

Tetiana Semenova

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Economics and Entrepreneurship
named after T. G. Ben`
Ukrainian State University of Science and Technologies*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-634-8-16>

ASSORTMENT POLICY MANAGEMENT

Summary

The article examines the theoretical foundations and methodological approaches to the formation and management of a company's assortment policy in a highly competitive and dynamically changing market environment. The study highlights the lack of a unified definition of "assortment policy" in academic literature, emphasizing the complexity and multidimensional nature of this concept. The authors analyze the main scientific approaches to understanding the assortment structure and propose a systematization of existing methods used for its formation, including market-based, economic, and portfolio analysis tools. Special attention is paid to the challenges associated with aligning strategic and tactical assortment decisions under conditions of digital transformation and rapidly shifting consumer preferences. The research also identifies key internal and external factors influencing assortment policy and outlines the necessity of integrating automated analytical tools and forecasting systems into the decision-making process. A comparative analysis of widely used methods (ABC-XYZ analysis, BCG and GE/McKinsey matrices, consumer preference models, etc.) reveals their advantages and limitations in practical application. The study underscores the importance of maintaining a balance between long-term product strategy and the flexibility required for responding to short-term market fluctuations. As a result, the authors conclude that effective assortment policy requires a comprehensive, multi-method approach that combines strategic foresight, economic evaluation, and continuous monitoring of consumer demand. The findings contribute to the development of an integrated methodological framework for optimizing the assortment structure of enterprises.

Вступ

В умовах зростаючої конкуренції на ринку та швидкої зміни споживчих уподобань одним із ключових чинників ефективності діяльності виробничих підприємств є раціональна асортиментна політика. Надмірно широкий сортамент призводить до збільшення витрат на виробництво, складські запаси та логістику, тоді як занадто вузький – до втрати частини потенційних клієнтів і зниження ринкової частки. Тому особливої ваги

набуває завдання пошуку оптимального співвідношення між широтою, глибиною та структурою сортаменту.

Економічне обґрунтування оптимізації сортаменту дозволяє визначити найбільш рентабельні позиції, скоротити витрати на неперспективні товари, підвищити прибутковість та конкурентоспроможність підприємства. Актуальність теми зумовлена необхідністю забезпечення сталого розвитку виробничих компаній, які змушені адаптуватися до нестабільних економічних умов, коливань попиту та високих вимог споживачів до якості продукції.

Таким чином, розробка підходів до оптимізації сортаменту має не лише теоретичне, а й практичне значення, оскільки сприяє підвищенню ефективності управління виробництвом та формуванню стійких конкурентних переваг на ринку.

В умовах високої конкуренції, динамічного розвитку технологій та зміни споживчих пріоритетів особливого значення для ефективної діяльності підприємства набуває управління товарним асортиментом. У цьому контексті асортиментна політика розглядається як ключовий елемент загальної маркетингової та стратегічної політики підприємства.

В рамках даної проблематики заслуговують на увагу праці таких науковців, як Ж.-Ж. Ламбена, Дихтля Е. та Хершгена Х., Л. В. Балабанової, М. І. Белявцева, А. В. Войчака, В. Н. Воробйова, В. Г. Герасимчука, І. Н. Герчикової, В. Е. Демідова, П. С. Зав'ялова, В. Я. Кардаша, В. В. Ковальова, І. І. Королькова, К. Ловелока та Д. Віртца, Ю. В. Меркулової, С. В. Нікіфорової, Ю. В. Овсієнка, В. Ф. Онищенко, Г. В. Савицької, І. А. Сардака, А. О. Старостіної, Р. А. Фатхутдінова, Л. Г. Шевченко та інших.

Попри значну кількість наукових праць, присвячених формуванню та оптимізації асортиментної політики, низка питань залишається недостатньо розкритою. Зокрема, потребує подальшого опрацювання проблема узгодження стратегічних і тактичних рішень щодо структури асортименту в умовах цифровізації виробництва та маркетингу. Запровадження автоматизованих систем аналітики, прогнозування попиту та управління запасами трансформує підходи до прийняття рішень, однак інтеграційні механізми між традиційними та інноваційними методами ще не є достатньо сформованими.

Крім того, сучасні ринки характеризуються високою волатильністю, що вимагає від підприємств оперативного реагування на зміни у споживчих вподобаннях. Проте у наукових дослідженнях недостатньо уваги приділяється питанням гнучкості асортиментної політики, механізмам її адаптації до короткострокових коливань та непередбачуваних ринкових факторів. Актуальним залишається визначення

методів балансування між оперативною реакцією та стратегічною сталістю у формуванні товарного портфеля.

Окремої важливості набуває аналіз впливу екологічних, соціальних та інноваційних трендів на структуру асортименту. Підприємства змушені враховувати вимоги сталого виробництва, екодизайну та відповідального споживання, однак методичні рекомендації щодо трансформації асортиментної політики відповідно до принципів ESG ще не отримали достатнього розвитку. Це створює потребу у розробці нових моделей оцінювання та коригування асортименту з урахуванням соціальної значущості продукції та впливу на довкілля.

Не менш важливою є проблема персоналізації попиту, що формується під впливом розвитку електронної комерції та цифрових каналів комунікації. Індивідуалізація споживацьких потреб потребує переосмислення принципів побудови асортименту, зокрема – створення більш гнучких, модульних і клієнтоорієнтованих товарних пропозицій. У цьому аспекті подальших досліджень потребують методи визначення оптимального рівня диференціації продукції, критерії оцінювання її ринкової цінності та підходи до управління асортиментом у мультиканальних бізнес-моделях.

Розділ 1. Сутність та зміст асортиментної політики

Економічна сутність категорії «асортиментна політика підприємства» в умовах ринкової економіки посідає ключове місце в системі управління виробничими та збутовими процесами. Це поняття є комплексним і розглядається дослідниками з різних позицій – управлінської, маркетингової та економічної. У науковій літературі простежується значна варіативність підходів до його визначення залежно від дослідницьких цілей, сфери застосування та глибини теоретичного аналізу.

Вивчення економічного змісту та теоретичних засад асортиментної політики свідчить про відсутність єдиного усталеного трактування цього терміну. Невизначеність простежується також у розмежуванні близьких понять, таких як «товарна політика», «асортиментна стратегія», «концепція формування асортименту», «управління асортиментом». У працях окремих науковців ці категорії частково перетинаються або навіть використовуються як синоніми, що ускладнює формування чіткого термінологічного апарату.

