

УДК 339.138.658

Кубишина Н.С.

канд. економ. наук, доцент

Національний технічний університет України "КПІ"

## МЕТОДИКА РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ ТОВАРІВ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

*Викладено маркетинговий підхід до формування товарного асортименту. Значне місце відводиться розробленню стратегічного набору товару на промисловому ринку. Запропоновано алгоритм процесу розроблення товарного асортименту з урахуванням аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів асортименту.*

*Marketing approach to formation of product line is given. The essential place belongs the working out of a strategic set of the product in the industrial market. The algorithm of process of working out of product line is offered, taking into account the analysis of internal and external factors.*

**Ключові слова:** товарний асортимент, товарний портфель підприємств, моделі, матриця, алгоритм.

**Вступ.** Однією з головних проблем товарної політики підприємств є визначення стратегічного набору товарів. В умовах економічної кризи це набуває особливого значення для виробника, адже забезпечує можливість його виживання на ринку. Підвищення рівня розмаїтості вимог і потреб споживачів змушує підприємства формувати власний асортимент та впроваджувати зміни до його структури. З іншого боку, посилюється конкуренція та збільшується пропозиція виробників промислових товарів. Товарний асортимент підприємства постійно змінюється, однак це відбувається досить хаотично та необґрунтовано. Всі ці фактори зумовлюють необхідність розроблення методики формування та управління товарним асортиментом.

Питання товарного асортименту та його формування висвітлено в працях вітчизняних авторів: Л. Балабанова, О. Дурович, І. Заблюдська, В. Кардаш, В. Кучеренко, Н. Чернік, а також зарубіжних: Г. Ассель, Б. Берман, І. Бланк, Б. Вейтц, Е. Дихтль, К. Ланкастер, Т. Левітт, Х. Хершген та ін. Незважаючи на розмаїття робіт з цього питання, залишається недостатньо дослідженим ще багато аспектів асортиментної політики, зокрема, її формування, управління та оптимізація. Підприємства ухвалюють рішення щодо асортименту, не маючи методики й інструментів, які даватимуть можливість чітко визначити його правильність чи хибність.

Тому розроблення стратегічного набору товарів є необхідним для створення комплексного підходу до формування оптимального товарного асортименту.

**Постановка завдання.** Метою статті є висвітлити методику розроблення стратегічного набору товарів на промисловому ринку. Реалізація мети зумовила вирішення таких завдань: визначити специфіку товарного асортименту та його формування на промисловому ринку; проаналізувати особливості попиту, стратегії підприємства на промисловому ринку, визначити принципи формування, виявити методи аналізу й оптимізації товарного портфелю підприємства: розробити алгоритм товарного асортименту.

**Методологія.** Теоретичною та методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи економіко-математичного аналізу, синтезу, засоби статистичного і логічного аналізу, матричні аналітичні методи з оптимізації товарного асортименту. Теоретичною базою дослідження стали праці науковців зі сфери маркетингу, комерційної діяльності, менеджменту. Інформаційною – сучасна теорія маркетингової та управлінської діяльності, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, комп'ютерна база даних, інтернет-ресурси, технічні документації підприємств, результати маркетингового дослідження.

**Результати дослідження.** Поняття "асортимент" у різних наукових джерелах має відмінні інтерпретації, але значення при цьому не змінюється. Поруч з поняттям "асортименту" використовуються терміни "виробнича програма", "продуктова лінія", "товарна лінія", "товарний портфель", які мають практично однакове значення. [1, 2, 4, 5, 13]. Змістом планування виробничої програми є відповіді на питання: які вироби і в якій кількості мають бути зроблені? У межах планування виробничої програми визначають дизайн продукції, її асортимент і обсяг випуску [7, с. 212]. При цьому не враховують зовнішні фактори, орієнтуючись лише на внутрішні.

За основу асортименту деякі автори покладають фактор попиту та споживчих потреб, визначаючи асортимент як "набір товарів, який формується за певними ознаками, що задовольняє різноманітні, аналогічні й індивідуальні потреби" [10]. Цей підхід найповніше враховує маркетингову спрямованість асортименту, ставлячи на перше місце питання попиту та конкурентоспроможності, аналізуючи і внутрішні фактори підприємницької діяльності.

Із наведеного вище визначимо асортимент як з точки зору внутрішніх факторів підприємства (виробничих потужностей, фінансових можливостей та показників економічної ефективності), так і орієнтуючись на ринок (попит, конкуренція, комплекс маркетингу). Саме поєднання усіх факторів може слугувати гарантією ефективного набору асортименту як з боку виробника, так і з боку споживача.

