

11. Швед В.В., Омельченко О.В., Мартинюк В.С. Концептуальні та методологічні підходи до визначення стійкості фінансового стану підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2024. № 1(29). С. 30-38

12. Швед В.В., Омельченко О.В., Штифлюк В.В. Про деякі питання оцінки фінансового стану підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2022. №68. С. 145-150

13. Швед В.В., Дробязко О.О. Фінансове планування на підприємствах. *Подільський науковий вісник*. 2017. № 1. С. 46-49

14. Швед В., Свиридчук Я. Теоретико-методичні засади визначення фінансової ефективності на підприємстві. *Матеріали VII Міжнародної науково-практичної інтернет конференції: Наука і життя: сучасні тенденції, інтеграція у світову наукову думку*. 2011. С. 83-85

**Чорна Л.О.**, доктор економічних наук,  
професор, науковий співробітник кафедри  
управління бізнесом та розвитком села,  
Сільськогосподарська академія Університету  
Вітаутаса Великого,  
м. Каунас, Литовська республіка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7142-4597>  
**Андрющенко В.П.** магістрант 2-го року  
підготовки, спеціальність «Менеджмент»  
Миколаївський міжрегіональний інститут  
розвитку людини Університету «Україна»

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-30-8>

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО СУТНОСТІ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE ESSENCE OF CORPORATE ASSORTMENT POLICY

**Анотація.** У статті детально аналізуються методичні підходи до формування асортиментної політики підприємств, особлива увага приділяється взаємозв'язку асортиментної політики з маркетинговим середовищем. Автори визначають ключові зовнішні чинники (демографічні, економічні, природні, технологічні, політичні та культурні), які впливають на асортиментну стратегію компаній, та вказують на необхідність їх комплексного аналізу для ефективного асортиментного планування.

Автори пропонують різноманітні методики аналізу асортименту, включаючи АВС-аналіз та портфельний аналіз, що дозволяють глибоко аналізувати продуктові лінії та їх відповідність до потреб ринку. Особлива увага приділяється впливу цих методик на оптимізацію асортиментної матриці, раціоналізацію виробництва, та ефективність стратегій збуту.

Ключовим аспектом аналізу є інтегрований підхід до оцінки асортиментної політики, що базується на взаємодії економічних показників і споживчих вподобань. Цей підхід дозволяє не тільки адаптувати продуктовий портфель до змінюваних умов ринку, але й максимізувати прибутки завдяки ефективному управлінню асортиментом та вибору оптимальної стратегії збуту, що є важливим для підтримання конкурентоспроможності компаній в динамічному економічному середовищі. Стаття підкреслює важливість адаптації підприємств до змін на ринку з метою забезпечення стійкого розвитку та ефективного реагування на споживчі тренди.

**Ключові слова:** асортимент, управління асортиментом, асортиментна політика.

**Abstract.** The article thoroughly examines the methodological aspects of developing the assortment policy of enterprises, with a special focus on its interaction with the marketing environment. The authors identify key external factors—demographic, economic, natural, technological, political, and cultural—that influence the assortment strategy of companies, emphasizing the need for their integrated analysis for effective assortment planning.

The main focus of the article is on the analysis of demographic changes and their impact on marketing strategies, particularly in terms of adapting to changes in consumer preferences and needs. The authors also discuss the implementation of technological innovations in production, which opens new opportunities for updating and optimizing the assortment.

Various methods of assortment analysis are proposed, including ABC analysis and portfolio analysis, which help to deeply study product lines and their market compliance. Significant attention is given to the use of these methods for optimizing the assortment matrix and improving sales strategies.

The article highlights the importance of an integrated approach to the evaluation of assortment policy, which is based on the analysis of economic indicators and consumer preferences, allowing to adapt the assortment to market conditions, maximize profits, and choose the most effective sales strategies. This approach ensures that enterprises remain competitive in a dynamic economic environment, considering the need to respond to consumer trends for sustainable development.

The authors emphasize that the assortment policy should reflect the overall strategy of the enterprise, synchronizing production capacities with market needs. They consider comprehensive indicators, including cost, service time, and logistical expenses, as crucial for evaluating the effectiveness of assortment decisions. This not only ensures the products' compliance with consumer requirements but also optimizes internal processes to enhance the overall profitability of the enterprise.

