

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2022. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.8>

УДК 338.242:658.628:330.131.5-027.3

О. М. Таран-Лала,

д. е. н., професор, професор кафедри підприємництва і права, Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7045-5129>

С. С. Кондратович,

магістрант кафедри підприємництва і права, Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1158-8076>

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА

O. Taran-Lala,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Entrepreneurship and Law, Poltava State Agrarian University

S. Kondratovich,

Master's student of the Department of Entrepreneurship and Law, Poltava State Agrarian University

EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE COMPANY'S PRODUCT RANGE

Стаття присвячена вивченню та обґрунтуванню методичних положень щодо оцінки ефективності стратегічного управління товарним асортиментом підприємства. Розглянуто основні підходи до трактування поняття «стратегічне управління» та на основі синтезу теоретичного обґрунтування систематизовано тлумачення стратегії. Визначено теоретичні підходи до трактування поняття «товарний асортимент», які формуються на основі узагальненої та неповної інформації, без урахування сталих і чітких правил визначення. Подано характеристику підходів до оцінки ефективності стратегічного управління товарним асортиментом підприємства. Пояснено з точки зору методології стратегічного управління, особливості методик та підходів низки науковців щодо оцінки ефективності стратегічного управління товарним асортиментом підприємства, визначено їх переваги та обґрунтовано їх практичну реалізацію. Графічно відображено ефективність асортиментної політики враховуючи існуючі взаємозв'язки та взаємозалежність соціально-економічної ефективності підприємства на основі оптимального співвідношення між кількістю товару на складі та комерційною вартістю. Розглянуто методичний інструментарій оцінки ефективності стратегічного управління товарним асортиментом підприємства на основі згрупування основних показників в системі проведення оцінки.

The article is devoted to the study and substantiation of methodological provisions regarding the assessment of the effectiveness of strategic management of the company's product range.

The main approaches to the interpretation of the concept of "strategic management" are considered, and the interpretation of strategy is systematized based on the synthesis of the theoretical justification. According to the considered approaches, the strategy should combine the capabilities of the enterprise with the risks and prospects of the external environment. This approach impresses with its simplicity, but sometimes does not fully involve the company's internal resources.

Theoretical approaches to the interpretation of the concept of "product range" are defined, which are formed on the basis of generalized and incomplete information, without taking into account stable and clear rules of definition. With the help of effective strategic management, it should be decided how many products will be in the line, regardless of the definition of the product range. The company should

follow the rules to add or remove products based on the overall positioning of the product line.

A description of approaches to assessing the effectiveness of strategic management of the company's product range is given. From the point of view of the strategic management methodology, the peculiarities of the methods and approaches of a number of scientists regarding the evaluation of the effectiveness of the strategic management of the company's product range are explained, their advantages are determined and their practical implementation is substantiated.

The effectiveness of the assortment policy is graphically displayed, taking into account the existing relationships and interdependence of the socio-economic efficiency of the enterprise based on the optimal ratio between the amount of goods in the warehouse and the commercial value. Which, in turn, contributes to the reduction of sales costs and the maximum satisfaction of the solvent demand of the population.

The methodical toolkit for evaluating the effectiveness of the strategic management of the company's product assortment based on the grouping of the main indicators in the evaluation system is considered.

Ключові слова: *стратегічне управління, товарний асортимент, ефективність асортиментної політики, ефект, рентабельність продукції.*

Keywords: *strategic management, product assortment, effectiveness of assortment policy, effect, product profitability.*

Постановка проблеми. Одним із важливих завдань функціонування підприємства в нестабільних умовах є задоволення попиту споживачів на необхідні їм товари, що призводить до збільшення прибутку підприємства та стійкої конкурентоспроможності останнього на ринку. Тому важливість оцінки ефективності стратегічного управління товарним асортиментом підприємств, навіть у кризовий період, очевидна. Отже, знання методичних аспектів ефективності стратегічного управління товарним асортиментом підприємств дозволяє грамотно проводити її в умовах кризи. Саме тому, дослідження стратегічного управління товарним асортиментом підприємств, особливо в торгівельній сфері набуває своєї актуальності.