Отже, під *товарним асортиментом* розуміємо сукупність товарів, відповідних між собою за певними ознаками, які підприємство просуває на ринок залежно від його можливостей, з урахуванням найбільш повного задоволення вимог споживачів, за умови отримання максимально додаткового ефекту для підприємства (рис. 1).

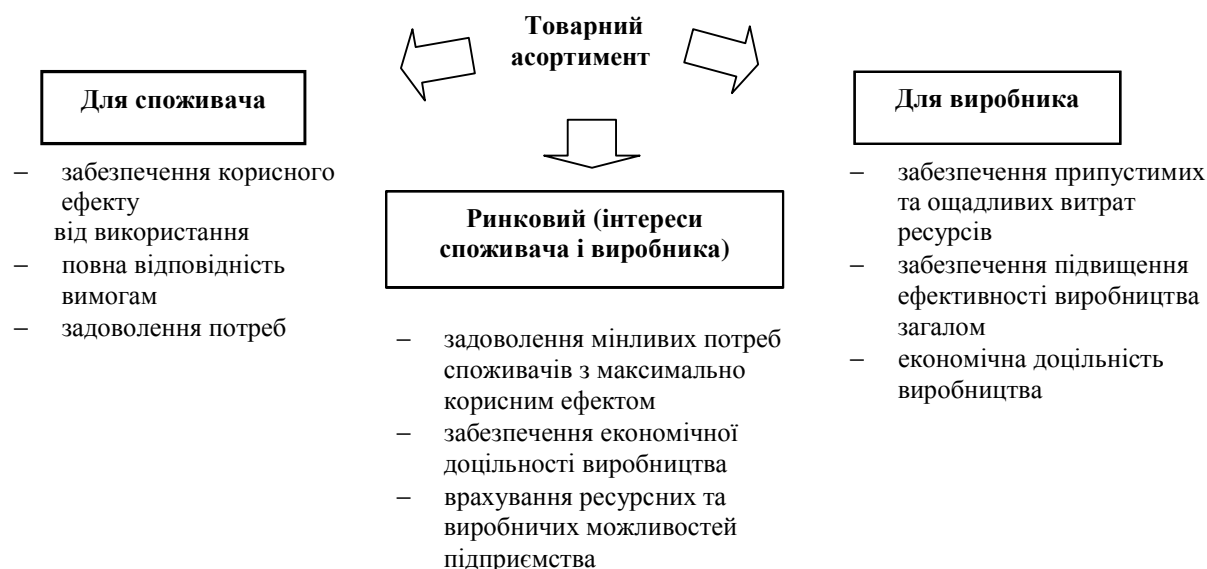


Рис. 1. Призначення товарного асортименту

Унаслідок проведення маркетингового дослідження асортиментної політики на ринку промислових товарів було виявлено такі основні особливості:

*по-перше*, виробнича програма є номенклатурою товарів, які виробляються промисловими підприємствами, а також іншими виробниками, та характеризуються вузьким асортиментом;

*по-друге*, основою успіху асортиментної політики на підприємствах є реагування на зміни в попиті. Попит на промисловому ринку пов'язаний з поняттям “індустріальний ланцюг”, тобто включає всі стадії виробництва, які доводять сировинні матеріали до задоволення попиту кінцевих споживачів. Для попиту характерні всі особливості попиту промислового характеру: вторинність, нееластичність, парність, нестійкість;

*по-третє*, як і для будь-якого підприємства, діяльність якого зорієнтована на ринок, асортиментна політика промислової продукції базується на відмінностях потреб різних сегментів споживачів. Для кожної групи споживачів є свої вимоги до якості, надійності, функціональності, ціни та інших показників, визначальних при виборі товару;

*по-четверте*, для формування асортименту, який відповідає вимогам ринку, слід виходити з тих факторів, які є визначальними при виборі для споживача. Дослідження підтвердило раціональний характер поведінки споживачів на промисловому ринку – 90 % належить фактору “технічні характеристики”.

Для визначення стратегічного набору товарів розглянемо методи, за допомогою яких формується асортимент підприємства.

Розглянемо класифікацію методів формування асортиментом у табл. 1.

*Перша група* методів стосується виявлення споживчих переваг. На наш погляд, доцільно для стратегічного набору товарів розглянути методи диференціювання окремих елементів і властивостей продуктів [2, 7, 8, 12].