С. В. Близнюк підкреслює, що асортиментна політика полягає у формуванні такого набору товарів, який найбільш адекватно відповідає вимогам обраного ринку та забезпечує економічну результативність функціонування підприємства [1]. У такому трактуванні сутність асортиментної політики фактично ототожнюється з процесом

формування асортименту, хоча й надається увага її спрямованості на досягнення ефективності. У подальших дослідженнях цей автор визначає асортиментну політику як сферу діяльності, що охоплює формування асортименту та мистецтво управління ним [1], тим самим розширюючи бачення даного поняття за рахунок включення управлінських аспектів. Проте навіть у цьому випадку акцент залишається переважно на процесі формування асортименту.

У визначенні Л. Б. Міротіна асортиментна політика розглядається як сукупність цілей, завдань та ключових напрямів формування асортименту продукції, що також характеризує доволі звужений підхід до інтерпретації цього поняття. Л. Л. Данилова трактує асортиментну політику як забезпечення відповідності пропонованого набору товарів реальним потребам споживачів у певний момент часу як за якістю, так і за кількістю [2; 3]. Такий підхід ще більше обмежує зміст асортиментної політики, оскільки акцентує увагу переважно на організаційних аспектах формування асортименту, не охоплюючи ширший спектр управлінських та стратегічних рішень.

Р. Б. Ноздрьова і Л. І. Цигічко, а також В. П. Свідерський та А. М. Міщенко [4] визначають асортиментну політику як встановлення такого набору товарних груп, який є найбільш придатним для ефективного функціонування підприємства на ринку та забезпечує його економічну результативність. Перевагою цього підходу є те, що він охоплює не лише організаційні й технічні аспекти формування асортименту, а й важливі етапи, що передують йому: маркетингові дослідження та економічну оцінку. Крім того, таке трактування відображає орієнтацію асортиментної політики на досягнення стратегічних цілей підприємства, що підсилює її управлінську складову.

Автори Р. Б. Ноздрьова та Л. І. Цигічко підкреслюють також важливість визначення оптимального співвідношення товарів, що різняться за стадіями життєвого циклу, але одночасно знаходяться на ринку.

Більш змістовне визначення асортиментній політиці надає В. В. Снегірьова. На її думку, асортиментна політика передбачає певний курс дій або наявність заздалегідь обміркованих принципів, завдяки яким забезпечувалась би послідовність рішень та заходів в сфері формування товарного асортименту. Основну мету асортиментної політики автор бачить у формуванні товарного асортименту з урахуванням стратегічних ринкових цілей, які стоять перед підприємством та взаємозв'язку рішень, які приймаються. Надане визначення хоча й характеризує стратегічну спрямованість асортиментної політики, але не ілюструє чіткої відмінності між нею та формуванням асортименту.

Центральним елементом комерційної стратегії діяльності підприємства називають асортиментну політику О. В. Пігунова, Ф. Г. Панкратов

і Т. К. Серьогіна, що не тільки вказує напрямок завдань, що вирішуються, але й відображує підлеглий характер асортиментної політики асортиментній стратегії. Такої ж думки дотримуються Л. В. Балабанова [5] та Р. П. Валевич.

С. Ю. Хамініч зазначає, що «центральною моментом асортиментної політики є пошук оптимальної структури ринкового пропонування об'єктів виробництва» [6]. Крім того, автор наголошує на тому, що формування товарного асортименту є важливою складовою загальної економічної стратегії підприємства. Є.В. Клавдієва зазначає, що товарна політика являє собою окрему область управлінської діяльності, що об'єднує весь комплекс заходів з управління асортиментом.

Більш досконаліми, на нашу думку, є підходи до визначення асортиментної політики таких авторів, як А. А. Мазаракі і Н. М. Ушакова. Так, за їхньою думкою, асортиментна політика є системою заходів, які спрямовані на визначення найближчих й віддалених цілей в розвитку асортименту товарів та розробку принципів, у відповідності з якими вона буде проводитись [7]. У цьому визначенні наголошено на системному характері асортиментної політики та відповідності її певним принципам.

Подібний, але більш конкретизований підхід викладено Б. Берманом. За ним, асортиментна політика є інструментом реалізації стратегічних і тактичних цілей фірми через зміни асортименту та кількості товарів (послуг) відповідно до сутності та етапів здійснення цих цілей [8]. Автор підкреслює напрями завдань, що вирішуються, не тільки за часом, а й за характером, а також поетапну реалізацію поставлених цілей.

Найбільш деталізованою позицією щодо визначення асортиментної політики є позиція Т. С. Мазепи. На думку вченого асортиментна політика є політикою підбору до реалізації окремих видів та різновидів товарів, планування та регулювання асортиментної структури товарообігу [9]. Цінним є наголос на розмежуванні оперативних (формування асортименту), тактичних (поточне планування асортиментної структури товарообігу) і стратегічних (стратегічне регулювання асортиментної структури товарообігу) завдань асортиментної політики.

В таблиці 1 наведено основні підходи до трактування категорії «асортиментна політика».

Аналіз наукових підходів до трактування асортиментної політики засвідчує, що існуючі визначення не можна вважати повністю завершеними чи однозначними. Більшість із них відображає лише окремі аспекти цього поняття, не охоплюючи його комплексності. Асортиментна політика має інтегративну природу, оскільки об'єднує елементи стратегічного управління, маркетингового аналізу, вивчення споживчого попиту та планування виробничої програми. Саме тому уточнення її змісту залишається актуальним завданням сучасної теорії та практики.

