

## ОПТИМІЗАЦІЯ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

© 2014 ВЕРБА В. А., ЛІЩИНЬСКА В. В.

УДК 658.628.011.1.012.12

Верба В. А., Ліщинська В. В.

### Оптимізація товарного портфеля як чинник підвищення економічної ефективності виробничого підприємства

Метою статті є дослідження методичних аспектів оптимізації продуктового портфеля підприємств хлібопекарської промисловості, як чинника економічної ефективності їх діяльності. У статті уточнено сутність понять «товарний асортимент» та «продуктовий портфель». Обґрунтована актуальність зміни управлінського підходу до товарної політики виробничого підприємства: з управління товарним асортиментом на управління продуктивним портфелем. Запропоновано визначати економічну ефективність при оптимізації товарного портфеля, яка включає не тільки критерії фінансової ефективності, але й соціальної відповідальності і маркетингової результативності. Узагальнено практику і визначено проблематику управління асортиментом на вітчизняних промислових підприємствах, що є виробниками хліба та хлібобулочних виробів. Проаналізовано продуктивний портфель ПАТ «Коростенський хлібозавод» за методами АВС-аналізу, XYZ-аналізу та запропоновані принципи і методи його оптимізації.

**Ключові слова:** продуктивний портфель, асортимент, управління портфелем, АВС-аналіз, XYZ-аналіз, оптимізація товарного портфеля, хлібопекарська промисловість, економічна ефективність оптимізації товарного портфеля

Табл.: 3. Бібл.: 8.

**Верба Вероніка Анатоліївна** – доктор економічних наук, професор, професор, кафедра стратегії підприємств, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)

Email: v\_verba@ukr.net

**Ліщинська Вікторія Валеріївна** – здобувач, кафедра стратегії підприємств, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)

Email: victoria.leshchinska@gmail.com

УДК 658.628.011.1.012.12

UDC 658.628.011.1.012.12

### Верба В. А., Лещинская В. В. Оптимизация товарного портфеля как фактор повышения экономической эффективности производственного предприятия

Целью статьи является исследование методических аспектов сбалансированности продуктового портфеля предприятий хлебопекарной промышленности как фактора экономической эффективности их деятельности. В статье уточнено определение понятий «товарный ассортимент» и «продуктовый портфель». Определены критерии и методы формирования продуктового портфеля производственного предприятия, а также критерии эффективности товарных портфелей. Обоснована актуальность изменения управленческого подхода относительно товарной политики производственного предприятия: от управления товарным ассортиментом до управления продуктовым портфелем. Проанализирована практика управления ассортиментом промышленными производителями хлеба и хлебобулочных изделий. Обобщены основные подходы, которые используют руководители исследуемых предприятий при принятии управленческих решений относительно структуры товарного портфеля. Проанализирован продуктивный портфель ПАТ «Коростенский хлебозавод» методами АВС-анализа, XYZ-анализа и определены основные направления его оптимизации.

**Ключевые слова:** продуктивный портфель, ассортимент, управление портфелем, АВС-анализ, XYZ-анализ, оптимизация товарного портфеля, хлебопекарная промышленность

Табл.: 3. Библ.: 8.

**Верба Вероника Анатольевна** – доктор экономических наук, профессор, профессор, кафедра стратегии предприятий, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03068, Украина)

Email: v\_verba@ukr.net

**Лещинская Виктория Валерьевна** – соискатель, кафедра стратегии предприятий, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03068, Украина)

Email: victoria.leshchinska@gmail.com

### Verba V. A., Lishchynska V. V. Optimization of Commodities Portfolio as a Factor in Increasing the Economic Efficiency of Production Enterprise

The article is aimed to study the methodical aspects of the balance of products portfolio of enterprises of the baking industry as a factor of economic efficiency of their activities. The article clarifies definition of the terms «range of products» and «products portfolio». Criteria and methods of forming the products portfolio of production enterprise, as well as criteria of efficiency of commodities portfolios, have been determined. The relevance of change of the management approach to enterprise's product policy has been substantiated: from managing the range of products to products portfolio management. Management practices, related to range of products from industrial producers of bread and bakery products, were analyzed. The main approaches, used by directors of the studied enterprises in making management decisions about the structure of commodities portfolio, have been summarized. The products portfolio of JSC «Korostenskii hlibozavod» was analyzed by means of ABC and XYZ methods, the main directions for its optimization has been identified.