*Модель Розенберга* – аналітична модель ринкової адекватності товарів. Вона виходить із того, що споживачі оцінюють продукти з погляду їх придатності для задоволення своїх потреб. Однак мотиви, важливі для продукту, нелегко визначити. Тому в модифікованій моделі Розенберга значення окремих мотивів визначається опосередковано, через конкретні характеристики продукту, як показано у формулі

$$A_j = \sum_{i=1}^n V_i I_{ij}. \quad (1)$$

де  $A_j$  – суб'єктивна придатність продукту (відношення до продукту), оцінка ринкової адекватності  $j$ -го товару;  $V_i$  – важливість мотиву для споживача, ваговий коефіцієнт  $i$ -ї характеристики;  $I_{ij}$  – об'єктивна оцінка придатності продукту  $j$  для задоволення мотиву  $i$  і оцінка  $i$ -ї характеристики  $j$ -го товару;  $n$  – кількість мотивів.

Таблиця 1. Класифікація методів формування асортиментом

Назва групи	Методи, що входять до групи
Методи виявлення споживчих переваг	1) засобів спостереження залежно від стадії вияву споживчих переваг; 2) засобів спостереження залежно від форми вияву споживчих переваг; 3) методів диференціювання окремих елементів і властивостей продуктів; – модель Розенберга; – багатомірні методи, – методи зіставлення необхідного і реального профілю; – і моделі з ідеальною точкоюї
Методи економічного аналізу	1) ABC-XYZ аналіз; 2) Дібба-Симкіна; 3) Маркон; 4) лінійного програмування
Методи портфельного аналізу	1) Boston Consulting Group (BCG), адаптована BCG; 2) і General Electric (GE) або McKinsey; 3) і Темпи росту підприємства й темпи росту ніші; 4) і Продукт й форма існування малого підприємстваї; 5) Матриця розробки товару; 6) Матриця конкуренції за М. Портером; 7) і Товар-ринкиї <sup>a</sup> за І. Ансоффом; 8) Матриця росту за рахунок зовнішнього придбання; 9) і Цінаїякістьї; 10) і Якість й вертикальна інтеграціяї; 11) Матриця стратегій на фазі впровадження

Таким чином, різні вимоги до товарів дають ідеальні передумови як для сегментування ринку, так і для управління асортиментом та можливості ухвалення рішень про його оптимізацію. Представлена вище модель заснована на припущенні, що кожна характеристика бажана, й одночасно чим вища оцінка, тим краще.

Модель з ідеальною точкою враховує введення додаткового компонента ідеальної величини характеристики продукту керуючись споживчими перевагами:

$$Q_j = \sum_{k=1}^n W_k [B_{jk} - I_k]^r, \quad (2)$$

де  $Q_j$  – ідеальне значення  $j$ -ї характеристики;  $W_k$  – важливість характеристики  $k$  ( $k = 1, \dots, n$ );  $B_{jk}$  – оцінка характеристики  $k$  марки  $j$  з погляду споживачів;  $I_k$  – ідеальне значення характеристики  $k$  з погляду споживачів;  $r$  – параметр, що визначає при  $r = 1$  постійну, а при  $r = 2$  граничну користь;  $n$  – кількість мотивів.

Слід віддати перевагу продукту, віддалення якого від ідеальної точки невелике. На продукт варто звернути більше уваги у випадку, коли його віддалення від ідеальної точки є значним. Переваги моделі в тому, що вона дає уявлення про ідеальний, з точки зору споживачів, продукт.

Друга група методів – це методи економічного аналізу. У цій групі представлено такі, як: метод ABC-XYZ аналізу [8, 14], метод Дібба-Симкіна [8], метод Маркон [6], лінійне програмування [8], а також аналіз асортименту за економічними показниками [7, 13].

Одним з універсальних та розповсюджених методів структурного аналізу товарного асортименту компанії є метод *ABC-аналізу*, заснований на ранжуванні об'єктів дослідження з ряду обраних показників. Основна ідея цього методу базується на підставі принципу Парето: 20 % усіх товарів дають 80 % обігу. Тобто необхідно концентрувати ресурси на тій малій частині, яка дуже важлива, ніж на величезній частині другорядного. За рахунок цього методу визначається ABC-рейтинг всіх товарів з групи, що аналізується, та на його основі ухвалюються рішення про зміни і розвиток в товарному портфелі. Метод дає змогу класифікувати ресурси фірми за ступенем їх важливості. Результатом ABC-аналізу товарного асортименту є групування об'єктів за ступенем впливу на загальний результат.

