

УДК 338.33:005.22

Управління асортиментною політикою: оцінка ефективності методів

Євченко Ю.М.

студентка

Національного педагогічного університету
імені М.П. Драгоманова

Стаття присвячена аналізу та класифікації сучасних методів управління асортиментною політикою. Досліджено актуальність поняття управління асортиментною політикою на підприємстві. Сформовано критерії оцінки ефективності методів управління асортиментом з урахуванням управлінського аспекту. В результаті дослідження визначено найбільш сприятливі та оптимальні методи, що відповідають запитам сучасного ринку.

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

Євченко Ю.Н. УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКОЙ: ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕТОДОВ

Статья посвящена анализу и классификации современных методов управления ассортиментной политикой. Исследована актуальность понятия управления ассортиментной политикой на предприятии. Сформированы критерии оценки эффективности методов управления ассортиментом с учетом управленческого аспекта. В результате исследования определены наиболее благоприятные и оптимальные методы, которые соответствуют запросам современного рынка.

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

Yevchenko Y.M. ASSORTMENT MANAGEMENT: EVALUATION OF METHODS EFFICIENCY

The article is devoted to the analysis and classification of modern assortment management methods. Explored actuality of the assortment management concept for the enterprise. Formed criteria of effectiveness evaluation of methods based on administrative aspects. A result of research determined the most favorable and optimal methods of the current market.

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

Постановка проблеми у загальному вигляді. В результаті переходу країни до ринкових відносин, а також підвищення рівня конкуренції на ринку України ускладнюються процеси реалізації товарів та послуг. Тому питання розроблення, впровадження ефективних методів управління асортиментною політикою підприємства посідає особливе місце у системі менеджменту підприємства. В умовах насиченого та складного середовища саме від результатів впровадження таких методів залежить, буде організація стабільно розвиватись та займатиме лідируючі позиції на ринку, або, навпаки, потрапить у кризу.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Практика застосування традиційних методів формування асортименту показує, що такі методи часто не відповідають реальним умовам функціонування мінливого ринку, а це підкреслює необхідність зміни підходу до оцінки методів управління асортиментом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

В сучасній економічній науці окремі аспекти з питань формування асортиментної політики підприємств досліджували вітчизняні і зарубіжні вчені, зокрема А. Ансофф, Г.Е. Дихтль, П.С. Зав'ялов, Ф. Котлер, Ф.А. Крутикова, А. Мазаракі, О.І. Марченко, М.А. Окландер, А.В. Орлов, Х. Хершген. Водночас високі темпи зміни ринкових умов вимагають постійного перегляду підходів до системи прийняття рішень з асортименту підприємства та її відповідності новим умовам господарювання.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження – оцінити ефективність методів управління асортиментною політикою.

Для її досягнення необхідно виконати такі завдання:

- 1) охарактеризувати асортиментну політику на підприємстві;
- 2) визначити основні методи формування асортименту продукції підприємства;

3) проаналізувати методи асортиментної політики за критеріями управлінської ефективності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Отже, розпочнемо із загальної характеристики поняття асортиментної політики. Вітчизняні науковці у сфері економіки, а саме А.В. Орлов та Ф.А. Крутикова [6], зазначають, що суть асортиментної політики становить цілеспрямоване формування асортименту з урахуванням розвитку суспільних потреб, купівельного попиту, досягнень науково-технічного прогресу.

О.М. Книшова [1] розглядає асортиментну політику як певний набір дій або заздалегідь обміркованих методів і принципів діяльності, завдяки якому забезпечуються наступність і цілеспрямованість дій із формування й управління асортиментами товарів.

Вочевидь, асортиментна політика повинна забезпечувати відповідність споживчих вимог вимогам ринку загалом на даний момент часу та загальній стратегії підприємства, що свідчить про підпорядкування асортиментної стратегії загальній стратегії компанії.

Стратегія управління асортиментом ґрунтується на використанні методів, реалізація яких дає змогу забезпечити формування оптимального товарного портфеля, що підводить нас до такого завдання дослідження.

Серед основних методів, які забезпечують формування ефективної товарної політики підприємства, І.В. Заблудська, наприклад, виділяє такі, як, зокрема, тестування, аналіз ABC XYZ, статистичний, кабінетний, польовий, графічний, експертний, економіко-математичний, порівняння, матриця БКГ, анкетування, сенсорний. Але зазначений перелік не дає можливості об'єктивно класифікувати ці методи за певними ознаками.

