

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Лаврентьєва Людмила Сергіївна

УДК 658.628:621.002.6

УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ І ПАРАМЕТРАМИ ПРОДУКЦІЇ  
У РИНКОВИХ УМОВАХ

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Харків - 2008

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі економіки і маркетингу Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник** доктор економічних наук, професор  
**Яковлєв Анатолій Іванович**,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»,  
завідувач кафедри економіки та маркетингу.

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**Ілляшенко Сергій Миколайович**,  
Сумський державний університет,  
завідувач кафедри маркетингу;

кандидат економічних наук, доцент  
**Щербак Валерія Геннадіївна**,  
Харківський національний економічний  
університет, доцент кафедри економіки  
та маркетингу.

Захист відбудеться «27» травня 2009 р. о 13 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 64.050.02 у Національному технічному університеті «Харківський політехнічний інститут» за адресою: 61002, м. Харків, вул. Фрунзе, 21, корпус У1, ауд. 1001.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» за адресою: 61002, м. Харків, вул. Фрунзе, 21.

Автореферат розісланий «24» квітня 2009 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради

Максименко Я. А.

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Підприємства машинобудування в сучасних умовах функціонують при нестабільній ринковій кон'юнктурі. Слабке фінансове становище підприємств-виробників, низька платоспроможність споживачів та невизначеність факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств ускладнюють досягнення належної якості продукції та є основними причинами зменшення обсягів виробництва та збуту продукції. За таких умов суттєво зростає роль асортиментної політики підприємств у створенні конкурентних переваг на ринку машинобудівної продукції. Тому в теперішній час особливої актуальності та практичної значущості набуває проблема управління асортиментом і параметрами продукції, оскільки за сучасних ринкових умов підприємства машинобудування мають потребу у визначенні пріоритетів асортиментної політики на базі теоретичних розробок та науково обґрунтованих методичних підходів до управління асортиментом і параметрами продукції.

Аналізу окремих частин розглянутої вище проблеми присвячені теоретичні й практичні дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених. Розробкою загальнотеоретичних аспектів стратегічного управління асортиментом продукції займалися такі зарубіжні вчені-економісти, як Аакер Д., Ансофф І., Друкер П., Котлер Ф., Кох Р., Ламбен Ж.-Ж., Метьюз Р., Стрікланд А. Дж., Томпсон А. А. Значний внесок у розвиток концепції стратегічного управління асортиментом продукції серед вітчизняних науковців зробили Вишневська О. В., Ілляшенко С. М., Михайлов В. С., Пономаренко В. С., Уткін Е. А., Шершньова З. Є. та ін. Дослідженню методології та практики управління виробництвом на машинобудівних підприємствах присвячені роботи таких відомих вітчизняних та російських науковців, як Барташов Л. В., Бобровников Г. М., Дембинський М. В., Євенко І. А., Забуга С., Завельський М. Г., Заруцька Т., Лепа М. М., Клебанов Г. І., Клейнер Г. Б., Кіперман Г. Я., Львов Д. С., Орлов П. А., Перерва П. Г., Пригожин Є. М., Разумов І. М., Разумов М. А., Савицька Г. В., Чистяков М. І., Яковлєв А. І. та ін. Вагомий внесок у теорію і практику визначення ступеня задоволеності споживачів параметрами продукції зробили вчені-економісти Блекуел Р. Д., Вебстер Ф., Влчек Р., Гришко С., Енджел Дж., Забродський В. А., Заруба В. Я., Кочкіна Н. Ю., Мальчиков В. В., Мініард П., Райко Д. В., Райсс М., Сведдлінг Д., Щербак В. Г. та ін. У роботах цих авторів розкривається сутність асортиментної політики підприємства, питання дослідження уподобань споживачів, а також ряд аспектів управління асортиментом продукції за ринкових умов.

Проблема управління асортиментом продукції є комплексною, оскільки вона пов'язана з управлінням виробництвом, інноваціями, маркетингом, фінансами та персоналом. Природа проблеми, що досліджується, вимагає уточнення причинно-наслідкових зв'язків між наведеними вище аспектами

управління, що дозволить сконцентрувати зусилля на аналізі та вирішенні питань, які сприятимуть удосконаленню управління асортиментом продукції. Недостатньо розробленими також залишаються теоретичні та методичні підходи до визначення ступеня задоволеності споживачів параметрами продукції з позиції концепції стратегічного управління. Реалізація концепції стратегічного управління на підприємствах обумовила необхідність перегляду економічного змісту основних понять у сфері управління асортиментом продукції. Таким чином, актуальність, недостатня наукова дослідженість проблеми обумовили вибір теми, мету і задачі дисертаційного дослідження, а також його теоретичну та методичну основу.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертацію виконано на кафедрі економіки і маркетингу Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» у межах держбюджетної теми МОН України «Розвиток теорії і методів вибору напрямів інновацій» (№ ДР 0106U001471), де здобувачем запропоновано методичний підхід до обґрунтування вибору напрямків інноваційного розвитку підприємств машинобудування.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дисертаційного дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних положень, методичних і практичних рекомендацій щодо управління асортиментом продукції, теоретико-методичному забезпеченні удосконалення параметрів продукції з позиції концепції стратегічного управління підприємствами машинобудування.

Поставлена мета зумовила вирішення таких завдань:

- обґрунтувати поняття "асортимент" та "асортиментна політика" з урахуванням особливостей концепції стратегічного управління машинобудівних підприємств;
- визначити фактори, які впливають на процес управління асортиментом і параметрами продукції підприємств машинобудування;
- запропонувати методичні засади класифікації асортименту продукції машинобудівних підприємств, які враховують ступінь задоволеності споживачів існуючими параметрами цієї продукції;
- запропонувати перспективний концептуальний підхід до управління асортиментом і параметрами продукції підприємств машинобудування;
- визначити особливості прогнозування обсягу продажів продукції підприємств машинобудування при управлінні асортиментом продукції в конкретних ринкових умовах;
- розробити методичний підхід до визначення перспективності стратегічних бізнес-одиниць машинобудівних підприємств за критеріями доцільності зміни параметрів продукції та рівня реалізації конкурентної стратегії підприємств машинобудування;
- визначити напрямки удосконалення управління асортиментом і параметрами продукції на машинобудівних підприємствах.

**Об'єкт дослідження** – процеси стратегічного управління асортиментом та параметрами продукції на підприємствах машинобудування.

