

Дмитро С. Пазій¹, Володимир В. Кривомлін²

ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Доведено важливість управління товарним асортиментом підприємства як складовою стратегічного та оперативного управління бізнесом. Розглянуто управлінський зміст господарських процесів, пов'язаних із формуванням та оптимізацією асортименту продукції, в контексті впливу на конкурентоспроможність підприємства. Визначено, що успішне просування товарів на ринок є лише початковим етапом роботи підприємства, а найбільшу важливість набуває систематична діяльність з управління асортиментом, що включає постійну роботу з вдосконалення продукції, пошуком нових каналів збуту, зниженням витрат і підвищенням ефективності реклами. Встановлено необхідність диференціації завдань оперативного та стратегічного управління асортиментом, відповідно до чого ухвалення рішень в даній сфері має здійснюватися через два контури (оперативний та стратегічний), що мають бути організаційно відокремлені, але при цьому тісно інтегровані для забезпечення ефективних рішень. Відзначено, що оперативне управління зосереджується на контролі за виробництвом та реалізацією продукції, тоді як стратегічне управління орієнтоване на планування та розробку нових товарів, що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Наголошено на важливості забезпечення гнучкості системи управління асортиментом, що повинна орієнтуватися на зміни в ринковому середовищі та постійно адаптуватися до нових вимог споживачів. У контексті цього узагальнено принципи управління асортиментом, зокрема, увага до життєвого циклу товару, що передбачає виведення продукції з асортименту на відповідних етапах її життєвого циклу. Доведено необхідність підтримки тісної взаємодії між маркетинговими та виробничими підрозділами для ефективного управління асортиментом. Рекомендовано розширене використання сучасних цифрових інструментів для аналізу ринку і прийняття обґрунтованих рішень щодо оптимізації асортименту. Визначено ключові аспекти, що забезпечують ефективне управління асортиментом: поєднання стратегічного та оперативного підходів, інтеграція маркетингових та виробничих процесів, а також систематичний моніторинг змін у ринковому середовищі, що дають змогу своєчасно коригувати асортиментну політику підприємства.

Ключові слова: товарний асортимент, інноваційні зміни, продуктові зміни, управління змінами, асортиментна політика, маркетингове управління, організація маркетингового управління, стратегічний маркетинг.

Літ. 9.

DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-283-324-331

Dmytro Pazyi, Volodymyr Krivomlyn

MARKETING MANAGEMENT ORGANIZATION FOR INNOVATIVE CHANGES IN THE ENTERPRISE'S PRODUCT ASSORTMENT

The importance of managing a company's product assortment as part of strategic and operational business management is demonstrated. The managerial content of business processes related to the formation and optimization of the product assortment is discussed in the context of its

¹ National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine.

² National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute". Ukraine.

impact on the competitiveness of the enterprise. It is determined that successful market entry of products is only the initial stage of a company's operations. At the same time, the most crucial aspect is the systematic activity of managing the assortment, which includes continuous efforts to improve products, find new sales channels, reduce costs, and enhance advertising effectiveness. The necessity of differentiating operational and strategic management tasks for the assortment is established, according to which decisions in this area should be made through two distinct contours (operational and strategic), which must be organizationally separated but closely integrated to ensure effective decision-making. It is noted that operational management focuses on controlling the production and sales of products. In contrast, strategic management is oriented toward planning and developing new products that ensure the company's long-term competitiveness. The importance of ensuring the flexibility of the assortment management system is emphasized, which should be focused on changes in the market environment and continuously adapt to new consumer demands. In this context, the principles of assortment management are generalized, particularly focusing on the product life cycle, which involves phasing out products from the assortment at appropriate stages of their life cycle. The necessity of maintaining close interaction between marketing and production departments for effective assortment management is proven. The expanded use of modern digital tools for market analysis and decision-making regarding assortment optimization is recommended. The key aspects ensuring effective assortment management are identified: the combination of strategic and operational approaches, integration of marketing and production processes, and systematic monitoring of changes in the market environment, which enables timely adjustments to the company's assortment policy.

