою їх усунення [17].

Оцінюючи можливості, слід зважити на їх потенційну привабливість і ймовірність їх реалізації, а також те, чи заплановані вигоди можуть перевершити ймовірні втрати внаслідок реалізації можливостей. Іноді можливості несуть в собі як велику привабливість, так і великий ризик. Залежно від ситуації один і той самий фактор здатний бути як загрозою, так і можливістю. Узагальнити ситуацію на підприємстві і на ринку, побачити шанси та загрози SWOT - аналіз допомагає через визначення слабких і сильних сторін підприємства і його конкурентів. Процес такого аналізу охоплює три етапи: ідентифікацію сильних і слабких сторін; ідентифікацію шансів і загроз та відображення їх з точки зору слабких і сильних сторін підприємства; пошук можливості діяти на межі відповідних характеристик підприємства і його конкурентів (таблиця 2.1).

Наступним методом аналізу ринку, що можна використати щодо даного підприємства є метод п'яти сил Портера [15] (див. рис. 2.1), що дозволяє визначити найкращу відповідність між внутрішнім станом організації і дією сил у її зовнішньому оточенні. «Які б не були в сукупності сили, - мета ... знайти і зайняти позицію в галузі, де компанія буде найкраще захищена від впливу цих сил, чи зможе зі свого боку впливати на них».

Аналізуючи підприємство за моделлю п'яти сил Портера, можливо:

- провести аналіз конкуренції на ринку;
- провести детальну оцінку і аналіз конкурентних переваг продукту компанії;
- оцінити загрози конкуренції для товару компанії;
- визначити необхідні важливі стратегічні рішення для збереження і зміцнення конкурентоспроможності компанії в довгостроковому періоді.

Таблиця 2.1 - SWOT-аналіз ТОВ «ЗАВОД КСАНТА»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Зовнішня середа	Можливості	Загрози
	1. Висока якість обслуговування клієнтів	1. Законодавче регулювання: a) Нові митні бар'єри b) Нові законодавчі акти
	2. Попит на невеликі обсяги продукції	2. Активність конкурентів: a) Додаткові послуги b) Програми просування
	3. Додаткові послуги	3. Економічний спад
	4. Співробітництво з іншими компаніями	4. Втрата головного ринку збуту
	5. Добре налагоджені суспільні зв'язки	
	Переваги	Недоліки
Внутрішня середа	1. Великий досвід	1. Слабка дистрибуція, просування товару
	2. Висока якість продукції	2. Слабкий маркетинг
	3. Інноваційні технології	3. Відсутність стратегії
	4. Широкий асортимент	4. Висока собівартість продукції
	5. Згуртований колектив	
	6. Задоволенні клієнти	
	7. Якісне обладнання	
	8. Висока репутація компанії	

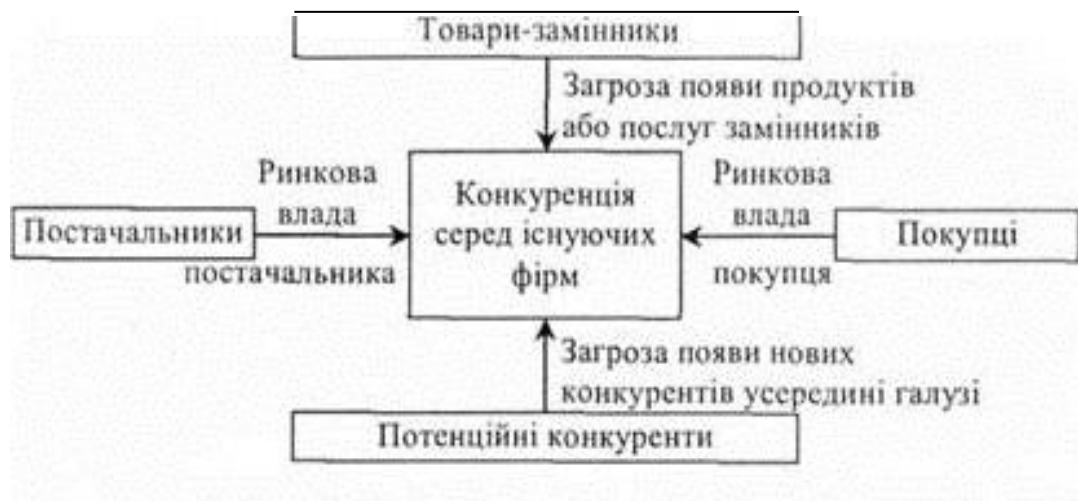


Рисунок 2.1 – Модель п'яти сил М.Портера

Таблиця 2.2 – Результати аналізу підприємства за Модель п'яти сил М.Портера

Параметр	Значення	Опис	Напрямок робіт
Загроза зі сторони товарів-замінників	Низький	Компанія володіє унікальною пропозицією на ринку, аналогів якому майже не існує	<p>1. Рекомендується дотримуватися стратегії зміцнення унікальності товару і концентруватися на такому цільовому ринку, для якого важливі унікальні характеристики. (Дотримуватися стратегії лідерства в певній ринковій ніші)</p> <p>2. Основні зусилля компанія повинна зосередити на побудові високого рівня знання товару і на побудові обізнаності про унікальні особливості товару.</p> <p>3 . Для збереження конкурентоспроможності необхідно постійно проводити моніторинг пропозицій конкурентів і появи нових гравців.</p> <p>4 . Знижувати вплив цінової конкуренції на продажі компанії.</p> <p>5 . Акційну активність сконцентрувати на побудові тривалих відносин з покупцем.</p> <p>6 . Рекомендується диверсифікувати портфель клієнтів.</p> <p>7 . Потрібні спеціальні програми для VIP - клієнтів і економ-програми для споживачів , чутливих до ціни.</p> <p>8 . Зосередитися на усуненні всіх недоліків товару</p>
Загрози внутрішньогалузевої конкуренції	Високий	Ринок компанії є висококонкурентним і перспективним. Відсутня можливість повного порівняння товарів різних фірм. Є обмеження у підвищенні цін.	
Загроза зі сторони нових гравців	Середній	Ризик входу нових гравців невисокий. Нові підприємства з'являються нечасто через бар'єрів входу і достатнього рівня початкових інвестицій.	
Загроза втрачання поточних клієнтів	Середній	Портфель клієнтів володіє високими ризиками (при догляді ключових клієнтів - значуще падіння продажів). Існування менш якісних, але економічних пропозицій. Незадоволеність поточним рівнем робіт за окремими напрямками.	
Загроза нестабільності постачальників	Низький	Стабільність зі сторони постачальників.	

Таблиця 2.3 – Загрози зі сторони товарів-замінників

Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметра		
		3	2	1
Товари-замінники «ціна-якість»	<i>Мають можливість забезпечити туж саму якість по більш низьким цінам</i>	Існують на ринку і займають високу долю ринку	Існують, але тільки вийшли на ринок, тому частка мала	не існують
				1
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ		1		
1 бал		низький рівень загрози зі сторони товарів-замінників		
2 бали		середній рівень загрози зі сторони товарів		
3 бали		високий рівень загрози зі сторони товарів		

Таблиця 2.4 – Загрози зі сторони ситуації на ринку

Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметра		
		3	2	1
Кількість гравців	<i>Чим більше гравців на ринку, тим вище рівень конкуренції та ризик втрати частки ринку</i>	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку (3-10)	Невелика кількість гравців (1-3)
		3		
Темп зростання ринку	<i>Чим нижче темп зростання ринку, тим вище ризик постійного переділу ринку</i>	Стагнація або зниження обсягу ринку	Сповільнюється, але зростає	Високий
			2	
Рівень диференціації продукту на ринку	<i>Чим нижча диференціація продукту, чим вище стандартизація продукту - тим вище ризик перемикання споживача між різними компаніями ринку</i>	Компанії продають стандартизований товар	Товар на ринку стандартизований по провідним якостям, але відмінний по додатковим перевагам	Продукти компанії достатньо відмінні між собою
		3		
Обмеження в підвищенні цін	<i>Чим менше можливостей в підвищенні ціни, тим вище ризик втрати прибутковості при постійному зростанні витрат</i>	Жорстока цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості в збільшенні ціни	Є можливість до підвищення ціни тільки в рамках покриття зростання витрат	Завжди є можливість для підвищення ціни для покриття зростання витрат і підвищення прибутку
			2	