**Предмет дослідження** – управління напрямками удосконалення параметрів та асортименту продукції підприємств машинобудування за динамічних умов господарювання.

**Методи дослідження.** Теоретичною основою та методичною базою дисертаційного дослідження виступають фундаментальні положення сучасної економічної теорії, теорії інвестування, наукові праці вітчизняних та зарубіжних фахівців. При вирішенні поставлених у роботі завдань використовувались загальнонаукові та спеціальні методи, а саме: узагальнення – для обґрунтування понять "асортимент" і "асортиментна політика" та визначення факторів, які впливають на процес управління асортиментом і параметрами продукції підприємств машинобудування; методи ABC-аналізу та сумісного аналізу – для класифікації асортименту продукції машинобудівних підприємств та визначення ступеня задоволеності споживачів параметрами продукції підприємств машинобудування; статистичний метод та методи теорії ймовірностей – для реалізації концептуального підходу до управління асортиментом і параметрами продукції машинобудування; методи матричного аналізу – для визначення перспективності стратегічних бізнес-одиниць машинобудівних підприємств за критеріями доцільності зміни параметрів продукції та рівня реалізації конкурентної стратегії підприємств машинобудування; абстрактно-логічний підхід – для теоретичного узагальнення та формування висновків щодо напрямків удосконалення управління асортиментом і параметрами продукції на машинобудівних підприємствах.

Інформаційну базу дисертаційного дослідження становлять законодавчі та нормативні акти Кабінету Міністрів України, статистичні матеріали Державного комітету статистики України, дані вітчизняних і зарубіжних видань про поточну роботу підприємств машинобудування України та інших країн, матеріали наукових конференцій, а також власні дослідження дисертанта і результати їх обробки.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в наступному:

*вперше:*

– запропоновано перспективний концептуальний підхід до управління асортиментом і параметрами продукції, який дозволяє більш повно враховувати специфіку діяльності окремого підприємства машинобудування та визначати з більшим рівнем достовірності перспективи розвитку стратегічних бізнес-одиниць машинобудівних підприємств за допомогою зіставлення ступеня задоволеності споживачів існуючими параметрами продукції та рівня реалізації конкурентної стратегії кожною стратегічною бізнес-одиницею підприємства на основі результатів оцінки раціональності та збалансованості асортименту продукції, впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, ефективності продукції як у виробництві, так і в експлуатації,

який відрізняється від інших більшою комплексністю та взаємоузгодженістю етапів;

*удосконалено:*

– теоретико-методичні аспекти проведення сумісного аналізу потреб споживачів за рахунок визначення критеріїв вибору профілів продукції для проведення дослідження за повним планом для підвищення однорідності вибірки та відміни додаткової процедури ранжування продукції за бальними оцінками споживацької привабливості на етапі встановлення відносної важливості параметрів продукції, що дозволяє з більшою чутливістю та точністю оцінити привабливість для споживача асортиментних груп продукції машинобудівних підприємств;

– методичний підхід щодо проведення АВС-аналізу асортименту продукції машинобудівних підприємств на основі групування продукції за двома показниками – "кількість параметрів, які необхідно змінити в асортиментній групі" та "відносна важливість параметрів продукції, які потрібно змінити", що не розглядалося в комплексі при проведенні АВС-аналізу за існуючою методикою, що дає можливість точніше класифікувати асортимент продукції при розробці асортиментної політики підприємств;

– методичне забезпечення побудови матричних моделей для управління асортиментом і параметрами продукції підприємств машинобудування, що враховує ступінь задоволеності споживачів існуючими параметрами продукції при визначенні конкурентних позицій стратегічної бізнес-одиниці та рівень реалізації конкурентної стратегії підприємства при визначенні ефективності бізнесу стратегічної бізнес-одиниці, що, на відміну від існуючої моделі, дозволяє у більшому ступені підвищити якість управління асортиментом і параметрами продукції підприємств машинобудування;

*дістали подальший розвиток:*

– сутнісне тлумачення та визначення поняття "асортимент продукції" за допомогою урахування призначення групи товарів для однакових стратегічних зон господарювання при визначенні узагальнюючих ознак груп продукції машинобудівних підприємств, які утворюють їх асортимент, що поглиблює теоретичні засади концепції стратегічного управління підприємствами;

– визначення поняття "асортиментна політика" завдяки більш достовірному урахуванню етапів процесу управління асортиментом продукції підприємств машинобудування, цільових орієнтирів учасників ринкових відносин, концепції стратегічного управління машинобудівним підприємством та значущості діяльності окремого підприємства у відповідних загальних показниках національного господарства країни на певному етапі розвитку суспільства, що дозволяє більш раціонально планувати асортиментну політику підприємств машинобудування за ринкових умов.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що теоретичні положення дисертації доведені здобувачем до рівня конкретних

розробок і пропозицій з удосконалення стратегічного управління асортиментом і параметрами продукції підприємств машинобудування у ринкових умовах. Впровадження результатів досліджень сприяє удосконаленню асортиментної політики машинобудівних підприємств й більш ефективному використанню власних ресурсів у сфері організації виробництва. У ВАТ «Завод ім. Фрунзе» (м. Харків) впроваджена уніфікована методика проведення сумісного аналізу потреб споживачів з метою виявлення параметрів продукції, які не задовольняють споживачів (довідка від 06.07.06 р.). У ВАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе» впроваджена єдина стратегічна система управління асортиментом продукції (АВС)<sup>3</sup> з метою виявлення відповідності асортиментної політики підприємства стратегічній спрямованості його розвитку (акт від 19.04.07 р.). Концептуальний підхід до управління асортиментом і параметрами продукції сільськогосподарського машинобудування та методичні розробки для побудови матричних моделей стратегічного управління асортиментом продукції впроваджено в асоціації підприємств по виробництву тракторів, двигунів та запасних частин «Укртрактор» (м. Харків), (акт від 14.05.08 р.). Основні наукові результати, отримані в роботі, використовуються для методичного забезпечення навчального процесу за курсами «Управління потенціалом підприємства», «Економіка і організація інноваційної діяльності», «Маркетинг» та «Маркетингові дослідження» на кафедрі економіки і маркетингу НТУ «ХП» (акт від 10.10.08 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Всі положення дисертації, які винесені на захист, розроблені здобувачем особисто. Серед них: концептуальний підхід до управління асортиментом і параметрами продукції, удосконалені методичні підходи до проведення сумісного аналізу потреб споживачів, модифікована матриця АВС-аналізу, адаптована матрична модель General Electric.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення дисертації доповідалися, обговорювалися та одержали позитивні оцінки на: XIV, XV Міжнародних науково-практичних конференціях «Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я» (м. Харків, 2006 р., 2007 р.), V Міжнародній науково-практичній конференції «Дослідження та оптимізація економічних процесів» (м. Харків, 2006 р.), Науково-практичній конференції «Регіональні проблеми і перспективи розвитку ринків збуту промислової продукції» (м. Київ, 2006 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні проблеми інтеграції економіки України у світове господарство» (м. Харків, 2007 р.), на Міжнародній науково-практичній конференції «Інтеграційні процеси в економіці України» (м. Харків, 2008 р.).

