

**ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ХАРЧУВАННЯ ТА ТОРГІВЛІ**

**МАЗЕПА ТЕТЯНА СЕРГІЇВНА**

УДК 658.628:658.8711.878

**ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ  
ТОРГІВЛІ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Харків – 2008

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана у Харківському державному університеті харчування та торгівлі Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник:** кандидат економічних наук, професор  
**Власова Наталія Олексіївна,**  
Харківський державний університет харчування та торгівлі, завідувач кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**Смолін Ігор Валентинович,**  
Київський національний торговельно-економічний університет, декан факультету банківської справи

кандидат економічних наук, доцент  
**Балабан Петро Юрійович,**  
Полтавський університет споживчої кооперації України, завідувач кафедри комерційної діяльності та підприємництва

Захист відбудеться «20» травня 2008 р. о 14<sup>00</sup> годині на засіданні спеціалізованої вченої ради К 64.088.02 у Харківському державному університеті харчування та торгівлі за адресою:

61051, м. Харків, вул. Клочківська, 333, ауд. 45.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Харківського державного університету харчування та торгівлі за адресою:

61051, м. Харків, вул. Клочківська, 333, ауд. 45.

Автореферат розісланий « 18 » квітня 2008 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради

Н.Л. Савицька

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Управління підприємством – складний безперервний процес, який вимагає щоденного пошуку компромісів і прийняття рішень, від якості яких залежить майбутнє підприємства, його ділова репутація, лояльність його споживачів. Ринкова орієнтація підприємств роздрібною торгівлі, залежність їх майбутнього від можливостей задоволення споживчого попиту зумовлюють необхідність ретельного вивчення чинників, які сприяють формуванню широкого спектра таких можливостей. Серед таких чинників важливе місце посідає асортиментна політика, яка поряд з місцем розташування і ціновою політикою дозволяє сформувати у споживача певний рівень сприйняття підприємства роздрібною торгівлі.

Вивченню питань формування асортиментної політики, їхнього впливу на майбутній розвиток та конкурентні позиції підприємства роздрібною торгівлі присвячені праці багатьох зарубіжних вчених-економістів, зокрема Н. Каллена, Б. Бермана, Дж. Еванса, М. Саллівана, Д. Едкока, Л. Вейтца, В. Снегір'євої, Ф.Панкратова, Г. Серьогіної, О. Бузукової та ін. Проте, існуючі розробки здебільшого носять описовий характер або стосуються організаційно-технічних заходів з формування асортименту. Теоретичні аспекти та методичний інструментарій формування асортиментної політики підприємств роздрібною торгівлі фрагментарно розглядалися вітчизняними вченими А.А. Мазаракі, Н.М. Ушаковою, Л.О. Лігоненко, Л.В. Балабановою А.М. Германчук та ін.

Водночас не дістали належного висвітлення питання системного формування асортиментної політики з урахуванням вимог її ефективності за цільовими критеріями. Недостатньо розроблені та обгрунтовані підходи до формування асортиментної політики підприємств роздрібною торгівлі з урахуванням різних пріоритетів розвитку, потребує подальшої розробки і аргументації відповідний методичний інструментарій.

Важливість і необхідність удосконалення теоретико-методичних і прикладних аспектів формування асортиментної політики підприємств роздрібною торгівлі зумовлюють актуальність теми дисертаційної роботи, логіку її побудови, цільову спрямованість, завдання та напрямки дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Обраний напрямок досліджень пов'язаний із загальною тематикою наукових досліджень кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі Харківського державного університету харчування та торгівлі, де виконана дисертація, зокрема, з держбюджетними науково-дослідними темами: №10-04-06Б, державний реєстраційний №0105U007669 «Економічні проблеми розвитку споживчого ринку продуктів харчування за сучасних умов» (особистий внесок полягає у збиранні та обробці аналітичної та статистичної інформації); №04-07-09Б, державний реєстраційний №0106U012033 «Управління потенціалом торговельного підприємства» (особистий внесок полягає у збиранні та систематизації аналітичної інформації), з госпрозрахунковою науково-дослідною темою № 15-06-07Д «Оцінка ефективності асортиментної політики підприємств торгівлі» (особистий внесок полягає у розробці методичного підходу до багатокритеріальної оцінки ефективності асортиментної політики підприємств роздрібною торгівлі).

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційного дослідження є обгрунтування теоретичних засад і розробка методичного інструментарію формування ефективної асортиментної політики підприємств роздрібною торгівлі.

Реалізація поставленої мети зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- систематизувати накопичений досвід щодо визначення сутності поняття «товарний асортимент» в роздрібній торгівлі;
- виявити та систематизувати чинники, що впливають на формування асортименту в підприємствах роздрібною торгівлі;
- узагальнити теоретичні положення та розкрити зміст асортиментної політики підприємств роздрібною торгівлі;
- обгрунтувати критерії оцінки ефективності асортиментної політики підприємства

роздрібної торгівлі;

- розробити методичний інструментарій оцінки ефективності асортиментної політики за різними цільовими критеріями;
- систематизувати підходи до формування асортиментної політики та методичний інструментарій планування асортименту;
- розробити технологію формування асортиментної політики підприємств роздрібної торгівлі;
- удосконалити матричні методики планування асортименту підприємств.

*Об'єктом дослідження* є процес формування асортиментної політики підприємств.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні засади формування асортиментної політики підприємств роздрібної торгівлі.

