

**Джерела та література**

1. Авдулов А.Н. Периодизация государственной научно-технической политики промышленно развитых стран: становление, эволюция, тенденции и этапы ее формирования [электронный ресурс] / А.Н. Авдулов, А.Н. Кулькин // ([www.rfbr.ru](http://www.rfbr.ru)).
2. Андросчук Г. Фінансування інновацій і роль венчурного бізнесу / Г. Андросчук // Інтелектуальна власність. – 2003. – №9. – С. 25-29.
3. Бузни А. Формирование инновационной стратегии в условиях региональной экономики / А. Бузни . – Донецк. – 1999. – С. 14-25.
4. Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 36 – С.266
5. Друкер П. Задачи менеджменте в 21 веке ; [пер. с англ.] / П. Друкер. – М.: Вильямс, 2002. – 272 с.
6. Кокурин Д.И. Инновационная деятельность / Д.И. Кокурин.– М.: Экзамен, 2001. – 568 с.

Войт Д.С.

УДК 339.13

**СТРАТЕГІЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ  
ТОРГОВО-ВИРОБНИЧИХ ОБ'ЄДНАНЬ**

***Анотація.** Стаття присвячена дослідженню алгоритму розробки асортиментної політики, що забезпечує компанії стійкі конкурентні переваги, як на українському, так і на зарубіжних ринках. Проведено класифікацію факторів, що підлягають обліку при формуванні асортиментної політики харчового підприємства. Впроваджена систематизація асортиментних стратегій підприємств харчової промисловості. Запропонована Пропонується формування товарного асортименту торгово-виробничого об'єднання, що діє на ринку продуктів харчування, відповідно до стратегічних, тактичних і оперативних рішень в рамках товарної політики.*

***Ключові слова:** маркетинг, конкурентоспроможність підприємств, асортиментної політики, конкурентна стратегія.*

***Аннотация.** Статья посвящена исследованию алгоритма разработки асортиментной политики, обеспечивающей компании устойчивые конкурентные преимущества, как на украинском, так и на зарубежных рынках. Проведена классификация факторов, подлежащих учету при формировании асортиментной политики пищевого предприятия. Внедрена систематизация асортиментных стратегий предприятий пищевой промышленности. Предложена Предлагается формирование товарного асортимента торгово-производственного объединения, действует на рынке продуктов питания, в соответствии с стратегическими, тактическими и оперативными решений в рамках товарной политики.*

***Ключевые слова:** маркетинг, конкурентоспособность предприятий, асортиментной политики, конкурентная стратегия.*

***Summary.** To research the algorithm development product policy, which provides the company a sustainable competitive advantage, both Ukrainian and foreign markets. Classification of factors be taken into account when forming policy assortment food business. Systematization assortment strategies implemented the food industry. The offered product range is proposed formation of trade and industrial associations, acting on the food market, according to the strategic, tactical and operational decisions within the framework of commercial policy.*

***Keywords:** marketing, business competitiveness, product policy, competitive strategy.*

**Вступ.** Сучасні споживчі ринки України характеризуються достатньою диверсифікованістю, високим рівнем конкуренції, чіткою орієнтацією споживчого попиту, сформованою структурою пропозиції. У цих умовах зростає роль маркетингових інструментів і стратегій, в тому числі в сфері асортиментної політики[2]. Аналіз сучасного розвитку виробництва в харчовій промисловості України показує, що найважливішим напрямком адаптації підприємств до мінливого ринкового середовища є формування та реалізація раціональної асортиментної політики в рамках ефективної маркетингової стратегії, що передбачає пошук відповідей на ряд ключових питань економіки: що, для кого і в якій кількості виробляти. Від правильності вирішення цих питань залежить не лише стабільність самих українських компаній, а й забезпечення необхідних умов сталого та інноваційного розвитку національної економіки в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науково-теоретичну основу для формування та розробки маркетингових стратегій заклали у своїх працях такі видатні західні вчені, як Котлер Ф., Портер М., Ламбен Жан-Жак, Маккей Х. та ін. Економічні проблеми функціонування підприємств харчової промисловості України та її окремих галузей висвітлені в наукових працях Сичевського М.П., Дейнеко Л.В., Кубишиної Н.С., Слободян Н.Г.

