

**О.М. КИТЧЕНКО**

## **СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Це наукове дослідження присвячене стратегічним аспектам формування та вдосконалення асортиментної політики підприємства. В статті проаналізовано та уточнено теоретичні аспекти формування та управління асортиментною політикою підприємства. Встановлено, що асортиментна політика визначає набір товарів та послуг, які пропонуються підприємством на ринку, і відіграє ключову роль у досягненні конкурентних переваг та задоволенні потреб споживачів. У статті розглядаються стратегічні аспекти, такі як аналіз ринку та конкурентів, сегментація ринку, позиціонування продукції, управління життєвим циклом продукту, оптимізація портфеля продукції, технологічні та інноваційні можливості, а також управління запасами та логістикою. На основі аналізу цих аспектів надаються рекомендації щодо ефективного формування та управління асортиментною політикою, спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності підприємства та задоволення потреб споживачів у сучасному бізнес-середовищі. Висвітлення цих аспектів сприятиме розвитку наукових досліджень у галузі стратегічного управління та маркетингу, а також практичному застосуванню отриманих знань на підприємствах різних галузей та масштабів. Також в статті запропонована схема, яка визначає авторське бачення основних складових асортиментної політики підприємства. Відповідно до запропонованої структури асортиментної політики її основною метою є якісне удосконалення товарного асортименту підприємства. Надано авторське трактування поняття «товарне портфоліо» - як візитівка підприємства, результат його досвіду роботи та індикатор якості з розгалуженим набором товарів, які може обрати споживач із будь-яким споживчим запитом. Пропонується визначати процес формування асортиментного портфоліо як поетапну цільову якісну трансформацію товарного асортименту за принципами часового та економічного оптимуму. Встановлено, що в сучасних умовах обмеження попиту та купівельної спроможності споживачів джерелом удосконалення асортиментної політики є формування асортиментного портфоліо шляхом якісної диверсифікації наявного товарного асортименту на засадах концепції блакитного океану.

**Ключові слова:** асортимент; стратегія; товарне портфоліо; конкурентоспроможність; просування; споживач; маркетинг; стратегія блакитного океану

**О.М. KITCHENKO**

## **STRATEGIC ASPECTS OF THE FORMATION AND IMPROVEMENT OF THE COMPANY'S ASSORTMENT POLICY**

This research is devoted to the strategic aspects of forming and improving the assortment policy of an enterprise. The article analyses and clarifies the theoretical aspects of formation and management of the assortment policy of an enterprise. It has been determined that the assortment policy determines the set of goods and services offered by an enterprise in the market and plays a key role in achieving competitive advantages and satisfying consumer needs. The article discusses strategic aspects such as market and competitor analysis, market segmentation, product positioning, product life cycle management, product portfolio optimisation, technological and innovative capabilities, as well as inventory and logistics management. Based on the analysis of these aspects, recommendations for the effective formation and management of assortment policy aimed at ensuring the competitiveness of the enterprise and meeting the needs of consumers in the modern business environment are provided. Coverage of these aspects will contribute to the development of scientific research in the field of strategic management and marketing, as well as to the practical application of the knowledge gained at enterprises of various industries and sizes. The article also proposes a scheme that defines the author's vision of the main components of the assortment policy of an enterprise. In accordance with the proposed structure of the assortment policy, its main goal is to improve the quality of the product range of the enterprise. The author's own interpretation of the concept of "product portfolio" is provided - as a business card of an enterprise, the result of its experience and a quality indicator with an extensive set of goods that can be chosen by a consumer with any consumer request. It is proposed to define the process of forming an assortment portfolio as a phased targeted qualitative transformation of the product range on the principles of time and economic optimum. It is determined that in the current conditions of limiting demand and purchasing power of consumers, the source of improving the assortment policy is the formation of an assortment portfolio through the qualitative diversification of the existing product range on the basis of the blue ocean concept.

**Keywords:** assortment; strategy; product portfolio; competitiveness; promotion; consumer; marketing; blue ocean strategy

**Вступ.** В сучасних умовах посиленої конкуренції на фоні зниження рівня платоспроможності та добробуту населення у зв'язку і повномасштабним вторгненням, суттєво змінився вектор та ключові пріоритети розвитку бізнесу та функціонування підприємницької діяльності в цілому. Головним пріоритетом стає утримання вже існуючих ринкових позицій з одночасною адаптацією діяльності суб'єктів господарювання до існуючих споживчих запитів. У зв'язку з цим, необхідними є зміни у підходах до управління маркетингом на підприємстві, оптимізації витрат на просування своєї продукції та пошук шляхів удосконалення діяльності за рахунок внутрішніх резервів.