Keywords: product assortment, innovative changes, product changes, change management, assortment policy, marketing management, organization of marketing management, strategic marketing.
Peer-reviewed, approved and placed: 04.01.2025.

Постановка проблеми. Управління товарним асортиментом підприємства передбачає забезпечення комплексного підходу щодо розробки та реалізації рішень в сфері упорядкування складу, здійснення виробництва та збуту узгодженого (за сегментами цільового ринку, за ресурсами, за термінами випуску, за розподільними та логістичними каналами та іншими критеріями) набору видів конкурентоспроможної продукції, підтримання оптимальності вже виробленого асортименту, тобто забезпечення максимізації прибутку та виведення неконкурентоспроможних видів товарів з асортиментного набору. При цьому базовою умовою щодо підтримки стійкості функціонування механізму управління товарним асортиментом є встановлення першочергової пріоритетності заходів як щодо визначення оптимальності його структурної побудови, так і підтримка необхідного рівня інноваційної спрямованості змін у складі й властивостях елементів товарної пропозиції відповідно до перетворень умов ринкового середовища, кон'юнктурних коливань попиту, трансформації уподобань споживачів тощо. Забезпечення такого роду умов, в свою чергу, нерозривно пов'язане із посиленням адаптаційної здатності бізнесу, формування якої передбачає посилення управлінської орієнтації на мобільність в ухваленні ділових рішень на засадах підтримки гнучкої еластичності структурної побудови та використовуваних організаційних режимів підприємства, що визначають високий рівень такого роду адаптації.

Отже, вагомим чинником формування належного механізму управління інноваційними змінами товарного асортименту підприємства постає розбудова організаційної структури управління, основним принципом якої є

застосування підходу, заснованого на використанні методів стратегічного маркетингу, що дозволяє забезпечити реалізацію стратегії, взаємодію управління з зовнішнім середовищем і, в кінцевому підсумку, ефективне вирішення задачі формування оптимального асортименту.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні та практичні питання, пов'язані із управлінням товарним асортиментом підприємства докладно розглядалися у роботах багатьох провідних вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як Андрущенко М. [2], Боссов-Тіс С. [3], Бхаргава М. [7], Валден Д. [9], Гофманн-Штельтінг К. [3], Йохімс Г. [3], Кінгснорт С. [5], Котлер Ф. [6], Лейн К. [6], Рамасвами С. [7], Рьодлер Г. [9], Сокол П. [1], Стрівастава Р. [7], Форсберг К. [9], Хамініч С. [1], Холленсен С. [4], Хуан Д. [8], Цзен Г. [8], Чорна Л. [2], Чубакова А. [1], Швед В. [2], Шортелл Т. [9] та ін. Проте окремі важливі аспекти здійснення новаторських змін в товарному асортименті в умовах зростання турбулентності ринкового середовища (зокрема, щодо формування належного організаційного забезпечення механізму маркетингового управління в цій сфері) до цього часу залишаються недостатньо вивченими та вимагають подальшого поглибленого розгляду.

Мета дослідження у роботі полягає у обґрунтуванні положень щодо удосконалення організації маркетингового управління інноваційними змінами товарного асортименту підприємства.

Основні результати дослідження. Успішне просування на ринок сукупності товарів та послуг, що складають конкурентоспроможний асортимент підприємства, являє собою тільки підсумковий етап здійснення виробничо-господарської активності, спрямованої на задоволення потреб споживачів. Первинне освоєння та закріплення на ринку означає початок великої за масштабом, кропіткої та систематичної роботи з управління асортиментом, що являє собою сукупність вжитих заходів щодо планомірного вдосконалення випускаемого асортименту: постійної роботи над зниженням витрат, пошуком нових каналів збуту, нових груп покупців, покращенням сервісу, підвищенням ефективності реклами, модифікацією виробів, які пропонуються споживачеві, дослідженням еластичності попиту на товари й послуги і т.і. Крім того, перед керівництвом підприємства постійно буде поставати питання формування оптимального, тобто найбільш прибуткового асортименту, відбір складових якого передбачає необхідність здійснення цілеспрямованої інноваційної політики продуктових змін.

