

УДК 658.8:664

*А. О. Касич,*  
*доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту*  
*Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна*  
*К. О. Марченко,*  
*магістрант кафедри менеджменту,*  
*Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна*

## **АСОРТИМЕНТНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА: МЕТА, ЗАВДАННЯ, МОДЕЛІ**

*A O. Kasych*  
*Doctor of Science (Economics), Professor, Head of Department of management,*  
*Kyiv national University of technologies and design*  
*К. О. Marchenko*  
*Master's Degree in Management*  
*Kyiv national University of technologies and design*

### **ASSORTMENT POLICY OF THE ENTERPRISE: PURPOSE, TASKS, MODELS**

*У статті досліджено мету та основні завдання процесів управління асортиментом. Також було систематизовано основні підходи щодо оптимізації асортименту продукції підприємств харчової промисловості. Проаналізовано моделі планування асортименту та дано їх характеристику. Виявлено недоліки та переваги проаналізованих моделей, що дасть можливість підвищити ефективність управлінських рішень щодо асортименту. Основними моделями, які було розглянуто були: модель планування асортименту за допомогою модифікованої матриці BCG, моделі поточного та перспективного планування, ринкова модель заснована на відповідності асортименту рівню попиту, модель планування асортименту шляхом оптимізації ключових фінансових показників, модель планування й управління асортиментом на підставі моніторингу фінансово-господарської діяльності підприємства, модель оптимізації асортименту за маржинальним прибутком і рентабельністю, модель оптимізації асортименту на підставі максимізації показника чистої поточної вартості бізнес-проекту та модель максимуму питомого маржинального доходу на оптимізації асортименту. Було розглянуто основні цілі асортиментної політики. Аргументовано важливість формування асортиментної політики підприємства, визначено її роль у системі загального стратегічного управління економічними процесами.*

*This article investigates the purpose and main tasks of assortment management processes. The main approaches to optimizing the range of products of food industry enterprises were also systematized. The models of assortment planning are analyzed and their characteristics are given. The drawbacks and advantages of the analyzed models are revealed, which will enable to increase the efficiency of managerial decisions concerning the range. The main models that were considered were: the model of assortment planning with the help of the modified BCG matrix, the model of current and future planning, the market model is based on the assortment matching of demand, the model of assortment planning by optimizing key financial indicators, the model of planning and assortment management on*

*the basis of financial monitoring-business activity of the enterprise, model of optimization of assortment for marginal profit and profitability, model of optimization of assortment on the basis of maximizing the net present value of the business project and model specific maximum marginal income to optimize range. The main objectives of the assortment policy were considered. The importance of forming assortment policy of the enterprise is substantiated, its role in the system of general strategic management of economic processes is determined.*

**Ключові слова:** *асортимент, асортиментна політика, управління асортиментом, моделі планування асортименту, цілі асортиментної політики.*

**Keywords:** *assortment, assortment policy, assortment management, model of assortment planning, objectives of the assortment policy.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** В сучасних умовах більшість підприємств для розширення своєї присутності на ринку використовують стратегію диверсифікації виробництва, а тому завдання управління асортиментом набуває важливості. Більш системно питання асортименту вирішуються шляхом розробки та реалізації асортиментної політики, яка не лише визначає позиції підприємства на ринку серед конкурентів, а й забезпечує йому можливості для отримання максимально-можливого прибутку. Саме тому, питання формування, зміни та прогнозування асортименту не втрачають актуальності та потребують системного дослідження серед інших управлінських проблем. Питання управління асортиментом потребують синтезу великого обсягу інформації щодо діяльності підприємства та його конкурентів, щодо обсягів та структури виробництва, ціни та умов реалізації, регіонів та мережі збуту, тощо. Відповідно постає необхідність вивчення теоретичних основ управління, моделей планування, методів оцінки асортиментної політики, що й стане основою обґрунтування напрямів її удосконалення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасна теорія асортиментної політики базується на результатах дослідження таких авторів, як: С.В. Близнюка [1], Н.О. Власової [5], О.О. Дими [4], А.О. Касич [6-8], Ф.Котлера [9], М. Портера [10], П. Уолтона та Г. Хардінга [11], В.Г. Щербак [12] та інших. Розроблені науковцями підходи, спрямовані на: формування пропозиції, яка відповідає потребам чи бажанням потенційних споживачів; удосконалення атрибутів продукції; формування конкурентних переваг за кожним видом продукції; постійний перегляд продуктової політики тощо. Зазначені та інші питання повинні ув'язуватись в межах ефективної асортиментної політики.