Слід зазначити, що не дивлячись на наявність наукових робіт з окресленої тематики, їх високу наукову і практичну цінність, існує потреба в дослідженні основних етапів розробки маркетингової стратегії підприємств харчової промисловості. Поглибленого вивчення і аналізу потребує формування маркетингової стратегії підприємств харчової промисловості.

**Формулювання цілей статті.** Основною метою статті є дослідження стратегії вдосконалення асортиментної політики торгово-виробничих об'єднань, що функціонують на конкурентних споживчих ринках.

**Вклад основного матеріалу.** Вивчення сформованої української практики ведення бізнесу показало, що сформувався специфічний методичний підхід до управління конкурентоспроможністю на ринку харчової продукції, що передбачає виділення чотирьох рівнів її забезпечення: 1) конкурентоспроможність продукції (товару), 2) конкурентоспроможність підприємства, 3) конкурентоспроможність галузі та 4)

конкуреноспроможність країни. При цьому, центральною ланкою в даній системі вважається саме конкуреноспроможність підприємства, тобто той фундамент, який реалізується у вигляді конкретного товару. Це означає, що на підприємстві, в рамках виробничого циклу, здійснюється закладка якісних характеристик товару, які утворюють його споживчу вартість. І тільки на рівні підприємства формуються основні рішення, що стосуються просування та збуту продукції, а, значить, його потрапляння (більш-менш легке) до кінцевого споживача, що відповідають характеру і складу факторів, від впливу яких залежить вибір і реалізація конкретної маркетингової стратегії забезпечення стійкого конкурентного становища організації на ринку.

В системі факторів підвищення конкуреноспроможності асортиментна політика відноситься до числа керованих факторів. Більш того, саме вона відкриває початок усіх стратегічних маркетингових рішень в рамках діяльності організації, оскільки являє собою комплекс управлінських рішень, орієнтованих на забезпечення і підтримку високого рівня конкуреноспроможності організації за рахунок формування оптимальної асортиментної номенклатури і обсягів випущеної продукції.

Управління асортиментом торгово-виробничої компанії являє собою інтегровану систему управлінських заходів, що реалізуються в рамках системи маркетингового управління діяльністю організації. Управління асортиментом, а, в кінцевому рахунку - товаром здійснюється в комплексі з керуванням ціною, розподілом і просуванням. Таким чином, необхідність управління асортиментом впливає із значущості формування та управління комплексом маркетингу торгово-виробничого об'єднання, що дозволяє йому адаптуватися до мінливих умов маркетингового середовища.

Багатозначність розв'язуваних завдань, в рамках управління асортиментом харчової продукції, має на увазі використання досить складного методичного апарату, в рамках якого можна виділити дві великі групи методів: 1) матричні (такі, як матриці І.Ансоффа, БКГ, Дженерал Електрик та ін.), 2) прогнозні методи (такі, як експертно-аналітичні, методи комунікаційного узгодження, рефлексивної діагностики, матричного прогнозування). Кожна з виділених груп має відмітні риси, які знаходять реальний вираз в перевагах і недоліках представлених методів.

Залежно від сформульованих цілей і, відповідно, від таких що включаються в аналіз факторів, рішення щодо товарної структури асортименту компанії можуть значно відрізнитися. Це відображено на рис. 1, що характеризує систематизацію цілей оптимізації асортименту продукції компанії.

