

АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АСОРИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

ASPECTS OF MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE ASSORTMENT POLICY AT THE PRESENT STAGE

Статтю присвячено дослідженню процесу управління асортиментною політикою підприємства на сучасному етапі, як основного засобу, що дозволяє ефективно використовувати виробничі можливості підприємства та забезпечує досягнення бажаного рівня прибутку, а також допомагає стабілізувати вітчизняну економіку в сьогоденних реаліях. Досліджено сутність поняття асортиментної політики, визначено основні чинники, спричинені війною у нашій країні, які суттєво змінили співвідношення попиту та пропозиції на ринках збуту та призвели до втрати актуальності складених підприємствами виробничих програм та асортиментної політики на якій вони базувалися. Досліджено, що на даний момент стану нашої економіки, базовий принцип максимізації прибутку для вітчизняних підприємств відступає на другорядну позицію в порівнянні із необхідністю стабільно функціонувати навіть на межі беззбитковості та тим самим підтримувати вітчизняну економіку. Запропоновано організацію підтримки таких підприємств на рівні державного та місцевого фінансування та шляхом надання їм певних пільг. Важливим принципом при управлінні асортиментною політикою таких підприємств має стати чітке та суцільне контролювання межі беззбитковості.

Ключові слова: управління, асортимент, асортиментна політика, методи формування асортименту, управління асортиментом підприємства.

The purpose of the article is to research the essence of the assortment policy, to study the current state of the assortment policy formation process at domestic enterprises, to diagnose the main factors that influence the specified process, and to substantiate methodical recommendations regarding the improvement of the management of the enterprise assortment policy. The article is devoted to the study of the process of managing the enterprise assortment policy at the current stage, as the main tool that allows to use effectively the production capabilities of the enterprise and ensures the achievement of the desired level of profit, as well as helps to stabilize the domestic economy in today's realities. To solve the tasks set in the article the following general scientific research methods were applied: analysis and synthesis, systematization and generalization. As a result of the research, we defined the assortment policy as a set of principles and measures aimed at achieving the maximum possible benefits from the formation of the assortment production volume of the enterprise. The main factors caused by the war in our country were studied, which significantly changed the ratio of supply and demand in the sales markets and led to the loss of relevance of the production programs compiled by enterprises and the assortment policy on which they were based. It has been established that in the conditions in which our economy is now, the basic principle of profit maximization for domestic enterprises recedes to a secondary position in comparison with the need to function stably even at the break-even point and thereby support the domestic economy. It is proposed to organize support for the entrepreneurs at the level of state and local funding and provide them with certain benefits. An important principle in the management of the assortment policy of such enterprises should be clear and complete control of the break-even point. The implementation of the recommendations presented by us regarding the new approach to the management of assortment policy will help domestic enterprises to improve their production programs, as well as significantly help stabilize the domestic economy during the period of martial law in the country.

Key words: management, assortment, assortment policy, assortment formation methods, enterprise assortment management.

УДК 338.33

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.2-32>

Крамарчук С.П.¹

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний
університет

Крисько Ж.Л.²

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний
університет

Kramarchuk Svitlana

West Ukrainian National University

Krysko Zhanna

West Ukrainian National University

Постановка проблеми. Враховуючи обставини функціонування вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану та поглиблення економічної кризи важливими є питання пошуку методичних інструментів провадження виробничо-господарської діяльності, які могли б забезпечити не лише задоволення потреб споживачів, але й фінансову стабільність та життєздатність організації. Тому методичні аспекти управління асортиментною політикою підприємств набувають особливої уваги з боку менеджменту підприємств.

