

**Висновки.** Ефективне функціонування підприємств на основі їх реструктуризації, впровадження інновацій, модернізації та техніко-технологічного оновлення забезпечить високі темпи росту підприємницьких структур, сприятливу ситуацію економічного росту в Україні, розв'язання важливих соціально-економічних проблем та задоволення потреб суспільства.

Методика поетапності створення та проходження процесів реструктуризації дає можливість керівнику та робочій групі чітко бачити і прогнозувати необхідні засоби для їх виконання, розміри капіталовкладень, трудозатратність та період впровадження.

1. Кучма Л.Д. *Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002–2011 рр.* 2. Кучма Л.Д. *Послання Президента України до Верховної Ради України. Доповідь, 2002 р.* 3. *Про затвердження методичних вказівок щодо проведення реструктуризації державних підприємств / Наказ Міністерства економіки від 23.01.98 р.* 4. Sapijasz Z. *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa: szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa, 1997. 5. Karpinsk A. *Restrukturyzacja gospodarki w Polsce I na świecie*, PWE, Warszawa, 1996. 6. Durlin I. *Restrukturyzacja techniczno-organizacyjna przedsiębiorstw*, "Ekonomika s organizacja przedsiębiorstw" 1998, nr 4. 7. Nalepka A. *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykwa, Kraków. 8. Банаш Ю., Коркуна І. *Роль інноваційних процесів в умовах реструктуризації корпоративних підприємств. Вісник ДУ "Львівська політехніка" „Проблеми економіки та управління”*. – Львів, 2000. 9. Єрохін С.А. *Структурна трансформація національної економіки*. – К., 2002.

УДК 658.8

О.Б. Стернюк

Національний університет "Львівська політехніка",  
кафедра менеджменту організацій

## АНАЛІЗ МЕТОДІВ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

© Стернюк О.Б., 2004

**Проведено класифікацію методів формування асортиментної політики промислового підприємства. Досліджено методичні та практичні аспекти застосування існуючих методів, проаналізовано їх переваги та недоліки.**

**The classification of methods for creation the assortment policy of industrial firm is produced in this paper. The methodical features and practical aspects of existing methods usage are researched, and their advantages and lacks are discussed.**

**Постановка проблеми.** Ефективне управління асортиментною політикою промислового підприємства передбачає використання відповідних методів формування продуктового асортименту, застосування яких дасть змогу прийняти ефективні управлінські рішення щодо якісної і кількісної структури асортименту, частоти оновлення та інших аспектів забезпечення високого рівня його конкурентоспроможності. Тому однією із актуальних проблем сучасного менеджменту є використання методів формування асортименту продукції, що є оптимальними в сучасних умовах господарювання вітчизняних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і результатів.** Для висвітлення цього питання був здійснений огляд вітчизняних і зарубіжних літературних джерел. Більшість авторів, які досліджують проблему формування продуктового асортименту підприємства, підходять до її вирішення з врахуванням окремих функціональних аспектів менеджменту. Так, в працях зарубіжних і вітчизняних

дослідників стратегічного менеджменту і маркетингу (І. Ансоф, Ж. Ламбен, Н. Куденко, С. Гаркавенко та ін.) висвітлюються підходи до формування стратегічного портфеля підприємства, в дослідженнях вчених радянського періоду (В. Данилин, М. Дарбинян, Л. Полонська та ін.) добре розроблені моделі, які використовуються на тактичному рівні управління при формуванні виробничої програми. В працях маркетологів Ф. Котлера, Є. Голубкова, Е. Дихтля, Х. Хершгена та інших розглядаються маркетингові аспекти вирішення проблем формування продуктового асортименту.

