

УДК 338.14

*Діденко Є. О.,  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту, Київський національний університет технологій та  
дизайну, м. Київ  
Савельєв Д. С.,  
студент, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ*

## **Управління асортиментною політикою підприємства**

E. A. Didenko,  
Ph.D., associate professor of management department, Kyiv National University of Technology and  
Design, Kyiv  
D. S. Savelyev,  
student, Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv

### **Management of assortment policy of the enterprise**

Анотація.

Проведено систематизацію визначень «асортиментна політика». Запропоновано класифікацію підходів до визначення сутності асортиментної політики. Розроблено концепцію управління асортиментною політикою підприємства.

Summary.

Authors are systematized the definitions of assortment policy. Authors offered classification of approaches to definition of the essence of assortment policy of the enterprise. In article considered the concept of management of assortment policy of the enterprise.

Ключові слова: асортимент продукції, асортиментна політика, концепція, стратегія, життєвий цикл товару, ринковий попит.

Keywords: product assortment, assortment policy, concept, strategy, life cycle of the product, market demand.

**Постановка проблеми.** Асортиментна політика підприємства займає особливе місце в системі управління виробничо-збутовою діяльністю комерційного підприємства. Це пояснюється тим, що від результатів саме її впровадження буде залежати чи підприємство займатиме лідируючі позиції на ринках, чи матиме можливість стабільно розвиватися, чи потрапить у кризу через неспроможність ефективно конкурувати та намагатиметься вижити в умовах складного та насиченого середовища. Загалом можна сказати, що вона виступає певним орієнтиром для прийняття рішень щодо взаємодії підприємства із його зовнішнім середовищем. Зазвичай, вона формується на рівні вищого керівництва підприємства на тривалий період, а її призначення – це не допущення прийняття недалекоглядних та недоцільних управлінських рішень, які не відповідають вимогам умов функціонування суб'єкта ринку.

На цей момент тема формування оптимального асортименту є дуже важливою. Це пояснюється тим, що як виробничо-комерційні підприємства, так і торгові організації працюють в умовах конкуренції. Тому для кожного з них потрібно не лише розробити такий асортимент, який би якомога ближче відповідав вимогам споживачів, що вплине на конкурентну позицію суб'єкта господарювання на відповідному ринку, але і був би вдало впроваджений в процесі функціонування. Особливого значення дане питання набуває для підприємств, що працюють не лише в Україні, але і на закордонних ринках, де необхідно враховувати ще і споживчі особливості населення інших країн.

Відповідно постає необхідність подальшої розробки теоретико-методичних засад управління асортиментною політикою підприємств з урахуванням основних управлінських підходів.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Питанням асортиментної політики підприємства присвячено велику кількість наукових праць вчених, зокрема Д.Є. Абдрахимов, А.Г. Аганбегян, А.В. Акофф, В.А. Алексунін, А.Н. Асаул, В.А. Афанас'єв, Г.Л. Багієв, А.В. Базилюк, А.В. Бабкін, Л.Я. Баранова, А.Ф. Баришев, Л.А. Бірман, С.В. Близнюк, М.Н. Бродський, З.Г. Бургак, Е.Ю. С.В. Виноградова, С.С. Гаркавенко, І.Н. Герчикова, Гончаров, М.М. Єрмошенко, А.Р. Єфимов, С.А. Ерохін, С.В. Захаров, В.В. Зотов, С.М. Ілляшенко, Л.В. Канторович, В.Я. Кардаш, А.Е. Карлик, В.А. Книшова, Г.Н. Кобзєв, Ф.А. Крутікова, К.В. Кузнецов, Н.В. Марикіна, А.В. Міщенко, Є.Г. Минаєва, О.В. Мясняніна, Н.В. Нестерович, В.А. Немков, В.В. Новожилов, Ш.В. Опельбаум, А.В. Орлов, А.Н. Петров, В.І. Смирнов, І.В. Сорокін, Г.В. Сухадольський, В.М. Тарасевич, Ю.К. Твильдіанє, Ю.С. Шипуліна, В.В. Щербаков, Є.С. Юднікова, М.Б. Яненко та ін. Науковцями досліджено сутність термінологічного апарату, запропоновано підходи до формування асортиментної політики, представлено методичний інструментарій, що передує та супроводжує її реалізацію на підприємстві тощо.