*XYZ-аналіз* як статистичний метод дає можливість оцінювати стабільність продажів товарних груп або окремих товарів і порівнювати продажі продукції різного типу попиту, різних цінових категорій та

обігу. З його допомогою асортимент, що перебуває на складі, розподіляється залежно від частоти споживання. Принцип диференціації асортименту в процесі аналізу складається з розподілу його на три групи залежно від ступеня рівномірності попиту й точності прогнозування. Ознакою, на основі якої конкретну позицію асортименту відносять до групи X, B або Z, є коефіцієнт варіації попиту ( $v$ ) по цій позиції:

$$v = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} \times 100\% \quad (3)$$

де  $x_i$  – значення параметра по об'єкту, що оцінюється за  $i$ -й період;  $\bar{x}$  – середнє значення параметра по об'єкту аналізу, що оцінюється;  $n$  – кількість періодів.

Цей метод застосовується для визначення значення товарної групи, нормативу товарного запасу та частоти замовлення товару. Клас X характеризується постійною величиною їх потреби. Клас Y – заздалегідь відомими тенденціями визначення потреби в них (наприклад, сезонністю). Клас Z споживаються нерегулярно, будь-які тенденції споживання відсутні.

*Сполучений ABC- та XYZ-аналіз* дає змогу повніше охопити товарний портфель, тим самим підвищити ефективність управління товарними запасами та закупками товарів, розробити оптимальний варіант випуску кожного виду продукції, виявити товари, що є найбільш прибутковими, та ті, що користуються найменшим попитом, визначити найкращі шляхи розвитку асортименту з метою нарощування обсягів реалізації та приваблення цільових споживачів. У практиці аналіз використовується для дослідження значимості окремих продуктів підприємства з погляду результату (збуту, прибутку) з метою оптимізації структури збутової програми й очищення виробничої програми від збиткових продуктів.

Метод *Дібба-Сімкіна* визначає основні напрями розвитку окремих товарних груп, виявляє пріоритетні позиції асортименту, оцінює ефективність структури асортименту і шляхи її оптимізації. Для аналізу використовуються дані про динаміку продажів і собівартості продукції (включаючи тільки змінні витрати, без обліку постійних витрат). На основі співвідношення обсягу продажів у вартісному вираженні та внеску в покриття витрат товари відносяться до окремої групи. Проводячи таку діагностику, компанія має можливість визначити перспективи розвитку свого асортименту.

*Симплекс-метод* – метод розв'язання задачі лінійного програмування, в якому здійснюється скерований рух по опорних планах до знаходження оптимального розв'язку. Симплекс-метод також називають методом поступового покращення плану. В його основі лежить рішення лінійної функції  $f(X)$  ! max, тобто як спланувати структуру асортименту, щоб прибуток був максимальним. Як керовані змінні вибираються кількість представлених в асортименті товарів, очікуваний прибуток від їх реалізації та низка факторів, які впливають на ефективність продажів. Такий метод, з одного боку, дає змогу визначити оптимальний асортимент продукції, а з іншого, – забезпечує максимальний прибуток при заданих ресурсних обмеженнях.

*Матриця “Маркон”* є простою аналітичною структурою, що комбінує інформацію, важливу для поточного й стратегічного керування. Відповідно до цього методу вихідні дані групуються на якісні, визначальні, типові характеристики конкретних виробів і кількісні, що включають основні економічні дані. У Матриці Маркона використовуються три параметри:

1) загальна валова маржа (MCU), маржинальний дохід або маржинальний прибуток (MCA):

(4)

де  $P$  – ціна одиниці продукції;  $C$  – середні змінні витрати на одиницю продукції;  $Q$  – кількість проданих одиниць продукту;

2) валова маржа на одиницю продукту

(5)

3) відсоток валової маржі (MCI):

(6)

Перевагою методу є те, що при маркетинговому аналізі асортименту всі параметри, що характеризують внутрішню ситуацію (обіг, кількість, загальний запас прибутку, ціна тощо) використовуються одночасно. Основний недолік – залежність результатів аналізу від точності переносу змінних витрат на конкретний виріб.

До *третьої групи* належать методи аналізу життєвого циклу товару і портфельного аналізу. Основою аналізу товарного портфелю є концепція життєвого циклу товару (ЖЦТ).