**Постановка задач.** На основі аналізу літературних джерел завданням цього дослідження є проведення класифікації існуючих методів формування асортименту та здійснення порівняльного аналізу методологічних особливостей та практичної цінності існуючих підходів до реалізації асортиментної політики підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження практики управління асортиментною політикою на вітчизняних промислових підприємствах дає змогу сформулювати основні підходи, які використовуються керівництвом при прийнятті управлінських рішень щодо асортиментної політики підприємства:

– “пасивне” виробництво – формування асортименту відбувається за принципом: на кожному товарі знайдеться свій покупець, при цьому активізація діяльності зміщується у сферу ціноутворення та збутової політики;

– метод спроб і помилок – асортимент формується без належного урахування потреб потенційних споживачів на етапі підготовки та освоєння виробництва;

– “боротьба мотивів” – управління асортиментом здійснюється на основі особистої зацікавленості осіб, що приймають рішення, в результаті чого не враховується обґрунтування економічної ефективності як окремих асортиментних позицій, так і асортименту в цілому.

Загальною особливістю існуючих практичних підходів є відсутність використання наукових методів формування і управління асортиментною політикою підприємства, а в окремих випадках – відсутність економічного обґрунтування доцільності прийнятих управлінських рішень.

В літературних джерелах з питань менеджменту, маркетингу та товарознавства представлена множина методів, спрямованих на прийняття управлінських рішень щодо формування продуктового асортименту підприємства та здійснення його асортиментної політики [1; 2; 3; 4].

В табл. 1 наведена класифікація існуючих методів формування асортиментної політики підприємства, яка ґрунтується на виділенні трьох основних класифікаційних ознак: рівень управління, маркетинговий та товарознавчий підходи, що відображають напрямки наукових підходів до формування оптимального продуктового асортименту підприємства.

За рівнем управління виділяють методи стратегічного і тактичного рівня управління підприємством. Стратегічні рішення у сфері формування асортиментної політики передбачають вибір стратегічних напрямків діяльності підприємства. При розробці рішень цього рівня використовуються методи, спрямовані на формування господарського портфеля, який об’єднує сукупність окремих напрямків діяльності і продукції підприємства. За допомогою аналізу господарського портфеля керівництво підприємства виявляє і оцінює напрямки господарської діяльності з метою вкладення ресурсів в найбільш прибуткові з них і звуження чи припинення діяльності в найзбитковіших напрямках.

Тактичні рішення у сфері формування асортиментної політики пов’язані з розробкою виробничої програми підприємства на майбутній плановий період в рамках тих напрямків і видів діяльності, які були вибрані на етапі розробки стратегічних рішень.

Маркетинговий підхід до формування продуктового асортименту підприємства передбачає визначення його якісної і кількісної структури відповідно до диференціації споживчих потреб.

## Класифікація методів формування асортиментної політики підприємства

Класифікаційні ознаки	Перелік методів	
За рівнем управління	Методи формування господарського портфеля ( <i>стратегічний рівень</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Модель “продукт-ринок” І. Ансоффа</li> <li>• Метод Бостонської консультативної групи</li> <li>• Метод Мак-Кінзі “General Electric”</li> <li>• Метод життєвого циклу Hofer /A.D.Little</li> <li>• Метод Ю. Меркулової</li> </ul>
	Методи формування виробничої програми ( <i>тактичний рівень</i> )	Методи оптимізації за критерієм: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Максимум сумарного завантаження всіх типів обладнання</li> <li>• Мінімум сумарного недозавантаження всіх типів обладнання</li> <li>• Максимум сумарного випуску продукції у вартісному виразі</li> <li>• Мінімальний рівень витрат виробництва</li> <li>• Максимум прибутку від реалізації продукції</li> <li>• Максимум рентабельності продукції</li> <li>• Максимум рентабельності виробництва</li> </ul>
За маркетинговим підходом	Методи управління асортиментом на основі критерію прибутку	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Методика Ф. Котлера</li> <li>• Методика Е. Дихтля і Х. Хершгена</li> </ul>
	Методи диференціації асортименту відповідно до споживчих потреб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Метод “Conjoint Measurement”</li> <li>• Метод Є. Голубкова</li> </ul>
За товарознавчим підходом	Методи забезпечення оптимальності асортименту	Методи класифікації за критерієм: <ul style="list-style-type: none"> <li>• коефіцієнт оптимальності асортименту</li> </ul>
	Методи забезпечення раціональності асортименту	Методи класифікації за критерієм: <ul style="list-style-type: none"> <li>• коефіцієнт ширини асортименту</li> <li>• коефіцієнт повноти асортименту</li> <li>• коефіцієнт новизни асортименту</li> <li>• коефіцієнт стійкості асортименту</li> <li>• коефіцієнт раціональності асортименту</li> </ul>

Теорія товарознавства пропонує набір коефіцієнтних методів оцінки асортименту на основі порівняння із системою еталонних показників.