**Постановка проблеми.** Відсутність єдиного сприйняття сутності асортиментної політики підприємства створюють передумови до різного розуміння процесу управління нею в ході господарювання. Тому виникає потреба у класифікації підходів до визначення сутності асортиментною політикою та їх узагальненні. Це має дозволити сформувати алгоритм управління асортиментною політикою підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Відповідно до зазначеного, в першу чергу, необхідно з'ясувати, що розуміється під асортиментною політикою. Дослідження наукових праць дозволяє зробити висновок, що існує велика кількість підходів до визначення сутності асортиментної політики підприємства, які можна умовно поділити на такі групи:

1. Загальні підходи до визначення сутності асортиментної політики (табл. 1):

- з точки зору загального маркетингового розуміння;
- з точки зору загального управлінського розуміння.

## 2. Специфічні підходи до визначення сутності асортиментної політики (табл. 2):

- з точки зору орієнтації на загальні цілі;
- з точки зору орієнтація на потреби споживачів.

**Таблиця 1. Загальні підходи до розуміння сутності асортиментної політики**

Автор	Визначення	Джерело
З точки зору загального маркетингового розуміння		
А. Баришев	Це політика, яка спрямована на формування оптимального товарного портфелю в умовах реальних ринків.	8
І. Герчикова	Це політика, що припускає розв'язок проблеми вибору номенклатури виробленої продукції і її оптимізацію.	9
Л. Міщенко	Це система поглядів на розвиток асортименту і адекватна система заходів для її реалізації в сфері виробництва, обміну й споживання.	9
Г. Багієв	Це важлива складова товарної політики, яка визначає оптимальний набір товарних груп, підгруп, видів, марок, а також встановлює оптимальне співвідношення між моделями та їх модифікаціями.	1
С. Захаров	Це стратегічне формування товарного асортименту підприємства, а також управління та підтримка існуючих товарних груп.	8
З точки зору загального управлінського розуміння		
Ш. Опельбаум	Це система поглядів і комплекс заходів щодо управління товарним асортиментом.	9
О. Книшова	Це певний набір дій або заздалегідь обміркованих методів і принципів діяльності, завдяки якому забезпечується наступність і цілеспрямованість дій із формування й управління асортиментами товарів.	4
А. Ковальов	Це певний набір правил і принципів, якими керується підприємство при формуванні асортименту своєї продукції.	9
В. Зотов	Це процес формування оптимальної структури асортименту підприємств різних форм власності та галузевої організації.	9
Б. Берман, Дж. Еванс, А. Баєв	Це політика, суть якої полягає у визначенні номенклатури виготовляємих і реалізуємих товарів, продукції з урахуванням власних можливостей, можливостей постачальників і партнерів, потреб ринку, ступеня ризику, сезонності попиту, кон'юнктури та динаміки цін тощо.	8

Як бачимо, представлені визначення переважно розрізняються тим, що для однієї групи дослідників характерне, в першу чергу, розуміння асортиментної політики як елементу комплексу маркетингу, а для інших типовим є сприйняття її як особливої сфери управлінської діяльності.

Представлені, як бачимо, у табл. 2 підходи розглядаються науковцями, в першу чергу, як діяльність спрямована на загальну результативність господарювання підприємства, що полягає у стабільності функціонування та ефективності діяльності, досягненні встановлених цілей тощо. Інші ж економісти позиціонують асортиментну політику як необхідність орієнтації підприємства на задоволення потреб споживачів.

Загалом можна побачити, що асортиментна політика орієнтована на досягнення низки цілей підприємства задля реалізації загальної мети його діяльності, якою виступає ефективне

та стабільне функціонування досягнуте за рахунок реалізації асортименту продукції на основі гармонійного поєднання споживчих потреб із підприємницькими можливостями суб'єкта ринку.