**Публікації.** За результатами дослідження опубліковано 10 наукових праць, з яких 8 – у фахових виданнях ВАК України.

**Структура роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Повний обсяг роботи складає 247 сторінок друкованого тексту. Матеріали дисертації містять

27 рисунків за текстом, 27 таблиць за текстом; бібліографічний список літературних джерел зі 225 найменувань на 21 сторінці, 6 додатків на 52 сторінках.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертаційної роботи, сформульовано мету і задачу, визначено об'єкт і предмет дослідження, наукову новизну та практичне значення одержаних результатів, подано інформацію про їх апробацію та впровадження.

У **першому розділі** – "Теоретико-концептуальні засади управління асортиментом продукції за ринкових умов" – проведено дослідження теоретичних основ управління асортиментом і параметрами продукції підприємств машинобудування, визначено чинники впливу на ефективність асортиментної політики, обґрунтовано поняття асортименту продукції та асортиментної політики підприємств машинобудування з позиції концепції стратегічного управління, проаналізовано існуючі підходи до реалізації концепції стратегічного управління на підприємствах машинобудування.

Проблема управління асортиментом і параметрами продукції підприємств машинобудування за ринкових умов є актуальною через її стратегічну важливість для успішного функціонування підприємств. Нагальною потребою є подальший розвиток теоретичних основ управління асортиментом і параметрами продукції підприємств машинобудування у напрямку вдосконалення понятійно-категоріального аспекту проблеми, що аналізується, особливостей реалізації концепції стратегічного управління на підприємствах машинобудування.

Виявлено необхідність проведення досліджень конкретних потреб споживачів в конкретних умовах споживання та аналізу засад планування виробничо-господарської діяльності на підприємстві як теоретичної основи процесу управління асортиментом і параметрами продукції, що відповідає класичному процесу управління за М. Месконом на етапі планування асортименту продукції.

Обґрунтовано поняття "асортимент продукції" з позиції концепції стратегічного управління. Асортимент продукції підприємств машинобудування пропонується визначати як перелік товарів, що підприємство реалізує на ринку, які пов'язані поміж собою внаслідок схожості їх функціональних ознак або внаслідок призначення для тих же самих стратегічних зон господарювання підприємства.

Проаналізовано існуючі наукові підходи до визначення поняття "асортиментна політика" та надано їм подальший розвиток шляхом урахування у новому визначенні етапів процесу управління асортиментом продукції підприємств машинобудування, цільових орієнтирів учасників ринкових відносин, концепції стратегічного управління та значення діяльності окремого



підприємства для національного господарства країни на певному етапі розвитку суспільства. Асортиментна політика – це концепція у сукупності з комплексом заходів щодо планування, організації, мотивації і контролю стосовно вибору асортименту продукції підприємства, яка забезпечує структуру асортиментної збалансованості попиту та пропозиції на ринку з урахуванням максимального задоволення вимог споживачів до параметрів і якості продукції та дотримання власних економічних інтересів підприємства згідно обраної ним стратегії та відповідає інтересам національного господарства.

Установлено комплексний характер проблеми управління асортиментом і параметрами продукції на підприємствах машинобудування у результаті аналізу причинно-наслідкових зв'язків між сферами управління з позиції розробки асортиментної політики підприємства, яка повинна відповідати логічному ланцюжкові "ринкові потреби" → "виробничі можливості" → "асортиментна політика" → "оцінка економічних результатів та рівня конкурентоспроможності машинобудівного підприємства".

Визначено організаційний рівень стратегічного управління асортиментом продукції підприємств машинобудування як рівень реалізації стратегії бізнесу, оскільки саме на цьому рівні формується набір дій та підходів, які здатні створити підприємству суттєві конкурентні переваги, забезпечити високий рівень рентабельності продукції шляхом визначення видів продукції, які слід виробляти підприємству в конкретний період часу.

Висвітлено роль диференціації та диверсифікації продукції підприємств машинобудування у процесі стратегічного управління асортиментом і параметрами продукції. Визначено, що вид стратегії диверсифікації продукції визначається параметрами стратегічних зон господарювання підприємства (обсягами поточного попиту, динамічними характеристиками попиту, конкурентною позицією підприємства в сегменті ринку, очікуваним обсягом продажів в поточному та перспективному періодах, фактичними та прогнозними величинами прибутків підприємства), тобто його господарським портфелем.

Ієрархія факторів, які впливають на управління асортиментом і параметрами продукції згідно концепції стратегічного управління, складається з п'яти рівнів: загальної стратегії машинобудівного підприємства, загальної конкурентної стратегії, параметрів стратегічної зони господарювання, виду стратегії диверсифікації продукції, товарних ліній машинобудівного підприємства.

**У другому розділі – "Розвиток методичних підходів до управління асортиментом і параметрами продукції"** – розроблено методичні рекомендації з оцінки впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на специфіку асортиментної політики машинобудівних підприємств, ступеня задоволеності споживачів існуючими параметрами продукції, науково обґрунтовано методичні засади управління асортиментом і параметрами продукції підприємств машинобудування.

Специфіка управління асортиментом і параметрами продукції підприємств машинобудування визначається характером впливу на них зовнішнього та внутрішнього середовища. Науковцями пропонується для дослідження середовища підприємства застосовувати метод експертних оцінок, методи математичного моделювання, статистичного аналізу, екстраполяції, а також матриці визначення стратегічного положення підприємства. В той же час ряд обставин істотно ускладнює використання згаданих методів на практиці. Основним чинником, що стримує поширення методів математичного моделювання, статистичного аналізу та екстраполяції є складність урахування впливу якісних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Інструментарій методу експертних оцінок та застосування матриць визначення стратегічного положення підприємства обумовлює суб'єктивність результатів дослідження. Викладені недоліки вказують на необхідність розробки удосконалених теоретико-методичних засад дослідження впливу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств машинобудування при управлінні асортиментом і параметрами продукції.