**Keywords:** assortment, assortment management, assortment policy.

*Постановка проблеми.* Одним з ключових викликів, які стоять перед підприємствами у швидко змінних ринкових умовах, є розробка ефективної асортиментної політики, яка б забезпечувала відповідність продукції до потреб і

вподобань споживачів та враховувала зовнішні впливи різних чинників, таких як економічні, демографічні, технологічні, політичні та культурні зміни. Неefективна інтеграції цих чинників може призвести до неefективності у виборі асортименту, що в кінцевому підсумку впливає на прибутковість та конкурентоспроможність підприємства.

*Аналіз останніх досліджень та публікацій.* Дослідженням даної теми займалися як вітчизняні, так і зарубіжні автори, такі як: Абрамовіч І.А., Бардаш М.С., Безугла Л.С., Ващенко О.В., Дзюба Н.А., Зозульов О.В., Костромін А.О., Кочнова І.В., Краус К.М., Краус Н.М., Лялюк А., Сенишин О. С., Троян А.В., Хамініч С.Ю., Щегельська С. та інші. Проте більшість дослідників вивчали особливості роботи підприємств-експортерів у мирних умовах, тому необхідне продовжувати вивчення даного питання, але вже із врахуванням реалій воєнного стану.

*Формулювання цілі статті.* Метою статті є аналіз методологічних підходів до формування асортиментної політики підприємств, ідентифікація основних зовнішніх чинників, що впливають на асортимент, і вивчення їх взаємодії.

*Виклад основного матеріалу.* Для кращого розуміння сутності аналізу асортиментної політики компанії, необхідно зупинитися на основних факторах, що визначають формування асортименту компанії.

Під час розгляду цього питання слід зазначити, що асортиментна політика значною мірою залежить від маркетингового середовища підприємства. Маркетингове середовище – це сукупність об'єктів і сил, які діють у зовнішньому щодо підприємства середовищі та впливають на розвиток і підтримання вигідних відносин із цільовими споживачами. Маркетингове середовище складається з низки чинників, що діють ззовні та впливають на розвиток і підтримання вигідних відносин із цільовими споживачами, які відкривають перспективи та містять попередження про можливі загрози для підприємства. Маркетингове середовище на макрорівні відображається в загальних зовнішніх факторах, які безпосередньо впливають на діяльність підприємств. До них належать демографічні, економічні, природні, технологічні, політичні та культурні чинники. Мікросередовище формується факторами, тісно пов'язаними з тими, що безпосередньо впливають на взаємовідносини між підприємствами і споживачами. До них належать фактори, що формують оточення самого підприємства, такі як посередники, постачальники, конкуренти, споживачі та інші зацікавлені сторони.

Чинники, що безпосередньо впливають на всі види діяльності підприємств, у тому числі й на асортиментну політику, можуть відкрити нові горизонти діяльності або призвести до повного краху. Вплив різних чинників на маркетингове середовище компанії наведено на рисунку 1 [1].



Рис. 1 Вплив факторів на маркетингове середовище підприємства [1]

Розглянемо вплив кожного з них у процес формування асортиментної політики.

Демографічні зміни мають велике значення для оцінки маркетингового середовища. Зміни в структурному складі населення, його відтворювальних і міграційних процесах безпосередньо впливають на виробництво загалом і діяльність господарюючих суб'єктів зокрема, що, своєю чергою, позначається на формуванні асортиментної політики.

Економічне середовище складається з чинників, що впливають на купівельну спроможність і структуру споживання населення. Варто враховувати, як зміна рівня доходів впливає на купівельну спроможність. Якщо купівельна спроможність знижується (як це часто буває в країнах, що переживають економічну кризу), критерієм стає «цінність грошей». Споживачі з високою купівельною спроможністю зазвичай належать до вищих соціально-економічних верств, а стабільність і розмір їхніх доходів гарантують структуру споживання, що не піддається економічним коливанням. Таким чином, споживачі з високим рівнем доходу є сегментом ринку «предметів розкоші», споживачі із середнім рівнем доходу використовують "принцип заощадження", а споживачі з низьким рівнем доходу витрачають гроші на найнеобхідніші товари (продукти харчування, одяг). Характер покупок також суттєво впливає на асортиментну політику.