Складність врахування впливу багатьох різновекторних чинників на процес планування діяльності вітчизняних виробничих підприємств за умов невизначеності та багатоаспектності завдань, які потребують вирішення під час формування

асортиментної політики, потребують напрацювання відповідних методичних принципів та аналітичного інструментарію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблемні питання стосовно формування ефективної асортиментної політики досліджувало ряд вітчизняних та зарубіжних авторів, оскільки вирішення даного питання є запорукою успішного досягнення основних цілей підприємств практично усіх сфер діяльності. Так, даній проблематиці присвячені праці наступних авторів, А. В. Троян [1], Ф. Котлер, К. Л. Келлер [2], С. В. Захаров, Б. Ю. Сербиновский, В. І. Павленко. [3], С. В. Близнюк, [4], А. О. Касич, К. О. Марченко [6], Є. О. Діденко, Д. С. Савельєв [7], В. І. Гринчуцький, Т. І. Сабецька [8], Ю. А. Харченко, В. О. Марченко

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5130-9954>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6968-0759>

[9] тощо. Разом з тим, сьогодні вітчизняні підприємства стоять перед серйозними викликами продиктованими воєнним станом в країні, які суттєво впливають на практику ведення господарської діяльності загалом, та на формування асортиментної політики зокрема, що і зумовило актуальність даного дослідження.

Формулювання цілей статті. Цілями статті є дослідження сутності асортиментної політики, вивчення сучасного стану процесу формування асортиментної політики на вітчизняних підприємствах, діагностування основних чинників що чинять вплив на означений процес та обґрунтування методичних рекомендацій стосовно удосконалення управління ним.

Виклад основного матеріалу. Асортиментна політика підприємства займає особливе місце у системі управління виробничою та збутовою діяльністю підприємства.

Для дослідження сутності об'єкту нашого дослідження спочатку уточнимо поняття «політика». У своїй праці автор А. В. Троян визначає, що «політика – це загальний орієнтир, установка до дій і прийняття рішень, що сприяє досягненню цілей. Зазвичай, вона формулюється на рівні вищого керівництва фірми на тривалий період, призначена для збереження сталості цілей, а також для того, щоб не допустити прийняття недалекогоглядних рішень, які не відповідають вимогам поточного моменту» [1].

В економічній літературі, на разі, немає єдності стосовно трактування сутності поняття асортиментної політики. Так, відомий дослідник Ф. Котлер визначає асортиментну політику підприємства як «визначення формування та підтримку оптимальної структури товарів, які виробляються та реалізуються з врахуванням поточних та майбутніх цілей підприємства» [2]. Автор С. В. Захаров вважає, що «асортиментна політика – це стратегічне формування товарного асортименту підприємства, а також управління та підтримка існуючих товарних груп» [3]. С. В. Близнюк інтерпритує асортиментну політику, як політику «щодо формування асортименту підприємства на цільових ринках, а також план подальшого керування та оптимізації його, виходячи з загроз та можливостей маркетингового середовища» [4]. Знову ж А. В. Троян констатує, що асортиментна політика – це сфера діяльності керівника й фахівців підприємства, що представляє собою сукупність принципів, стратегій і методик, що приводять до формування оптимальних асортиментів продукції, що випускається підприємством, з погляду підвищення ефективності діяльності підприємства й задоволення потреб покупців [1].

Аналіз наведених тлумачень об'єкту нашого дослідження показує, що автори мають

індивідуальні погляди стосовно даної дефініції які суттєво різняться за своїми підходами. Тож будемо вважати, що асортиментна політика це комплекс принципів та заходів, які орієнтовані на досягнення максимально можливих вигод від формування асортименту виробничого обсягу продукції підприємства.

Для успішного функціонування вітчизняні підприємства повинні пропонувати ринку асортимент продукції, або ж продуктивний портфель, в якому елементи відрізняються, перш за все, прибутковістю та часткою на ринку. Дані дві характеристики експерти Бостонської консультативної групи визначили як ключові [5]. Формування обсягів різних видів продукції для заповнення виробничих потужностей підприємства, являється досить складним управлінським рішенням, що вирішується на основі комплексного підходу на базі формулювання асортиментної політики.

В науковій літературі до головних цілей асортиментної політики відносять: 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 [6].