*Методи дослідження.* Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення економічної теорії, законодавчі та нормативні акти України, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених. У дисертації використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень. Для уточнення понятійного апарату, систематизації факторів, що впливають на формування асортименту товарів в роздрібній торгівлі, визначення змісту асортиментної політики та процесу її формування, обґрунтування пріоритетних цілей асортиментної політики та критеріїв оцінки її ефективності використовувалися методи логічного підходу до пізнання економічних явищ, методи наукової абстракції, аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення. У процесі оцінки ефективності асортиментної політики підприємств роздрібної торгівлі використовувались методи економічного аналізу: статистичні (статистичного спостереження, динамічного, порівняльного та структурного аналізу, групування); економіко-математичні (кореляційного аналізу – для дослідження сили зв'язку між окремими показниками ефективності, інтегрування – для отримання узагальнюючих оцінок часткових показників); методи маркетингових досліджень – опитування споживачів за допомогою анкетування. Під час розробки та впровадження технології формування асортиментної політики використовувалися методи систематизації, алгоритмізації та матричний метод. Інформаційною базою для досліджень стали: офіційна інформація Держкомстату України, дані статистичної та фінансової звітності підприємств роздрібної торгівлі, дані мережі Internet, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у розвитку та уточненні теоретичних положень, розробці науково-обґрунтованих рекомендацій, що дозволяють забезпечити ефективне формування асортиментної політики підприємств роздрібної торгівлі.

У процесі дослідження одержані такі найсуттєвіші результати:

*уперше:*

- розроблено систему комплексної оцінки ефективності асортиментної політики підприємств роздрібної торгівлі на основі послідовного визначення ступеня досягнення цілей асортиментної політики за критеріями споживчої цінності, конкурентоспроможності та відповідності сформованого асортименту внутрішнім можливостям підприємства, використання яких сприяє своєчасному виявленню вузьких місць у діяльності підприємства та дозволяє створити підґрунтя його успішного розвитку;

*удосконалено:*

- понятійний апарат, а саме: для рівня підприємства роздрібної торгівлі уточнено економічну сутність поняття «товарний асортимент», який, на відміну від існуючих визначень, пропонується розглядати з позицій категорійного менеджменту, що дозволяє використовувати сучасні принципи управління діяльністю торговельного підприємства; визначення асортиментної політики підприємства, відмінність якого від попередніх полягає у тому, що вона розглядається як курс дій з управління асортиментом, що передбачає уточнення та конкретизацію стратегічної мети й поточних завдань, розробку та обґрунтування засобів, методів і форм діяльності, реального ресурсного забезпечення їх реалізації, що дозволяє з позицій системного та комплексного підходу сформуванню адекватну цілям підприємства асортиментну політику;

*набуло подальшого розвитку:*

- класифікація товарного асортименту підприємств роздрібної торгівлі шляхом узагальнення та систематизації основних критеріальних ознак і введення додаткової ознаки «рівень доходності», що дозволяє створити підґрунтя для якісного управління асортиментом;
- систематизація груп чинників, які впливають на формування асортименту підприємств роздрібної торгівлі. На відміну від існуючих підходів, чинники впливу розглядаються з позицій різних учасників ринкових процесів (споживачів, постачальників, конкурентів, персоналу), що дозволяє об'єктивно визначити обмеження або стимули формування асортиментної політики підприємств роздрібної торгівлі;
- обґрунтування змісту, основних підходів і структурно-логічної послідовності формування асортиментної політики підприємств роздрібної торгівлі з точки зору різних цільових пріоритетів (збільшення споживчої цінності, зміцнення конкурентних позицій, раціонального використання обмежених ресурсів), відмінною рисою якої є підпорядкованість вимогам забезпечення ефективності як цільовому критерію управління. Це надає можливість планомірно та виважено, ґрунтуючись на засадах комплексного підходу, сформувати ефективну асортиментну політику;
- методичний інструментарій планування асортименту підприємств роздрібної торгівлі, який, на відміну від існуючого, ґрунтується на побудові системи динамічних двомірних матриць за критичними з точки зору досягнення цілей асортиментної політики критеріями, використання якого сприятиме формуванню конкурентних переваг підприємства роздрібної торгівлі.

**Практичне значення одержаних результатів дослідження.** Основні положення дисертації доведені до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що дає можливість підприємствам роздрібної торгівлі приймати обґрунтовані рішення в сфері розробки власної асортиментної політики. Практичне значення мають такі розробки: система критеріїв і показників оцінки ефективності асортиментної політики, методики оцінки споживчої цінності, конкурентоспроможності сформованого асортименту, його відповідності внутрішнім можливостям підприємства роздрібної торгівлі, технологія цілеспрямованого формування асортиментної політики підприємств роздрібної торгівлі.

Наукові результати дисертації, які мають прикладний характер, набули практичного втілення в діяльність підприємств роздрібної торгівлі м. Харкова: ТОВ «Прайд-Продактс» (акт впровадження №11/1 від 19.11.2007 р.), ТОВ «УкрТоргРезерв» (акт впровадження №11/01 від 21.11.2007 р.), Головного управління економіки Харківської обласної державної адміністрації (довідка про впровадження № 03-10/2437 від 29.11.2007 р.). Результати дисертаційного дослідження впроваджено в навчальний процес кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі, зокрема, під час викладання дисциплін «Стратегія підприємства», «Економіка і планування в підприємствах галузі», «Економічне обґрунтування господарських рішень» (акт про впровадження від 7 листопада 2007 року).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є результатом самостійного дослідження. Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки та рекомендації, що містяться в роботі отримано автором самостійно на основі аналізу та узагальнення теоретичного та практичного матеріалу. Праць, опублікованих у співавторстві, за результатами дисертаційного дослідження немає.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати дослідження обговорювались на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні аспекти харчових технологій і розвитку підприємств торгівлі та ресторанного господарства» (Харків, 2004 р.), Всеукраїнській науково-практичній конференції «Прогресивні техніка та технології харчових виробництв, ресторанного господарства і торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг» (Харків, 2006), I Міжнародній науково-практичній конференції «Наука: теорія та практика – 2006» (Дніпропетровськ, 2006 р.), Міжнародній науково-практичній конференції, присвяченій 40-річчю Харківського державного університету харчування та торгівлі «Стратегічні напрямки розвитку харчових виробництв, ресторанного господарства і торгівлі.

Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг» Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг» (Харків, 2007 р.).

**Публікації.** За матеріалами дисертації опубліковано 6 наукових праць загальним обсягом 2,3 д.а., у тому числі 4 статті та 2 тези доповідей конференцій. Основні результати відображені в 4 статтях, опублікованих у наукових фахових виданнях обсягом 2,1 д.а.

**Структура та обсяг дисертаційної роботи.** Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний текст дисертації викладено на 191 сторінці. Робота містить 40 таблиць, 21 рисунок, 11 додатків (обсягом 50 сторінок) і список використаних джерел із 170 найменувань, розміщений на 14 сторінках.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ**

У вступі обґрунтовано актуальність і наукову доцільність обраної теми, розкрито зв'язок роботи з науковими темами, сформульовано мету та завдання дослідження, визначено об'єкт, предмет і методологічну базу дослідження, висвітлено наукову новизну одержаних результатів та їх практичне застосування.

У першому розділі «Теоретичні основи формування асортиментної політики підприємства роздрібно́ї торгівлі» досліджено сутнісні відмінності основних понять, пов'язаних із розумінням змісту асортиментної політики підприємств роздрібно́ї торгівлі; удосконалено класифікацію видів товарного асортименту; визначено та систематизовано чинники, що впливають на його формування; визначено місце асортиментної політики в системі управління діяльністю підприємства роздрібно́ї торгівлі; обґрунтовано основні принципи формування асортиментної політики підприємства роздрібно́ї торгівлі.

Предметною основою функціонування та важливим об'єктом управління на рівні торговельного підприємства є «товарний асортимент», дослідження сутнісних характеристик якого дозволило встановити відсутність його загальновизнаного чіткого розуміння через існування низки тотожних понять, які є досить близькими за змістом, але мають певні обмеження у використанні.

Розглядаючи товарний асортимент у перебігу процесів реалізації товарів кінцевому споживачу, в роботі доведено, що на рівні підприємства роздрібно́ї торгівлі саме товарний асортимент становить предметну основу виконання операційної функції підприємством і, на відміну від понять «номенклатура» або «виробнича програма» (які доцільно використовувати для характеристики продуктового портфеля виробничих підприємств), містить у собі не тільки сукупність характеристик переліку товарів або продукції, але й структуру товарної маси за найменуваннями. Ґрунтуючись на принципах категорійного менеджменту, в дисертації товарний асортимент розглядається як перелік товарів за категоріями, згрупованих за певними ознаками і представлених до реалізації підприємством роздрібно́ї торгівлі. Враховуючи диверсифікованість товарної маси підприємств галузі, обґрунтовано доцільність вживання наступної ієрархії понять: «товарний асортимент» → «асортиментна (товарна) група (категорія)» → «асортиментна позиція (товарна одиниця)».

Спираючись на визначення асортименту, у роботі систематизовано ознаки класифікації товарного асортименту, а саме, запропоновано його розмежування за товарними галузями, об'єктами, характером групування, складністю, призначенням товарів (у споживанні), частотою попиту, його характером, тривалістю зберігання, наявністю на певний момент, відповідністю вимогам споживачів (раціональний, оптимальний, розширений), рівнем доходності (високодохідний, низькодохідний, збитковий). Причому групування та вивчення асортименту за останньою ознакою сприятиме забезпеченню досягнення як поточних, так і стратегічних цілей діяльності підприємства роздрібно́ї торгівлі.

Основою поглибленого розуміння процесу формування асортиментної політики підприємств роздрібно́ї торгівлі є виокремлення та ідентифікація чинників, які здійснюють суттєвий вплив на можливості підприємства в сфері управління асортиментом. Узагальнення та розвиток основних підходів до класифікації таких чинників дозволили визначити, що вивчення характеру та сили їх

впливу доцільно здійснювати, ґрунтуючись на вихідних положеннях теорії зацікавлених сторін, що найбільшою мірою забезпечить урахування як економічних інтересів з боку суб'єктів зовнішнього оточення, так і можливостей самого підприємства. В якості основних напрямків систематизації чинників з позицій основних економічних суб'єктів на обраному сегменті ринку обґрунтовано такі: чинники, що обумовлюються можливостями та вимогами споживачів; чинники, обумовлені вимогами та можливостями виробників і постачальників; чинники, обумовлені діями конкурентів та внутрішніми можливостями самого підприємства. Використання системного підходу дозволить забезпечити найбільш повне задоволення купівельного попиту, підвищення економічної ефективності підприємства і рівня обслуговування споживачів.

Складність і різноспрямованість товарного асортименту та чинників, які впливають на його формування, посилюють значущість проблеми розробки якісної асортиментної політики, проте відсутність системного погляду на її зміст і місце в системі управління підприємством роздрібною торгівлі зумовили необхідність дослідження не тільки логіки її формування, але й її сутнісно-змістовних характеристик. Виходячи з необхідності узгодження і гармонізації різних аспектів асортиментної політики із цілями підприємства та його місією, асортиментної концепцією та стратегією, в дисертації визначено місце асортиментної політики в системі управління підприємством, що дало змогу розглядати асортиментну політику як курс дій з управління асортиментом, що передбачає уточнення та конкретизацію стратегічної мети й поточних завдань, розробку та обґрунтування засобів, методів і форм діяльності, реального ресурсного забезпечення їх реалізації.