В рамках детального аналізу існуючих методів формування асортиментної політики доцільно розглянути окремі класифікаційні групи методів. В табл. 2 наведено результати дослідження переваг і недоліків методів формування господарського портфеля підприємства.

Загальними особливостями досліджуваних методів цієї категорії є орієнтація на критерії, які відображають вплив чинників ринкового середовища та прийняття полярного рішення про залишення/виключення конкретного елемента із складу асортиментного набору. Ці методи використовуються для ситуаційного аналізу і не враховують динамічного розвитку елементів асортиментного набору. Крім того, існуючі стратегічні методи дають змогу проводити дослідження лише на якісному рівні, не використовуючи методи кількісного аналізу.

В табл. 3 наведені результати порівняльного аналізу методів формування виробничої програми, які використовуються на тактичному рівні управління асортиментом.

Методи формування виробничої програми акцентують увагу тільки на одному показнику діяльності як критерії оптимальності формування асортименту підприємства. При цьому нехтують іншими аспектами оцінки діяльності підприємства як складної економічної системи. Недоліками методів цієї категорії є відсутність кількісної оцінки ефективності діючого асортименту та відсутність дослідження необхідних параметрів і властивостей окремих асортиментних позицій.

## Аналіз методів формування господарського портфеля

Методи портфельного аналізу	Переваги методів	Недоліки методів
1. Модель І. Ансоффа “продукт-ринок”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наглядне структурування складних обставин реальності</li> <li>• Простота використання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обмеженість параметрів аналізу</li> <li>• Одностороння орієнтація на ріст</li> </ul>
2. Метод Бостонської консультативної групи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Структурування і наглядне подання стратегічних проблем</li> <li>• Інструмент балансування внутрішньофірмовими потоками</li> <li>• Можливість визначення стратегічних напрямів розвитку товарних груп</li> <li>• Простота використання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обмеженість параметрів аналізу</li> <li>• Проблеми оцінки продуктів, що знаходяться в серединній позиції</li> <li>• Орієнтація на ріст</li> <li>• Прибуток може бути важливішим, ніж баланс надходжень грошових засобів</li> </ul>
3. Метод Мак-Кінзі “General Electric”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Точніше позиціонування завдяки більшій розмірності</li> <li>• Можливість застосування на всіх фазах циклів попиту і технології, а також за різних умов конкуренції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Безальтернативність пропонованих рішень</li> <li>• Статичність моделі</li> </ul>
4. Метод життєвого циклу Hofer / A.D.Little	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формування портфеля із врахуванням стадій розвитку галузі при прийнятті рішень</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ігнорування критерію прибутковості при прийнятті рішень</li> </ul>
5. Метод Ю. Меркулової	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сегментація ринку на основі соціально-психологічних ознак – критерій прийняття рішень</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обмежені обставини застосування</li> <li>• Невраховання багатьох інших значущих чинників</li> </ul>

Таблиця 3

## Аналіз методів формування виробничої програми

Класифікація методів за критерієм оптимізації	Умови застосування	Недоліки методів
1. Максимум сумарного завантаження всіх типів обладнання	Формування асортименту: <ul style="list-style-type: none"> <li>• в умовах планової економіки</li> <li>• в умовах перевищення попиту над пропозицією</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не враховується критерій максимізації кінцевого фінансового результату діяльності підприємства</li> <li>• Ігнорування впливу ціни реалізації на обсяги продажів</li> </ul>
2. Мінімум сумарного недозавантаження всіх типів обладнання		
3. Максимум сумарного випуску продукції у вартісному виразі		
4. Мінімальний рівень витрат виробництва		
5. Максимум прибутку від реалізації продукції	Формування асортименту в умовах ринкової економіки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не враховується зміна величини прибутку при зміні обсягів виробництва</li> <li>• Не враховується зміна витрат на одиницю продукції при зміні обсягів виробництва</li> </ul>
6. Максимум рентабельності продукції		
7. Максимум рентабельності виробництва		