Оскільки дослідження впливу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства повинно відбуватися з обов'язковим урахуванням фінансових можливостей та виробничого потенціалу підприємства, надійності постачальників підприємства, ставлення споживачів до параметрів продукції, ринкової позиції конкурентів, впливу економічного, політичного (правового), соціально-демографічного, науково-технологічного, природного та культурного середовищ підприємства, здобувачем у роботі обґрунтовано стан середовища машинобудівного підприємства як функцію десяти змінних, кожна з яких являє відповідну ймовірність впливу згаданих напрямків дослідження. Кожна змінна розкривається через ряд факторів, які визначають особливості її впливу з точки зору управління асортиментом і параметрами продукції підприємств машинобудування.

Запропоновано удосконалений методичний підхід сумісного аналізу потреб споживачів продукції підприємств машинобудування на основі бальної оцінки профілів продукції, яка дозволяє без додаткової процедури ранжування більш точно та достовірно виявити зміни споживацької привабливості окремих видів продукції, що в подальшому використовується для визначення відносної важливості параметрів продукції, та посилення однорідності вибірки споживачів продукції, що суттєво підвищує достовірність результатів опитування. Введення фіксованої кількості атрибутів та рівнів атрибутів продукції при складанні плану дослідження значно полегшує процедуру проведення сумісного аналізу, що усуває основну перепону для поширення цього методу на вітчизняних підприємствах. Включення до плану дослідження продукції, яка є лідером за обсягом продажів, підвищує однорідність вибірки профілів продукції, що, у свою чергу, сприяє підвищенню достовірності результатів сумісного аналізу потреб споживачів.

Для класифікації асортименту продукції машинобудівного підприємства за ступенем задоволеності споживачів параметрами продукції запропоновано модифіковану матрицю ABC-аналізу для сортування асортименту продукції підприємства у три групи ("А", "В" та "С") за відносною важливістю атрибутів продукції та кількістю атрибутів, які необхідно удосконалити для більш повного задоволення потреб споживачів (див. рис. 1).

Відносна важливість атрибутів продукції	1	$C_{II}$	$C_{II}$	$C_{II}$	$C_{II}$	$C_{II}$
	0,35	$A_{II}$	$B_{II}$	$B_{II}$	$C_{II}$	$C_{II}$
	0,15	$A_{II}$	$A_{II}$	$B_{II}$	$B_{II}$	$B_{II}$
	0	1	2	3	4	5
Кількість атрибутів, які потрібно вдосконалити						

Рис. 1. Матриця ABC-аналізу асортименту продукції

Даними для проведення класифікації асортименту продукції виступають результати сумісного аналізу потреб споживачів за теоретико-методичними підходами, що запропоновано здобувачем та є одним з пунктів новизни дисертаційної роботи.

Як видно з рис. 1, до асортиментної групи  $A_{II}$  віднесено продукцію, у якій необхідно змінити 1 - 2 атрибути, причому їх відносна важливість для споживача несуттєва, а також продукцію, один атрибут якої потребує вдосконалення при його середньому рівні відносної важливості. До асортиментної групи  $B_{II}$  пропонується відносити продукцію, у якій необхідно змінювати 3 - 5 атрибутів невеликої відносної важливості (0 - 0,15) або 2 - 3 атрибути середньої відносної важливості (0,16 - 0,35). Асортиментна група  $C_{II}$  складається з продукції, у якій потрібно змінити атрибути підвищеної відносної важливості (0,36 - 1) незалежно від кількості цих атрибутів та продукцію з 4 - 5 атрибутами середньої відносної важливості, які доцільно змінити.

Для оцінки управління асортиментом і параметрами продукції здобувачем адаптовано модель General Electric (GE), яку наведено на рис. 2. Удосконалена модель є розвитком матриці стратегічного управління GE у напрямку більш повного урахування загальної конкурентної стратегії підприємства при визначенні ефективності бізнесу та відображення

задоволеності споживачів існуючими параметрами продукції при оцінці конкурентної позиції окремої стратегічної бізнес-одиниці (СБО) підприємства.

Класифікація СБО				Стратегія для СБО					
Рівень реалізації конкурентної стратегії				Рівень реалізації конкурентної стратегії					
		С	В	А			С	В	А
Асортиментна група	А	сильні СБО	сильні СБО	середні СБО	Асортиментна група	А	розвиток	розвиток	вибірковий підхід
	В	сильні СБО	середні СБО	слабкі СБО		В	розвиток	вибірковий підхід	обмеження
	С	середні СБО	слабкі СБО	слабкі СБО		С	вибірковий підхід	обмеження	обмеження

Рис. 2. Адаптована модель General Electric для стратегічного управління асортиментом і параметрами продукції

Так, конкурентні позиції стратегічної бізнес-одиниці будуть високими, якщо окремі її атрибути задовольняють вимоги споживачів і не потребують удосконалень, тобто цю продукцію можна віднести до асортиментної групи А<sub>II</sub> за модифікованою матрицею АВС-аналізу. Асортиментна група В<sub>II</sub> відображає середні конкурентні позиції стратегічної бізнес-одиниці. Асортиментну групу С<sub>II</sub> слід сприймати як стратегічну бізнес-одиницю з низькими конкурентними позиціями, оскільки окремі атрибути цієї продукції не задовольняють потреби споживачів, хоча вони є вагомими при прийнятті споживачем рішення про купівлю.

Стратегії для осередків матриць, які наведено на рис. 2, матимуть однаковий вигляд зі стратегіями класичної моделі GE, оскільки перспективність окремих стратегічних бізнес-одиниць також однакова. Таким чином, адаптована модель GE дозволяє більш повно відслідковувати зміни у потребах споживачів продукції, аналізувати темпи реалізації конкурентної стратегії підприємств машинобудування на базі дослідження впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Це дозволяє підвищити ефективність управління асортиментом і параметрами продукції підприємств машинобудування, оскільки використання адаптованої моделі GE у системах стратегічного управління асортиментом і параметрами продукції забезпечує реалізацію концепції стратегічного управління на підприємствах машинобудування за ринкових умов.