Що стосується природно-кліматичного середовища, то тут головним компонентом є природні ресурси. Це пов'язано з тим, що природні ресурси є основою виробничого процесу будь-якої компанії (як сировина), тобто вони є предметом тієї частини маркетингової програми, яка присвячена стратегії сировинного забезпечення. Сировинна стратегія – один із найважливіших розділів виробничої стратегії, тому

вона безпосередньо впливає на асортиментну політику підприємства. Геологічні та кліматичні умови є важливим фактором успішного управління підприємством. Геологічні та кліматичні умови в Україні сприятливі. Вигідне розташування (Центральна Європа), мінеральні ресурси та кліматичні особливості сприяють активному розвитку ключових галузей, особливо сільського господарства.

Технологічне середовище суттєво впливає на виробничі потужності та асортимент продукції. Останніми роками у світі спостерігається стрімке впровадження новітніх технологій у виробничі процеси. Нові технології приходять на зміну старим. Наприклад, виробництво транзисторів свого часу призвело до занепаду індустрії електронних ламп, винахід фотокопіювання скоротив попит на папір для ксерокопіювання, а комп'ютеризація витіснила з ринку програмовані калькулятори. Науково-технічний прогрес, з одного боку, сприяє швидкому розвитку підприємств, а з іншого - знищує слабкі, неконкурентоспроможні підприємства, які не можуть «йти в ногу» з часом.

Добре відомо, що законодавчі акти, які чітко регламентують діяльність підприємств, необхідні для забезпечення безперебійної роботи системи. Грамотно розроблене законодавство - запорука успішної діяльності підприємства. Нормативне законодавство в нашій країні характеризується постійними змінами, постійними поправками, а в деяких випадках суперечливістю і неоднозначністю. У таких умовах підприємствам складно функціонувати впорядковано. Це пов'язано з тим, що кожен підприємець хоче трактувати чинне законодавство на свою користь. Те ж саме стосується і соціального забезпечення. Ухвалена на державному рівні система соціального забезпечення, з одного боку, покликана забезпечити соціальну захищеність трудових ресурсів країни, але з іншого - містить безліч суперечностей і застережень, що дає привід місцевим роботодавцям використовувати її у своїх цілях.

Культурне середовище також впливає на асортиментну політику компаній. Це пов'язано з тим, що формування певних цінностей у суспільстві формує відповідний попит на продукцію.

Усі ці чинники є ключовими у формуванні маркетингового середовища та безпосередньо пов'язаної з ним асортиментної політики [1].

Важливе місце у методиці асортиментної політики займає оцінка її параметрів. Так, Н.М. Смольнякова та А.М. Волосов для оцінки параметрів асортиментної політики та для прощення процедури оцінки пропонують застосовувати метод балів за 3-бальною оцінкою.

Автори зазначають, що «є недоцільним використання вагових коефіцієнтів для нівелювання суб'єктивних оцінок та маніпулювання значеннями окремих показників. На основі оцінки параметрів асортиментної політики розраховуються комплексні показники переваг (за кожним напрямом та загальний) та витрат методом суми балів:

$$K_j = \sum_{i=1}^n K_i,$$

де  $K_j$  – комплексний показник;  $K_1, K_2 \dots K_p$  – показники оцінки споживчої цінності;  $p$  – кількість показників.

$$B = Ц + Ч + Д,$$

де  $B$  – витрати споживача;  $Ц$  – ціна товару;  $Ч$  – витрати часу на обслуговування;  $Д$  – витрати на доставку.

Ефективність асортиментної політики за критерієм споживчої цінності розраховується таким чином» [2]:

$$Ea(ц) = K / (1/B).$$

Автори вважають, що дана бальна оцінка дасть змогу оцінки якості асортиментної політики за відповідно сформованим набором чинників.

Розглядаючи відповідні методи формування товарного асортименту, доцільно навести класифікацію, що сформульована І.А. Абрамович (рис. 2) [3].

