

УДК 339.138:664.6

**Малюк С.О.**

*кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри цивільно-правових дисциплін  
Миколаївського інституту права  
Національного університету «Одеська юридична академія»*

## ПОКАЗНИКИ ТА МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРИМ АСОРТИМЕНТОМ ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено проблемні питання підвищення ефективності управління асортиментом. Розглянуто чинники впливу на формування асортименту за окремими критеріями. Розроблено послідовну методологію оцінки ефективності управління товарним асортиментом. Запропоновано методіку проведення аналізу маркетингового середовища підприємства в залежності від етапу управління асортиментом.

**Ключові слова:** ефективність управління асортиментом, показники оцінки асортименту, методологія оцінки управління асортиментом, показники виконання плану по асортименту, економічна ефективність оптимізації.

### **Малюк С.А. ПОКАЗАТЕЛИ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРИМ АССОРТИМЕНТОМ ХЛЕБОПЕКАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В статье исследованы проблемные вопросы повышения эффективности управления ассортиментом. Рассмотрены факторы влияния на формирование ассортимента по отдельным критериям. Разработана последовательная методология оценки эффективности управления товарным ассортиментом. Предложена методика проведения анализа маркетинговой среды предприятия в зависимости от этапа управления ассортиментом.

**Ключевые слова:** эффективность управления ассортиментом, показатели оценки ассортимента, методология оценки управления ассортиментом, показатели выполнения плана по ассортименту, экономическая эффективность оптимизации.

### **Malyuk S.O. PERFORMANCE EVALUATION OF EFFICIENCY AND METHODS OF CONTROLLING BAKERIES PRODUCT ASSORTMENT**

This article investigates the problematic issue of increasing the efficiency of inventory management. Examined the factors, that influence the formation range for individual criteria. Developed a consistent methodology for evaluating the effectiveness of product range management. Suggested the method of analyzing the marketing environment of the enterprise, depending on the stage of inventory management.

**Keywords:** efficiency of inventory management, rate of assortment evaluation, assortment management assessment methodology, rate indicators of fulfillment the assortment plan, economic efficiency optimization.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах господарювання одним із найголовніших напрямків діяльності маркетингу кожного підприємства є асортиментна політика. Особливу значимість цей напрямок здобуває у нинішніх конкурентних умовах, коли до товару з боку споживача пред'являються підвищені вимоги якості й асортименту, і, відповідно, ефективність роботи підприємства залежить від вдалої асортиментної політики. Управління товарним асортиментом базується на затвердженій підприємством товарній політиці та передбачає координацію взаємопов'язаних видів діяльності (науково-технічної, техніко-економічної, маркетингової тощо). Складність вирішення даного завдання полягає у проблемі об'єднання всіх цих елементів для досягнення кінцевої мети – оптимізації асортименту з врахуванням визначеної стратегічної мети підприємства. Ці обставини обумовлюють необхідність застосування системного комплексного підходу та, як наслідок, розробки методики оцінки ефективності системи управління товарним асортиментом на підприємстві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам підвищення ефективності управління товарним асортиментом підприємств присвячені праці таких зарубіжних та вітчизняних вчених, як: Г. Ассель [2], Г.В. Савицька [1], О.Ю. Біленький [3], О.Г. Денисюк, О.В. Задерейко [4], Л.В. Балабанова, В.В. Холод [5], М.М. Єрмошенко, С.А. Єрохін, А.В. Базиліук [6] та ін. Зокрема, Г.В. Савицька у своїх дослідженнях розробляла питання структури «оптимального» асортиментного портфелю підприємств. О.Ю. Біленький досліджував процес оцінювання ефективності системи управління асортиментом на ринку хлібо-