ПІДСУМКОВИЙ БАЛ	10
4 бали	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції
5-8 балів	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції
9-12 балів	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції

Таблиця 2.5 – Загрози зі сторони конкурентів

Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметра		
		1	2	3
Економія на масштабі при виробництві товару або послуги	<i>Чим більше обсяг виробництва, тим нижче вартість закупки матеріалів для виробництва товару, тим в меншій ступені постійні витрати на виробництво одиниці продукції</i>	Відсутня	Існує лише у декількох гравців ринку	Значна
			2	
Сильні марки з високим рівнем знань та лояльності	<i>Чим сильніше почувають себе існуючі марки в галузі, тим складніше новим гравцям в неї вступати</i>	Відсутні крупні гравці	2-3 крупних гравців тримають 50% ринку	2-3 крупних гравців тримають більше 80% ринку
			2	
Диференціація продукту	<i>Чим вища різноманітність товарів та послуг в галузі, тим складніше новим гравцям вступити на ринок і зайняти вільну нішу</i>	Низький рівень різноманітності товару	Існують мікроніші	всі можливі ніші зайняті іншими гравцями
			2	
Рівень інвестицій та витрат для входу в галузь	<i>Чим вище початковий рівень інвестицій для вступу в галузь, тим складніше вийти в галузь новим гравцям</i>	Низький (відшкодовується за 1-3 місяці роботи)	середній (відшкодовується за 6-12 місяців роботи)	високий (відшкодовується більш, ніж за 1 рік роботи)
				1
Доступ до каналів розподілу	<i>Чим складніше дістатися до цільової аудиторії на ринку, тим нижча привабливість галузі</i>	Доступ до каналів розподілу повністю відкритий	доступно каналів розподілу потребує інвестицій	доступ до каналів розподілу обмежений
			2	
Політика уряду	<i>Уряд може лімітувати і закрити можливість входу в галузь за допомогою ліцензування, обмеження доступу до джерел сировини, та іншим ресурсам, регламентувати рівень цін</i>	Немає обмежуючих актів зі сторони держави	Держава втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні	Держава повністю регламентує галузь та встановлює обмеження
			2	
Готовність існуючих гравців до зниження	<i>Якщо гравці можуть знизити ціни для збереження частки ринку – це суттєвий бар'єр для виходу на ринок нових гравців</i>	Гравці не підуть на зниження цін	Крупні гравці не підуть на зниження цін	при будь-якій спробі вводу більш дешевої пропозиції існуючі гравці

цін				знижують ціни
		1		
Темп зростання галузі	<i>Чим вище темп зростання галузі, тим охочіше нові гравці бажать вийти на ринок</i>	Високий та зростаючий	сповільнюється	Стагнація або падіння
		3		
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ		15		
8 балів		Низький рівень загрози виходу нових гравців		
9-16 балів		Середній рівень загрози виходу нових гравців		
17-24 бали		Високий рівень загрози виходу нових гравців		

Таблиця 2.6 – Ринкова влада споживачів

Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметра		
		3	2	1
Частка покупців з великим обсягом продажу	<i>Якщо покупці сконцентровані та здійснюють покупки в великих масштабах, компанія буде змушена постійно йти їм на зустріч</i>	Більше 80% продаж приходить на декількох клієнтів	Незначна частина клієнтів тримає біля 50% продаж	Обсяг продаж рівномірно розподілений між всіма клієнтами
			2	
Схильність до переключення на товари-субститути	<i>Чим нижча унікальність товару компанії, тим вища вірогідність того, що покупець зможе знайти альтернативу і не понести додаткових ризиків</i>	Товар компанії не унікальний, існують повні аналоги	Товар компанії частково унікальний, є відмінні характеристики, важливі для клієнтів	Товар компанії повністю унікальний, аналогів не існує
			2	
Чутливість до ціни	<i>Чим вища чутливість до ціни, тим вища вірогідність того, що покупець купить товар за більш низьку ціну конкурентів</i>	Почуєць завжди буде переключатися на товар за більш низькою ціною	Почуєць буде переключатися тільки при значній різниці в ціні	Почуєць абсолютно не чутливий до ціни
			2	
Споживачі не задоволені якістю, що існую на ринку	<i>Незадоволеність якістю породжують скритий попит, який може бути задоволений новим гравцем на ринку або конкурентом</i>	Незадоволеність ключовими характеристиками товару	Незадоволеність другорядними характеристиками товару	Незадоволеність якістю
			2	
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ		8		

4 бали	Низький рівень загрози відходу клієнтів
5-8 балів	Середній рівень загрози відходу клієнтів
9-12 балів	Високий рівень загрози відходу клієнтів

Таблиця 2.7 - Загрози зі сторони постачальників

Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметра	
		2	1
Кількість постачальників	<i>Чим менше постачальників, тим вища вірогідність необґрунтованого підвищення цін</i>	Незначна кількість постачальників або монополія	Широкий вибір постачальників
			1
Обмеженість ресурсів постачальників	<i>Чим вища обмеженість обсягів ресурсів постачальників, тим вища вірогідність зростання ціни</i>	Обмеженість в обсягах	Необмеженість обсягів
			1
Витрати переключення	<i>Чим вище витрати переключення, тим вища загроза росту цін</i>	Високі витрати щодо переключення на інших постачальників	Низькі витрати щодо переключення на інших постачальників
			1
Пріоритетність напрямку для постачальника	<i>Чим нижча пріоритетність галузі для постачальника, тим менше уваги і зусиль він в неї вкладає, тим вище ризик неякісної роботи</i>	Низька пріоритетність галузі для постачальників	висока пріоритетність галузі для постачальників
			1
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ		4	
4 бали		низький рівень впливу постачальників	
5-6 балів		середній рівень впливу постачальників	
7-8 балів		високий рівень впливу постачальників	

2.3 Аналіз асортиментної політики підприємства

Наступний метод, що може бути використаним для аналізу стратегії щодо оптимізації асортименту - матриця Бостонської консалтингової групи, одна із найвідоміших та найпростіших, розроблена в 60-х роках ХХ ст. Бостонською консультаційною групою [7]. В ній розглядаються лише два чинники, дві змінні: відносна частка ринку і темп зростання ринку.

Матриця БКГ, таким чином, визначає чотири основні позиції в яких може перебувати бізнес (товари) підприємства (квадранти матриці), які

отримали загально визнані нині маркетингові назви: «дикі кішки», «зірки», «дійні корови», «собаки». Перш за все, необхідно розрахувати обсяги прибутку кожного товару, що аналізується, темп зростання ринку, та частку продукції на ринку (табл. 2.8).

Таким чином, користуючись таблицею, є можливість розподілити товари на сегменти матриці, використовуючи показники росту ринку та частки бренду на ринку.

Таким чином, портфель підприємства можна визначити, як задовільний. Велику увагу необхідно приділити товарам, що входять до категорії «важкі діти», оскільки є можливість її переходу до категорії «зірок» за умови належного стимулювання збуту або необхідних управлінських рішень. Також необхідно вирішити долю товарів – собак, прийняти рішення щодо їх майбутньої долі – інвестувати гроші в їх розвиток або зняти з виробництва.