В цілому реалізація концепції управління асортиментною політикою підприємства, поданої на рис. 1, ґрунтується на розробці стратегії за кожною товарною групою.

Для забезпечення ефективного управління формуванням асортименту виробничих обсягів першочергово необхідними є такі методичні аспекти: розуміння мети та дослідження факторів, які впливають на асортимент продукції; вибір моделей оптимізації асортименту; формування стратегічного бачення ролі асортименту та напрямів його удосконалення [6].

Метою кожного комерційного підприємства є отримання максимально-можливого прибутку. В ідеалі повне завантаження виробничих потужностей високорентабельним асортиментом продукції, на яку є гарантований попит являється реалізацією цієї мети. Однак, у зв'язку із динамічністю зовнішніх факторів впливу, не завжди вдається чітко визначити рівень попиту на кожен вид продукції. У випадку коли частина виготовленої продукції виявиться незатребуваною на ринку, прибутковість підприємства може суттєво знизитись. Практика показує, що в деяких випадках вітчизняні підприємства в структурі випуску зберігають навіть збиткові види продукції, якщо їх виготовлення дає можливість завантажити виробничі потужності за основними видами продукції, і таким чином дозволить збільшити базу розподілу постійних витрат організації.

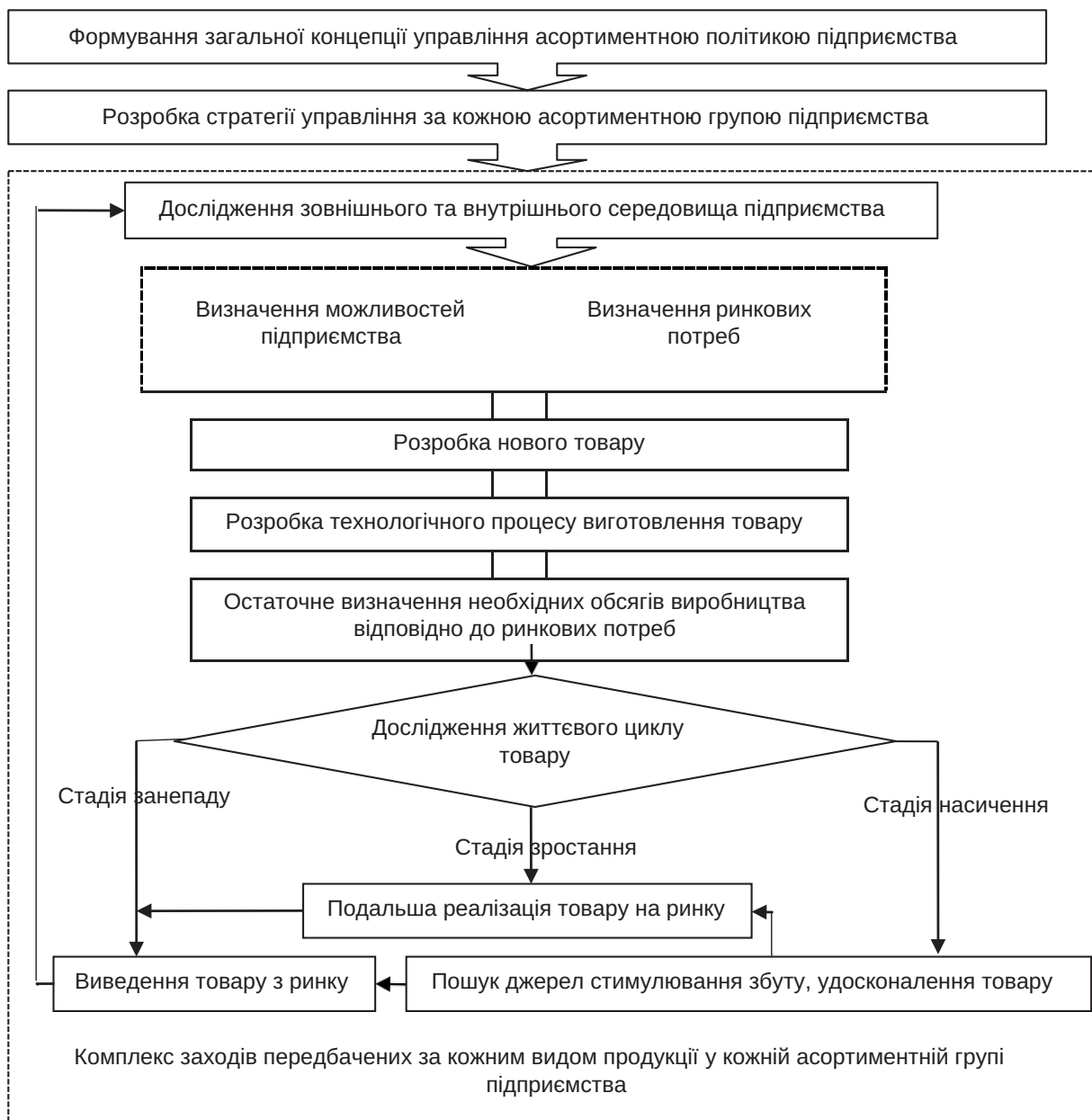


Рис. 1. Алгоритм управління асортиментною політикою підприємства