Серед маркетингових методів формування асортименту окремо виділяють методи управління асортиментом на основі критерію прибутку. До них відноситься методика Ф. Котлера, яка пропонує управління асортиментом на основі зміни його цінових, функціональних і якісних параметрів залежно від загального прибутку підприємства, та методика Е. Дихтля і Х. Хершгена, де як критерій управління асортиментом теж використовується прибуток, але при прийнятті управлінських рішень стосовно асортименту рекомендується враховувати ефекти зв'язку між продуктами [2].

Методи диференціації асортименту відповідно до споживчих потреб передбачають визначення оптимальної якісної і кількісної структури асортименту з урахуванням параметрів попиту споживачів. Формування асортименту за методом “Conjoint Measurement” відбувається на основі опитування фокус-групи, яка репрезентує споживчі уподобання певного сегмента потенційних споживачів відносно запропонованого набору альтернативних варіантів продукції із різними споживчими характеристиками. Метод Є. Голубкова передбачає експертну оцінку вже існуючого асортименту шляхом дослідження бажаних і неприйнятних для споживачів характеристик продукції [3].

Загальний недолік маркетингових методів попри їх очевидну наукову і практичну цінність полягає в обмеженості опису необхідних процедур для послідовності етапів формування продуктового асортименту і недоведеності до формалізованого рівня вирішення асортиментної задачі.

Методи формування товарного асортименту на основі товарознавчого підходу поділяються на методи забезпечення оптимальності та методи забезпечення раціональності асортименту [4]. В їх основу покладено порівняння із базовим прототипом за певною системою критеріїв. Особливість методів цієї категорії полягає у можливості їхнього застосування тільки для оцінки поточного стану асортименту, в той самий час вони не пропонують методів управління асортиментом.

**Висновки.** В результаті проведеного дослідження існуючих методів формування асортиментної політики підприємства можна визначити загальні особливості теоретичних і практичних аспектів застосування розглянутих методичних підходів:

- в досліджуваних методах відсутній комплексний підхід до вирішення асортиментної задачі через неузгодженість стратегічних і тактичних аспектів асортиментної політики підприємства;
- розглянуті методи не враховують всієї різноманітності чинників, що взаємодіють в процесі формування асортименту підприємства;
- існуючі методи не передбачають оцінку параметрів і властивостей продукції як асортиментної позиції, така оцінка пропонується тільки на рівні окремого виробу;
- практика здійснення асортиментної політики підприємства свідчить про неадаптованість запропонованих методів до сучасних умов діяльності вітчизняних підприємств;
- для успішної практичної реалізації існуючих методів істотною перешкодою є проблематичність інформаційного забезпечення (проблеми достовірності і надійності інформації, значні витрати на її отримання).

Отже, на підставі аналізу літературних джерел та практичних досліджень у сфері реалізації асортиментної політики вітчизняними промисловими підприємствами можна сформулювати коло проблем, пов'язаних із ефективністю застосування існуючих методів:

1. Обмежені можливості існуючих методів формування асортименту.
2. Відсутність методик, адаптованих до умов нестабільності зовнішнього середовища.
3. Проблеми впровадження інструментів асортиментної політики у практичну діяльність управлінського персоналу.
4. Проблеми інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень щодо асортименту.

В результаті виникає потреба в розробці методики формування асортиментної політики підприємства, яка б враховувала і долала недоліки існуючих наукових підходів, була б прийнятною для практичного впровадження в діяльність управлінського персоналу та адаптованою до нестабільних умов зовнішнього середовища підприємства, таких як нестабільність ресурсного забезпечення, ринкової кон'юнктури, споживчої поведінки та інших чинників ринкового оточення підприємства.

1. Кардаш В.Я., Павленко І.А., Шафалюк О.К. *Товарна інноваційна політика* – К., 2002.
2. Голубков Е.П. *Основи маркетинга*. – М. 1999.
3. Голубков Е.П. *Маркетинг*. – М., 2001.
4. Богацька Л.Н. *Товарознавство*. – К., 2002.