Таблиця 1

Основні підходи до розуміння категорії «асортиментна політика»

Автор	Визначення
1	2
О. Амоша	Асортиментна політика – це система дій підприємства, спрямовану на формування, підтримання та оновлення номенклатури продукції відповідно до потреб ринку та можливостей виробництва.
Г. Л. Багієв	Асортиментна політика – це важлива складова товарної політики, яка визначає оптимальний набір товарних груп, підгруп, видів, марок, а також встановлює оптимальне співвідношення між моделями та їх модифікаціями.
А.Ф. Барішев	Асортиментна політика – це політика, яка спрямована на формування оптимального товарного портфелю в умовах реальних ринків.
Б. Берман, Дж. Еванс	Асортиментна політика – це політика, суть якої полягає у визначенні номенклатури виготовляємих і реалізуємих товарів, продукції з урахуванням власних можливостей, можливостей постачальників і партнерів, потреб ринку, ступеня ризику, сезонності попиту, кон'юнктури та динаміки цін і ін. [8].
С. В. Близнюк	Асортиментна політика – політика щодо формування асортименту підприємства на цільових ринках, а також план подальшого керування та оптимізації його, виходячи з загроз та можливостей маркетингового середовища [1].
С. В. Войчак	Асортиментна політика – це комплекс заходів щодо визначення оптимального складу продукції підприємства для задоволення споживчого попиту і досягнення комерційного успіху [10].
В. Г. Герасимчук	Асортиментна політика – це цілеспрямовану діяльність підприємства, що полягає у виборі оптимального поєднання товарних позицій, які забезпечують досягнення стратегічних цілей і задоволення потреб споживачів [11].
Е. Дихтль, Х. Хершген	Асортиментна політика – це сукупність ціле спрямованих стратегічних і тактичних дій із забезпечення збалансованої видової різноманітності товарів і раціонального співвідношення товарів з позицій циклічності виробничо-ринкових процесів спирається на низку основних принципів [12].
С. С. Гаркавенко	Асортиментна політика передбачає певний курс дій товаровиробника або наявність у нього заздалегідь обґрунтованих принципів поведінки з приводу формування асортименту та управління ним, підтримання конкурентоспроможності товарів на певному рівні, знаходженню для товарів оптимальних товарних сегментів, розробки та здійснення стратегії упаковки, маркування, обслуговування товарів [13].
С. В. Захаров	Асортиментна політика – це стратегічне формування товарного асортименту підприємства, а також управління та підтримка існуючих товарних груп.
О. М. Книшова	Асортиментна політика припускає певний набір дій або заздалегідь обміркованих методів і принципів діяльності, завдяки якому забезпечується наступність і цілеспрямованість дій по формуванню й керуванню асортиментами товарів.

1	2
Ф. Котлер	Асортиментна політика – це визначення (формування та підтримка оптимальної структури товарів, які виробляються та реалізуються з врахуванням поточних та майбутніх цілей підприємства [14].
Т. Кузнецова	Асортиментна політика – це інструмент адаптації підприємства до змін ринкового середовища через гнучке управління товарною структурою [15].
Жан-Жак Ламбен	Асортиментна політика – це частина маркетингової стратегії, яка визначає зміст і логіку побудови асортименту, що найбільше відповідає очікуванням цільового ринку [16].
К. Лавлок, Д. Віртц	Асортиментна політика є важливим засобом позиціонування компанії, особливо в умовах сервісно-орієнтованої економіки, де асортимент формується не лише фізичними товарами, а й нематеріальними вигодами [17].
С. Е. Сардак	Асортиментна політика – це цілісна система дій підприємства, спрямованих на формування та оптимізацію товарного асортименту відповідно до стратегічних завдань фірми, характеристик цільових ринків та виробничих можливостей [18].
Л. Г. Шевченко	Асортиментна політика – це стратегія підприємства, яка визначає порядок формування, оновлення та вилучення товарів із асортименту залежно від їх життєвого циклу, рентабельності та ринкової доцільності.

Джерело: розроблено авторами

Важливо підкреслити, що асортиментна політика виступає складовою частиною загальної маркетингової стратегії підприємства й реалізується через систему довгострокових рішень щодо структури товарного портфеля.

Основні її напрями включають розширення асортименту за рахунок:

- нових позицій або виходу на нові ринкові сегменти;
- скорочення асортиментних ліній шляхом виключення нерентабельних чи морально застарілих товарів;
- оновлення продукції через модернізацію, редизайн чи зміну споживчих характеристик;
- диверсифікацію, яка передбачає освоєння принципово нових напрямів діяльності.

Кожен із цих підходів забезпечує адаптацію підприємства до ринкових умов і підтримку його конкурентоспроможності.

Таким чином, асортиментну політику доцільно розглядати як сферу управлінської діяльності, що включає систему принципів, методів та інструментів, спрямованих на формування оптимальної структури продукції підприємства. Її головною метою є забезпечення відповідності асортименту актуальним потребам споживачів та підвищення ефективності функціонування підприємства. У сучасних умовах, коли споживачі висувають високі вимоги до якості продукції, різноманітності

та дизайну, раціональне управління асортиментом стає ключовою передумовою успішної ринкової діяльності.

Асортимент продукції підприємства оцінюють за кількома характеристиками, серед яких найбільш поширеними є широта (кількість товарних ліній), глибина (варіативність товарів у межах однієї лінії), насиченість (загальна кількість позицій) та гармонійність (ступінь взаємозв'язку й узгодженості товарів між собою). Добре збалансований асортимент має відповідати реальним потребам цільової аудиторії, забезпечувати ефективне використання ресурсів і сприяти зростанню прибутковості підприємства.

На формування асортиментної політики впливають численні зовнішні й внутрішні фактори.

До зовнішніх відносяться:

- 1) споживчі уподобання та динаміка попиту;
- 2) конкурентне середовище;
- 3) законодавчі та нормативні обмеження;
- 4) технологічні тренди галузі;
- 5) сезонність та циклічність споживання тощо.

Основними внутрішніми факторами, які впливають на формування асортиментної політики, є:

- 1) виробничі потужності та гнучкість технологічного процесу;
- 2) фінансові можливості підприємства;
- 3) політика закупівель та логістики;
- 4) кваліфікація персоналу та ефективність управління тощо.

Основними орієнтирами асортиментної політики підприємства є забезпечення зростання обсягів реалізації продукції та підвищення ефективності господарської діяльності шляхом оптимізації структури товарного портфеля. До ключових її цілей належать:

- 1) формування збалансованого асортименту, що сприяє економічній стійкості підприємства;
- 2) зміцнення конкурентних позицій завдяки привабливості товарної пропозиції;
- 3) освоєння нових сегментів ринку;
- 4) скорочення витрат, пов'язаних із підтриманням асортименту;
- 5) прискорення оборотності запасів та забезпечення раціонального завантаження виробничих потужностей.

Усі ці цілі взаємопов'язані й відображають стратегічну спрямованість підприємства на довгостроковий розвиток.