**У третьому розділі – "Реалізація концепції стратегічного управління асортиментом і параметрами продукції на підприємствах машинобудування"** – обґрунтовано доцільність застосування запропонованого концептуального підходу до управління асортиментом і параметрами продукції, що передбачає аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього

середовища на асортиментну політику підприємств машинобудування, визначення ступеня задоволеності споживачів існуючими параметрами продукції, оцінку раціональності та збалансованості асортименту продукції, визначення рівня реалізації конкурентної стратегії машинобудівних підприємств за кожною асортиментною групою продукції. Запропоновано методичні рекомендації щодо вдосконалення управління асортиментом і параметрами продукції на підприємствах машинобудування, які втілені в практику на наступних підприємствах: ВАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе» (ВАТ «ХТЗ»), ВАТ «Завод ім. Фрунзе» та ВАТ «Чугуївська паливна апаратура» (ВАТ «ЧПА»).

Реалізація запропонованої концепції стратегічного управління на підприємствах машинобудування вимагає перспективного концептуального підходу до управління асортиментом і параметрами продукції. У роботі обґрунтовано, що одним з ефективних засобів, який забезпечує реалізацію концепції стратегічного управління, є система стратегічного управління асортиментом і параметрами продукції (ABC)<sup>3</sup>, структурну схему якої наведено на рис. 3.

В системі стратегічного управління асортиментом продукції (ABC)<sup>3</sup> відображено комплексний підхід до проблеми управління асортиментом продукції машинобудівних підприємств:

$$(ABC)^3 = (ABC)_I \times (ABC)_{II} \times (ABC)_{III}, \quad (1)$$

де  $(ABC)_I$  – джерело отримання даних для роботи системи, її фундамент (Activity Based Characteristics);

$(ABC)_{II}$  – інструментарій (ABC-аналіз);

$(ABC)_{III}$  – рівень реалізації обраної підприємством конкурентної стратегії (A – захисний, B – пасивний, C – наступальний).

У запропонованій системі провідну роль виконує наступальний (III) рівень реалізації конкурентної стратегії підприємств машинобудування. На цьому рівні прибуток та рентабельність продукції перевищують цільовий рівень. I та II рівні реалізації конкурентної стратегії (захисний і пасивний) виступають у ролі "страхових" рівнів, які забезпечують необхідний мінімум для виживання підприємства.

I рівень – захисний. На даному рівні продукція продається без прибутку (зі збитком) при рівні рентабельності не більше 0 %. II рівень – пасивний, на якому прибуток від реалізації продукції та її рентабельність перебувають у межах інтервалу (0 ; цільовий рівень).

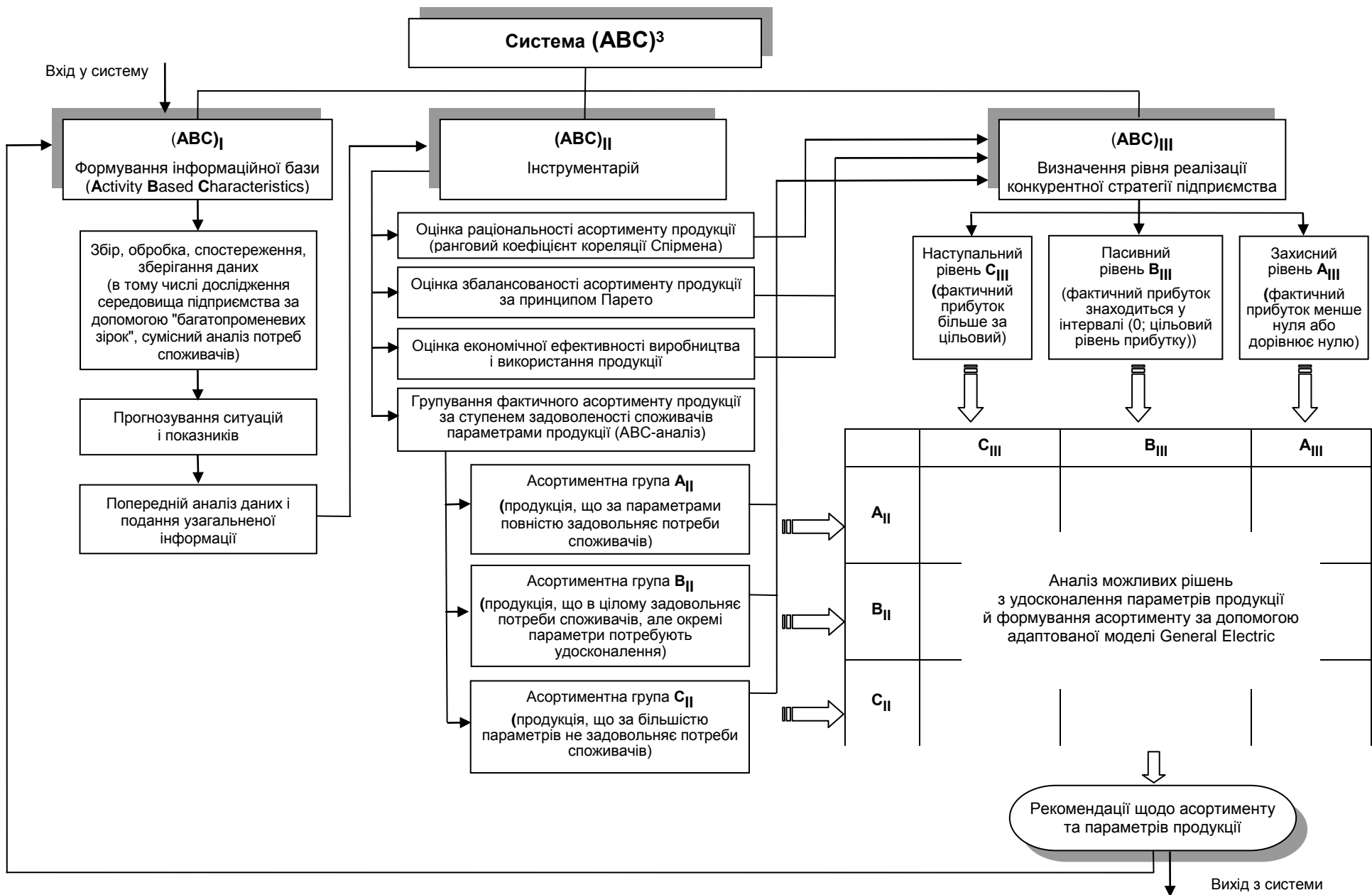


Рис. 3. Структурна схема системи стратегічного управління асортиментом і параметрами продукції (ABC)<sup>3</sup>

Рівень реалізації конкурентної стратегії асортиментної групи у системі (ABC)<sup>3</sup> відображає ефективність бізнесу. Наступальний рівень свідчить про високу рентабельність окремої асортиментної групи продукції машинобудівного підприємства, що відповідає високій ефективності бізнесу. Пасивний та захисний рівні системи (ABC)<sup>3</sup> характеризують відповідно середню та низьку ефективність бізнесу.

