tion parameters]. *Visnyk Volynskoho instytutu ekonomiky ta menedzhmentu*, no. 7 (2013): 113-118.

Semchuk, Zh. V. "Rozvytok system upravlinnia iakistiu produktsii mashynobudivnykh pidpryiemstv" [Development of quality management systems engineering enterprises]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04*, 2011.

Ukrainska, L. O., and Riabyk, H. Ye. "Orhanizatsiia monitorynhu konkurentnykh perevah i konkurentospromozhnosti pidpryiemstva" [Organization of monitoring competitive advantages and competitiveness]. *Problemy ekonomiky*, no. 4 (2012): 151-157.

Vasiuta, V. B., and Kyrpan, A. H. "Analiz efektyvnosti vykorystannia materialno-tekhnichnoi bazy pidpryiemstva" [Analysis of the efficiency of logistics enterprises]. *Ekonomika: realii chasu*, no. 2 (18) (2015): 107-113.

Velychko, T. H. "Rozvytok materialno-tekhnichnoho zabezpechennia pidpryiemstv APK" [The development of logistics enterprises APC]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04*, 2009.

Yelisieieva, O. K. "Metodolohichni aspekty otsinky efektyvnosti vykorystannia materialnykh resursiv" [Methodological aspects of evaluating the effectiveness of material resources]. *Ekonomika promyslovosti*, no. 2 (2006): 211-217.

Yankovska, L. A. "Upravlinnia pidhotovkoiu ta perepidhotovkoiu pratsivnykiv promyslovoho pidpryiemstva v systemi menedzhmentu personalu" [Management training and retraining of employees of industrial enterprises in the system of personnel management]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.06.02*, 2000.

Zhadko, K. S. "Praktychni osnovy pobudovy i instrumentarii modelei monitorynhu, diahnostyky i kontroliu diialnosti pidpryiemstva" [Practical bases of tools and models of monitoring, diagnosis and control of the company]. http://www.economy.nayka.com.ua

Zahorodnii, A. H., and Vozniuk, H. L. *Finansovo-ekonomichnyi slovnyk* [Financial and economic dictionary]. Lviv: Lvivska politekhnika, 2005.

УДК 339.138:658.628.011.1

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРУКТУРИ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЯ ПІДПРИЄМСТВА

© 2015 **ПРИТИЧЕНКО Т. І., ЛЯХ І. С.**

УДК 339.138:658.628.011.1

Притиченко Т. І., Лях І. С. Практичні аспекти розробки структури товарного портфеля підприємства

Мета статті полягає в удосконаленні комплексних методичних рекомендацій щодо формування структури товарного портфеля підприємства на прикладі ринку ветеринарних препаратів України. Для проведення повноцінного аналізу та надання рекомендацій по вдосконаленню асортименту було поєднано декілька відомих і універсальних методів: сполучений XYZ – ABC-аналіз, адаптована матриця БКГ, метод Дібба – Сімкіна. Результати аналізу продуктового портфелю, отримані за різними методами, порівняні між собою, і на підставі отриманої інформації сформовано пропозиції щодо змін товарного асортименту. Представлені в роботі методичні рекомендації щодо структури товарного портфелю підприємства відрізняються комплексністю управлінських рішень, що приймаються, значною практичною спрямованістю. Детальний опис специфіки поєднання декількох методів формування товарного асортименту, що супроводжується реальним прикладом з практики роботи вітчизняного підприємства на ринку ветеринарних препаратів, дозволить підвищити якість товарної політики підприємств.

Ключові слова: *товарний портфель, структура асортименту, методи формування асортименту.*
Рис.: *4.* ***Табл.:*** *5.* ***Формул:*** *1.* ***Бібл.:*** *8.*

Притиченко Тамара Іванівна *– кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та маркетингу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)*
E-mail: *tamivry@mail.ru*

Лях Інна Сергіївна *– кандидат економічних наук, викладач кафедри економіки та маркетингу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)*
E-mail: *inna_khryapina@ukr.net*

УДК 339.138:658.628.011.1

Притыченко Т. И., Лях И. С. Практические аспекты разработки структуры товарного портфеля предприятия

Цель статьи состоит в усовершенствовании комплексных методических рекомендаций по формированию структуры товарного портфеля предприятия на примере рынка ветеринарных препаратов Украины. Для проведения полноценного анализа и предоставления рекомендаций по усовершенствованию товарного ассортимента предприятия объединены несколько известных и универсальных методов: совместный XYZ – ABC-анализ, адаптированная матрица БКГ, метод Дибба – Симкина. Результаты анализа товарного портфеля, полученные по разным методам, сопоставлены между собой, и на основании полученной информации сформированы предложения по изменению ассортимента предприятия. Представленные в работе методические рекомендации по формированию структуры товарного портфеля предприятия отличаются комплексностью принимаемых управленческих решений, значительной практической направленностью. Детальное описание специфики объединения нескольких методов формирования товарного ассортимента сопровождается реальным примером из практики работы отечественного предприятия на рынке ветеринарных препаратов. Это позволит повысить качество формирования товарной политики предприятий.

Ключевые слова: *товарный портфель, структура ассортимента, методы формирования ассортимента.*
Рис.: *4.* ***Табл.:*** *5.* ***Формул:*** *1.* ***Бібл.:*** *8.*

Притыченко Тамара Ивановна *– кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и маркетинга, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеца (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)*
E-mail: *tamivry@mail.ru*

Лях Инна Сергеевна *– кандидат экономических наук, преподаватель кафедры экономики и маркетинга, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеца (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)*
E-mail: *inna_khryapina@ukr.net*

UDC 339.138:658.628.011.1

Prytychenko T. I., Liakh I. S. Practical Aspects of Developing the Structure of Product Portfolio of Enterprise

The article is aimed at improving the integrated methodical guidelines on the formation of the structure of product portfolio of enterprise on example of the veterinary preparations market of Ukraine. In order to conduct a full-fledged analysis and provide recommendations on improving the product assortment of enterprise several well-known and generic methods were combined: joint ABC-XYZ analysis, adapted BCG matrix, method of Dibb-Simkin. The results of the analysis of product portfolio, obtained with use of different methods, were mapped to each other and on the basis of the information obtained, proposals for changing the assortment of enterprise have been formulated. The provided methodical recommendations on developing the structure of product portfolio of enterprise are notable for complexity of managerial decisions, significant practical orientation. A detailed description of the specifics of combining several methods for building the assortment of products is accompanied by a real example from the practice of domestic enterprise at the veterinary preparations market. This will improve the quality of development of product policy of enterprises.