Н.С. Кубишина [4] методи формування асортименту продукції підприємства поділяє на три основні групи:

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

До методів визначення споживчих переваг належать такі.

Модель Розенберга – модель з ідеальною точкою, модель «продукт – ринок». Модель Розенберга виходить з того, що споживачі оцінюють продукти з точки зору придатності для задоволення своїх потреб. Вона виражається такою формулою:

$$A_j = \sum_i^n = 1 V_i I_{ij}, \quad (1)$$

де A_j – суб'єктивна придатність продукту (ставлення до продукту);

V_i – важливість мотиву для споживача;

I_{ij} – об'єктивна оцінка придатності продукту j для задоволення мотиву i ;

n – кількість мотивів.

З точки зору роботи з продуктом використання моделі пов'язане з безліччю проблем. Мотиви, важливі для продукту, часто буває важко визначити. Вислови опитуваних не дають вказівок на те, які характеристики продукту мають бути змінені.

Багатомірні методи. Насамперед до них належать факторний і кластерний аналізи. Вони використовуються для обґрунтування маркетингових рішень. В їхній основі лежить аналіз численних взаємозалежних змінних. Наприклад, визначення обсягу продажів нового продукту залежно від його технічного рівня, ціни, конкурентоздатності, витрат на рекламу [3].

Методи зіставлення необхідного і реального профілю. За допомогою них з'ясовується, яка величина характеристики очікується споживачами, а яка величина була прийнята в реальності. За цими даними будують два профілі продукту.

Моделі з ідеальною точкою. Вони реалізують принцип ідеального розв'язку. У ньому постулюється існування «ідеальної точки» для розв'язання задачі, у якій досягається екстремум усіх критеріїв (так званий принцип Джофріона).

До методів економічного аналізу належать такі [5].

Аналіз ABC–XYZ, який заснований на ранжуванні об'єктів дослідження з ряду обраних показників. Основна ідея цього методу базується на підставі принципу Парето, тобто 20% усіх товарів дають 80% обігу. Тобто необхідно концентрувати ресурси на тій малій частині, яка дуже важлива, а не на величезній частині другорядного. За рахунок цього методу визначається ABC-рейтинг всіх товарів з групи, що аналізується, та на його основі ухвалюються рішення про зміни і розвиток в товарному портфелі. Метод дає змогу класифікувати ресурси фірми за ступенем їх важливості. Результатом ABC-аналізу товарного асортименту є групування об'єктів за ступенем впливу на загальний результат.

Цей метод застосовується для визначення значення товарної групи, нормативу товарного запасу та частоти замовлення товару. Клас X характеризується постійною величиною їх потреби, клас Y – заздалегідь відомими

тенденціями визначення потреби в них, клас Z означає ті, які споживаються нерегулярно, будь-які тенденції споживання відсутні.

Метод Дібба-Симкіна. За його допомогою можна позначити основні напрями розвитку окремих товарних груп, виявити пріоритетні позиції асортименту, оцінити ефективність структури асортименту і шляхи її оптимізації. Для аналізу використовуються дані про динаміку продажів і собівартості продукції (включаючи тільки змінні витрати без обліку постійних витрат). На основі співвідношення обсягу продажів у вартісному вираженні та внеску в покриття витрат товари відносяться до окремої групи.

Матриця «Маркон» – проста аналітична структура, що комбінує інформацію, важливу для поточного й стратегічного керування. Відповідно до цього методу вихідні дані групуються на якісні, визначальні, типові характеристики конкретних виробів і кількісні, що включають основні економічні дані. У матриці Маркона використовуються такі параметри:

- 1) загальна валова маржа (MCU);
- 2) маржинальний дохід, або маржинальний прибуток (MCA);
- 3) валова маржа на одиницю продукту;
- 4) відсоток валової маржі (MC1).

Перевагою методу є те, що під час маркетингового аналізу асортименту всі параметри, що характеризують внутрішню ситуацію (обіг, кількість, загальний запас прибутку тощо), використовуються одночасно.

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

До третьої групи належать методи аналізу життєвого циклу товару і портфельного аналізу. Основою аналізу товарного портфеля є концепція життєвого циклу товару.