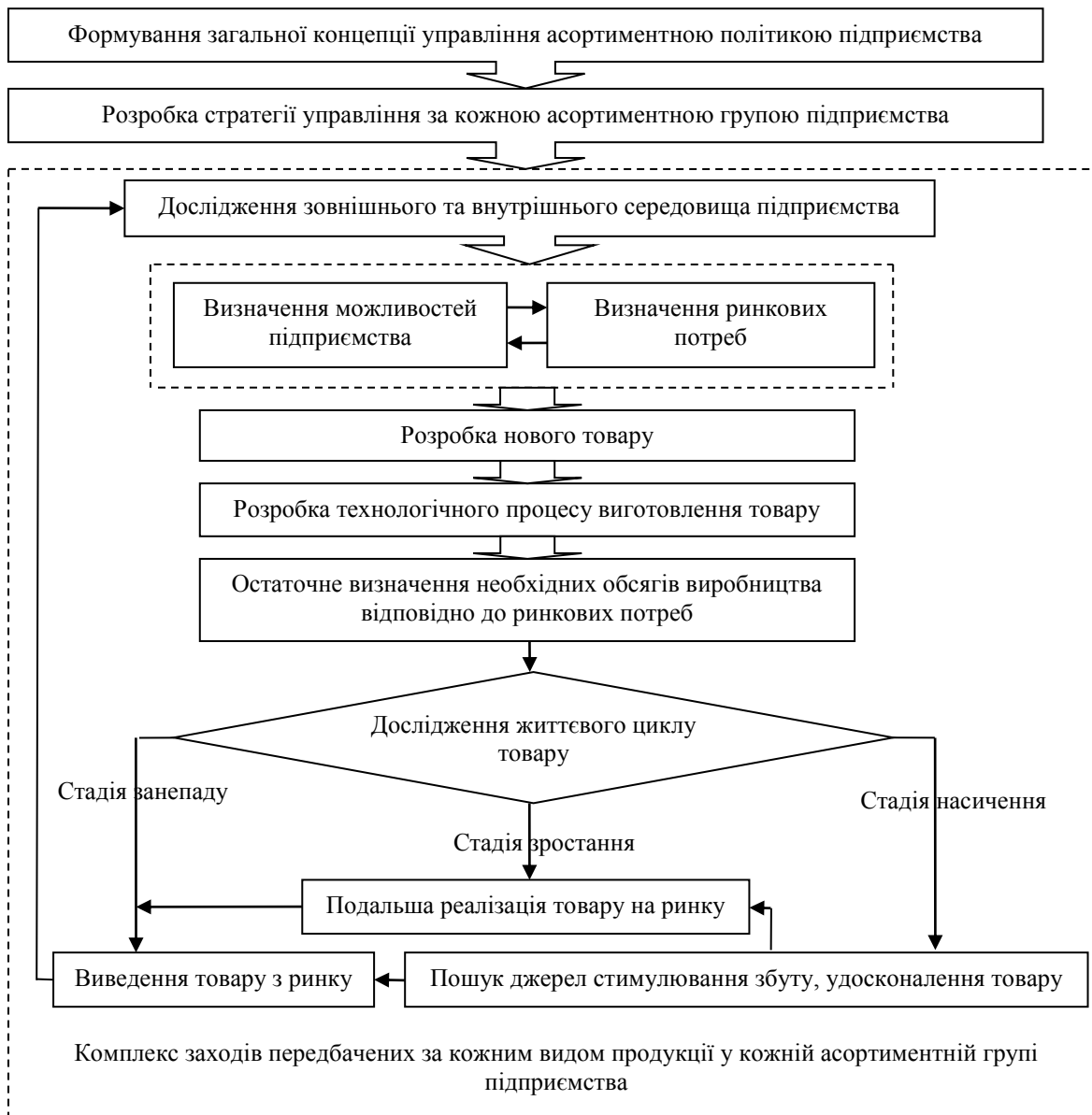
**Таблиця 2. Специфічні підходи до розуміння сутності асортиментної політики**