Аналіз останніх досліджень. Проблемі дослідження ефективності стратегічного управління товарним асортиментом присвячено праці зарубіжних та вітчизняних дослідників, а саме: Портера М.Е, Котлера Ф. Бозуленка О.Я., Гуштана Т.В., Єфімової Є.О., Костенюка Ю.Б., Кулиняка І.Я., Мазепи Т.С., Пастухової В.В., Подольчака Н.Ю., Попової Л.О., Прядка О.М., Синциної Г.А., Таран-Лала О.М., Ткаченка М.О., Шубіна О.О. [1–13] та інших. Проте, незважаючи на дослідження різних аспектів оцінювання ефективності стратегічного управління товарним асортиментом підприємства, деякі питання залишаються не визначеними у зв'язку з відсутністю комплексного підходу до їх розробки.

Мета дослідження. Основна мета дослідження полягає у глибокому вивченні та обґрунтуванні методичних положень щодо оцінки ефективності стратегічного управління товарним асортиментом підприємства.

Основні результати дослідження. Вперше про стратегічне управління заговорили в другій половині 20 століття в США. У той час ринкові зміни відбувалися настільки швидко і непередбачувано, що підприємства не встигали на них реагувати, а тому існуючі методи управління вже не діяли. Стратегічне управління стало порятунком для підприємств: воно дозволило підприємствам дивитись в майбутнє та виживати в умовах жорсткої конкуренції. Нинішня ситуація у світі не краща, ніж півстоліття тому. Так, глобальна «коронакриза», воєнний стан, повна непередбачуваність на національному та міжнародному ринках знову змушують управлінців переглядати корпоративні стратегії, щоб якось утримати бізнес на плаву.

Діяльність будь-якого торгівельного підприємства пов'язана з реалізацією продукції кінцевому споживачу, що є останнім етапом її просування. Предметом торгівельної діяльності є як продаж товарів, так і комерційні послуги та надання додаткових послуг покупцям. А від так, ключове місце в торгівельно-виробничому процесі виділено аспектам планування товарного асортименту з метою задоволення потреб споживачів. Розпочнемо дослідження

із основних складових даного процесу: «стратегічного управління» та «товарного асортименту» підприємства.

Термін «стратегічне управління» з'явився наприкінці 1960-х років з метою показати відмінність управлінської діяльності вищого рівня у постановці та реалізації довгострокових цілей від управління поточною діяльністю підприємства. Концепція стратегічного управління отримала розвиток у працях зарубіжних авторів, та вітчизняних дослідників і спираючись на практичний досвід, різні автори спробували поглянути на стратегічне управління через призму реалій економіки. Отже, відобразимо в табл. 1. основні підходи до сутності поняття.

Таблиця 1. Підходи до трактування поняття «стратегічне управління»

Автор	Стратегічне управління – це:
М.Портер, Дж.А. Пірс	«набір рішень і дій для формування та реалізації стратегій досягнення цілей організації» [10, с.17]
Бозуленко О.Я.	«процес побудови та визначення відносин організації з навколишнім середовищем, що виявляється в досягненні поставлених цілей і намаганнях досягти бажаного стану відносин з навколишнім середовищем шляхом такого розподілу ресурсів, який дозволяє організації та уможливорює їх відділи для ефективної роботи» [2, с.294]
Гуштан Т. В.	«процес управління для досягнення місії організації шляхом контролю взаємодії організації з її середовищем [3, с.36]
Костенюк Ю. Б., Ткаченко М. О.	управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на потреби споживачів, гнучко реагує та своєчасно вносить зміни в організацію, які відповідають викликам середовища та дозволяють отримати конкурентні переваги бути досягнутими, які в сукупності дозволяють організації виживати в довгостроковій перспективі при досягненні поставлених цілей» [5, с.162]
Пастухова, В. В.	«безперервний процес вирішення завдань: розробка стратегічного бачення та місії компанії, постановка цілей, формулювання стратегії; реалізація стратегічного плану, оцінка діяльності, аналіз змін з подальшою адаптацією стратегії» [8, с.57]
Подольчак Н. Ю., Кулиняк І. Я.	«процес затвердження та виконання стратегічних цілей, основним елементом якого є план дій, заснований на порівнянні особистого ресурсного потенціалу та прихованих резервів організації з її можливостями та ризиком зовнішніх факторів середовища, де вона працює» [9, с.144]
Шубін О. О.	«це таке управління компанією, яке: базується на людському ресурсі, узгоджує операційну технологію з потребами клієнтів, вносить плавні корективи, вносить своєчасні зміни, які відповідають потребам суспільства та дозволяють досягти переваги над конкурентами, що дозволяє компанії бути конкурентоспроможним» [13, с.24]

Отже, згідно наведених підходів до трактування поняття «стратегічне управління», можна зробити висновок, що у науковому середовищі існує декілька підходи до визначення стратегічного управління. Усі враховують різні компоненти цього складного процесу управління, але їх можна легко комбінувати. На нашу думку, спільним у дослідників є розгляд поняття як синонімом довгострокового планування.