Спираючись на цільову спрямованість асортиментної політики, в роботі систематизовано та визначено коло стратегічних, тактичних і оперативних цілей управління асортиментом, встановлення яких є основою розробки асортиментної стратегії, політики та формування асортименту, а їх досягнення забезпечує досягнення кінцевих цілей підприємства, пов'язує воедино складові комерційної стратегії та створює можливості найбільш ефективного розпорядження ресурсами.

ґрунтуючись на необхідності дотримання певних правил, які дозволять забезпечити ефективність дій з формування та реалізації асортиментної політики, в дисертації розширено склад основних принципів, на яких базується асортиментна політика, за рахунок введення принципів координації (що сприятиме узгодженню та підпорядкованості дій з розробки та реалізації асортиментної політики досягненню головної мети підприємства) і комплексності (що сприятиме забезпеченню його стійких позицій на ринку).

**У другому розділі «Оцінка ефективності асортиментної політики підприємств роздрібною торгівлі»** визначено цільові критерії та обґрунтовано систему показників оцінки ефективності асортиментної політики підприємств роздрібною торгівлі; розроблено методичні підходи до комплексної бальної оцінки споживчої цінності сформованого асортименту, його конкурентоспроможності та відповідності внутрішнім можливостям підприємства роздрібною торгівлі.

Цільовий характер асортиментної політики дозволив обґрунтувати необхідність використання цільового підходу до визначення її ефективності, яку запропоновано розглядати як правильність розробленого курсу цілеспрямованих дій з управління товарним асортиментом. Спираючись на визначені чинники та цілі асортиментної політики, а також виходячи з сучасних умов діяльності вітчизняних підприємств роздрібною торгівлі, які характеризуються значним посиленням конкурентного тиску та вимогливості покупців, в роботі аргументовано в якості основних цільових орієнтирів асортиментної політики більш повне задоволення споживчого попиту, зміцнення ринкових позицій підприємства роздрібною торгівлі та оптимальне використання ресурсного потенціалу. Відповідно в якості комплексних цільових критеріїв оцінки ефективності асортиментної політики обґрунтовано споживчу цінність сформованого асортименту, його конкурентоспроможність і відповідність внутрішнім можливостям підприємства.

Відповідно до запропонованих критеріальних ознак у дисертації обґрунтовано систему

показників оцінки ефективності асортиментної політики (рис. 1), склад яких носить універсальний характер і з метою забезпечення об'єктивного врахування товарної спеціалізації підприємства роздрібною торгівлю, формату його діяльності, можливостей інформаційного забезпечення може бути скорочений або розширений. Практичну апробацію запропонованої системи показників здійснено на прикладі конкурентної групи дрібних підприємств роздрібною побутовою технікою м. Харкова, діяльність яких ускладнюється значним конкурентним тиском з боку великих мереж побутової техніки, хоча сам ринковий сегмент визнано як такий, що найбільш активно розвивається (темпи приросту роздрібного товарообороту в сегменті побутової техніки коливаються від 45,6% до 61,2% протягом 2002 – 2006 рр., відносно ж збільшення фізичних обсягів товарообороту за вказаною товарною групою знаходиться в інтервалі від 42,9% до 58,5%).

З метою визначення передумов формування споживчої цінності асортименту досліджено особливості споживання та попиту на побутову техніку, які суттєво впливають на уяви споживачів про товар та необхідність його придбання та створили підґрунтя для розробки анкети, питання якої дозволили охарактеризувати

поведінку споживачів на ринку побутової техніки, а також виявити їх переваги та вигоди при купівлі певних побутових товарів в конкретних підприємствах роздрібною торгівлю. За результатами вибіркового опитування 500 осіб, які здійснили або мали намір (реальний чи потенційний) здійснити покупку в досліджуваних підприємствах визначено, що:

- найбільшим попитом у магазинах обраного формату користується дрібна побутова техніка (29,9% опитаних);

- частота покупок побутової техніки пов'язана із характером її споживання (тривалим періодом використання) і відповідно періодичним характером попиту, причому у більшості випадків на заміну товарів (64,6% опитаних);

- у майже 70% випадків привабливість покупок у досліджуваних магазинах обумовлена їх близькістю до місця роботи та навчання споживачів;

- недостатня рекламна підтримка реалізації товарів стримує формування потенційного попиту на них;

- мають місце тенденції до розширення парку побутової техніки у населення за рахунок переключення попиту на нові види товарів;

- наявні претензії щодо широти асортименту як великої (38,2% опитаних), так і дрібною побутовою технікою (5,8%), та його глибини (відповідно 58,8% і 37,1%);

- в якості вигод, що отримують споживачі від придбання побутової техніки, визнано характеристики товару, а саме: надійність товарів (55% опитаних), торгову марку (47,1%), зручність використання (39,6%), дизайн (37,3%), економію часу при використанні (36,1%), ціну (35,9%);

- привабливість умов реалізації для покупців зумовлюється здебільшого наданням гарантії (66,2%), можливістю отримання професійної консультації (43,4%), наданням знижки з ціни (40,7%).

З метою узагальнення результатів опитування і кількісної оцінки асортиментної політики за критерієм споживчої цінності у роботі розроблено методичний підхід, що ґрунтується на комплексній бальній оцінці споживчих переваг, пов'язаних з уявленням споживачів про характеристики товарів, які запропоновані для реалізації в конкретному магазині, і переваг, які створюються умовами придбання товарів в конкретному магазині. Апробація запропонованого інструментарію для досліджуваних підприємств роздрібною торгівлю виявила недосконалість їх асортиментної політики за критерієм споживчої цінності асортименту та необхідність ретельніших підходів до її розробки.