У сучасному глобалізованому бізнес-середовищі, де конкуренція посилюється і стратегічне планування стає ключовим фактором успіху, розуміння та

використання правильно підібраних стратегій розвитку виявляється критично важливим для підприємств у всіх секторах економіки. Асортиментна політика, що описує стратегічний підхід до вибору та представлення продуктів і послуг, також знаходиться під впливом цих стратегій. Потреби споживачів в умовах ринкових та економічних обмежень є першорядними чинниками розвитку та стабілізації діяльності, вони обумовлюють розвиток продуктів та послуги, які визначають ключові ознаки та забезпечують конкурентостійкість підприємства. Споживачі постійно змінюють свої вподобання та очікування, що вимагає від підприємств активно реагувати та адаптувати свій асортимент відповідно до цих змін.

Правильно підібрана стратегія може впливати на сприйняття та оцінку продуктів споживачами, а отже,

впливати на формування асортиментної політики. Ретельно розроблена асортиментна політика є важливим елементом стратегічного управління підприємством, саме це і обумовило актуальність теми дослідження.

**Аналіз стану питання.** Асортиментна політика стає ключовим інструментом маркетингової діяльності та управління в цілому, набуваючи статус основного засобу конкурентної боротьби. З огляду на це, доцільним є підбір принципів форм та методів формування та оптимізації асортиментної політики, спрямованої на забезпечення актуальних запитів споживачів та розширення ринкової позиції. Тому підприємствам необхідно визначити найбільш відповідні сучасним потребам ринку методичні підходи та інструментарій формування й удосконалення асортиментної політики.

**Мета роботи.** Основна мета дослідження полягає в з'ясуванні та аналізі стратегічних аспектів формування асортиментної політики підприємства, що включає розширення знань у галузі стратегічного управління та маркетингу, а також у покращенні практичного застосування цих знань на підприємствах.

**Аналіз основних досягнень і літератури.** Питання, пов'язані зі стратегічними аспектами управління та формування асортиментної політики підприємства досліджуються в роботах Кубишиної Н.С., Райко Д.В., Кузнецова П.В., Шкірі Н.О., Кириченко С.О., Половинка К.І., Г. Асселя, Б. Бермана, Б. Вейтца, Куденок Н.В., Старостіної А.А. та ін. Однак, все ще потребує подальшого розгляду ряд питань, які впливають на формування та вдосконалення асортиментної політики.

У вітчизняній літературі [1-3] загальноприйнятим є використання таких понять як «товарний асортимент» та «товарна номенклатура», як сукупності всіх асортиментних груп і товарних одиниць, представлених до реалізації суб'єктом господарювання. В закордонній літературі [4-5] ці дефініції зустрічаються у трактуванні «product-mix», «product line». Погоджуючись в цілому з таким підходом, слід зазначити, що він є надто широким та відображає поняття асортименту виключно з позиції сукупності функціональних пропозицій для споживача. Тож, на нашу думку необхідно ці питання дослідити більш детально.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Кризовий стан економіки характеризується невизначеністю та низькою прогнозованістю ринкових процесів. У зв'язку з цим система маркетингу на підприємства повинна характеризуватися гнучкістю та адаптивністю, а система управління нею керуватися критеріями оптимуму. З цієї позиції першу роль відіграють внутрішні чинники та складові діяльності підприємства, зокрема асортимент.

Тобто можна зробити висновок, що необхідною вимогою для підприємства з стратегічної точки зору є формування товарного асортиментна, а достатньою – товарного портфелю.

Формування і вдосконалення асортиментної політики підприємства є ключовими стратегічними аспектами, які визначають його

конкурентоспроможність і успішність на ринку. Ось деякі стратегічні аспекти, які слід враховувати при формуванні та вдосконаленні асортиментної політики:

Ринкові дослідження. Проведення детального аналізу ринку для визначення потреб споживачів, тенденцій попиту, конкурентної ситуації та можливостей для росту, а також для встановлення перспективних напрямів розвитку асортиментної політики підприємства. В умовах кризи, керівництву підприємства необхідно визначити, наскільки змінився попит на ті чи інші послуги, чи можливо збільшити прибутковість шляхом розширення асортименту послуг або пропозиції нових.

