УДК 339.138

DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.59-18>

Пашченко О.П.,

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту і підприємництва,
Державний університет «Житомирська політехніка»

Царук І.М.,

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту і підприємництва,
Державний університет «Житомирська політехніка»

Pashchenko Olha,

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Entrepreneurship,
Zhytomyr Polytechnic State University

Tsaruk Irina,

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Entrepreneurship,
Zhytomyr Polytechnic State University

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Пашченко О.П., Царук І.М. Теоретичні засади стратегічного управління асортиментною політикою підприємства. У статті узагальнено підходи зарубіжних та вітчизняних науковців щодо трактування дефініції «асортиментна політика». Запропоновано розглядати асортиментну політику як сферу діяльності керівника і фахівців підприємства, що являє собою сукупність принципів, стратегій, які приводять до формування оптимального асортименту з метою підвищення ефективності діяльності підприємства і задоволення потреб покупців. У результаті дослідження підходів науковців до класифікації асортиментних стратегій узагальнено їх у три групи залежно від стратегічного напрямку асортиментної політики. Розроблено модель стратегічного управління асортиментною політикою підприємства. Проаналізовано наявні методики формування й управління набором асортиментних стратегій, визначено основні вимоги та принципи до стратегічного набору. На основі проведених досліджень сформовано основне призначення стратегічного набору –

досягнення стратегічних цілей. Виокремлено кілька методів включення стратегій до стратегічного набору, а саме: моделі та підходи до розроблення стратегій.

Ключові слова: асортимент, асортиментна політика, управління асортиментною політикою, асортиментна стратегія, стратегічний набір.

Пашенко О.П., Царук И.М. Теоретические основы стратегического управления ассортиментной политикой предприятия. В статье обобщены подходы зарубежных и отечественных ученых относительно трактовки дефиниции «ассортиментная политика». Предложено рассматривать ассортиментную политику как сферу деятельности руководителя и специалистов предприятия, представляющую собой совокупность принципов, стратегий, которые приводят к формированию оптимального ассортимента с целью повышения эффективности деятельности предприятия и удовлетворения потребностей покупателей. В результате исследования подходов ученых к классификации ассортиментных стратегий они обобщены в три группы в зависимости от стратегического направления ассортиментной политики. Разработана модель стратегического управления ассортиментной политикой предприятия. Проанализированы существующие методики формирования и управления набором ассортиментных стратегий, определены основные требования и принципы к стратегическому набору. На основе проведенных исследований сформировано основное назначение стратегического набора – достижение стратегических целей. Выделены несколько методов включения стратегий к стратегическому набору, а именно: модели и подходы к разработке стратегий.

Ключевые слова: ассортимент, ассортиментная политика, управление ассортиментной политикой, ассортиментная стратегия, стратегический набор.

Pashchenko Olha, Tsaruk Irina. The theoretical fundamentals of strategic management of the assortment policy of the enterprise. In a market economy, in order to ensure the competitiveness of the enterprise it is necessary to create new products (services) or modify the old ones, ie change their properties and characteristics. All this is the essence of the assortment policy, which helps to improve product quality, the level of competitiveness of the company's products. Almost every company is interested in increasing the share of its products, works and services in the market. And this cannot be achieved without developing an effective assortment policy for the long term, without determining the feasibility of creating a new product. As a result of the research, the approaches of foreign and domestic scholars to the interpretation of the definition of "assortment policy" are generalized. It is proposed to consider the assortment policy as a sphere of activity of the head and specialists of the enterprise, which is a set of principles, strategies that lead to the formation of the optimal range in order to increase the efficiency of the enterprise and meet customer needs. The model of strategic management of assortment policy of the enterprise is developed. The study of scientists' approaches to the classification of assortment strategies allowed to summarize them into three groups depending on the strategic direction of assortment policy. The advantages and disadvantages of the diversification strategy are identified. The existing methods of formation and management of a set of assortment strategies are analyzed, the basic requirements and principles to a strategic set are defined. On the basis of the conducted researches the main purpose of a strategic set – achievement of the strategic purposes is formed. Several methods of establishing strategies for a strategic set are identified, namely: models and approaches to the strategy development. The basic approaches of decomposition of strategy of the enterprise as a certain strategic set are developed. In Ukraine, compared to all other concepts of decomposition of enterprise strategy, the most well-known and used one is the functional approach. Although the criterion of ultimate efficiency, the functional approach has certain internal limitations and must be complemented by other approaches.

Key words: assortment, assortment policy, assortment policy management, assortment strategy, strategic set.

