

# ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА

УДК 338.48: 658.8

## ОКРЕМІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА

Шумкова О.В., Глубока І.М.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Планування та управління асортиментом - необхідна частина маркетингу. Дуже добре продумані плани збуту та реклами не зможуть нейтралізувати наслідки помилок, припущених раніше при плануванні асортименту. У формуванні асортименту вирішальне слово повинне належати керівникам служби маркетингу підприємства, які визначають, коли доцільніше вкласти кошти в розширення асортименту за рахунок модифікованих товарів, а не мати додаткові витрати на рекламу і реалізацію застарілого товару, що зростають, або знижувати ціну на нього. У торгівлі асортиментна політика особливо сильно впливає на комерційний успіх. З практики торгівлі можна взяти певний досвід, який послужить імпульсом для підприємств інших галузей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Досліджуючи поняття «товарний асортимент», слід зазначити, що цим поняттям займається багато вчених. У їх числі можна назвати: О.М. Азарян, Л.В. Балабанова, А.В. Войчак, І.В. Коренева, В.Я. Кардаш, В.Е. Хруцкий, Н.І. Чухрай та інші.

Серед науковців відсутня єдність щодо тлумачення сутності поняття «асортимент». Зокрема А.Л.Швайка вважає, що асортимент - це перелік і співвідношення окремих видів продукції в складі окремої номенклатурної групи, які відрізняються між собою параметрами, зовнішнім оформленням, призначенням та іншими характеристиками [12, с. 93]. На думку О.О. Орлова, асортимент продукції характеризує співвідношення питомої ваги у загальному випуску продукції [9, с. 33]. На наш погляд, ці визначення характеризують структуру асортименту. «Асортимент товарів, - вважає В. Іфтемчук, - підбір або набір різноманітних товарів, об'єднаних певною споживчою, торговою або виробничою ознакою... Промисловий (виробничий) асортимент - це товари народного споживання, які виробляють промислові підприємства» [8, с. 53]. Ми вважаємо, що дане визначення є неточним, не розкриває глибоку сутність поняття, не відображає розбіжностей між номенклатурою і асортиментом і обмежується лише товарами народного споживання, залишаючи поза увагою товари виробничого споживання.

Г.В. Орловська та О.А. Орловський зазначають, що товарний асортимент - це група товарів, які тісно пов'язані між собою або у силу подібності їх функціонування, або у силу того, що їх продають однаковим групам клієнтів, або через однакові типи торговельних установ, або у межах одного і того ж діапазону цін. Це визначення більше стосується торговельних установ і розкриває поняття «асортимент» з позицій ринку [10].

«Асортимент - це сукупність різновидів продукції кожного найменування, що відрізняються відповідними техніко-економічними показниками», - стверджує Н.В. Тарасенко [11, с. 94]. Під асортиментом розуміють перелік усіх видів продукції, що виробляється із зазначенням обсягів випуску, читаємо у роботі [4, с. 356].

На думку Є. Крикавського та Н. Чухрай, товарний асортимент – це динамічний набір номенклатури позицій (типорозмірів, марок, моделей) продукції, яка користується потенційним попитом на ринку і забезпечує успішне функціонування підприємства на довгу перспективу. Водночас Л.А. Мороз вважає, що товарний асортимент - це сукупність асортиментних груп товарів, що їх пропонує підприємство. Отже, асортиментну групу

товарів можна розглядати як – сукупність асортиментних позицій товарів відповідного функціонального призначення.

**Формулювання цілей статті.** Основна мета науково обґрунтованої асортиментної політики полягає в оптимізації товарного асортименту з урахуванням стратегічних ринкових цілей, що постають перед підприємством. Формуючи товарну політику, підприємство неодмінно повинно працювати над оновленням асортименту й виведенням на ринок нових товарів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Важливу роль у діяльності підприємства відіграють проблеми формування асортименту товарів. Правильно обрана стратегія виробництва і належні обсяги випуску продукції забезпечують бажаний обсяг реалізації та відповідні прибутки. Одним із важливих напрямів оптимізації обсягу випуску і продажу продукції є вивчення його в асортиментно-структурному розрізі. Адже сума прибутку залежить не лише від обсягу продажу виробів, ціни і собівартості виробів, але й від їх асортименту та структури [7, с. 31].