Відповідно до розглянутих підходів, стратегія повинна поєднувати можливості підприємства з ризиками і перспективами зовнішнього середовища. Такий підхід вражає своєю простотою, але іноді не повністю залучає внутрішні ресурси підприємства.

Від вибору типу стратегії залежить підхід стратегічного управління. Це стосується, зокрема, організаційних заходів і способів розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цілей, а також формування товарного асортименту підприємства, яким необхідно правильно керувати тому, що він впливає на ключовий показник ефективності підприємства – прибуток. В умовах сучасної конкуренції, коли ринок визначає необхідний торговельний асортимент, головним завданням підприємства є задовольнити попит краще та ефективніше, ніж конкуренти. Тому для підприємств, які хочуть бути конкурентоспроможними, дуже важливо сформувати оптимальний асортимент, який допоможе оптимізувати та забезпечити прибуток протягом тривалого періоду часу. При прийнятті рішень у виробництві необхідно визначити склад продукції за видами, типами, сортами, розмірами і марками, тобто їх асортимент. Розглянемо теоретичні підходи до трактування поняття «товарний асортимент» (табл.2).

Згідно наведених трактувань в табл. 2, можемо зробити висновок, що сталих і чітких правил визначення товарного асортименту немає. Деякі дослідники дають широке визначення поняття, тоді як інші навпаки – вміщують його у вузький аспект. Іноді асортимент ототожнюють з окремою маркою. В інших випадках асортимент може включати різні марки однієї товарної категорії. На нашу думку, незалежно від визначення товарного асортименту, за

допомогою ефективного стратегічного управління, повинно вирішуватись скільки продуктів буде в лінійці, додавати або видаляти продукти та яке загальне позиціонування лінійки продуктів повинно підтримуватись підприємством у цілому [13, с.25].

Таблиця 2. Підходи до трактування поняття «товарний асортимент»

Автор	Товарний асортимент – це:
Котлер Ф.	«це група продуктів, тісно пов'язаних або через подібні функціональні можливості, або через те, що вони продаються тим самим групам споживачів, або через один і той же тип комерційних установ. , або в тому ж ціновому діапазоні» [6, с.22]
Балабанова Л.В.	«група товарів однієї категорії, вироблених під одним брендом. Асортимент товарів також може складатися з різних марок» [1, с.37]
Гуштан Т. В.	«процес управління для досягнення місії організації шляхом контролю взаємодії організації з її середовищем [3, с.36]
Єфімова Є.О.	«певна групу товарів, згрупованих за певними характеристиками. Структура асортименту характеризується питомою вагою кожного виду і (або) найменування товару в загальному обсязі. Асортимент та його дизайн автори розглядали з точки зору роздрібних компаній» [4, с.32]
Мазепа Т. С.	«сукупність товарів підприємства, пов'язаних між собою функціональним призначенням» [7, с.220]
Прядко О.М. Попова Л.О., Синцина Г.А.	«ряд їх видів, різновидів і різновидів, об'єднаних або об'єднаних за певною ознакою. Основними групувальними ознаками товарів є виробництво, сировина та споживачі. Асортимент повинен бути максимально привабливим для покупців» [11, с.6]

Вимірювання ефективності стратегічного управління, у цілому, базується на порівняльному аналізі господарської діяльності підприємства з поставленими цілями. Оцінка ефективності стратегічного управління товарним асортиментом у цьому випадку розглядається як механізм зворотного зв'язку для коригування стратегії. На основі результатів, які було отримано в авторських роботах, визначено, що оцінка може бути окремою або інтегральною [12]:

1) оцінка конкретних стратегічних варіантів, розроблених для визначення їх придатності, здійсненності, прийнятності та послідовності для підприємства;

2) порівняння результатів реалізації стратегії з поставленими цілями.

Водночас, згодні і з позицією Подольчак Н.Ю. та Кулиняк І.Я відносно того, що «асортимент будь-якого торговельного підприємства, роздрібного чи гуртового, можна охарактеризувати за допомогою системи показників» [9, с.146]. Такий підхід необхідний для реалізації процесу управління асортиментом на науковій основі, а саме організації його проектування, планування та регулювання асортименту, стимулювання збуту та мотивації продавців. А відтак, система показників оцінки системи стратегічного управління товарним асортиментом – це набір показників, відібраних за встановленими критеріями класифікації, які дозволяють оцінити систему стратегічного управління на основі вимірювання та контролю стратегічних цілей підприємства.