Key words: *product portfolio, structure of assortment, methods for building the assortment.*
Pic.: *4.* ***Tabl.:*** *5.* ***Formulae:*** *1.* ***Bibl.:*** *8.*

Prytychenko Tamara I. *– Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Marketing, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economic (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)*
E-mail: *tamivry@mail.ru*

Liakh Inna S. *– Candidate of Sciences (Economics), Lecturer of the Department of Economics and Marketing, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economic (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)*
E-mail: *inna_khryapina@ukr.net*

У сучасній ринковій економіці успішна товарна політика, динамізм і гнучкість виробництва, зорієнтованого на задоволення конкретних потреб покупців, є однією із головних умов ефективної виробничо-комерційної діяльності підприємства. Структура товарного портфеля підприємства значною мірою впливає на як потенційний, так і реальний рівень прибутку, конкурентні позиції на перспективних ринках і, як наслідок, – на ринкову стійкість підприємства. Це робить актуальними такі практичні проблеми, як удосконалення структури товарного портфеля підприємства, його адаптованості до умов вітчизняного ринку.

Питання товарного асортименту розглядається у працях вітчизняних і зарубіжних учених: Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, І. З. Должанського, С. М. Ілляшенка та інших [1–8]. Аналіз вказаних досліджень свідчить про недостатність практичних рекомендацій щодо формування товарного портфеля вітчизняних підприємств. З огляду на це, *мета* даної роботи – удосконалення комплексних методичних рекомендацій щодо формування структури товарного портфеля підприємства на прикладі ринку ветеринарних препаратів України.

Існує декілька підходів щодо класифікації методів формування товарного асортименту, що широко досліджуються вченими. Аналіз цих методів [3–5, 7] дозволяє зробити висновок, що їх призначення полягає в тому, щоб допомогти особам, які приймають управлінські рішення, зрозуміти бізнес, створити чітку картину формування витрат і прибутку в компанії. Формування асортименту підприємства може здійснюватися різними методами, залежно від масштабів збуту, специфіки виробленої продукції, цілей і завдань, що стоять перед виробниками. Так, для проведення повноцінного аналізу асортименту доцільно поєднати декілька відомих і універсальних методів. Результати аналізу продуктового портфеля, отримані за різними методами, необхідно порівняти між собою і на підставі отриманої інформації сформувати пропозиції щодо змін асортименту.

Розглянемо практичне застосування методів портфельного аналізу при формуванні товарного портфеля ТОВ «АТ Біофарм», яке займається виробництвом і реалізацією ветеринарних препаратів в Україні та за її межами.

Аналіз товарної політики підприємства вказує, що ринок, на якому функціонує підприємство, є надзвичайно перспективним. Існує значний попит на окремі сегменти препаратів, які вітчизняні виробники не можуть задовольнити, тому значні їх обсяги імпортуються з-за кордону. Така ситуація дає можливість досліджуваному підприємству нарощувати обсяги реалізації продукції за рахунок формування виваженої товарної політики, збільшуючи свою частку на ринку ветеринарних препаратів України. Перевагами підприємства «АТ Біофарм» над конкурентами є наявність системи менеджменту якості, що пройшла сертифікацію на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO; поступова реконструкція виробництва згідно з GMP; виробництво високоефективних протимікробних препаратів на основі авермектинів, які широко використовуються у ветеринарії, та інше. Разом з цим необхідно відмітити, що за останні роки спостерігається погіршення фінансового стану підприємства: знизились вартість майна підприємства, прибуток, рентабельність, дохід від реалізації продукції.

Відмічене дає можливість зробити висновок про необхідність перегляду портфеля заказів, оптимізацію номенклатури. Це стає особливо важливим в умовах, що склалися сьогоді в країні. Зазначимо, що номенклатура підприємства характеризується наявністю 30 найменувань препаратів. При цьому деякі з них виробляються тільки ТОВ «АТ Біофарм».

Фундаментом для формування товарного портфеля ветеринарних препаратів обрано такі методи: сполучений XYZ – ABC-аналіз, адаптована матриця БКГ, метод Дібба – Сімкіна. Розглянемо послідовно результати використання перерахованих методів.

Удосконалення товарного асортименту здійснюється в напрямку стабілізації збуту та витрат протягом року; забезпечення підприємству прибутку й підвищення ефективності маркетингових програм; мінімізації залежності від одного товару або однієї асортиментної групи; досягнення максимальної ефективності системи реалізації; можливості раціонального використання відходів діючого виробництва.

Основною метою вдосконалення асортименту продукції суб'єктів господарювання є максимізація їх прибутку. Виходячи із цього, поставлену задачу можна охарактеризувати в такий спосіб: знайти оптимальні обсяги виробництва продукції ТОВ «АТ Біофарм», що забезпечили б отримання максимального економічного ефекту за наявних у підприємства ресурсів виробництва та з урахуванням попиту на продукцію.

Усі препарати, що виробляються підприємством, можна згрупувати в такі 8 груп: 1 група – протимікробні засоби, що діють у шлунково-кишковому тракті; 2 група – антианемічні препарати; 3 група – кокцидіостатики; 4 група – протимаститні препарати; 5 група – протимікробні засоби системної дії; 6 група – мазі; 7 група – вітаміни і стимулюючі препарати; 8 група – антигельминтики. Найбільшу частку в асортименті ТОВ «АТ Біофарм» займають протимікробні засоби системної дії (28 %). Наступними за обсягами виробництва йдуть вітаміни та стимулюючі препарати (21 %), протимікробні засоби, що діють у шлунково-кишковому тракті (14 %). Мазі, кокцидіостатики, антигельминтики мають найменшу частку (від 3 % до 7 % відповідно) в асортименті.

Асортимент підприємства є достатньо широким, проте не задовольняє попит всіх сегментів. Наприклад, відсутні вакцини, антибіотики, сульфаніламідні препарати. Найбільшу насиченість має група 5. Асортимент раціональний, але не стабільний, оскільки спостерігається значна розбіжність у попиті на препарати протягом року. Серед названих товарних одиниць ряд препаратів (Бованклокс, Діазивет, Пірапразіт) є відносно новими в товарному асортименті.

Проведемо зведений XYZ та ABC-аналіз для з'ясування місця кожного препарату. Об'єктами аналізу були обрані названі вище 8 товарних груп з метою визначення найбільш пріоритетних. Як параметр, за яким проводився ABC-XYZ-аналіз, був обраний обсяг про-

дажів у натуральному вираженні по кварталах року. Результати зведеного АВС та XYZ-аналізу, а також аналізу за назвами препаратів наведено в *табл. 1*.