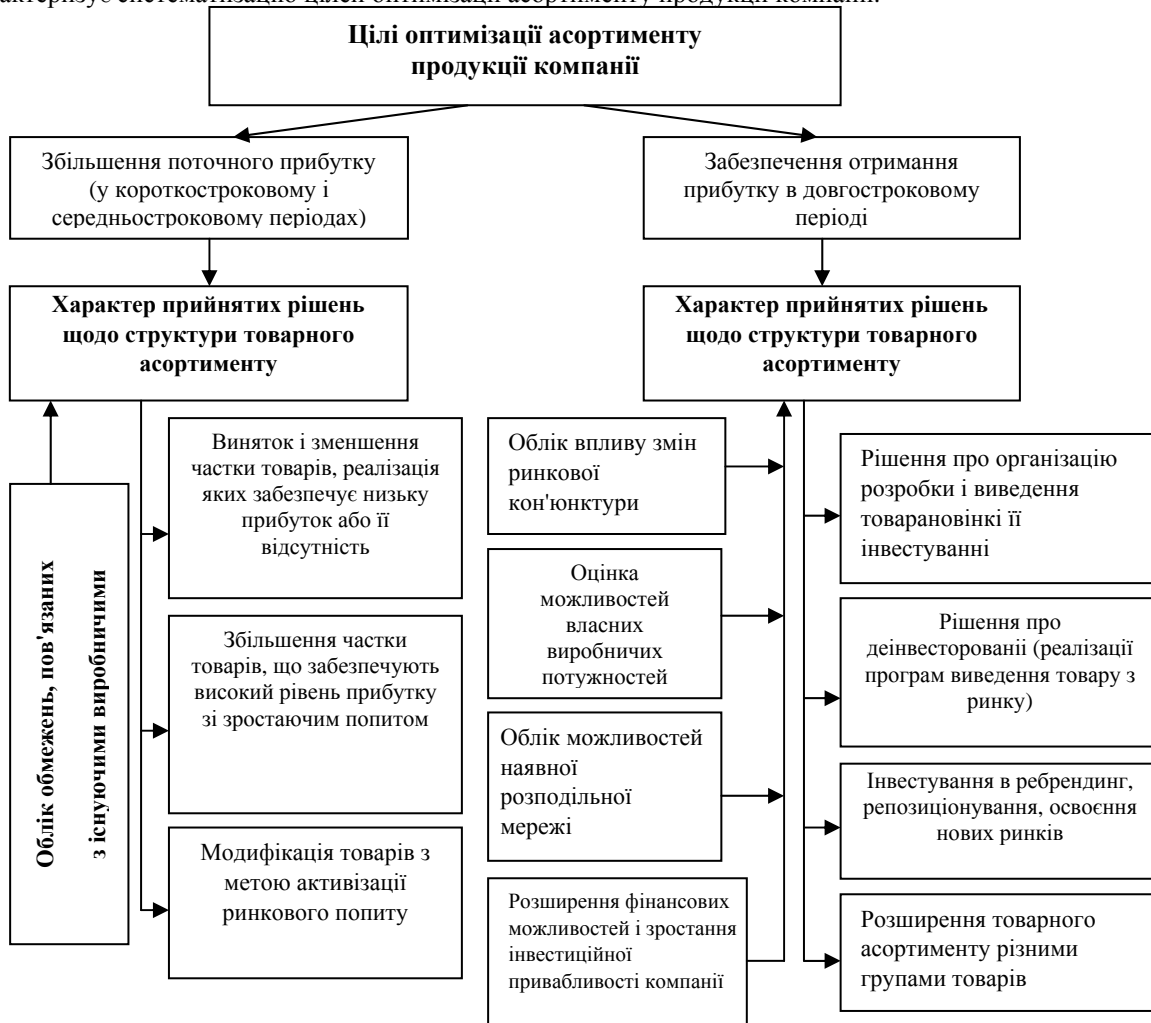


Рис. 1. Система цілей оптимізації асортименту продукції компанії в ув'язці з прийнятими для цього рішеннями

Досить часто одночасна реалізація короткострокових і довгострокових цілей є неможливою у зв'язку з різним підходом до застосування наявних в організації ресурсів.

В умовах неоднорідності ринків і споживчих переваг для підвищення ефективності асортиментної політики виробникові все більш необхідно враховувати психологічні особливості сприйняття споживачами як виготовленої продукції, так і самого виробника.

Це означає, що в даний час, і тим більше - в перспективі - недостатньо приймати управлінські рішення в рамках асортиментної політики тільки на основі аналізу виробничої програми підприємства. На її місце приходить портфель брендів (марочний портфель). У сучасній практиці маркетингового управління портфелем товарних марок можливе використання п'яти основних марочних стратегій: стратегія розширення товарної лінії (сімейства марки), стратегія розширення меж використання марки, стратегія мультимарок (багатомарочний підхід), стратегія корпоративних марок, а також стратегія нових марок.