Узагальнено наведені методи можна визначити наступним чином. Перша група методів спрямована на виявлення і вивчення споживчих переваг і потреб. Методи економічного аналізу спрямовані на вивчення цілих товарних груп і засновані на використанні математичного моделювання. Третя група включає методи портфельного аналізу. Методи цієї групи використовують для вивчення продуктів або груп продуктів окремо або в комбінації [4].



Рис. 2 Методи формування товарного асортименту [3]

Більше детальний розгляд змісту основних методів сформульовано М.С. Бардаш та О.І. Хоменко, які зазначають, що:

«1. Метод формування асортименту на основі вивчення особливостей товарної лінії.

Цей метод складається з двох етапів:

1) аналіз товарної лінії – етап, що включає в себе постійний збір інформації про обсяг продажів і прибутку по кожній товарній одиниці, а також визначення часток окремих товарних одиниць в обсязі продажів і прибутку товарної лінії. На даному етапі також визначається ринковий профіль товарної лінії;

2) прийняття рішення про довжину товарної лінії, необхідності її оновлення, коригування або скорочення. Критерієм оптимальної довжини є операційний прибуток підприємства.

Позитивним моментом цього методу є те, що карта позиціонування, яка будується на першому етапі аналізу, відображає позиції товарної лінії підприємства по відношенню до продукції конкурентів. Ця карта також корисна для вироблення ринкової стратегії товарної лінії. Недоліком цього методу можна назвати те, що при

наповненні товарної лінії виникає ризик витіснення одних товарів іншими, схожими з ними за характеристиками (товарами-субститутами). Крім того, для цього методу характерна недостатня формалізація пропонованого підходу до вирішення асортиментної задачі, відсутність кількісних оцінок. Даний метод може застосовуватися при прийнятті рішення про введення в асортиментну матрицю нового товару, до цього можуть привести прагнення отримувати додатковий прибуток, бажання задіяти невикористовувані виробничі потужності, спроби стати провідною фірмою з широким асортиментом.

2. Метод формування асортименту з урахуванням економічних цілей підприємства (тобто на основі критеріїв максимізації прибутку, збільшення обсягу реалізованої продукції). Виходячи з цілей підприємства, виділяються два напрямки оцінки товарів:

1) кількісна оцінка, заснована на обліковій інформації. Даний вид оцінки складається:

а) з аналізу структури збуту, який показує абсолютне і відносне значення окремих товарів і асортиментних груп в загальному обсязі збуту, а також відхилення від планових величин і показників за минулі періоди. Як інструмент для аналізу структури збуту використовується АВС-аналіз, заснований на законі Парето: 20% складових будь-якого явища на 80% обумовлюють його виникнення. Згідно даного аналізу продукція підрозділяється на три класи за обраними критеріями: збут, прибуток, покриття витрат;

б) аналізу покриття витрат: розрахунок витрат і доходів дозволяє визначити, який асортимент при виконанні певних умов принесе максимальний дохід;

в) аналізу товарообороту, тобто швидкості обігу товарів або часу, протягом якого реалізуються товарні запаси. Прискорення товарообороту є основним критерієм оцінки роботи торгового підприємства, так як означає скорочення часу перебування товарів в сфері обігу;

2) оцінка на основі інформації про зовнішнє середовище. Даний вид оцінки включає дослідження ринкового сприйняття асортименту, використання оцінки продукту на базі суджень споживачів, застосування методів стратегічного аналізу продуктів. До таких методів належать: аналіз життєвого циклу продукту і портфоліо-аналіз.

Позитивним моментом цього методу є те, що з його допомогою можна перевірити структуру товарного асортименту. Однак залишаються без уваги деякі фактори зовнішнього середовища, такі, як конкуренція, постачальники, економічна ситуація на ринку, науково-технічний прогрес. Даний метод може застосовуватися, коли цілю підприємства є скорочення часу перебування товарів у сфері обігу.

3. Метод аналізу асортименту з використанням матриці «Маркон». Дана матриця являє собою аналітичну структуру, яка містить важливу для планування інформацію.