До категорії *X* ввійшли товари, які характеризуються стабільністю продажів і, як наслідок, високими можливостями прогнозу продажів, їх доля складає 47 %. До категорії *Y* – товари, які мають коливання в попиті і, як наслідок, середній прогноз продажів (50 % в обсязі). До категорії *Z* – товари з нерегулярним споживанням, тенденції відсутні, точність прогнозу продажів невисока (3 % в обсязі). Група *AX* (5 препаратів) включає товари, які забезпечують найбільший обсяг продажів, такі товари користуються досить стабільним попитом і, відповідно, їм необхідно приділяти найбільшу увагу. Попит на товари цієї групи стабільний, він добре прогнозується. Група *BX* (4 препарати) – товари, що продаються з нульовим залишком до наступної поставки. По них можна рекомендувати провести більш детальні дослідження і з'ясувати можливість поглиблення ринку. Товари групи *CX* (5 препаратів) мають незначні обсяги продажу, проте характеризуються постійним попитом. Група *CY* (15 препаратів) – це препарати, що мають найбільший перелік товарних позицій на даному підприємстві. Характеризуються середнім ступенем надійності прогнозу споживання через коливання продажу. По цих товарах необхідно провести додатковий аналіз і з'ясувати, на

Таблиця 1

Зведений XYZ та ABC-аналіз

Препарат	Група	Обсяг продажів, шт.	Відсоток у загальному обсязі, %	Накопичувальний підсумок, %	ABC	Середній обсяг продажу в кварталі, шт.	Варіація, %	XYZ	Зведений аналіз
Мастисан	4	71864	10,88	10,88	A	23954,80	1,79	X	AX
Трифлон	5	65781	9,96	20,83	A	21927,13	1,51	X	AX
Ентрол 10%	5	64825	9,81	30,64	A	21608,37	8,31	X	AX
Біоферон	2	60470	9,15	39,79	A	20156,53	2,54	X	AX
Гепатонік	7	51339	7,77	47,56	A	17113,12	7,22	X	AX
Петлікс	7	49089	7,43	54,99	B	16363,02	5,09	X	BX
Прафен плюс	8	44906	6,80	61,79	B	14968,57	3,22	X	BX
Ампролінвет	3	41661	6,31	68,10	B	13886,83	0,40	X	BX
Спелімікс	5	41546	6,29	74,38	B	13848,77	2,55	X	BX
Тримаст Форте	4	40829	6,18	80,56	C	13609,63	12,28	Y	CY
Вітафарм	7	39215	5,93	86,50	C	13071,63	10,11	Y	CY
Флосан 10%	5	32824	4,97	91,46	C	10941,27	11,33	Y	CY
Унісан	6	31504	4,77	96,23	C	10501,33	3,70	X	CX
Кловерм	5	2864	0,43	96,67	C	954,77	1,03	X	CX
Солікокс	1	2450	0,37	97,04	C	816,53	11,28	Y	CY
Біофлок	2	2414	0,37	97,40	C	804,60	10,09	Y	CY
Місковіт Б	7	2166	0,33	97,73	C	722,00	7,74	X	CX
Доксітіл	5	1835	0,28	98,01	C	611,73	12,06	Y	CY
Бованклокс	4	1699	0,26	98,27	C	566,40	13,94	Y	CY
Празіфен	3	1636	0,25	98,51	C	545,30	18,06	Y	CY
Тримікозин	5	1394	0,21	98,72	C	464,57	11,26	Y	CY
Прафен плюс юніор	8	1367	0,21	98,93	C	455,70	16,57	Y	CY
Місковіт А	7	1350	0,20	99,13	C	450,03	25,06	Z	CZ
Пірапразіт	1	1215	0,18	99,32	C	405,14	20,63	Y	CY
Метродек	2	1213	0,18	99,50	C	404,23	23,65	Y	CY
Ампікол	5	1132	0,17	99,67	C	377,19	15,85	Y	CY
Діакокс	1	679	0,10	99,78	C	226,24	10,46	Y	CY
Біовіт	7	675	0,10	99,88	C	225,03	1,76	X	CX
Флосан 4%	5	409	0,06	99,94	C	136,23	12,93	Y	CY
Діазівет 60%	1	394	0,06	100,00	C	131,27	9,21	X	CX

якому етапі життєвого циклу знаходиться той чи інший препарат, який з них є супутнім для продуктів інших категорій, який – перспективним. Група *CZ* (1 препарат) – товари з нерегулярним споживанням, будь-які тенденції відсутні. Точність прогнозу продажів дуже мала.

За результатами проведеного аналізу можна констатувати, що товарний портфель підприємства не збалансований, спостерігається велике скупчення товарних позицій у групі, яка характеризується нестабільністю продажу. При цьому має місце великий обсяг асортиментних груп та кількість препаратів, що є лідерами і забезпечують найбільший прибуток від реалізації.

Таким чином, необхідно провести додатковий аналіз, щоб виділити ті групи препаратів, яким доцільно приділяти більше уваги; групи препаратів, по яких слід нарощувати обсяги виробництва із подальшим посиленням своїх ринкових позицій; групи препаратів, по яких доцільно скоротити випуск.

Матриця БКГ є універсальним інструментом для аналізу асортиментного портфеля організації. Зазначимо, що адаптована матриця будується на підставі внутрішньої інформації компанії (обсяг реалізації продукції, прибуток від реалізації, прибуток підприємства тощо) і дозволяє зробити повноцінний аналіз, висновки щодо асортименту продукції підприємства.

У адаптованій матриці по горизонтальній осі відкладається параметр *K* – питома вага групи продукту в загальному обсязі збуту підприємства («частка ринку»). По вертикальній осі матриці відкладається параметр *T* – питома вага групи продукту в темпі зміни обсягів збуту підприємства протягом базового періоду за лінійним трендом («зростання ринку продажів»).

Параметр *T* характеризує внесок кожної групи продукту в зміну сумарного темпу обсягу збуту і обчислюється для кожної групи за формулою [5]:

$$T_i = \frac{A_i}{A_0} \cdot 100, \qquad (1)$$

де A_i – коефіцієнт тренду *i*-тої групи продукту протягом базового періоду;

A_0 – коефіцієнт тренду сумарного збуту за той самий період.

У роботі був використаний лінійний тренд, оскільки саме він дає відповідь про напрямок руху підприємства, у даному випадку обсягу продажів за рік. Формула лінійного тренду функції збуту являє собою рівняння полінома першого ступеня.

Методичні рекомендації щодо формування товарного портфеля підприємства, його адаптованості до умов вітчизняного ринку згідно з матрицею БКГ було здійснено за таким алгоритмом:

а) виявлення переліку препаратів, які є недостатньо конкурентоздатними: серед усього асортименту вибрані ті види лікарських препаратів, які мають найменші обсяги продажу в частці прибутку підприємства, а також види препаратів, які варто вилучити з товарного портфеля підприємства;

б) визначення груп препаратів, які варто фінансувати задля збільшення прибутку підприємства та видів препаратів, кількість яких варто збільшити у виробництві;

в) виділення сегментів, яким підприємству варто приділяти значну увагу, як на основі побудови матриць, так і на основі проведеного аналізу ринку.