Незважаючи на актуальність та, відповідно, високий рівень розробки даної проблеми її не можна вважати вирішеною, особливо в частині розробки пропозицій для українських підприємств, які не досить впевнено себе почувають не лише на зовнішніх ринках, а й на внутрішніх.

**Метою статті** є дослідження моделей управління асортиментною політикою через призму їх переваг та недоліків, що дозволить обґрунтувати пропозиції з удосконалення асортименту продукції для кожного підприємств з урахуванням специфіки його діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління асортиментом – це процес обґрунтування управлінських рішень щодо випуску та реалізації продукції, на основі чого відбувається досягнення основних цілей діяльності підприємства.

Для того щоб бути успішними підприємства повинні пропонувати ринку асортимент продукції, або іншими словами продуктовий портфель, в якому елементи відрізняються, перш за все, прибутковістю та часткою на ринку. Саме ці дві характеристики експерти Бостонської консультативної групи ще на початку 1970-х визначили як ключові [13] при визначенні оптимальної структури виробництва. Однак виробництво та реалізація будь-якого виду продукції, а особливо якщо їх декілька найменувань, виступають досить складним управлінським рішенням, яке потребує вирішення на основі комплексного підходу через формулювання асортиментної політики.

Досліджуючи питання щодо удосконалення та формування асортименту можна констатувати, що даний напрям залишається актуальним для дослідження, оскільки в сучасних умовах для підприємств не є проблемою забезпечити виробництво – придбання обладнання, організація виробництва – ці питання втратили свою актуальність, що підтверджують підприємства в розвинених країнах за рахунок вільного доступу до дешевих фінансових ресурсів та в країнах, що розвиваються – коли ринки є ненасиченими – виробники намагаються нарощувати виробництва задля їх освоєння. Дещо іншою є ситуація на українських підприємствах: *по-перше*, виробничі потужності оновлюються повільно, а відтак відбувається виробництво продукції не відповідно до попиту, а виходячи з наявних виробничих потужностей; *по-друге*, доступ до кредитних ресурсів є обмеженим високими відсотковими ставками; *по-третє*, досить часто оновлення асортименту не передбачає впровадження значимих інновацій. Саме тому питання управління асортиментом не в повній мірі відповідає потребам сучасного етапу розвитку. Для забезпечення системного вирішення даної проблеми першочергово необхідними є такі методичні аспекти:

- розуміння цілей та дослідження чинників, які впливають на асортимент продукції;
- вибір моделей оптимізації асортименту;
- формування стратегічного бачення ролі асортименту та напрямів його удосконалення.

Основою метою управління асортиментом є забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємства на ринку засобами формування та оптимізації структури випуску та формування асортименту продукції.

До основних цілей асортиментної політики слід віднести: задоволення запитів споживачів; залучення нових покупців; освоєння нових ринків; завантаження виробничих потужностей; оптимальне використання технологічних знань і досвіду підприємства; зниження витрат, пов'язаних із структурою асортименту; збільшення оборотності виробничих запасів; забезпечення оптимального прибутку тощо.

Безумовно, особливо в умовах нестального розвитку для українських підприємств мета отримання максимального-можливого прибутку є найбільш важливою, оскільки її досягнення свідчить про розширення можливостей підприємства більш активно управляти асортиментом. Однак в деяких випадках підприємства в структурі випуску зберігають навіть збиткові види продукції, якщо їх випуск дає можливість завантажити виробничі потужності за основними видами продукції, а отже дозволить збільшити базу розподілу витрат.