Серед ключових завдань асортиментної політики варто виділити забезпечення належного рівня задоволення потреб споживачів, розширення клієнтської бази та покращення фінансових результатів діяльності. Реалізація цих завдань передбачає безперервний моніторинг

ринку, аналіз структури попиту, оцінювання ефективності окремих товарних позицій та впровадження своєчасних коригувальних заходів.

Наукові дослідження дозволяють виділити низку функцій, що визначають зміст і напрям дії асортиментної політики. Прогностична функція полягає у виявленні тенденцій розвитку ринку та прогнозуванні майбутнього попиту з метою формування перспективного асортименту. Організаційна функція забезпечує взаємодію між підрозділами підприємства – маркетинговими, збутовими та виробничими. Регулююча функція пов'язана з адаптацією асортименту до змін на різних етапах життєвого циклу товарів. Інноваційна функція спрямована на розроблення та впровадження нових продуктів, тоді як конкурентна – на створення унікальних переваг порівняно з асортиментом інших ринкових гравців.

Підсумовуючи проаналізовані теоретичні положення щодо сутності та змісту асортиментної політики, можна стверджувати, що це поняття має ширший зміст, ніж просто формування товарного портфеля. Асортиментна політика є стратегічною базою, на основі якої ухвалюються рішення щодо структури, обсягу й динаміки оновлення асортименту. Формування асортименту виступає кінцевим результатом реалізації цієї політики, що ґрунтується на комплексному підході до управління продукцією підприємства.

Розділ 2. Методика формування та оцінки асортиментної політики підприємства

Ключові концептуальні підходи щодо формування асортиментної політики підприємства як інструменту маркетингу обґрунтовано у наукових працях зарубіжних і вітчизняних дослідників, зокрема Балабанової Л. В., Дудара Т. П., Гаркавенко С. С., Голубкова Є. П., Гуммессона Е., Кардаша В. Я., Клавдієвої Є. В., Котлера Ф., Левітта Т., Романова А. Н., Фатхутдинова Р. А.

Серед основних науково обґрунтованих підходів до формування асортиментної політики підприємства в частині управління товарним асортиментом можна виділити торговельно-товарознавчий [19] та портфельний підходи.

Торговельно-товарознавчий підхід ґрунтується на дослідженні потреб споживачів та пошуку шляхів якнайбільш повного їх задоволення шляхом розширення, оновлення або інших змін асортименту продукції. Так, класифікуючи методи формування товарного асортименту, Н. С. Кубишина в окрему групу виділяє методи формування товарного портфелю на основі виявлення споживчих переваг [20].

Портфельний підхід полягає у дослідженні товарного портфелю підприємства та його сортуванні за певними параметрами, визначеними згідно з тактичними та стратегічними цілями підприємства.

Серед основних методів формування ефективної асортиментної політики підприємства І.В. Заблодська, наприклад, виділяє такі, як тестування, АВС-XYZ аналіз, статистичний, кабінетний, польовий, графічний, експертний, економіко-математичний, порівняння, матрицю БКГ, анкетування, сенсорний та інші [19]. Але зазначений перелік не дає можливості об'єктивно класифікувати методи формування асортиментної політики за певними ознаками.

Н. С. Кубишина методи формування асортименту продукції підприємства поділяє на три основних групи [20]:

1) методи визначення споживчих переваг – методи засобів спостереження залежно від стадії вияву споживчих переваг; методи засобів спостереження залежно від форми вияву споживчих переваг; методів диференціювання окремих елементів і властивостей продуктів; модель Розенберга; багатомірні методи; методи зіставлення необхідного і реального профілю; моделі з ідеальною точкою;

2) методи економічного аналізу – АВС-XYZ-аналіз; метод Дібба-Симкіна; матриця Маркон; методи лінійного програмування;

3) методи портфельного аналізу – матриця BCG, адаптована матриця BCG; матриця General Electric або McKinsey; матриця «Темпи росту підприємства та темпи росту ніші»; матриця «Продукт та форма існування малого підприємства»; матриця розробки товару; матриця конкуренції за М. Портером; матриця «Товар-ринки» за І. Ансофом; матриця росту за рахунок зовнішнього придбання; матриця «Ціна-якість»; матриця «Якість й вертикальна інтеграція»; матриця стратегій на фазі впровадження.

На наш погляд, в наведеній класифікації недостатньо обґрунтованим є виділення групи методів портфельного аналізу. Об'єктом аналізу з використанням методів виявлення споживчих переваг та методів економічного аналізу також є товарний портфель підприємства, тому їх також можна віднести до методів портфельного аналізу.

Класифікацію методів формування та оптимізації товарного асортименту наводить в своїх наукових працях К. В. Одінцева, яка зазначає, що в цілому всі відомі методики формування та оптимізації асортименту засновані на оцінці ринкового сприйняття продукції та на оцінці продукції з точки зору забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства.

На відміну від К. В. Одінцової, О. М. Белєнов пропонує класифікувати методи управління асортиментом продукції з урахуванням двох типів критеріїв:

– рівня здійснення процесу управління (тактичний або стратегічний рівень);

– факторів, що впливають на асортимент підприємства (фактори, зумовлені станом ринку; фактори, зумовлені цілями підприємства; фактори, зумовлені ресурсами підприємства).

На відміну від класифікації К. В. Одинцоваї, у якій АВС-аналіз розглядається як ринковий метод, деякі автори відносять його до групи методів економічного аналізу. Такий підхід цілком узгоджується з тією групою методів формування товарного асортименту за фінансовими показниками, яку виділяє К.В. Одинцова. Зважаючи на те, що класична методика АВС-аналізу базується на ранжуванні товарних позицій залежно від частки їхнього внеску в загальний обсяг доходів підприємства, а самі доходи є ключовим фінансовим індикатором результативності діяльності, зарахування цього методу до економічних є цілком логічним і методологічно обґрунтованим.

На нашу думку, до зазначеної групи економічних методів варто включати й метод формування асортименту з урахуванням економічних цілей підприємства. Це зумовлено тим, що, як підкреслює К. В. Одинцова, критеріями оптимізації в межах цього підходу виступають прибуток або збільшення доходу від реалізації продукції. Таким чином, ідеться про використання фінансових результатів як базового орієнтира при прийнятті асортиментних рішень, що ще раз підтверджує його належність до методів економічного аналізу.

Запропоновано іншу класифікацію методів оцінювання асортиментної політики підприємств, побудовану на підставі кількості факторів, які враховуються під час аналізу структури асортименту. Такий підхід дає змогу систематизувати методи відповідно до ступеня їхньої комплексності, що є корисним для вибору інструментарію залежно від цілей і завдань управління товарним портфелем.

