

## **СУТЬ І ЗМІСТ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТІЙНИЙ БАЗИС**

**Н.М. Смольнякова, А.М. Волосов**

*Досліджено та систематизовано сучасні наукові підходи до трактування суті асортиментної політики торговельних підприємств за чотирма напрямками. Виокремлено комплексний підхід до визначення її змісту та обґрунтовано доцільність доповнення його такою сутнісною характеристикою, як збалансованість цілей відносно зацікавлених сторін.*

***Ключові слова:** асортиментна політика, торгівля, концепція, систематизація, управління асортиментом, комплексний підхід.*

## **СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ: ПОНЯТИЙНЫЙ БАЗИС**

**Н.Н. Смольнякова, А.М. Волосов**

*Исследованы и систематизированы современные научные подходы к трактовке сущности понятия асортиментной политики торговых предприятий по четырем направлениям. Выделен комплексный подход к определению ее содержания и обоснована целесообразность дополнения его такой сущностной характеристикой, как сбалансированность целей относительно заинтересованных сторон.*

***Ключевые слова:** асортиментная политика, торговля, концепция, систематизация, управление асортиментом, комплексный подход.*

## **THE ESSENCE AND CONTENT OF THE ASSORTMENT POLICY OF TRADE ENTERPRISE: A CONCEPTUAL BASIS**

**N. Smolnyakova, A. Volosov**

*The importance of trade enterprises assortment policy orientation to meeting customers' needs necessitates determining approaches to assessing its effectiveness according to this orientation. The theoretical basis of these problems solving is understanding of assortment policy content and essence of its effectiveness.*

*There are four main areas of approaches differentiation to defining the essence of the concept «assortment policy». The first area characterizes assortment policy as the system of principles, rules or views on the assortment formation and*

*development. Under the second orientation assortment policy is developed through the assortment formation process. The third approach characterizes the assortment policy as set of measures for assortment management. The fourth approach suggests considering assortment policy as composite category. All of them have certain disadvantages.*

*We consider that the assortment policy is course of actions to manage the trade assortment. This course of actions includes specification of strategic objective and current tasks; balance between all interested parties (customer, competitor, enterprise); development and substantiation of means, methods and forms of strategic objective achieving; definition of real resources providing of plan implementation.*

*The proposed addition for the purposes balancing is an important aspect, which should be taken into account during the development of assortment policy, since there are certain contradictions between some of the objectives. Thus, the implementation of the objectives which are aimed at the buyer may not be the same as the aim of the enterprise to get maximize profit.*

*The reaction to the actions of competitors with the aim of maintaining or improving the market situation may also be in conflict with the desire to increase profit. The preferential orientation of the enterprise for realization of any one objective can cause mediocre or negative results for other objectives.*

*The proposed definition reflects the content of assortment policy and corresponds, in our opinion, to the main principles of management science. It points to the objectives according to level and periods of implementation; selection of targeted means of assortment management; determine the need of resource support for the objectives implementation.*

**Keywords:** *assortment policy, trade, concept, classification, assortment management, complex approach.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** За будь-яких умов та етапів економічного розвитку асортимент товарів є одним із найважливіших об'єктів управління торговельних підприємств. Це пояснюється функціональним призначенням торгівлі як форми товарного обігу та виду економічної діяльності, основними функціями якої є реалізація споживчої вартості (доведення товарів до споживачів) і реалізація вартості (обмін товарів на гроші). Тобто діяльність торговельних підприємств передусім пов'язана з формуванням та управлінням певним асортиментом, що забезпечується розробкою та реалізацією ефективної асортиментної політики. Відповідно, від дієвого управління асортиментом, успіхів в його реалізації залежать поточні та майбутні результати діяльності, отримання прибутку, забезпечення та підтримання необхідного рівня конкурентоспроможності та довгострокового існування.