**Keywords:** products portfolio, range of products, portfolio management, ABC-analysis, XYZ-analysis, optimization of commodities portfolio, bakery industry

Tabl.: 3. Bibl.: 8.

**Verba Veronika A.** – Doctor of Science (Economics), Professor, Professor, Department strategy of enterprises, Kyiv National Economic University named after. V. Getman (pr. Peremogy, 54/1, Kyiv, 03068, Ukraine)

Email: v\_verba@ukr.net

**Lishchynska Victoria V.** – Applicant, Department of Enterprise Strategies, Kyiv National Economic University named after. V. Getman (pr. Peremogy, 54/1, Kyiv, 03068, Ukraine)

Email: victoria.leshchinska@gmail.com

**Вступ.** За умов зростаючого динамізму умов господарювання та посилення конкуренції загострюються питання пошуку підприємствами конфігурації ціннісної пропозиції, яка б забезпечила не тільки задоволення потреб своїм клієнтам, але й фінансову стабільність. Тому принципи і методи формування продуктового портфеля, інструменти оптимізації асортименту набувають особливої уваги з боку менеджменту підприємств. Особливої актуальності ці питання набувають для підприємств, які виробляють продукцію, ціноутворення на яку регулює держава. Складність урахування розмаїття чинників впливу на процес планування асортименту виробничого підприємства за умов невизначеності, багатоаспектності завдань, які вирішуються під час формування товарного портфеля, потребують пошуку відповідних методичних принципів та аналітичного інструментарію оптимізації товарного портфеля задля забезпечення підвищення економічної ефективності його діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управлінські рішення щодо формування товарного портфеля традиційно знаходяться у полі дослідження науковців і практиків, оскільки актуальність питань вибору стратегічних і фінансових цілей підприємства передбачає обґрунтування маркетингових і виробничих рішень при формуванні конкурентної стратегії та товарної політики. У розробку теорії формування товарного портфеля значний внесок зробили зарубіжні вчені Р. Дж. Купер, С. Дж. Еджет, Е. Дж. Кляйншмідт, П. Еванс, С. Б. Граве, Д. А. Йорк, Г. Ассель, Б. Берман, Б. Вейтц, Е. Дихтль, К. Ланкастер, Т. Левіт, Х. Хершген, А. І. Веселов, А. В. Силаков, Н. С. Іващенко, Н. І. Ісайчиков та інші. Питанням товарного асортименту та управління товарним портфелем присвятили свої наукові праці такі вітчизняні науковці як В. Кардаш, О. Зозульов, І. Бланк, Ю. Васютинська, Т. Красовська, З. Герасимчук, О. Задерейко, О. Коломієць, Н. Радіонова та інші.

**Мета дослідження.** Критичний аналіз публікацій, присвячених оптимізації товарного портфеля підприємства, дає можливість стверджувати про значне розмаїття поглядів на процес формування оптимального товарного портфеля, практичну відсутність уваги науковців питанням стратегічних чинників впливу на формування асортименту (на відміну від фінансових і маркетингових аспектів). Враховуючи дефіцит наукових досліджень щодо формування товарного портфеля виробничих підприємств та виявлення особливостей оптимізації асортименту виробників хліба і хлібобулочних виробів, для яких державне регулювання ціни на так звані «соціальні сорти» стає найсуттєвішим фактором при прийнятті управлінських рішень, вважаємо необхідним зосередити свою увагу на методичних аспектах збалансованості продуктового портфеля підприємств хлібопекарської промисловості, як чиннику економічної ефективності їх діяльності.

**Результати дослідження.** Традиційним у вітчизняній літературі та виробничій сфері є використання термінів «товарний асортимент», «товарна номенклатура», під якими розуміють сукупність всіх асортиментних груп і товарних одиниць, що пропонуються виробником для реалізації.

В англійській літературі використовують терміни «product-mix», «product line». Відмінним від них є термін «товарний портфель» (англ. product portfolio), який передбачає формування сукупності товарів підприємства за рівнем їх рентабельності, етапів життєвого циклу, ринкових позицій і перспектив.

