

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВАРИМ АСОРТИМЕНТОМ НА МАЛОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

© 2016 Білоус Т. В., Гарафонова О. І., Ульченко О. В.

УДК 658.036

Білоус Т. В., Гарафонова О. І., Ульченко О. В. Особливості управління товарним асортиментом на малому підприємстві

Одним із основних факторів успішного функціонування та розвитку підприємства є оптимальний за своєю структурою товарний асортимент. У наш час на більшості ринках конкуренція зростає, тому актуальним є питання пошуку підприємствами ціннісної пропозиції, яка б задовольнила потреби клієнтів та забезпечила фінансову стабільність. Принципи і методи формування товарного асортименту привертають особливу увагу з боку менеджменту підприємства, адже на сьогодні немає єдиного підходу до формування та управління товарним асортиментом, тому кожне підприємство формує асортимент відповідно до специфіки своєї діяльності та особливостей зовнішнього середовища. У статті визначено зміст категорії «асортиментна політика», узагальнено підходи до формування та управління товарним асортиментом, сформувано алгоритм формування та управління товарним асортиментом на підприємствах малого бізнесу, описано особливості функціонування малих підприємств, їх переваги та недоліки порівняно з великими компаніями.

Ключові слова: товарний асортимент, товарна політика, управління товарним асортиментом, підходи до формування товарного асортименту.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 16.

Білоус Тетяна Володимирівна – магістр, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03680, Україна)

E-mail: belous93@mail.ru

Гарафонова Ольга Іванівна – доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03680, Україна)

E-mail: ogarafonova@ukr.net

Ульченко Олег Валерійович – магістр, Київський національний університет технологій та дизайну (вул. Немировича-Данченка, 2, Київ, 01011, Україна)

E-mail: oleg.ulchenko.105@gmail.com

УДК 658.036

UDC 658.036

Белоус Т. В., Гарафонова О. И., Ульченко О. В. Особенности управления товарным асортиментом на малом предприятии

Одним из основных факторов успешного функционирования и развития предприятия является оптимальный по своей структуре товарный асортимент. В наше время на большинстве рынков конкуренция растет, поэтому актуален вопрос поиска предприятиями ценностного предложения, которое удовлетворило бы потребности клиентов и обеспечило финансовую стабильность. Принципы и методы формирования товарного асортимента привлекают особое внимание со стороны менеджмента предприятия, ведь на сегодняшний день нет единого подхода к формированию и управлению товарным асортиментом, поэтому каждое предприятие формирует асортимент в соответствии со спецификой своей деятельности и особенностями внешней среды. В статье определено содержание категории «асортиментная политика», обобщены подходы к формированию и управлению товарным асортиментом, сформулирован алгоритм формирования и управления товарным асортиментом на предприятиях малого бизнеса, описаны особенности функционирования малых предприятий, их преимущества и недостатки по сравнению с крупными компаниями.

Ключевые слова: товарный асортимент, товарная политика, управление товарным асортиментом, подходы к формированию товарным асортиментом.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Библ.:** 16.

Белоус Татьяна Владимировна – магистр Киевского национального экономического университета имени Вадима Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03680, Украина)

E-mail: belous93@mail.ru

Гарафонова Ольга Ивановна – доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента Киевского национального экономического университета имени Вадима Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03680, Украина)

E-mail: ogarafonova@ukr.net

Ульченко Олег Валерьевич – магистр, Киевский национальный университет технологий и дизайна (ул. Немировича-Данченка, 2, Киев, 01011, Украина)

E-mail: oleg.ulchenko.105@gmail.com

Bilous T. V., Harafoanova O. I., Ylchenko O. V. Features of Management of Assortment of Goods at Small Enterprise

One of the major factors of the successful functioning and development of enterprise is assortment of goods, optimal in its structure. Nowadays in the most markets competition is growing, thus issue of finding the value proposition that would satisfy the needs of customers and ensure financial stability is relevant for enterprises. Principles and methods for forming an assortment of goods attract special attention on the part of management of enterprise, because at the present time there is no consistent approach to formation and management of assortment of goods, so every enterprise forms its assortment in accordance with the specific nature of their own activities along with characteristics of external environment. The article defines the contents of the category of «assortment policy», generalizes approaches to formation and management of assortment of goods, an algorithm of forming and managing the assortment of goods at small enterprises has been elaborated, peculiarities of functioning of small enterprises have been described, providing their advantages and disadvantages when compared to larger companies.