Функціональне призначення торговельної галузі зумовлює також необхідність забезпечення відповідності асортименту потребам і запитам споживачів. Тільки привабливість асортименту для

споживачів забезпечить функціонування підприємства на ринку. За умов високої невизначеності діяльність із управління асортиментом не повинна зводитися до простого формування його структури з урахуванням змін, що відбуваються. Необхідно не тільки адекватно реагувати на зміни, а й запроваджувати заходи з управління такими змінами на основі науково обґрунтованих процедур їх передбачення, регулювання та пристосування до цілей, тобто здійснювати реалізацію асортиментної політики. Отже, асортиментна політика є центральною складовою всієї управлінської діяльності торговельного підприємства.

Підґрунтям дієвої асортиментної політики є теоретичні положення щодо її суті та змісту, розуміння яких стане основою вирішення зазначених проблем та запорукою успіху на ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню проблем асортиментної політики присвячені праці багатьох учених, зокрема: Б. Бермана, Дж. Еванса, Л. Вейтца, В. Снегірьової, А.А. Мазаракі, Л.О. Лігоненко, Л.В. Балабанової, М.Б. Павлової, Н.О. Власової та ін. Їх огляд свідчить про те, що сучасні науковці ще не визначилися із суттю основних понять цього напрямку діяльності торговельних підприємств. Серед основних теоретико-методологічних питань, які мають дискусійний, полемічний характер і широкий діапазон підходів із боку сучасних науковців, є трактування суті асортиментної політики, визначення її змісту. Відсутність єдиного тлумачення суті асортиментної політики, зведення її змісту деякими вченими до вирішення завдань формування асортименту або окремих аспектів управління ним зумовлює значущість досліджень у цьому напрямку для розробки теоретичної основи формування та реалізації асортиментної політики торговельних підприємств.

**Метою статті** є уточнення змісту поняття «асортиментна політика» торговельних підприємств на основі вивчення та систематизації підходів до його трактування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Значущість спрямування асортиментної політики торговельних підприємств на задоволення потреб споживачів зумовлює необхідність визначення підходів до оцінки її ефективності за цим напрямком. Теоретичною базою вирішення цих питань є розуміння змісту асортиментної політики та суті її ефективності.

Огляд наукової літератури стосовно визначень суті асортиментної політики показав відсутність серед науковців єдиного підходу до трактування змісту цього поняття. Одні автори [1–4] розглядають асортиментну політику як комплекс правил і принципів, на які спираються підприємства під час формування асортименту, тобто ототожнюють її з асортиментною концепцією. Інші [5–13] звужують зміст асортиментної політики до формування асортименту.

Група авторів [14–17] характеризує асортиментну політику як комплекс заходів не тільки з формування, а й з управління асортиментом.

Існують також думки щодо комплексного характеру асортиментної політики [18–21], яка має цілеспрямований характер і передбачає заходи з управління асортиментом.

Можна виокремити чотири основні напрями розмежування підходів до визначення суті поняття «асортиментна політика» (табл.).

Таблиця

**Основні підходи до визначення поняття «асортиментна політика»**

Автор	Визначення	Характеристика
1	2	3
<b>Асортиментна політика як система принципів і правил</b>		
О.М. Азарян [1], В.В. Снегірьова [2]	Асортиментна політика – наявність заздалегідь обміркованих принципів, завдяки яким забезпечувалась би послідовність рішень та заходів в сфері формування асортименту	Ототожнюють асортиментну політику з асортиментною концепцією,
А.П. Ковальов, О.Г. Сорокіна [3]	Асортиментна політика – це певний комплекс правил і принципів, якими керується підприємство під час формування асортименту	зводючи її тільки до визначення правил з формування та розвитку асортименту.
А.Н. Міщенко [4]	Асортиментна політика – це система поглядів на розвиток асортименту	Не враховують заходи з реалізації
<b>Асортиментна політика як процес формування асортименту</b>		
І.Н. Герчікова [5]	Асортиментна політика передбачає рішення проблеми вибору номенклатури продукції та її оптимізацію	Звужують зміст асортиментної політики до
Л.Л. Данілова [6]	Зміст асортиментної політики полягає в тому, щоб у даний момент часу набір товарів, який пропонується підприємством, оптимально відповідав потребам споживачів	процесу формування асортименту, іноді до організаційного
В.В. Зотов [7]	Асортиментна політика – процес формування оптимальної структури асортименту організацій різних форм власності та галузевої орієнтації	аспекту

Продовження табл.