Сучасний етап розвитку харчового ринку української економіки характеризується такими особливостями:

- по-перше, в структурі даного ринку сформувалася безліч секторів (за основними товарними групами);
- по-друге, всі сектори ринку харчової продукції відрізняються негативною динамікою виробництва, за винятком таких секторів, як виробництво хлібобулочних і молочних виробів. При цьому, динаміка пошиття курток зберігає стабільний характер;
- по-третє, виявлені українські підприємства-лідери на кожному з секторів аналізованого ринку;
- по-четверте, регіонами-лідерами розвитку харчової промисловості можна назвати Південні регіони.

В результаті зазначених тенденцій, рішення, що приймаються за асортиментом виготовленої і реалізованої продукції, переходять в розряд стратегічних. ( рис. 2)



**Рис. 2.** Формування товарного асортименту торгово-виробничого об'єднання, чинного на ринку продуктів харчування, відповідно до стратегічних, тактичних й оперативних рішень в рамках товарної політики

Суть проблеми формування прийнятого ринком асортименту складається в плануванні тих видів діяльності, які спрямовані на відбір харчових виробів для майбутнього виробництва та реалізації на ринку, на приведення їх характеристик у відповідність до вимог споживачів. Для ринків харчової продукції даний принцип є визначальним, оскільки продукція, що реалізується на цьому ринку, схильна до впливу споживчих інтересів[4].

Для реалізації стратегії управління поведінкою споживачів, на яку орієнтована діяльність підприємств, в сучасних умовах можуть бути сформовані рекомендації щодо прийняття стратегічних рішень за такими напрямками: 1) рішення про провадження окремих елементів товарної лінійки можуть здійснюватися на рівні підрозділів, безпосередньо керуючих даним бізнес-процесом, узгодження із директором необхідне тільки в частині проблем, пов'язаних з концептом лінійки. Участь підрозділів в процесі збору інформації про споживчі очікування від продукції дозволяє всім учасникам команди працювати злагоджено, знижуючи управлінські витрати[1]; 2) організація роботи з зауваженнями, поверненнями, браком; проведення досліджень і моніторингу; 3) забезпечення ефективної системи делегування повноважень та професійних компетенцій; 4) здійснення інвестицій та організаційних заходів щодо формування інформаційної бази даних компанії (виробничий і розподільчий дивізіони), що дозволяє приймати адекватні рішення по взаємовідносинах зі споживачами, що забезпечує значне скорочення кількості скарг, браку.

Сучасна система маркетингу підприємств харчової індустрії припускає безліч варіантів асортиментних стратегій. Ця безліч, в принципі, не обмежена, однак особлива роль належить наступним стратегіям, які найчастіше зустрічаються і значно відрізняються (Рис.3).

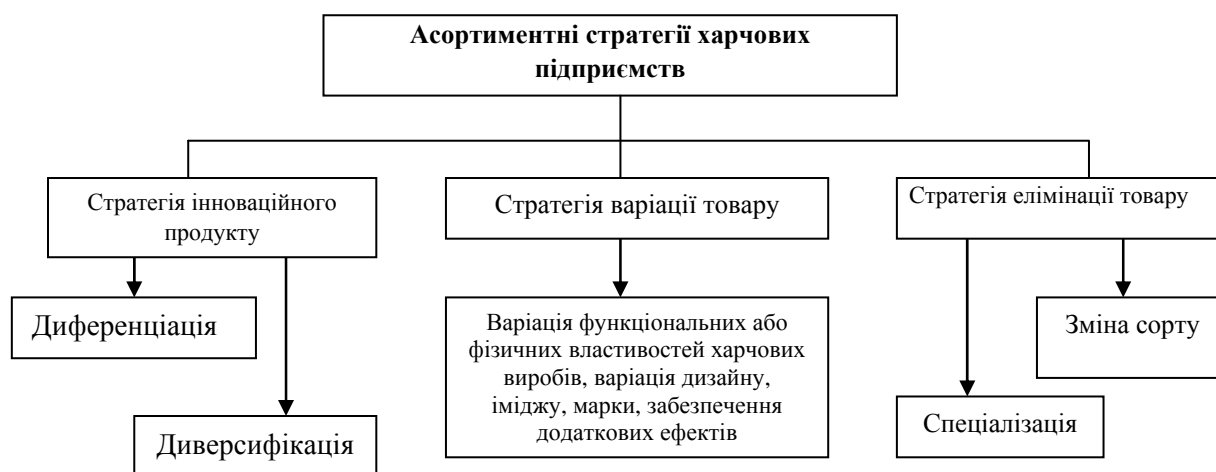


Рис. 3. Систематизація асортиментних стратегій підприємств харчової промисловості