Наступним етапом дослідження буде визначення методів оцінки системи стратегічного управління. Розглянемо більш детально методи оцінки, запропоновані Бозуленко О.Я, а саме:

- методи, засновані на збалансованому підході – Balanced Scorecard, David Parmenter Key Performance Indicators (цей метод базується на Balanced Scorecard). Відмінною рисою цих методів є досягнення збалансованості корпоративного управління на основі використання фінансових і нефінансових показників;

- методи, засновані на підході вартості – управління на основі вартості (економічна додана вартість, додана ринкова вартість, додана грошова вартість, додана вартість, додана акціонерами, додана вартість, грошовий потік, прибуток від інвестицій, загальний прибуток акціонерів, загальний прибуток від бізнесу), бізнес-метрики Боба Фелпса. Особливістю цих методів є орієнтація підприємства на збільшення вартості;

- допоміжні методи – система аналізу DuPont. Ці методи містять конкретні рішення для конкретних сфер бізнесу та можуть бути невід’ємною частиною збалансованого або заснованого на витратах підходу [2, с.300].

Водночас ефективність торговельного асортименту являє собою співвідношення результатів реального процесу торговельної діяльності та

вартості всіх видів ресурсів, витрачених на досягнення цих результатів. Звичайно, при оцінці ефективності асортиментної політики необхідно враховувати загальні умови споживчого ринку та його специфіку. Однак при кількісній оцінці ефективності асортиментної політики, крім інших аспектів, необхідно враховувати соціальну складову ефективності торгівлі, тобто практику постачання населення товарами з метою максимального задоволення платоспроможного попиту.

Дослідники Костенюк Ю.Б. і Ткаченко М.О. дотримуються позиції, що необхідно оцінювати ефективність асортиментної політики, враховуючи існуючі в взаємозв'язки та взаємозалежність соціально-економічної ефективності підприємства (рис.1.).



Рис. 1. Ефективність асортиментної політики роздрібної мережі підприємства [5, с.165]

Виходячи з даних, наведених на рис. 1, можна стверджувати, що ефективність асортиментної політики передбачає оптимальне співвідношення між кількістю товару на складі та комерційною вартістю, що, у свою чергу, сприяє зниженню витрат на збут і максимальному задоволенню платоспроможного попиту населення.

Таким чином, соціально-економічна ефективність асортиментної політики збутової мережі підприємства – це співвідношення між корисним ефектом споживання товару при його використанні споживачем і вартістю збутової мережі для доведення товару до споживача. Тоді показник ефективності асортиментної політики можна виразити формулою K_e (1) [13, с.25]:

$$K_e = \frac{E}{Y}, \quad (1)$$

де K_e – показник ефективності асортиментної політики;

E – корисний ефект від споживання товару;

Y – витрати збутової мережі на доведення товару до споживача.

Для визначення ефективності асортиментної політики слід також визначити позитивний ефект споживання товару (E), що розраховується за формулою (2) [13, с.26]:

$$E = \frac{K_r}{P}, \quad (2),$$

де E – показник позитивного впливу споживання товару;

K_r – конкурентоспроможність товару;

P – ціна споживання товару.

На нашу думку, слід зазначити, що одним із показників ефективності асортиментної політики також може бути оптимальний асортимент збутової мережі підприємства. Оптимальний асортимент – це перелік товарів, які

задовольняють фактичні потреби з найбільш вигідним для споживача ефектом при мінімальних витратах збутової мережі на доставку товару до споживачів.

Як видно з наведених вище формул, ефективність асортиментної політики, що проводиться на підприємстві, значною мірою визначається конкурентоспроможністю пропонованого товару. Конкурентоспроможність товарів, що реалізуються в роздрібній торгівлі, створюється синергією показників: споживчих властивостей товару (естетичні властивості, якість продукції, технічні, ергономічні, психологічні та інші властивості) та економічних властивостей товару (наприклад, ціна товару).

В умовах конкуренції, на нашу думку, одним із найважливіших критеріїв формування конкурентоспроможності товару є сприйняття споживача, тобто споживач визначає співвідношення між вартістю товару та його ціну та порівнює з аналогічними товарами, які продають інші роздрібні торговці [11, с.10].