Таблиця 2.9 - Результати аналізу продукції за допомогою матриці БКГ

Сегмент матриці	Номер СЗГ	Характеристика	Рекомендована стратегія
«Дикі кішки»	4	Новий товар, недосліджений попит. Невелика частка ринку, сильна конкуренція	Стратегія підсилювання. Інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик, ознайомча реклама
«Зірки»	2	Товари-лідери на ринку, прибуток від яких швидко зростає, конкурентні переваги належать підприємству	Стратегія підтримування. Агресивна реклама, утримання цін на максимальному рівні, широке розповсюдження, модифікування
«Дійні корови»	3	Товар у стадії зрілості. Не потребує інвестицій, приносить великий прибуток, темпи росту незначні	Стратегія підтримування. Реклама-нагадування, цінові знижки, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту
«Собаки»	1, 5	Нежиттєздатні товари, які не приносять прибутку	Стратегія скорочування (елімінування). Мінімізація витрат

Таблиця 2.8 – Аналіз темпу зростання та частки ринку продукції

Інформація про продукцію			Розрахунок середньозваженого темпу зростання ринку для матриці				Розрахунок відносної частки ринку			
Назва групи	Обсяг продажу, тис. грн. 2018-2020 рр.	Обсяг прибутку, тис. грн. 2018-2020 рр.	Темп зростання	Ємність ринку	Взважений темп зростання	Ріст для матриці	Частка ринку бренда в сегменті	Частка ринку ключового клієнта	Відносна частка ринку	Частка для матриці
Засувка 30с41нж Ду150Ру16	253149	3890	32%	3616414	10,55%	високий	57%	21%	2,71	висока
Вентиль 998-20-0	49499	3210	51%	1649967	7,67%	низький	23%	15%	1,53	висока
Засувка 30ч6брДу 150Ру10	33381	2230	44%	1669050	6,7%	низький	14%	17%	0,82	низька
Засувка 30с99нжДу 150Ру25	24853	2100	61%	2485300	13,82%	високий	5%	21%	0,24	низька
Клапан 588-10-0	11589	1700	10%	1545200	1,41%	низький	1%	26%	0,03	низька
Всього	372471	13130		10965931						

У ринкових умовах стає все більш важливим використання методів оптимізації асортиментної політики, побудованих на маржинальному підході. Певний інтерес для вітчизняних кризових і нормально функціонуючих підприємств представляє метод Маркон [16].

Даний метод розроблений італійською консалтинговою фірмою Маркон для підтримки маркетингових рішень внутрішніми даними про стан підприємства.

Фахівці підприємства відзначають, що виробничі компанії витрачають на маркетингові дослідження зовнішнього середовища (ринку, конкурентів) великі гроші і на їх основі розробляють рішення в області маркетингу, часто не звертаючи достатнього впливу на великий обсяг внутрішньої інформації, «вироблюваної» самим підприємством. Фахівцями фірми Маркон для аналізу асортименту розробили матрицю «Маркон», що представляє собою просту аналітичну структуру, комбінує інформацію важливу для поточного та стратегічного управління. Відповідно до даного методу, вихідні дані групуються на якісні, що визначають типові характеристики конкретних виробів і кількісні, що включають основні економічні дані [16].

Вихідним положенням для застосування на практиці методу Маркон є необхідність спільного аналізу внутрішньої і зовнішньої інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що стосуються асортиментної політики фірми. Тут валова маржа (різниця між виручкою і змінними витратами) розглядається як показник успіху маркетингу конкретного товару. Ця різниця являє одиницю виміру «премії», що видається ринком за виріб, враховуючи як «функцію» цього типу товару (потреби загального характеру), так і «специфічні переваги» (у порівнянні з конкуруючими товарами), які він може надати у відповідь на конкретні запити окремого сегмента.

Відсоток валової маржі у виручці розглядається як показник гнучкості попиту на даний товар. Це означає, що постійний контроль зміни рівня валової маржі продукту не входить в рамки компетенції виключно фінансових структур компанії, а може застосовуватися і відділами маркетингу в цілях моніторингу становища на ринку продукції компанії з точки зору асортименту і марок. Таким чином, до числа повноправних параметрів, аналізованих маркетологом, повинні входити не лише виручка, ціна і кількість, але і валова маржа [16].

Маркетингові рішення по товарному асортименту приймаються по кожному окремому артикулу, найчастіше на підставі наступних параметрів: продажна ціна, собівартість одиниці, обсяг продажів (кількість проданих одиниць).

Шляхом прийняття рішення по них підприємство-виробник намагається досягти основної мети - отримати певний обсяг прибутку.

У методі Маркона використовуються три параметри:

а) Загальна валова маржа, маржинальний дохід або маржинальний прибуток (MCA):

$$MCA = PQ - CQ \dots\dots\dots(2.1),$$

Де P - ціна одиниці продукції;

C - середні змінні витрати на одиницю продукції;

Q - кількість проданих одиниць продукту.

б) Валова маржа на одиницю продукції (MCU):

$$MCU = MCA / Q \dots\dots\dots(2.2)$$

в) Відсоток валової маржі (MCI) :

$$MCI = MCA / (P * Q) \dots\dots\dots(2.3)$$

Різними параметрами (Q, P, C, MCA, MCU, MCI) кожного виробу присвоюються двійкові коди (0 або 1) залежно від того, «вигоду» або «програш» щодо середнього зваженого значення асортименту дає виріб (по даному конкретному параметру). Кожен виріб товарного асортименту визначається двома серіями двійкових кодів 0 або 1. Перша відноситься до «вирішальним» параметрами: Q, P, C, друга - до «контрольним» : MCA, MCU, MCI. Кожні виріб характеризується послідовністю з шести цифр 0 та / або 1 в різних поєднаннях. Вироби, які характеризуються однієї і тієї ж серією 0 і 1, мають однакове становище на ринку. Так визначаються однорідні маркетингові групи товарного асортименту. Для одночасного аналізу всіх виробів необхідно побудувати таблицю подвійного введення, у вертикальних колонках якій вказуються трійки кодів Q, P, C, а в горизонтальних - трійки кодів MCA, MCU, MCI. Отже, виходить матриця, що складається з 64 осередків. Даний метод аналізу добре підходить для аналізу асортименту підприємства, оскільки є досить легким у використанні та потребує невеликої кількості даних, та дає змогу виявити найбільш та найменш рентабельний та ефективний з позиції співвідношення між собівартістю та ціною товар [16].

Першим етапом у методі Маркон є формування бази даних. Розглянемо 2019-2021 рр. У таблицях 2.10-2.12 представлені асортиментні позиції цієї групи, а також продажна ціна, змінні витрати, кількість проданих одиниць, маржинальний дохід, валова маржа на одиницю продукції і частка валової маржі для кожної позиції і їх середньозважені значення.

Другим етапом є визначення двійкових кодів, що синтетично характеризують економічний результат кожного окремого артикулу . На цьому етапі кожної асортиментної позиції присвоюється двійковий код (QPC - MCA MCU MCI), щодо середньозваженого значення. Наприклад, значення коду 110111 для асортиментної позиції «засувка 30с41нж Ду150 Ру16 » у 2019 році говорить про те, що даний артикул так співвідноситься з середньозваженими значеннями по всьому асортименту арматури: перевершує за об'ємом продажів (1), за ціною також перевершує (1), має вищі, ніж середні,

змінні витрати (0) - має більш високе значення МСА,МСU і МСІ ніж середня величина.

Таблиця 2.10 –База даних для аналізу асортиментних позицій за 2019 рік

Асортиментна позиція	Витрати на виробництво	Ціна продажу	Кількість проданих одиниць	Загальна валова маржа, тис. грн.	Валова маржа одиниці продукції, тис. грн.	Відсоток валової маржі
	С	Р	Q	МСА	МСU	МСІ
Засувка 30с41нж Ду150Ру16	1000	3100	7080	14868	2,1	0,677
Вентиль 998-20-0	680	1200	10269	5339,8	0,52	0,433
Засувка 30ч6брДу 150Ру10	500	1270	7590	5844,3	0,77	0,606
Засувка 30с99нжДу 150Ру25	1750	4100	1780	4197,1	2,35	0,573
Клапан 588-10-0	260	800	5515	2987,1	0,54	0,675
Середнє значення	838	2094	6448	6645,476	1,256	0,539

Таблиця 2.11 – База даних для аналізу асортиментних позицій за 2020 рік

Асортиментна позиція	Витрати на виробництво	Ціна продажу	Кількість проданих одиниць	Загальна валова маржа, тис. грн.	Валова маржа одиниці продукції, тис. грн.	Відсоток валової маржі
	С	Р	Q	МСА	МСU	МСІ
Засувка 30с41нж Ду150Ру16	100	3300	7080	15576	2,2	0,667
Вентиль 998-20-0	750	1250	10269	5134,5	0,5	0,4
Засувка 30ч6брДу 150Ру10	540	1400	7590	6527,4	0,86	0,614
Засувка 30с99нжДу 150Ру25	1800	4200	1786	4286,4	2,4	0,571
Клапан 588-	260	800	5515	2978,1	0,54	0,675

10-0						
Середнє значення	890	2190	6448	6900,5	1,3	0,585

Таблиця 2.12 – База даних для аналізу асортиментних позицій за 2021 рік

Асортиментна позиція	Витрати на виробництво	Ціна продажу	Кількість проданих одиниць	Загальна валова маржа, тис. грн.	Валова маржа одиниці продукції, тис. грн.	Відсоток валової маржі
	С	Р	Q	МСА	МСU	МСІ
Засувка 30с41нж Ду150Ру16	1200	3500	9340	21482	2,3	0,657
Вентиль 998-20-0	750	1500	15483	11612,3	0,75	0,5
Засувка 30ч6брДу 150Ру10	630	1500	10896	9479,5	0,87	0,58
Засувка 30с99нжДу 150Ру25	2100	4500	2867	6880,8	2,4	0,53
Клапан 588-10-0	260	850	6072	3582,5	0,59	0,69
Середнє значення	988	2370	8941,6	10607,4	1,38	0,593

У таблиці 2.13 наведені двійкові коди всіх позицій арматури за останні три роки.