1	2	3
Л.Б. Міротін [8]	Асортиментна політика – цілі, завдання та основні напрямки формування асортименту	Розширюють зміст
С.А. Ніколаєва [9]	Асортиментна політика – цілі завдання та основні напрямки формування асортименту, що визначаються керівництвом підприємства	асортиментної політики порівняно з попередніми вченими, підкреслюючи її цілеспрямований характер
В.О. Алексунін [10]	Асортиментна політика – визначення або-ру товарних груп, видів і різновидів товарів, найбільш бажаних для успішної роботи на ринку, та таких, що забезпечують економічну ефективність діяльності фірми в цілому	Зміст асортиментної політики розкривається також через процес
А.М. Асаул [11]	Асортиментна політика – визначення набору асортиментних груп, найбільш бажаного з точки зору забезпечення економічної ефективності діяльності комерційної організації в стратегічному періоді	формування асортименту з метою забезпечення ефективності
О.Г. Минаєва [12]	Асортиментна політика – система заходів з визначення певного набору товарних груп, найбільш бажаних для успішної роботи на ринку, що забезпечують економічну ефективність фірми загалом	діяльності підприємств. Не враховуються інші цільові орієнтири
Р.Б. Ноздрьова, Л.І. Цигічко [13]	Асортиментна політика – система заходів з визначення набору товарних груп, найбільш бажаних для успішної роботи на ринку, що забезпечують економічну ефективність фірми загалом	
<b>Асортиментна політика як комплекс заходів з управління асортиментом</b>		
В.А. Афанасьєв [14]	Асортиментна політика полягає у виробленні (відповідно до цілей підприємства) і реалізації рішень стосовно номенклатури (найменувань) продукції, що виробляється, різноманіття асортименту одного найменування, необхідності розширення асортименту, який виробляється	Наголошено на управлінському аспекті асортиментної політики, однак відсутня будь-яка цільова
Л.Я. Баранова, О.І. Левін [15]	Асортиментна політика – це економічна політика у сфері розвитку, удосконалення й оновлення асортименту	орієнтація
Ш.В. Опельбаум [16]	Асортиментна політика – це система поглядів і комплекс заходів із управління товарним асортиментом	

Продовження табл.

1	2	3
М.Б. Павлова [17]	Асортиментна політика – це комплекс заходів, спрямованих на формування асортименту й управління ним	
Асортиментна політика як комплексна категорія		
А.В. Баєв [18]	Асортиментна політика – політика, суть якої полягає у визначенні номенклатури виробництва та реалізації товарів, продукції з урахуванням власних можливостей, можливостей постачальників і партнерів, потреб ринку, ступеня ризику, сезонності попиту, кон'юнктури й динаміки цін	Комплексний системний погляд на асортиментну політику, який поєднує цілі, завдання та заходи їх реалізації
Д.І. Баркан [19]	Асортиментна політика – інструмент реалізації стратегічних і тактичних цілей відповідно до етапів здійснення цих цілей	
Н.О. Власова [20]	Асортиментна політика – це курс дій із управління торговим асортиментом, що передбачає уточнення та конкретизацію стратегічної мети й поточних завдань; розробку та обґрунтування засобів, методів і форм діяльності з їх досягнення; визначення реального ресурсного забезпечення реалізації плану	
А.А. Мазаракі, Н.М. Ушакова [21]	Асортиментна політика – політика з підбору до реалізації окремих видів і різновидів товарів, планування та регулювання асортиментної структури товарообороту	

За першим напрямом учені характеризують асортиментну політику як систему принципів, правил або поглядів на формування або розвиток асортименту. І хоча в цих визначеннях підкреслено системний характер асортиментної політики, ми не згодні з тим, що вона являє собою комплекс певних правил або принципів.

Така думка базується на теоретико-методологічних положеннях управлінського процесу на підприємствах.