Портфель продукції. Розробка стратегії портфеля продукції, яка враховує різноманітність товарів або послуг, їх популярність, маржинальність та потенційність для розвитку. Аналіз прибутковості та стратегічного значення кожного товару допомагає підприємству приймати рішення щодо збільшення чи скорочення асортименту.

Позиціонування на ринку. Визначення унікальних конкурентних переваг товарів або послуг підприємства і розробка стратегії позиціонування на ринку, яка дозволить залучати цільову аудиторію.

Життєвий цикл продукту. Управління життєвим циклом продукту, включаючи введення нових продуктів на ринок, модернізацію і реорганізацію існуючих продуктів та вилучення зі збуту неактуальних товарів.

Цінова політика. Розробка цінової стратегії, яка враховує витрати на виробництво, цінність для споживачів, ціновий рівень конкурентів і стратегії ціноутворення на ринку.

Диверсифікація. Розгляд можливостей для розширення асортименту шляхом введення нових товарів або послуг, що відповідають потребам ринку або доповнюють існуючий асортимент.

Контроль якості. Забезпечення високої якості продукції або послуг, що сприяє підвищенню задоволення клієнтів і збільшенню їх лояльності.

Аналіз конкурентів. Слідкування за діяльністю конкурентів, оцінка їх асортименту, цінової політики, маркетингових стратегій та реакція на них з метою підтримки або зміни власних стратегій. Оскільки в кризовій економіці більшість підприємств орієнтовані на стратегії «виживання», саме в цей час з'являється можливість впроваджувати новаторські види послуг на вільних ринкових нішах.

Гнучкість і адаптивність. Здатність швидко реагувати на зміни у вимогах ринку, тенденції споживання та конкурентну ситуацію, вносячи відповідні зміни до асортиментної політики.

Інновації. Стимулювання інновацій у розробці нових продуктів або послуг, які задовольняють зростаючі потреби споживачів та забезпечують конкурентні переваги. Врахування новітніх технологій та інноваційних можливостей може допомогти підприємству створити конкурентні переваги через нові або покращені продукти.

Управління запасами та логістика. Ефективне управління запасами та логістичними процесами

важливе для забезпечення належного рівня наявності товарів та зменшення витрат.

З нашої точки зору асортимент це гнучка ієрархічна сукупність товарних груп, які сформовані за рівнями потреб споживачів. При цьому головною ознакою такого бачення є динамічна ознака, тобто мобільність перегрупування товарів з однієї групи до іншої, швидка модифікація або доповнення.

Такими чином, принцип динамічності пропонується реалізовувати системою наступних принципів: гнучкість, адаптивність, мобільність, комбінаторність, варіативність.

Грунтуючись на словниковому тлумаченні самого поняття «портфоліо» як переліку досягнень та індивідуальних оцінок у певній сфері діяльності особистості, що дає можливість систематизувати її досвід і оцінити професійний рівень, можна визначити товарне портфоліо як візитівку підприємства, результат його досвіду роботи та індикатор якості з розгалуженим набором товарів, які може обрати споживач із будь-яким споживчим запитом.

З огляду на це, слід відзначити термін, який присутній в сучасній науковій літературі – товарне портфоліо (англ. product portfolio»), що передбачає формування сукупності товарів підприємства за рівнем їх рентабельності, етапів життєвого циклу, ринкових позицій і перспектив [2, с.263].

Основною в цьому підході є динамічна ознака формування асортименту, що в повній мірі відповідає сучасним ринковим запитам. З огляду на це вважаємо, що більш близьким та актуальним підходом, який доповнює та розширює поняття асортимент підприємства є саме товарне портфоліо.

Враховуючи динамізм зовнішнього середовища, підвищений ступінь невизначеності та стиль сучасної конкурентної боротьби у векторі виживання, усі зміни в асортиментній політиці підприємства повинні відбуватися під кутом часової оптимізації, тобто бути своєчасними та мобільними. У зв'язку з цим, досягнення результату у вигляді повноцінного асортиментного портфоліо може не відбутися, а підприємство отримає лише вдосконалений асортимент.

Підсумовуючи вищезазначене, пропонується визначити процес формування асортиментного портфоліо як поетапну цільову якісну трансформацію товарного асортименту за принципами часового та економічного оптимуму.

Резюмуючи, стає зрозумілим, що створення асортиментного портфоліо це комплексний процес, який повинен підпорядковуватися не лише визначеній послідовності, а й керуватися певними принципами, правилами та підпадати під встановлені критерії оцінювання.