Таблиця 2.13 – Двійкові коди позицій за 2019-2021 рр.

Назва продукції	2019	2020	2021
засувка 30с41нж Ду150 Ру16	110111	110111	110111
вентиль 998-20-0	011000	011000	011100
засувка 30ч6бр Ду150 Ру10	011001	011001	011000
30с99нж Ду150 Ру25	100010	100001	100010
клапан 588-10-0	001001	001001	001001

Вироби з високою питомою вагою групуються в осередках лівій частині таблиці. Вироби з низькою питомою вагою - у правій частині таблиці. Зонам даються назви, маржинальність продукту розглядають як «енергію», а об'ємні показники як «розмір» (рис. 2.2-2.4).

Тож позиції з кодами 111111, 111110, 110110, 110111, 101110, 101111, 100111, 100110 ми будемо відносити до групи «білі гіганти», позиції з кодами 111101, 111100, 110101, 110100, 101101, 101100, 100101, 100100 - до «червоним гігантам», позиції з кодами 111011, 111010, 111001, 111000, 110011, 110010, 110001, 110000, 101011, 101010, 101001, 101000, 100011, 100010, 100001, 100000 – до «чорних дірок», позиції з кодами 011111, 011110, 011101, 011100, 010111, 010110, 010101, 010100, 001111, 001110, 001101, 001100, 000111, 000110, 000101, 000100 - до «синім карликам», позиції з кодами 011011, 011010, 010011, 010010, 001011, 001010, 000011, 000010 - до «білих карликів», позиції з кодами 011001, 011000, 010001, 010000, 001001, 001000, 000001, 000000 - до «супутникам». Також зіставимо дані 2019 та 2020 років, щоб побачити як змінювалася ситуація з асортиментними позиціями в 2021 році.

Узагальнимо отримані нами на основі аналізу продукції методом Маркон дані за 2019- 2021 роки та відобразимо їх у таблиці 2.14.

Засувка 30с41нж Ду150 Ру16 є успішним товаром, що добре продається, зі стабільним і навіть зростаючим попитом серед інших видів арматури. Дана позиція приносить фірмі основний прибуток. Вона володіє великим обсягом продажів, великий валовою маржею і високою ціною. Це самоокупний товар, прибуток від якого використовується для розвитку інших, а також для підтримки відстаючих позицій.

Товарна позиція «вентиль» за останній рік перейшла з групи «супутники» до групи «синій карлик», що свідчить про збільшення загальної маржі, ця продукція відрізняються значною рентабельністю, але користується обмеженим попитом. Вона володіє високими цінами і великими перемінними витратами, але малим попитом.

2019								
QPC								
UI	11	110	101	100	011	010	001	000
11		засувка 30с41нж Ду150 Ру16						
10								
01								
00								
11								
10				30с99нж Ду150 Ру25				
01					засувка 30ч6бр Ду150 Ру10		клапан 588-10-0	
00					вентиль 998-20-0			

Рисунок 2.2 – Матриця Маркон за 2019 рік

2020								
QPC								
UI	11	110	101	100	011	010	001	000
11		засувка 30с41нж Ду150 Ру16						
10								
01								
00								
11								
10								
01				30с99нж Ду150 Ру25	засувка 30ч6бр Ду150 Ру10		клапан 588-10-0	
00					вентиль 998-20-0			

Рисунок 2.3 – Матриця Маркон за 2020 рік

2021								
QPC								
UI	11	110	101	100	011	010	001	000
11		засувка 30с41нж Ду150 Ру16						
10								
01								
00					вентиль 998-20-0 ↑			
11								
10				30с99нж Ду150 Ру25 ↑				
01							клапан 588-10- 0	
00					засувка 30ч6бр Ду150 Ру10 ↓			

Рисунок 2.4 – Матриця Маркон за 2021 рік

Таблиця 2.14 – Результати, отримані за допомогою матриці Маркон

Назва продукції	Група позиції за методом Маркон у 2019 році	Група позиції за методом Маркон у 2020 році	Група позиції за методом Маркон у 2021 році
засувка 30с41нж Ду150 Ру16	Білі гіганти	Білі гіганти	Білі гіганти
вентиль 998-20-0	Супутник	Супутник	Синій карлик
засувка 30ч6бр Ду150 Ру10	Супутник	Супутник	Супутник
засувка 30с99нж Ду150 Ру25	Чорна діра	Чорна діра	Чорна діра
клапан 588-10-0	Супутник	Супутник	Супутник

Товарна позиція засувка 30с99нж Ду150 Ру25 є товаром, який не приносить відповідну віддачу у вигляді валової маржі не нижче середнього рівня, але якщо переглянути управлінські рішення щодо неї, то можливо

покращити становище.

Засувка 30ч6бр Ду150 Ру10 та клапан 588-10-0 є товарами, які не приносять високих прибутків, але й не виробляються в великому обсязі серед іншої арматури. Так як дані товари знаходяться на позиції «Супутники» в решітці Маркон, то можна зробити висновок про те, що керівництво просто не поспішає прибирати їх з ринку, хоча вони і є «неперспективними».

Таким чином можна зробити висновок, що асортимент підприємства не оптимальний, бо велику частку асортименту складають супутники, які не є виграшними позиціями.

2.4 Аналіз ринку збуту експортної продукції

Сьогодні ринок України характеризується досить низьким рівнем платоспроможного попиту на основну масу пропонованих товарів. Саме це й зумовило ситуацію, коли підприємству навіть для простого підтримання обсягів збуту на досягнутому рівні, не кажучи вже про їх збільшення, часто бракує місткості раніше завойованих ринків. Одним із прийнятних варіантів розв'язання цієї проблеми може стати вихід на зарубіжні ринки збуту. Підприємство ТОВ «ЗАВОД КСАНТА» вже заявило про себе на зарубіжних ринках, зокрема, воно займає досить стабільну позицію на ринку Казахстану, має вихід на ринок Турції та Індії, країн СНД. Але беручи до уваги нещодавні політичні домовленості між Україною та Казахстаном, що створили сприятливі умови для розвитку промислових галузей, особливо нафто-газової галузі, до якої ТОВ «ЗАВОД КСАНТА» має пряме відношення, для закріплення позицій з метою покращення експортної діяльності було обрано Казахстан.

Згідно з даними зростання промислового виробництва в Казахстані в січні-грудні 2021 року склало 4,7%, ставши, таким чином, найнижчим з 2011 року, коли він виріс на 3,1%. Згідно з оцінками експертів, виробництво трубопровідної арматури зросло в 2020 році на 8,8% в натуральному

вираженні і на 23% у вартісному вираженні (у гривнях). У валютному еквіваленті зростання склало 24,4%. Відзначимо, що роком раніше ці показники склали 8,3; 19 і 24,4% відповідно.

Щодо експорту, то у 2021 році обсяг експорту трубопровідної арматури перевищив минулорічні показники на 15,6% і 17,1% відповідно.

У 2021 році трубопровідна арматура експортувалася з 72 країн: як і в минулі роки, превалюють поставки з Європи, проте їх частка поступово скорочується під напором азіатських країн, зокрема, Китаю. Так, в 2020 році співвідношення експорту трубопровідної арматури з Європи та Китаю було 62% і 26% відповідно, в 2021 - воно стало 60% і 29%.

Незважаючи на те, що в порівнянні з 2020 роком поставки до Казахстану з США, Німеччини та Китаю збільшилися, а з Італії скоротилися, четвірка лідерів залишилася колишньою. Далі почалися зміни - Франція перемістилася з п'ятого місця на передостаннє - дев'яте, скоротивши обсяг імпорту на 5%, її місце зайняла Україна (приріст на 35%) [29].