У *табл. 2* представлено вихідні дані, що містять обсяг продажів за рік. У *табл. 3* наведено розрахунок показників, зазначених вище. Графічне відображення тренду по групах товарів представлене на *рис. 1*.

На основі цього була побудована адаптована матриця БКГ (*рис. 2*). На матриці БКГ підприємства ТОВ «АТ Біофарм» квадранти отримані шляхом поділу поля за значеннями внеску кожної групи продукту в зміну сумарного темпу обсягу збуту (18%) та питомої ваги групи в загальному обсязі збуту (20%). Дане розділення було обрано з таких причин: товарна група на підприємстві ТОВ «АТ Біофарм» тільки тоді належить до основної або формуючої значну частину прибутку, коли її частка продажів у загальному обсязі становить понад 20%. Розділення на рівні 18% відображає рівень інфляції в Україні на ветеринарні препарати.

Таблиця 2

Обсяг продажів продукції підприємства

Група	Обсяг продажів за періодами, грн						
	Січень-лютий	Березень-квітень	Травень-червень	Липень-серпень	Вересень-жовтень	Листопад-грудень	Усього за рік
1 група	1286804	1125953	1206378	1447654	1849780	1125953	8042523
2 група	1198243	1048463	1123353	1348023	1722474	1048463	7489018
3 група	398763	797525	598144	717773	917154	558268	3987625
4 група	92530	152013	99139	118967	105748	92530	660926
5 група	3488123	3052108	3270116	5014177	3924139	3052108	21800772
6 група	669068	468347	602161	602161	535254	468347	3345338
7 група	2358050	2063293	2210672	2652806	2947562	2505428	14737810
8 група	587688	750934	489740	457091	457091	522389	3264932
Усього	10079267	9458637	9599702	12358651	12459202	9373485	63328944

Таблиця 3

Розрахунок показників для побудови адаптованої матриці БКГ

Група	Ось X	Ось Y	
	Частка в структурі продажу (%)	Лінійний тренд	Питома вага групи
1 група	12,70	144765,00	69,0550809
2 група	11,83	42794,00	20,4133812
3 група	6,30	36458,00	17,391014
4 група	1,04	–3399,00	–1,62137409
5 група	34,42	61874,00	29,514828
6 група	5,28	–22939,00	–10,9422478
7 група	23,27	109481,00	52,2240826
8 група	5,16	–35448,00	–16,9092288
Всього	100	209637,00	100

Розмір кола залежить від частки продажу. На основі аналізу були отримані такі результати. До квадранта «Зірки» входять група 5 (протимікробні засоби системної дії) і 7 (вітаміни і стимулюючі). Данні групи є лідерами ринку, оскільки мають найвищі темпи зростання і частки продажів у загальному обсязі, тобто приносять підприємству основний прибуток.

Однак підтримка позиції товарів груп 5 і 7 на тому ж рівні вимагає значних інвестицій. З часом дані препарати можуть стати «дійними коровами» та приносити більш доходу, ніж необхідно для підтримання частки і позиції на ринку. На даний час до цієї категорії не входить жодна група.

До квадранта «Знаки питання» входять 1 група (протимікробні засоби, що діють у шлунково-кишковому тракті), група 2 (антианемічні), група 3 (кокцидіостатики). Це групи, які мають високі темпи зростання, але маленьку частку ринку. Така позиція є невизначеною для підприємства, оскільки ці препарати можуть збільшити свою ринкову частку, оскільки ринок ще не сформувався остаточно. Якщо вони оцінюються як перспективні товари, то має сенс вкладати гроші в їх розвиток для переведення їх у категорію «Зірки». Якщо ж підприємство не має наміру фінансувати кошти на підтримку групи «Знаки питання», то їх зростання поступово сповільниться, і вони перейдуть у категорію «Собаки».

До квадранта «Собаки» входять 4 група (протимаститні), 6 група (мазі), 8 група (антигельментики). Дані групи мають низькі темпи зростання, собівартість їх виробництва дещо зависока. Необхідно виділити ті препарати, що приносять найменші прибутки для підприємства та є найменш важливими у виробництві, і прийняти рішення щодо припинення їх фінансування та зняття з виробництва.

Для більш повного уявлення про асортимент підприємства скористаємося методом Дібба – Сімкіна [5]. Отримана в результаті цього аналізу класифікація товарів дозволяє визначити основні напрямки розвитку окремих товарних груп, виявити пріоритетні позиції асортименту, оцінити ефективність структури асортименту та шляхи її оптимізації. Для аналізу використовуються дані про динаміку продажів і собівартості продукції. На основі співвідношення обсягу продаж у вартісному вираженні та вкладу в покриття змінних витрат товар відноситься до однієї з чотирьох груп (*табл. 4*).

Даний метод дозволить виділити з груп найбільш прибуткові препарати та навпаки. Об'єктом аналізу обрано показник – асортиментна одиниця. Параметр, за яким проведений аналіз об'єкта, – обсяг реалізації за рік у вартісному вираженні. Поділ осі *X* та *Y* розрахований як середнє значення між найбільшим і найменшим показником. У *табл. 5* наведено вихідні дані для про-

Таблиця 4

Класифікація груп за методом Дібба – Сімкіна [5]

Група	Характеристика групи
A	Найбільш цінна для підприємства група. Товари, що входять до цієї групи, можуть служити еталонами при виборі нового товару для включення в асортимент. Необхідно прагнути до збільшення кількості товарних позицій у цій групі, оскільки збільшення продажів саме цих товарів має найбільший вплив на прибуток підприємства
B1	Слід виявляти шляхи підвищення прибутковості цієї продукції (можливості підвищення цін, тощо), тому що завдяки високим обсягам продажів навіть незначне зростання прибутковості приведе до відчутного зростання прибутку підприємства взагалі
B2	Необхідно шукати можливості для збільшення продажу продукції даної товарної групи (проведення промоакцій, реклами, тощо). Завдяки високій рентабельності продукції даної групи темпи зростання прибутку підприємства будуть вище темпів зростання продажів цих товарів
C	Найменш цінні для підприємства товари. Необхідно розглянути можливості заміни низки товарів з цієї групи, а також оцінити ефективність виключення найменш прибуткових товарів