Аналіз наведених класифікацій дозволяє дійти висновку, що авторами найчастіше використовуються три базові критерії для систематизації методів:

- напрям дослідження та характер інформаційних джерел;
- цілі аналізу, які залежать від рівня управлінських рішень;
- ступінь охоплення факторів, що враховуються у процесі дослідження асортименту.

Такий підхід свідчить про різноманітність цілей, які переслідуються при управлінні асортиментом, а також про багатофакторність цього процесу.

Варто зазначити, що один і той самий метод різні автори трактують по-різному: як інструмент оцінювання асортименту, як засіб його формування або як елемент управління й оптимізації. Це зумовлено тим,

що оцінка, формування, регулювання та оптимізація асортименту є взаємопов'язаними складовими єдиного процесу – управління асортиментною політикою підприємства. З огляду на це, більшість методів доцільно розглядати саме як інструментарій формування асортиментної політики у широкому розумінні, а не лише як окремі елементи її реалізації.

Ринкові методи формування асортиментної політики ґрунтуються переважно на аналізі зовнішнього середовища. Їх інформаційна база формується на основі даних дослідження ринку: опитувань споживачів, оцінки їхніх потреб і очікувань, вивчення поведінки покупців, а також аналізу конкурентного середовища. За допомогою таких методів визначають потенційний попит, ступінь привабливості товарів для цільових сегментів та рівень відповідності продукції ринковим тенденціям.

Одним із відомих ринкових підходів є модель Розенберга [20], яка орієнтується на оцінку здатності товарів задовольняти певні потреби споживачів. Її використання передбачає ґрунтовне вивчення результатів опитувань, що дозволяє визначити рівень ринкової адекватності кожного товару, тобто ступінь відповідності очікуванням цільового сегмента. Модель допомагає не лише ідентифікувати товари, які мають максимальну корисність для споживачів, але й формувати збалансований товарний портфель, у якому кожна позиція виконує свою функціональну роль. Водночас застосування моделі Розенберга дає змогу виявити слабкі елементи асортименту, що не забезпечують належного рівня ринкової відповідності, та своєчасно коригувати товарну політику. Такий підхід є важливим для підприємств, які прагнуть підвищити ефективність асортиментної структури, забезпечити більшу гнучкість у реагуванні на зміни попиту та сформувати конкурентоспроможну пропозицію на ринку.

Модель з ідеальною точкою крім параметрів, використаних в моделі Розенберга, доповнена такою складовою, як ідеальна величина певної характеристики продукту з точки зору споживача. Оптимізація асортименту може також проводитися на основі визначення коефіцієнта адекватності ринку, що враховує бажання споживачів, прагнення виробника та його виробничі можливості.

Основним недоліком ринкових методів формування асортиментної політики підприємства є їх переважна орієнтованість на потреби ринку та недостатня увага до питань внутрішньої економічної ефективності з точки зору завантаження виробничих потужностей підприємства, покриття витрат тощо.

Методи формування асортиментної політики, що ґрунтуються на результатах економічного аналізу, в якості критеріїв оптимізації найчастіше використовують дохід від реалізації товарів, маржинальний

дохід, прибуток підприємства, собівартість продукції та використовують внутрішню інформаційну базу.

Традиційно основним індикатором ефективності асортиментної політики підприємства вважають показники збуту, тому одним з найбільш розповсюджених методів формування товарного портфелю підприємства є АВС-XYZ-аналіз [21].

При всій універсальності та простоті застосування, АВС-аналіз дійсно має низку обмежень, що потребують врахування при прийнятті управлінських рішень. До наведених недоліків доцільно додати ще кілька аспектів, які відзначаються у сучасних дослідженнях.

По-перше, метод АВС не враховує специфіку попиту на окремі товарні позиції, зокрема сезонність, непередбачуваність або нестабільність обсягів реалізації. Тому використання лише результатів АВС-аналізу без поєднання з XYZ-аналізом може призвести до помилкових висновків щодо значущості окремих товарів у забезпеченні стабільності продажів.

По-друге, АВС-аналіз орієнтується виключно на кількісний показник (найчастіше – обсяг доходу), що не дозволяє врахувати інші важливі характеристики товарів: їхню стратегічну роль у формуванні іміджу компанії, здатність залучати нових клієнтів, участь у формуванні комплексних продажів (ефект доповнення), а також рівень маржинальності. Товари з невисоким оборотом можуть бути критично необхідними для підтримки повноти асортименту або забезпечення конкурентних переваг.

По-третє, статичність методу зумовлює його залежність від вибраного періоду аналізу. Рентабельність чи важливість товарної позиції може змінюватися в динаміці, тому разове віднесення товару до групи «С» не завжди означає його постійно низьку ефективність.

По-четверте, АВС-аналіз не враховує взаємозв'язків між товарними позиціями: наявність залежностей, можливість канібалізації продажів або, навпаки, доповнюваність товарів. Ігнорування таких зв'язків може викривлювати реальну картину значущості продукції та призводити до нераціональних рішень щодо оптимізації асортименту.

Таким чином, результати АВС-XYZ-аналізу мають розглядатися не як самодостатній інструмент, а як частина комплексної системи прийняття рішень у межах асортиментної політики. Поєднання АВС-аналізу з іншими методами – маржинальним аналізом, аналізом життєвого циклу товару, матричними методами (BCG, GE/McKinsey), а також ринковими методами дослідження попиту – дозволяє суттєво підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

У підсумку можна стверджувати, що використання АВС-XYZ-аналізу є дієвим інструментом структурування асортименту, проте лише за умови його інтеграції в ширшу систему методів управління товарним

портфелем. Саме комплексний підхід забезпечує можливість формування оптимальної асортиментної структури, що відповідає економічним інтересам підприємства та запитам споживачів.

Не дістав широкого розповсюдження в українських наукових літературних джерелах метод портфельного аналізу, запропонований спеціалістами фірми «Маркон». На відміну від інших матричних методів, дана матриця будується з використанням значно більшої кількості параметрів, серед яких: кількість проданих одиниць продукту, ціна одиниці продукції, середні змінні витрати на одиницю продукції, загальна валова маржа, валова маржа на одиницю продукції, відсоток валової маржі в загальній сумі доходу від реалізації.