Відповідно до даного методу вихідні дані поділяються на якісні (типові характеристики виробів) і кількісні (основні економічні дані). Усі позиції виробів



можуть бути введені в таблицю «Маркон» для формування висновків про розвиток і вдосконалення продукції, виробництві окремих товарів.

Перевагою методу «Маркон» є те, що при маркетинговому дослідженні асортименту всі параметри, що характеризують внутрішню ситуацію (оборот, кількість, загальний запас прибутку, ціна), аналізуються одночасно. Даний метод використовує нескладні прийоми аналізу, забезпечуючи наочність результатів. Основний недолік методу – залежність його результатів від того, наскільки точно переносяться змінні витрати на продукцію підприємства. Метод «Маркон» може застосовуватися, коли є необхідність розробки типових пропозицій для тієї чи іншої асортиментної групи, при прийнятті управлінських рішень по асортименту підприємства в цілому з використанням стратегічного підходу.

4. Метод оцінки продуктового портфеля Дібба-Сімкіна. Одержана в результаті даного аналізу класифікація товарів дозволяє визначити основні напрямки розвитку окремих товарних груп, виявити пріоритетні позиції асортименту, оцінити ефективність структури асортименту і шляхи її оптимізації. Для аналізу використовуються дані про динаміку продажів і змінних витрат. На основі співвідношення обсягу продажів у вартісному вираженні і внеску в покриття витрат товар відноситься до однієї з 4 груп. Внесок у покриття витрат – це виручка від реалізації мінус змінні витрати.

5. Аналіз продуктового портфеля за адаптованою матрицею BCG. Матриця Бостонської Консалтингової Групи є класичним універсальним інструментом для аналізу асортиментного портфеля організації. За результатами побудови матриці BCG виділяються чотири групи товарів: «зірки», «дійні корови», «важкі діти» і «собаки». Для кожної із цих груп існує власна пріоритетна стратегія розвитку. Часто неможливо побудувати класичну матрицю BCG через відсутність необхідних даних і виникнення складностей у визначенні частки ринку конкурентів. Адаптована матриця будується на підставі внутрішньої інформації компанії і дозволяє зробити повноцінний аналіз і висновки. Вона будується за такими принципами:

- Вісь X – частка продажів продукту в обсязі продажів компанії;
- Вісь Y – темпи росту продажів продукту стосовно попереднього періоду;
- Точку розподілу товарів за темпами зростання можна визначити як середній темп зростання всіх продуктів компанії за оцінюваний період.
- Точка розподілу товарів за розміром частки в обсязі продажів визначається шляхом експертної оцінки після нанесення на матрицю всіх товарів.
- Розмір точки відображає внесок даного товару в прибуток компанії.

6. Метод оптимізації структури асортименту при існуванні ряду обмежень. Ще один спосіб визначення оптимальної структури асортименту – використання математичних методів, зокрема методу лінійного програмування. Процедуру оптимізації асортименту випускаємої продукції можна звести до вирішення системи нерівностей (обмежень). Серед найбільш характерних обмежень, властивій більшості компаній, виділяють наступні: обмеження по обсягу продажів, за виробничими

потужностями, за доступністю ресурсів, за ціною. Можуть бути розраховані і інші види обмежень. Останнє, що необхідно визначити – це критерій оптимізації для запропонованих обмежень. Як правило, показником, щодо якого проводиться оптимізація структури асортименту, виступає максимум прибутку компанії.

7. Метод «директ-костинг». Одним з найважливіших факторів успіху конкурентної боротьби компанії є лідерство у витратах, і, як наслідок – мобільність ціни, що дозволяє швидко реагувати на дії конкурентів, знизити негативні наслідки сильних цінових «ударів» ринку, а також залишає можливість отримати прибуток при найнесприятливішій поточній ринковій ситуації. Тому, керуючи асортиментом, крім досягнення відповідності асортименту цілям і ресурсам бізнесу, необхідно забезпечити його відповідність умовам зовнішнього середовища (ринку) розглянутого суб'єкта.