Автор	Визначення	Джерело
З точки зору орієнтації на загальні цілі		
Ф. Котлер	Це формування та підтримка оптимальної структури товарів, які виробляються та реалізуються з врахуванням поточних та майбутніх цілей підприємства.	8
О. Мяснянкіна	Це діяльність підприємства по добору виробів у номенклатурний набір, що забезпечує підприємству економічну стабільність.	6
А. Асаул	Це визначення набору асортиментних груп, найбільш кращого з погляду забезпечення економічно ефективної діяльності комерційної організації у стратегічному й тактичному періоді.	9
Є. Минаєва	Це система заходів щодо визначення набору товарних груп, найбільш кращих для успішної роботи на ринку, що й забезпечують економічну ефективність діяльності фірми в цілому.	9
В. Немков	Це система заходів, що забезпечують із високим ступенем імовірності стабільність функціонування підприємства й визначаючих номенклатуру, асортимент виробленої продукції, час змін у існуючій номенклатурі, перехід однієї асортиментної позиції у іншу, а також обсяг продукції, що випускається.	7
З точки зору орієнтація на потреби споживачів		
А. Орлов, Ф. Крутікова	Це цілеспрямоване формування асортименту з урахуванням розвитку суспільних потреб, купівельного попиту, досягнень науково-технічного прогресу.	9
Ф. Алескеров, А. Яровиков	Це вираження конкретних форм управління ринком у сфері забезпечення структурно-асортиментної збалансованості попиту та пропозиції з урахуванням цільових орієнтирів і установок.	9
Е. Дихтль, Х. Хершген	Це найважливіший інструмент комплексу маркетингу, полягає у створенні такої сукупності окремих продуктів, яка має переваги з точки зору покупців.	9
С. Близнюк	Це політика щодо формування асортименту підприємства на цільових ринках, а також план подальшого управління та оптимізації його, виходячи з загроз та можливостей маркетингового середовища.	8

Загалом реалізація концепції управління асортиментною політикою підприємства (рис. 1) ґрунтується на розробці стратегії за кожною товарною групою. Її впровадження передбачає управління асортиментом продукції за етапами її життєвого циклу.

Більшість етапів процесу управління асортиментною політикою представляє низку обов'язкових важливих заходів. Важливим аспектом виступає аналіз потенційних та наявних споживачів, оскільки підприємству необхідно визначитися із цільовою аудиторією, для якої буде розроблятися та виготовлятися продукція. Складним завданням у цей момент постає сегментація споживачів, яка є процесом поділу ринку на більш дрібні частини, у кожній з яких споживачі характеризуються загальними перевагами, однаково реагують на однакові подразники й проявляють однотипні поведінкові реакції [2, 5]. Аналіз споживачів будується на даних, отриманих в результаті вивчення портрета споживача цільового сегмента. Для встановлення потреб використовують різні методики, зокрема це можуть бути: фокус-групи,

анкетування, спостереження, інтерв'ю, інтернет-опитування [3]. Однак потрібно зауважити, що не всі підприємства можуть дозволити собі застосування таких методів.



**Рис. 1. Алгоритм управління асортиментною політикою підприємства**

Наступний важливий моментом є дослідження конкурентних товарів. Складності на даному етапі можуть виникати через недостатню кількість необхідної інформації про певні товари [3].

Розробка продукції має враховувати результати проведеного дослідження споживчих уподобань, а також наявних у підприємства можливостей. Це складний процес, що припускає систематизацію інформації й виділення унікальних характеристик власного продукту, що дозволить йому посісти особливе місце [5].

Визначення обсягів виробництва має враховувати як можливості суб'єкта господарювання, так і наявні ринкові потреби. Складність у цей момент полягає у зваженому

остаточному прийнятті рішення щодо частки кожного з товарів у кожній асортиментній групі задля запобігання перевиробництва, нестачання необхідного обсягу продукції та оптимального задоволення наявного споживчого попиту [2].

Після виходу товару на ринок всі подальші дії щодо управління повинні базуватися на відстеженні стадій життєвого циклу кожного з видів продукції. Це пояснюється тим, що певний товар має індивідуальну тривалість цього циклу і прийняття управлінських рішень щодо нього повинне враховувати стадію, на якій перебуває продукція на даний момент [3, 5]. З одного боку, якщо спостерігається етап зростання, товар приносить підприємству дохід і керівництво може не приймати активних дій щодо просування на ринок. В свою чергу, на етапі насичення, як відомо, постає необхідність або застосування комплексу заходів задля створення умов подальшого просування товару на ринок за рахунок його удосконалення та стимулювання збуту, або поступового виведення з діючого асортименту [2].

Представлений на рис. 1 алгоритм управління асортиментною політикою поєднує у собі всі основні підходи, що поширені у управлінській науці. Зокрема, відповідно до процесного підходу визначено перелік основних дій, що необхідні до здійснення при управлінні асортиментною політикою підприємства. Особливість системного підходу у даному випадку полягає у комплексному врахуванні необхідності реалізації заходів за кожним товаром у всіх без виключення асортиментних групах. Ситуаційний характер у запропонованому алгоритмі притаманний варіації управлінських впливів за результатами визначення стадій життєвого циклу продукції, що виступає основою прийняття рішень.