На наш погляд, використання в якості параметрів оцінки оптимальності товарного портфелю показників маржинального доходу є важливим з точки зору забезпечення загальної ефективності діяльності підприємства. Але основною складністю широкого застосування матриці «Маркон» в управлінні товарним портфелем підприємства є необхідність чіткого обліку змінних витрат за видами продукції, що інколи є проблематичним в умовах широкоасортиментного виробництва.

На оцінці внеску на покриття витрат базується і метод портфельного аналізу Дібба-Сімкіна, який дозволяє визначати ефективність товарного портфелю на основі аналізу співвідношення обсягів реалізації у вартісному вимірі та внеску на покриття постійних витрат підприємства [20].

Доцільно, на наш погляд, доповнити групу методів формування асортиментної політики, заснованих на економічному аналізі, методом формування товарного асортименту на основі рангового аналізу. Раціональність структури асортименту підприємства кількісно характеризується коефіцієнтом кореляції рангів випуску та рентабельності окремих асортиментних позицій.

Загальним недоліком методів формування асортименту на базі економічного аналізу є переважна відсутність або недостатній ступінь врахування кон'юнктурних ринкових показників, що при використанні лише цих методів може призвести до втрати ринкової конкурентоспроможності товарного портфелю підприємства.

Деякі автори пропонують проводити компаративний аналіз товарного асортименту підприємства з використанням кількох методів одночасно. Застосування компаративного аналізу дозволяє значно знизити ризики прийняття управлінських рішень та підвищити раціональність стратегічного планування. Проведення компаративного аналізу є шляхом зменшення недоліків поодинокого використання методів асортиментного аналізу, пов'язаних з обмеженістю факторів, що враховуються.

Хоча товарна політика підприємства містить стратегічну та тактичну складові [22], більшість методів формування асортиментної політики

підприємства ґрунтуються на стратегічному підході. Товарна стратегія є довгостроковим курсом асортиментної політики підприємства. До стратегічних інструментів формування асортиментної політики підприємства відносять матричні методи. Матричні методи розглядаються в роботах Ф. Котлера, Ж. Ж. Ламбена, Г. Асселя, В. Г. Герасимчука, С. С. Гаркавенко, В. Я. Кардаша, Т. П. Данько, Л. С. Лаврентьєвої, І. В. Заблудської та інших.

Серед достатньо розвинених методів формування асортиментної політики підприємства можна виділити використання матриці BCG. Причому слід зазначити, що в практиці стратегічного управління товарним асортиментом промислових підприємств широко використовується як класична матриця BCG, де в якості параметрів осей матриці використовуються темпи зростання ринку та відносна частка підприємства на ринку, так і її модифікації, де в якості параметрів матриці використовуються темпи росту обсягів реалізації продукції, її рентабельність, відносна частка обсягу реалізації продукції або збуту підприємства [19].

Основною складністю застосування класичної матриці BCG в реальних умовах є відсутність достовірних даних, необхідних для її побудови. В практиці маркетингу частіше використовується адаптована матриця BCG, де в якості параметрів обирають частку продажів товару в загальному обсязі реалізації підприємства та темпи росту продажів товару, а розмір зони, що означає товар, відображає внесок товару в прибуток підприємства, або (що є більш доцільним з погляду аналізу ефективності товарного портфелю) маржинальний дохід від продажу певного товару, тобто внесок на покриття.

Американські вчені Х. Баркгейл та С. Харріс доповнили матричний підхід BCG урахуванням концепції життєвого циклу товару [23].

Матриця BCG має певні переваги в якості інструмента формування товарного портфелю підприємства, але має і суттєві обмеження: не враховуються можливості компенсації ефекту масштабу, враховуються внутрішні фактори формування конкурентних переваг та не враховуються зовнішні можливості та загрози, недостатньо теоретично обґрунтованими є критерії вибору провідного конкурента [10].

Матриця General Electric (або матриця McKinsey) є за своєю сутністю модифікованою матрицею BCG, але її відмінністю є те, що кожна вісь розглядається в якості багатофакторного виміру, що значно розширює аналітичні можливості. Критерії, використовувані в матриці General Electric, не є фіксованими та вичерпними, вони можуть змінюватися та доповнюватися залежно від умов та особливостей функціонування підприємства.

Матриця General Electric отримала розвиток шляхом урахування при оцінці конкурентної позиції окремої стратегічної бізнес-одиниці та при визначенні загальної конкурентної стратегії підприємства рівня задоволеності споживачів існуючими параметрами продукції.

Проте матричні методи формування асортиментного портфелю здебільшого не враховують інерційності ринкових процесів та часових лагів між прийняттям управлінських рішень і фактичними змінами у стані товарного портфелю чи ринковій позиції підприємства. Це ускладнює практичне застосування цих методів в умовах динамічного ринкового середовища, де швидкість реакції на зміни попиту, активність конкурентів та технологічні зрушення відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності.

До недоліків також належить високий ступінь суб'єктивності при виборі факторів, визначенні їх вагових коефіцієнтів та проведенні оцінювання, що може суттєво впливати на результативність аналізу. У практиці підприємств нерідко виникає ситуація, коли різні експерти, використовуючи однакову методику, отримують відмінні результати, що ставить під сумнів об'єктивність прийнятих управлінських рішень.

Важливо зазначити, що більшість матричних моделей орієнтована на стабільні ринки з прогнозованою структурою попиту та характером конкурентної боротьби. У сучасних умовах зростання волатильності ринкових кон'юктур, посилення дії глобальних факторів та появи нетрадиційних конкурентів, застосування таких методів без адаптації може призвести до спрощення реальної картини та формування неадекватних стратегій асортиментної політики.

З огляду на це, матричні методи доцільно розглядати не як самодостатній інструмент формування асортиментної політики, а як складову комплексної аналітичної системи, що потребує доповнення сучасними підходами до оцінювання ринкового середовища, аналізом ризиків, сценарним моделюванням та оцінкою стратегічної гнучкості підприємства.

Експертний метод формування асортиментної політики підприємства, описаний в роботі І. В. Заблудської [19], ґрунтується на оцінці показників економічної привабливості товарних позицій з урахуванням вагомості відділів, фахівці яких приймають участь в проведенні експертної оцінки товарного асортименту підприємства.