Застосування системи стратегічного управління асортиментом і параметрами продукції (ABC)<sup>3</sup>, запропонованої здобувачем, дозволяє відслідковувати етапи реалізації конкурентної стратегії підприємств машинобудування з урахуванням ступеня задоволеності споживачів параметрами продукції за кожною асортиментною групою та факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на асортиментну політику підприємства.

Як видно з рис. 3, функціонування системи починається з формування інформаційної бази за принципом Activity Based Characteristics (структурний елемент (ABC)<sub>I</sub>). Узагальнена інформація за попереднім аналізом даних далі передається до структурного елемента (ABC)<sub>II</sub>, який акумулює в собі аналітичні роботи з оцінки раціональності та збалансованості фактичного асортименту продукції підприємства і процедуру його групування за ступенем задоволеності споживачів параметрами продукції, враховуючи результати проведення сумісного аналізу потреб споживачів.

До структурного елемента (ABC)<sub>III</sub> надаються результати розрахунків рангового коефіцієнту кореляції Спірмена, оцінка збалансованості асортименту продукції машинобудівного підприємства за діаграмою Парето та класифікація асортименту продукції підприємства за модифікованим методом ABC-аналізу.

На базі отриманої інформації визначається фактичний прибуток від реалізації кожної асортиментної групи ( $A_{II}$ ,  $B_{II}$  та  $C_{II}$ ), що дозволяє визначити рівень реалізації конкурентної стратегії машинобудівного підприємства. Далі будується адаптована модель GE.

Реалізуючи запропонований дисертантом концептуальний підхід до управління асортиментом і параметрами продукції у комплексі з постійним прогнозуванням обсягу продажів продукції на засадах адаптивного прогнозування за методом автоматичного контролю Тригга, підприємства машинобудівної галузі мають можливість своєчасно відслідковувати критичні зміни у тенденції споживання продукції, що значно підвищує обґрунтованість вибору стратегічних бізнес-одиниць підприємства.

На прикладі підприємств машинобудування та металообробки – ВАТ «ХТЗ», ВАТ «Завод ім. Фрунзе» та ВАТ «ЧПА» – продемонстровано доцільність застосування запропонованої системи стратегічного управління асортиментом і параметрами продукції (ABC)<sup>3</sup>. Наприклад, для ВАТ «ХТЗ» сильною стратегічною бізнес-одиницею є "Колісні сільськогосподарські трактори загального призначення", стратегічною бізнес-одиницею з середнім

рівнем привабливості – "Орно-просапні трактори", а слабкими є стратегічні бізнес-одиниці "Фронтальні навантажувачі", "Гусеничні сільськогосподарські трактори загального призначення" та "Трактори малої потужності".

До сильних стратегічних бізнес-одиниць ВАТ «Завод ім. Фрунзе» віднесено стратегічну бізнес-одиницю "Сітки", до стратегічних бізнес-одиниць з середнім рівнем привабливості – "Лавки", "Решета для агроринку", до слабких стратегічних бізнес-одиниць – "Перфоровані полотна загального призначення" та "Шафи".

У ВАТ «ЧПА» склалася кризова ситуація у сфері управління асортиментом і параметрами продукції, оскільки всі стратегічні бізнес-одиниці підприємства віднесено до слабких.

В роботі виявлено, що розвивати стратегічні бізнес-одиниці підприємства можна за рахунок диференціації продукції за такими ознаками, як властивості, дизайн та якість функціонування продукції. Для ВАТ «ХТЗ» та ВАТ «ЧПА» доцільно диференціювати техніку за якістю функціонування, а для ВАТ «Завод ім. Фрунзе» – за властивостями та дизайном продукції. Це пояснюється тим, що продукція ВАТ «ХТЗ», ВАТ «ЧПА» та ВАТ «Завод ім. Фрунзе» мають особливості у сфері споживання, які обумовлюють застосування різних ознак диференціації продукції.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі представлено обґрунтування, теоретичне узагальнення та практичне вирішення науково-практичного завдання управління асортиментом продукції та обґрунтування параметрів продукції з позиції концепції стратегічного управління підприємствами машинобудування.

1. Поняття "асортимент продукції" з позиції концепції стратегічного управління машинобудівним підприємством доцільно визначати як перелік товарів, що підприємство реалізує на ринку, які пов'язані поміж собою внаслідок схожості їх функціональних ознак або внаслідок призначення для тих же самих стратегічних зон господарювання підприємства. Поняття "асортиментна політика" слід визначати як концепцію у сукупності з комплексом заходів щодо планування, організації, мотивації і контролю стосовно асортименту продукції підприємства, яка забезпечує структуру асортиментної збалансованості попиту та пропозиції на ринку з урахуванням максимального задоволення вимог споживачів до параметрів і якості продукції та дотримання власних економічних інтересів підприємства згідно обраної ним стратегії та відповідає інтересам національного господарства.

2. На процес управління асортиментом і параметрами продукції підприємств машинобудування впливає сукупність факторів, ієрархію яких визначено здобувачем таким чином: загальна конкурентна стратегія підприємства → параметри стратегічної зони господарювання (ринкові



потреби, технологія виробництва товару, географія ринку) → стратегія диверсифікації продукції → товарні лінії підприємства.

3. Розроблена матриця ABC-аналізу надає можливість класифікувати асортимент продукції машинобудівних підприємств за ступенем задоволеності споживачів існуючими параметрами продукції та дозволяє визначити пріоритети у інноваційній політиці таких підприємств шляхом виявлення проблемних асортиментних груп продукції, в яких за результатами проведення сумісного аналізу потреб споживачів продукції переважна більшість параметрів, що мають велику відносну важливість, потребує удосконалення.