8. Новий підхід до розв'язання асортиментної задачі заснований на системі «директ-костинг». Сутність системи – в організації роздільного обліку змінних і постійних витрат і використання його переваги з метою підвищення ефективності управління. При розробці асортиментної політики виходять із наступних міркувань – якщо проміжний маржинальний дохід покриває хоча б частину постійних витрат підприємства, то даний вид продукції гідний лишатися в асортименті. При цьому перевага віддається тим видам продукції, які беруть на себе більше постійних витрат.

9. Комплексна оцінка асортименту Варламова. Відповідно до концепції А. Варламова, проблему формування асортименту необхідно розглядати з урахуванням всіх трьох змінних – цілей бізнесу, його ресурсів і зовнішніх умов. Оскільки існуючі методики орієнтуються тільки на першу із змінних, то виникла потреба створити комплексну методику, що враховує всі змінні. Для цього має сенс увести новий показник – коефіцієнт адекватності ринку. Він характеризує ступінь наближення аналізованого товару до якогось еталонного зразка, що буде відповідати найбільш конкурентоспроможному на ринку виробу. Інтерпретація показника рівня адекватності ринку наступна: дана позиція асортименту тим більше ефективна для підприємства, чим ближче значення її показника адекватності ринку до еталона. Автор методики вважає, що чим ближче до одиниці коефіцієнт адекватності ринку по кожній асортиментній позиції підприємства, тим більше стійко воно функціонує.

10. Аналіз взаємозалежного попиту на основі кореляції. Асоціативний аналіз (або аналіз взаємозалежного попиту) краще використовувати на початку діяльності компанії, при плануванні асортименту і при наявності чітких логічних груп. Згодом, з появою результатів продажів і при відсутності чітких логічних груп правильним буде визначати взаємозалежний попит. Подальше дослідження відбувається за допомогою кореляційно-регресивного аналізу.

11. Метод експертних оцінок. Найпоширеніший із способів аналізу асортименту, але не завжди найбільш ефективний. Перевага використання методу експертних оцінок полягає в тому, що він дозволяє враховувати і оцінювати неформалізовані фактори, наприклад перспективність товару» [1].

Наведений на рисунку 1.9 метод ABC-аналізу полягає у застосуванні принципу Парето: «80% продажів генеруються 20% продуктів». Цей вид аналізу допомагає згрупувати продукти відповідно до їхнього впливу на кінцевий результат. Під час проведення аналізу весь асортимент товарів поділяється на три групи. Група А – товари, що мають бути завжди в наявності та у достатній кількості. Їх облік повинен здійснюватися постійно. Саме ця група товарів забезпечує 80% продажу/прибутку. Група В – товари, що мають середні за величиною запаси, приносять підприємству стабільний дохід. Група С – товари, що мають найбільшу частку у кількісному вираженні, забезпечують близько 5% продажу/прибутку.

Матриця McKinsey є більш відомою, ніж матриця BCG. Оскільки матриця McKinsey є багатофакторною, ця матриця є більш детальною версією матриці GCM. Горизонтальна вісь - це багатофакторне поняття «конкурентоспроможність компанії», а вертикальна вісь – «привабливість ринку». Матриця складається з дев'яти квадрантів, що описують довгострокову привабливість ринку та конкурентну позицію компанії. Основним недоліком цього підходу є те, що висновки та рекомендації мають загальний характер і потребують уточнення. Перевагою цього методу є багатокритеріальність матриці, що дозволяє більш точно формулювати стратегії компанії для оптимізації товарних груп [5].

Матриця Розенберга – це модель товарного ринку. Матриця Розенберга передбачає, що продукти оцінюються на основі того, чи задовольняють вони потреби споживачів. Однак нелегко визначити мотиви, які є важливими для продукту. Тому матриця Розенберга визначає індивідуальні мотиви через конкретні характеристики продукту. За допомогою цього методу, який збирає необхідні дані для великої кількості продуктів, можна: узагальнити оцінки продуктів як показник споживчих переваг; отримати інформацію про те, як споживачі сприймають окремі продукти та важливість різних характеристик у загальній оцінці.

Конкурентна матриця Портера – це метод, який ґрунтується на тому, що компанія повинна мати сильну позицію порівняно з конкурентами, щоб досягти необхідної високої прибутковості. Відповідно до конкурентної матриці Портера, для того, щоб залишатися конкурентоспроможними, компаніям необхідно обрати одну з трьох стратегій: 1) стратегію лідерства за витратами, 2) стратегію диференціації та 3) стратегію сфокусованого маркетингу.