*Метод аналізу за допомогою ЖЦТ.* Оптимізація асортименту товарів, які одночасно продаються на

ринку, але відрізняються за ступенем новизни, дозволяють гарантувати підприємству відносно стабільні загальні умови забезпечення обсягів реалізації, покриття витрат і рівня прибутку. З цієї точки зору на ринок рекомендується випускати такі товарні групи (рис. 2).

Хоча на ринку не присутня група *товарів, що розробляються* (А), вона враховується, оскільки поступово готується до виходу на ринок. При цьому приділяється увага співвідношенню товарних груп та їх частки на ринку. Практика свідчить, що в ідеальному випадку частка основної групи товарів має становити 75–85 %. У товарній групі є товари, які перебувають на стадії спаду (Е). Якщо підприємству не вдається підтримувати оптимальний асортимент, то воно має здійснити елімінавання, тобто виведення їх з асортименту.

*Методи портфельного аналізу.* Види, характеристики матричних методів і варіанти їх застосування розглядалися в працях Г. Асселя [1], Ф. Котлера [6], Дж. Еванса, Б. Бермана та ін.

*Матриця Бостинської Консалтингової Групи* (Матриця ВСГ) є класичним універсальним інструментом для аналізу асортименту продукції компанії, дає наочну уяву про життєвий цикл товарів, класифікуючи їх за допомогою двох параметрів: відносної частки ринку, що характеризує позицію компанії на ринку, та швидкості зростання обсягу продажів продукції на конкретному ринку. Матрицю ВСГ можна використовувати для визначення пріоритетів у товарному асортименті організаційної бізнес-одиниці. У процесі портфельного аналізу компанія може простежити зміни товарів в динаміці. Це дає змогу збалансувати асортимент; проаналізувати потенціал наявного товарного портфеля; оцінити дійсність поточної роботи з асортиментом та за необхідності розробити план дій зі зміни тенденції; розробити стратегії для подальшої роботи з ними. Основними недоліками є відсутність об'єктивних даних, які спричиняють виникнення складнощів у визначенні частки ринку конкурентів, не враховуються зовнішні джерела конкурентних переваг, обов'язкова наявність ефекту масштабу.

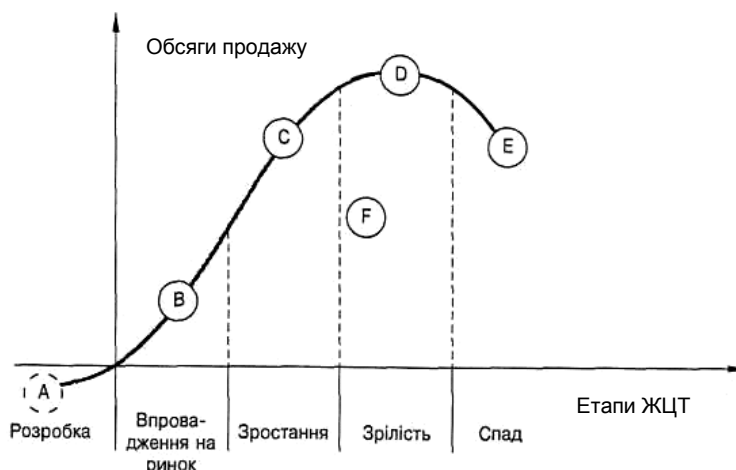


Рис. 2. Товарні групи асортименту

- (С) — основна товарна група, яка приносить основний прибуток підприємству і перебуває на стадії зростання;
- (D) — підтримувальна товарна група — стабілізує доходи від продажу і перебуває на стадії зрілості;
- (B) — стратегічна товарна група — має забезпечувати майбутні прибутки підприємства;
- (F) — тактична товарна група — стимулює продаж основних товарних груп, які перебувають на стадії зростання та зрілості.

*Матриця McKinsey* або *General Electric* широко застосовується для аналізу поточних ринкових ситуацій з матриць "привабливість—конкурентоспроможність". Її особливістю є більш точне розроблення стратегії компанії, пов'язаної з оптимізацією товарного асортименту. Порівняно з матрицею ВСГ, вона враховує більшу кількість факторів, які впливають на розробку стратегії, базуючись на суб'єктивних показниках конкурентоспроможності та привабливості, які можуть не відповідати дійсності [14].