Згідно з ними концепція – це система поглядів, те чи інше розуміння явищ, процесів [22]; єдиний визначальний задум [23]. У концепції визначаються основні напрями розвитку підприємства, містяться базові припущення та орієнтири, що використовуються під час розробки дерева цілей і стратегій як за змістом, так і у функціональному розрізі [24; 25]. Тому вважаємо, що визначення асортиментної політики, які наведені за першим напрямом, відбивають зміст асортиментної концепції, а не політики. У той же час

П.С. Зав'ялов визначає асортиментну концепцію як побудову оптимальної асортиментної структури, товарної переваги, які враховують, з одного боку, споживацькі вимоги певних сегментів, а з іншого, необхідність раціонального використання підприємством ресурсів із метою зниження витрат [26]. Такої ж думки дотримуються Ф.М. Алескеров та О.М. Яровиков [27]. Але, на нашу думку, ці визначення більше відповідають змісту асортиментної політики.

У межах другого напрямку суть асортиментної політики розкривається через процес формування асортименту. Можна виокремити декілька підходів, що відрізняються ступенем деталізації змісту цього поняття, а саме:

а) суть асортиментної політики, на думку І.Н. Герчікової, В.В. Зотова, полягає у виборі та формуванні асортименту [5; 7]. Л.Л. Данілова звужує зміст асортиментної політики до організаційного аспекту формування асортименту, хоча й акцентує увагу на необхідності відповідності асортименту потребам споживачів;

б) асортиментна політика характеризується як цілі, завдання та основні напрямки формування асортименту [8; 9]. Ці визначення розширюють трактування змісту асортиментної політики, акцентуючи увагу на таких аспектах, як цілеспрямованість і визначення напрямів їх реалізації. Однак відсутність конкретизації цілей та особливостей їх побудови ускладнює розуміння суті асортиментної політики та визначення необхідного результату її реалізації, що може відбитися на кінцевій ефективності;

в) третя група економістів [10–13], характеризуючи асортиментну політику як визначення набору асортиментних груп, вказує на те, що ці набори повинні бути найбільш прийнятними для забезпечення ефективної діяльності підприємства на ринку. У цих визначеннях конкретизовано зміст асортиментної політики з точки зору її спрямування на реалізацію цілі ефективної діяльності. У той же час вважаємо, що неврахування потреб споживачів може негативно відбитися на результатах самого підприємства.

Такі вчені, як Л.Я. Баранова, М.Б. Павлова, Ш.В. Опельбаум та В.А. Афанасьєв вважають, що асортиментна політика вирішує завдання формування та управління асортиментом. Важливим у цих визначеннях є акцент на управлінському аспекті, що відповідає теорії управління, згідно з якою політика встановлює її орієнтири та пояснює, яким чином повинні бути досягнуті цілі [28]. Однак необхідно зауважити, що в цих визначеннях відсутня цільова орієнтація асортиментної політики. З іншого боку, трактування цими науковцями не містять цільової орієнтації асортиментної політики, що

ускладнює розуміння її змісту, блокує процеси розробки стратегії та тактики підприємства. На нашу думку, у наведених формулюваннях ігнорується необхідність досягнення в майбутньому бажаного стану підприємства, що суперечить методології процесу управління, вихідним моментом якого є цілеполягання.

Більш змістовно сутність асортиментної політики розкривають визначення, які надані авторами за четвертим напрямом. Так, А.В. Баєв характеризує асортиментну політику як визначення номенклатури виробництва та реалізації товарів, продукції з урахуванням зовнішніх чинників і внутрішніх можливостей підприємства, деталізуючи їх [18].

Комплексну характеристику асортиментної політики надано Д.І. Барканом, в якій наголошено на вирішенні за допомогою асортименту стратегічних і тактичних завдань, а також поетапній їх реалізації [19].

Певний інтерес викликає конкретизована позиція Н.М. Ушакової та А.А. Мазаракі, яка дозволяє зрозуміти стратегічні (регулювання асортиментної структури товарообороту), тактичні (поточне планування асортиментної структури товарообороту) і оперативні (формування асортименту) завдання асортиментної політики [21].