Вважаємо, що використання термінів «товарний асортимент» і «товарний портфель» як синонімів є недоречним, оскільки розгляд сукупності всіх товарів підприємства як «портфеля» означає зовсім інший підхід до розуміння особливостей його формування, що спрямований на досягнення встановлених стратегічних цілей, максимізації корисності пропозиції та зменшення ризику [1]. Для товарного портфеля важливо не тільки те, які товари до нього входять, а також і те, які співвідношення наявні між певними товарами і групами товарів, оскільки це впливає на його збалансованість.

У західній літературі навіть виділено окрему сферу управлінських рішень (product portfolio management), яка охоплює всі аспекти управління товарним портфелем компанії (при цьому товари розглядаються як проекти, які можуть підтримуватись або скасовуватись). Відповідно управління портфелем (portfolio management) являє собою динамічний процес прийняття рішень, за допомогою якого список діючих продуктових проектів підприємства постійно оновлюється і переглядається [1].

Управління товарним портфелем забезпечує підприємству підтримку його конкурентних позицій та зв'язок між відбором товарів і конкурентною стратегією. Його здійснюють з метою максимізації загальної цінності (вартості), створеної портфелем, під час балансування між ризикованістю і продуктивністю.

Портфельний підхід до управління процесом визначення структури товарів підприємства дає змогу оцінити товарний портфель за різними критеріями і віднести його до певного типу. Формування продуктового портфеля передбачає певні управлінські дії щодо роботи з окремим товаром, які означають процес обґрунтування включення нового товару до товарного портфеля, виведення товару, а також модифікації наявних товарів і зміни структури портфеля [1].

Вважаємо, що формування товарного портфеля виробничого підприємства має базуватися на таких основних засадах:

- 1) процес формування товарного портфеля має враховувати технічні, технологічні можливості виробництва, доступну ресурсну базу (сировинне, фінансове, трудове забезпечення);
- 2) формування товарного портфеля має базуватися на оцінюванні рівня задоволення клієнтів і споживачів створеної ціннісної пропозиції підприємства та передбачати можливість адаптації товарних пропозицій внаслідок динамічності ринкових умов;
- 3) управління товарного портфеля має бути безперервним, гармонізованим з конкурентною стратегією підприємства, враховувати вплив зовнішніх (ринкових) і внутрішніх (ресурсних) можливостей

підприємства, різні стратегічні і функціональні аспекти оцінювання товарного портфеля.

- 4) товарний портфель має будуватися на принципах збалансованості, з урахуванням стадій життєвого циклу продуктивних груп і окремих асортиментних позицій, з урахуванням особливостей управлінського впливу на зовнішні і внутрішні чинники функціонування і розвитку підприємства в короткостроковому і довгостроковому періодах.
- 5) прийняття рішення має здійснюватися на основі якісної інформації – достовірної, повної, адекватної, об'єктивної та актуальної; особи, що приймають ці рішення, мають використовувати не тільки фактичні, а й прогнозні дані.

Для формування товарного портфеля існує досить значна кількість методів [2; 3; 4; 5], що можна об'єднати в три основні групи: методи споживчих переваг, методи економічного та портфельного аналізу (табл.1). Для досягнення високих результатів, компанія можуть сполучати методи оптимізації товарного портфеля компанії, здійснюючи при цьому критичний порівняльний аналіз.

Прагнучи до досконалості та забезпечення найкращого товарного портфеля, під час його формування виникає питання в оптимізації. Вважаємо, що оптимізація товарного портфеля – це процес знаходження такого складу і поєднання сукупності товарів компанії, яке забезпечує досягнення максимально можливої економічної ефективності для підприємства за певних зовнішніх і внутрішніх