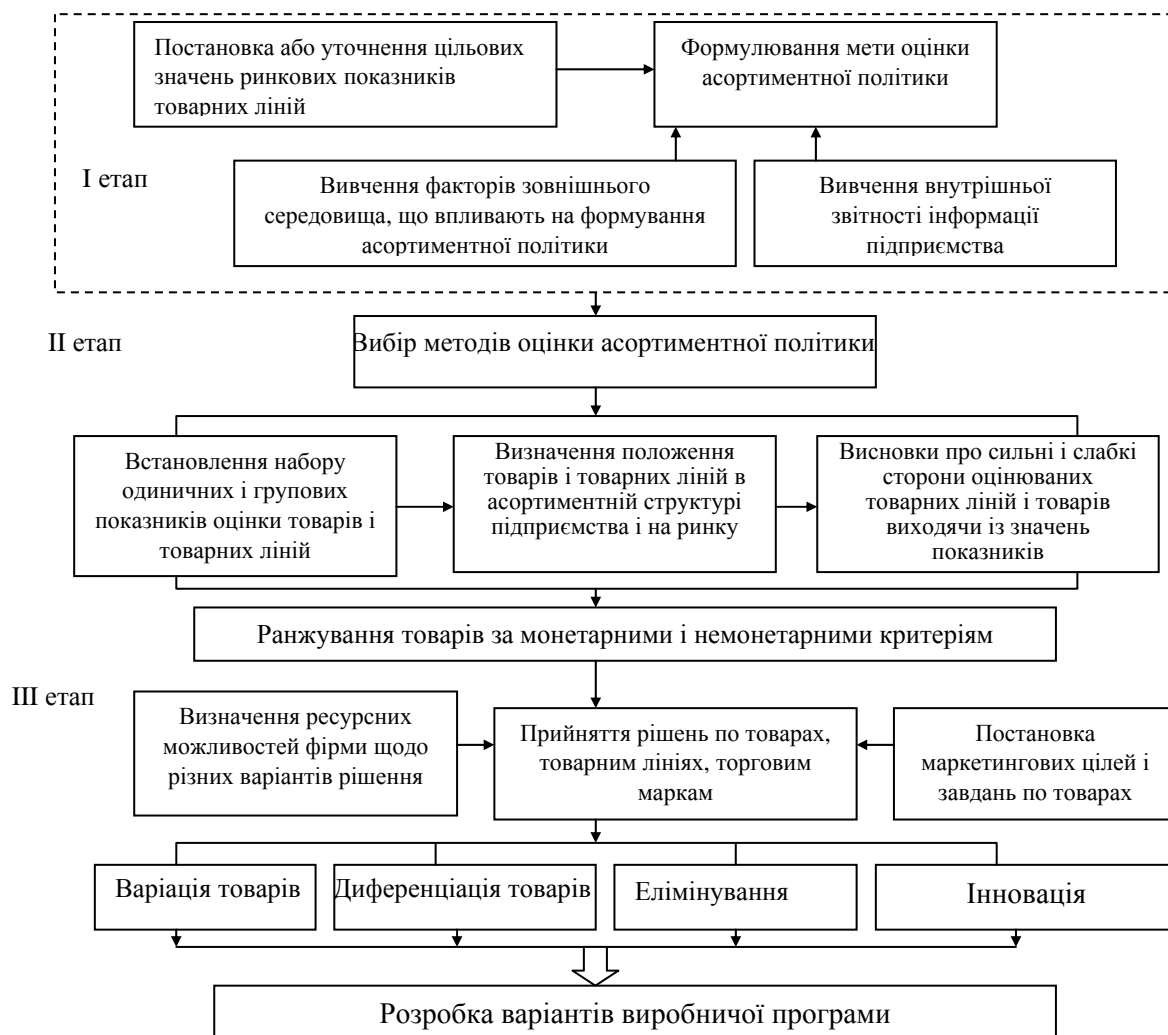
У ході вивчення особливостей ринків харчової продукції та поведінки підприємств на них, виявлено, що класифікація факторів, що впливають на розробку і реалізацію асортиментної політики компанії, не обмежується їх розподілом на внутрішні і зовнішні. У цьому зв'язку запропоновано класифікацію (табл.1).