Асортиментна політика передбачає певний курс дій або наявність заздалегідь обдуманих принципів, завдяки яким забезпечувалась би спадкоємність рішень та заходів у галузі формування товарного асортименту. Аналіз асортименту продукції дає можливість вирішити проблему вибору номенклатури продукції, яку випускають. Основним завданням асортиментної програми є визначення структури виробництва виробничого відділення (на дільниці), а саме:

- визначення співвідношення між новою продукцією, що потребує вдосконалення та модифікації; традиційною продукцією, що не потребує вдосконалень, і застарілою продукцією;
- визначення номенклатури продукції, яку випускають;
- оцінювання числа моделей та модифікацій однієї і тієї ж продукції, яку випускають;
- визначення структури життєвого циклу за всією номенклатурою продукції, яку випускають, та перспектив оновлення асортименту.

Практика показує, що розробкою та здійсненням асортиментної програми займається центральний апарат управління постійно. Коли номенклатура виробів розроблена, відповідальність за впровадження нововведень виробництва покладають на виробничі дільниці. Одночасний випуск нових товарів і вдосконалення традиційних товарів та технологій, як правило, характерні лише для великих підприємств та об'єднань.

Формування асортиментної програми здійснюється з урахуванням необхідних ресурсів, рівня техніки та технології її виробництва, можливостей створення нового виробництва в оптимальні терміни, наявності патентів; очікуваної рентабельності виробництва та термінів окупності інвестицій; наявності управлінських кадрів та кваліфікаційного персоналу на всіх ланках виробничого циклу; наявності стійких зв'язків із постачальниками; ступеня ризику, пов'язаного із сезонністю попиту. Асортиментна програма спрямована на оптимізацію використання технологічних знань та досвіду своєї фірми, оптимізацію фінансових ресурсів з точки зору рентабельності товарів, які випускають.

Слід також виділити і чинники, які спричиняють зміни товарного асортименту. До них належать: власні науково-дослідні і дослідно-конструкторські розроблення; зміни в товарному асортименті конкурентів; необхідність збільшення збуту; наявність вільних виробничих потужностей; необхідність використання побічних продуктів виробництва.

При формуванні асортиментної політики треба відповісти на багато запитань, зокрема: Скільки і яких товарів виробляти? Які з існуючих товарів доцільно зняти з

виробництва внаслідок їх морального старіння? Які товари слід залишити в асортименті після певної їх модернізації і вдосконалення? Які товари варто ввести до асортименту? Модифікуючи старі чи розробляючи нові товари, на яких їх характеристиках краще зосередитись? Удосконалювати технічні параметри? Урізноманітнювати функціональність виробів? Чи насамперед поліпшувати естетичні параметри, дизайн?

Однозначних відповідей на ці запитання не існує, кожне підприємство повинно здійснювати ретельний техніко-економічний аналіз, обґрунтовуючи свою асортиментну політику. При тому слід ураховувати багато факторів, зокрема: темпи науково-технічного прогресу; зміни у структурі ринкового попиту; фінансові можливості підприємства; виробничі і маркетингові „ноу-хау“; зміни в асортиментній політиці конкурентів.

Управління асортиментною групою передбачає встановлення її оптимальної довжини (глибини асортименту) і складу. Товарна лінія є надто довгою, якщо скорочення кількості товарних одиниць призводить до збільшення прибутку, і надто короткою, якщо розширенням кількості товарних одиниць можна збільшити прибуток. Довжина лінії залежить від стратегії цілей підприємства. Так, підприємства, що намагаються розширити свою частку ринку мають довгі товарні лінії. ФГ «Світанок» Великописарівського району прагне до високої дохідності, тому має короткі товарні лінії.

Товарні лінії витягуються як угору (перехід нових моделей чи модифікації товарів, у рамках товарного асортименту, до більш дорогих товарних сегментів). Довжина товарної лінії може бути збільшена також додаванням нових товарних одиниць у рамках існуючого цінового діапазону. У будь-якому випадку кожна нова товарна одиниця повинна мати чіткі характерні особливості і відповідати потребам ринку. Зменшення глибини товарного асортименту (довжини товарної лінії) проводять при наявності збиткових чи малодохідних і безперспективних товарних одиниць, при дефіциті виробничих потужностей. Товарна лінія досліджуваного господарства має періодично оновлюватися, щоб не відставати від конкурентів і підтримувати інтерес покупців до своєї продукції.