Найбільш повне та системне визначення асортиментної політики, на нашу думку, надано Н.О. Власовою, Н.С. Краснокутською, які характеризують її як курс дій з управління торговим асортиментом, що передбачає уточнення та конкретизацію стратегічної мети та поточних завдань; розробку та обґрунтування засобів, методів і форм діяльності з їх досягнення; визначення реального ресурсного забезпечення реалізації плану [20].

Разом із тим вважаємо за доцільне внести невелике доповнення щодо конкретизації та збалансованості цілей асортиментної політики. Відповідно, асортиментну політику можна визначити як курс дій з управління торговим асортиментом, що передбачає конкретизацію стратегічної мети та поточних завдань, їх збалансованість відносно зацікавлених сторін (покупець, конкурент, підприємство); розробку та обґрунтування засобів, методів і форм діяльності з їх досягнення; визначення реального ресурсного забезпечення реалізації плану.

Запропоноване доповнення щодо збалансованості цілей є важливим аспектом, що потребує урахування під час розробки асортиментної політики, оскільки між деякими цілями існують певні протиріччя. Так, реалізація цілей, орієнтованих на покупця, може не збігатися із ціллю підприємства отримати максимальний прибуток. Реакція на дії конкурентів з метою збереження або поліпшення



становища на ринку може також вступати в протиріччя з бажанням підвищення прибутку. Переважна орієнтація підприємства на реалізацію будь-якої однієї цілі може привести до посередніх або негативних результатів за іншими цілями.

**Висновки.** Наведене визначення, як і те, що взято за основу, комплексно відбиває зміст асортиментної політики та відповідає, на нашу думку, основним положенням управлінської науки, а саме вказує на:

- цілі за рівнем і періодом реалізації;
- вибір цілеспрямованих засобів із управління асортиментом;
- визначення необхідності ресурсного забезпечення для реалізації цілей.

Отже, розкриття змісту поняття асортиментної політики торговельного підприємства є теоретичним підґрунтям і методологічною основою її формування й реалізації.

#### Список джерел інформації / References

1. Маркетинг: принципы и функции / под ред. Е. М. Азарян. – К. : МЦВО Министерства образования Украины : НВФ «Студцентр», 2000. – 320 с. Azaryan, H. (2000), *Marketing: principles and functions* [Marketing: principy i funkziy], Studtsentr, Kyiv, 320 p.

2. Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям / В. Снегирева. – СПб. : Питер, 2005. – 416 с.

Snegireva, V. (2005), *Retail store. Management an assortment on commodity categories* [Roznychny magazin. Upravlenie assortimentom po kategoriyam], Piter, St. Petersburg, 416 p.

3. Ковалев А. П. Ассортиментная и инновационная политика конвертируемого предприятия / А. П. Ковалев, О. Г. Сорокина // Экономическая безопасность и инновационная политика (страна, регион, фирма) / под ред. Е. А. Олейникова. – М. : РЭА им. Г.В. Плеханова, 1993. – С. 328.

Kovalev, A.P., Sorokina, O.G., (1993), "The assortment and innovation policy of convertible enterprise", *Economic security and innovation policy (country, region, company)* ["Assortimentnaya i innovatsionnaya politika konversiruemogo predpriyatiya", Ekonomicheskaya bezopasnost i innovatsionnaya politika (strana, region, firma) / pod red. E.A. Oleynikova], REA im. G.V. Plehanova, Moscow, 328 p.

4. Сви́дерский В. П. Формирование рыночного ассортимента и ассортиментной политики / В. П. Сви́дерский, А. Н. Мищенко // Вісник ХДЕУ. – Х. : ХДЕУ, 1998. – № 4. – С. 30–33.

Svidersky, V.A., Mishchenko, A.N. (1998), "Formation of a market range and assortment policy", *Bulletin of the Kharkov State Economic Univ.* ["Formiroavanie rinochnogo assortimenta i assortimentnoy politiki", Visnyk KhDEU], KhSEU, Kharkov, Is. 4, pp. 30-33.