Методи порівняння необхідних і фактичних профілів. Необхідний і фактичний профілі порівнюють, щоб з'ясувати, які характеристики споживачі очікують оцінити і які вони вважають цінними в реальності. На основі цього будуються два профілі продукту [6].

Не всі вищенаведені методи є поширеними, але їм всім притаманні певні недоліки й переваги (таблиця 1) [7].

## Порівняльний аналіз основних моделей асортиментної політики [7]

Назва моделі	Переваги	Недоліки
1. Модель планування асортименту за допомогою Модифікованої матриці BCG (Бостон Консалтинг Груп)	Аналізована модель дозволяє отримати досить простий та ефективний інструмент стратегічного аналізу контролю та планування, який об'єднує процедури концентраційного, динамічного, матричного та кластерного аналізу обсягів та темпів збуту товарних груп підприємства.	Основним недоліком моделі є залежність підприємства від внутрішньої інформації
2. Моделі поточного та перспективного планування	Перевагами є задані терміни через випадкові відхилення фактичних витрат ресурсів від їх запланованих значень та побудування планів з нульовою ймовірністю їх виконання	Недоліком в цих моделях є ймовірність перевищення випадкового значення критерію деякого заданого значення або математичне очікування реалізації значення обраного показника
3. Ринкова модель заснована на відповідності асортименту рівню попиту	Перевагою моделі є, по-перше – швидке виявлення вузьких місць і основних факторів невідповідності асортиментної позиції вимогам ринку; по-друге - спроба зробити зрозумілим процес прийняття рішень для особи, що його приймає.	Основними недоліками моделі є розрив між етапом оцінки необхідності коригування деякі властивості товару, певним планом заходів з розподілом ресурсів та недостатній облік ресурсів підприємства та його можливостей у певний період часу
4. Модель планування асортименту шляхом оптимізації ключових фінансових показників	Перевагами моделі є планування асортименту шляхом оптимізації ключових фінансових показників, яка ґрунтується на оцінці впливу виробничих факторів на фінансові показники, визначенні ключових фінансових показників при найкращому з наявних варіантів структури виробництва та визначенні собівартості одиниці кожного виду продукції.	Основними недоліками моделі є не врахування витрат підприємства на модернізацію обладнання та розширення виробничо-господарських потужностей, а також нечіткий набір замовлень портфеля в середньостроковій перспективі
5. Модель планування й управління асортиментом на підставі моніторингу фінансово- господарської діяльності підприємства	Перевагами моделі є оптимальна процедура вибору управління асортиментом на підставі моніторингу фінансового стану підприємства та забезпечення прогнозування динаміки узагальненого показника економічної системи на підставі використання експертної інформації	Основні недоліки моделі є у використанні методу ранжирування, який не дозволяє врахувати процеси і явища якісно без складання бюджету витрат і доходів, що може призвести до втрати фінансово- економічної стійкості підприємства.
6. Модель оптимізації асортименту маржинальним прибутком рентабельністю	Перевагою є вирішення завдання управління асортиментом на етапі розробки фінансово-економічної стратегії, передбачає рекомендації з визначення асортиментної стратегії та розробку	Основним недоліком моделі є неврахування можливості впровадження нових технологій виробництв, модернізація обладнання і т.п., що впливає на

	алгоритму розподілу фінансових ресурсів по критерію питомої маржинальної рентабельності.	рентабельність продукції та збільшує частку постійних витрат в собівартості
7. Модель оптимізації асортименту на підставі максимізації показника чистої поточної вартості бізнес-проекту	Перевагами моделі щодо асортименту та показника чистої поточної вартості як головного критерію оптимальності асортименту є можливість використання максимуму показника чистої поточної вартості як основної характеристики «цінності» всіх оперативних і стратегічних рішень.	Недоліками моделі є те, що проекти мають порівнянності альтернатив, різну тривалість і величину капітальних вкладень.
8. Модель максимуму питомого маржинального доходу на оптимізації асортименту	Перевагою моделі є її оптимізації асортименту за критерієм максимуму питомого маржинального доходу за допомогою лінійного програмування на одиницю обмежуючого ресурсу широко застосовується в короткостроковому плануванні	Недоліком не дозволяє враховувати динамічні характеристики багатьох параметрів моделі