Оскільки в управлінні асортиментом чітко простежуються два різні типи завдань: оперативні та стратегічні, побудова відповідної управлінської системи має здійснюватися із обов'язковим урахуванням наступних основних положень. По-перше, управління змінами товарного асортименту передбачає доцільність організаційного виокремлення контурів оперативного та стратегічного управління, тобто управління та контроль за стратегічними проектами (дослідження ринку та розробка нових товарів) повинні бути структурно відокремлені від системи виробничого управління (дії щодо зниження витрат та формування оптимального асортименту). В той же час, забезпечення оптимальності рішень в цій сфері буде неодмінно передбачати

обов'язків характер тісної інтеграції зазначених управлінських контурів. По-друге, орієнтація системи управління на вирішення стратегічних завдань має ґрунтуватися на концентрації зусиль вищого керівництва на визначенні не тільки концепції формування асортименту, але й на встановленні пріоритетів інноваційних продуктових змін. По-третє, встановлення якнайбільш тісних взаємозв'язків між маркетингових та виробничих підрозділів підприємства потрібно зосереджувати на виконання функціоналу проведення розробок з модернізації, нової упаковки тощо на основі маркетингових досліджень. По-четверте, перехід до більшої відкритості рішень в сфері формування асортиментної політики має бути організаційно орієнтованим на поєднання виконавських робіт в сфері здійснення виробничих процесів з постійним поглибленим маркетинговим аналізом потенційної результативності інноваційних заходів.

Отже, базова організаційна модель побудови системи управління товарним асортиментом підприємства передбачає структурне виокремлення функціоналу маркетингу (координує всі аспекти розробки та реалізації асортиментної політики) на стратегічну та оперативну складову. Сама суть стратегічного маркетингу передбачає відстороненість від оперативних питань щодо придбання ресурсів, виробництва товарів і просування їх на ринку. Тому стратегічний підхід буде дисонувати із більш загальним баченням ринкових перспектив, зосередженим на побудові відповідних ланцюгів постачань та створення нової цінності. Крім того, фахівцям зі стратегічного маркетингу необхідна допомога вузьких спеціалістів з відділу нових товарів, відділів головного конструктора та головного технолога, планово-економічного відділу, а також головного інженера з серійного виробництва для отримання специфічної інформації, що не входить до сфери звичайних інтересів маркетологів.

Таким чином, розробка та реалізація асортиментної політики на підприємстві повинна здійснюватися комплексно, на основі поєднання асортиментної концепції та стратегії, визначеної в одному підрозділі, і короткострокових, тактичних програм, що розробляються в іншому. Цілеспрямована асортиментна політика підприємства полягає в упорядкуванні такої структури випускаемого асортименту, за яку підприємство було б здатне зайняти певну частку ринку, забезпечити намічений обсяг прибутку та вирішувати інші оперативні та стратегічні завдання. У розробці стратегії створення нового асортименту задіяні багато підрозділів, однак провідну роль виконує підрозділ стратегічного маркетингу, який здійснює функції планування, обліку та контролю в цьому виді діяльності. Він реалізує діяльність першого контуру управління. Результатом роботи цього підрозділу стає визначення пріоритетів відбору нових виробів з характеристиками та альтернативними варіантами просування їх на різних ринках збуту, зокрема – нових, які можуть бути освоєні підприємством. Сам комплекс функцій стратегічного маркетингу вказує на його особливу роль при формуванні асортиментної політики, оскільки він забезпечує випередження конкурентів за широтою асортименту, технологією виготовлення, вартістю застосовуваних матеріалів, а також в освоєнні нових ринків збуту.