Постановка проблеми. В умовах ринкової економіки для того, щоб забезпечити конкурентоспроможність підприємства, потрібно створювати нові товари (послуги) або модифікувати старі, тобто змінювати їхні властивості і характеристики. Усе це є сутністю асортиментної політики, яка сприяє підвищенню якості продукції, рівня конкурентоспроможності товарів підприємства.

Практично кожне підприємство зацікавлене у збільшенні частки своєї продукції, робіт та послуг на ринку. А цього неможливо досягти без розроблення ефективної асортиментної політики на довгостроковий період, без визначення доцільності створення нового товару.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасна теорія стратегічного управління асортиментом продукції базується на результатах дослідження таких авторів, як Г.Л. Багієв [1], Л.В. Балабанова [2], С.С. Гаркавенко [3], В.В. Голік [4], Л.Л. Данілова [5], Є.О. Діденко [6],

В.Я. Кардаш [7], В.А. Немков [9] та ін. Проте більш детальних досліджень потребують питання саме стратегічного управління асортиментом продукції.

Метою статті є розроблення методологічних аспектів стратегічного управління асортиментною політикою підприємства в сучасних економічних умовах України.

Виклад основного матеріалу. Важливим елементом товарної політики є формування товарного асортименту. Оскільки асортимент товарів – це сукупність їх видів, різновидів і гатунків, поєднаних за певною ознакою.

Торговий асортимент має таку специфічну характеристику, як сумісність (збалансованість). Сумісний асортимент – це результат логічного та послідовного поєднання різних товарних груп відповідно до цілей торговельного підприємства і можливостей ринку [6].

Узагальнюючи проведені дослідження, пропонуємо під товарним асортиментом розуміти набір товарів,

об'єднаних між собою відповідною споживчою, збутовою, виробничою та іншими ознаками, що забезпечують прибутковість підприємства на довгостроковий період.

Якщо підприємство випускає кілька асортиментних груп товарів, то йдеться про товарну номенклатуру. Товарна номенклатура – сукупність усіх асортиментних груп і товарних одиниць, пропонувані покупцям продавцем.

Головною метою управління асортиментом є його оптимізація. У процесі оптимізації здійснюється вплив на основні характеристики асортименту, зокрема широту (загальна кількість асортиментних товарів у виробника), насиченість (загальне число асортименту конкретного товару), глибину (варіанти пропозицій кожного окремого товару в межах асортиментної групи) і гармонійність (ступінь близькості товарів різних асортиментних груп щодо їхнього кінцевого використання тощо).

Ці чотири параметри дають змогу підприємству визначити свою асортиментну політику. Відповідно правильно вибрана та сформована асортиментна політика включає: визначення наборів товарних груп (видів, підвидів, марок); оптимальне співвідношення базових моделей та їх модифікацій; встановлення співвідношення наявності на ринку товарів, що перебувають на різних стадіях життєвого циклу товару.

Тому ефективне управління асортиментною політикою передбачає розуміння суті поняття «асортиментна політика», трактувань якого сьогодні в економічній літературі є безліч. Але між тим ця категорія не має універсального формулювання та залишається багатоаспектною і складною. Таким чином, асортиментна політика – це сфера діяльності керівника і фахівців підприємства, що являє собою сукупність принципів, стратегій, які приводять до формування оптимального

асортименту з метою підвищення ефективності діяльності підприємства і задоволення потреб покупців.

Формування асортиментної концепції підприємства полягає у попередньому розробленні асортиментних стратегій, які як елемент комплексної системи маркетингу мають певні особливості.

На сучасному етапі розвитку маркетингу є безліч варіантів асортиментних стратегій. Залежно від стратегічного напрямку асортиментної політики підприємства умовно їх можна об'єднати в три групи (табл. 1).

Для оптимізації товарного асортименту необхідно використовувати відповідні стратегії товарного асортименту, такі як: поглиблення асортименту, підтримка марок, скорочення асортименту, звуження асортименту (рис. 1).

У процесі стратегічного управління асортиментом принциповими рішеннями для підприємства вважаються: зняття з виробництва нерентабельних видів продукції, її окремих моделей, типорозмірів; визначення необхідності досліджень і розроблень для створення нової продукції та модифікування тієї, що вже виготовляється; затвердження планів і програм розроблення нових або поліпшення наявних продуктів; надання фінансових ресурсів для втілення затверджених програм і планів. Модель стратегічного управління асортиментною політикою підприємства наведена на рис. 2.

Отже, сутність стратегічного управління асортиментною політикою підприємства полягає у створенні продуктів, які споживач бажає придбати, з метою пропонування цих товарів у необхідних обсягах і своєчасно.

Багатоплановий характер діяльності сучасного підприємства являє собою певний перелік взаємопов'язаних стратегій – «стратегічний набір».