*Матриця DPM* або *Shell* є аналогом матриці McKinsey, подібно до матриці ВСГ визначає поточне та динамічне положення компанії з аналізованими товарами. Цей метод роботи з асортиментом враховує недоліки обох матричних методів, виступає достатньо авторитетним методом аналізу товарного портфеля, оскільки робить більший акцент на кількісних показниках бізнесу. Примітна особливість моделі Shell/DPM полягає в тому, що в ній можуть розглядатися види бізнесу, які перебувають на різних стадіях свого життєвого циклу. Така модель виявляється пристосованою як для аналізу бізнес-динаміки з погляду перспектив віддачі первісних інвестицій, так і для аналізу фінансового балансу всього ділового портфеля організації з погляду потоку готівки. Крім того, модель DPM орієнтує керівників на перерозподіл певних фінансових потоків з бізнес-областей, які породжують грошові маси в бізнес-області з високим потенціалом віддачі інвестицій у майбутньому [15].

Модель ADL або LC (Arthur D. Little) є потужним інструментом аналізу портфельних стратегій для визначення розумної диверсифікованості діяльності багатогалузевої організації. Відповідно до концепції життєвого циклу галузі, якої дотримуються фахівці ADL, вона у своєму розвитку, як правило, проходить послідовно чотири стадії: зародження, зростання (або розвиток), зрілість, старіння. Основне теоретичне положення моделі ADL/LC полягає в тому, що й окремо взятий вид бізнесу будь-якої організації, володіючи певним положенням відносно до конкурентів, може перебувати на одній із зазначених стадій життєвого циклу, і, отже, його потрібно аналізувати відповідно до цієї стадії. Модель застосовується для збалансування корпоративного бізнес-портфеля шляхом вибору конкретної стратегії організації. Напрями можливого збалансування товарного портфеля, раціоналізацію товарного асортименту показує оцінка ЖЦТ та відповідна конкурентоспроможність. Основним недоліком моделі ADL є те, що вона дуже схематична й може привести недосвідчених менеджерів до механічних і нетворчих рішень [15].