Для того, щоб прийняти рішення відносно продовження реалізації товару, або зняти його з продажу, дослідники Прядко О.М. Попова Л.О., Синцина Г.А. пропонують проаналізувати показники продажів, частку ринку, витрати та прибутковість. Асортимент продукції занадто вузький, коли прибуток збільшується після додавання нового продукту до асортименту, і занадто широкий, коли прибуток збільшується після припинення виробництва кількох продуктів. Прибуток є універсальним показником, який можна використовувати для аналізу рентабельності групи товарів та аналізу ABC [11, с.13].

Показником рентабельності продукції є співвідношення між прибутком від реалізації товарів і витратами на їх виготовлення. Рентабельність є цінним показником, оскільки на його основі можна визначити ефективність виробництва кожної одиниці запасу та прийняти рішення про доцільність її виробництва. ABC-аналіз – метод структурного аналізу, заснований на ранжуванні об'єктів за обраними показниками [3, с.37]. Об'єктами аналізу можуть бути: окремі товари чи групи товарів, окремі замовлення та клієнти,

регіони та канали збуту. Використовуються основні показники: продажі, прибуток і відшкодування витрат. Цей метод заснований на законі «80%×20%», відкритому італійським економістом Парето В. У ході аналізу за обраними критеріями щодо товарної стратегії диференціюються три групи товарів: виробництво та збут, прибуток, окупність витрат. Методика аналізу ABC передбачає групування ранжованих елементів відповідно до їхньої ваги для формування вибраного показника. Перша група, група А, характеризується значним внеском в аналізований показник, група В має середній внесок, а група С дуже незначним. Продукція групи С може бути виключена з номенклатури, якщо це не зачіпає інші інтереси компанії (асортимент, покупці, посилення на продукти) [10, с.18].

Ще одним, на нашу думку, цікавим методом є Матриця Boston Consulting Group (BCG) – це класичний універсальний інструмент для аналізу асортиментного портфеля підприємства. Індивідуальна матриця створюється на основі внутрішньої інформації підприємства і дозволяє зробити комплексний аналіз і висновки. Адаптована матриця BCG побудована за принципами: вісь Х – частка продажів підприємства (розрахована як відношення продажів продукції до загального обсягу продажів підприємства за відповідний період); вісь Y – темп зростання продажів продукту порівняно з попереднім періодом (відношення продажів цього продукту в поточному періоді до продажів такого ж продукту в попередньому періоді) [6, с.145]. Якщо в минулому році товару не було в асортименті підприємства, то темп його зростання рекомендується приймати за 100%. Точку поділу товарів за темпами зростання можна визначити як середній темп зростання всієї продукції підприємства за розрахунковий період. Точка поділу товару на розмір частки в обсязі реалізації визначається експертною оцінкою, після внесення всіх товарів підприємства в матрицю. Розмір крапки, що представляє продукт, відображає внесок цього продукту в прибуток підприємства, або, оптимально, граничний прибуток від обсягу продажів цього продукту. За результатами побудови матриці BCG виділяють чотири групи товарів (за входом конкретного товару у відповідні

квадранти): «Зірки», «Дійні корови», «Дикі коти», «Собаки». Для кожної з цих груп існує пріоритетна стратегія.

Висновки. Підводячи підсумки розгляду методичних положень щодо оцінки ефективності стратегічного управління товарним асортиментом підприємства, можна стверджувати, що розглянуті вище підходи по всій асортиментній матриці є дуже трудомісткою справою через значну широту представленого асортименту. Тому на практиці ефективність асортиментної політики підприємства оцінюється на прикладі окремих товарних груп, які, з одного боку, не дозволяють повністю усереднювати отримані результати, а з іншого – свідчать про певні тенденції в асортименті та подальший його розвиток. Таким чином відзначимо, що результати вищезазначених наукових досліджень сприятимуть удосконаленню методичних положень щодо оцінки ефективності стратегічного управління товарним асортиментом підприємства та подальшому розвитку сучасної методології підприємництва.