5. Герчи́кова И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчи́кова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 512 с.

Gerchikova, I.N. (2011), *Management [Menedzhment]*, UNITY-DANA, Moscow, 512 p.

6. Данилова Л. Л. Оптимізація асортиментної політики вітчизняних торговельних підприємств / Л. Л. Данилова // Вісник ДонДУЕТ. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2001. – № 4 (21). – С. 192–196.

Danilova, L.L. (2001), "Optimization of assortment policy of domestic trade enterprises", *Bulletin of the Donets'k State University of Economics and Trade* ["Optymizatsiya asortymentnoyi polityky vitchyznyanykh torhovel'nykh pidpryyemstv", *Visnyk DonDUET*], DonDUET, Donets'k, No. 4 (21), pp. 192-196.

7. Зотов В. В. Ассортиментная политика фирмы : учеб.-практ. пособие / В. В. Зотов. – М. : Эксмо, 2006. – 240 с.

Zotov, V.V. (2006), *The assortment of the company policy: teaching practical manual* [Assortimentnaya politika firmy: uchebno-metodicheskoe posobie], Eksmo, Moscow, 240 p.

8. Миротин Л. Б. Логистика для предприятия: основные понятия, положения и процедуры / Л. Б. Миротин, Ы. Э. Ташбаев. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 252 с.

Mirotin, L.B., Tashbaev, Y.E. (2002), *Logistics for the company: the basic concepts, regulations and procedures* [Logistica dlya predpriyatiya: osnovnyye ponyatiya, polozheniya i protsedury], INFRA-M, Moscow, 252 p.

9. Николаева С. А. Особенности учета затрат в условиях рынка: система «директ-костинг»: теория и практика / С. А. Николаева. – М. : Финансы и статистика, 1993. – 128 с.

Nikolaeva, S.A. (1993), *Features of accounting of costs in market conditions: the system of "direct costing": Theory and Practice* [Osobennosti ucheta zatrat v usloviyah rynka: sistema direkt-kosting: teoriya i praktika], Finances and Statistics, Moscow, 128 p.

10. Алексунин В. А. Маркетинг : учебник / В. А. Алексунин. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Дашков и Ко, 2012. – 306 с.

Aleksunin, V.A., (2012), *Marketing [Marketing]*, Dashkov&K<sup>o</sup>, Moscow, 306 p.

11. Асаул А. Н. Организация предпринимательской деятельности : учебник / А. Н. Асаул. – СПб. : АНО ИПЭВ, 2009. – 336 с.

Asaul, A.N. (2009), *Organization of business activities* [Organizatsiya predprinimatel'skoy deyatelnosti], ANO IPEV, St. Petersburg, 336 p.

12. Минаева Е. Г. Инновационные механизмы формирования оптимального производственного ассортимента предприятий швейной промышленности : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Е. Г. Минаева. – Орел, 2003. – 20 с.

Minaeva, E.G. (2003), *Innovative mechanisms for the formation of optimal product range clothing industry enterprises: Author's thesis* [Innovatsionnyey mehanizmy formirovaniya optimal'nogo proizvodstvennogo assortimenta predpriyatiy shveynoy promyshlennosti: avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk], Oryol, 20 p.

13. Ноздрева Р. Б. Маркетинг: как побеждать на рынке / Р. Б. Ноздрева, Л. И. Цыгичко. – М. : Финансы и статистика, 1991. – 304 с.

Nozdryova, R.B., Tsygichko L.I. (1991), *Marketing: how to win in the market [Marketing: kak pobezhdat' na rynke]*, Finances and Statistics, Moscow, 304 p.

14. Афанасьев В. А. Маркетинг в управлении ассортиментом продукции предприятия / В. А. Афанасьев, И. В. Сорокин, О. В. Апыхтин // Кожевенно-обувная промышленность. – 1994. – № 3–4. – С. 24–27.

Afanasyev, V.A., Sorokin, I.V., Apyhtin O.V. (1994), "Marketing in the range of management of enterprise" ["Marketing v upravlenii assortimentom predpriyatiya"], *Leather and footwear industry*, No. 3–4, pp. 24–27.