Рис. 1. Система показників оцінки ефективності асортиментної політики підприємств роздрібної торгівлі

Виходячи з загальної концепції розвитку підприємства за ринкових умов, визначено за доцільне оцінку конкурентоспроможності асортименту підприємства роздрібною торгівлі здійснювати на основі комплексу «маркетинг-мікс», а саме спираючись на критерії: товар, ціна, організація товароруку, стимулювання збуту. Для визначення конкурентоспроможності асортименту за критерієм «товар» запропоновано динамічне позиціонування досліджуваних підприємств за показниками широти та глибини асортименту товарів. Результати такого позиціонування дозволили визнати, що більшість з досліджуваних підприємств дотримуються поміркованого підходу до формування асортиментної політики, який виявляється у зворотній залежності процесів розширення та поглиблення асортименту та в цілому не сприяє зміцненню їх конкурентних позицій. Дослідження цінових аспектів конкурентоспроможності асортименту за показниками «рівень собівартості реалізованих товарів» і «рівень їх доходності», а також наявністю системи цінових знижок виявило невисокі можливості цінового маневрування досліджуваних підприємств. З метою отримання оцінок за критерієм «організація товароруку» обґрунтовано доцільність визначення показників оборотності та прибутковості запасів, а також інтегрального показника ефективності управління товарними запасами, розрахунки яких для досліджуваних підприємств дозволили виявити лідерів у формуванні асортиментної політики в перебігу ефективної організації товароруку. Оцінку організації маркетингової підтримки реалізації товарів запропоновано здійснювати в розрізі застосування комплексу рекламних засобів та заходів стимулювання збуту, дослідження розповсюдження та періодичності застосування яких на обраних підприємствах роздрібною торгівлі виявили їх епізодичність і обмеженість.

З метою дотримання єдиного підходу та забезпечення однозначності трактувань результатів дослідження конкурентоспроможності асортименту запропоновано систему її бальної оцінки, що ґрунтується на виборі бальної шкали, кроку та діапазону бальної оцінки та перерахунку кількісних і переведенню якісних показників в бали, апробація якої для конкурентної групи підприємств виявила наявність суттєвих проблем із забезпеченням конкурентоспроможності асортименту.

Дослідження тенденцій використання внутрішнього (передусім ресурсного) потенціалу та характеру його впливу на ефективність асортиментної політики запропоновано здійснювати за напрямками: якість використання обмеженої площі фізичного магазину та ефективність матеріально-технічного та фінансового забезпечення формування асортименту. Вивчення показників за першим напрямком для досліджуваних підприємств дозволило визнати їх асортиментну політику як досить ефективну з позицій співвідношення демонстраційної та торгової площі, наявності додаткової демонстраційної площі, завантаження торгової площі та незадовільну з позицій генерування прибутку з 1 м<sup>2</sup> торгового залу. За другим напрямком оцінки визначено, що для досліджуваних підприємств характерна негативна динаміка формування власного капіталу та прибутку, відповідно із скороченням частки останнього у фінансуванні потреб щодо формування асортименту товарів. Крім того, стан товарного забезпечення за показниками товарооборотності та оборотності кредиторської заборгованості, а також за наявністю постійних постачальників визнано як нестабільний, хоча й середній рейтинг постачальників, з якими працюють досліджувані підприємства, за сукупністю характеристик визначено як достатньо високий.

Спираючись на логіку бальної оцінки, в роботі розроблено відповідний методичний інструментарій комплексної бальної оцінки ефективності асортиментної політики за критерієм відповідності її внутрішнім можливостям підприємства роздрібною торгівлі, та встановлено в цілому наявність певного розриву між бажаними цілями асортиментної політики, раціональністю та якістю розподілу ресурсів на досліджуваних підприємствах.

**У третьому розділі «Формування ефективної асортиментної політики підприємств роздрібною торгівлі»** систематизовано основні підходи до формування асортиментної політики та методичний інструментарій планування асортименту; розроблено структурно-логічну послідовність формування та реалізації асортиментної політики підприємств роздрібною торгівлі на основі дотримання вимог її ефективності; розроблено методичний підхід до планування асортименту за допомогою системи

динамічних двомірних матриць, побудованих за критичними з точки зору зміцнення конкурентних позицій критеріями.

Відсутність системних рекомендацій, які б дозволили керівництву підприємств планомірно та виважено, ґрунтуючись на засадах комплексного підходу, сформувати ефективну асортиментну політику, зумовила необхідність обґрунтування та систематизації підходів до її формування з точки зору досягнення її цільових настанов. В роботі доведено, що з метою більш повного задоволення споживчого попиту підприємству доцільно спиратися на підхід до формування асортиментної політики на основі споживчих переваг, передумовами використання якого є: наявність стабільного попиту на товари основного асортименту, відсутність внутрішніх можливостей для реалізації більш ризикованих варіантів асортиментної політики, наявність можливостей організації систематичного моніторингу потреб споживачів. Якщо обмежуючий характер впливу чинників з боку конкурентів стає суттєвим, підприємству доцільно орієнтуватися на використання підходу до формування асортиментної політики на основі очікуваних конкурентних переваг, передумовами застосування якого визначено: наявність достатніх фінансових ресурсів; високий організаційний, кадровий, маркетинговий потенціал; наявність товарної пропозиції інноваційного напрямку з боку виробників. Якщо обмежуючий вплив чинить низький рівень ресурсного забезпечення реалізації асортиментної політики, аргументовано використання підходу на основі кращого розподілу обмежених ресурсів, що сприятиме підвищенню ефективності їх використання.