Таблиця 1

Групи асортиментних стратегій та їхня характеристика

Група	Види стратегій	Основний зміст	Особливості застосування
Стратегія інновації товару	– диференціація (товарна, сервісна, персоналу, іміджу); – диверсифікація (концентрична, вертикальна, конгломератна)	Поліпшення привабливості товару за рахунок його розмаїтості	Попит або аналіз ринку повинен бути ретельно структурований і спланований для того, щоб одержувати необхідну інформацію вчасно і без додаткових витрат.
Стратегії варіації (модифікації) товару	– фізичні і функціональні властивості; – естетичні властивості; – ринкова атрибутика товару; – додаткові послуги	Завдяки варіації товару фірма розвиває свій імідж та формує імідж фірми-новатора, що дозволяє їй підвищити свою конкурентоспроможність	Під час розроблення концепції варіації товару особливу увагу необхідно звертати на: наявність переваг нововведення стосовно наявного товару; поєднання нововведення з досвідом споживання товару покупцями, тобто на сумісність нововведення з вимогами і культурою споживання товару; ступінь ускладнення товару через його удосконалення, тому що зайва складність може послугувати гальмом до визнання його споживачами
Стратегії елімінації товару	– «збір врожаю»; – «виловлення»; – «концентрація зусиль»; – «посилення товарних ліній»; – «виключення товарних ліній»	Виділення таких товарів, подальша привабливість яких на ринку сумнівна, і тому вони підлягають переатестації	Передбачає постійний контроль і регулювання виробничої програми і товарної номенклатури підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [8; 10; 11]

		Тип змін	
		Доповнення до асортименту	Вилучення з асортименту
Напрямок змін	Глибина асортименту	Поглиблення асортименту	Скорочення асортименту
		(доповнення товарів тієї самої категорії)	(зменшення його глибини шляхом вилучення альтернативних розмірів, моделей або смакових відтінків асортименту)
	Ширини асортименту	Підтримка марок	Звуження асортименту
		(приховує небезпеку знецінювання початкової марки)	(зменшення його широти шляхом скорочення різновидів товарів суміжних товарних категорій)

Рис. 1. Матриця асортиментних стратегій

Джерело: узагальнено автором на основі [10]

Рис. 2. Модель стратегічного управління асортиментною політикою підприємства

Джерело: розроблено авторами

Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце і роль у зовнішньому середовищі [4]. Теорія та практика стратегічного управління довели необхідність побудови обґрунтованого «стратегічного набору», що може бути досягнуто ним за умови виконання певних вимог.

Основними вимогами до стратегічного набору є:

- орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей;
- ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору (системи) стратегій;
- ієрархічний характер, оскільки можна відокремити загальну стратегію, продуктово-товарні стратегії окремих підрозділів, основні та забезпечувальні стратегії (ресурсні та функціональні) для кожного зі скалярних ланцюгів;
- надійність, що передбачає його всебічну обґрунтованість, зваженість;
- відображення господарських процесів у їхній сукупності та взаємозв'язку;
- гнучкість і динамічність стратегічного набору, тобто врахування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що відбувається у змінах у пріоритетах і змісті, а також, у разі потреби, переході на резервні стратегії;
- баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, основними та компенсаційними, резервними.

Щоб забезпечити зв'язок між стратегіями різних рівнів, використовують декомпонування.

Декомпонування стратегії підприємства – це розподіл цілей підприємства і стратегічних функцій з їх досягнення на складники цих цілей і функцій [12].

Тобто корпоративні місії і цілі та корпоративні функції з їх досягнення повинні бути розподілені по кожному рівню управління, доведені до кожного оперативного виконавця, кожного працівника. Місії, цілі та стратегії за всіма рівнями повинні бути взаємопов'язані і взаємозумовлені.

Декомпозиція стратегії підприємства повинна тривати доти, доки стратегічні завдання на останньому рівні декомпозиції не стануть відповідати двом ознакам:

- виконання кожного із стратегічних завдань можна доручити окремому стратегічному підрозділу;
- міру виконання кожного стратегічного завдання можна визначити за допомогою певного показника.

В Україні ж порівняно зі всіма іншими концепціями декомпонування стратегії підприємства найбільш відомим і застосовуваним є функціональний підхід. Хоча за критерієм кінцевої ефективності функціональний підхід має певні внутрішні обмеження і повинен, як уже було зазначено, доповнюватися іншими підходами.

У процесі декомпонування важливо забезпечити бачення діалектичної єдності цілого і його частин, їхньої взаємодії.

Основне призначення стратегічного набору – досягнення стратегічних цілей. Для досягнення стратегічних цілей вся організація має діяти стратегічно, розробляючи стратегії різного типу.