Одним із важливих напрямів деталізації обсягу випуску продукції є вивчення його в асортиментно-структурному розрізі. Зміна асортименту, в порівнянні з планом, призводить до асортиментних, а структури випуску – структурних зрушень. Взагалі, ці явища тісно пов'язані одне з одним, і тому ми маємо єдині асортиментно-структурні зрушення у випуску продукції. Дані про виконання плану з асортименту сільськогосподарської продукції, зокрема продукції рослинництва, наведено в таб. 1.

Таблиця 1

Вихідні дані для аналізу асортименту сільськогосподарської продукції

Продукція	Випуск продукції, тис.грн.			Зарахування у виконання плану
	За планом	Фактично	Виконання плану, %	
Зернові і зернобобові	3710,8	3723,1	100,3	3710,8
у тому числі:				
пшениця	248,9	239,8	96,3	239,8
гречка	22,5	22,1	98,2	22,1
кукурудза	431,0	431,1	100,0	431,0
ячмінь	3008,4	3030,1	100,7	3008,4
Олійні культури - всього	1797,2	1795,5	99,9	1795,5
у тому числі- насіння соняшнику	845,1	832,9	98,6	832,9
соя	123,7	129,1	104,4	123,7
ріпак	828,4	833,5	100,6	828,4
Цукрові буряки	2374,3	2374,3	100,0	2374,3
Олія	6,6	6,6	100,0	6,6
Цукор	16,0	16,5	103,1	16,0
Продукція рослинництва - усього	7904,9	7916,0	100,1	7903,2

Розрахунок показників виконання плану асортименту зробимо трьома способами. Перший спосіб називається «Спосіб найменшого числа». Його суть полягає у виборі меншої з двох сум. Інакше кажучи, береться фактична сума, проте за умови, що вона не перевищує планове завдання. В табл. 1 ці залікові суми разом становили 7903,2 тис. грн. Звідси коефіцієнт асортиментності становитиме:  $K_{ac}=7903,2/7904,9=0,99978$ .

Другий спосіб передбачає брати як загальний показник найменший відсоток виконання плану серед усіх виробів, тобто 96,3 %, а у вираженні коефіцієнта — 0,96.

Третій спосіб пропонує знаходити співвідношення кількості виробів з повним виконанням плану й кількості планових позицій. Цей показник тісно пов'язаний з номенклатурою продукції:  $K_n = 7/10=0,7$ .

Отже, згідно з усіма способами, план з асортименту виконано, але не повністю. Наприклад, коефіцієнт асортиментності становить майже 1, а саме 0,99. Хоча при цьому коефіцієнт номенклатурності становить 0,7.

Треба зазначити, що сьогодні не можна пояснювати зрушення в асортименті й структурі випуску продукції якимись «об'єктивними» причинами, бо всі вони оперативно враховуються на самому підприємстві через коригування планових завдань. Тому відхилення при виконанні плану — це відверто погана праця виконавців і адміністраторів низових ланок (дільниць, цехів, філій).

Нерівномірність виконання плану по окремих видах продукції приводить до зміни її структури, тобто співвідношення окремих виробів у загальному їхньому випуску. Зміна структури виробництва дуже впливає на всі економічні показники: обсяг випуску продукції у вартісній оцінці, матеріаломісткість, собівартість товарної продукції, прибуток і рентабельність.

Якщо збільшена питома вага більш дорогої продукції, то обсяг виробництва у вартісному вираженні зростає і навпаки. Те саме відбувається з розміром прибутку: при збільшенні питомої ваги високорентабельної продукції прибуток збільшується і відповідно зменшується у випадку зменшення частки низькорентабельної продукції.

Зміна структури виробництва справляє великий вплив на всі економічні показники: на обсяг випуску продукції у вартісній оцінці, матеріаломісткість, собівартість продукції, прибуток, рентабельність. Якщо збільшується частка дорожчої продукції, то обсяг її випуску у вартісному виразі зростає, і навпаки. Те саме відбувається з обсягом прибутку при збільшенні частки високорентабельної продукції і відповідно при зменшенні частки низькорентабельної продукції.