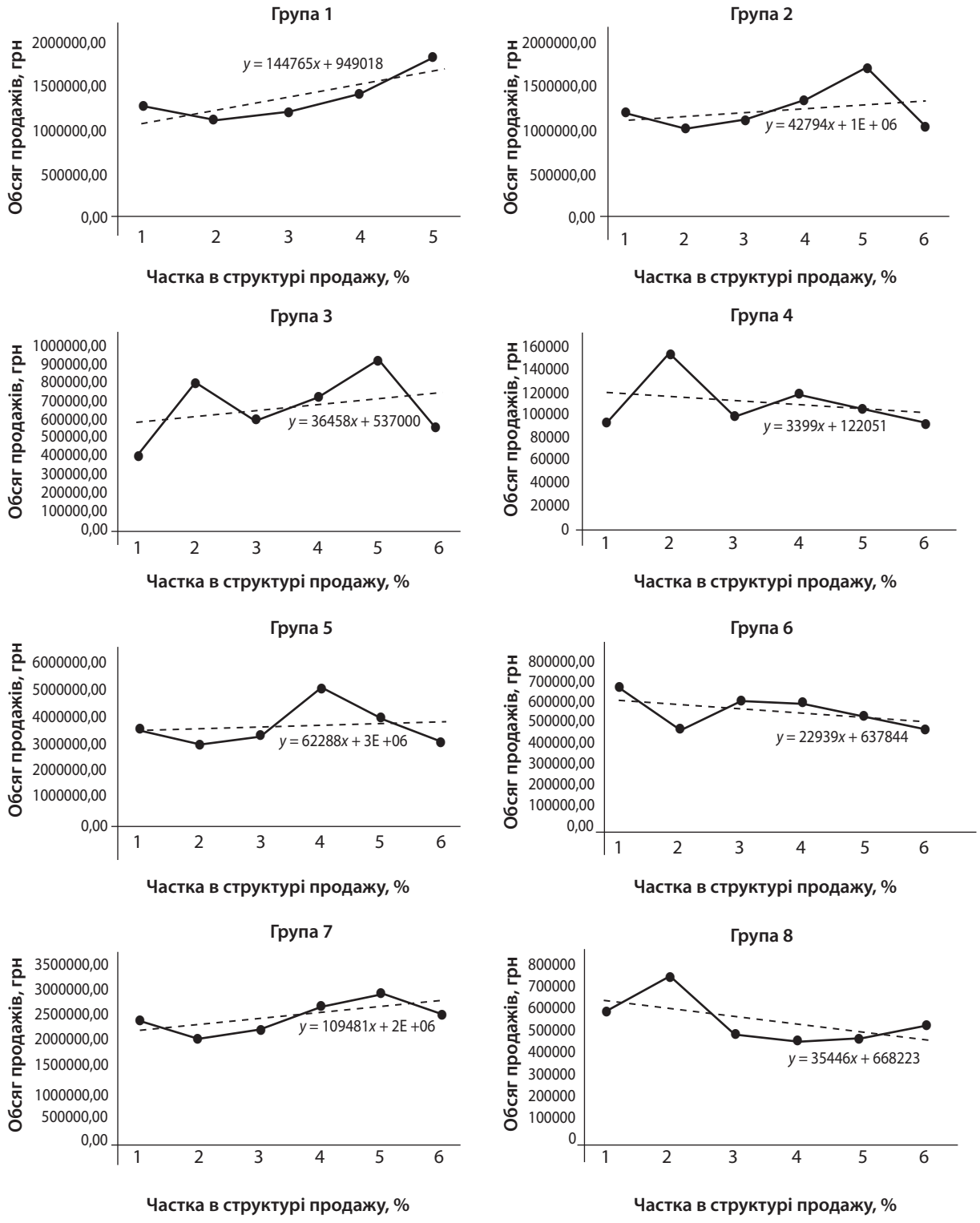

Рис. 1. Побудова лінії тренду по товарних групах

ведення аналізу за методом Дібба – Сімкіна. Графічне зображення проведеної класифікації наведено на *рис. 3*. Оскільки існує велике скупчення препаратів у квадраті 250 на 10, деталізуємо його в масштабі на *рис. 4*.

Проведений аналіз дозволяє зробити такі висновки. У групу А увійшли такі препарати: Ентрол 10%, Мастисан, Біоферон, Гепатонік. Виходячи з характеристики груп, що вже була наведена, можна зробити висновок, що ці препарати приносять найбільший прибуток підприємству. Оптимальним є нарощення кількісних товарних позицій, томущо вони мають найбільший вплив на прибуток.

До групи В2 увійшли препарати Спелемікс, Трифлон, Прафен плюс, Петлікс, Вітафарм, Ампролінвет, Тримаст Форте. Для розширення обсягу збуту необхідно залучати різноманітні шляхи продажу, наприклад, розширяти канали збуту, шукати нових замовників, налагоджувати засоби комунікації.