Джерело: [7]

Графічна модель визначення оптимального рівня виробництва подана на рис. 2.

Оптимальним рівнем виробництва вважається такий обсяг виробничого випуску продукції, який вміщується в межах виробничого потенціалу підприємства й забезпечує потрібний рівень рентабельності виробничої діяльності. Графічно оптимальний рівень виробництва (див. рис. 2) – це відрізок АБ на виробничій кривій (кривій сукупного доходу TR), що знаходиться в зоні прибутку між “точкою беззбитковості” (А) й точкою верхньої межі виробничого потенціалу підприємства (Б) [8, с. 129].

Здійснення економічного обґрунтування виробничої програми підприємства передбачає визначення точки беззбитковості, тобто той обсяг

мінімального об’єму виробництва і реалізації продукції, досягнення якого дозволить організації покинути зону збитків.

Важливо відмітити, що в сучасних умовах на діяльність вітчизняних підприємствах впливають не тільки фактори продиктовані конкуренцією на ринку, але і фактори спровоковані війною в нашій країні та введенням воєнного стану. Ведення воєнних дій на частині території України спричинило закриття значної кількості підприємств, масового виїзду населення за кордон, або ж переселення в центральні та західні регіони країни, суттєве збільшення безробіття. Відповідно співвідношення попиту та пропозиції на ринку суттєво міняється і знаходиться в динамічному стані який важко