На основі опрацювання наукової літератури [19-25] можна виділити три основні підходи до визначення асортиментної політики

1) Комбінаторний підхід. Згідно з цим підходом сутність поняття асортиментна політика підприємства полягає в поєднанні методичних та практичних аспектів розробки, які в сукупності забезпечують

безперервне вдосконалення та ефективне управління товарним асортиментом підприємства.

2) Інструментальний підхід. Асортиментна політика це інструмент просування, який забезпечує формування перспективного асортименту за допомогою своєчасних змін структури виробництва у відповідності з попитом.

3) Стратегічний підхід. Асортиментна політика – цілеспрямована діяльність з товарного забезпечення ринку, в основі якої лежить довгострокове планування та регулювання, яка скерована на задоволення попиту споживачів та передбачає оптимізацію номенклатури забезпечення рентабельності.

Грунтуючись на вищезазначеному та беручи під увагу сутність та складові асортиментного портфоліо, пропонується наступна структура асортиментної політики підприємства (рис.)

Відповідно до запропонованої структури асортиментної політики її основною метою є якісне удосконалення товарного асортименту підприємства. При цьому результат може бути досягнутий або у вигляді простого удосконалення асортименту (проміжний) або у вигляді формування асортиментного портфоліо (кінцевий). Такий підхід реалізується принципом варіативності, що є складником асортиментної політики. Окрім цього принципу асортиментна політика здійснюється на принципах системності і комплексності, тобто одночасного поєднання аналітичних й практичних аспектів й залучення маркетингових процесів до формування асортиментного портфоліо.

Критеріальну базу асортиментної політики становлять критерії оптимальності, якості й результативності, що розкриваються показниками оцінювання потенційного попиту, наявного асортименту та економічної ефективності впроваджених на підприємстві заходів.

Наразі для багатьох українських підприємств, головною умовою конкурентоспроможності є розширення асортименту для позиціонування у декількох конкурентних групах, тобто просте розгалуження. Іноді це вимагає більш радикальної переорієнтації діяльності та впровадження власних виробничих ліній й відповідних технологій.

При цьому зазначимо, що рівень конкуренції в умовах обмеженого на фоні війни попиту достатньо високий. Тому витрати навіть на просте розширення асортименту можуть бути невиправданими. До того ж такий підхід не відповідає авторському баченню мети асортиментної політики, а саме формуванню асортиментного портфоліо. Тобто, підприємство ризикує понести додаткові витрати із супутніми ризиками для того, щоб поповнити конкурентну групу та відповідний ринковий сегмент аналогічними товарами не набуваючи при цьому особливого конкурентного статусу.

В такій ситуації існує ймовірність простого перенасичення ринку товарами-субститутами без суттєвої результативності для досліджуваного підприємства.

Незважаючи на описані вище ризики та перспективи удосконалення своєї діяльності за