Таким чином, обираючи для закріплення позицій та підвищення ринку Казахстану, слід звернути увагу на те, що ринок є високо конкурентним, на ньому лідирують товари з Китаю, з якими майже неможливо конкурувати, оскільки вони є набагато дешевшими, та досить якісними, але також ринок має ряд суттєвих переваг для українського виробника, оскільки частка українських представників на ринку трубопровідної арматури складає 14% та продовжує зростати, створюються нові вигідні умови співробітництва з українськими компаніями.

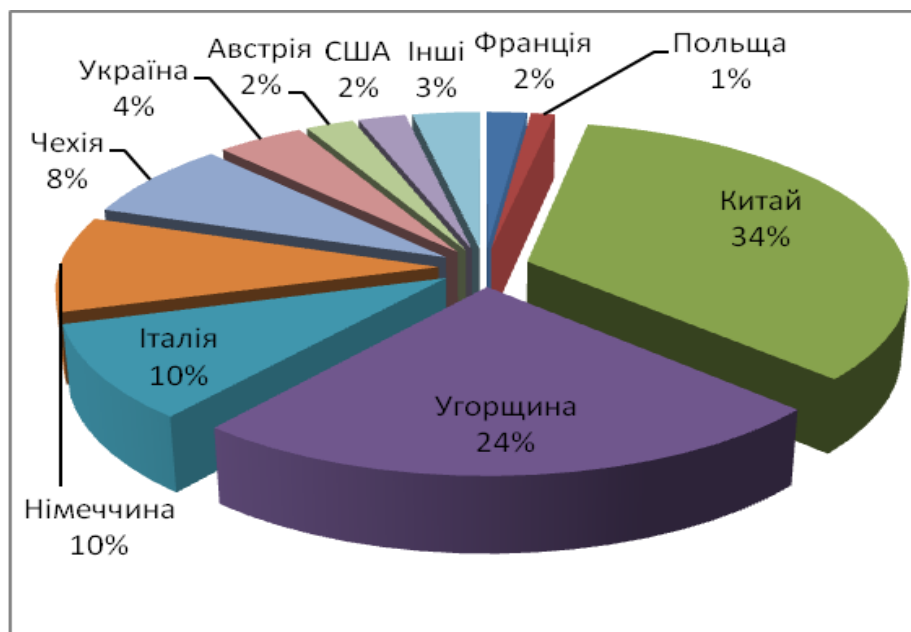


Рисунок 2.2 - Структура експорту задвижок по провідним країнам, млн. дол.

Що стосується асортименту товарів, представленому на ринку трубопровідної арматури Казахстану, то він досить широкий, лідирують групи позицій «засувка» та «клапан», тобто асортиментні позиції, що представлені ТОВ «ЗАВОД КСАНТА» у широкому асортименті, та вже експортуються до Казахстану.

3 ПРОЄКТ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ЗАВОД КСАНТА»

3.1 Формування моделі оптимізації асортименту продукції підприємства

Велика кількість економічних завдань зводиться до лінійних математичних моделей. Під лінійним програмуванням розуміється лінійне планування, тобто отримання оптимального плану -рішення в задачах з лінійною структурою. Зазвичай його використовують фахівці штабних підрозділів для дозволу виробничих труднощів. Типовими прикладами застосування моделі лінійного програмування є наступні:

- укрупнення планування виробництва (складання графіків виробництва , що мінімізують загальні витрати у зв'язку із зміною ставки відсотка);
- планування асортименту виробів (визначення оптимальної структури виробництва продуктів харчування для людини);
- маршрутизація виробництва виробів (визначення оптимального технологічного маршруту виготовлення виробу);
- регулювання запасів (визначення оптимального поєднання проектів на складі);
- календарне планування виробництва (складання календарних планів, що мінімізують витрати з урахуванням витрат на утримання запасів, оплату понаднормової роботи і замовлень на стороні);
- планування розподілу продукції та інше.

Оптимізаційна задача є нерозв'язаною, якщо вона не має оптимального рішення. Зокрема, задача максимізації буде нерозв'язана, якщо цільова функція (X) не обмежена зверху на допустимому безлічі IV [26, 27, 24].

Методи рішення оптимізаційних задач залежать як від виду цільовому функції, так і від будови допустимої безлічі. Якщо цільова функція в задачі є

функцією змінних, то методи рішення називають методами математичного програмування.

Завданням лінійного програмування називається задача дослідження операцій, математична модель якої має вигляд:

$$f(X) = \sum c_j x_j \rightarrow \max (\min); \quad (1)$$

$$\sum a_{ij} x_j = b_i, i \in I, I \subseteq M = \{1, 2, \dots, m\}; \quad (2)$$

$$\sum a_{ij} x_j \leq b_i, i \in M, \quad (3)$$

$$x_j \geq 0, j \in J, J \subseteq N = \{1, 2, \dots, n\}. \quad (4)$$

Беручи до уваги, що в попередньому розділі вже було визначено товари, що мають найбільший попит, а також рівень витрат на виробництво, ціни та рівень доходу за минулі роки, то з допомогою лінійного моделювання спробуємо визначити, яким чином можна збільшити прибуток, не змінюючи при цьому перемінні витрати, загальний обсяг та вартість продукції. Таким чином математична модель матиме вигляд:

$$(3500x_1 + 1500x_2 + 1500x_3 + 4500x_4 + 850x_5) - \\ (1200x_1 + 750x_2 + 630x_3 + 2100x_4 + 260x_5) \rightarrow \max;$$

$$1200x_1 + 750x_2 + 630x_3 + 2100x_4 + 260x_5 \leq 34284150;$$

$$3500x_1 + 1500x_2 + 1500x_3 + 4500x_4 + 850x_5 \leq 90321200;$$

$$x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5 = 44658$$

$$x_1, x_2, x_3, x_4, x_5 \geq 1,$$

де x_1 – обсяг випуску задвижки 30с41нж Ду150 Ру16;

x_2 – обсяг випуску вентиля 998-20-0;

x_3 – обсяг випуску задвижки 30ч6бр Ду150 Ру10;

x_4 – обсяг випуску задвижки 30с99нж Ду150 Ру25;

x5 – обсяг випуску клапану 588-10-0 відповідно.

Таблиця 3.1 – Дані для лінійної моделі

Назва продукції	Витрати	Вартість	Кількість
засувка 30с41нж Ду150 Ру16	1200	3500	9340
вентиль 998-20-0	750	1500	15483
засувка 30ч6бр Ду150 Ру10	630	1500	10896
засувка 30с99нж Ду150 Ру25	2100	4500	2867
клапан 588-10-0	260	850	6072
Всього	4940	-	44658
Прибуток	53037050		

	Вид продукції					Цільова функція
	x1	x2	x3	x4	x5	
кількість продукції	19757,33962	1	1	1	24897,6	
маржа за 2017 р.	15576	5134,5	6527,4	4286,4	2978,1	60135520,75
ціна виробу	3500	1500	1500	4500	850	
перемінні витрати	1200	750	630	2100	260	

обмеження		
30185679,25	<=	37284,15
90321200	<=	90321200
44658	=	44658

Рисунок 3.1 – Лінійна модель з довільним обсягом випуску продукції

Таким чином, використавши модель лінійного програмування можливо зробити висновок, що як і в попередніх дослідженнях, найбільш рентабельним та популярним товаром є засувка 30с41нж Ду150 Ру16, і як показав аналіз, підприємство не перестане отримувати прибуток, навіть більший, ніж з випуском всіх асортиментних позицій, якщо завершить виробництво останніх груп товарів, і залишить лише дві асортиментні позиції; але постає питання,

чи спроможний споживач створити такий попит на такі асортиментні одиниці, та чи доцільно знімати з виробництва інші категорії продукції, адже вони також мають свій попит та приносять прибуток, хоч і не в таких розмірах. Тому необхідно розробити іншу оптимізаційну модель, в якій зробити обмеження по випуску першої категорії (30с41нж Ду150 Ру16) та інших позицій.