булочних виробів. Механізм управління асортиментною політикою підприємств хлібопекарської галузі України розглядали у своїх працях О.Г. Денисюк та О.В. Задерейко. Свій внесок зробила і Л.В. Балабанова, визначивши способи розрахунку показників плану по асортименту. Але, незважаючи на дослідження різних аспектів формування та оцінювання асортиментної політики хлібопекарських підприємств, деякі питання залишаються не визначеними у зв'язку з відсутністю комплексного підходу до їх розробки.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати мету написання статті, яка полягає у дослідженні факторів впливу на формування асортименту хлібопекарських підприємств, а також розробці методології проведення аналізу маркетингового середовища та оцінки ефективності управління товарним асортиментом підприємств хлібопекарської галузі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Хліб як товар є стратегічним продуктом для будь-якої країни. Використовуючи статистичні дані про чисельність населення України, середню вартість хлібобулочних виробів і середньоденну потребу в хлібі на одну людину, можна встановити, що видатки на придбання хліба в різних регіонах країни становлять до 15% від середньорічного доходу населення.

Ринок хлібобулочної продукції розбудовується стабільно. Динаміка розвитку не має різких коливань. У цей час на ринку хлібобулочної продукції Миколаївської області з різним ступенем ефективності функціонують підприємства різних форм власності.

Однією з найважливіших проблем, що стоїть перед великими промисловими хлібобулочними підприємствами, є визначення асортименту продукції, що

одночасно задовольнятиме попит покупців і приносить максимальний обсяг прибутку підприємствам за наявних матеріальних, людських та фінансових ресурсів. Ефективність управління асортиментом продукції впливає як на маркетингові позиції підприємства в цілому, так і на його фінансове становище.

Для споживача оптимальний асортимент – це сукупність товарів, що максимально задовольняють потреби, а для виробника – це набір товарів, реалізація якого дозволяє підприємству досягнути максимально ефективного функціонування.

Структура «оптимального» асортиментного портфелю більшості підприємств включає: ексклюзивний (унікальний) асортимент, обов'язковий (базовий) асортимент, імпульсний (сезонний) асортимент, додатковий асортимент. Вчасне оновлення асортименту продукції (послуг) із урахуванням зміни кон'юнктури ринку є одним із важливіших індикаторів ділової активності підприємства та його конкурентоспроможності [1, с. 315].

Ефективність управління асортиментом і його планування полягають в тому, щоб реалізувати реальні та потенційні можливості підприємства в такому поєднанні виробів, що задовольняє потреби покупців на високому рівні та забезпечує підприємству достатній прибуток.

Таким чином, управління асортиментом хлібопекарських підприємств – це діяльність відповідних служб підприємства з аналізу, контролю та ухвалення управлінських рішень в області маркетингу, збуту і виробництва продукції з метою адаптації асортименту до потреб покупців.

Основними цілями асортиментної політики хлібопекарських підприємств є [2, с. 485]: 1) збільшення обсягів реалізації за рахунок оптимізації структури асортименту; 2) досягнення конкурентної переваги за рахунок більш привабливого асортименту; 3) вихід на нові ринки; 4) зниження витрат, пов'язаних із структурою асортименту; 5) оптимальне завантаження виробничих потужностей; 6) підвищення економічної стійкості промислового підприємства шляхом формування раціональної асортиментної політики.

Аналізуючи найпоширеніші підходи до роботи з асортиментом продукції, О.Ю. Біленький [3, с. 33] виділяє наступні напрями аналізу ефективності управління асортиментом:

1. Класифікують асортимент: принцип Паретто; ABC-аналіз; XYZ-аналіз; синтез ABC і XYZ-аналізу; матриця БКГ; матриця Мак-Кінсі; матриця Ансоффа; карта позиціонування; аналіз ЖЦТ.

2. Формують асортимент: методика формування асортименту за Чкаловою О. В.; завдання вибору постачальника; формування асортименту з точки зору комерційних завдань; методи дистрибуції.

3. Оптимізують асортимент: оптимізація на основі ранжування ряду товарів; структурні зміни в асортименті; діагностика конкурентного середовища ринку; інтерактивне формування асортименту.