Аналіз різних моделей товарної політики та їх характеристик показує, що вони мають певні спільні риси. Усі моделі ґрунтуються на вивченні сприйняття продукту ринком та оцінці продукту з точки зору економічної ефективності підприємства. Важливо розуміти, що не завжди пріоритетним є вивчення споживчого попиту, який має визначати напрямки інновацій, інвестиційну діяльність, виробничі плани та збутову політику. Підприємства, що перебувають на різних етапах життєвого циклу, належать до різних галузей і формують певний ресурсний потенціал, обирають найвідповіднішу модель для досягнення своїх цілей і враховують наявні обмеження.

*Висновки.* Таким чином, ефективна асортиментна політика підприємства має базуватися на глибокому аналізі зовнішніх демографічних, економічних, технологічних, політичних і культурних чинників, що дозволяє адаптуватися до змін у споживачьких потребах і вподобаннях. Використання методів таких як ABC-аналіз та портфельний аналіз сприяє оптимізації продуктових ліній і покращенню стратегій збуту. Інтегрований підхід дозволяє підприємствам ефективно реагувати на динамічні ринкові умови, забезпечуючи їх стале зростання і підтримання конкурентоспроможності.

### Список використаних джерел

1. Бардаш М.С., Хоменко О.І. Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5288>
2. Смольнякова Н.В., Волосов А.М. Оцінка ефективності асортиментної політики за критерієм споживчої цінності – передумова формування конкурентних переваг. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4123/1/8%20%2890-99%29.pdf>
3. Абрамовіч І.А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія:*

*Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12\\_1\\_2017ua/3.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_1_2017ua/3.pdf)

4. Костромін А.О. Основні аспекти управління товарним асортиментом бізнес-організації. Молодий вчений. № 1 (89). 2021. С. 163-166

5. Хамініч С.Ю., Сокол П.М., Чубакова А.А. Формування асортиментної політики суб'єкта господарювання у сучасних умовах. URL: [http://bses.in.ua/journals/2020/53\\_2020/21.pdf](http://bses.in.ua/journals/2020/53_2020/21.pdf)

6. Башилова В.П., Марченко В.В. Управління асортиментною політикою: оцінка методів. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/543032>

7. Касич О.А., Марченко К.О. Асортиментна політика підприємства: мета, завдання, моделі. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6\\_2018/10.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2018/10.pdf)

8. Чорна Л.О., Швед В.В., Андрющенко М.П. Сутність товарного асортименту та його види. *Бізнес-навігатор*. 2024. №74. С. 203-207

**Чорна Л.О.**, доктор економічних наук,  
професор, професор кафедри бізнесу та права  
Вінницький інститут Університету «Україна»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7142-4597>

**Швед В.В.**, кандидат економічних наук,  
професор кафедри бізнесу та права  
Вінницький інститут Університету «Україна»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5497-0975>

**Поліщук Ю.І.** здобувач 4-го курсу,  
спеціальність «Менеджмент»,  
Інститут економіки та менеджменту  
Університету «Україна»

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-30-9>

## МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

### METHODOLOGICAL ASPECTS OF EVALUATING THE EFFICIENCY OF BUSINESS ACTIVITY OF A MANUFACTURING ENTERPRISE

**Анотація.** Стаття детально аналізує методологічні аспекти оцінки ефективності підприємницької діяльності виробничих підприємств, зосереджуючи увагу на різноманітних підходах та методах, які використовуються для оцінки використання ресурсів, ефективності виробництва та реалізації продукції. Важливість цієї теми обумовлена потребою в оптимізації виробничих процесів та підвищенні загальної продуктивності підприємства. Автори розглядають такі аспекти, як основні техніко-економічні показники, аналіз фінансової стійкості, соціально-економічний вплив, екологічні аспекти та взаємодію маркетингових та логістичних процесів.

**Ключові слова:** підприємництво, ефективність, оцінка ефективності.