	Вид продукції					цільова функція
	x1	x2	x3	x4	x5	
кількість продукції	12399,45714	1500	24432,07	1500	1500	
маржа за 2017 р.	15576	5134,5	6527,4	4286,4	2978,1	55384649,43
ціна виробу	3500	1500	1500	4500	850	
перемінні витрати	1200	750	630	2100	260	

Рисунок 3.2 - Лінійна модель з обмеженнями по випуску продукції

обмеження		
34936550,57	<=	37284,15
90321200	<=	90321200
41331,52381	=	44658
$x1=0,3*(x1+x2+x3+x4+x5)$		
$x2+x3+x4+x5=0,7*(x1+x2+x3+x4+x5)$		
$x1,x2,x3,x4,x5 \geq 1500$		

Рисунок 3.2 - Лінійна модель з обмеженнями по випуску продукції
(продовження)

Таким чином, аналізуючи зроблені у другій лінійній моделі обмеження, ми прийшли до висновку, що слід змінити обсяги випуску найбільш популярних асортиментних позицій, адже збільшивши обсяг випуску задвижки 30с41нж Ду150 Ру16 до 30% загального обсягу, та виділивши на останні позиції 70% всього обсягу випуску, при мінімальному випуску в 1500 шт, прибуток збільшився на 2347599 грн. (4,5%), при цьому не змінюючи загальних витрат на виробництво та не збільшуючи вартість продукції.

Отже необхідно розробити план просування продукції, а також розглянути як варіант вихід на ринок, що на даний момент ще не досить

насичений цією асортиментною позицією, або має сприятливі умови для збільшення обсягу експорту, наприклад, завдяки зростаючому попиту на асортиментну продукцію, що виробляє досліджуване підприємство.

Аналізуючи внутрішні та зовнішні загрози, було визначено, що на зовнішньому ринку підприємство має такі загрози, на які не здатно впливати, такі як митні тарифи, державне регулювання, висока конкурентоспроможність інших фірм-представників галузі. Але серед внутрішніх недоліків опинилися відсутність стратегії, стимулювання збуту, недостатня увага маркетингу.

Базуючись на проведеному аналізі та визначених головних недоліках, було напрацьовано ряд рекомендацій, які повинні покращити зовнішньоекономічну конкурентоспроможність ТОВ «ЗАВОД КСАНТА».

Перш за все підприємству необхідно перетворити відділ маркетингу та збуту підприємства на дієву маркетингову службу, та розділити зазначений відділ на службу маркетингу та службу збуту підприємства. Служба маркетингу може бути організована в чотирьох основних варіантах структур - функціональна структура, структура, орієнтована на товари, на ринки і регіональна структура. Вибір тієї або іншої структури опосередкований особливостями виробничої і збутової діяльності підприємства, асортиментом продукції, що випускається, розташуванням обслуговуваних клієнтів підприємства тощо. Проте, на практиці найбільший інтерес представляє взаємодію служби маркетингу з іншими службами підприємства і її роль і місце в структурі управління підприємством.

Створення на підприємстві служби маркетингу потребує відповідної зміни організаційної структури управлінських служб і встановлення нових функціональних зв'язків між підрозділами підприємства. Організаційно служба маркетингу повинна бути підлеглою безпосередньо генеральному директору, що забезпечує незалежність її положення по відношенню до інших підрозділів і об'єктивну оцінку можливостей підприємства при розробці його маркетингової політики. В своїй діяльності служба маркетингу повинна

взаємодіяти з підрозділами підприємства, що беруть участь в досягненні його виробничо-комерційної мети.

Щодо постачання підприємством продукції, то воно достатньо добре виконує завдання, і отримує достатній прибуток, але якщо проводити цілеспрямовану асортиментну політику, яка допоможе підприємству визначити конкурентоздатність його товарів на даному промисловому ринку, зможе уникнути значних фінансових, підприємницьких і організаційно-комерційних ризиків. Для цього керівництву підприємства потрібно формувати асортиментну політику так, щоб від кожного виду товару отримувати максимальний ефект як в грошовому вираженні, так і в плані задоволення потреб своїх покупців. Оскільки було створено лінійну модель оптимізації асортименту, і визначено, що підприємство має змогу отримувати додатковий прибуток, не використовуючи додаткових витрат, а лише за рахунок змінення обсягу виробництва асортиментних позицій, не змінюючи при цьому загальну кількість випуску продукції, то як пропозицію щодо покращення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства можна запропонувати ряд заходів по вдосконаленню роботи відділу маркетингу та збуту.

Щоб урівноважити попит та пропозицію необхідно налагодити на підприємстві використання прогресивних форм і методів вивчення попиту. Проводити різноманітні види виставок, купівельні конференції, тестування товарів з метою вивчення недоліків продукції та можливих способів покращення, вияснення думки про них в потенційних покупців.

3.2 Визначення ефективності запропонованих управлінських рішень

В процесі вивчення питання асортиментної політики на підприємстві ТОВ «ЗАВОД КСАНТА» було визначено положення окремих асортиментних позицій, їх рентабельність та попит на зовнішньому ринку, а також

запропоновано заходи щодо покращення асортиментної політики, але в наш час не достатньо лише запропонувати заходи щодо покращення, необхідно обґрунтувати їх доцільність. Для цього необхідно розрахувати можливі ефективність та ефект експорту, що зміняться після введення проекту запропонованих заходів і порівняти їх з теперішніми показниками.

Економічне обґрунтування прийнятих рішень з управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств проводиться шляхом розрахунку різних показників економічної ефективності. Всю систему показників економічної ефективності ЗЕД можна розділити на дві групи [29]:

1. Показники ефекту, що визначаються як абсолютні величини, виражаються у відповідних грошових одиницях як різниця між результатами і витратами.

2. Показники ефективності, що визначаються на основі відношення результатів до витрат, як правило, відносні і виражаються у відносних одиницях, %, грн./ грн , \$/ \$, частках одиниці тощо.

Під витратами слід розуміти грошову, вартісну оцінку залучення виробничих ресурсів: вартість сировини, матеріалів, енергії, трудових ресурсів, послуг сторонніх організацій, обов'язкові відрахування в різні державні фонди та інші витрати, без яких угод , операція була б не здійснена.

Під результатами слід розуміти грошову, вартісну оцінку отриманої вигоди для підприємства: грошові кошти за поставлену продукцію, виконані роботи і послуги, вартість отриманого товару, робіт, послуг і т.д.

Показник економічного ефекту від експорту товарів, продукції, робіт або послуг визначається наступним чином:

$$E_{екс} = ОВФ + ВР - З_{екс}, \quad (5)$$

де $E_{екс}$ - показник економічного ефекту експорту, грн.;

ОВФ - гривневий еквівалент відрахувань у валютний фонд

підприємства, що розраховується перерахунком валютної виручки (за вирахуванням підлягає обов'язковому продажу державі) в гривню за курсом на дату надходження валюти, грн.;

ВР - гривнева виручка від обов'язкового продажу частини валюти державі, грн.;

Зекс - повні витрати підприємства на експорт, які включають: витрати на виробництво і реалізацію продукції (реклама, маркетинг, транспорт, страхування, мита, збори та ін.).

За економічним змістом показник ефекту відповідає поняттю прибутку.

Показник економічної ефективності експорту розраховується наступним чином:

$$E_{\text{екс}} = (O_{\text{рф}} + V_{\text{р}}) / Z_{\text{екс}}, \quad (6)$$

де $E_{\text{екс}}$ - показник економічної ефективності експорту, грн./ грн.

Економічний сенс показника ефективності полягає в тому, що він показує, яка кількість вигоди, результату мається на кожну гривню витрат. Необхідною умовою ефективності експорту є те, щоб цей показник був більше одиниці.

Розрахунок показників за останній період діяльності підприємства та майбутній період, що є предметом оптимізації, наведено у таблиці 3.2.

Як видно з таблиці 3.2, зміни в асортименті експортної продукції призвели до збільшення ефекту від зовнішньоекономічної діяльності на 2347599 грн, ефективність залишилась такою ж самою, оскільки цей показник відображає відношення виручки до затрачених коштів на виробництво та реалізацію товару на ринку. В розрахунку не зверталась увага на роль курсу валют у зовнішньоекономічній діяльності, оскільки дані розрахунки є можливим прогнозом, а не достовірним фактом, отже спрогнозувати, який буде курс валют неможливо.

