

УДК 658.628
JEL classification: M31

Кульчицька А. Є.

Царьова Т.О.

канд.економ. наук
ORCID ID: 0000-0003-1321-5548

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ НА РИНКУ КРАФТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

ASSORTMENT MANAGEMENT AT THE CRAFT PRODUCT MARKET

В статті розглянуто основні методи формування товарного асортименту та проведено їх класифікацію і узагальнення. Дано детальний опис кожного методу: метод вивчення товарної лінійки підприємства, Метод формування асортименту з урахуванням економічних цілей підприємства, метод аналізу асортименту із використанням матриці «Маркон», метод аналізу продуктового портфелю компанії за матрицею Бостонської Консалтингової Групи, метод Боровинського та методи експертних оцінок. Також проведено аналіз особливостей використання методів, передумов їх застосування, а саме: визначено поточний стан підприємств-броварів, особливості їх виробничо\ діяльності. Визначено динаміку та особливості розвитку ринку крафтового пива, особливості конкуренції та специфіку попиту, що відрізняється низькою лояльністю, низькими витратами на переключення між пропозиціями, прагненням до нових вражень та нераціональною природою прийняття рішення. На основі проведеного аналізу визначено доцільну групу методів формування товарного асортименту на даному етапі розвитку ринку крафтової продукції.

Ключові слова: крафт, управління асортиментом, аналіз асортименту, методи формування асортименту

The article deals with the main methods of formation of the product range and their classification and generalization. Given a detailed description of each method, method of studying commodity line enterprise product range method given the economic goals of the company, product range analysis method using matrix "Marcon" method of analyzing product portfolio company Boston Consulting Group matrix method Borovynskoho methods and expert opinion. Also, an analysis of the peculiarities of the use of methods and the preconditions for their application has been carried out, namely: the current state of the enterprises-brewers, the peculiarities of their production activity is determined. The dynamics and peculiarities of the development of the market for craft beer, the features of competition and the specifics of demand, characterized by low loyalty, low costs for switching between offers, the desire for new impressions and the inappropriate nature of decision-making, are determined. On the basis of the analysis, a reasonable group of methods for the formation of the product range at this stage of the development of the market for craft products has been identified.

Keywords: kraft, assortment management, assortment analysis, methods of assortment modeling

Вступ. Сучасний розвиток ринку пивоварної продукції характеризується кількісними (загальний спад ринку пива, що продовжувався кілька років та злам цієї тенденції і початок дуже повільного збільшення ринку у 2017 році) та якісними (структурними) змінами. Поява субринку крафтового пива та темпи його зростання дозволяють передбачити, що крафтове пивоваріння в Україні у ближчі сім років досягне свого піку. Наразі частка крафтового пивоваріння складає 1% у загальному обсязі виробництва пива [1]. *Крафтове пиво* - це пиво, що було зроблене на невеликому броварному виробництві, переважно за авторськими унікальними рецептами. Для того, аби пивоварня мала можливість називатися крафтовою, вона повинна відповідати декільком умовам. Перш за все, не менше 75% капіталу пивоварні повинні перебувати в її безумовному розпорядженні. У разі, якщо частка капіталу третіх осіб перевищує 25%, керівництво компанії повинно орієнтуватися на фінансові вимоги інвесторів і не мати можливості підходити до процесу пивоваріння творчо. По-друге, базою крафтового пива повинен виступати якісний солод, а бровари мають бути зосереджені над ускладненням рецептури і покращенням смаку, а не намагатися знизити витрати і собівартість напою. Дуже важливо постійно шукати та розробляти нові смаки, а також експериментувати з базами і добавками. Як тільки бровар починає працювати в одному сегменті, що вказує на його стабільне положення - він переходить на ринок масового виробництва і як наслідок масового споживання, що суперечить принципу крафта.

Зростання ринку крафтової продукції в Україні призводить до того, виробники ринку поки що не відчують тиск конкурентів і зосереджені на задоволенні попиту. Цільовою аудиторією крафтових броварів є молоді містяни із середнім та вище рівнем доходу, орієнтовані на нецінові характеристики продукту, а саме смак та оригінальність. Вони шукають нових вражень, піддаються модним тенденціям та легко переключаються між пропозиціями броварів. Відповідно, на даному етапі зростання ринку основною проблемною виробників є управління асортиментом, як основним джерелом конкурентоспроможності, постійне його оновлення.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є виявлення специфіки управління асортиментом та методів формування асортиментної політики на ринку крафтової продукції із урахуванням специфіки попиту та конкуренції.