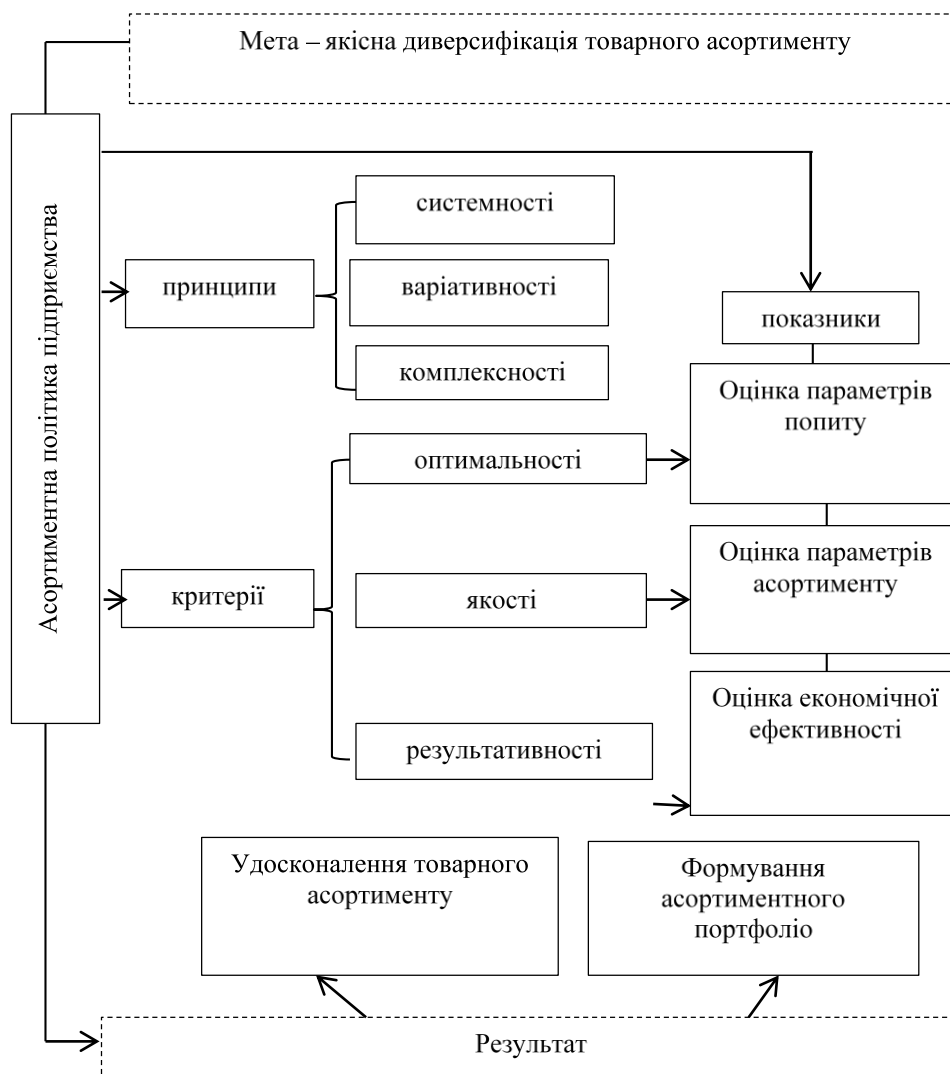


Рисунок – Складові асортиментної політики підприємства

рахунок наближення товарного асортименту до визначених конкурентних груп, відмовлятися від масштабування та розвитку своєї діяльності не доцільно.

Враховуючи визначення поняття асортиментної політики, слід звернутися до основних положень теорії блакитних океанів [10], яка може бути в повній мірі застосована до ситуації, яка склалася на українському ринку ритейлів.

Відповідно до цієї теорії, галузь яка перенасичена конкурентами та однорідною продукцією визначається червоним океаном, в той час як блакитний океан – це територія вільна від конкуренції та утворена навколо продукту, що має унікальні споживчі й інші властивості, тобто є своєрідною радикальною інновацією.

Інтерпретуючи ці положення для ринку ритейлів, ми розуміємо, що тотожне їх відтворення в сучасних умовах є практично не можливим, але реалізація головної ідеї має сенс.

З огляду на це та базуючись на баченні теоретичних положень формування товарного асортименту, основним шляхом реалізації теорії блакитних океанів є

не просте розширення асортиментом за принципами подібності, а пошук нових форм та споживчих пропозицій продукції тобто якісна асортиментна трансформація.

**Висновки.** Отже, встановлено, що стратегія визначає портфель продуктів, які підприємство буде пропонувати на ринку. Це може бути широкий асортимент товарів або послуг або спеціалізований набір продуктів, які відповідають стратегічним цілям компанії. Стратегія підприємства може стимулювати розвиток інновацій та введення нових продуктів на ринок. Це може вплинути на напрямки розвитку асортиментної політики та привести до включення нових продуктів у портфель компанії. Узгодження стратегії з асортиментною політикою допомагає підприємствам досягти своїх стратегічних цілей і підтримувати конкурентні переваги на ринку.

#### Список літератури

1. Абрамович І. А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 12(1). С. 6-9.