Зміна асортименту продукції, його оновлення, до речі, ґрунтується на добре відомому явищі — життєвому циклі товару. Помічено, що більшість видів продукції мають досить тривалий підготовчий період і період власне виробництва. Останній починається з укорінення нового товару на ринку, розширенням масштабів його виробництва та продажу. Далі ідуть етапи «зрілості» товару і насиченості їм ринку і, нарешті, наступає своєрідне старіння виробу, яке супроводжується скороченням обсягів виробництва та, наприкінці, припиненням його випуску.

Визначення місця товару на ринку обов'язково передбачає оцінювання потенційних можливостей його комерційного успіху. Згідно з методом Boston Consulting Group підприємство визначає всі свої товарні групи, користуючись матрицею зростання частки ринку. Розподіляючи матрицю на сектори можна виділити чотири типи стратегічних товарних одиниць (товари — «зірки» (умовна назва), товари — «темні шапінки», товари — «дійні корови», товари — «собаки» або «невдахи», які загалом свідчать про ефективність товарної асортиментної продукції політики підприємства [6, с. 51]. Тому проведемо аналіз стану для початку сільськогосподарської продукції з позиції

матриці Boston Consulting Group. За допомогою таблиці 2 проаналізуємо сільськогосподарську продукцію.

Таблиця 2

Дослідження асортименту товарів з позиції матриці BCG, 2008 р.

Продукція	Питома вага у загальному обсязі реалізації, %	Стан попиту на товари	Категорія продукції за матрицею BCG	Стадія ЖЦТ
Пшениця	1,4	↓	дійні корови	зрілості
Ячмінь	12,2	↓	дійні корови	зрілості
Кукурудза	3,5	↓	собаки	спаду
Гречка	0,1	↑	важкі діти	впровадження
Соняшник	2,0	↑	важкі діти	впровадження
Ріпак	2,7	↑	важкі діти	впровадження
Цукрові буряки	77,5	↓	дійні корови	зрілості
Соя	0,5	↑	собаки	спаду

Питома вага у загальному обсязі реалізації пшениці становить 1,4%. Відбувається зменшення попиту на даний товар. Кількість проданої пшениці у 2007р. становила 10588 ц., а у 2008 р. – 2558 ц. Хоча і відбувається зменшення обсягу реалізації даної продукції, але все рівно це товар – «дійні корови», адже обсяг виробництва пшениці зростає, але вона не реалізовується, а використовується як сировина для виготовлення борошна та хліба і хлібобулочних виробів. Даний товар знаходиться на етапі зрілості.

Питома вага ячменю у загальному обсягу реалізації сільськогосподарської продукції займає друге місце, а саме 12,2%. Попит на дану продукцію зменшується. Спостерігається незначне зменшення обсягу реалізації ячменя, але при цьому велика частка на ринку, і, відповідно, завжди дає великі прибутки. З вищевказаної інформації можна зробити висновок про те, що ячмінь знаходиться на етапі зрілості.

Що ж до кукурудзи, то питома вага даного продукту в обсязі реалізованої становить 3,5%. Попит на кукурудзу скорочується. У 2007р. обсяг реалізації становив 82,53 ц., а у 2008р. вже 6303ц. У зв'язку зі зменшенням не тільки обсягу продажу, а і частки ринку, можна стверджувати, що дана продукція являється товаром – «собакою». Отже, кукурудза знаходиться на стадії спаду.

Наступною аналізуємою продукцією є гречка, питома вага якої у загальному обсязі реалізованої продукції займає найменший відсоток – лише 0,1%, але попит на даний продукт зростає. Зокрема, у 2008р., в порівнянні з 2007р., обсяг реалізації зріс з 13 ц. до 190 ц. Дана продукція є товаром «важкі діти», адже обсяги реалізації зростають, але частка на ринку ще мала.