Ефективність підвищення якості продукції підприємств харчової промисловості виявляється за двома основними напрямками [4, с. 98]. По-перше, при підвищенні якості харчових продуктів вирішується соціальне завдання забезпечення населення високоякісними продуктами харчування. По-друге, підвищення якості харчових продуктів є важливим чинником економії суспільної праці, резервом підвищення ефективності виробництва, раціонального використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, і, що є важливим, підвищення конкурентоспроможності продукції. Проблема підвищення якості продукції

в хлібопекарській промисловості повинна вирішуватися комплексно – від підвищення вимог до якості сировини і технологічних процесів до зовнішнього вигляду й упаковки готової продукції.

Система управління асортиментною політикою підприємства є залежною від усіх елементів процесу виробництва, від якості роботи на всіх стадіях відтворення, від ефективного використання всіх видів ресурсів та інших факторів.

Дослідити особливості існуючого асортименту хлібобулочних виробів можна з використанням основних показників, що характеризують асортимент в різних аспектах [3, с. 33-34]:

Таблиця 1

**Показники оцінки товарного асортименту хлібобулочних виробів**

Показник	Визначення
<i>Показники, що характеризують асортиментну політику підприємства</i>	
1. Ширина	Загальна кількість асортиментних груп (товарних ліній) виробника. Ширина товарного асортименту характеризує кількість запропонованих асортиментних груп.
2. Насиченість (повнота)	Загальна кількість складових асортименту конкретних товарів. Вона характеризує ступінь або щільність заповнення марками товару усередині товарної лінії.
3. Новизна	Здатність асортименту задовольняти потреби, що змінилися за рахунок нових товарів
4. Стабільність	Здатність набору товарів задовольняти попит на ті самі товари. Особливість таких товарів – наявність стійкого попиту на них.
5. Раціональність	Здатність набору товарів найменш повно задовольняти реально обгрунтовані потреби різних сегментів споживачів.
6. Структура асортименту	Кількісне співвідношення товарних груп, підгруп, видів, найменувань окремих товарів у загальному наборі товарів.
7. Глибина	Варіанти пропозиції кожного окремого товару в рамках асортиментної групи
8. Гармонійність асортименту	Властивість набору товарів різних груп, що характеризує ступінь їх близькості використання.
<i>Показники фінансових результатів асортиментних груп товарів</i>	
1. Рівень окупності (РО)	Визначення тривалості періоду, протягом якого буде працювати проект для покриття витрат на його створення й введення.
2. Прибуток по товарній категорії (П)	Частка в загальному виторгу підприємства по конкретній групі товарів.
3. Коефіцієнт внеску на покриття	Внесок кожного найменування продукції на покриття постійних витрат підприємства.
4. Крапка беззбитковості (ТВ)	Характеризує обсяг продажів, при якому виручка від продажів дорівнює витратам виробництва.
5. Операційний важіль (ОВ)	Це обсяг виробництва, при якому одержуваний маржинальний прибуток покриває постійні витрати.
6. Запас фінансової міцності	Показує величину скорочення обсягу продажів до досягнення крапки беззбитковості.
<i>Показники оптимізації структури асортименту</i>	
1. Обмеження за обсягом продажів	Фіксування крайніх значень максимально можливого й мінімально необхідного обсягу продажів.
2. Обмеження по виробничих потужностях	Вибір оптимальної виробничої програми повинен ґрунтуватися на знанні попиту на конкретні види товарів і послуг.

3. Обмеження по доступності ресурсів	Потреба компанії в грошових і матеріальних ресурсах.
4. Обмеження за ціною	Для одержання прибутку ціна товарів не може бути встановлена нижче собівартості й вище можливостей покупців.
5. Критерій оптимізації для розробки обмежень	Визначення граничного прибутку, який може одержати підприємство від виробництва й продажу кожного виду продукту.
6. Обмеження по товарних запасах	Визначає необхідну кількість поставок сировини для безперервної роботи виробництва.
7. Ритмічність реалізації товарів	Показник характеризує безперервність роботи підприємства без втрат у товарообігу.
<i>Регламентуючі показники асортименту</i>	
1. Відповідність продукції ДСТУ	Показники, що дозволяють визначити, чи відповідає виріб нормам, стандартам і правилам.
2. Органолептичні показники	
3. Показники безпеки	
<i>Якісні показники ринкової адекватності товарів</i>	
1. Визначення сили марки	Ступінь популярності, сприйняття, ознаявлення, переваги й лояльності марки з боку кінцевих споживачів.
2. Відповідність перевагам споживачів	Визначення характеристик товару, які мають найбільшу важливість для споживачів.
3. Відповідність перевагам роздрібно торгівлі	Оцінка поточного стану положення товарів або марок у роздрібній торгівлі й аналіз запропонованих вимог до них.
4. Етапи життєвого циклу товарів (ЖЦТ)	Формування стратегії для товарів, що перебувають на різних етапах життєвого циклу товарів.
5. Конкурентоспроможність товару	Виявлення рис і характеристик товару, що роблять його унікальним стосовно інших товарів, представлених на ринку.
6. Положення в матриці БКГ	Визначення стратегічних позицій фірми, а також розподіл стратегічних ресурсів на найближчу перспективу.

Запропонований О.Ю. Біленьким перелік показників дозволяє зробити комплексну, багатокритеріальну оцінку існуючого товарного асортименту на підприємстві, з погляду його оптимальності як для виробництва, так і для вимог ринку.

Основні етапи запропонованої нами методології оцінки ефективності управління товарним асортиментом в системі управління маркетингом на підприємстві представлено на рисунку.

Розрахунок показників виконання плану по асортименту можна провести трьома способами [5, с. 217]:

1. «Спосіб найменшого відсотка» – при його застосуванні в якості загального відсотку виконання плану за асортиментом приймається найменший відсоток виконання плану серед усіх виробів.

2. «За питомою вагою у загальному переліку найменувань виробів, за якими виконаний план випуску продукції» – базується на розрахунку співвідношення кількості виробів з повним виконанням плану та кількості планових позицій.

3. «За допомогою середнього відсотка виконання плану за асортиментом», який передбачає розрахунок відношення загального фактичного обсягу випуску продукції в межах плану та загального планового обсягу продукції.

Практично всі підприємства з конкурентною позицією, що погіршується, мають слабкий конкурентний статус і нерозвинену систему управління товарним асортиментом в цілому. Тому, на основі проведеного аналізу поточної маркетингової ситуації на ринку й дослідження ефективності маркетингу й функціонування системи управління асортиментом, можна зробити висновок, що в умовах конкуренції прослідковується пряма залежність ефективного функціонування підприємства на ринку від ефективності функціонування системи управління асортиментом та в цілому від ефективності системи управління маркетингом на підприємстві. Наведемо основні з них залежно від етапу управління асортиментом:

1. Аналіз поточної маркетингової ситуації: а) регресійний аналіз (визначення залежності відношення покупців до виробника хлібобулочної продукції залежно від основних показників асортименту); б) дискримінаційний аналіз (визначається відношення до виробника шляхом оцінки продукції провідних хлібопекарських підприємств міста або регіону); в) багатомірне шкалювання (побудова карти сприйняття продукції одного підприємства або підприємств, що працюють на ринку області).

2. Планування асортименту: а) методи оцінки й аналізу ризиків (аналіз реалізації підприємницького проекту розробки й впровадження на ринок нового товару, сполучений із простими ризиками); б) проста екстраполяція (визначення кількості видів товарів в асортименті методом експонентного згладжування на основі даних фактичної кількості видів за 5 років).

3. Реалізація асортиментної політики: а) кластерний аналіз (групування індивідуумів або об'єктів у відносно однорідні групи – сегментування ринку хлібобулочних výro-



Рис. Методичні засади оцінки ефективності системи управління товарним асортиментом в системі управління маркетингом на підприємстві

бів); б) факторний аналіз (визначаються фактори, що впливають на ефективність і конкурентоспроможність складових асортименту продукції, для того, щоб можна було визначити напрямки їх розвитку).

4. Контроль результатів: а) спільний аналіз (використовується для визначення найбільш оптимального співвідношення характеристик товару з погляду споживачів. У результаті дослідження можна визначити, які із представлених характеристик товару мають найбільшу важливість); б) математичне програмування (являє собою сукупність методів вирішення багатомірних екстремальних завдань із обмеженнями на використовувані ресурси).

Економічну ефективність оптимізації виробничої програми хлібопекарського підприємства можна розрахувати за формулою:

$$F = \sum_{i \in I} C_{ik} * X_i \rightarrow \max,$$

де  $F$  – виторг від реалізації хлібобулочних виробів, грн;

$C_{ik}$  – вартість  $i$ -го виду хліба в  $k$ -ом місці реалізації, грн;

$X_i$  – обсяг виробництва  $i$ -го виду хліба, т;  
 $i$  – вид хлібу;  $k$  – місце реалізації.

Слід зазначити, що ефективності реалізації асортиментної політики на хлібопекарських підприємствах можна очікувати лише у випадку врахування проблем, з якими може стикнутися підприємство при розробці власної асортиментної концепції [6, с. 307]:

– потреби покупців швидко змінюються, тому підприємство вимушене постійно оновлювати свій асортимент, що підвищує вимоги до техніко-технологічної бази;

– на хлібобулочних підприємствах не налагоджена система управління асортиментом через складність прогнозування зміни попиту споживачів і відсутність методик оптимізації асортименту;

– відсутні чіткі критерії та інструменти формування оптимального асортименту хлібопекарських підприємств;

– жорстка конкуренція призводить до того, що нова продукція не встигає окупили інвестиції в її виробництво та просування.

**Висновки з проведеного дослідження.** Підсумовуючи вище сказане, можна зазначити, що управлін-

ня асортиментною політикою в умовах нестабільного ринкового середовища здійснюється під впливом чисельних факторів. Виявлення й оцінка їх діяльності визначається в ході аналізу. Не маючи інформації, що надходить під час аналізу, неможливо впливати на фактори в необхідному напрямку, а, отже, неможливо керувати діяльністю підприємств. Для досягнення конкурентних переваг підприємствам хлібопекарської галузі необхідно, з одного боку, розширювати асортимент хлібобулочних виробів, що випускаються, а з іншого – шукати нішу, на якій воно могло б домінувати. Основними резервами на основі яких повинна базуватись якісна та ефективна асортиментна політика, є: формування системи управління асортиментом на підприємствах та роботи з персоналом, який займається розробкою асортименту продукції, впровадження сучасних новітніх методик, що використовуються при розробці товарного асортименту за критерієм мінімуму ризику. Виходячи з цього, створення найбільш оптимального переліку продукції, що виробляється, дозволить при мінімальних витратах максимізувати прибуток за рахунок зниження оновлення продукції. До того ж, реалізація активної асортиментної політики дозволить отримати довгостроковий економічний ефект за рахунок постійного моніторингу сегментів ринку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. / Г.В. Савицька. – К.: Знання, 2007. – 668 с.
2. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: учебник / Г. Ассэль. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 804 с.
3. Біленький О.Ю. Вдосконалення системи управління асортиментом продукції: напрями та результативність / О.Ю. Біленький // Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. – 2013. – Вип. 1/1. – С. 31–37.
4. Денисюк О.Г. Особливості асортиментної політики підприємств хлібопекарської галузі України / О.Г. Денисюк, О.В. Задерейко // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2012. – № 1(59). – С. 95–99.
5. Балабанова Л.В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 599 с.
6. Єрмошенко М.М. Маркетинг: підручник / М.М. Єрмошенко, С.А. Ерохін, А.В. Базилюк. – К.: Нац. акад. управління, 2011. – 631 с.