15. Баранова Л. Я. Потребности, доходы, потребление. Экономический словарь-справочник / Л. Я. Баранова, А. И. Левин. – М. : Экономика, 1988. – 352 с.

Baranova, L.Y., Levine A.I. (1988), *Needs, income, consumption. Economic Dictionary catalog [Potrebnosti, dohody, potrebleniye. Ekonomicheskii slovar-spravochnik]*, Economics, Moscow, 352 p.

16. Опельбаум Ш. В. Организация советской кооперативной торговли : учебник / Ш. В. Опельбаум. – М. : Экономика, 1974. – 375 с.

Opelbaum, Sh.V. (1974), *Organization of Soviet Cooperative Trade [Organizatsiya sovetskoy kooperativnoy trgovli]*, Economics, Moscow, 375 p.

17. Павлова М. Б. Ассортиментна політика на роздрібних торговельних підприємствах / М. Б. Павлова // Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. праць. – Львів : Львівська комерційна академія, 2014. – Вип. 16. – С. 70–72.

Pavlova, M.B. (2014), "Assortment policy of retail trade enterprises", *Trade, commerce, business: Coll. sciences. works* ["Asortymentna polityka na rozdribnykh torhovel'nykh pidpryyemstvakh"], *Torhivlya, komertsiya, pidpryyemnytstvo: Sb. nauk. praz'*, Lviv Academy of Commerce, L'viv, Vol. 16, pp. 70–72.

18. Баев А. В. Совершенствование методов экономической оценки ассортиментной политики нефтеперерабатывающего предприятия : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А. В. Баев. – Уфа, 2005. – 20 с.

Baev, A.V. (2005), *Improving the methods of economic evaluation assortment policy refinery: Author's thesis [Sovershenstvovaniye metodov ekonomicheskoy otsenki assortimentnoy polityki neftepererabatyvayushogo predpriyatiya: avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk]*, Ufa, 20 p.

19. Барка Д. И. Маркетинг для всех. Беседы для начинающих / Д. И. Баркан. – Ленинград : Культ-информ-пресс ; Санкт-Петербург : Человек, 1991. – 256 с.

Barkan, D.I. (1991), *Marketing for everyone. Conversations for Beginners [Marketing dlya vseh. Besedy dlya nachinayushih]*, Cult-inform press, Leningrad; Man, St. Petersburg, 256 p.

20. Формування асортиментної політики підприємства роздрібної торгівлі : монографія / Н. О. Власова, Н. С. Краснокутська, Н. М. Смольнякова, О. А. Круглова, Л. І. Безгінова, Т. С. Мазепа. – Харків : ХДУХТ, 2009. – 189 с.

Vlasova, N.O., Krasnocuts'ka, N.S., Smolnyakova, N.M., Bezginova, L.I., Mazepa, T.S (2009), *Formation of assortment politics retailers: monograph [Formuvannya asortymentnoyi polityky pidpryyemstva rozdribnoyi torhivlyi]*, HDUHT, Kharkiv, 189 p.

21. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства: підручник / А. А. Мазаракі ; під ред. Н. М. Ушакової. – К. : Хрещатик, 1999. – 800 с.

Mazaraki, A.A. (1999), *Economy trading enterprise* [*Ekonomica torhovel'nogo pidpryyemstva*], Khreshchatyk, Kyiv, 800 p.

22. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. – М. : Институт новой экономики, 1997. – 942 с.

Azrylyyan, A.N. (1997), *Large Economic dictionary* [*Bol'shoy ekonomicheskii slovar'*], Institute Novaya Economy, Moscow, 942 p.

23. Економічна енциклопедія. У 3-х т. Т. 2 / редкол. : С. В. Мочерний [та ін.]. – К. : Академія, 2001. – 848 с.

Mocherny, S.V. (2001), *Economic Encyclopedia* [*Ekonomichna entsyklopediya*], Academy, Kyiv, 848 p.

24. Карпов А. Е. Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса / А. Е. Карпов. – М. : Результат и качество, 2005. – 512 с.