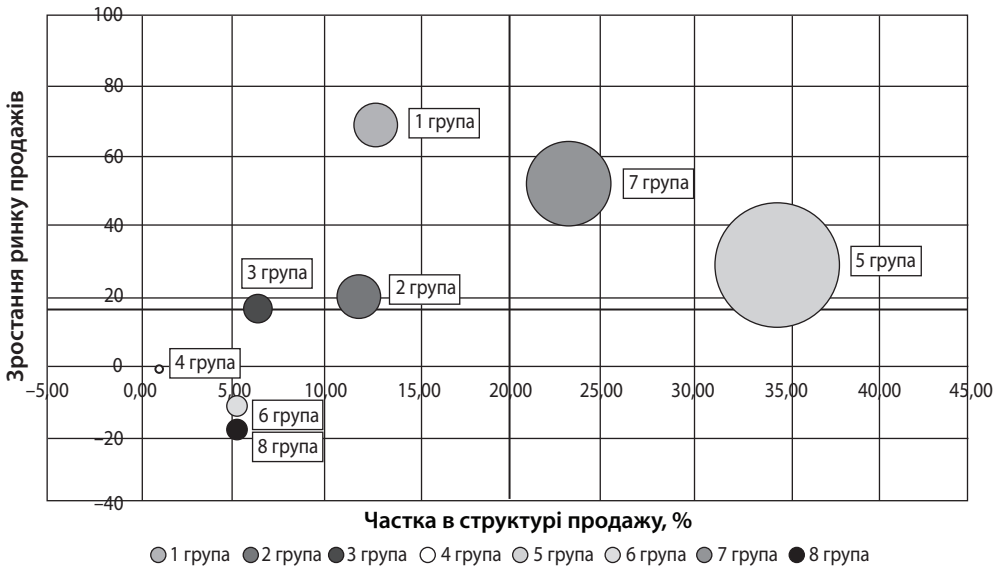

Рис. 2. Адаптована матриця БКГ

Таблиця 5

Дані для побудови матриці Дібба – Сімкіна

Препарат	Обсяг реалізації, тис. шт.	Ціна, грн	Виторг від реалізації продукції, тис. грн	Змінні витрати на виріб, грн	Змінні витрати на весь обсяг, тис. грн	Фінансовий внесок у покриття витрат, тис. грн
1	2	3	4	5	6	7
Мастисан	71,8644	85,3	6130,0333	35,3	2536,81332	3593,22
Трифлон	65,7814	63,2	4157,3845	38,8	2552,31832	1605,066
Ентрол 10%	64,8251	110,3	7150,2085	53,3	3455,17783	3695,031
Біоферон	60,4696	120,5	7286,5868	63,2	3821,67872	3464,908
Гепатонік	51,33936	125,3	6432,8218	61,7	3167,63851	3265,183
Петлікс	49,08907	50,3	2469,1802	31,1	1526,67008	942,5101
Прафен плюс	44,9057	54,1	2429,3984	30,3	1360,64271	1068,756
Ампролінвет	41,6605	80,3	3345,3382	60,2	2507,9621	837,376
Спелімікс	41,5463	88,3	3668,5383	42,6	1769,87238	1898,666
Тримаст Форте	40,8289	92,1	3760,3417	77,3	3156,07397	604,2677
Вітафарм	39,2149	77	3019,5473	55,8	2188,19142	831,3559
Флосан 10%	32,8238	163	5350,2794	144,7	4749,60386	600,6755
Унісан	32,504	145	4713,08	107,9	3507,1816	1205,898
Кловерм	2,8643	170	486,931	101,3	290,15359	196,7774
Солікокс	2,4496	130	318,448	99,3	243,24528	75,20272
Біофлок	2,4138	78,6	189,72468	44,8	108,13824	81,58644
Місковіт Б	2,166	100	216,6	53,3	115,4478	101,1522
Доксітіл	1,83518	150	275,277	113,6	208,476448	66,80055
Бованклокс	1,6992	142,3	241,79616	130,8	222,25536	19,5408
Празіфен	1,6359	150	245,385	121,6	198,92544	46,45956
Тримікозін	1,3937	78	108,7086	47,9	66,75823	41,95037
Прафен плюс юніор	1,3671	320	437,472	195,3	266,99463	170,4774
Місковіт А	1,3501	200	270,02	75,8	102,33758	167,6824
Пірапразіт	1,21542	187	227,28354	113	137,34246	89,94108

Закінчення табл. 5

1	2	3	4	5	6	7
Метродек	1,2127	63,2	76,64264	45,9	55,66293	20,97971
Ампікол	1,13158	150	169,737	127,6	144,389608	25,34739
Діакокс	0,67872	30	20,3616	25,3	17,171616	3,189984
Біовіт	0,6751	80	54,008	62,9	42,46379	11,54421
Флосан 4%	0,40868	95	38,8246	65,4	26,727672	12,09693
Діазівет 60%	0,3938	99	38,9862	77,8	30,63764	8,34856
Усього	661,74391	×	63328,944	×	38576,9531	×

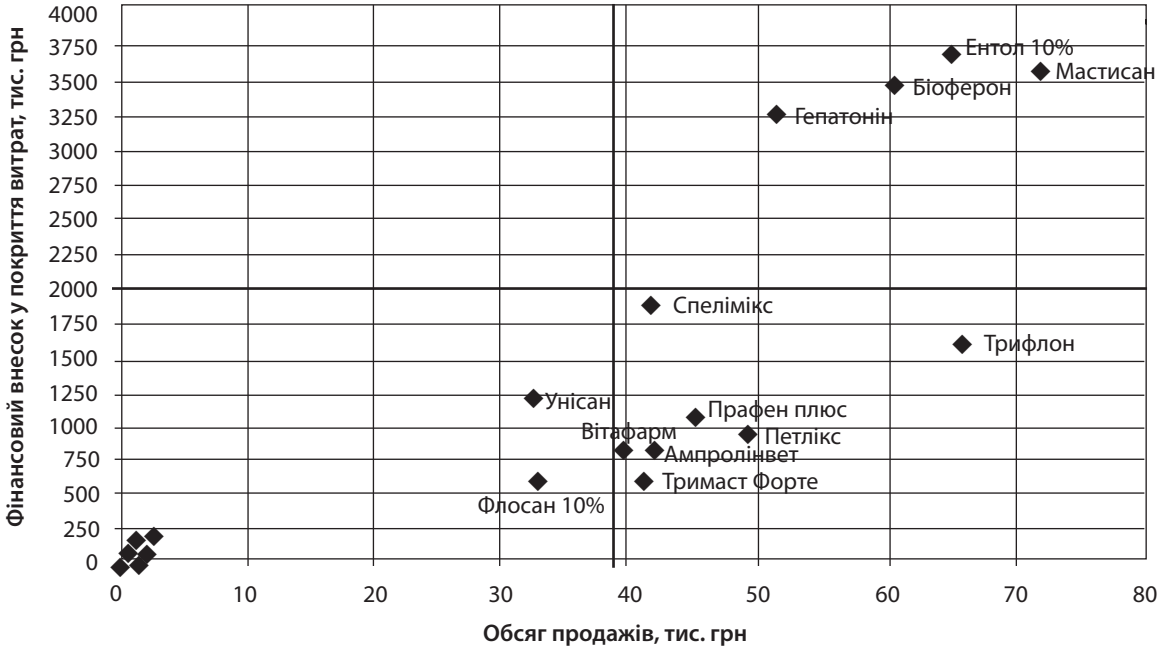

Рис. 3. Класифікація товарів за методом Дібба – Сімкіна

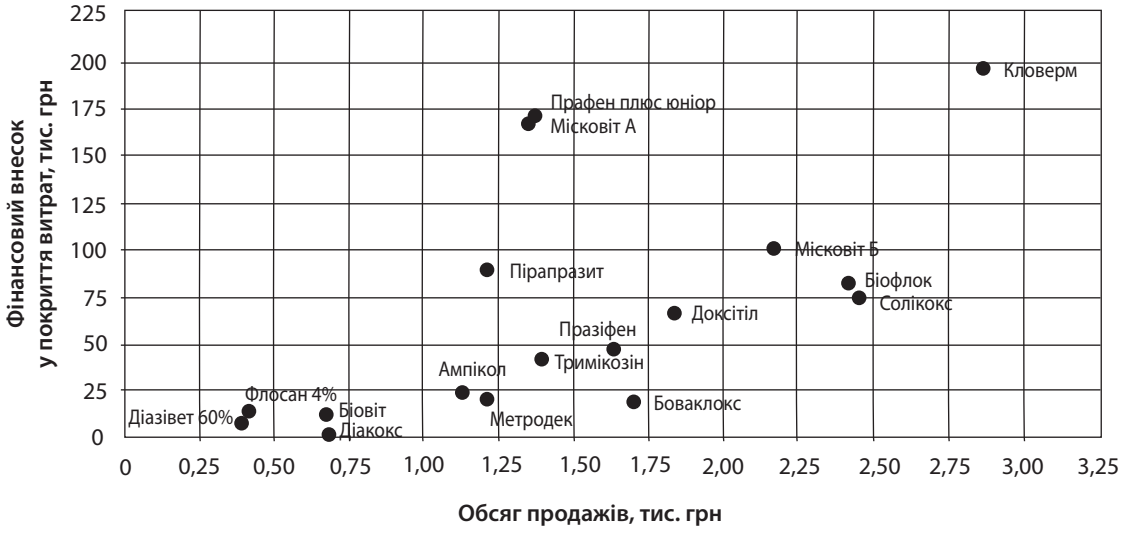

Рис. 4. Класифікація товарів за методом Дібба – Сімкіна (деталізована)

До групи С увійшли усі інші препарати. Вони складають майже половину препаратів, що випускає підприємство. Слід роздивитися можливості заміни низки товарів з даної групи, а також виключити з асортименту товари, що приносять найменший прибуток, якщо вони є не стратегічно важливими для товарної політики підприємства.