Наступне важливе питання це вибір моделей формування асортименту, яке на сьогодні має широке поле для вибору. Дослідження цих моделей через призму їх переваг та недоліків дозволить визначити доцільність застосування в умовах тих чи інших умовах.

До основних методів і моделей планування асортименту належать: модель планування асортименту за допомогою модифікованої матриці БКГ, модель поточного планування та перспективного, ринкова модель заснована на відповідності асортименту рівню попиту, модель планування шляхом оптимізації ключових фінансових показників, модель планування й управління асортиментом на підставі моніторингу фінансово-господарської діяльності підприємства, модель оптимізації асортименту за маржинальним прибутком і рентабельністю, модель оптимізації асортименту на підставі максимізації показника чистої поточної вартості бізнес-проекту, модель максимуму питомого маржинального доходу на оптимізації асортименту (таблиця 1).

**Таблиця 1. Основні моделі планування асортименту: переваги та їх недоліки**

Назва моделі	Переваги	Недоліки
1. Модель планування асортименту за допомогою модифікованої матриці BCG (Бостон Консалтинг Груп)	Аналізована модель дозволяє отримати досить простий та ефективний інструмент стратегічного аналізу контролю та планування, який об'єднує процедури концентраційного, динамічного, матричного та кластерного аналізу обсягів та темпів збуту товарних груп підприємства.	Основним недоліком моделі є залежність підприємства від внутрішньої інформації
2. Моделі поточного та перспективного планування	Перевагами є задані терміни через випадкові відхилення фактичних витрат ресурсів від їх запланованих значень та побудування планів з нульовою ймовірністю їх виконання	Недоліком в цих моделях є ймовірність перевищення випадкового значення критерію деякого заданого значення або математичне очікування реалізації значення обраного показника
3. Ринкова модель заснована на відповідності асортименту рівню попиту	Перевагою моделі є, по-перше - швидке виявлення вузьких місць і основних факторів невідповідності асортиментної позиції вимогам ринку; по-друге - спроба зробити зрозумілим процес прийняття рішень для особи, що його приймає.	Основними недоліками моделі є розрив між етапом оцінки необхідності коригування деякі властивості товару, певним планом заходів з розподілом ресурсів та недостатній облік ресурсів підприємства та його можливостей у певний період часу
4. Модель планування асортименту шляхом оптимізації ключових фінансових показників	Перевагами моделі є планування асортименту шляхом оптимізації ключових фінансових показників, яка ґрунтується на оцінці впливу виробничих факторів на фінансові показники, визначенні ключових фінансових показників при найкращому з наявних варіантів структури виробництва та визначенні собівартості одиниці кожного виду продукції.	Основними недоліками моделі є не врахування витрат підприємства на модернізацію обладнання та розширення виробничо-господарських потужностей, а також нечіткий набір замовлень портфеля в середньостроковій перспективі
5. Модель планування й управління асортиментом на підставі моніторингу фінансово-господарської діяльності підприємства	Перевагами моделі є оптимальна процедура вибору управління асортиментом на підставі моніторингу фінансового стану підприємства та забезпечення прогнозування динаміки узагальненого показника економічної системи на підставі використання експертної інформації	Основні недоліки моделі є у використанні методу ранжирування, який не дозволяє врахувати процеси і явища якісно без складання бюджету витрат і доходів, що може призвести до втрати фінансово-економічної стійкості підприємства.
6. Модель оптимізації	Перевагою є вирішення завдання	Основним недоліком моделі є