Методологія. Методологічною базою дослідження слугували методи аналізу, що використовувались для опису методів формування асортиментної політики, методи синтезу та узагальнення, що дозволили розробити класифікацію методів, методи аналогії та порівняння, використані під час аналізу особливостей формування асортименту, метод системного аналізу.

Результати дослідження. *Асортиментна політика* - виступає основною складовою у продуктивній стратегії підприємства. Зважаючи на динамічність ринкових умов перед компаніями все частіше постає питання по коригуванню асортименту продукції, що надається компанією кінцевим споживачам [2].

Асортимент товарів – це певна множина або сукупність товарів, що об'єднуються у групи за певними класифікаційними ознаками [3].

Виділяють такі фактори, що впливають на формування асортименту:

- 1) Загальні фактори: попит та рентабельність.
- 2) Специфічні фактори: ринки на яких здійснює свою діяльність підприємство; специфіка продукції що виробляються компанією; сфера діяльності підприємства; стан матеріального забезпечення та технологічної бази підприємства.

Отже, асортиментна політика передбачає:

- визначення реальних, номінальних і перспективних потреб у товарах;
- раціональність наповнення товарного асортименту а також розрахунок ефективності його основних показників;
- наявність у розпорядженні компанії існуючих або потенційних підрядників що можуть забезпечити потреби компанії у додаткових товарних ресурсах;
- оцінка наявної матеріально-технічної бази, а також кваліфікованих кадрів для виробництва певних товарів;
- обґрунтування і вибір напрямків формуванню товарного асортименту [4].

Якщо розглядати основні методи формування асортиментної політики підприємства, можна виділити декілька основних:

1. Перший метод формується на вивченні товарної лінійки підприємства що досліджується.

Цей метод складається з двох етапів:

1) На першому етапі відбувається аналіз товарної лінійки. Під час проведення цього етапу необхідний постійний збір та обробка даних відносно обсягів продажів та прибутку компанії по кожній одиниці товарного асортименту. Питав і висвітлюються вагомість часток товарних одиниць у загальному обсязі продажів та прибутку компанії. Також постає завдання відносно визначення профілів ринкової товарної лінійки.

2) На другому етапі приймається рішення відносно корегування товарної лінійки, необхідність її скорочення оновлення або розширення. Основним критерієм у даному випадку виступає операційний прибуток підприємства за певний проміжок часу [5].

Основною сильною стороною цього методу є наочність отриманої інформації, а саме карти позиціонування що були побудовані на першому етапі.

Вони відображають відносну оцінку продукції компанії до продукції конкурентів. Завдяки цим картами компанії буде зручно розробляти стратегії товарної лінійки.

Слабкою стороною цього методу є те, що при наповненні товарного асортименту існує ризик заміщення або витіснення одних товарів іншими. Це може відбуватися за умови якщо товари схожі за своїми характеристиками. Також у цьому методі повністю відсутня кількісна оцінка інформації.

Метод підходить для ситуацій коли:

- Компанія хоче розширити товарний асортимент за рахунок введення нового товару;
- Компанія прагне збільшити існуючий або отримувати додатковий прибуток від продажів;
- Компанія прагне використати виробничі потужності, що простоюють;
- Компанія прагне займати позицію лідера на ринку з широким асортиментом продукції

2. *Метод формування асортименту з урахуванням економічних цілей підприємства.* Відносно цілей що поставили перед собою підприємства можна виділити два напрямки оцінки товарів [5]:

1) кількісна оцінка, заснована на обліковій інформації. Оцінка складається з:

а) Детальний розгляд динаміки та структури збуту компанії (положення окремих товарів або їх груп у загальному обсязі продажів, їх абсолютне та відносне значення, виконання планів продажів, порівняння наявних показників з минулими періодами). АВС-аналіз є основним інструментом для аналізу структури збуту, заснований на законі Парето: 80% ефектів виходить від 20% причин. Після проведення оцінки вся продукція компанії розділяються на три кластери відповідно до обраного критерію: прибуток, обсяг збуту, покриття витрат компанії;