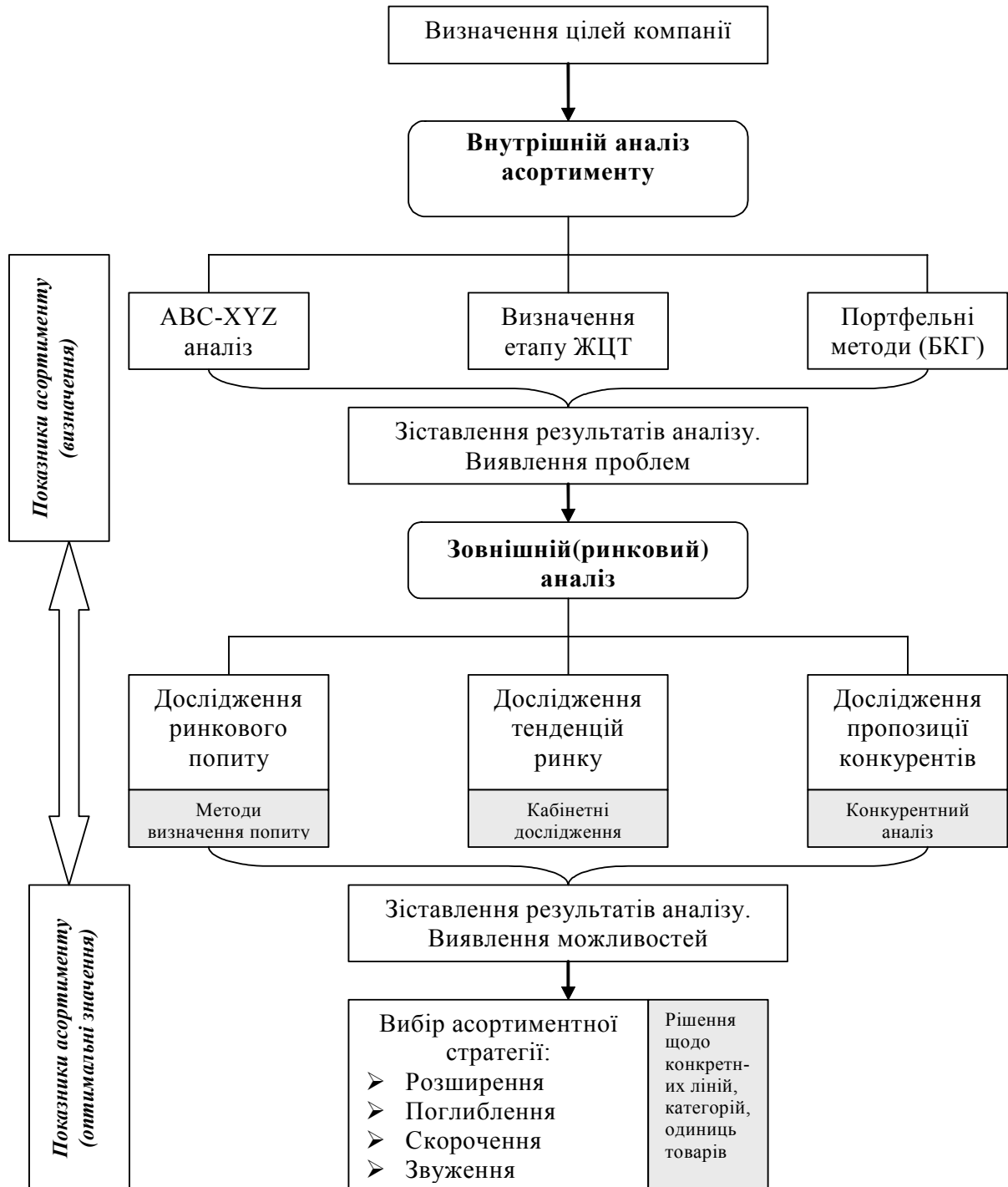


Рис. 3. Алгоритм процесу розроблення асортиментного набору товарів

Проаналізувавши методи формування асортименту, можна запропонувати алгоритм розроблення стратегічного набору товару на промисловому ринку (рис. 3). Як показано на рис. 3, весь процес розробки стратегічного асортименту можна розділити на три основні частини. Перша – це внутрішній аналіз асортименту, який включає різні види дослідження наявного асортименту. Друга – зовнішній (ринковий) аналіз, що полягає у визначенні попиту на товари та послуги, виявленні основних ринкових тенденцій та дослідженні асортименту конкурентів, товарів-аналогів. Третя розпочинається після того, як зіставлено попередні результати аналізу. Вона являє собою вибір стратегічних рішень та дій з приводу асортименту в цілому та конкретних товарів зокрема.

*Перший етап.* Як і будь-яке стратегічне завдання, вибір асортименту слід розпочинати з визначення цілей компанії, які вона прагне досягнути в результаті своєї діяльності.

*Другим етапом* під час визначення асортименту виступає внутрішній аналіз асортименту компанії. Саме на основі наявних показників асортименту можна ухвалювати рішення щодо подальшого його удосконалення. Для аналізу асортименту можна використовувати різноманітні методи. Найбільш прийнятними з точки зору зручності застосування, точності та надійності результатів є такі методи: АВС-аналіз. Залежно від того, що визначено головним параметром під час аналізу, можна використовувати методи оцінки споживчих переваг, методи визначення доцільності роботи з товаром в асортименті відповідно до певного параметра або класифікаційного значення, методи портфеля, де для аналізу організації може бути розділена на відмітні одиниці, які дають можливість визначити основні напрями розвитку окремих товарних груп, виявити пріоритетні позиції асортименту, оцінити шляхи оптимізації його структури. Портфельні методи, зокрема БКГ. Застосування їх у комплексі дасть змогу найбільш точно та різнобічно оцінити наявний асортимент, а також запропонувати заходи щодо його оптимізації.

*Третім етапом* формування асортименту є зовнішній (ринковий) аналіз асортименту. Він включає такі три складники: 1) аналіз ринкового попиту як основи формування виробничої програми; 2) дослідження тенденцій промислового ринку як спосіб визначення напрямку розвитку підприємства; 3) вивчення пропозиції конкурентів як елемент побудови конкурентоспроможного асортименту.

Використання запропонованого алгоритму дасть можливість найбільш повно проаналізувати асортимент підприємства, виявити його слабкі місця та шляхи оптимізації, розробити стратегію продуктового портфеля.