Література

1. Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: навчальний посібник. Київ: ВД «Професіонал», 2019. 336 с.
2. Бозуленко О.Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2019. Вип. 4. С. 294–297.
3. Гуштан Т.В. Концептуальні засади функціонування інформаційно-комунікаційної системи управління товарним асортиментом. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 1. С. 36–40
4. Єфімова Є.О. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібною торгівлі. *Міжнародний електронний науковий журнал «Траєкторії науки»*. 2019. № 7 (12). С. 31–34.
5. Костенюк Ю. Б., Ткаченко М.О. Реалізація стратегічних імперативів у розвитку торговельного підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 2. С. 161–168

6. Котлер Ф. Основи маркетингу. Короткий курс. Київ: Діалектика-Вільямс, 2020. 496 с.
7. Мазепа Т.С. Цільові критерії оцінки ефективності асортиментної політики підприємств торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. Харків: Харк. держ. ун-т харч. та торгівлі, 2018. С.219–226
8. Пастухова В.В. Методологічні аспекти прийняття стратегічних рішень. *Науковий вісник Полтавського університету економіки та торгівлі*. Серія: Економічні науки. 12/2021. № 4. Вип. 2. С. 56–59.
9. Подольчак Н.Ю., Кулиняк І.Я. Метод комплексного оцінювання ефективності діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки: Науковий економічний журнал*. 2020. № 4 (142). С. 144–157.
10. Портер Майкл Е. Конкуренція: навчальний посібник. Київ: Видавничий дім. 2020. 495с
11. Прядко О.М. Попова Л.О., Синцина Г.А. Управління торговим асортиментом у роздрібній торгівлі в умовах національної конкурентної політики: монографія. Харків: РВВ ХДУХТ. 2014. С. 5–16.
12. Таран-Лала О.М., Сафаров М.З. Змістовна характеристика стратегічного управління підприємством. *Агросвіт*. 2022. № 11–12. С. 29–34.
13. Шубін О.О. Формування конкурентоздатності торговельного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 1. С. 23–27.

References

1. Balabanova, L.V. (2019), *Marketynhova tovarna polityka v systemi menedzhmentu pidpryyemstv: navchal'nyy posibnyk* [Marketing commodity policy in the enterprise management system: a study textbook], VD «Profesional», Kyiv, Ukraine
2. Bozulenko, O.YA. (2019), “Forming the assortment of goods as a strategic element of commercial activity”, *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 4, pp. 294-297.

3. Hushtan, T.V. (2019), “Conceptual principles of the functioning of the information and communication system for managing the product range”, *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini*, vol. 1, pp. 36–40.
4. Yefimova, YE.O. (2019), “The relevance of assortment policy in the modern management of a retail enterprise”, *Mizhnarodnyy elektronnyy naukovyy zhurnal “Trayektoriyi nauky”*. vol. 7(12), pp. 31-34.
5. Kostenyuk, YU. B. and Tkachenko, M.O. (2021), “Implementation of strategic imperatives in the development of a trade enterprise”, *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrayiny*, vol. 2, pp. 161–168.
6. Kotler, F. (2020), *Osnovy marketynhu. Korotkyy kurs* [Basics of marketing. Short course], Dialektyka-Vil'yams, Kyiv, Ukraine.
7. Mazepa, T.S. (2018), “Target criteria for evaluating the effectiveness of the assortment policy of trade enterprises”, *Ekonomichna stratehiya i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, pp.219-226.
8. Pastukhova, V.V. (2021), “Methodological aspects of strategic decision-making”, *Naukovyy visnyk Poltavs'koho universytetu ekonomiky ta torhivli*. Seriya: Ekonomichni nauky, vol. 4(2), pp. 56–59.
9. Podol'chak, N.YU. and Kulynyak, I.YA. (2020), “The method of comprehensive assessment of the efficiency of enterprises”, *Aktual'ni problemy ekonomiky: Naukovyy ekonomichnyy zhurnal*, vol. 4(142), pp. 144-157.
10. Porter, M. E. (2020), *Konkurentsiya: navchal'nyy posibnyk* [Competition: a study textbook], Vydavnychyy dim, Kyiv, Ukraine.
11. Pryadko, O.M. Popova, L.O. and Syntsyna, H.A. (2014), *Upravlinnya torhovym asortymentom u rozdribniy torhivli v umovakh natsional'noyi konkurentnoyi polityky: monohrafiya* [Management of trade assortment in retail trade in the conditions of national competition policy: monograph], RVV KHDUKHT, Kharkiv, Ukraine
12. Taran-Lala, O.M. and Safarov, M.Z. (2022), “Meaningful characteristics of strategic enterprise management”, *Ahrosvit*, vol. 11–12, pp. 29–34.
13. Shubin, O.O. (2022), “Formation of competitiveness of a trading enterprise”. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi*, vol. 1, pp. 23–27.

Стаття надійшла до редакції 25.11.2022 р.