б) аналіз покриття витрат: цей метод включає в себе прогнозування результатів, а саме визначення більш вдалого поєднання товарних одиниць для складання асортименту, що зможе принести компанії максимальний дохід.;

в) Це фізична швидкість що характеризує кількістю товарного асортименту що реалізуються компанією протягом певного проміжку часу. У випадку збільшення швидкості товарообороту оцінка роботи підприємства стає більш ефективною, через те, що це означає скорочення часу перебування товарів у сфері обігу;

2) оцінка на основі інформації про зовнішнє середовище. Дана оцінка базується на дослідженні сприйняття товарного асортименту, а саме обробка зворотнього зв'язку від споживачів методом оцінки продуктів, надалі відбувається застосування методів стратегічного аналізу продукції

підприємства. До таких методів належать: портфоліо-аналіз, аналіз життєвого циклу товару [5].

Найчастіше, завдяки цьому методу перевіряються структура товарного асортименту компанії.

Слабкою стороною цього методу є ігнорування факторів зовнішнього середовища таких як постачальники, конкуренція, науково-технічний прогрес, економічна ситуація ринкових умов.

Цей метод характерний для ситуації коли основною ціллю компанії є скорочення часу перебування товарів у сфері обігу.

3. Метод аналізу асортименту з використанням матриці «Маркон».

У даному методі вдало поєднані кількісні та якісні дані, попередні були отримані виходячи з економічної інформації підприємства. Для аналізу товарного асортименту завдяки матриці Маркона необхідно використати три параметри:

маржинальний прибуток або маржинальний дохід (МСА), загальна валова маржа:

$$МСА = PQ - CQ \quad (1), \text{ де}$$

Р - ціна одиниці продукції;

С - середні змінні витрати на одиницю продукції;

Q - кількість проданих одиниць товару.

Валова маржа на одиницю продукції (MCU):

$$MCU = МСА / Q \quad (2)$$

Відсоток валової маржі (МСІ):

$$МСІ = МСА / (P * Q) \quad (3)$$

Наступним етапом є перекодування в інформації у двійковий код (1 або 0) в залежності від того, "перевагу" або "недолік" характеризує одиниця продукції відносно середньозваженого значення асортименту. (Порівняння проводиться по певному параметру). Кожна одиниця продукції визначається двома серіями двійкових кодів 0 або 1. Перша - «вирішальні» параметри: Q, С, Р, друга - «контрольні»: МСА, МСІ, MCU.

Після цього кожному виробу присвоюються послідовність 6 цифр 0 і / або 1 в різних поєднаннях. Одиниці продукції у яких Дана послідовність однакова мають однакову стратегічне положення на ринку. Саме таким чином компанія може виокремити однорідні маркетингові групи товарного асортименту. Завдяки таблиці подвійного введення компанія Може одночасно аналізувати всі необхідні вироби, на осі абсцис вказуються трійки кодів Q, Р, С, а на осі ординат- трійки кодів МСА, MCU, МСІ. Отже, виходить матриця, що складається з 64 осередків (рис. 1).

AU	1	1	1	1	0	0	0	0
I/QPC	11	10	01	00	11	10	01	00
1	11	Великий розмір			Малий розмір			
0	11	Велика енергія			Велика енергія			
1	10				Мала енергія			
0	10	Великий розмір						
1	01	Мала енергія						
0	01							
1	00							
0	00							

Рисунок 1 - Матриця «Маркон» [5]

Після процедури відсіювання теоретично неможливих осередків залишаються тільки можливі, їх 24 і вони характеризуються однорідні групи товарів (білого кольору на рис.1).

Товари що приносять високий загальний прибуток (запас) компанії знаходяться у верхній частині таблиці. Знизу знаходяться групи товарів які вміщують в себе вироби з низьким загальним запасом прибутку. У лівій частині таблиці знаходяться вироби з високою питомою вагою, у правій частині з

низькою. Фахівці Маркон дали зонам назви, попередньо визначивши маржинальність кожної товарної одиниці, як «енергію», так «розмір» (рис.1).