**Висновки.** Необхідним елементом дослідження асортименту як маркетингової категорії є визначення методів його аналізу й оптимізації. Усю сукупність методів можна поділити на три основні групи. Перша – аналізує виявлення споживчих переваг та ґрунтується на експертному оцінюванні, що має досить суб'єктивний характер. Друга – полягає в економічному аналізі асортименту, тобто розрахунку таких показників як обсяги продажу та прибутку, рівень витрат, маржинальний дохід та ін. Незадовільні показники свідчать про те, що необхідно змінювати асортименту структуру, однак не слід забувати про вплив інших факторів на асортимент. Дещо відмінним у цій групі є метод лінійного програмування, який передбачає процедуру оптимізації обсягів продажу чи виробництва з врахуванням обмежень наявних ресурсів. Остання група методів є найбільш чисельною та має стратегічну значимість. Вона включає методи портфельного аналізу та ЖЦТ. Рішення, які ухвалюються на основі аналізу товарного портфеля, носять довгостроковий характер та вказують на перспективні напрями діяльності стосовно асортименту.

У статті набуло подальшого розвитку питання формування та оптимізації асортименту, а саме запропоновано алгоритм розроблення стратегічного набору товарів. Автором запропоновано основні елементи стратегічного набору товарів:

*1. Систематичний аналіз асортименту,* що існує певний проміжок часу на підприємстві. При цьому можуть використовуватися різні методики класифікацій та структурування асортименту, серед них АВС (XYZ) аналіз.

Під час ухвалення рішення про структуру асортименту необхідно керуватися не тільки міркуваннями економічної ефективності, але й враховувати стратегічні інтереси підприємства. Для підприємства слід відслідковувати як співвідношення за товарними категоріями, так і за окремими торговими марками.

*2. Постійний моніторинг змін внутрішнього та зовнішнього середовища.* Для промислового ринку основними предметами дослідження виступають: пропозиція виробників, наявність обігових коштів, тенденції галузевого ринку; попит на конкретні товари та товарні групи; асортимент конкурентів.

*3. Розроблення стратегічних рішень* з формування асортименту за такими напрямками:

- розширення асортименту новими видами товарів;
- поглиблення певних категорій товарів;
- скорочення асортименту;
- звуження товарних ліній.

Отже, для ефективного управління асортиментом необхідно враховувати значну кількість факторів як зовнішнього, так і внутрішнього характеру, а також керуватися якісними методами аналізу та оптимізації асортименту підприємств, що вдосконалить методику розроблення стратегічних підходів асортиментної політики підприємства.

**Література:**

1. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия : учеб. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 804 с.
2. Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємства : монографія / Л.В. Балабанова, О.А. Брадіна. – Донецьк : Дон ДУЕТ, 2006. – 230 с.
3. Быховец С.Н. Управление ассортиментом в системе маркетинга производственного предприятия / С.Н. Быховец // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2007. – № 01 (67). – С. 4–11.
4. Дихтль Е. Практический маркетинг : учеб. пос. / Е. Дихтль, Х. Хершген ; пер. с нем А.М. Макарова; под ред. И.С. Минко. – М. : Высш. шк., 1995. – 255 с.
5. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика : підр. / В.Я. Кардаш. – К. : КНЕУ, 2001. – 240 с.
6. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг. – К.; М.; Спб.; Изд. дом “Вильямс”, 2003. – 1056 с.
7. Кузин Б. Методы и модели управления фирмой / Б. Кузин, В. Юрьев, Г. Шахдинаров. – СПб.: Питер, 2001. – 432 с.
8. Ланкастер К. Математическая экономика. Нью-Йорк, 1968. / К. Ланкастер ; пер. с англ. ; под ред. Д.Б. Юдина. – М. : Советское радио, 1972. – 464 с.
9. Марченко О.І. Ассортимент продукції підприємства як важливий фактор зростання прибутку / О.І. Марченко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – №8 (63).
10. Товарознавство : навч.-метод. комплекс / укл.: Н.С. Кубишина, Н.В. Язвінська, В.В. Журило. – К. : НТУУ “КПІ”, 2007. – 148 с.
11. Хруцкий В.Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка / В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева. – М. : Финансы и статистика, 2006.
12. Levitt Th. The Marketing Mode. Pathway to Corporate Growth / Th. Levitt. – N. Y., 1969. – P. 231.
13. Смольянина А. Методы анализа ассортиментного портфеля предприятия [Электронный ресурс] URL: [http://www.iteam.ru/publications/marketing/section\\_28/article\\_2963](http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_2963).
14. Adapted and reprinted by permission from Strategy Formulation: Analytical Concepts / by Charles W. Hofer and Dan Schendel. – West Publishing Company, 1978.
15. Osel Roger R. and Wright Robert V.L. Allocating resources: How to Do It in Multi-Industry Corporations. Handbook of Business Problem Solving. – N. Y. : McGraw-Hill, 1980.