Таблиця 1. Класифікація факторів, що підлягають обліку при формуванні асортиментної політики харчового підприємства

| Критерій класифікації   | Зміст факторного впливу  |
|---|--|
| Характер впливу кожної групи факторів на оптимізацію асортиментної політики | 1. Передбачають - гарантують оптимізацію асортименту харчових виробів за певних умов (внутрішній економічний потенціал компанії).<br>2. Основоположні - безпосередньо забезпечують розвиток виробничої сфери (існуючий в компанії алгоритм управління виробництвом)  |
| Стадія життєвого циклу товару   | 1. Ступінь новизни товарів, аналіз ринку збуту, доступність тканин, фурнітури і т.д., фінансові можливості, наявність основних фондів, планована прибутковість.<br>2. Перспективність, величина витрат на виробництво,<br>3. Витрати на рекламу.<br>4. Рентабельність товару, частка на ринку збуту.   |
| Ступінь впливу на результати господарської діяльності                       | 1. Фактори, що вирішальний вплив на результативний показник (віддаленість або наближеність точок реалізації до бізнес і культурним центрам, і т.п.).<br>2. Фактори, що не роблять вирішального впливу на результати господарської діяльності в умовах, що склалися (сезонність тощо).  |
| Залежно від характеру діяльності компанії                                   | 1. Внутрішні: система управління, персонал, технічні, фінансові, кадрові можливості.<br>2. Зовнішні: покупці, постачальники, конкуренти, держава, економічна ситуація.   |
| Способи забезпечення приросту результативного показника (асортименту)       | 3. Інтенсивні фактори, що характеризують напруженість праці в процесі виробництва, підвищення продуктивності праці, нові рецептурні рішення та ін.[3].<br>4. Екстенсивні фактори - збільшення обсягу виробництва харчових виробів шляхом розширення виробничих площ, кількості робітників і т.д.   |
| Строки впливу на результати виробництва                                     | 1. Постійні: обладнання, цільовий сегмент споживачів та ін.,<br>2. Змінні: попит на харчові вироби компанії, ціни, поведінка постачальників, конкурентів, кон'юнктура ринку.   |
| За ступенем вимірюваності   | 1. Вимірювані: ціни, витрати на створення бренду,<br>2. невимірювані: «глибина» і «ширина» товарної лінії.   |
| Спеціалізація відділів компанії   | 1. Відділ маркетингу: перспективність товару, ринки збуту (покупці, економічна ситуація), рівень конкуренції.<br>2. Планово-фінансовий відділ: плановані обсяги продажів, витрати, в т.ч. на новий товар, прями і непрямі витрати на виробництво, рентабельність і т.п.<br>3. Відділ збуту: обсяги, частка продажів товару або групи товару в загальній структурі товарного асортименту, темпи зростання продажів і т.п.<br>4. Відділ постачання: сировинний фактор, доступність і ціна ресурсів, можливості складських приміщень, розробленість схем логістики. |

Кожен з вищенаведених факторів має свою вагу в залежності від цілей компанії. При цьому, їй необхідно знайти такі рішення в сфері управління асортиментом продукції, які будуть оптимальними з точки зору збільшення прибутку, доступності ресурсів, зростання продажів і завоювання нових ринків.

**Висновок.** З метою вдосконалення асортиментної політики торгово-виробничих об'єднань, нами пропонується алгоритм розробки асортиментної політики, що забезпечує компанії стійкі конкурентні переваги, як на українському, так і на зарубіжних ринках (рис. 4).



**Рис. 4.** Алгоритм розробки та реалізації асортиментної політики, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку харчової продукції

#### Джерела та література

1. Антипов Ю.О. Инновационная деятельность как фактор конкурентоспособности фирмы / Ю.О. Антипов, А.А. Балашов // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2009. – №3 (81). С. 212-221
2. Репіч Т.А. Удосконалення управління асортиментом на сучасних підприємствах в умовах кризи // Харчова промисловість. – 2009. – № 8. – С. 109-112.
3. Стернюк О.Б. Аналіз методів формування асортиментної політики підприємства.// Вісник наукових праць, НУЛП, Львів, 2004, № 507. – С. 80–84/
4. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудин и др.; Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 327 с.