Розглянемо основні методи портфельного аналізу.

Матриця Бостонської Консалтингової Групи (Матриця BCG) – класичний універсальний інструмент для аналізу асортименту продукції компанії, який дає наочну уяву про

життєвий цикл товарів, класифікуючи їх за допомогою двох параметрів, а саме відносної частки ринку, що характеризує позицію компанії на ринку, та швидкості зростання обсягів продажу на конкретному ринку. Матрицю BCG можна використовувати для визначення пріоритетів у товарному асортименті організаційної бізнес-одиниці.

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

Матриця конкуренції за М. Портером – метод, який базується на тому, що для досягнення необхідного рівня рентабельності підприємство повинне мати сильну позицію щодо конкурентів. Важливо зазначити, що і великі, і невеликі спеціалізовані підприємства мають шанс досягти певного рівня рентабельності. Про це свідчить рис. 1, який показує зв'язок між часткою ринку та рентабельністю і свідчить про небезпеку середньої позиції підприємства.

Згідно з побудованою М. Портером матрицею конкуренції для того, щоб випередити конкурентів, підприємству слід обрати одну з трьох стратегій:

- 1) стратегія лідерства за витратами;
- 2) стратегія диференціації;
- 3) стратегія концентрованого маркетингу.

Матриця Ансоффа (так звана портфельна матриця «товар / ринок», або матриця «продукт / ринок») – це найпопулярніший інструмент стратегічного планування, що допомагає вибрати одну з типових маркетингових стратегій, найбільш відповідну за даних ринкових умов.

Ключова ідея матриці Ансоффа криється в тому, що між товарами підприємства, що виробляються (реалізуються), та ринками збуту, як поточними (старими), так і майбутніми (новими), існує взаємозв'язок. Тому у компанії є кілька варіантів розвитку і зростання, зумовлених комбінацією «старих» і «нових» товарів (послуг, робіт, продуктів) і ринків. У цій матриці є дві осі: горизонтальна – товари, що поділяються на «старі» та «нові»; вертикальна – ринки, також подільні на «старі» та «нові».

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

Все описане вище дає змогу перейти до останнього завдання роботи, а саме проаналізувати методи асортиментної політики за критеріями управлінської ефективності.

Отже, як ефективність визначається з точки зору управління? Для визначення ефективності управління асортиментною політикою необхідно встановити критерії і показники, за якими проводиться оцінка. Критерії – най-

Таблиця 1

Портфельна матриця «Матриця Ансоффа»

Ринок / Товар	Старий товар	Новий товар
Старий ринок	Проникнення на ринок	Розвиток товару
Новий ринок	Розвиток ринку	Диверсифікація