2. Верба В. А. Оптимізація товарного портфеля як чинник підвищення економічної ефективності виробничого підприємства. *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 262-268.
3. Малюк С. О. Маркетинговий підхід до трактування сутності товару й товарного асортименту підприємства. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2014. Вип. 4. С. 55-60.
4. Philip K. Principles of Marketing / K. Philip, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong. London : Prentice Hall International, 1998. 806 p.
5. Steiner G. Management Policy and Strategy / G. Steiner, J. Miner. New York : Macmillan, 1977. 158 p
6. Нікітіна, О. В. (2012). Стратегічні напрями у сфері формування асортиментної політики підприємства роздрібної торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, (1 (1)), 416-422.
7. Райко, Д., Федоренко, І., Сокол, К., & Ланько, О. (2021). Стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємства щодо формування та реалізації товарної політики. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"(економічні науки)*, (3), 49-58.
8. Бобошко, Є. М., & Кубишина, Н. С. (2023). Стратегічні напрями оптимізації товарного асортименту підприємства. *Збірник наукових праць міжнародної науково-практичної конференції "B2B MARKETING"*.
9. Кириченко, С. О., & Половинка, К. І. (2021). Принципи формування асортиментної політики. *Агросвіт*, (1-2), 90-94.
10. Моборн Р., Чан Кім В. Стратегія блакитного океану. Як знайти або створити ринок, вільний від інших гравців. Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля». 2019. 270 с.
3. Malyuk S. O. Marketingovij pidhid do traktuvannya sutnosti tovaru j tovarnogo asortimentu pidpriemstva [Marketing approach to interpretation of the essence of the product and product assortment of the enterprise]. *Visnik agrarnoyi nauki Prichornomor'ya* [Herald of Agrarian Science of the Black Sea Region]. 2014. issue 4. pp. 55-60.
4. Philip K. Principles of Marketing / K. Philip, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong. London : Prentice Hall International, 1998. 806 p.
5. Steiner G. Management Policy and Strategy / G. Steiner, J. Miner. New York : Macmillan, 1977. 158 p
6. Nikitina, O. V. (2012). Strategichni napryami u sferi formuvannya asortimentnoyi politiki pidpriemstva rozdribnoyi torgivli [Strategic directions in the field of forming the assortment policy of the retail trade enterprise]. *Ekonomichna strategiya i perspektivi rozviku sferi torgivli ta poslug* [Economic strategy and prospects for the development of trade and services], (1 (1)), 416-422.
7. Rajko, D., Fedorenko, I., Sokol, K., & Lanko, O. (2021). Strategichne upravlinnya marketingovoyu diyalnistyu pidpriemstva shodo formuvannya ta realizaciyi tovarnoyi politiki [Strategic management of the enterprise's marketing activities regarding the formation and implementation of product policy]. *Visnik Nacionalnogo tehničnogo universitetu "Harkivskij politehničnij institut"(ekonomichni nauki)* [Bulletin of the National Technical University "Kharkov Polytechnic Institute" (Economic Sciences)], (3), 49-58.
8. Boboshko, Ye. M., & Kubishina, N. S. (2023). Strategichni napryami optimizaciyi tovarnogo asortimentu pidpriemstva [Strategic directions for optimizing the company's product range]. *Zbirnik naukovih prac mizhnarodnoyi naukovo-praktichnoyi konferenciyi "B2B MARKETING"* [Collection of scientific works of the international scientific and practical conference "B2B MARKETING".].
9. Kirichenko, S. O., & Polovinka, K. I. (2021). Principi formuvannya asortimentnoyi politiki [Principles of assortment policy formation]. *Agrosvit* [Agroworld], (1-2), 90-94.
10. Moborn R., Chan Kim V. Strategiya blakitnogo okeanu. Yak znajti abo stvoriti rinok, vilnij vid inshih graciv. Knizhkovij klub «Klub Simejnogo Dozvillya» [Blue ocean strategy. How to find or create a market free from other players. Book club "Family Leisure Club"]. 2019. 270 p.

#### References (transliterated)

1. Abramovich I. A. Tovarnij asortiment pidpriemstva: sutnist ta umovi formuvannya [The product range of the enterprise: essence and conditions of formation]. *Naukovij visnik Uzhgorodskogo nacionalnogo universitetu. Seriya : Mizhnarodni ekonomichni vidnosini ta svitove gospodarstvo* [Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and world economy]. 2017. issue 12(1). pp. 6-9.
2. Verba V. A. Optimizaciya tovarnogo portfelya yak chinnik pidvishennya ekonomichnoyi efektyvnosti virobnochnogo pidpriemstva [Product portfolio optimization as a factor in increasing the economic efficiency of a production enterprise]. *Problemi ekonomiki* [Problems of the economy]. 2014. no 4. pp. 262-268.

Надійшла (received) 02.04.2024

#### Відомості про авторів / About the Authors

**Кітченко Олена Миколаївна (Kitchenko Olena)** – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри маркетингу; м. Харків, Україна; ORCID– <http://orcid.org/0000-0002-3868-5653>; e-mail: [Olenakitchenko@khi.edu.ua](mailto:Olenakitchenko@khi.edu.ua)