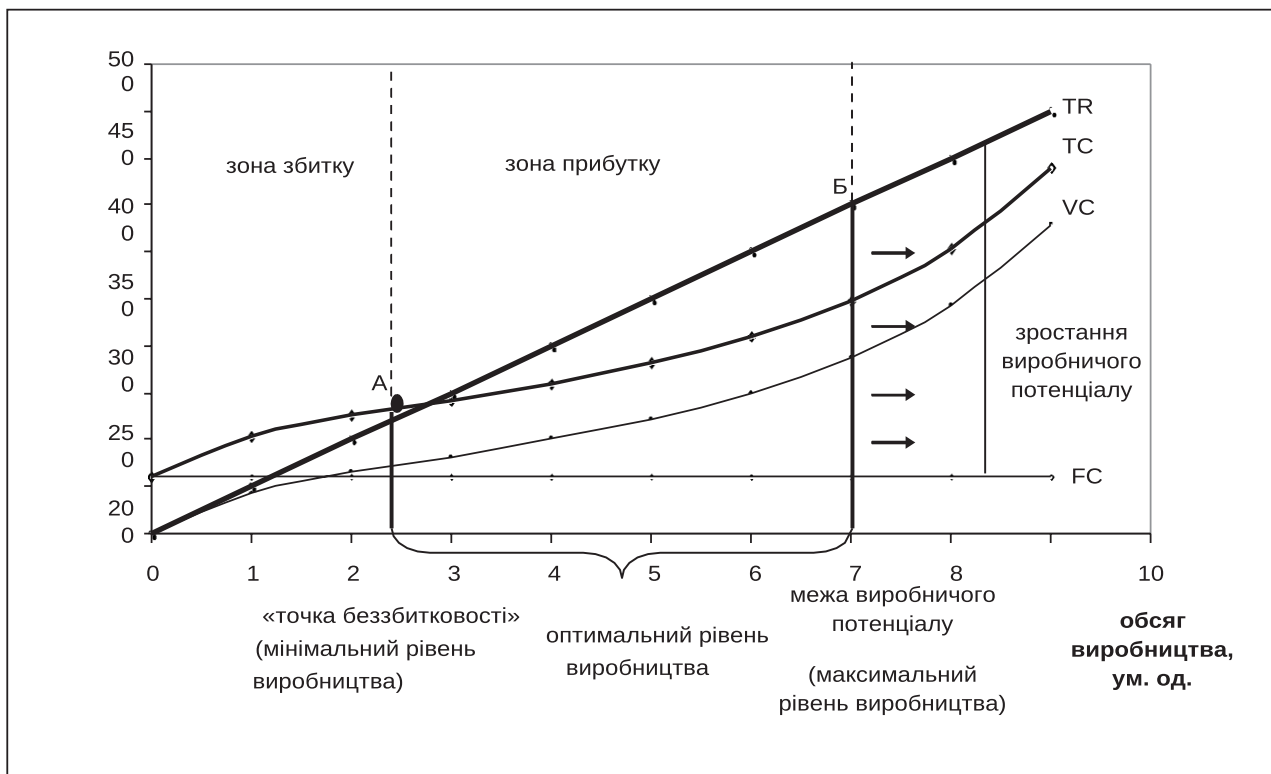


Рис. 2. Графічна модель визначення оптимального рівня виробництва

Джерело: [8, с. 129]

відслідкувати. Виробничі програми організацій, розроблені на засадах екстраполяції, тобто шляхом аналізу та врахування фактичних показників та результатів діяльності попереднього року, чи й декількох років [9], в даному випадку втрачають свою актуальність та дієвість. Відповідно спостерігається масове закриття підприємств, які у своїй діяльності скочуються практично на межу беззбитковості. У цьому зв'язку, вважаємо за необхідне запропонувати організацію підтримки таких підприємств на рівні державного та місцевого фінансування та шляхом надання їм певних пільг.

Потрібно чітко розуміти, що за даних обставин принцип максимізації прибутку за рахунок ретельного прорахування асортиментної виробничої програми відступає на задній план, принаймні до кращих часів. Функціонування підприємств навіть на межі беззбитковості, дає можливість повністю покривати організації свої витрати та при цьому забезпечувати працівників робочими місцями та виплачувати їм заробітну плату. В свою чергу дані працівники будуть платиспроможними та зможуть забезпечити попит іншим виробникам вітчизняної економіки. В цьому випадку метою таких підприємств вже стає соціальна та економічна підтримка нашого суспільства. В регіонах де осіла значна частина біженців доцільно додатково створювати підприємства які б працювали суто з метою забезпечення людей робочими місцями. Важливим принципом діяльності таких підприємств на

сьогодні має бути чітке та суцільне контролювання межі беззбитковості. Така політика щодо вітчизняного підприємництва може суттєво допомогти стабілізувати вітчизняну економіку.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, підсумовуючи отримані під час дослідження результати можна зробити висновки, що асортиментну політику слід розглядати як комплекс принципів та заходів, які орієнтовані на досягнення максимально можливих вигод від формування асортименту виробничого обсягу продукції підприємства. Процеси спричинені війною у нашій країні суттєво змінили співвідношення попиту та пропозиції на ринках збуту та призвели до втрати актуальності складених підприємствами виробничих програм та асортиментної політики на яких вони базувалися.