У процесі формування асортиментної політики все ширше застосовуються математичні методи, зокрема методи лінійного програмування. Їхня перевага полягає в тому, що оптимізація товарного портфелю здійснюється шляхом розв'язання системи нерівностей з урахуванням різноманітних обмежень, які виникають при формуванні асортиментної структури (обсяги реалізації, виробничі потужності,

наявність ресурсів, рівень цін, логістичні можливості підприємства тощо) [19]. Водночас ефективність таких методів значною мірою залежить від повноти та достовірності вихідної інформації, що в реальних умовах господарювання не завжди забезпечується.

Одним із найбільш поширених підходів до формування асортиментної політики є управління товарним портфелем з урахуванням життєвого циклу продукції. Такий підхід дає змогу підтримувати збалансовану структуру асортименту, в якій товари на різних стадіях життєвого циклу взаємодоповнюють один одного. Основною метою його застосування є забезпечення стабільної динаміки продажів та зміцнення ринкових і фінансових позицій підприємства.

Оцінювання результативності асортиментної політики потребує визначення чітких критеріїв, яким вона повинна відповідати. В сучасних умовах більшість підприємств орієнтуються на максимізацію обсягів реалізації та отримання цільового рівня прибутку. Водночас стратегічною метою діяльності має бути комплексне задоволення потреб споживачів, забезпечення високого рівня сервісу та формування стійкого довготривалого прибутку, що у підсумку сприятиме зростанню ринкової вартості підприємства. Досягнення таких результатів можливе лише за наявності вагомих конкурентних переваг, ключовою з яких є пропозиція товарів і супутніх послуг, що повною мірою відповідають очікуванням і потребам покупців [5].

Висновки

Проведене дослідження дозволило всебічно розглянути теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти формування асортиментної політики підприємства, а також визначити ключові аспекти, що впливають на її ефективність у сучасних ринкових умовах. На основі аналізу наукової літератури встановлено, що асортиментна політика є інтегрованою управлінською категорією, яка охоплює стратегічне планування, маркетингові дослідження, оптимізацію товарного портфеля та забезпечення відповідності продукції потребам споживачів. У дослідженні підкреслено, що науковий підхід до формування асортименту є багатовимірним: різні автори по-різному трактують поняття асортиментної політики, надаючи пріоритет то стратегічним, то операційним аспектам діяльності підприємства. Це свідчить про важливість формування єдиного методологічного підходу, який поєднував би ринкову орієнтованість, економічну доцільність та інноваційність управлінських рішень.

У статті узагальнено й систематизовано методи формування асортиментної політики – від ринкових моделей оцінювання споживчих переваг до економічних і портфельних інструментів. Ринкові методи

дозволяють глибоко дослідити структуру потреб, визначити ступінь відповідності продукції очікуванням цільових сегментів, а також прогнозувати тенденції попиту. Економічні методи (зокрема ABC-XYZ-аналіз, маржинальний аналіз, методи рангової кореляції) забезпечують оцінку ефективності окремих товарних позицій з погляду фінансового внеску. Портфельні та матричні підходи (BCG, GE/McKinsey, матриця Маркон тощо) створюють можливість стратегічного прогнозування розвитку асортименту, однак потребують адаптації до реальних умов, оскільки їх практичне застосування часто ускладнюється неповнотою ринкових даних, багатофакторністю рішень і високою мінливістю конкурентного середовища.

У дослідженні підкреслено важливість збалансування стратегічної стабільності асортименту з гнучкістю та швидкою адаптацією до ринкових змін. Асортиментна політика повинна поєднувати довгострокові рішення щодо структури товарного портфеля з можливістю його оперативної оптимізації залежно від поточних умов. Особливо актуальними у цьому контексті є питання впровадження інновацій, оновлення продукції відповідно до принципів сталого розвитку (ESG), а також персоналізації пропозиції для різних груп споживачів.

Підсумовуючи результати роботи, можна зазначити, що ефективна асортиментна політика має базуватися на комплексному використанні різних методів аналізу, інтеграції стратегічних і тактичних рішень та глибокому розумінні ринкових процесів. У результаті підприємство отримує можливість оптимізувати структуру свого асортименту, підвищувати рентабельність, забезпечувати стабільне зростання і формувати стійкі конкурентні переваги в умовах динамічного та висококонкурентного ринку.

Список використаних джерел:

1. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку. Київ: Політехніка, 2004. 400 с.
2. Данілова Л. Л. Оптимізація асортиментної політики вітчизняних торговельних підприємств. *Вісник ДонДУЕТ*. 2001. № 4(21). С. 192-196.
3. Данілова Л. Л. Маркетингові дослідження ринку товарів для особистих селянських господарств : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.06.01: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ, 2004. 24 с.
4. Свицерский В. П., Мищенко А. Н. Формирование рыночного ассортимента и ассортиментной политики. *Вісник ХДЕУ*. 1998. № 4. С. 30-33.
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Маркетинг. Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. І. Туган-Барановського, 2002. 562 с.
6. Хамініч С. Ю. Маркетингова товарна політика: Навчальний посібник. Донецьк : Наука і освіта, 2008. 200 с.

7. Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О., Ушакова Н. М. Економіка торговельного підприємства: підручник. Київ : Хрещатик, 1999. 800 с.
8. Barry R. Berman, Joel R. Evans, Patrali M. Chatterjee. Retail Management: A Strategic Approach, 13th edition. Longman (Pearson Education), 2017. 1160 p.
9. Мазепа Т. С. Формування асортиментної політики підприємств тор-гівлі: зміст і основні підходи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2008. № 45. Т. 1. С. 73-79.
10. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: підручник. Київ : КНЕУ, 2007. 268.
11. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика. Київ : “Вища школа”, 1994. 327 с.
12. Erwin Dichtl, Hans Hörschgen, Robert Nieschlag. Marketing. Duncker & Humblot, 2002. 1375 p.
13. Гаркавенко С. С. Маркетинг: Підручник. 5-е вид., доп. Київ : Лібра, 2007. 720 с.
14. Котлер Ф. Основи маркетингу. Класичне видання. Пер. с англ. Київ : «Науковий світ», 2023. 622 с.
15. Кузнецова Т. К., Іванова Н. Ю., Соколова Н. М. Управлінська економіка. Навч. посіб. Київ : Логос, 2016. 132 с.
16. Jean-Jacques Lambin. Le marketing stratégique. McGraw-Hill, 1986. 633 p.
17. Wirtz, J., & Lovelock, C. Services Marketing: People, Technology, Strategy (9th ed.). World Scientific, 2022. 684 p.
18. Сардак С. Е. Потенціал маркетингу в удосконаленні механізму господарювання промислових підприємств: дис... канд. екон. наук: 08.02.03; Український держ. хіміко-технологічний ун-т. Дніпро, 2005. 193 с.
19. Заблодська І. В. Товарна політика підприємства: механізм формування: Монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2006. 240 с.
20. Кубишина Н. С. Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку. *Економічний вісник НТТУ «КПІ»*. 2010. № 7. С. 171-178.
21. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика. Київ : КНЕУ, 2003. 250 с.
22. Крикавський Є., Дейнега І., Дейнега О., Патора Р. Маркетингова товарна політика: Навч. посіб., Рівне : видавець О. Зень, 2007. 268 с.
23. Шафалюк О. К. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємств (на прикладі підприємств харчового машинобудування): автореф. дис. ... канд. економ. наук: 08.06.02 – Підприємництво, менеджмент та маркетинг; Київський національний економічний університет. Київ, 1999. 15 с.