Таблиця 1

Методи формування товарного портфеля підприємства

Група	Підгрупа	Методи
Методи виявлення споживчих переваг	Маркетингові	Методи спостереження залежно від стадії і форми вияву споживчих переваг; модель Розенберга; методи зіставлення необхідного і реального профіля; модель з ідеальною точкою; матриця спільних покупок; метод побудови простору сприйняття продукту споживачами.
Методи економічного аналізу	Економіко-математичні методи	Лінійна економіко-математична модель; методи динамічного програмування; методи теорії нечітких множин; метод статистичних кореляцій; методики імітаційного моделювання; метод теорії ігор.
	Класифікаційні методи	ABC-аналіз; XYZ-аналіз; сполучений ABC-XYZ-аналіз; метод Дібба-Симкіна; матриця Маркон.
	Інші методи економічного аналізу	Ранжування товарних груп; аналіз рентабельності продукції; операційного аналізу; методу експертних оцінок.
Методи портфельного аналізу	Методи життєвого циклу	Метод аналізу за допомогою життєвого циклу товарів.
	Матричні методи	Матриця BCG; матриця McKinsey; модель ADL; матриця «темпи росту підприємства – темпи росту ніші»; матриця розробки товару; матриця конкуренції за М. Портером; «товар-ринки» за Ансофом.

умов та обмежень та відповідає стратегічним орієнтирам компанії [1].

При прийнятті рішення про структуру товарного портфеля необхідно керуватися не тільки міркуваннями фінансової ефективності, але і враховувати стратегічні і соціальні орієнтири компанії. Тому підприємства змушені балансувати між власними інтересами та інтересами клієнтів, обираючи методи формування товарного портфеля.

Для споживача оптимальний товарний портфель виступає сукупністю товарів, що відповідає їх потребам та вимогам, несучи корисний ефект від їх використання; а для виробника – це оптимальна сукупність товарів, які перебувають на різних стадіях життєвого циклу, здатні максимально задовольнити зростаючі потреби за усіма основними та додатковими ознаками, з урахуванням ресурсних, виробничих можливостей та економічної доцільності виробництва [3]. Не можна забувати також, що продуктивний портфель підприємства впливає не тільки на прямий рівень продажів, але й на такі фактори як репутація компанії, довгострокова лояльність до торгівельної марки, пізнаваність бренду.

Питання формування оптимального асортименту продукції є особливо важливим для виробників хліба і хлібобулочних виробів, оскільки потреби і смаки покупців досить різноманітні [6; 7; 8]. З одного боку, глибокий і насичений асортимент створює умови для якісного задоволення потреб покупців різних сегментів ринку, проте, з іншого боку, підприємству необхідно забезпечити найбільш ефективне використання своїх матеріальних, технологічних, фінансових та інших ресурсів. Ця проблема турбує керівників будь-якого підприємства, оскільки вони повинні постійно робити вибір між підвищенням ефективності виробництва і відповідним зростанням прибутку та створенням нової якості ціннісної пропозиції для споживачів.

Існуюча полеміка навколо сутнісного наповнення категорії «ефективність», наявність різноманітних методичних принципів до її оцінювання вимагає уточнення нашої авторської позиції щодо визначення економічної ефективності діяльності підприємств – виробників хліба. Внаслідок особливого режиму функціонування підприємств хлібопекарної промисловості в Україні, пропонуємо розрізняти три сфери, в яких визначається ефективність

їх діяльності: 1) фінансові результати організації; 2) взаємовідносини з клієнтами (бренд, лояльність споживачів); 3) соціальна відповідальність бізнесу (турбота про здоров'я населення, недопущення використання при виробництві хліба синтетичних харчових добавок, поліпшувачів борошна, консервантів барвників тощо). Такий підхід дає можливість оцінювати економічну ефективність діяльності виробників хліба крізь призму фінансових, маркетингових і соціальних результатів, які мають стратегічну цінність для довгострокової перспективи функціонування підприємств на ринку. Отже, при формуванні товарного портфеля виробничого підприємства варто серед критеріїв його оптимізації враховувати не тільки критерії фінансової ефективності, але й соціальної відповідальності і маркетингової результативності.

Характерною тенденцією останніх років в Україні є зниження споживання хлібопродуктів та відповідне падіння виробництва хліба і хлібобулочних виробів, що зумовлює загострення конкуренції між виробниками. Діяльність виробників хліба і хлібобулочних виробів регулюється державою. Регулювання стосується ціноутворення, а саме визначення граничної норми рентабельності на масові соціальні сорти хліба, який виготовляється з борошна першого та другого ґатунку. Державні обмеження на фоні зростання цін на основні складові для виробництва продукції, таких як борошно та енергоносії, суттєво впливає на зниження рівня рентабельності підприємств.