4. Концептуальний підхід до управління асортиментом і параметрами продукції підприємств машинобудування реалізується через систему стратегічного управління асортиментом і параметрами продукції (ABC)<sup>3</sup>, що дозволяє застосовувати методичний підхід дослідження впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на асортиментну політику підприємств за допомогою "багатопроневих зірок", оцінити економічну ефективність виробництва і використання продукції, раціональність і збалансованість асортименту продукції, класифікувати його за результатами проведення сумісного аналізу потреб споживачів та визначити основні напрямки удосконалення стратегічних бізнес-одиниць підприємства за моделлю GE, яку адаптовано здобувачем шляхом зміни показників класифікації стратегічних бізнес-одиниць підприємства.

5. Невід'ємною складовою частиною управління асортиментом та параметрами продукції підприємств машинобудування є прогнозування обсягу продажів продукції. Для прийняття концептуальних рішень відносно асортименту продукції підприємства доцільно враховувати результати прогнозів, що проведені за асортиментними групами, які визначено за показниками кількості параметрів, що потребують удосконалення, та їх відносної важливості для споживачів продукції при проведенні ABC-аналізу асортименту продукції. Специфіка управління асортиментом і параметрами продукції підприємств машинобудування обумовлює необхідність застосування для прогнозування обсягу продажів продукції засад адаптивного прогнозування. Застосування методичних підходів автоматичного контролю Трігга при прогнозуванні змін в асортименті продукції забезпечує не тільки одержання більш достовірних кількісних показників обсягу продажів продукції, але і дозволяє постійно здійснювати оцінку адекватності прогностичної системи існуючим умовам господарювання підприємств за допомогою контрольного сигналу Трігга.

6. Методичний підхід до визначення перспективності стратегічних бізнес-одиниць машинобудівних підприємств за показниками доцільності зміни параметрів продукції та рівня реалізації конкурентної стратегії підприємств полягає в уточненні конкурентних позицій стратегічних бізнес-одиниць машинобудівного підприємства у моделі GE за ступенем задоволеності споживачів параметрами продукції (асортименті групи А, В, С за методом

АВС-аналізу), а ефективності бізнесу – за рівнем реалізації конкурентної стратегії підприємства (наступальний, пасивний та захисний рівні).

7. Застосування системи стратегічного управління асортиментом і параметрами продукції (АВС)<sup>3</sup> на машинобудівних підприємствах дозволяє визначити сильні, середні й слабкі стратегічні бізнес-одиниці та розробити заходи, які спрямовані на розвиток сильних і середніх стратегічних бізнес-одиниць та обмеження збитковості слабких стратегічних бізнес-одиниць з урахуванням специфіки окремого підприємства.

8. Результати дисертаційного дослідження впроваджено у виробничу діяльність ВАТ «Завод ім. Фрунзе», ВАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе», асоціації підприємств по виробництву тракторів, двигунів та запасних частин «Укртрактор» та навчальний процес НТУ «ХП».

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Лаврентьева Л. С. Принципи вибору асортименту машинобудівної продукції / Л. С. Лаврентьева // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ «ХП». – 2006. – № 01. – С. 14 – 18.

2. Лаврентьева Л. С. Асортимент продукції як індикатор ефективної діяльності підприємства / Л. С. Лаврентьева // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХП". – 2006. – № 13. – С. 8 – 15.

3. Лаврентьева Л. С. Єдина стратегічна система (АВС)<sup>3</sup> як інструмент управління асортиментом продукції за ринкових умов / Л. С. Лаврентьева // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХП". – 2006. – № 41 (1). – С. 3 – 7.

4. Лаврентьева Л. С. Порівняльний аналіз моделей стратегічного управління / Л. С. Лаврентьева // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХП". – 2007. – № 13. – С. 16 – 21.

5. Лаврентьева Л. С. Аналіз відповідності параметрів продукції потребам споживачів при прийнятті управлінських рішень / Л. С. Лаврентьева // Управління розвитком: зб. наук. робіт Харківського національного економічного університету. – Харків : ХНЕУ. – 2007. – № 4. – С. 25 – 26.

6. Лаврентьева Л. С. Напрями підвищення результативності проведення сумісного аналізу потреб споживачів / Л. С. Лаврентьева, М. В. Літвиненко // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХП". – 2008. – № 1. – С. 104 – 109.

Здобувачем визначено основні напрями вдосконалення сумісного аналізу потреб споживачів та запропоновані шляхи їх проведення.

7. Лаврентьєва Л. С. Сканування середовища підприємства як основа управління асортиментом та конкурентоспроможністю / Л. С. Лаврентьєва, А. В. Ларка // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХПІ". – 2008. – № 1-2'. – С. 12 – 20.

Здобувачем розроблено теоретико-методичні підходи для дослідження середовища підприємства на базі "багатопромених зірок" та проведено порівняльний аналіз методик дослідження середовища.

8. Лаврентьєва Л. С. Логіко-змістовне моделювання проблеми управління асортиментом продукції / Л. С. Лаврентьєва // Управління розвитком: зб. наук. робіт Харківського національного економічного університету. – Харків : ХНЕУ. – 2008. – № 9.– С. 59 – 60.

9. Лаврентьєва Л. С. Узгодження сценаріїв у межах однієї стратегічної системи на базі процесу Маркова / Л. С. Лаврентьєва : труди міжнар. наук.-практ. конф. ["Оптимум – 2006"], (Харків, 23–24 листоп. 2006 р.) / М-во освіти та науки України, НТУ "ХПІ". – Харків: типографія СПД-ФЛ Воронюк В. В., 2006. – 276 с.

10. Лаврентьєва Л. С. Застосування стратегічних систем управління асортиментом продукції на підприємствах Т. 1 / Л. С. Лаврентьєва : тези доповідей наук.-практ. конф. ["Регіональні проблеми та перспективи розвитку ринків збуту промислової продукції"], (Київ, 6-7 грудня 2006 р.) / Київська міська державна адміністрація, Укр. ін-т наук.-техн. і екон. інформації. – Київ: УкрІНТЕІ. – 256 с.

## АНОТАЦІЇ

**Лаврентьєва Л. С. Управління асортиментом і параметрами продукції у ринкових умовах. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут". – Харків, 2008.