Для надання підприємству рекомендації з удосконалення структури товарного портфеля підприємства об'єднаємо результати трьох аналізів. Проведені дослідження та розрахунки дозволяють зробити висновок щодо необхідності зміни товарного асортименту, завдяки чому підприємство зможе отримати підвищений дохід порівняно з доходом від існуючого асортименту препаратів. Підприємству слід обрати концептуальний підхід до формування товарного асортименту на основі позитивістської теорії, яка ґрунтується на формуванні такого товарного асортименту, що володіє характеристиками, спрямованими на задоволення потреб певного сегмента.

Аналіз ринку препаратів України показав, що у сегменті «протимаститні препарати», «вітаміни і стимулюючі», «протимікробні засоби системної дії» існує обмежена кількість виробників, що можуть запропонувати препарати. Крім того, попит у цьому сегменті є незадоволеним, а отже, виникає необхідність імпортування препаратів з-за кордону.

Виробництво препаратів має свою специфіку: воно може бути освоєно в тому випадку, якщо препарат є власним винаходом або на нього був закінчений термін дії патенту. Саме наявність власних патентів, своєї рецептури дозволяє підприємству ТОВ «АТ Біофарм» мати конкурентні переваги у певних сегментах, модифікувавши асортименту політику.

Проведений трьома методами аналіз товарної політики підприємства дозволяє зробити висновок, що саме такі групи препаратів, як «вітаміни і стимулюючі», «протимікробні засоби системної дії», «протимікробні засоби, що діють у шлуково-кишковому тракті» займають найбільшу частку у структурі продажу підприємства. Отже, по цих групах необхідно провести фінансування задля нарощення кількості препаратів. Обладнання на підприємстві має завантаження 75 %, що може дозволити збільшити обсяг виробництва на 25 % без закупівлі додаткового обладнання. Для групи «протимікробні засоби» необхідна оренда або придбання додаткових потужностей. Група «антианемічні препарати» має достатньо низькі обсяги реалізації, порівняно з іншими, і низький попит, тому розширення виробництва є недоцільним.

Група протимаститних препаратів є найменш рентабельною, тому підприємству слід обрати один з таких варіантів: зняття з виробництва або налагодження комунікаційної, збутової політики, що може включати укладання договорів з ветеринарними клініками, фермерами, господарськими підприємствами на поставку цих препаратів. Зазначимо, що цей сегмент недостатньо повно задовольняється конкурентами. Такий препарат, як Мастисан, є лідером серед препаратів. Інші препарати з цієї групи мають найменші обсяги реалізації.

Підприємству рекомендується зняти з виробництва такі препарати: Прафен плюс юніор, Місковіт А, Флосан 4%. Вони мають високу собівартість виготовлення, а от особливого попиту не спостерігається. Тому кошти, що використовуються на їх виробництво, доцільніше спрямувати на укріплення лідерства у визначених сегментах.

Особливу увагу рекомендується приділити групі антигельминтиків. Перелік товарних пропозицій по цій групі є низьким, тоді як конкуренти мають в ній у три рази більше найменувань.

Отже, визначено, що діюча товарна політика підприємства, яка ґрунтується на концентруванні на різних сегментах, є незадовільною. Прибуток підприємства постійно знижується. Рекомендовано введення стратегії концентрації в одній сфері (концентрований маркетинг). У визначених сегментах підприємство зможе наростити обсяги виробництва та отримати більш високі прибутки порівняно з теперішнім. Реалізація більшого обсягу препаратів може бути досягнена за рахунок: організації конкурсів (тендерів) на закупівлю препаратів; заключення контрактів на поставку препаратів у ветеринарні клініки, аптеки; поставки вітамінних сумішів та кормів у приватні господарські підприємства. Збільшення поголів'я тварин, клінік, аптек дозволить отримати значні прибутки в майбутньому.

Таким чином, представлені в роботі методичні рекомендацій щодо структури товарного портфеля підприємства відрізняються комплексністю управлінських рішень, що приймаються, значною практичною спрямованістю. Детальний опис специфіки поєднання декількох методів формування товарного асортименту: сполучений XYZ – ABC-аналіз, адаптована матриця БКГ, метод Дібба – Сімкіна супроводжується реальним прикладом з практики роботи вітчизняного підприємства на ринку ветеринарних препаратів та наданням йому методичних рекомендацій щодо формування його товарного асортименту. Усе вищевказане дозволить підвищити якість розробки товарної політики підприємства. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер / Пер. с англ. С. Жильцов. – СПб. : Питер, 2012. – 814 с.

2. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг / Пер. с англ. и ред. В. Б. Колчанов. – СПб. : Питер, 2011. – 718 с.

3. Должанский И. З. Управление ассортиментным портфелем торгового предприятия: оптимизационный подход : монография / И. З. Должанский, В. Н. Лозюк. – Донецк : Ноулидж. Донец. отделение, 2013. – 174 с.

4. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика промислового підприємства: управління стратегіями диверсифікації : монографія / С. М. Ілляшенко, Г. О. Пересадько. – Суми : Університетська книга, 2009. – 327 с.

5. Крипак Е. М. Методы анализа ассортиментной политики производственного предприятия / Е. М. Крипак, Т. Н. Шаталова, В. Н. Шепель // Вестник ОГУ. Серия: Экономические науки. – 2012. – № 1 (137). – С. 126–130.

6. Холодний Г. О. Організаційно-економічний механізм реалізації товарної інноваційної політики : монографія / Г. О. Холодний, М. А. Борисенко. – Х. : ХНЕУ, 2009. – 195 с.

7. Беленов О. Н. Типология методов управления ассортиментом продукции / О. Н. Беленов, Т. М. Бугаева // Современная экономика: проблемы и решения. – 2010. – № 1 (1). – С. 69–76.

8. Бугас Н. В. Аналіз факторів, що впливають на формування товарного асортименту / Н. В. Бугас // Ефективна економіка. – 2013. – № 11. – С. 29–33.

REFERENCES

Belenov, O. N., and Bugaeva, T. M. "Tipologiia metodov upravleniia assortimentom produktsii" [Typology management product range]. *Sovremennaia ekonomika: problemy i resheniia*, no. 1 (1) (2010): 69-76.