Однак керівництво підприємства повинно бути готове ще на стадії впровадження до того, що товар необхідно буде своєчасно вивести з асортименту, і в зв'язку з цим розробляти в межах асортиментної структури нові види товарів. У зв'язку з цим особливе значення набуває оновлене бачення концепції життєвого циклу товару в умовах поступового (але все більш стрімкого) зростання турбулентності умов ринкового середовища. Наростання такого роду змін змушує керівників аналізувати діяльність підприємства не лише з точки зору теперішнього часу, але й з позицій його розвитку в майбутньому, ставить перед необхідністю систематичної роботи з планування та освоєння нової продукції.

Тому вважається необхідним ще на стадії планування нового товару встановити критерій (критерії) доцільності його продажу: заданий рівень рентабельності, обсяг збуту або суму прибутку, які в подальшому дозволять прийняти рішення про зняття товару з виробництва. Крім того, має бути розроблений план виходу цього товару з ринку — графік поступового або різкого припинення виробництва та збуту, перебудови підприємства та перегруповування ресурсів, перебудови товаропровідної та збутової мережі. У цьому плані слід передбачити (зважаючи на розрахунок життєвого циклу товару в експлуатації) запас деталей та вузлів для знятого з виробництва товару, діяльність служби сервісу, оскільки залишати без обслуговування товар, що знаходиться у споживачів, — означає суттєво підривати складене добре ставлення покупців до діяльності підприємства.

Оперативна асортиментна політика передбачає вирішення проблеми вибору номенклатури виробленої продукції та її оптимізації, визначення економічно обґрунтованої (за обсягом і асортиментом) виробничої програми.

Поточне (оперативне) управління асортиментом здійснюється в рамках другого контуру службою оперативного маркетингу і стосується асортименту вже виробленої та реалізованої на ринку продукції. Оскільки дослідження саме поточного управління становить суттєву частину цієї роботи, зупинимося на ньому детальніше.

Узагальнення підходів щодо організації маркетингового забезпечення управління асортиментними змінами дозволяє зробити висновок про те, що найбільш ефективному управлінню в цій сфері відповідає дивізійна структура маркетингового підрозділу. Перевагою такої структури слід вважати можливість персоніфікації відповідальності за прийняття рішень з виробництва та реалізації конкретного виробу або товарної групи, тобто щодо застосування товарної організації відповідних господарських операцій, коли в підрозділі оперативного контролю та планування маркетингу за конкретним працівником закріплене одне або кілька виробів. До його обов'язків повинно входити контроль за реалізацією всього комплексу функцій, пов'язаних з управлінням асортиментом, з правом виходу на стратегічний рівень у разі значних відхилень у процесі управління. При цьому при зборі інформації та при проведенні маркетингових досліджень необхідно забезпечити своєчасність та якість здійснення моніторингу ринку для цього виробу, здійснював оцінку сильних і слабких сторін у порівнянні з конкурентними товарами для того, щоб прискорити оперативність розробки та ухвалення

раціоналізаторських пропозицій щодо вдосконалення цього виробу та швидкість впровадження цих пропозицій у виробництво.

Однак, окрім традиційних досліджень споживчих властивостей та ринкових перспектив просування певного виробу, властивих функціоналу маркетингу, оперативне управління асортиментом має обов'язково враховувати інформацію стосовно потенційних змін у стані відповідних виробничих процесів. Так, фахівець у галузі маркетингу, який більше займається моніторингом зовнішнього середовища підприємства, може не знати про наявність зростаючих виробничих витрат або внутрішніх проблем, які виникли з моменту запуску виробу у виробництво, і допустити помилки при розробці маркетингових асортиментних програм.

Таким чином, підрозділ оперативного маркетингу для адекватного управління поточним асортиментом повинен замикати в собі два види інформаційних потоків: про зовнішнє і внутрішнє середовище, розробляючи на їх основі маркетингові програми.