асортименту за маржинальним прибутком і рентабельністю	управління асортиментом на етапі розробки фінансово-економічної стратегії, передбачає рекомендації з визначення асортиментної стратегії та розробку алгоритму розподілу фінансових ресурсів по критерію питомої маржинальної рентабельності.	неврахування можливості впровадження нових технологій виробництва, модернізація обладнання і т.п., що впливає на рентабельність продукції та збільшує частку постійних витрат в собівартості
7. Модель оптимізації асортименту на підставі максимізації показника чистої поточної вартості бізнес-проекту	Перевагами моделі щодо асортименту та показника чистої поточної вартості як головного критерію оптимальності асортименту є можливість використання максимуму показника чистої поточної вартості як основної характеристики «цінності» всіх оперативних і стратегічних рішень.	Недоліками моделі є те, що проекти мають порівнянності альтернатив, різну тривалість і величину капітальних вкладень.
8. Модель максимуму питомого маржинального доходу на оптимізації асортименту	Перевагою моделі є її оптимізації асортименту за критерієм максимуму питомого маржинального доходу за допомогою лінійного програмування на одиницю обмежуючого ресурсу широко застосовується в короткостроковому плануванні	Недоліком не дозволяє враховувати динамічні характеристики багатьох параметрів моделі

Джерело: складено авторами за даними [1-5, 12]

Аналіз різних моделей формування асортименту товарів та їх особливостей дозволив виявити певну подібність між ними. Всі моделі базуються на дослідженні ринкового сприйняття продукції та на оцінці продукції з точки зору економічної ефективності підприємства. Це, в тому числі, підтверджує хибність підходу, який використовується українськими підприємствами та не завжди передбачає пріоритетне вивчення запитів споживачів, що має визначити напрями інноваційної та інвестиційної діяльності, виробничу програму, збутову політику тощо. Підприємства, які знаходяться на різних етапах життєвого циклу, мають відмінну галузеву приналежність, сформувавши певний ресурсний потенціал здійснюють вибір моделі, яка найбільшою мірою дає можливість досягати поставлених цілей та враховувати існуючі обмеження.

Все вище зазначене свідчить про необхідність реалізації комплексної асортиментної політики, яка повинна формуватись на основі принципів стратегічного розвитку, комплексності, та застосування портфельного підходу як базового.

Стратегічне бачення розвитку підприємства стосується серед іншого і питань майбутнього асортименту, удосконалення якого у повній мірі визначає майбутнє підприємства.

Опрацювання наукової літератури та вивчення досвіду успішних диверсифікованих компаній дозволяє констатувати, що асортиментна політика повинна розглядатись як складова економічної політики підприємства (рис. 1).