Таблиця 3.2 - Розрахунок ефекту та ефективності експорту підприємства та його зміни внаслідок введення заходів по удосконаленню асортименту продукції

№ п/п	Показники									
	Обсяг продажу, шт.		Витрати на одиницю прод., грн				Вартість одиниці продукції, грн		Комерційні витрати, пов'язані з реалізацією на зовнішньому ринку, грн./од.	
	тепер. період	майб. період	тепер.		майб.		тепер. період	майб. період	тепер. період	майб. період
			перем.	пост.	перем.	пост.				
засувка 30с41нж Ду150 Ру16	9340	12399	1075	216,76	1075	203,07	3500	3500	175	175
вентиль 998-20-0	15483	1500	625	92,88	625	87,03	1500	1500	75	75
засувка 30ч6бр Ду150 Ру10	10896	24432	505	92,88	505	87,03	1500	1500	75	75
засувка 30с99нж Ду150 Ру25	2867	1500	1975	278,64	1975	261,09	4500	4500	225	225
клапан 588-10-0	6072	1500	135	52,63	135	49,32	850	850	42,5	42,5

Таблиця 3.2 - Розрахунок ефекту та ефективності експорту підприємства та його зміни внаслідок введення заходів по удосконаленню асортименту продукції (продовження)

№ п/п	Показники									
	Витрати на од. прод., грн.		Виручка, тис. Грн.		Ефект, грн.		Зміни	Ефективність		Зміни
Обсяг продажу:	тепер. період	майб. період	тепер. період	майб. період	тепер. період	майб. період	грн.	тепер. період	майб. період	
засувка 30с41нж Ду150 Ру16	1467	1453,07	32690	43398	18992,3	25380,8	6388459,78	2,39	2,41	0,02
вентиль 998-20-0	793	787,03	23224,5	2250	10951,4	1069,4	-9881998,7	1,89	1,91	0,01
засувка 30ч6бр Ду150 Ру10	673	667,03	16344	36648	9014,5	20351	11336669	2,23	2,25	0,02
засувка 30с99нж Ду150 Ру25	2478	2461,09	12901,5	6750	5795,8	3058362	-2737460,456	1,82	1,83	0,01
клапан 588-10-0	230	226,82	5161,2	1275	3765	934774	-2830282,836	3,70	3,75	0,05
Загальний ефект від нововведень							2347599,429	2,40	2,43	0,02

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання щодо обґрунтування ефективності рішень у сфері управління асортиментом продукції ТОВ «ЗАВОД КСАНТА».

Отримані результати дозволити зробити наступні висновки.

Розглянуто теоретичні основи управління асортиментом продукції на підприємстві. В сучасних умовах ринкових відносин формування асортименту, вирішення питань, пов'язаних з його управлінням і удосконаленням, і навіть розробка й послідовне здійснення асортиментної політики є пріоритетними найважливішими умовами організації ефективної діяльності підприємства. Встановлення вимог до раціональності асортименту починається з виявлення запитів споживачів товарів певної асортиментної приналежності. Рівень вимог до раціональності асортименту індивідуальний у кожній організації та визначається її асортиментною політикою.

Існують багато методів щодо аналізу та оптимізації управління асортиментом продукції, але формування асортименту може бути абстраговано від конкретної організації та має базуватися на заздалегідь вибраних цілях та завданнях, які обумовлюють напрями розвитку асортименту.

Проаналізовано конкурентні позиції ТОВ «ЗАВОД КСАНТА» на ринку. Були проведені дослідження щодо визначення положення підприємства на ринку трубопровідної арматури, формування стратегії управління асортиментом, розроблення плану продажу, а також щодо методів оптимізації асортименту, у тому числі економічних. Дослідження були проведені за допомогою таких методів, як SWOT-аналіз, модель п'яти сил конкуренції Портера, матриця БКГ, матриця Маркон та лінійне програмування.

В цілому підприємство має стабільну конкурентну позицію та високу можливість підвищити ефективність діяльності за умови перетворення слабких сторін в сильні шляхом розробки стратегії та плану ефективної дистрибуції та

просування продукції.

Здійснено аналіз асортиментних позицій підприємства, результати якого демонструють, що найбільш рентабельною та вигідною товарною позицією є «засувка 30с41нж Ду150 Ру16», їй притаманна стабільність, неспадаючий попит, високий процент валової маржі, тобто це продукція яка приносить найбільшу частку прибутку. Також стабільною можна вважати позицію «вентиль 998-20-0», але ця позиція відноситься до групи з найменшою маржею та з найменшим попитом, отже слід зменшити обсяг випуску даної продукції. Інші позиції характеризуються нестабільністю показників, що характеризують попит та рентабельність.

Розроблено управлінські рішення щодо оптимізації асортименту продукції ТОВ «ЗАВОД КСАНТА» з метою підвищення ефективності його діяльності, зокрема зовнішньоекономічної. В кваліфікаційній роботі було обрано ринок збуту (Казахстан), розраховано оптимізаційну модель та запропоновано декілька заходів щодо покращення асортименту підприємства з метою підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Було запропоновано змінити асортимент продукції, збільшити обсяг експорту позиції «30с41нж Ду150 Ру16» та урівноважити обсяг інших позицій, створити відділ маркетингу на підприємстві, налагодити систему збуту продукції шляхом проведення тендерів, виставок, збільшення обсягу та якості реклами, налагодження контактів з потенційними партнерами, проведення досліджень попиту та конкуренції на ринку трубопровідної арматури.

Обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів. Реалізація стратегії з використанням оптимізаційної моделі дозволила одержати збільшення ефекту зовнішньоекономічної діяльності з 48521 тис. грн. до 50868,6 тис. грн, тобто на 2347599 грн, та загальної ефективності експорту на 2%, як за рахунок збільшення рівня закладеного прибутку, так і за рахунок зменшення постійних витрат, внаслідок змін у структурі експортного асортименту.

Отже, виконаний розрахунок показав, що підприємство може збільшити ефект та ефективність від експортної діяльності за рахунок змін в асортименті та без збільшення загальної вартості продукції та перемінних витрат на її виробництво, та навіть зменшення постійних витрат за рахунок змін у структурі асортименту, але слід також взяти до уваги, що без відділу маркетингу та налагодженої системи збуту продукції ефект може зменшитись.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Doyle, P. & Stern, P. (2006). *Marketing Management and Strategy*. 4th ed. Pearson Education Limited.
2. Kotler, P., Armstrong, G. & Saunders, J. (2004). *Principles of Marketing*. London: Prentice Hall Europe.
3. Mintzberg, H. & Ahlstrand, B. (1998). *Lampel. Strategy Safari A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press Simon & Schuster Inc.
4. Porter, M.E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
5. Артеменко Л.П. *Конкурентоспроможність підприємства та фактори її підвищення*/ Київ. 2018. 53 с
6. Бардаш М.С., Хоменко О.І. Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5288> (дата звернення: 25.04.2023).
7. Беленов О.Н., Бугаева Т.М. *Типология методов управления ассортиментом продукции*. Современная экономика: проблемы и решения. 2016. № 1. С. 69–76.
8. Біловодська О.А. *Маркетингова політика розподілу: навч. посіб.* К.: Знання, 2018. 495 с.
9. Гармідер Л.Д., Самай І.О. Дослідження формування товарного асортименту підприємства. *Академічний огляд*. 2016. № 1. С. 111–118.
10. Гармідер Л.Д. Дослідження формування товарного асортименту підприємства. *Академічний огляд*, 2016. №1. 111-118 с.
11. Герасимова Л.М., Асмарян А.С. Асортимент товарів: сучасні проблеми управління.

URL: http://www.rusnauka.com/23_WP_2011/Economics/10_91123.doc.htm (дата звернення: 29.04.2023).

12. Гончар Л.А., Холодова О.Ю. Управління асортиментом і якістю товарів як підсистема торговельного підприємства. URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/torgovl...va.html> (дата звернення: 02.05.2023).

13. Діденко Є.О., Савельєв Д.С. Управління асортиментною політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3910> (дата звернення: 25.04.2023).

14. Економіка та управління підприємствами: теорія, методика, практика: колективна монографія/ Кол. авторів. Полтава: ПП «Астроя», 2020. 240 с.

15. Колосенко К.О. Аналіз напрямків підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: матеріали XVI міжнар. наук.-практ. конф. м. Київ 22 листопада 2017 р. К.: НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського», 2017. 115 с.