Розробка маркетингових асортиментних програм, що виступають початковим моментом та передумовою планування виробничої діяльності, є важливою частиною функціоналу маркетингу, оскільки дає можливість визначати оптимальну виробничу програму. При цьому найбільш доцільним здається укладання програм для кожного окремого виду товарів. У цьому випадку для кожного виду продукції розробляються власні програми, в яких робиться спроба передбачити всі виробничо-господарські та організаційно-управлінські заходи, необхідні для можливо більш тривалого підтримання конкурентоспроможного портфеля продукції підприємства. При цьому необхідним є поточний контроль за фазою життєвого циклу, в якій знаходиться кожен товар з асортиментного набору. На кожному етапі життєвого циклу товару виникають характерні проблеми в просуванні товару на ринку, тому маркетингові програми і пов'язані з ними витрати повинні враховувати специфіку окремих фаз життєвого циклу. Так, наприклад, коли товар вийшов на стадію насичення, необхідно, поряд з чітким контролем витрат по цьому товару, почати підготовку програми поступового виведення товару з асортименту, щоб застосувати її з початком фази спаду.

Таким чином, основною задачею проведення асортиментної політики, заснованої на оперативній маркетинговій програмі, є комплексне виявлення тих видів продукції, поєднання яких може забезпечити підприємству найбільш високий рівень прибутку, і орієнтація виробництва на випуск саме таких видів продукції. Через велику складність задачі, що виникає через наявність великої кількості різних факторів, які впливають на прибутковість, і їх складної взаємозв'язку, рішення зазвичай приймається на основі багатоваріантного аналізу, що здійснюється з використанням сучасного цифрового інструментарію та програмних засобів. Таке рішення зазвичай містить кілька альтернативних перспективних варіантів формування випускаемого асортименту, щоб існувала база для здійснення зворотного зв'язку між збутом і виробництвом: якщо з якихось причин один варіант асортиментного набору є незадовільним, слід переходити до реалізації іншого варіанту. Загалом ця послідовність дій відображає процес управління асортиментною політикою

підприємства: вибір варіанту рішення з набору альтернативних на основі певного критерію. Для організації системи управлінського обліку доцільно: забезпечити класифікацію асортименту та витрат на виробництво і збут відповідно до основоположних принципів, закладених в основу замовленої інформації; впровадити інспекцію всіх виробничих підрозділів з метою визначення структури і механізму формування витрат, а також оцінки їх доцільності та обґрунтованості; створити облікову аналітичну базу даних, в якій застосовувалися б зазначені вище принципи.

Висновки. Результати дослідження засвідчили важливість комплексного підходу до управління асортиментною політикою підприємства, яка складається з сукупності оперативних та стратегічних завдань. Ефективне управління асортиментом не обмежується лише початковим просуванням товарів на ринку, а включає постійну роботу над вдосконаленням продукції, оптимізацією витрат, пошуком нових каналів збуту та розширенням клієнтської бази. Керівництво підприємства повинно зосереджувати свої зусилля не тільки на оперативному управлінні, але й на розробці стратегічних програм для формування конкурентоспроможного асортименту. У зв'язку з цим доцільно розділяти управлінські контури для оперативних і стратегічних задач, забезпечуючи тісну інтеграцію між ними для досягнення оптимальних результатів. Важливим етапом у формуванні ефективної асортиментної політики є визначення пріоритетів інноваційних змін у продуктах, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність на ринку в умовах швидких змін. Врахування життєвого циклу товарів є критичним для управління асортиментом, оскільки на різних етапах життєвого циклу товарів виникають специфічні проблеми, які потребують відповідних маркетингових та управлінських рішень. Це передбачає, зокрема, підготовку планів щодо виведення товарів з асортименту на фазі спаду попиту та адаптацію виробничих процесів до змін ринкових умов.