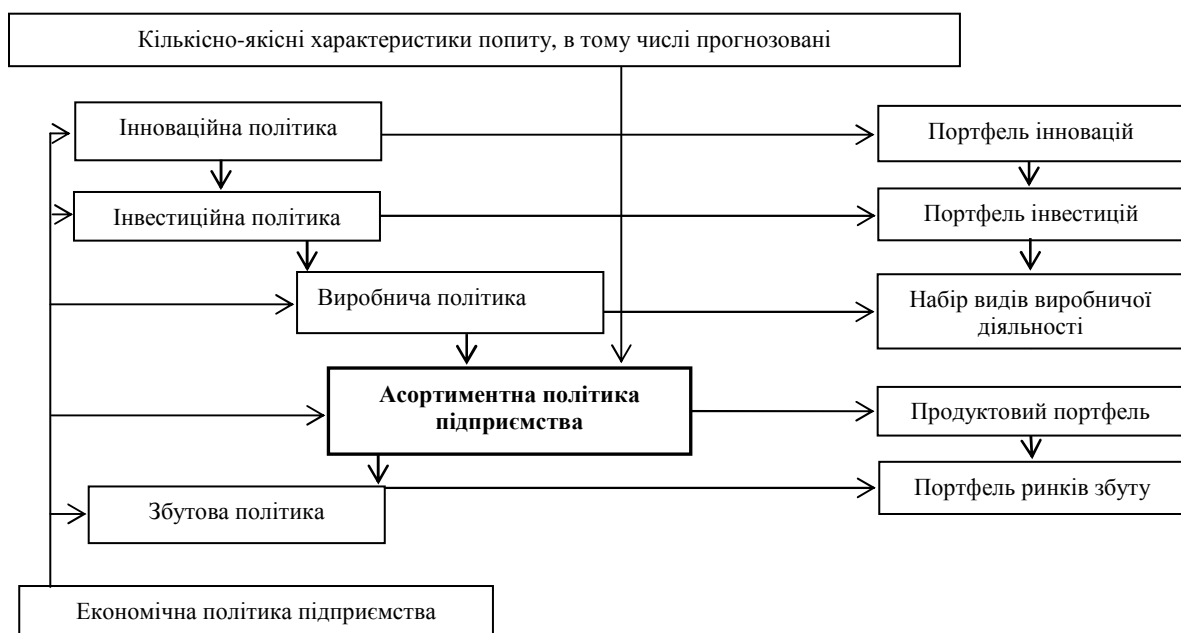


Рис. 1. Асортиментна політика у загальній системі економічних процесів функціонування підприємства

Джерело: побудовано авторами

Ефективність оптимізації асортименту залежить від того, наскільки вона регулярно проводиться. Асортимент та його структура повинна переглядатися раз на півроку, а якщо змінюється маркетингова політика, тоді негайно. Крім оптимізації існуючого асортименту на підприємстві необхідно оцінювати перспективи нової продукції та виведення її на ринок. Та вже на етапі планування та формування нового товару, варто враховувати, який вплив на підприємство вчинить його просування.

Тобто, асортиментна політика потребує використання як стратегічних підходів, що дозволить формувати перспективний асортимент продукції через впровадження у виробництво нових видів, так і оперативного втручання, тобто своєчасної зміни структури виробництва у відповідності з поточною динамікою попиту.

Загалом мають місце причинно-наслідкові залежності, які слід розглядати у комплексі: результативність асортиментної політики дозволяє визначати характеристики попиту, в тому числі прогнозного, тобто формується портфель замовлень; на цій основі відбувається постановка завдань для інноваційної сфери та щодо інвестицій – таким чином формується портфель інвестицій та набір інновацій; всі ці процеси знаходять своє втілення у структурних характеристиках виробництва та процесах формування ринків збуту.

Формування асортименту може здійснюватись різними методами з урахуванням цілого ряду факторів, таких як технологічні можливості, стан попиту споживачів, наявність аналогічних товарів на ринку збуту. Споживчий попит та формування асортименту між собою тісно взаємопов'язані. Для формування асортименту суттєвим фактором є також цінові характеристики продукції. Від структури асортименту продукції, своєчасного його оновлення, залежить величина витрат населення та попит споживачів. Тому при формуванні асортименту важливою вимогою є при мінімальних витратах часу на покупку максимально задовольнити попит споживача.

**Висновки.** Таким чином цілі оптимізації асортименту у сучасних умовах виходять далеко за межі питань виробництва та реалізації продукції, визначають необхідність застосування комплексного підходу до управління, що означає на практиці формування портфелю інновацій, інвестицій, виробництва, продукції, ринків збуту тощо. Систематизовані при цьому моделі планування асортименту дадуть можливість розробляти управлінські рішення на варіантній основі.

#### Література.

1. Белошапка В.А., Загорий Г.В., Усенко В.А. Стратегическое управление и маркетинг в практике фармацевтических фирм. – К.: РИА «Триумф», 2001. – 368 с.
2. Близнюк С.В. Стратегический маркетинг торговой фирмы. – К., 2010. – 119 с.
3. Виноградова М.В., Панина З.И. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса. – М.: ООО ИТК "Дашков и Ко", 2010. – 441 с.
4. Власова Н.О. та ін. Формування асортиментної політики підприємства роздрібною торгівлі: монографія. – Х.: ХДУХТ, 2009. – 189 с.
5. Дима О.О. Маркетингова товарна політика посередницького підприємства: монографія. – К.: КНЕУ, 2015. – 431 с.
6. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств / А.О. Касич // Бізнес-Інформ. – 2014. – № 11. – С. 290–294.
7. Касич А.О. Структурні характеристики зовнішньої торгівлі України / Касич А.О., Дідур С.В. // Актуальні проблеми економіки: науковий економічний журнал. – 2008. – № 1(79). – С. 85–94.
8. Касич А.О. Управління конкурентними перевагами підприємства / Касич А.О., Харькова Ж.В. // Економічний аналіз. – 2016. – № 2, Том 25. – С. 79–85.
9. Котлер Филип. Основы маркетинга / Филип Котлер, Гари Армстронг, Джон Сондерс, Вероника Вонг. – [Пер. с англ.] — 2. европ. изд. — М.; СПб.; К. : Издательский дом "Вильямс", 2006. — 943с.
10. Портер Майкл Э. Конкуренция: / Майкл Э. Портер. [Пер. с англ. ]: Уч. Пос. – М.: Издательский дом « Вильямс».- 2000.- 495с
11. Хардинг Г., Уолтон П. Найти свой путь в маркетинге. Б.м.: Ай Кью, 1992. 54 с.
12. Щербак В. Г., Холодний Г.О. Управління торговою маркою в механізмі товарної інноваційної політики підприємства: монографія. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. – 252 с.
13. The Product Portfolio. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.bcg.com/documents/file13255.pdf>