Відповідно до розроблених підходів в роботі систематизовано існуючий методичний інструментарій планування асортименту, врахування переваг і недоліків якого дозволить більш ретельно підійти до вибору методів планування асортименту. Визначено, що формування асортиментної політики на основі споживчих переваг забезпечується використанням методів матричного позиціонування, ринкових моделей, методу АВС-XYZ-аналізу. Методичним забезпеченням підходу на основі очікуваних конкурентних переваг є карти позиціонування товарної лінії, аналіз життєвого циклу товару, методи матричного позиціонування. Врахування ж принципу раціональності асортиментної політики через обмеженість ресурсів забезпечується використанням математичних (оптимізаційних) моделей, методів портфельного аналізу, рангового аналізу асортименту, аналізу покриття витрат, матриці «Маркон».

Спираючись на принципи системності та ієрархічності, в дисертації розроблено загальну структурно-логічну послідовність формування та реалізації асортиментної політики підприємств роздрібно-торгівлі, що ґрунтується на вимогах її ефективності як найдієвішому цільовому критерію (рис. 2).

Апробація розробленої технології у ТОВ «Прайд-Продактс» дозволила визначити його найгірше місце на карті позиціонування підприємств досліджуваної сукупності за критеріями ефективності асортиментної політики та побудувати ієрархічну послідовність його проблемних зон, серед яких найбільш критичним визначено конкурентоспроможність сформованого асортименту. Ґрунтуючись на необхідності нейтралізації загроз з боку найбільш проблемних складових конкурентоспроможності, в роботі запропоновано використання системи матриць, побудованих для декількох часових періодів, а саме: «глибина – рівень доходності за кожною товарною категорією»; «глибина - оборотність товарних запасів за кожною товарною категорією»; «рівень доходності – оборотність товарних запасів за кожною товарною категорією». Позиціонування товарних груп в динаміці за сукупністю названих ознак дозволило обґрунтувати в їх складі «позитивно-стійкі», «динамічні» та «проблемно-стійкі» товарні категорії, для кожної з яких в роботі розроблено рекомендації щодо подальшого розвитку в напрямку підвищення конкурентоспроможності асортименту.



Рис. 2. Структурно-логічна схема формування та реалізації асортиментної політики підприємства роздрібної торгівлі

Таким чином, обґрунтовані в дисертаційній роботі теоретико-методичні положення основних процедур формування асортиментної політики підприємств роздрібної торгівлі дозволяють підвищити обґрунтованість і ефективність розробки і прийняття управлінських рішень.

## ВИСНОВКИ

У дисертації наведено теоретичне узагальнення та нове вирішення наукового завдання, що виявляється в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо

формування ефективної асортиментної політики підприємств роздрібною торгівлі. Основні наукові і практичні результати проведеного дисертаційного дослідження полягають у наступному.

1. Дослідження сутнісно-змістовних аспектів товарного асортименту виявило неоднозначність підходів щодо його трактування та напрямків класифікації, існування певного ототожнення з поняттями, які властиві виробничим підприємствам. Необхідність урахування сучасних парадигм управління, чіткого розуміння базової термінології та підпорядкованості окремих проявів асортименту зумовила доцільність розгляду товарного асортименту як переліку товарів за категоріями, що згруповані за певними ознаками та реалізуються роздрібним торговельним підприємством. Спираючись на сутнісні аспекти асортименту, в роботі розроблено його трьохрівневу класифікацію, яка охоплює ланцюг «товарний асортимент – товарна категорія (асортиментна група) – асортиментна позиція (товарна одиниця)» та розширено існуючу класифікацію асортименту шляхом введення ознаки «за рівнем доходності», що дозволяє визначити об'єкти управління під час формування та реалізації асортиментної політики.

2. Забезпечення якості сформованого асортименту суттєво залежить від комплексного врахування впливів різноманітних чинників, вивчення складу та характеру проявів яких дозволило розробити їх класифікацію з погляду основних економічних суб'єктів споживчого ринку. Запропонована система чинників охоплює вимоги та можливості покупців; виробників і постачальників (посередників), внутрішні можливості підприємства роздрібною торгівлі, системне вивчення яких дозволить визначити перспективні напрямки формування асортиментної політики.

3. На основі вивчення змісту та підпорядкованості понять «концепція», «стратегія», «політика» доведено, що асортиментна політика є засобом забезпечення реалізації стратегічних цілей і становить курс дій з управління торговим асортиментом, що передбачає уточнення та конкретизацію стратегічної мети й поточних завдань; розробку та обґрунтування засобів, методів і форм діяльності з їх досягнення; визначення реального ресурсного забезпечення реалізації плану. Враховуючи комплексність завдань асортиментної політики, в роботі аргументовано основні принципи, дотримання яких забезпечить якісне виконання поставлених завдань: адекватності (вимогам ринку, цілям і потенціалу підприємства), гнучкості, координації та комплексності.

4. Вивчення змістовних аспектів формування асортиментної політики діючого підприємства роздрібною торгівлі дозволило аргументувати в якості вихідних передумов даного процесу оцінку її ефективності за цільовим критеріями, що найбільшою мірою відповідають цілям асортиментної політики і враховують системний вплив виділених факторів формування асортименту. В якості таких цільових критеріїв запропоновано розглядати: споживчу цінність асортименту, його конкурентоспроможність і відповідність внутрішнім можливостям підприємства. Кожний із запропонованих критеріїв є комплексним, отже, для визначення ступеню досягнення відповідних цілей розроблено адекватний методичний інструментарій, який складається із певної системи показників, методів і методик їх розрахунку та агрегування.