Keywords: assortment of goods, trade policy, management of assortment of goods, approaches to formation of assortment of goods.

Fig.: 1. **Tbl.:** 2. **Bibl.:** 16.

Bilous Tetyana V. – Master, Vadym Hetman Kyiv National Economic University (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03680, Ukraine)

E-mail: belous93@mail.ru

Harafoanova Olha I. – D. Sc. (Economics), Professor of the Department of Management, Vadym Hetman Kyiv National Economic University (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03680, Ukraine)

E-mail: ogarafonova@ukr.net

Ylchenko Oleg V. – Master, Kyiv National University of Technologies and Design (2 Nemyrovycha-Danchenka Str., Kyiv, 01011, Ukraine)

E-mail: oleg.ulchenko.105@gmail.com

Управління товарним асортиментом – невід’ємна частина функціонування будь-якого сучасного підприємства, і водночас одне з найскладніших завдань. Щоб витримати ринкову конкуренцію, підприємства повинні формувати такий товарний асортимент, що відповідав би потребам споживачів і був якомога вигіднішим для самого підприємства.

Одним із основних факторів успішного функціонування і розвитку підприємства є оптимальний за своєю структурою товарний асортимент. У наш час на більшості ринках конкуренція зростає, тому актуальним є питання пошуку підприємствами ціннісної пропозиції, що задовольнила б потреби клієнтів та забезпечила фінансову стабільність. Принципи і методи формування товарного асортименту набувають особливої уваги з боку менеджменту підприємства.

На сьогодні не існує єдиного підходу щодо формування та управління товарним асортиментом, тому кожне підприємство формує асортимент відповідно до специфіки своєї діяльності та особливостей зовнішнього середовища.

Управлінські рішення щодо формування товарного асортименту традиційно знаходяться в полі дослідження науковців і практиків через свою актуальність. Питанням товарного асортименту та управління товарним портфелем присвятили свої наукові праці такі вітчизняні науковці, як В. Кардаш, В. Я. Горфінкель, А. Ф. Павленко, Г. В. Осовська, О. А. Осовський, Л. А. Злупко, А. В. Войчак, О. Зозульов, Т. Красовська, О. Коломієць, Н. Радіонова та інші.

На ефективність діяльності підприємства на ринку та його конкурентоспроможність впливають не тільки масштаби діяльності та ефективність використання ресурсів, а й ступінь оптимальності реалізованої продукції з точки зору співвідношення цін, одержуваного прибут-

ку та задоволеності споживачів. Основною запорукою успіху підприємства на ринку є вміння знайти своїх споживачів, задовольнити їх потреби, а досягти цього можна шляхом формування та ефективного управління товарним асортиментом.

Однією з основних характеристик товарів є асортимент, що визначає принципову різницю між товарами різних видів і найменувань. Як зазначено в економічному словнику: «Товарний асортимент – це група товарів, тісно пов'язаних між собою схожістю принципів функціонування, продажем одним і тим самим групам покупців, реалізацією через аналогічні канали збуту або належністю до одного й того самого діапазону цін» [1].

Однією з основних проблем, що стоїть перед підприємствами, є вибір такого асортименту, який би не тільки приносив найбільший прибуток та відповідав наявним матеріальним, фінансовим і людським ресурсам, а ще й і задовольняв споживчий попит. Ефективне управління товарним асортиментом позитивно впливає на фінансово-економічну діяльність підприємства та його конкурентні позиції.

Тому завданням статті є пошук алгоритму управління товарною політикою. У *табл. 1* наведено основні підходи до трактування категорії «асортиментна політика».

Попри різноманітність поглядів на поняття «асортиментна політика», їх об'єднуючим фактором є визначення та вибір асортиментних груп, що користуються попитом у споживачів та є прибутковими для підприємства. Пошук співвідношення рівності між цими елементами і вміння їх поєднати дозволяють підприємству ефективно займатись управлінням товарним асортиментом підприємства.