16. Котлер Ф. *Основи маркетингу*. Короткий курс: перекл. з англ. М.: Вільямс, 2011. 656 с.

17. Котлер Ф. *Основи маркетингу*: перек. з англ. М.: Прогрес, 2008. 736 с.

18. Красовська Т. В. Методичні засади формування механізму товарного асортименту на виробничих підприємствах. *Економіка та держава*. 2016. №2. С. 67-71.

19. Кузнецов П.В., Парфентенко І.А., Балагула Д.П. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 49. С. 198–204.

20. Маркетинг в галузях і сферах діяльності: посібник та практикум для акад. бакалаврату/ під заг. ред. С.В. Коропової, С.В. Мхітаряна, 2018. 22-45 с, 112- 116 с.

21. Метод SWOT аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги та недоліки. Криворізький економічний інститут ДВНЗ, 2019. URL: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm (дата звернення: 03.05.2023).

22. Перець К.Г., Кузьменко А.В. Аналіз ефективності управління товарним асортиментом. *Інфраструктура ринку*. 2019. №31. С. 295-300. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/46.pdf (дата звернення: 05.05.2023)

23. Петрикiва О.С. Товарний асортимент як об'єкт управління на підприємстві. *Modern Economics*. 2021. № 27(2021). С. 128-132.

24. Смольянинов А. Методи аналізу асортиментного портфеля підприємства URL: http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_2963 (дата звернення: 30.04.2023).

25. Смольянинов А. Методи аналізу асортиментного портфеля підприємства. URL: http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_2963 (дата звернення: 04.05.2023).

26. Старостіна А.О. *Маркетингові дослідження національних та міжнародних ринків*: посіб. К.: ТОВ «Лазарит-Поліграф», 2017. 480 с.

27. Троян А.В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення 06.05.2023).

28. Шиліпук О.Я., Артеменко Л.П. Сучасні маркетингові інструменти підприємств в умовах Євроінтеграції. Тенденції розвитку економіки у 2018 році: аналітичний та теоретико-методологічний аспекти: матеріали міжнар.нау.-практ. конф. м. Київ, 1 грудня 2018 р. 236 с.

29. Шира Т.Б. Функціональний аспект управління асортиментом у комерційній діяльності. *Наукові записки [Української академії друкарства]*. Серія: Економічні науки. 2016. № 1. С. 63-73.

30. Шира Т.Б. Функціональний аспект управління асортиментом у комерційній діяльності. Наукові записки Української академії друкарства. Серія «Економічні науки». 2016. № 1. С. 63–73.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzес_2015_1_11 (дата звернення: 04.05.2023).

ДОДАТОК А

Матеріали публікацій результатів роботи

УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА – СУБ'ЄКТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

НТУ «Дніпровська політехніка»

Шатарьонук Яна Дмитрівна

Науковий керівник: к.е.н., доц., доцент Дубей Юлія Володимирівна

Управління асортиментом на промислових підприємствах - це основний і один з найскладніших процесів, що протікають в комерційній діяльності, спрямований на досягнення вимог раціональності асортименту. У ньому дуже тісно взаємопов'язані такі етапи комерційної діяльності, як інформаційне забезпечення, визначення потреби в товарах, вибір партнерів для встановлення господарських зв'язків і каналів просування на ринок, встановлення господарських зв'язків між партнерами, організація оптових закупівель матеріалів і комплектуючих, організація продажу товарів, рекламно - інформаційна робота, надання послуг і управління товарними запасами. Тому процес управління асортиментом є центральною ланкою в складній і багаторівневої ланцюжку змісту комерційної діяльності підприємства. Від його результатів залежить, який товар і в якому обсязі буде запропонований споживачеві.

Основоположними елементами управління є встановлення вимог за показниками до раціональності асортименту, визначення асортиментної політики організації і формування асортименту. Встановлення вимог до раціональності починається з виявлення запитів споживачів до товарів певної асортиментної приналежності. Для цього можуть бути використані такі методи, як соціологічний (опитування) та реєстраційний (спостереження). Крім того, організації, які застосовують стратегію активного маркетингу, самі формують попит за допомогою реклами, виставок- продажів, презентацій. Вимоги до раціональності асортименту змінюються залежно від кон'юнктури ринку (платоспроможності покупця, соціально - економічних, соціально - культурних, правових характеристик навколишнього середовища) [1].

Формування товарного асортименту є одночасно і засобом і методом управління асортиментом.

Таким чином, управління асортиментом слід розуміти як комплекс функцій управління, до яких на промисловому підприємстві належать: планування, організація, контроль, спрямований на вивчення ефективності планування та організації заходів в рамках асортиментної політики підприємства.

Процес управління асортиментом товарів, як видно з вищесказаного, досить трудомісткий і складний. У ньому знаходять застосування багато

елементів комерційної діяльності. Управління асортиментом товарів у комерційних організаціях необхідно розглядати не тільки як процес, який забезпечує життєстійкість підприємству, але і як основу підвищення його конкурентоспроможності. Всі етапи процесу управління асортиментом товарів необхідно проводити послідовно, так як саме через послідовність розкривається їх взаємозв'язок.

Управління асортиментом має базуватися на певних принципах. До них відносяться:

1. Системність, відповідно до якої всі функції управління асортиментом повинні розглядатися у взаємозв'язку;
2. Комплексність, що припускає облік факторів, що впливають на процес управління асортиментом;
3. Ефективність, що має на увазі, насамперед, економію на шляху до створення конкурентоспроможного асортименту;
4. Гнучкість і динамізм, основними вимогами яких є оперативність у реагуванні на мінливу кон'юнктуру ринку, а також економіко - політичну обстановку в країні;
5. Науковість, яка передбачає, що управлінські рішення щодо асортименту повинні базуватися на об'єктивній, повної і достовірної інформації про стан і перспективи розвитку потреби, з одного боку, і можливостях по її задоволенню, з іншого боку [2].

Управління асортиментом передбачає координацію взаємозалежних видів діяльності - науково-технічної та проектної, комплексного дослідження ринку, організації збуту, сервісу, реклами, стимулювання попиту. Складність вирішення даної задачі полягає в складності об'єднання всіх цих елементів для досягнення кінцевої мети оптимізації асортименту з урахуванням поставлених стратегічних ринкових цілей підприємством. Якщо цього досягти не вдається, то може вийти, що в асортимент почнуть включатися вироби, розроблені скоріше для зручності виробничих підрозділів підприємства, ніж для споживача.

Основні напрямки в області формування асортименту - скорочення, розширення, стабілізація, оновлення, вдосконалення, гармонізація. Зазначені напрями взаємопов'язані, значною мірою доповнюють один одного і визначаються низкою факторів.

Вибір того чи іншого напрямку вимагає знання факторів, що впливають на формування асортименту.

Розрізняють загальні та специфічні чинники формування асортименту.

Спільними факторами, що впливають на формування промислового і торгового асортименту, є попит і рентабельність.

Специфічними факторами формування промислового асортименту є сировинна та матеріально-технічна база виробництва, досягнення науково - технічного прогресу, а торговельного асортименту - виробничі можливості виробників, спеціалізація (клас і тип) торгової організації, канали розподілу, методи стимулювання збуту і формування попиту, матеріально-технічна база

організації торгівлі.

Регулювання вище перерахованих факторів становить суть управління асортиментом і досягається за допомогою встановлення певних вимог, що пред'являються до раціонального асортименту. Ці вимоги регламентуються рядом нормативних, технічних і технологічних документів.

Отже, усі завдання управління асортиментом тісно взаємопов'язані між собою. Забезпечення стійкості асортименту товарів та створення умов для найбільш повного задоволення попиту споживачів допоможуть сформувати торговий асортимент, розрахований на покупців з диференційованим рівнем доходів. Сформований таким чином асортимент сприятиме отриманню високих виробничо -фінансових результатів, які нададуть підприємству можливості для поліпшення своїх позицій на ринку.

Перелік посилань:

1. Петриківа О.С. Товарний асортимент як об'єкт управління на підприємстві. *Modern Economics*. 2021. № 27(2021). С. 128-132. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-17](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-17).
2. Макаренко Н.О. Оптимізація формування товарного портфеля як інструмента управління товарним асортиментом та номенклатурою. Східна Європа: економіка, бізнес та управління, 2018. 2(13). URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/13_2018/20.pdf.