Таблиця 2

Аналіз методів формування асортименту за управлінськими критеріями ефективності

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

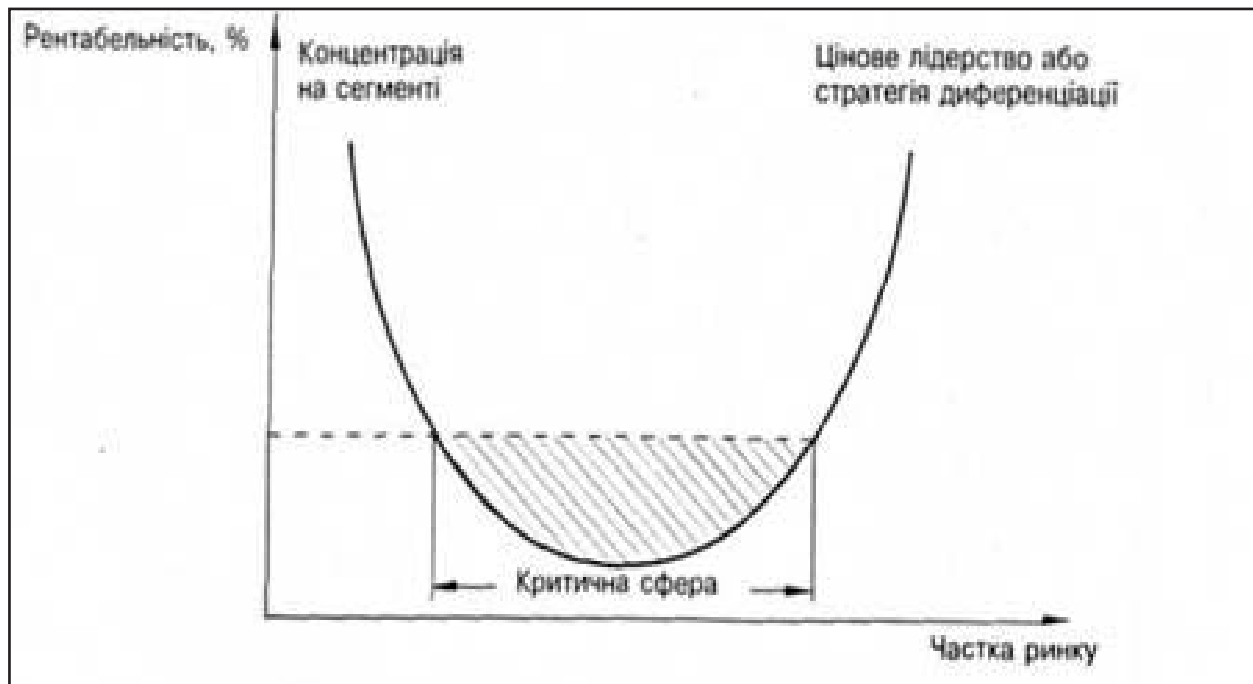


Рис. 1. Зв'язок між рентабельністю та часткою на ринку за М. Портером

більш загальна характеристика результатів управлінської праці. Окремі результати діяльності апарату управління є показниками управлінської праці. Вони носять підлеглий характер стосовно критерію і є основою під час його визначення.

Для формування критеріїв ефективності ми використали управлінську оцінку ефективності [7]:

1) економічну, яка відображає економічні результати діяльності організації за певної системи управління;

2) організаційну, що характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо;

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

На основі класифікації методів формування асортименту, які описані вище, побудуємо таблицю з урахуванням параметрів, що використовуються у методі, та управлінської оцінки ефективності.

Як видно з таблиці 2, не всі методи повною мірою відповідають управлінським критеріям, адже більшість із них заточені виключно під економічну оцінку. Але таке ігнорування соціальної складової, а тим більше організаційної складової порушує визначальний управлінський принцип повноти, що охоплює усі аспекти ефективності. Найкраще ж з точки зору управлінського підходу працюють методи портфельного аналізу. А отже, компанії, які використовують їх для забезпечення управління асортиментною політикою, мають стратегічну перевагу на мінливому ринку.

Висновки з цього дослідження. Отже, вибір методу здійснення асортиментної політики за управлінського підходу базується на оцінці їх (методів) за шкалою ефективності (економічна, організаційна та соціальна), яку використовують в менеджменті. Обраний таким чином метод забезпечить максимально можливу відповідність потребам і запитам сучасного ринку. І, як результат теоретичного аналізу, визначено, що найбільш сприятливими та оптимальними методами з точки зору управління є матриця General Electric, або McKinsey, матриця конкуренції за М. Портером та матриця «Товар-ринки» за І. Ансоффом.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Кнышова Е.Н. Маркетинг : [учеб. пособие] / Е.Н. Кнышева. – М. : Форум, 2004. – 282 с.
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2000. – 752 с.
3. Криворучко С.П. Основи здійснення маркетингових досліджень та аналіз їх економічної ефективності при плануванні виробничої програми на підприємстві / С.П. Криворучко, В.В. Огліх // Вісник Дніпропетровського університету. – 2008. – № 1. – С. 89–95.
4. Кубишина Н.С. Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку / Н.С. Кубишина // Економічний вісник НТТУ «КПІ». – 2010. – № 7. – С. 171–178.
5. Никишин В.В. Особенности комплекса маркетинга в розничной торговле / В.В. Никишин, А.Б. Цветкова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 4. – С. 101–108.
6. Орлов А.В. Рынок товаров: Формирование. Управление / А.В. Орлов, Ф.А. Крутикова. – М. : Экономика, 1986. – 306 с.
7. Халявина М.Л. Ассортиментная политика предприятия: анализ основных взглядов / М.Л. Халявина // Научный журнал КубГАУ. – 2012. – № 84. – С. 1–9.