У дисертаційній роботі поставлено та вирішено задачу розробки теоретичних положень і методичних рекомендацій з управління асортиментом продукції на підприємствах машинобудування, теоретико-методичного обґрунтування параметрів продукції з позиції концепції стратегічного управління. Досліджено сутність понять "асортимент" та "асортиментна політика" з урахуванням особливостей концепції стратегічного управління, визначено фактори, які впливають на процес управління асортиментом і параметрами продукції підприємств машинобудування. Запропоновано методичні засади класифікації асортименту продукції підприємств машинобудування, які враховують ступень задоволеності споживачів

існуючими параметрами продукції. Розроблено методичний підхід до визначення перспективності стратегічних бізнес-одиниць підприємств машинобудування за критеріями доцільності зміни параметрів продукції та рівня реалізації конкурентної стратегії підприємства, визначено напрямки вдосконалення управління асортиментом і параметрами продукції на підприємствах машинобудування.

**Ключові слова:** виробнича діяльність підприємства, концепція стратегічного управління, управління асортиментом, асортиментна політика, конкурентна стратегія, стратегічні бізнес-одиниці.

**Лаврентьева Л. С. Управление ассортиментом и параметрами продукции в рыночных условиях. – Рукопись.**

Диссертация на соискание научной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04. – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Национальный технический университет "Харьковский политехнический институт". – Харьков, 2008.

В диссертационной работе предложен перспективный концептуальный подход к управлению ассортиментом и параметрами продукции предприятий машиностроения, который предусматривает комплексный анализ влияния факторов внешней и внутренней среды предприятия на ассортиментную политику предприятия, определение степени удовлетворения потребителей параметрами продукции, оценку рациональности и сбалансированности ассортимента продукции, определение уровня реализации конкурентной стратегии предприятия по каждой ассортиментной группе продукции, который позволяет определить перспективы развития стратегических бизнес-единиц машиностроительных предприятий.

Предложено уточненное определение понятия "ассортимент продукции" с позиции концепции стратегического управления. Ассортимент продукции предлагается определять как перечень товаров, реализуемых предприятием на рынке, которые связаны между собой вследствие подобия их функциональных признаков или назначения для одинаковых стратегических зон хозяйствования предприятия.

Проанализированы существующие научные подходы к определению понятия "ассортиментная политика" и предложено их дальнейшее развитие путем учета этапов процесса управления ассортиментом продукции, целевых ориентиров участников рыночных отношений, концепции стратегического управления и значения деятельности отдельного предприятия для национального хозяйства страны на определенном этапе развития общества.

Установлен комплексный характер проблемы управления ассортиментом и параметрами продукции на предприятии в результате анализа причинно-следственных связей между видами управления с позиции разработки ассортиментной политики предприятия, которая должна отвечать логической цепочке "рыночные потребности" → "производственные возможности" →

"ассортиментная политика" → "оценка экономических результатов и уровня конкурентоспособности предприятия".

Проанализирована роль дифференциации и диверсификации продукции предприятий машиностроения в процессе стратегического управления ассортиментом и параметрами продукции. Определено, что вид стратегии диверсификации продукции зависит от параметров стратегических зон хозяйствования предприятия, т.е. от его хозяйственного портфеля.

Выявлено, что иерархия факторов, которые влияют на управление ассортиментом и параметрами продукции согласно концепции стратегического управления, состоит из пяти уровней: общей стратегии предприятия, общей конкурентной стратегии, параметров стратегической зоны хозяйствования, вида стратегии диверсификации продукции и товарных линий предприятия.

Усовершенствованы теоретико-методические аспекты проведения совместного анализа предпочтений потребителей путем введения фиксированного количества атрибутов продукции для составления полного плана исследования, а также отмены дополнительной процедуры ранжирования балльных оценок продукции по потребительскому предпочтению, что позволяет с большей точностью оценить привлекательность для потребителей ассортиментных групп продукции. Разработан методический подход осуществления ABC-анализа ассортимента продукции по результатам проведения совместного анализа предпочтений потребителей по двум показателям – "количество параметров, которые необходимо изменить" и "относительная важность параметров продукции, которые необходимо изменить".

Обоснована целесообразность определения направлений совершенствования стратегических бизнес-единиц предприятия с помощью адаптированной к управлению ассортиментом и параметрами продукции модели General Electric, в которой конкурентные преимущества определяются степенью удовлетворения потребителей параметрами продукции, а эффективность бизнеса – уровнем реализации конкурентной стратегии предприятия.

**Ключевые слова:** производственная деятельность предприятия, концепция стратегического управления, управление ассортиментом, ассортиментная политика, конкурентная стратегия, стратегические бизнес-единицы.

**Lavrentyeva L. S. Assortment and commodity attributes management under market conditions. – Manuscript.**

The thesis for the scientific degree of candidate of economics by speciality 08.00.04 - economy and management of the enterprises (by kinds of economic activities). – National technical university "Kharkov polytechnic institute". – Kharkov, 2008.

In the thesis the task of development of theoretical positions and methodical recommendations in management of product assortment at the enterprises of mechanical engineering, theoretical and methodical substantiation of product parameters from a position of the strategic management concept is put and solved. The essence of concepts "assortment" and "assortment policy" in view of features of the strategic management concept is investigated, factors which influence managerial process by assortment and parameters of production of the enterprises of mechanical engineering are certain. Methodical bases of classification of product assortment of the enterprises of mechanical engineering which consider a degree of satisfaction of consumers in existing parameters of production are offered. The methodical approach to definition of perspective strategic business-units of the enterprises of mechanical engineering on parameters of expediency of change of product parameters and a level of realization of competitive strategy of the enterprise is developed, directions of improvement of management by assortment and parameters of production at the enterprises of mechanical engineering are certain.

**Keywords:** industrial activity of the enterprise, concept of the strategic management, assortment management, assortment policy, competitive strategy, strategic business-units.

Відповідальний за випуск Яковлев А. І.

---

Підписано до друку 17.04.2009 р. Формат 60x90/16  
Обсяг 0,9 ум.-друк. арк. Папір офсетний. Друк різнограф.  
Наклад 100 прим. Зам. №

---

Надруковано у центрі оперативної поліграфії ТОВ «Рейтинг»  
61022, м. Харків, вул. Сумська, 37. Тел. (057) 700-53-51, 714-34-26