Проаналізувавши вищезазначені визначення, спробуємо дати своє. Отже, асортиментна політика – це си-

Таблиця 1

Основні підходи до трактування поняття «асортиментна політика»

Автор	Визначення, джерело
Економічний словник	«Політика, що передбачає вирішення проблеми вибору номенклатури товарної і реалізованої продукції та пошук шляхів її оптимізації» [2]
Полонська Л. А.	«Система поглядів і комплекс заходів з управління торговим асортиментом, яка включає загальні напрями формування асортименту торгової мережі організації, що відповідає вимогам покращення рівня і культури народного споживання, інтересам народного господарства» [3]
Опельбаум Ш. В.	«Система поглядів і комплекс заходів з управління товарним асортиментом» [4]
Твіддіані Ю. К., Амеутдинова Х. И.	«Система заходів, направлена на визначення оперативних та стратегічних цілей розвитку асортименту товарів, а також розробку принципів, відповідно до яких вона буде вироблятися» [5]
Ноздрьова Р. Б., Цигічко Л. І.	«Система поглядів на розвиток (концепція розвитку) асортименту та адекватна система заходів щодо її реалізації у сфері виробництва, обміну і споживання» [6]
Ковальов О. П., Сорокіна О. Г.	«Система заходів щодо визначення товарних груп для успішної роботи на ринку і забезпечуючих економічну ефективність діяльності підприємства в цілому» [7]
Герчикова І. М.	«Полягає у виробленні (відповідно до цілей, які переслідує підприємство) і реалізації рішень щодо номенклатури (найменувань) товарної продукції, різноманітності асортименту одного найменування, необхідності розширення асортименту, що випускається» [8]
Ніколаєва М. А.	«Припускає рішення проблеми вибору номенклатури товарної продукції та її оптимізацію» [9]
Котлер Ф.	«Процеси формування оптимальної структури асортименту організацій різних форм власності і галузевої приналежності» [10]

стема заходів, пов'язана з формуванням оптимального асортименту, враховуючи потреби споживачів та тенденції на ринку, задля ефективного функціонування підприємства. Асортиментна політика – невід'ємна частина функціонування конкурентоздатного підприємства.

На сьогодні не існує єдиного підходу щодо формування та управління товарним асортиментом. Кожен із підходів має право на існування, проте тільки їх адаптація до особливостей діяльності підприємства зможе дати дієві та практичні результати. Розглянемо особливості окремих підходів щодо формування та управління товарним асортиментом (табл. 2).

Для формування ефективного товарного асортименту підприємство повинно скласти певний стратегічний план і тактику його вдосконалення та проведення. «Стратегія – це певний комплекс позицій, який визначає цілі та позиції підприємства, шляхи та розподіл ресурсів для їх досягнення» [15, с. 211].

При управлінні товарним асортиментом постійно виникає низка проблем, які не можна ігнорувати задля досягнення цілей підприємства – отримання прибутку. Основні з них:

- ✦ старіння продукції (тривалість стадій життєвого циклу продукту залежать більшою мірою від галузі, в якій функціонує підприємство);
- ✦ негативний вплив великої насиченості, глибини, широти та гармонічності номенклатури;
- ✦ проблеми, пов'язані з різним рівнем доходів споживачів;
- ✦ високий рівень ризику при введенні нових товарних позицій.

Для розв'язання вищеперелічених проблем, які виникають при управлінні товарним асортиментом, треба створити стратегію, підібрати організаційну структуру управління асортиментом і номенклатурою, що буде оптимальною.

Слід також зазначити, що у вирішенні питань товарної політики має переважати стратегічний підхід, що спрямований на досягнення головної мети функціонування підприємства.