Досягнення успіху у формуванні асортименту потребує тісної взаємодії між маркетинговими та виробничими підрозділами підприємства, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в ринковій ситуації та коригувати стратегію розвитку продукції. Стратегічний маркетинг має забезпечити не тільки розробку нових продуктів, а й підтримку ефективної взаємодії з іншими функціональними підрозділами для своєчасного впровадження інновацій. Управління асортиментом підприємства повинно бути підкріплене науково обґрунтованими рішеннями, що приймаються на основі багатоваріантного аналізу. Використання сучасних цифрових інструментів та програмних засобів для аналізу ринку дозволяє значно підвищити точність прогнозів і вибір оптимальних варіантів формування асортименту.

З огляду на значення ефективного управління асортиментом, рекомендується створення системи управлінського обліку, яка забезпечить класифікацію асортименту та витрат на виробництво і збут, а також надасть можливість здійснювати інспекцію всіх виробничих підрозділів для визначення механізму формування витрат та їх оцінки.

Напрямки подальших досліджень будуть пов'язані із розробкою методичних аспектів моделювання ринкового потенціалу інноваційних змін в контексті формування асортиментної політики підприємства.

1. Хамініч С.Ю., Сокол П.М., Чубакова А.А. Формування асортиментної політики суб'єкта господарювання у сучасних умовах. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 53. С. 129-134.
2. Чорна Л.О., Швед В.В., Андрищенко М.П. Сутність товарного асортименту та його види. Бізнес-навігатор. 2024. №74. С. 203-207
3. BoYow-Thies S., Hofmann-Stulting C., Jochims H. Data-driven Marketing. Insights aus Wissenschaft und Praxis. Hamburg: Springer Gabler, 2020. 313 p.
4. Hollensen S. Marketing Management: A Relationship Approach. London: Financial Times Prentice Hall, 2010. 697 p.
5. Kingsnorth S. Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing. London: KoganPage, 2016. 339 p.
6. Kotler P., Lane K. Marketing Management. London: Prentice Hall, 2011. 812 p.
7. Ramaswami S., Strivastava R., Bhargava M. Market-based capabilities and financial performance of firms: insight into marketing's contribution to firm value. Journal of the Academy of Marketing Science. 2009. Vol. 37. Pp. 97-116
8. Tzeng G.H., Huang J.J. Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications. Berlin: CRC Press, 2011. 350 p.
9. Walden D.D., Roedler G.J., Forsberg K.J., Shortell T.M. Systems engineering handbook. A guide for system life cycle processes and activities. New Jersey: John Wiley & Sons, 2015. 305 p.

1. Khaminhch S.YU., Sokol P.M., Chubakova A.A. (2020) Formirovaniye assortimentnoy politicheskoy sub"yekta gospodstvuyushchikh printsipov v mestnykh umakh [Formation of an assortment political subject of dominant principles in local minds]. Prichernomorskiye ekonomicheskkiye issledovaniya. Vip. 53. S. 129-134. (in Ukrainian)
2. Chorna L.O., Shved V.V., Andryushchenko M.P. (2024) Sutochnaya sortirovka tovara i yego vid [Daily sorting of goods and their type]. Biznes-navigator. №74. S. 203-207 (in Ukrainian)
3. BoYow-Thies S., Hofmann-Stulting C., Jochims H. (2020) Data-driven Marketing. Insights aus Wissenschaft und Praxis. Hamburg: Springer Gabler. 313 p.
4. Hollensen S. (2010) Marketing Management: A Relationship Approach. London: Financial Times Prentice Hall. 697 p.
5. Kingsnorth S. (2016) Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing. London: KoganPage. 339 p.
6. Kotler P., Lane K. (2011) Marketing Management. London: Prentice Hall. 812 p.
7. Ramaswami S., Strivastava R., Bhargava M. (2009) Market-based capabilities and financial performance of firms: insight into marketing's contribution to firm value. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 37. Pp. 97-116
8. Tzeng G.H., Huang J.J. (2011) Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications. Berlin: CRC Press. 350 p.
9. Walden D.D., Roedler G.J., Forsberg K.J., Shortell T.M. (2015) Systems engineering handbook. A guide for system life cycle processes and activities. New Jersey: John Wiley & Sons. 305 p.