#### References.

1. Beloshapka, V.A. Zagorij, G.V. and Usenko V.A. (2001), *Strategicheskoe upravlenie i marketing v praktike farmacevitcheskikh firm* [Strategic management and marketing in the practice of pharmaceutical firms], RIA «Triumf», Kyiv, Ukraine, p. 368.
2. Bliznjuk, S.V. (2010), *Strategicheskij marketing torgovoj firmy* [Strategic marketing of a trading company], Kyiv, Ukraine, p. 119.
3. Vinogradova. M.V. and Panina, Z.I. (2010), *Organizacija i planirovanie dejatel'nosti predprijatij sfery servisa* [Organization and planning of the activity of service enterprises], ООО ИТК "Dashkov i Ko", Moscow, Russia, p. 441.
4. Vlasova, N.O. and others (2009), *Formuvannia asortymentnoi polityky pidprijemstva rozdribnoi torhivli* [Formation of the assortment policy of the retail enterprise], KhDUKhT, Kharkiv, Ukraine, p.189.

5. Dyma, O.O. (2015), *Marketynhova tovarna polityka poserednytskoho pidpriemstvav* [Marketing commodity policy of the intermediary enterprise], KNEU, Kyiv, Ukraine, p. 431 s.
6. Kasych, A.O. (2014), "Implementation of the concept of strategic management in the practice of domestic enterprises", *Biznes-Inform*, vol. 11, pp. 290–294.
7. Kasych, A.O. and Didur, S.V. (2008), "Structural characteristics of Ukraine's foreign trade", *Aktualni problemy ekonomiky: naukovyi ekonomichnyi zhurnal*, vol. 1(79), pp. 85–94.
8. Kasych, A.O. and Kharkova, Zh.V. (2016), "Managing the Competitive Advantages of the Enterprise", *Ekonomichnyi analiz*, issue 2, vol. 25, pp. 79-85.
9. Filip Kotler, Gari Armstrong, Dzhon Sonders and Veronika Vong (2006), *Osnovy marketinga* [Fundamentals of Marketing], 2nd.ed., Izdatel'skij dom "Vil'jams", Moscow, Russia, p. 943.
10. Porter Majkl Je. (2000), *Konkurencija* [Competition], Izdatel'skij dom «Vil'jams», Moscow, Russia, p. 495.
11. Harding, G. and Uolton, P. (1992), *Najti svoj put' v marketinge* [Find your way in marketing], B.m.: Aj K'ju, p. 54.
12. Shcherbak, V. H. and Kholodnyi, H.O. (2013), *Upravlinnia torhovoju markoiu v mekhanizmi tovarnoi innovatsiinoi polityky pidpriemstva* [Managing the trade mark in the mechanization of commodity and innovation policies], Vyd.KhNEU, Kharkiv, Ukraine, p. 252.
13. The Product Portfolio, [Online], available at: <https://www.bcg.com/documents/file13255.pdf>

Стаття надійшла до редакції 20.06.2018 р.