5. З метою оцінки споживчої цінності сформованого асортименту розроблено методичний підхід до її бальної оцінки, що ґрунтується на результатах опитування споживачів і охоплює такі напрямки: характеристики товарів і умови їх придбання. Результати апробації методичного підходу для досліджуваних підприємств виявили наявність суттєвих проблем із рівнем задоволення споживчого попиту, що свідчить про недосконалість асортиментної політики, що реалізується. Узагальнення результатів оцінки конкурентоспроможності асортименту за допомогою розробленої методики комплексної бальної оцінки за критеріями «товар», «ціна», «організація товароруху» та «наявність комунікаційної підтримки», дозволило виявити лідерів і аутсайдерів у формуванні асортиментної політики у досліджуваній конкурентній групі та виявити коло проблем, які для них характерні: переважна орієнтація на поміркований підхід у формуванні асортиментної політики з позицій широти та глибини асортименту; нерозвиненість і обмеженість використання системи цінових знижок; незадовільна організація товароруху; епізодичність застосування заходів з реклами і стимулювання збуту. Результати дослідження внутрішніх можливостей підприємств сукупності в частині їх матеріально-технічного та фінансового забезпечення дозволило визначити, що в цілому використання ресурсного потенціалу не пов'язано

із реалізацією продуманої асортиментної політики: завантаження площ не супроводжується нарощуванням прибутку, розширення асортименту за рахунок включення великої побутової техніки відбувається ізольовано від наявності додаткової демонстраційної площі, невеликі партії закупівель не сприяють формуванню постійних зв'язків з постачальниками.

6. На основі дослідження змісту процесів формування асортиментної політики, планування та формування асортименту визначено їх підпорядкованість і аргументовано основні підходи до формування асортиментної політики, що ґрунтуються на забезпеченні споживчих переваг, конкурентних переваг і кращого розподілу обмежених ресурсів, для кожного з яких обґрунтовано об'єктивні передумови і обмеження застосування, що дозволяє більш ретельно і ґрунтовно здійснити вибір підходу. З метою систематизації методичного інструментарію планування асортименту з точки зору цілей і підходів до формування асортиментної політики підприємств роздрібною торгівлі в роботі розроблено рекомендації щодо пріоритетності використання окремих методів за різних цільових настанов з урахуванням їх змісту, переваг і недоліків, що становить підґрунтя для розробки і прийняття якісних управлінських рішень.

7. Виходячи з необхідності додержання вимог ефективності як найдієвішому цільовому критерію в роботі розроблено технологію формування та реалізації асортиментної політики, основними етапами якої є такі: оцінка ефективності асортиментної політики за цільовими критеріями; визначення позиції та побудова ієрархії критеріїв за рівнем ефективності асортиментної політики; вибір підходу до формування асортиментної політики; вибір методів планування асортименту; планування асортименту із застосуванням комплексу методів і узгодження результатів; формування асортименту на основі розробленого плану; моніторинг розробленої асортиментної політики за ключовими показниками ефективності і її коригування.

8. З метою усунення проблемних зон, пов'язаних із складом товарів, можливостями цінових маневрів і організацією товароруку в роботі рекомендовано використовувати методичний інструментарій планування асортименту, який ґрунтується на побудові системи динамічних двовірних матриць за критеріями «глибина», «рівень доходності товарної категорії», «оборотність товарних запасів за товарною категорією». Позиціонування товарних груп в динаміці за сукупністю названих ознак дозволяє виділити у їх складі «позитивно-стійкі», «динамічні» та «проблемно-стійкі» товарні категорії, для кожної з яких розроблено рекомендації щодо подальшого розвитку в напрямку підвищення конкурентоспроможності асортименту. Використання запропонованої процедури дозволяє досягти стійкого положення підприємства на конкурентному ринку завдяки формуванню та проведенню економічно обґрунтованої асортиментної політики.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### ***Статті у наукових фахових збірниках***

1. Мазепа Т.С. Система чинників, що впливають на формування асортиментної політики підприємств роздрібною торгівлі / Т.С. Мазепа // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. праць. – Харків: ХДУХТ, 2005. – Ч.1. – С.203-211.

2. Мазепа Т.С. Сучасні підходи до визначення сутності асортиментної політики торговельного підприємства / Т.С. Мазепа // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. – Вип. 219. – Т.1. – С.123-133.

3. Мазепа Т.С. Місце та роль асортиментної політики в управлінні торговельним підприємством / Т.С. Мазепа // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. – Вип. 223. – Т.3. – С.560-570.

4. Мазепа Т.С. Цільові критерії оцінки ефективності асортиментної політики підприємств торгівлі / Т.С. Мазепа // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. праць. – Харків: ХДУХТ, 2007. – Ч.2. – С.219-226.

### *Тези доповідей конференцій*

5. Мазепа Т.С. Торговий асортимент: сутність і особливості в підприємствах роздрібно́ї торгівлі / Т.С. Мазепа // Наука: теорія та практика – '2006: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф., (Дніпропетровськ, 21-31 серп. 2006 р.). – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2006. – Т.5. Економічні науки. – С.91-93.

6. Мазепа Т.С. Оцінка конкурентоспроможності асортименту підприємств роздрібно́ї торгівлі / Т.С. Мазепа // Стратегічні напрямки розвитку підприємств харчових виробництв, ресторанного господарства і торгівлі: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., (Харків, 17 жовт. 2007 р.) / М-во освіти і науки, Харк. держ. ун-т харч. та торг. – Х.: Харк. держ. ун-т харч. та торг., 2007. – Ч.2. – С. 51-52.

### **АНОТАЦІЯ**

Мазепа Т.С.. Формування асортиментної політики підприємств роздрібно́ї торгівлі. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), Харківський державний університет харчування та торгівлі, Харків, 2007.

Дисертація присвячена дослідженню теоретичних засад та розробці методичного інструментарію формування асортиментної політики підприємств роздрібно́ї торгівлі.