Узагалі важко переоцінити роль керівника та вищого управлінського персоналу в розробленні стратегій. Так, залежно від участі керівника та виконавців А. Томпсон розрізняє такі підходи:

- одноосібний підхід – керівник є головним стратегом-архітектором, який має вирішальний голос під час аналізу, формування альтернатив і визначення основних стратегій. Це не означає, що він працює один, але керівник – остання інстанція у прийнятті стратегічних рішень;
- підхід, побудований на делегуванні, – керівник делегує майже весь обсяг робіт підлеглим, найчастіше – спеціальним плановим чи іншим ланкам;
- підхід, побудований на співробітництві, – це проміжний підхід, коли спільно з плановими органами керівник використовує допомогу майбутніх ключових виконавців;
- підхід, побудований на конкуренції, – заохочення підлеглих до участі в розробленні стратегії, до боротьби за першість у висуванні ідей, пошуку найефективніших способів досягнення поставлених цілей.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, стратегічне управління асортиментною політикою має важливе значення для забезпечення ефективної роботи підприємства загалом. Адже і обсяг збуту продукції, і можливість повторних покупок залежить від запропонованого асортименту продукції також. Подальші дослідження пов'язані з алгоритмами оптимізації товарного асортименту та забезпечення його гармонійності.

Список використаних джерел:

1. Багіев Г.Л. Маркетинг : учебник для вузов / под общ. ред. Г.Л. Багиева. СПб. : Питер, 2008. 736 с.
2. Балабанова Л.В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. 599 с.
3. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Київ : Лібра, 2004. 712 с.
4. Голік В.В. Стратегічний набір як ефективний інструмент забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Науковий вісник Актуальні проблеми економіки, 2017. С. 15–24.
5. Данілова Л.Л. Оптимізація асортиментної політики вітчизняних торговельних підприємств. Вісник ДонДУЕТ. № 4(21). 2001. С. 192–196.
6. Діденко Є.О. Управління асортиментною політикою підприємства. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». Дніпропетровськ : ДДАЕУ, 2017. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3910> (дата звернення: 25.07.2020).
7. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика : Підручник. Київ : КНЕУ, 2010. 240 с.
8. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2010. 406 с.
9. Немков В.А. Методические основы формирования ассортимента промышленного предприятия, 2013. С. 145–155.
10. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: «Економічна думка», 2006. 390 с.
11. Семенов Г.А. Стратегія розвитку підприємства в сучасних умовах на прикладі КП «НБК «Іскра». Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2009. 187 с.
12. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : Підручник. 2-е вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

References:

1. Didenko E.A. (2017) Upravlinnja asortymentnoju politykoju pidpryjemstva [Management of assortment policy of the enterprise]. *Elektronne naukovе fakhove vydannja «Efektyvna ekonomika»* [Electronic scientific professional publication "Effective Economics"]. DDAEU. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3910> (accessed 25.07.2020).
2. Bagiev G.L. (2008) Marketyng [Marketing]. SPb.: Peter. (in Ukrainian)
3. Garkavenko S.S. (2004) Marketyng [Marketing]. Kyiv: Libra. (in Ukrainian)
4. Danilova L.L. (2001) Optimization of assortment policy of domestic trade enterprises [Optimization of assortment policy of domestic trade enterprises]. *Bulletin of DonDUET*, № 4(21). (in Ukrainian)
5. Kardash V.Ya. (2010) Marketynghova tovarna polityka [Marketing product policy]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
6. Nemkov V.A. (2013) Metodicheskie osnovy formirovaniya assortimentnoy politiki promyshlennogo predpriyatiya [Methodical bases of formation of assortment policy of the industrial enterprise], pp. 145–155. (in Russian)
7. Kindratska H.I. (2010) Strategichnyj menedzhment [Strategic management]. Kyiv: Knowledge. (in Ukrainian)
8. Saenko M.G. (2006) Strateghija pidpryjemstva [Enterprise strategy: a textbook]. Ternopil: "Economic Thought". (in Ukrainian)
9. Semenov G.A. (2009) [The strategy of enterprise development in modern conditions on the example of KP "NVK" Iskra"]. State and regions. Series: Economics and Entrepreneurship. (in Ukrainian)
10. Balabanova L.V. (2010) Marketyng pidpryjemstva [Enterprise marketing]. Donetsk: DonNUET. (in Ukrainian)
11. Golik V.V. (2017) Strategichnyj nabir jak efektyvnyj instrument zabezpechennja konkurentospromozhnosti sil'skokhospodarsjkykh pidpryjemstv [Strategic recruitment as an effective tool for ensuring the competitiveness of agricultural enterprises]. *Scientific Bulletin Actual problems of economy*, pp. 15–24. (in Ukrainian)
12. Shershneva Z.E. (2004) Strategichne upravlinnja [Strategic management]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)