Досліджено, що на даний момент стану нашої економіки, базовий принцип максимізації прибутку для вітчизняних підприємств відступає на другорядну позицію в порівнянні із необхідністю стабільно функціонувати навіть на межі беззбитковості та тим самим підтримувати вітчизняну економіку. Важливим принципом діяльності таких підприємств на сьогодні має бути чітке та суцільне контролювання межі беззбитковості. Перспективи подальших досліджень лежать в площині вироблення рекомендацій стосовно підтримки таких виробників державою та місцевими органами влади.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Троян А. В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*, 2014. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2708> (дата звернення: 12.10.2022).
2. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. Экс пресс-курс. СПб. : Питер, 2008. 816 с.
3. Захаров С. В., Сербиновский Б. Ю., Павленко В. И. Маркетинг : учебник. Ростов н/Д: Феникс, 2009. 361 с.
4. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку : монографія. Київ : Політехніка, 2003. 384 с.
5. The Product Portfolio. URL: <https://www.bcg.com/documents/file13255.pdf> (дата звернення: 14.10.2022).
6. Касич А. О., Марченко К. О. Асортиментна політика підприємства: мета, завдання, моделі. *Ефективна економіка*. 2018. № 6.
7. Діденко Є. О., Савельєв Д. С. Управління асортиментною політикою підприємства. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3910> (дата звернення: 14.10.2022).
8. Гринчуцький В. І., Сабецька Т. І. Формування виробничої програми підприємства: маркетинговий аспект: монографія. Тернопіль, 2014. 225 с.
9. Харченко Ю. А., Марченко В. О. Удосконалення системи управління надійністю виробничої програми підприємства. *Економічний простір*, 2021. № 175. С. 87–93.

REFERENCES:

1. Trojan, A.V. (2014), Osoblyvosti asortymentnoyi polityky pidpryyemstva v suchasnykh umovakh hospodaryuvannya [Peculiarities of the assortment policy of the enterprise in modern economic conditions]. *Efektivna ekonomika*, vol. 1, Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2708> (accessed 12 October 2022).
2. Kotler, F and Keller, K.L. (2008), Marketing. Menedzhment [Marketing. Management], Piter, Saint-Petersburg, Russian Federation.
3. Zaharov, S. V. Serbinovskij, B. Ju. and Pavlenko, V. I. (2009), Marketing [Marketing], Feniks, Rostov-on-Don, Russian Federation. 361 p.
4. Blyzniuk, S. V. (2003), Marketynh v Ukraini: problemy stanovlennia ta rozvytku [Marketing in Ukraine: problems of formation and development], Politekhnik, Kyiv, Ukraine, 384 p.
5. The Product Portfolio, [Elektronnyi resurs]. Available at: <https://www.bcg.com/documents/file13255.pdf> (accessed 14 October 2022).
6. Kasych, A. O. and Marchenko, K. O. (2018). Asortymentna polityka pidpryyemstva: meta, zavdannia, modeli [Assortment policy of the enterprise: purpose, tasks, models.]. *Efektivna ekonomika*, vol. 6.
7. Didenko, Ye. O. and Saveliev, D. S. (2015). Upravlinnia asortymentnoiu politykoiu pidpryyemstva [Management of assortment policy of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, vol. 3. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3910> (accessed 14 October 2022).
8. Hrynychtsky, V. I. and Sabetskaya, T. I. (2014). Formuvannia vyrobnychoi prohramy pidpryyemstva: marketynhovyi aspekt [Formation of the production program of the enterprise: marketing aspect]. Ternopil, Ukraine, 225 p.
9. Kharchenko, Yu. A. and Marchenko, V. O. (2021). Udoskonalennya systemy upravlinnya nadiynisty vyrobnychoyi prohramy pidpryyemstva. [Improvement of the reliability management system of the production program of the enterprise]. *Ekonomichnyy prostir*, vol. 175, pp. 87–93.