Сильною стороною цього методу виступає одночасний аналіз усіх параметрів внутрішньою середою підприємства. Цей метод є легким у використанні, а також дуже зручно відображає результати завдяки матричному методу. Слабкою стороною методу є точність перенесення витрат на кінцеву продукцію підприємства.

Цей метод підходить для використання у ситуації коли компанії необхідно:

- Розробляти або приймати скорі стратегічні рішення по асортименту компанії в цілому;
- Коли перед компанією встає необхідність розробити типові пропозиції для певної асортиментної групи

4. *Найрозповсюдженіший метод аналізу продуктового портфелю компанії є метод аналізу матрицею Бостонської Консалтингової Групи.* Після проведення аналізу дослідниками виділяються чотири групи товарів, до кожної групи потрапляють товари з відповідними характеристиками: «дійні корови», «зірки», «собаки» і «важкі діти». Для кожної з виокремлених груп існує попередньо розроблена стратегія прийняття управлінських рішень [5]. Через відсутність необхідної інформації про компанії в конкурентів, часто виникають складності з побудовою цієї матриці. Тому дослідником була розроблена адаптована Матриця BCG. Суть адаптованої матриці полягає в тому що компанія використовує тільки внутрішньої інформації підприємства і на основі цього робить відповідні висновки.

Адаптовано матрицю будуються за наступними принципами:

- Вісь X – частка продажів продукту в обсязі продажів компанії;
- Вісь Y – темпи росту продажів продукту стосовно попереднього періоду;
- Точку розподілу товарів за темпами зростання. Темпи росту товарної групи визначається як середній Темп приросту всіх товарів окремих груп за відповідний період.
- Точка розподілу товарів за розміром частки в обсязі продажів визначається шляхом експертної оцінки після нанесення на матрицю всіх товарів.
- Розміри точки що визначає товар або групу товарів залежить від того, наскільки вагомий внесок приносить дана товарна одиниця до прибутку компанії.

5. *Оцінка за методом Боровинського.* Методики що були розглянуті вище є класифікаторами наявного у компанії асортименту, але не відповідають на питання відносно отриманих ззовні пропозицій. Запропонована Дмитром

Боровинським [6] концепція дозволяє визначити місткість ринку, а також рівень продажів конкурентів завдяки комплексному аналізу сегменту, що досліджується.

Через те що на рівень продажів компанії впливають зовнішні і внутрішню фактори, які зазвичай складно порівнювати між собою, дизайн, кількість та частота рекламних звернень, рівень цін та ін.. дослідником був розроблений метод параметричного шкалювання оцінок кожного фактору. На початковому етапі формалізації асортиментної політики виступає аналіз товарного асортименту що є у компанії. При аналізі кожна товарна одиниця оцінюються за певною шкалою, аби у результаті отримати таблицю значень параметрів по кожному з них [6].

б. Методи експертних оцінок.

Існує декілька методів експертних оцінок (рис 2):

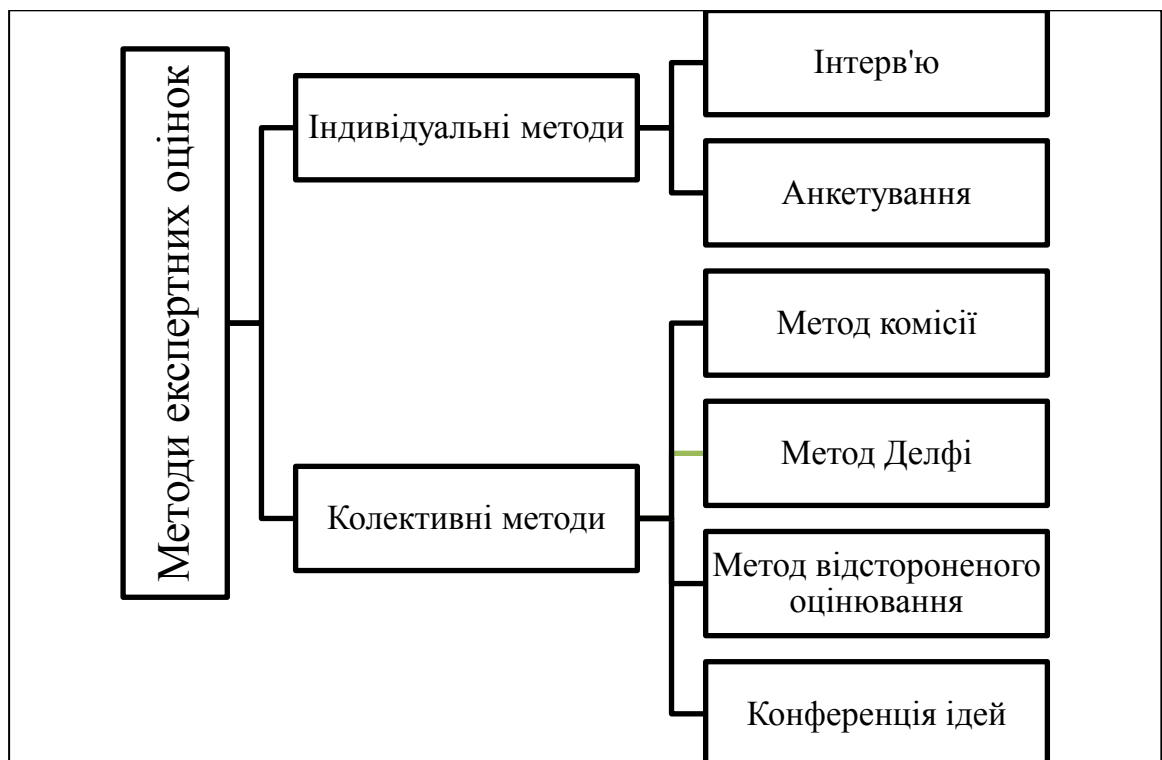


Рисунок 2 - Методи експертних оцінок [6]

Ці методи не в усіх ситуаціях є ефективними. Сильна сторона цих методів полягає в тому що вони дозволяє оцінити і враховувати неформалізовані фактори, наприклад спрогнозувати продажі певного товару. Більш доречно використовувати ці методи якщо дослідження проводиться відносно товарів ірраціонального попиту, тобто товари купівля яких

підкріплюються емоційними мотивами. До цієї групи товарів слід включити тютюнові та алкогольні вироби.

У випадку оптимізації товарного асортименту компанії потрібно дотримуватися цієї позиції, а також наявних у розпорядженні компанії активів. В залежності від цілі дослідження склад експертної комісії відрізняється між собою. Це можуть бути: технологи, менеджера з маркетингу, логісти, менеджер райвідділів постачання, бухгалтери, фінансові менеджери та ін. У рамках дослідження за одним із зазначених вище методів експерти оцінюють товарну одиницю за попередньою визначеними параметрами (показниками). Оцінювання відбувається за 10 бальною шкалою. Кожен експерт дає відповіді на поставлені запитання Спираючись на власний досвід а також професійну діяльність. Після того як керівники підрозділів обирають групи показників, експерти з відповідних підрозділів присвоюють їм бали. Кожному показнику присвоюється ступінь вагомості, а також питома вага в загальній сумі балів. За підсумками ранжирування, проведеного експертною комісією, на підставі виділених критеріїв необхідно вивести інтегральний коефіцієнт по кожному виду нової продукції. Формується структура асортименту після отримання результатів. Час присутності товару на ринку, ринкові тенденції, асортимент конкурентів є тими факторами, які обов'язково слід враховувати при аналіз асортименту. Прикладом цього є правильне харчування або здоровий спосіб життя, під впливом цього тренду великі корпорації додають до свого товарного асортименту відповідні позиції. Тільки після аналізу свого товарного асортименту та ринкової ситуації, підприємство може зайнятися плануванням, а також перспективами розвитку товарного асортименту компанії на найближчий період. Відповідно до результатів аналізу слід розробити або доробити стратегії підприємства відносно збалансованості товарного портфелю, якщо основною ціллю є підвищення прибутковості.

Розглянуті методи можна узагальнити, як це наведено у таблиці із зазначенням специфіки використання кожного методу або групи методів.