Buhas, N. V. "Analiz faktoriv, shcho vplyvaiut na formuvannia tovarnoho asortymentu" [Analysis of factors influencing the product range]. *Efektyvna ekonomika*, no. 11 (2013): 29-33.

Dolzhanskiy, I. Z., and Loziuk, V. N. *Upravlenie assortimentnym portfelem torgovogo predpriiatiia: optimizatsionnyy podkhod* [Managing product portfolio trading companies: optimization approach]. Donetsk: Noulidzh, 2013.

Illiashenko, S. M., and Peresadko, H. O. *Marketynhova tovarna polityka promyslovoho pidpryiemstva: upravlinnia stratehiiamy dyversyfikatsii* [Marketing commodity policy of industrial enterprise: management strategies of diversification]. Sumy: Universytetska knyha, 2009.

Kripak, E. M., Shatalova, T. N., and Shepel, V. N. "Metody analiza assortimentnoy politiki proizvodstvennogo predpriiatiia" [Methods of analysis of assortment policy of industrial enterprise]. *Vestnik OGU. Seriia «Ekonomicheskie nauki»*, no. 1 (137) (2012): 126-130.

Kholodnyi, H. O., and Borysenko, M. A. *Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm realizatsii tovarnoi innovatsiinoi polityky* [Organizational and economic mechanism of realization of marketable innovation policy]. Kharkiv: KhNEU, 2009.

Kotler, F., and Keller, K. L. *Marketing. Menedzhment* [Marketing. Management]. St. Petersburg: Piter, 2012.

Lamben, Zh.-Zh., Chumpitas, R., and Shuling, I. *Menedzhment, orientirovannyy na rynok* [Management, market-oriented]. St. Petersburg: Piter, 2011.

УДК 658.012

ОЦІНЮВАННЯ НЕОБХІДНОЇ СКЛАДНОСТІ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

© 2015 **ІЛЛЯШЕНКО О. В.**

УДК 658.012

Ілляшенко О. В. Оцінювання необхідної складності системи економічної безпеки підприємства

Надане авторське визначення поняття «система економічної безпеки підприємства» (СЕБП). Уточнено зміст поняття «необхідна складність системи економічної безпеки підприємства». Надано детермінанти, що визначають складність СЕБП. Описано режими функціонування системи економічної безпеки підприємства. Розроблено модель оцінювання необхідної складності СЕБП, в якій оцінка представлена результуючим показником. Кожну з детермінант системи для використання у пропонованій моделі оцінено за квазікількісною шкалою, для чого використано п'ятипозиційну дискретну ординальну шкалу. Для зменшення суб'єктивності оцінки надано вербальний опис градацій детермінант СЕБП з урахуванням їхнього стимулюючого або дестимулюючого впливу. Для визначення вагових коефіцієнтів детермінант моделі використано метод аналізу ієрархій. Для математично обґрунтованого виділення інтервалів інтерпретації результуючого показника необхідної складності системи економічної безпеки підприємства використано формулу Стерджеса. Надано вербальну шкалу інтерпретації результуючого показника необхідної складності СЕБП.

Ключові слова: *підприємство, економічна безпека, система, складність, оцінювання, детермінанта, режим, модель, показник, інтерпретація.*
Табл.: *9.* ***Формул:*** *3.* ***Бібл.:*** *14.*

Ілляшенко Олена Вікторівна *– кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та прикладної статистики, Інститут хімічних технологій Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля (вул. Леніна, 31, Рубіжне, Луганська область, 93009, Україна)*
E-mail: *evi.1972@mail.ru*

УДК 658.012

Ильяшенко Е. В. Оценка необходимой сложности системы экономической безопасности предприятия

Приведено авторское определение понятия «система экономической безопасности предприятия» (СЭБП). Уточнено содержание понятия «необходимая сложность системы экономической безопасности предприятия». Показаны детерминанты, определяющие сложность СЭБП. Описаны режимы функционирования системы экономической безопасности предприятия. Разработана модель оценки необходимой сложности СЭБП, в которой оценка представлена результирующим показателем. Каждая из детерминант системы для использования в предлагаемой модели описана по квазиколичественной шкале, для чего использована пятипозиционная дискретная ординальная шкала. Для уменьшения субъективности оценки предоставлено вербальное описание градаций детерминант СЭБП с учетом их стимулирующего или дестимулирующего влияния. Для определения весовых коэффициентов детерминант модели использован метод анализа иерархий. Для математически обоснованного выделения интервалов интерпретации результирующего показателя необходимой сложности системы экономической безопасности предприятия использована формула Стерджеса. Представлена вербальная шкала интерпретации результирующего показателя необходимой сложности СЭБП.

Ключевые слова: *предприятие, экономическая безопасность, система, сложность, оценка, детерминанта, режим, модель, показатель, интерпретация.*
Табл.: *9.* ***Формул:*** *3.* ***Библ.:*** *14.*

Ильяшенко Елена Викторовна *– кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики предприятия и прикладной статистики, Институт химических технологий Восточноукраинского национального университета им. В. Даля (ул. Ленина, 31, Рубежное, Луганская область, 93009, Украина)*
E-mail: *evi.1972@mail.ru*

UDC 658.012

Illiashenko O. V. Estimating the Necessary Complexity of the System of Economic Security of Enterprise

The author's definition of «System of Economic Security of Enterprise» (SESE) has been presented. The meaning of «necessary complexity of the system of economic security of enterprise» has been clarified. The determinants, which specify the complexity of the SESE have been displayed. The modes of functioning of the system of economic safety of enterprise have been described. A model for estimating the necessary complexity of the SESE, in which the estimate is represented by the resulting indicator, has been developed. Each determinant of the system, intended for use in the proposed model, was described according to a semi-quantitative scale, with use of a five-position discrete ordinal scale. To reduce the subjectivity of the estimate, a verbal description of the gradations for the determinants of the SESE, which considers their stimulating or destimulating effect, has been provided. To determine the weighing coefficients in terms of the model's determinants, the method of analysis of hierarchies was used. With purpose of the mathematically substantiated selection of the intervals for interpretation of the result indicator of the necessary complexity of the system of economic security of enterprise the Sturges' formula was used. A verbal scale for interpretation of the result indicator of the necessary complexity of the SESE has been provided.

Key words: *enterprise, economic security, system, complexity, estimate, determinant, mode, model, indicator, interpretation.*
Tabl.: *9.* ***Formulae:*** *3.* ***Bibl.:*** *14.*

Illiashenko Olena V. *– Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business Economics and Applied Statistics, Institute of Chemical Technology of East-Ukrainian National University named after V. Dahl (vul. Lenina, 31, Rubizhne, Luhansk region, 93009, Ukraine)*
E-mail: *evi.1972@mail.ru*