References:

1. Blyzniuk S. V. (2004) *Marketynh v Ukraini: problemy stanovlennia ta rozvytku* [Marketing in Ukraine: Problems of Formation and Development]. Kyiv: Politekhnik, 400 p. (in Ukrainian)
2. Danilova L. L. (2001) *Optymizatsiia asortymentnoi polityky vitchyznianskykh torhovelnykh pidpriemstv* [Optimization of product assortment policy of domestic trade enterprises]. *Visnyk DonDUET*, no. 4(21), pp. 192–196.

3. Danilova L. L. (2004) *Marketynhovi doslidzhennia rynku tovariv dlia osobystykh selianskykh gospodarstv* [Marketing Research of the Market for Household Farming Goods] (PhD Thesis Abstract). Kyiv: Kyiv National University of Trade and Economics, 24 p. (in Ukrainian)
4. Sviderskyi V. P., Mishchenko A. N. (1998) Formyrovanye rynochnogo assortimenta i assortimentnoi polityky [Formation of market assortment and assortment policy]. *Visnyk KhDEU*, no. 4, pp. 30–33.
5. Balabanova L. V., Sardak O. V. (2002) *Marketynh* [Marketing]. Donetsk: DonDUET im. M. I. Tuhan-Baranovskoho, 562 p. (in Ukrainian)
6. Khaminich S. Yu. (2008) *Marketynhova tovarna polityka* [Marketing Product Policy]. Donetsk: Nauka i osvita, 200 p. (in Ukrainian)
7. Mazaraki A. A., Lihonenko L. O., Ushakova N. M. (1999) *Ekonomika torhovelnoho pidpriumstva* [Economics of a Trade Enterprise]. Kyiv: Khreshchatyk, 800 p. (in Ukrainian)
8. Berman B. R., Evans J. R., Chatterjee P. M. (2017) *Retail Management: A Strategic Approach* (13th ed.). London: Longman (Pearson Education), 1160 p. (in English)
9. Mazepa T. S. (2008) Formuvannia asortymentnoi polityky pidpriumstv torhivli: zmist i osnovni pidkhody [Formation of assortment policy of trading enterprises: content and main approaches]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 45(1), pp. 73–79.
10. Voichak A. V. (2007) *Marketynhovi menedzhment* [Marketing Management]. Kyiv: KNEU, 268 p. (in Ukrainian)
11. Herasymchuk V. H. (1994) *Marketynh: teoriia i praktyka* [Marketing: Theory and Practice]. Kyiv: Vyshcha shkola, 327 p. (in Ukrainian)
12. Dichtl E., Hörschgen H., Nieschlag R. (2002) *Marketing*. Berlin: Duncker & Humblot, 1375 p. (in German)
13. Harkavenko S. S. (2007) *Marketynh* [Marketing] (5th ed.). Kyiv: Libra, 720 p. (in Ukrainian)
14. Kotler Ph. (2023) *Osnovy marketynhu. Klasychne vydannia* [Marketing Essentials. Classic Edition]. Kyiv: Naukovyi svit, 622 p. (in Ukrainian)
15. Kuznetsova T. K., Ivanova N. Yu., Sokolova N. M. (2016) *Upravlinska ekonomika* [Managerial Economics]. Kyiv: Lohos, 132 p. (in Ukrainian)
16. Lambin J.-J. (1986) *Le marketing stratégique*. Paris: McGraw-Hill, 633 p. (in French)
17. Wirtz J., Lovelock C. (2022) *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (9th ed.). Singapore: World Scientific, 684 p. (in English)
18. Sardak S. E. (2005) *Potentsial marketynhu v udoskonalenni mekhanizmu hospodariuvannia promyslovykh pidpriumstv* [Marketing potential in improving economic mechanisms of industrial enterprises] (PhD Thesis). Dnipro: Ukrainyskyi derzhavnyi khimiko-tehnolohichniy universytet, 193 p. (in Ukrainian)
19. Zablodska I. V. (2006) *Tovarna polityka pidpriumstva: mekhanizm formuvannia* [Product Policy of the Enterprise: Formation Mechanism]. Luhansk: Vydavnytstvo SNU im. V. Dalia, 240 p. (in Ukrainian)

20. Kubyshyna N. S. (2010) *Metodyka rozrobky stratehichnoho naboru tovariv na promyslovomu rynku* [Methodology for developing a strategic set of products in the industrial market]. *Ekonomichnyi visnyk NTTU "KPI"*, no. 7, pp. 171–178.
21. Kardash V. Ya. (2003) *Marketynhova tovarna polityka* [Marketing Product Policy]. Kyiv: KNEU, 250 p. (in Ukrainian)
22. Krykavskiyi Ye., Deineha I., Deineha O., Patora R. (2007) *Marketynhova tovarna polityka* [Marketing Product Policy]. Rivne: Vydavets O. Zen, 268 p. (in Ukrainian)
23. Shafaliuk O. K. (1999) *Marketynhove upravlinnia asortymentom produktsii pidpriemstv (na prykladi pidpriemstv kharchovoho mashynobuduvannia)* [Marketing management of product assortment of enterprises (on the example of food engineering enterprises)] dys. ... kand. ekonom. nauk: 08.06.02 – Pidpriemnytstvo, menedzhment ta marketynh. Kyiv : Kyivskiyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet, p. 15. (in Ukrainian)