Аналізуючи ринкову ситуацію у галузі, рівень конкуренції, зазначимо, що на ринку діє значна кількість міні-пекарень, які працюють в тіншовому секторі, нерідко ігноруючи дотримання державних вимог виробництва та ціноутворення. Проте міні-пекарні у процесі формування цінової політики вимушені орієнтуватись на встановлену регулятором ринку занижену ціну масових сортів хліба промислових виробників. Ціновий тиск на продукцію дрібних виробників хліба призвів до активного пошуку методів зниження виробничих витрат. Сьогодні для скорочення витрат міні-пекарні суттєво змінюють технологію виробництва, використовують різноманітні харчові добавки, поліпшувачі борошна, консерванти, барвники, економлять на санітарно-гігієнічних заходах, що вкрай негативно впливає на здоров'я населення.

Для посилення конкурентних позицій велики і середні гравці ринку, промислові виробники хліба і хлібобулочних виробів (ПАТ «Київхліб», ПАТ «Житомирський комбінат хлібопродуктів», ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод», ПАТ «Овруцький хлібозавод», ТОВ «Бердичівський хлібозавод», ПАТ «Коростенський хлібозавод», Білоцерківський, Макарівський, Сквирський, Фастівський хлібозаводи) обирають стратегію диференціації, яка реалізується переважно через постійне розширення асортименту. Зазначимо, що виробники хліба практично ігнорують такі фактори диференціації, як створення або посилення багатогранності споживчої якості своїх товарів, доданої вартості для клієнтів і споживачів, за які вони готові платити вищу ціну.

Проведенні дослідження практики прийняття управлінських рішень щодо формування асортименту на вітчизняних промислових підприємствах – виробниках

хліба і хлібобулочних виробів, а також узагальнення методів формування товарної політики, які використовує менеджмент цих підприємств, дає можливість визначити підходи, що використовуються керівництвом при прийнятті управлінських рішень щодо політики та товарного портфеля підприємства. Сформуємо особливості процесу формування товарного портфеля, які притаманні управлінській практиці на вітчизняних підприємствах, що є виробниками хлібу:

- відсутність цілеспрямованого управління життєвим циклом продукції, слабка маркетингова обґрунтованість товарної і цінової політики, практично відсутня комунікаційна політика та проактивна збутова політика;
- динамічність ринкових запитів, яка позначається на необхідності оновлення асортименту продукції і вимагає підвищеної гнучкості виробничої техніко-технологічної бази;
- складність прогнозування зміни попиту споживачів за умов невизначеності та методичної незброєності менеджменту підприємств при обґрунтуванні управлінських рішень щодо формування товарного портфеля, інформаційно-аналітичних методів і моделей оптимізації асортименту підприємства;
- наявність дисбалансу між фінансовими і соціальними критеріями вибору структури товарного портфеля, слабкий вплив стратегічних чинників при формуванні управлінських рішень при формуванні оптимального продуктового портфеля хлібопекарських підприємств.

Значно ускладнює оптимізацію товарних портфелів підприємств хлібопекарної галузі той факт, що управління асортиментом має відбуватися не тільки з урахуванням фінансових результатів діяльності, а й соціальної відповідальності бізнесу (неможливості відмови від виробництва соціальних сортів хліба, недопущення використання при виробництві хліба синтетичних харчових добавок, поліпшувачів, консервантів, барвників).

Застосовуючи методи контент-аналізу, справедливого компромісу, рівномірної оптимізації товарного портфеля виробничого підприємства, вважаємо за необхідне застосовувати модель економічної ефективності оцінювання, яка будується на гармонізації критеріїв фінансової доцільності, соціальної відповідальності і стратегічної перспективності оцінювання конфігурації товарного портфеля підприємства. Проілюструємо цей методичний підхід для обґрунтування пропозиції щодо оптимізації продуктового портфеля ПАТ «Коростенський хлібозавод».

Проведений аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства виявив незадовільні фінансові результати діяльності підприємства. Останні три роки підприємство є збитковим (згідно з фінансовою звітністю за 2013 р., збитки підприємства становили 1025 тис. грн). Однією з основних причин збитковості підприємства є наявність значної кількості низькорентабельної (за валовим прибутком) продукції (42,4 % товарного портфеля), яка підлягає державному регулюванню. До продуктового портфеля підприємства входять такі групи продуктів: хліб чорний,

Таблиця 2

## АВС-аналіз асортименту ПАТ «Коростенський хлібозавод»

Обсяги продажів Групи товарів	2011 р.		2012 р.		2013 р.		Група
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Хліб чорний	12658,8	37,0	15456,4	37,5	16187,5	37,0	A
Хліб білий	8211,1	24,0	9686,0	23,5	10500,0	24,0	A
Торти	5816,2	17,0	7419,1	18,0	8750,0	20,0	A
Батон	2223,8	6,5	2885,2	7,0	3062,5	7,0	B
Булки	1026,4	3,0	1236,5	3,0	1093,8	2,5	B
Плюшки	1026,4	3,0	1030,4	2,5	1006,3	2,3	B
Витушки	855,3	2,5	824,3	2,0	787,5	1,8	B
Рулетки	684,3	2,0	700,7	1,7	656,3	1,5	B
Тістечка	513,2	1,5	412,2	1,0	700,0	1,6	C
Хліб дієтичний	581,6	1,7	412,2	1,0	218,8	0,5	C
Бісквіт	102,6	0,3	206,1	0,5	87,5	0,2	C
Слойка	171,1	0,5	288,5	0,7	218,8	0,5	C
Печиво	68,4	0,2	206,1	0,5	262,5	0,6	C
Кекси	171,1	0,5	329,7	0,8	131,3	0,3	C
Короваї	102,6	0,3	123,7	0,3	87,5	0,2	C
Усього	34213,0	100,0	41217,0	100,0	43750,0	100,0	-

хліб білий, хліб дієтичний, батон, булка, плюшка, витушка, рулетка, слойка, кекс, бісквіт, короваї, торт, тістечка, печиво.

За даними АВС-аналізу (табл. 2), основну частку обсягів продажу підприємства (61 %) забезпечують три види продукції: хліб чорний (37,0 %), білий хліб (24,0 %), торти (20,0 %). Найменший валовий дохід підприємству приносять такі групи продуктів як бісквіти (0,2 %) та короваї (0,2 %). Найбільш стабільним попитом, за даними ХYZ-аналізу (табл. 3), користуються такі групи товарів як булки, плюшки, витушки, рулетки (група X). Найменш стабільний попит (група Z) на тістечка, дієтичний хліб, бісквіти, слойки, печиво та кекси, але при цьому попит на печиво має тенденцію до суттєвого зростання.

Враховуючи стратегічні орієнтири розвитку бізнесу та необхідність забезпечення фінансової беззбитковості функціонування ПАТ «Коростенський хлібозавод», підприємство потребує використання технології управління продуктивним портфелем (product portfolio management). Її застосування дасть можливість сегментувати ринок, сформувати кластери клієнтів і споживачів з уточненням їх потреб і очікувань, яке дозволить сформувати диференційовану ціннісну пропозицію.

За допомогою матричних моделей, методів сегментації на ринку хлібобулочних виробів доцільно виділяти різні продуктивні групи за характером споживчої поведінки, цінової та нецінової конкуренції. Таке позиціонування змусило нас виділити у товарному асортименті виробників хліба такі товарні групи, як печиво, торти, тістечка

і відносити їх до ринку кондитерської продукції, який за своїми конкурентними характеристиками та поведінкою споживачів має істотні відмінності, які варто враховувати при обґрунтуванні маркетингових рішень керівництву підприємства.

Для забезпечення фінансової ефективності пропонуємо використовувати багатокритеріальні математичні моделі економічного аналізу й оптимізації товарного портфеля, які дозволять забезпечити прибуткову роботу підприємства як у короткостроковому, так і довгостроковому періоді. Застосування оптимізаційних моделей за критерієм економічної ефективності (яка включає як фінансову, так і соціальну складову) потребує зміни структури товарного портфеля, пов'язаної з активним розширенням присутності підприємства на кондитерському сегменті, розширенні асортименту печива новими видами, що, за прогнозами динаміки ринку, дозволить збільшити продажі і забезпечити зростання валового прибутку на 5 %.

Внаслідок суттєвого обмеження використання принципів фінансової оптимізації продуктового портфеля ПАТ «Коростенський хлібозавод», як соціально відповідальним підприємством, яке має виробляти соціальні низькорентабельні види хлібу, дотримуватися стандартів якості, не використовувати харчові добавки, поліпшувачі борошна, консерванти для зниження собівартості продукції, підприємство змушено шукати також інші шляхи підвищення економічної ефективності діяльності. Фінансові засади успішного функціонування передусім мають бути переведені у площину управління витрат, зокрема пошуку резер-

XYZ-аналіз асортименту ПАТ «Коростенський хлібозавод»

Групи товарів	Обсяги продажів			Середнє значення	Коефіцієнт варіації $v$ , %	Група
	2011 р.	2012 р.	2013 р.			
	тис. грн	тис. грн	тис. грн			
Хліб чорний	12658,8	15456,4	16187,5	14767,6	12,6	Y
Хліб білий	8211,1	9686,0	10500,0	9465,7	12,3	Y
Торти	5816,2	7419,1	8750,0	7328,4	20,0	Y
Батон	2223,8	2885,2	3062,5	2723,8	16,2	Y
Булки	1026,4	1236,5	1093,8	1118,9	9,6	X
Плюшки	1026,4	1030,4	1006,3	1021,0	1,3	X
Витушки	855,3	824,3	787,5	822,4	4,1	X
Рулетки	684,3	700,7	656,3	680,4	3,3	X
Тістечка	513,2	412,2	700,0	541,8	27,0	Z
Хліб дієтичний	581,6	412,2	218,8	404,2	44,9	Z
Бісквіт	102,6	206,1	87,5	132,1	48,9	Z
Слойка	171,1	288,5	218,8	226,1	26,1	Z
Печиво	68,4	206,1	262,5	179,0	55,8	Z
Кекси	171,1	329,7	131,3	210,7	49,8	Z
Короваї	102,6	123,7	87,5	104,6	17,4	Y

вів скорочення витрат на збут, транспортні витрати. Значні перспективи мають впровадження нових технологічних рішень технічного переобладнання виробництва, встановлення енергозберігаючого устаткування, яке значною мірою сприятиме зростанню продуктивності і зниженню витрат на виробництво.

Отже, комплексний, збалансований підхід до управління товарним портфелем дозволяє керівництву компанії приймати якісні управлінські рішення щодо стратегії розвитку підприємства, мінімізувавши ризики, забезпечити збалансоване зростання компанії, визначивши пріоритетні напрями бізнесу.

**Висновки.** За умов загострення фінансово-економічних умов функціонування вітчизняні підприємства мають переглянути свої методи обґрунтування управлінських рішень, зокрема у сфері товарного портфеля. У процесі пошуку управлінських рішень щодо оптимізації товарного портфеля доцільно за допомогою методів маркетингового, фінансового та економічного аналізу, використання багатокритеріальних математичних моделей формувати програму виробництва, яка забезпечує досягнення маркетингової результативності, фінансової ефективності і не порушує умов соціальної відповідальності.

Як об'єкт управлінського впливу, товарний портфель підприємства фокусує увагу не тільки на визначенні асортиментного переліку продукції, але й дає змогу забезпечити виконання конкурентної стратегії підприємства, збалансувати його виробничу і маркетингову діяльність, ризикованість і результативність управлінських рішень.

Переформатування товарного портфеля є одним з дієвих чинників підвищення ефективності діяльності підприємства, яке дає йому можливість за умов наявних обмежень через вибір критеріїв оптимізації (дохідність, прибутковість, частка ринку, рівень завантаженості виробничої потужності тощо) сформуванню оптимальну структуру продуктивних груп. Процес оптимізації товарного портфеля потребує застосування сучасних методів і аналітичного інструментарію, зокрема моделювання, які мають полегшити процес діагностики та управлінського вибору, швидкого реагування на зміну чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Верба В. А. Методичні положення оптимізації товарного портфеля виробничого підприємства / В. А. Верба, С. В. Яковенко // Стратегія економічного розвитку України. – 2013. – Вип. 32. – С. 164 – 176.
2. Біленький О. Ю. Вдосконалення системи управління асортиментом продукції: напрями та результативність / О. Ю. Біленький // Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. – 2013. – Вип. 1/1. – С. 31 – 37.
3. Глеєва М. Г. Класифікація методів формування оптимального товарного портфеля компанії / М. Г. Глеєва, О. В. Зозульов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2008\\_16.pdf](http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2008_16.pdf)
4. Колесніков В. П. Формування та оптимізація товарного асортименту підприємства для внутрішнього та зовнішнього

ринку / В. П. Колесніков // Наукові записки НУ «Острозька академія». Серія «Економіка». – 2013. – Вип. 23. – С. 48 – 50.

5. Крипак Е. М. Методы анализа ассортиментной политики производственного предприятия / Е. М. Крипак, Т. Н. Шаталова, В. Н. Шепель // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2012. – № 1. – С. 126 – 130.

6. Денисюк О. Г. Особливості асортиментної політики підприємств хлібопекарської галузі України / О. Г. Денисюк, О. В. Задерейко // Вісник ЖДТУ. – 2012. – № 1 (59). – С. 95 – 99.

7. Корнійчук А. Аналіз стану та перспектив розвитку підприємств хлібопекарської галузі Житомирської області / А. Корнійчук // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2013. – Вип. 2 (9). – С. 67 – 74.

8. Малюк С. О. Показники та методи оцінки ефективності системи управління товарним асортиментом хлібопекарських підприємств / С. О. Малюк // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Ч. 3, Вип. 6. – С. 22 – 25.

## REFERENCES

Bilenkyi, O. Yu. "Vdoskonalennia systemy upravlinnia asortymentom produktisii: napriamy ta rezultatyvnist" [Improving management product range: trends and performance]. Visnyk ONU imeni I. I. Mechnykova, no. 1/1 (2013): 31-37.

Denysyuk, O. H., and Zadereiko, O. V. "Osoblyvosti asortymentnoi polityky pidpriemstv khlibopekarskoi haluzi Ukrainy" [Features product policy baking industry enterprises of Ukraine]. Visnyk ZhDTU, no. 1 (59) (2012): 95-99.

Hlieieva, M. H., and Zozulyov, O. V. "Klasyfikatsiia metodiv formuvannia optymalnoho tovarnoho portfelia kompanii" [Clas-

sification methods of generating optimal commodity portfolio]. [http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2008\\_16.pdf](http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2008_16.pdf)

Kolesnikov, V. P. "Formuvannia ta optymizatsiia tovarnoho asortymentu pidpriemstva dlia vnutrishnyoho ta zovnishnyoho rynku" [Formation and optimization of enterprise product lines for domestic and foreign market]. Naukovi zapysky NU «Ostrozka akademii». Serii «Ekonomika», no. 23 (2013): 48-50.

Korniichuk, A. "Analiz stanu ta perspektyv rozvytku pidpriemstv khlibopekarskoi haluzi Zhytomyrskoi oblasti" [Analysis of the business and prospects of the baking industry Zhytomyr region]. Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava, no. 2 (9) (2013): 67-74.

M Kripak, E., Shatalova, T. N., and Shepel, V. N. "Metody analiza assortimentnoy polityky proizvodstvennogo predpriatiia" [Methods of analysis of the assortment policy of industrial enterprises]. Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta, no. 1 (2012): 126-130.

Maliuk, S. O. "Pokaznyky ta metody otsinky efektyvnosti systemy upravlinnia tovarnym asortymentom khlibopekarskykh pidpriemstv" [Indicators and methods for assessing the effectiveness of the control product range bakeries]. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu vol. 3, no. 6 (2014): 22-25.

Verba, V. A., and Yakovenko, S. V. "Metodychni polozhennia optymizatsii tovarnoho portfelia vyrobnychoho pidpriemstva" [Methodical provision commodity portfolio optimization production company]. Stratehii ekonomichnoho rozvytku Ukrainy, no. 32 (2013): 164-176.