**Висновки.** Підсумовуючи отримані в процесі дослідження результати можна зробити висновок, що управління асортиментною політикою потрібно розглядати як складний процес, який орієнтований на досягнення низки часткових цілей задля реалізації загальної мети діяльності суб'єкта ринку, якою є ефективне та стабільне функціонування за рахунок здійснення виробничо-комерційної діяльності на основі гармонійного поєднання споживчих потреб із підприємницькими можливостями задля виготовлення та реалізації продукції.

Наведений у роботі алгоритм управління асортиментною політикою підприємства сформовано із врахуванням загальновідомих управлінських підходів, серед яких процесний, системний та ситуаційний. Відповідно до нього управління асортиментною політикою підприємства передбачає розробку загальної концепції. Її реалізація потребує детально сформованої стратегії за кожною асортиментною групою. Також управління асортиментною політикою має обов'язково враховувати етапи життєвого циклу продукту, що дозволить своєчасно приймати рішення щодо кожного з них.

#### Література:

1. Багиев Г. Л. Маркетинг : [учебник для вузов] / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич. – [3-е изд.]. – СПб. : Питер, 2010. – 576 с.
2. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова ; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Баранівського, Шк. Маркетингового менеджменту. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – 599 с.
3. Виноградова С. В. Маркетинг торгового підприємства. Учебник для вузов / С. В. Виноградова, Н. В. Марикина, Е. С. Юдникова, М. Б. Яненко. – СПб. : Питер, 2005. – 528 с.
4. Кнышова Е. Н. Маркетинг: [учеб. пособие] / Е. Н. Кнышева. – М. : Форум, 2004. – 282 с.
5. Крикавський Є. В. Промисловий маркетинг / Є. В. Крикавський, Н. І. Чухрай. – Львів : Нац.ун-т «Львівська політехніка», 2004. – 468 с.
6. Мяснянкина О. В. Экономика предприятия : [учебное пособие] / О. В. Мяснянкина, Б. Г. Преображенский. – М. : Кнорус. 2008. – 190 с.
7. Немков В. А. Методические основы формирования ассортиментной политики промышленного предприятия / В. А. Немков // Современные аспекты экономики. – 2013. – №13 (41). – 145-155.
8. Троян А. В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / А. В. Троян // Ефективна економіка. – 2014. – №1 – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2708>.
9. Халявина М. Л. Ассортиментная политика предприятия: анализ основных взглядов [Электронный ресурс] / М. Л. Халявина // Научный журнал КубГАУ. – 2012. – №84 (10) – Режим доступа : <http://ej.kubagro.ru/2012/10/pdf/01.pdf>.

#### References:

1. Bagiev, G.L. (2010), Marketing [Marketing], 3ed ed, Piter, SPb, Russia.
2. Balabanova L.V., Kholod, V.V. and Balabanova, I.V. (2010), Marketing of the enterprise [Marketing pidpryemstva], DonNUET, Donetsk, Ukraine.
3. Vinogradova, S.V., Marikina, N.V., Judnikova, E.S. and Janenko, M.B. (2005), Marketing of trade enterprise [Marketing trgovogo predpriyatija], Piter, SPb, Russia.
4. Knyshova, E.N. (2004), Marketing [Marketing], Forum, Moscow, Russia.
5. Krykav'skyj, Ye.V. (2004), Industrial marketing [Promyslovyj marketynh], Nat. Un-t «L'vivs'ka politehnika», L'viv, Ukraine.
6. Mjasnjankina, O.V. (2008), Economy of the enterprise [Jekonomika predpriyatija], Knorus, Moscow, Russia.
7. Nemkov, V.A. (2013), “Methodical bases of formation of assortment policy of the industrial enterprise”, *Sovremennye aspekty jekonomiki*, vol. 13 (41), pp. 145-155.
8. Trojan, A.V. (2014), “Features assortment enterprise policy in the contemporary economy”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2708> (Accessed 27 Feb 2015).
9. Halyavina, M.L. (2012), “Assortment policy of the enterprise: analysis of the main views”, *Nauchnyj zhurnal KubGAU*, [Online], vol. 84 (10), available at: <http://ej.kubagro.ru/2012/10/pdf/01.pdf> (Accessed 22 Feb 2015).