Соняшник займає 2% в загальному обсязі реалізації. Попит на продукцію зростає, адже у 2007р. обсяг реалізації становив 740 ц, а у 2008р. даний показник зріс до 3728 ц. Даний товар відноситься до категорії «важкі діти», адже частка ринку є ще досить малою. 2,7% у обсязі реалізованої продукції займає ріпак. У 2007 р. обсяг продажу даного товару становив 1583 ц., а у 2008 р. – 4951 ц. Попит на даний товар зростає. Ріпак являється товаром «важкі діти» через те, що відбувається збільшення обсягу реалізації, але при цьому товар займає незначну частку ринку. Товар знаходиться на стадії впровадження.

Найбільшу питому вагу в обсязі реалізації займає буряк, а саме 77,5%. Хоча у 2008р., порівняно з 2007 р., відбувається зменшення обсягу реалізації на 65883 ц., тобто спостерігається зменшення обсягу попиту, все рівно даний товар віднесемо до категорії «дійні корови», адже буряк займаю досить велику частку ринку.

**Висновки.** Отже, проаналізувавши асортиментну політику ФГ «Світанок» Великописарівського району, що майже вся продукція є рентабельною. Більшість продукції даного господарства знаходиться на етапі впровадження або зрілості, що говорить про те, що господарство постійно вдосконалює свій асортимент. Аналіз асортиментної політики є надзвичайно актуальним для кожного підприємства. Розширення асортименту являється важливим фактором зростання прибутку. В оптимізації структури асортименту продукції безпосередню участь повинні брати усі управлінські підрозділи, кожний в межах своїх прав і компетенції. Складанню планів виробництва і реалізації продукції повинні передувати розрахунки та аналіз рівня рентабельності основних видів виробів, їх критичного обсягу, оптимізації структури асортименту продукції, суми прибутку.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Азарян О.М. Маркетинг: принципи і функції: Навчальний посібник для вищих навчальних .- 3-є вид., перероблено і доповнено .- Харків: Студцентр, 2002.- 320с.
2. Армстронг, Гарі, Котлер, Філіп. Маркетинг. Загальний курс, 5-те видання: Пер. з англ.: Уч. пос.- М.: Видавничий дім «Вільямс», 2001.- 608 с.
3. Балабанова Л.В., Бриндіна О.А. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: Навчальний посібник. - К.:ВД «Професіонал», 2006.- 336 с.
4. Болюх М.А., Бурчевський В.З., Горбатюк М.І. та ін. Економічний аналіз: Навчальний посібник .- Вид. 2-ге перероблене і доповнене .- К.: КНЕУ, 2003.- 556 с.
5. Ілляшенко С.М. Маркетинг: бакалаврський курс: Навчальний посібник. - К.: ВТД «Університетська книга», 2004.- 976 с.
6. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: Навчальний посібник .- К.: КНЕУ, 1997.- 156 с.
7. Марченко О.І. Асортимент і продукція підприємства як важливий фактор зростання прибутку // Формування ринкових відносин а Україні: збірник наукових праць – К.: науково-дослідний економічний інститут. - 2006. Вип. 8.- 130 с.
8. Мочерний С.В. та ін. Економічна енциклопедія . У трьох томах. Т. 1.- К.:Видавничий центр «Академія», 2000.- 864 с.
9. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства. Підручник .- К.: Скарби, 2002.- 336 с.
10. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: Навчальний посібник .- К.: Кондор, 2005.- 860 с.
11. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства .- 2-ге вид., стереотип .- К.: Алеута, 2003.- 485 с.
12. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: Навчальний посібник.- Львів: «Новий світ - 2000», 2003 .- 268 с.

УДК 338.242.2:504.062.2

## **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В ПРОЦЕСІ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ**

**Скляр І.Д., Мамчук І.В.**

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Україна є країною з величезним потенціалом – вона має освічене населення, багаті природні ресурси, а також вдале географічне положення, що дозволяє їй бути міжнародною торгівельною державою. При цьому країна володіє банком унікальних технологій і наукових розробок, реалізація яких відкриває нові можливості, як для вітчизняного, так і для світового прогресу.

Економічна перебудова промислових підприємств в умовах кризи із запобіганням банкрутства та забезпеченням життєздатності та життєдіяльності є дуже актуальною і важливою на сьогоднішній день. При проведенні різного виду реформ все більше уваги приділяється питанням антикризового управління, яке набуває все більших темпів. Якщо перші публікації були на базі західних розробок, то тепер існує велика кількість публікацій