«Планування та управління асортиментом – є важливою і невід'ємною частиною управління і важливим засобом конкурентної боротьби. Крім збуту, цей процес безпосередньо стосується сфери виробництва, фінан-

Таблиця 2

Особливості підходів до формування товарного асортименту

Автор підходу	Особливості підходу, джерело
Горфінкель В. Я.	«Система формування товарного асортименту передбачає такі заходи: 1) оцінка товарів конкурентів, які є аналогами; 2) визначення оцінки споживачів на певних ринках та їх потреб; 3) критична оцінка власних виробів і конкуруючих товарів-аналогів із позицій покупців; 4) коригування асортименту через зміни рівня конкурентоспроможності окремих товарів; 5) вивчення пропозицій щодо створення нових продуктів і поліпшення властивостей продукції, яка виробляється, а також нових способів і сфер використання товару; 6) внесення змін до всього асортименту; 7) модернізація продукції за допомогою вивчення виробництва з урахуванням цінової політики, рентабельності; 8) вдосконалення товару, його зовнішнього і внутрішнього вигляду (якісні характеристики)» [11]
Осовська Г. В.	«Для формування раціонального та оптимального товарного асортименту ... слід розробити асортиментну концепцію підприємства. Вона являє собою спрямовану побудову оптимальної асортиментної структури, товарної пропозиції. При цьому за основу приймається, з одного боку, споживчі вимоги певних груп (сегментів ринку), а з іншого, – необхідність забезпечити найбільш ефективне використання підприємством сировинних, технологічних, фінансових та інших ресурсів з тим, щоб виробляти товар із низькими витратами» [12]
Павленко А. Ф.	«Формування товарного асортименту і номенклатури потребує встановлення оптимального їх значення з урахуванням інтересів як товаровиробника, так і споживача, але з пріоритетом останнього. Підприємства, як правило, випускають широкий асортимент товарів, а рівень прибутку від реалізації різних товарів є також різним. Для досягнення максимального рівня загального прибутку необхідно зосередити всі засоби і зусилля підприємства на виробництві найприбутковіших видів продукції. Науковець виокремлює два пріоритетні напрямки управління товарним асортиментом – елімінування та нововведення» [13]
Кардаш В. Я.	«При формуванні товарного асортименту підприємства слід попередньо розв'язати такі проблеми: 1) оптимізації асортименту (номенклатури) продукції з урахуванням її споживчих характеристик і особливостей технології виробництва; 2) можливості прискорення темпів оновлення продукції в цілому та за окремими її видами з урахуванням життєвого циклу; 3) визначення оптимального співвідношення нових і «старих» товарів у виробничій програмі, а також нових та вже освоєних ринків збуту; 4) виходу на ринок із принципово новими видами продукції; 5) вибору часу виходу на ринок із новим товаром та зняття з виробничої програми малоефективних товарів» [14]

сування, матеріально-технічного забезпечення, а також взаємовідносин із технологічними та конструкторськими підрозділами. Тому наслідки помилок, допущених у плануванні асортименту, не можуть бути в майбутньому нейтралізовані політикою збуту та зусиллями реклами. Сутність управління асортиментом полягає у створенні продуктів, які споживач бажає придбати, задля пропонування цих товарів у необхідних обсягах і своєчасно. Основною метою при цьому є оптимізація асортименту з урахуванням стратегічних ринкових цілей підприємства» [14].

Слід відмітити, що особливістю товарного асортименту малих підприємств є мобільність та динамічність у його формуванні. Підприємства малого бізнесу можуть швидше пристосуватися та адаптуватися до смаків споживачів, до нових запитів та потреб. Тому дані характеристики, безумовно, є перевагою малих підприємств.

На основі проаналізованих підходів ми зробили такі висновки та сформувавши схему формування та управління товарним асортиментом на підприємствах малого бізнесу (рис. 1):

- ✦ слід ретельно вивчити наявний асортимент і сформувавши критерії для планового;

- ✦ потрібно дослідити ринок, на якому функціонує підприємство, діяльність конкурентів, особливості законодавства в даній сфері;
- ✦ виявити можливості підприємства, сильні та слабкі сторони;
- ✦ оцінити ресурсне забезпечення підприємства;
- ✦ управління повинно бути системним і цілеспрямованим.

Для раціонального управління асортиментом та визначення пріоритетних напрямків розвитку слід сформувавши алгоритм вдосконалення управління товарним асортиментом на підприємствах малого бізнесу. