

Обидова Сабина Махмаднабиевна

студент,
кафедра финансового и налогового менеджмента,
Институт экономики и управления
ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н.Ельцина», г. Екатеринбург, Российская Федерация

Юрьева Лариса Владимировна,

доктор экономических наук, доцент,
профессор кафедры финансового и налогового менеджмента,
Институт экономики и управления
ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н.Ельцина», г. Екатеринбург, Российская Федерация

ОСОБЕННОСТИ ПЛАНИРОВАНИЯ АССОРТИМЕНТА ПРОДУКЦИИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ*Аннотация:*

Статья посвящена вопросам планирования ассортимента продукции на предприятиях в условиях постоянно меняющегося рынка. Авторы рассматривают различные методы и подходы к формированию оптимального ассортимента, а также обсуждают проблемы, связанные с их внедрением на практике, и предлагают рекомендации по решению этих проблем. Важность планирования ассортимента заключается в обеспечении конкурентоспособности предприятия и возможности быстро реагировать на изменения рыночных условий.

Ключевые слова:

планирование ассортимента, продукция, методы, модели, оптимизация, рыночная экономика.

Актуальность данной статьи заключается в том, что адаптация промышленных предприятий к постоянно меняющимся рыночным условиям требует формирования и реализации продуманной ассортиментной стратегии, которая позволит ответить на основные экономические вопросы: что производить, для кого и в каких объемах. В текущих условиях, выбор правильной ассортиментной стратегии становится критически важным для благополучия предприятий. Для достижения экономического роста предприятию необходимо изучать рынок, перспективы его развития и использования различных методов для формирования ассортимента. Что же такое ассортимент продукции?

Существует много авторов, которые рассматривают проблему планирования ассортимента продукции для повышения эффективности деятельности предприятия. Выделим некоторых из них.

В статье «Совершенствование ассортимента продукции» авторы Тереньтева Т.В и Лебедева О.О рассматривают вопросы анализа ассортимента и формирования ассортиментной политики предприятия. Авторами рассмотрены основные понятия и актуальность данной темы в условиях повышенных требований к качеству и ассортименту товара со стороны потребителей. Подчеркивается значимость эффективного управления ассортиментом для обеспечения конкурентоспособности и успешной работы предприятия на рынке. [1]

Автор Синицина М.А в статье «Планирование ассортимента в современных условиях» обсуждает значимость правильного формирования и управления товарным ассортиментом в условиях современной российской экономики. Автор подчеркивает важность знания основ товароведения и умения анализировать рынок для успеха предпринимателей. Основное внимание уделяется стратегическому подходу к формированию товарной политики с учетом долгосрочных целей предприятия. [2]

Статья «Управление ассортиментом товаров на торговых предприятиях современного формата» представляет собой исследование, направленное на изучение особенностей формирования и управления ассортиментом на предприятиях торговли в условиях современного рынка. Авторы, М.И. Дмитриченко, О.С.Зыбин и А.Л.Киятов, выделяют ключевые аспекты, такие как понимание основ товароведения, анализ рынка и стратегический подход к формированию товарной политики. В статье подчеркивается важность знания свойств и характеристик товаров, условий их хранения и транспортировки, а также правильной оценки их качества. Это особенно актуально для предпринимателей, так как ошибки в выборе товаров могут привести к значительным потерям и убыткам. [3]

Синицина М.А в своей статье считает, что «Набор товаров предлагаемых изготовителем на рынке, называют ассортиментом». Товарный ассортимент – это совокупность всех товаров, производимых компанией. Они делятся на разные типы в зависимости от функциональных особенностей, качества и цены. Каждый тип включает в себя разные варианты или марки, которые составляют нижний уровень классификации. Ассортимент товаров можно описать с помощью таких характеристик, как широта (общее количество ассортиментных групп),

глубина (количество вариантов одного товара, различные версии товара в пределах ассортиментной группы), гармоничность (степень сходства между товарами из разных ассортиментных групп) и насыщенность (общее количество товаров, представленных в товарной номенклатуре. [4]

Саламова Э. Х. в своей статье «Факторы и принципы, определяющие ассортимент продукции» подчеркивает, что «Ассортимент - это совокупность ассортиментных позиций, которые отличаются друг от друга потребительскими свойствами. Ассортиментные позиции могут включать марку, цену, модель, размер, цвет и другие характеристики товара». [5]

В статье «Совершенствование ассортимента продукции» авторы утверждают, что понятие «ассортимент» следует характеризовать как «набор товаров, сформированный по определённым признакам, а ассортиментный перечень нацелен на удовлетворение разнообразных, аналогичных и индивидуальных потребностей». [6]

Широкий ассортимент позволяет разнообразить продукцию, ориентироваться на различные запросы потребителей и стимулировать их делать покупки в одном месте. В то же время, он требует вложения ресурсов и знаний в различные категории товаров. Например, гипермаркеты и мегамаркеты, на которых реализуется продукция абсолютно всех категорий. Также можно выделить маркетплейс «Озон», где представлены более 1000 наименований ассортиментной продукции

Глубокий ассортимент позволяет удовлетворить потребности различных сегментов покупателей по одному товару, максимизировать использование пространства в торговых точках, препятствовать появлению конкурентов, предлагать диапазон цен и стимулировать поддержку дилеров. Однако, он также увеличивает затраты на поддержание запасов, изменение продукции и выполнение заказов. Кроме того, могут возникнуть некоторые трудности в дифференциации между двумя похожими ассортиментными позициями. Принцип глубокого, но узкого ассортимента применим и к специализированным обувным магазинам. Если речь идет об обувном магазине, то покупатель ожидает найти в нем разнообразие моделей, брендов, стилей и размеров обуви. Такой магазин может предложить обувь для различных возрастных групп, стилей и целей, но в рамках только этого одного товарного сегмента - обуви. Глубокий ассортимент позволяет магазину обеспечить выбор из различных брендов, материалов, дизайнов и размеров, что делает его привлекательным для широкой аудитории клиентов. Таким образом, подход с узким и глубоким ассортиментом в обувном магазине поможет удовлетворить требования разнообразных покупателей, предложив широкий выбор обуви, соответствующей их потребностям и предпочтениям. В таблице 1 указаны ассортиментные группы по широте охвата товаров.

Таблица 1 – Классификация ассортимента товарной продукции по широте охвата товаров

[составлено по 3,4,5,6]

Вид ассортимента	Характеристика
Групповой	ассортимент товаров представляет собой список основных товарных групп, которые составляют общую номенклатуру товаров. Например, в продуктовом магазине могут продаваться продукты питания и хозяйственные товары, а в спортивном магазине - летний и зимний спортивный инвентарь
Видовой	ассортимент товаров показывает наличие различных видов товаров в определенной категории. Например, молочные продукты могут включать кефир, сливки, творог, а мужская обувь может включать сапоги, ботинки, туфли.
Внутривидовой	ассортимент товаров включает различные виды продукции и может быть разбит на более мелкие категории в зависимости от характеристик товара. Например, творог может иметь разную степень жирности, обувь - разный фасон, а лекарственные препараты - различную форму выпуска. Глубина ассортимента может варьироваться в зависимости от количества вариантов внутри одной категории.
Простой	Набор товаров, представленных небольшим количеством групп, видов и наименований, способных удовлетворить потребности ограниченной группы потребителей.
Сложный	набор товаров представлен значительным количеством групп, видов разновидностей наименований, которые удовлетворяют разнообразные потребности
Развернутый	набор товаров, который состоит из большого количества групп, подгрупп, различных наименований, но отличающихся друг от друга индивидуальными характеристиками.
Сопутствующий	набор товаров, который выполняет вспомогательные функции и не относится к основным
Смешанный	Набор товаров различных групп, отличающихся широким разнообразием функциональных возможностей

Планирование ассортимента продукции - это процесс, который включает в себя выбор товаров для производства и приведение их технических, функциональных и эстетических характеристик в соответствие с требованиями потребителей. Цель этого процесса - создание товаров, которые принесут прибыль производителю

и удовлетворяют потребности покупателей. Это не только создание товаров, но и формирование клиентской базы и удовлетворение специфических потребностей клиентов. Процесс планирования ассортимента на предприятии состоит из трех основных этапов.

На первом этапе определяется общий ассортимент товаров, т.е. ассортиментный профиль компании и ее торговой сети. Этот этап включает в себя изучение принципов размещения торговых точек и проведение маркетинговых исследований целевого рынка. На основании этих данных определяется место и роль компании в общей структуре торговли в данной отрасли.

Второй этап включает определение количественного соотношения различных групп товаров, т.е. структуры группового ассортимента.

Третий этап заключается в определении индивидуального ассортимента товаров, то есть в выборе конкретных видов товаров для каждой группы по различным критериям. При этом каждое предприятие должно обеспечить соответствие предлагаемого ассортимента товаров запросам покупателей.

Ассортиментная политика — это процесс выбора наиболее подходящих товарных групп для успешного функционирования на рынке и обеспечения экономической эффективности деятельности предприятия в целом. Задачи ассортиментной политики:

1. Учет потребностей населения и возможностей их удовлетворения является ключевой задачей ассортиментной политики для предприятия. Для учета потребностей населения и возможностей их удовлетворения компания должна проводить исследование рынка и на основе полученных данных определить оптимальный ассортимент товаров, которые будут более востребованы.

2. Включение в ассортимент новых товаров, спрос на которые еще не сформирован этот подход позволяет компании диверсифицировать свой ассортимент. Процесс внедрения новых товаров также включает в себя тестирования и анализ реакции рынка на товар. Такой подход способствует расширению ассортимента без больших рисков.

3. Использование технологических знаний и опыта компании для создания оптимального ассортимента. Современные технологии помогают компаниям применять искусственный интеллект для анализа данных и на их основе определить оптимальный ассортимент.

4. Привлечение новых клиентов за счет расширения ассортимента и предложения более широкого спектра товаров и услуг. Расширение ассортимента позволяет привлечь внимание новых потребителей, для этого необходимо проводить маркетинговые компании, опросы, обучать персонал.

5. Соблюдение принципа синергии, который предполагает расширение областей деятельности компании и объединение связанных между собой товаров и услуг.

Рассмотрим некоторые методы планирования ассортимента.

Метод операционного рычага, также известный как анализ "Издержки – Объем – Прибыль" или CVP-анализ, широко используется в финансовых исследованиях. Наибольший вклад в изучении данного метода внес К.Друри. Он основан на понятиях операционного рычага, точки безубыточности и закона финансовой устойчивости предприятия. Центральным элементом является маржинальный доход, который помогает оценить операционные прогнозы на основе постоянных и переменных затрат. Разделение затрат на переменные и постоянные позволяет оптимизировать ассортимент продукции, цены и объем производства для достижения планируемой прибыли. Важно учитывать ограничения ресурсов и финансовые возможности при принятии решений о производстве и закупке товаров, выборе оборудования и технологий. Для более точного анализа рекомендуется проводить двухступенчатую оценку затрат и маржи, чтобы избежать ошибок и минимизировать финансовые потери. [7]

Один из методов оценки ассортимента продукции на основе матрицы БКГ - это ранжирование продуктов компании в соответствии с их стратегической значимостью и позицией на рынке. Он был разработан Брюсом Д. Хендерсоном в 1970 году и используется для стратегического планирования продуктов компании. Матрица БКГ позволяет определить, какие продукты компании являются "звездами", "трудными детьми", "дойными коровами" или "собаками" в рамках их относительной доли рынка и темпов роста отрасли. Этот метод помогает компании выделить приоритетные продукты, которые требуют больших инвестиций и внимания (звезды), а также определить продукты, которые не приносят значительного дохода и могут быть пересмотрены или убраны из ассортимента (собаки). Ранжирование продуктов на основе матрицы БКГ помогает компании оптимизировать свой портфель продукции и сосредоточить усилия на наиболее перспективных направлениях. Матрица БКГ состоит из четырех квадрантов: "Звезды", "Трудные дети", "Дойные коровы" и "Собаки" таблица 2. Она помогает компании определить стратегические приоритеты и распределить ресурсы для достижения максимальной эффективности и прибыли.

Матрица БКГ является полезным инструментом для принятия стратегических решений по различным видам деятельности компании. Она выделяет финансовые аспекты внутри портфеля, помогает определить приоритеты распределения ресурсов и предлагает рациональные подходы к инвестированию, расширению и ликвидации. Однако следует помнить, что матрица БКГ не исчерпывает всех аспектов анализа и может быть ограничена в своих возможностях, что может привести к недостаточной информации или недостоверным выводам. Например, предположим, что у компании есть продукт, который на данный момент является "собакой" в матрице БКГ, то есть имеет низкую долю рынка и низкий темп роста. Однако, этот продукт может иметь потенциал для синергии с другими продуктами компании или быть ключевым элементом в стратегии

диверсификации. Путем интеграции "собаки" в общую стратегию компании и использования ее уникальных характеристик, можно создать новые возможности для роста и развития. Например, компания может использовать свои навыки и ресурсы, которые уже используются для "звезд" или "дойных коров", чтобы поддержать и развить "собаку" до нового уровня успеха. Таким образом, важно не только определить позицию продукта в матрице БКГ, но и активно искать способы использования всех продуктов компании для достижения устойчивого роста и максимизации потенциала бизнеса.

Таблица 2 – Описание матрицы БКГ

Группа товаров	Характеристика
Звезды	это продукт или компания, которая занимает большую долю рынка и имеет быстрый рост продаж. Она приносит большие прибыли, но требует значительных ресурсов для поддержания этого роста. Чтобы сохранить или увеличить свою долю на рынке, "звезда" может снижать цены, проводить масштабные рекламные кампании, менять продукты или расширять каналы дистрибуции. Когда отрасль замедляет свой рост, "звезда" может стать "дойной коровой".
Трудные дети	на рынке характеризуются небольшим объемом продаж и быстрым ростом. У них мало поддержки со стороны покупателей, и они сталкиваются с жесткой конкуренцией со стороны других компаний. Чтобы удержать или увеличить свою долю на рынке, им требуется значительная финансовая поддержка. Компания должна решить, стоит ли ей увеличить расходы на рекламу, искать новые способы продажи товара, улучшать его качество или снижать цену. Решение будет зависеть от того, верит ли компания в то, что ее товар может успешно конкурировать при должной поддержке, и от того, во сколько эта поддержка обойдется.
Дойные коровы	это товар, который занимает большую долю рынка, но имеет низкий темп роста продаж. У этих товаров есть лояльные покупатели, которые предпочитают их даже при наличии альтернативных предложений от конкурентов. Благодаря стабильным продажам, "дойная корова" генерирует больше денежных средств, чем необходимо для поддержания ее доли на рынке. Эти дополнительные средства могут быть использованы для поддержки роста других продуктов или направлений бизнеса.
Собаки	несмотря на достаточно длительное присутствие на рынке, ему не удалось привлечь к себе достаточное количество потребителей, и он существенно отстает от конкурентов по сбыту, образу, структуре издержек и т. д. Компания, имеющая такое подразделение, может попытаться выйти на специализированный рынок; извлечь прибыль посредством ликвидации до минимума обеспечивающего обслуживания или уйти с рынка.

XYZ-анализ помогает оценить стабильность спроса на товары и разделить их на три группы: X (коэффициент вариации 0-10%, устойчивый спрос), Y (коэффициент вариации 10-25%, непостоянный спрос) и Z (коэффициент вариации 25%,случайный спрос). К сожалению информация об авторе данного метода отсутствует. Этот метод помогает оптимизировать закупки и управлять ассортиментом, учитывая колебания спроса. Плюсы: быстрота, надежность, универсальность. Минусы: возможное недочеты из-за резких изменений спроса, необходимость длительной статистики, отсутствие учета прибыльности. Например если спрос внезапно изменится, коэффициент вариации может возрасти, что может привести к классификации перспективного товара как нерентабельного. Для уменьшения этого риска рекомендуется анализировать высокие и низкие сезоны продаж независимо друг от друга. Пример использования XYZ-анализа можно рассмотреть на примере сети розничных магазинов. Допустим, у нас есть сеть магазинов, которая продает различные товары. Мы хотим оптимизировать закупки и управление ассортиментом, учитывая изменчивость спроса на эти товары. Для начала мы используем XYZ-анализ для классификации товаров по их коэффициенту вариации спроса. Допустим, у нас есть товары X, Y и Z. Товары X имеют коэффициент вариации спроса от 0 до 10%, что означает устойчивый спрос. Товары Y имеют коэффициент вариации спроса от 10% до 25%, что указывает на непостоянный спрос. Товары Z имеют коэффициент вариации спроса более 25%, что свидетельствует о случайном спросе. Затем, используя результаты XYZ-анализа, мы можем определить оптимальную стратегию закупок для каждой группы товаров. Например, для товаров X с устойчивым спросом мы можем закупать их в больших объемах, чтобы получить лучшие условия поставки и цены. Для товаров Y с непостоянным спросом мы можем управлять запасами более гибко, заключая контракты с поставщиками на короткие сроки или использовать промо-акции для стимулирования спроса. Для товаров Z с случайным спросом мы можем рассмотреть возможность ограничения запасов или адаптации стратегии закупок на основе текущих изменений спроса.

Линейное программирование - это математический подход, применяемый для определения наилучшего решения в задаче оптимизации, где ограничения представлены в виде линейных уравнений и неравенств. Этот метод широко применяется в экономике, производственном менеджменте, логистике, финансах и других областях. Преимущества линейного программирования включают возможность точно определить оптимальное решение, учитывая все ограничения, а также способность быстро и эффективно решать сложные задачи оптимизации. Кроме того, этот метод позволяет проводить четкий анализ и сравнение различных вариантов

решения задачи. Однако недостатком линейного программирования может быть его ограничение на использование только линейных уравнений и неравенств, что может не всегда отражать реальные условия и требования задачи. Также сложные задачи могут потребовать большого объема вычислений и ресурсов для поиска оптимального решения.

Пример использования линейного программирования можно привести в контексте производственного планирования. Например, предположим, что компания производит два вида товаров - продукт А и продукт В. Имеется определенное количество ресурсов, таких как рабочая сила, сырье и время, которые могут быть использованы для производства этих товаров. Целью является максимизация прибыли от продажи этих товаров при ограничениях на доступные ресурсы. При помощи линейного программирования можно построить математическую модель, учитывающую затраты на производство каждого товара, доступные ресурсы и требования по минимальному объему производства каждого товара. Затем можно использовать эту модель для определения оптимального объема производства каждого товара, который максимизирует прибыль компании при соблюдении всех ограничений. Таким образом, линейное программирование позволяет эффективно оптимизировать производственные процессы, учитывая различные факторы и ограничения, что помогает компаниям принимать обоснованные решения для увеличения прибыли и эффективности производства.

В ходе рассмотрения вопросов, связанных с планированием ассортимента, были выявлены основные аспекты, которые необходимо учитывать при формировании успешной ассортиментной политики компании. Важными факторами являются анализ спроса и предложения, учет потребностей целевой аудитории, определение уникальных продуктов или услуг, мониторинг конкурентов и рынка, а также постоянное обновление и оптимизация ассортимента. В таблице 3 можно рассмотреть сравнение вышеперечисленных методов. А также выделить особенности их использования.

Таблица 3 – Сравнительная таблица по трем методам планирования

Критерии сравнения	Матрица БКГ	XYZ-анализ	Линейное программирование
Цель метода	Цель матрицы БКГ (Boston Consulting Group) заключается в анализе портфеля продуктов или бизнес-единиц компании с целью определения их стратегической позиции на рынке.	Цель метода XYZ-анализа заключается в оценке стабильности спроса на товары и классификации их по уровню колебаний спроса на основе коэффициента вариации.	Цель линейного программирования заключается в нахождении оптимального решения задачи оптимизации при заданных ограничениях, выраженных в виде линейных уравнений и неравенств. Этот метод позволяет максимизировать или минимизировать целевую функцию.
Особенности использования	В матрице отображаются рост спроса по вертикальной оси и доля рынка по горизонтальной оси, позволяет классифицировать товары на четыре возможные роли для компании: определить их стратегическое положение на рынке и потенциал для развития	Использование XYZ-анализа необходимо для классификации товаров по их коэффициенту вариации спроса. Допустим, у нас есть товары X, Y и Z. Товары X имеют коэффициент вариации спроса от 0 до 10%, что означает устойчивый спрос. Товары Y имеют коэффициент вариации спроса от 10% до 25%, что указывает на непостоянный спрос. Товары Z имеют коэффициент вариации спроса более 25%	Метод требует математического моделирования, эффективно при наличии конечных ресурсов и переменных, предполагает линейную зависимость между переменными и коэффициентами. Метод широко используется в различных областях для оптимизации ресурсов.
Преимущества	выделяет финансовые аспекты внутри портфеля, помогает определить приоритеты распределения ресурсов и предлагает рациональные подходы к	быстрота, надежность, универсальность	Эффективный анализ, наиболее достоверные результаты

	инвестированию, расширению ликвидации	и	
Недостатки	Недостоверность данных, не учитывает синергию между товарными группами		возможное недочеты из- за резких изменений спроса, необходимость длительной статистики, отсутствие учета прибыльности
			Большой объем вычислений

Планирование ассортимента требует комплексного подхода и постоянного анализа рыночных тенденций и потребностей потребителей. Только таким образом компания сможет создать конкурентные преимущества, привлечь и удержать клиентов, а также повысить свою прибыльность и эффективность деятельности.

Важно помнить, что успешное планирование ассортимента - это динамичный процесс, который требует постоянного обновления и корректировки в соответствии с изменениями на рынке и в потребительском поведении. Поддерживая актуальный и востребованный ассортимент, компания сможет оставаться конкурентоспособной и успешной на рынке в долгосрочной перспективе.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Тереньтева Т.В, Лебедева О.О Совершенствование ассортимента продукции ООО АГРОФИРМА «Труд» // Научный журнал «Синергия наук» №44 2020. - С.88 - 96.
2. Синицина М. А. Ассортимент. Планирование ассортимента в современных условиях // Сборник статей. — 2015. — С. 120– 128.
3. Юрьева Л.В., Ильшева Н.Н., Караваева А.В., Быстрова А.В. Стратегический управленческий учет для бизнеса. - Москва, 2013. - 450 с.
4. Синицина М. А. Ассортимент. Планирование ассортимента в современных условиях // Сборник статей. — 2015. — С. 120– 128.
5. Ильшева Н.Н., Юрьева Л.В., Синянская Е.Р., Савостина О.В. Учет и анализ в управлении бизнесом. - Екатеринбург, 2020. - 250 с.
6. Тереньтева Т.В, Лебедева О.О Совершенствование ассортимента продукции ООО АГРОФИРМА «Труд» // Научный журнал «Синергия наук» №44 2020. - С.88 - 96.
7. Юрьева Л.В., Долженкова Е.В. Инновационная привлекательность промышленных предприятий в условиях новой экономики. - Нижний Тагил, 2017. 260 с.

Obidova Sabina Mahmadvabievna,
student,
department of applied economics and finance,
Institute of Economics and Management
Ural Federal University named after the First President Russia of B.N.Yeltsin"
Yekaterinburg, Russian Federation

Iureva Larisa Vladimirovna,
doctor of economics, professor,
professor of department of financial and tax management,
Institute of Economics and Management
Ural Federal University named after the First President Russia of B.N.Yeltsin"
Yekaterinburg, Russian Federation

FEATURES OF PRODUCT RANGE PLANNING TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE

Abstract:

The article is devoted to the issues of product range planning at enterprises in a constantly changing market. The authors consider various methods and approaches to the formation of an optimal assortment, as well as discuss the problems associated with their implementation in practice, and offer recommendations for solving these problems. The importance of assortment planning lies in ensuring the competitiveness of the enterprise and the ability to quickly respond to changes in market conditions.

Keywords:

assortment planning, products, methods, models, optimization, market economy.