Karpov, A.E. (2005), *Strategic management and effective development of business* [*Stratehicheskoe upravleniye i effektivnoe razvitie biznesa*], Output and Quality, Moscow, 512 p.

25. Pearson G. (1990), *Strategic Thinking*, Prentice Hall, United Kingdom, 263 p.

26. Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах / П. С. Завьялов. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 496 с.

Zavyalov, P.S. (2002), *Marketing schemes, diagrams, tables* [*Marketing v shemah, risunkah, tablitsah*], INFRA-M, Moscow, 496 p.

27. Алескеров Ф. Н. Ассортимент и качество товаров: управление в регионе / Ф. Н. Алескеров, А. Н. Яровиков. – Баку : Азернешр, 1989. – 176 с.

Aleskerov, F.N., Yarovikov, A.N. (1989), *The range and quality of the goods: the management in the region* [*Asortiment i kachestvo tovarov: upravleniye v regione*], Azerneshr, Baku, 176 p.

28. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

Shershnova, Z.E. (2004), *Strategic management* [*Strategichne upravlinnya*], KNEU, Kyiv, 699 p.

**Смольнякова Наталія Миколаївна**, канд. екон. наук, доц., кафедра економіки підприємств харчування та торгівлі, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: 0973177290; e-mail: n.smolnyakova@hduht.edu.ua.

**Смольнякова Наталья Николаевна**, канд. экон. наук, доц., кафедра экономики предприятий питания и торговли, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: 0973177290; e-mail: n.smolnyakova@hduht.edu.ua.

**Smolnyakova Nataliya**, Ph.D. (Economics), assoc. professor Department of Economics of Food Technology and Trade Enterprises, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivs'ka str., 333, Kharkiv, 61051, Ukraine. Tel.: 0973177290; e-mail: n.smolnyakova@hduht.edu.ua.

**Волосов Анатолий Михайлович**, ст. викл., кафедра економіки підприємств харчування та торгівлі, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: 0671580338; e-mail: a.volosov@hduht.edu.ua.

**Волосов Анатолий Михайлович**, ст. преп., кафедра економіки підприємств харчової та торгівлі, Харківський державний університет харчової та торгівлі. Адрес: ул. Ключковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: 0671580338; e-mail: a.volosov@hduht.edu.ua.

**Volosov Anatoly**, senior Lecturer, Department of Economics of Food Technology and Trade Enterprises, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivs'ka str., 333, Kharkiv, 61051, Ukraine. Tel.: 0671580338; e-mail: a.volosov@hduht.edu.ua.

*Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук, проф. М.В. Чорною.  
Отримано 01.04.2016. ХДУХТ, Харків.*

УДК 631.15

## **СИСТЕМНО-МАТРИЧНИЙ ДІАГНОСТИЧНИЙ АНАЛІЗ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ВНУТРІШНІ ГОСПОДАРСЬКІ ПРОЦЕСИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**І.В. Мілаш**

*Обґрунтовано методику системно-матричного діагностичного аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на внутрішні господарські процеси торговельних підприємств, що дозволяє розподілити повноваження ефективних дій, виявити невідповідності та розбіжності, визначити стратегію згладжування негативного впливу факторів зовнішнього середовища на внутрішньогосподарські процеси підприємств торгівлі з метою максимізації прибутку.*

**Ключові слова:** системно-матричний діагностичний аналіз, фактори зовнішнього середовища, внутрішні господарські процеси.

## **СИСТЕМНО-МАТРИЧНЫЙ ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА ВНУТРЕННИЕ ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ПРОЦЕССЫ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**И.В. Милаш**

*Обоснована методика системно-матричного діагностичного аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на внутрішні господарські процеси торговельних підприємств, що дозволяє розподілити повноваження ефективних дій, виявити невідповідності та розбіжності, визначити стратегію згладжування негативного впливу факторів зовнішнього середовища на внутрішньогосподарські процеси підприємств торгівлі з метою максимізації прибутку.*

---

© Мілаш І.В., 2016