У дисертаційній роботі уточнено економічну сутність товарного асортименту; систематизовано та розширено ознаки його класифікації; систематизовано та виділено основні чинники, що впливають на формування асортименту підприємств роздрібно́ї торгівлі з позицій учасників економічних процесів на обраному ринковому сегменті; визначено сутність асортиментної політики та її місце в системі управління підприємством роздрібно́ї торгівлі. Визначено цільові критерії та обґрунтовано систему показників оцінки ефективності асортиментної політики підприємств роздрібно́ї торгівлі. Розроблено методичний інструментарій оцінки споживчої цінності, конкурентоспроможності сформованого асортименту та відповідності його внутрішнім можливостям підприємства роздрібно́ї торгівлі. Обґрунтовано основні підходи та систематизовано методичний інструментарій формування асортиментної політики; розроблено технологію формування та реалізації асортиментної політики підприємств роздрібно́ї торгівлі. Запропоновано методику планування асортименту з використанням системи динамічних матриць, побудованих за критичними з точки зору конкурентних позицій критеріями.

**Ключові слова:** товарний асортимент, асортиментна політика, ефективність асортиментної політики, споживча цінність асортименту, формування асортиментної політики.

### **АННОТАЦИЯ**

Мазепа Т.С.. Формирование ассортиментной политики предприятий розничной торговли. – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности), Харьковский государственный университет питания и торговли, Харьков, 2007.

В диссертационной работе исследованы основные теоретические, методические и практические аспекты формирования ассортиментной политики предприятий розничной торговли. В первом разделе работы обобщены и уточнены теоретические положения, которые раскрывают экономическую сущность понятий «товарный ассортимент», «ассортиментная политика»; выделены и систематизированы основные факторы, которые оказывают влияние на формирование ассортимента предприятий розничной торговли с позиций требований и возможностей покупателей, поставщиков и производителей, действий конкурентов и внутренних возможностей самого предприятия; определены роль и место ассортиментной политики в системе управления предприятием с позиций иерархического анализа его миссии, концепции, стратегии, тактики и

политики, а также обоснованы основные принципы формирования ассортиментной политики предприятий розничной торговли.

Во втором разделе диссертационной работы обоснована необходимость и выделены основные целевые приоритеты в формировании ассортиментной политики предприятий розничной торговли, разработаны соответствующие целевые критерии и системы показателей оценки ее эффективности. С целью оценки эффективности ассортиментной политики по критерию потребительской ценности разработан методический подход, в основе которого лежит преобразование качественных характеристик потребительского опроса в систему бальных оценок выгод потребителей на основе характеристик и условий приобретения товаров. Для оценки конкурентоспособности и соответствия ассортимента внутреннему (ресурсному) потенциалу как целевых критериев эффективности ассортиментной политики разработаны методики комплексной бальной оценки, использование которых позволяет выявлять узкие места в системе управления ассортиментом и своевременно предпринимать меры по усилению конкурентных позиций и рациональному использованию ограниченных ресурсов.

В третьем разделе диссертационной работы на основе системы целей ассортиментной политики обоснованы подходы к ее формированию и систематизирован методический инструментарий с определением преимуществ и недостатков отдельных методов и методик. Исходя из требований обеспечения эффективности как основного целевого критерия управления, разработана технология формирования и реализации ассортиментной политики предприятий розничной торговли, которая охватывает: оценку целевой эффективности, позиционирование предприятия по критериям эффективности, выбор подхода к формированию ассортиментной политики и методов планирования ассортимента, планирование и формирование ассортимента, а также систематический мониторинг реализации ассортиментной политики. С целью создания конкурентных преимуществ за счет реализации ассортиментной политики предложено построение системы динамических двухмерных матриц по проблемным с точки зрения конкурентоспособности сформированного ассортимента критериям.

Разработки и предложения, изложенные в диссертации, позволяют предприятиям розничной торговли целенаправленно и эффективно управлять процессом формирования ассортиментной политики, способствуют принятию обоснованных управленческих решений.

**Ключевые слова:** товарный ассортимент, ассортиментная политика, эффективность ассортиментной политики, потребительская ценность ассортимента формирование ассортиментной политики.

#### ANNOTATION

Mazepa T.S.. Assortment policy-making of retail outlets. – Manuscript.

The thesis on receipt of the scientific degree of the Ph.D. in Economics, majoring in 08.00.04 – economics and management of enterprises (on the types of economic activities), The Kharkov State University of Food Technology and trade, Kharkiv, 2007.

The thesis researches major theoretical, methodological and practical aspects of the assortment policy-making of the retail outlets.

The thesis specifies economical essence of the assortment of goods; systemizes major factors of forming of the assortment of retail outlets from the point of buyers, producers and suppliers in a certain market segment; defines the role and place of the assortment policy-making in the management structure of the enterprise; develops relevant objective criteria and systems evaluating effectiveness of the assortment policy-making of retail outlets. The author developed methodical tool, which evaluates consumption value and compliance of the assortment to the potential of the retail enterprise; proved major methods and systemized methodical tool of the assortment policy-making; worked out technologies of forming and realization of the assortment policy of the retail outlets and proposed technique for assortment planning, which functions with the help of the system of dynamic matrix, built with critical criteria, from the point of competitiveness.

**Key words:** assortment of goods, assortment policy, effectiveness of the assortment policy, customer value of the assortment, assortment policy-making



Відповідальний за випуск – Н.О.Власова

Підп. до друку 17.04.2008 р. Формат 60 x 84 1/16. Папір офсет. Друк офс.  
Обл.– вид. арк. 1,0. Умов. друк. арк. 1,2. Тираж 100 прим. Зам. №

---

Харківський державний університет харчування та торгівлі  
61051, м. Харків, вул Клочківська, 333

---

ДОД ХДУХТ. 61051, Харків, вул. Клочківська, 333