Таблиця - Класифікація методів формування асортиментної політики

№	Група методів	Методи	Мета застосування	Об'єкт аналізу	Інформація, необхідна для реалізації мети
1	Методи, орієнтовані на покращення фінансового становища (економічні)	Метод вивчення товарної лінійки підприємства	Оптимізація фінансових потоків за рахунок збільшення операційного прибутку	Існуючий асортимент	Переважно внутрішня інформація
2		Метод формування асортименту із урахуванням економічних цілей підприємства	Оптимізація збуту за рахунок пришвидшення обігу товару	Існуючий асортимент	Переважно внутрішня інформація
3		Метод аналізу асортименту із використанням матриці Маркон	Формування груп із урахуванням питомої частки у загальному прибутку компанії	Існуючий асортимент	Переважно внутрішня інформація
4		Метод Боровінського	Визначення найбільш ринково перспективних одиниць	Існуючий асортимент	Зовнішня, ринкова інформація
5	Методи, орієнтовані на стратегічний ринковий розвиток (маркетингові)	Метод аналізу за допомогою матриці БКГ	Визначення ринково перспективних груп асортименту	Існуючий асортимент	Внутрішня інформація
6		Методи експертних оцінок	Визначення або розроблення ринково перспективних одиниць асортименту	Розроблення/ виведення нових асортиментних одиниць	Зовнішня інформація

Попередній аналіз ситуації, що враховує такі особливості ринку та компанії як: нецінову конкуренцію, швидку зміну споживчих переваг,

нерациональність та спонтанність вибору товару споживачем, веде до неможливості прорахувати власними силами заздалегідь, чи сподобається товар споживачеві. Також беручи до уваги інтенсивне оновлення асортименту конкурентами та стратегічну мету підприємства - підвищення конкурентоспроможності задля стратегічного ринкового розвитку – все це призводять до необхідності використання третьої групи методів.

Висновки. Формування та удосконалення асортименту є складним процесом, що постійно потребує моніторингу ринку. Слід зауважити, що оптимальний асортимент є унікальним для кожної компанії на ринку крафтової продукції, і залежить від специфіки географічного положення, каналів розподілу, логістики, структури попиту та пропозиції, фінансових та інших ресурсів.

В межах поточного етапу розвитку ринку компаніям-броварам слід орієнтуватись на маркетингові методи, оскільки стратегічний розвиток ринкових позицій є переважаючою метою на етапі зростання. В подальшому, зміна маркетингового середовища, а саме, посилення конкуренції, зростання рівня консерватизму серед потенційних споживачів по мірі старіння, зростання витрат на конкурентну боротьбу, необхідно перевіряти доцільність використання маркетингових методів і використовувати методи, орієнтовані на покращення фінансового становища компаній.

Література:

1. Ляшко К. Исследование украинского рынка пива: тенденции и прогноз [Електронний ресурс] / Ксения Ляшко // KOLORO - брендинговое агентство. – 2016. – Режим доступа до ресурсу: <https://koloro.ua/blog/issledovaniya/issledovanie-ukrainskogo-rynka-piva.html>.
2. Гармідер Л. Д. Дослідження формування товарного асортименту підприємства / Л. Д. Гармідер, І. О. Самай // Академічний огляд. - 2016. - № 1. - С. 111–118.
3. Товарознавство: навч-метод. комплекс для студ. спец. «Маркетинг» усіх форм навчання / уклад.: Н.С. Кубишина, Н.В. Язвінська, В.В. Журило. – К.: НТУУ «КПІ», 2007. – 148 с.
4. Кузнецов П. В. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки / П. В. Кузнецов, І. А. Парфентенко, Д. П. Балагула // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2015. - Вип. 49. - С. 198-204.
5. Немков В. А. Методические основы формирования ассортиментной политики промышленного предприятия / В. А. Немков // Современные аспекты экономики. – 2013. – №13 (41). – 145-155.
6. Смольянинов А. Методи аналізу асортиментного портфеля підприємства. – 2017. – Режим доступа до ресурсу: http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_2963
7. Хоптюк, А. Теоретичні аспекти управління обсягом та асортиментною структурою товарообороту торговельного підприємства / А. Хоптюк, Є. Кравчук / Формування ринкових відносин в Україні. –2014.– № 10.– С. 84-90.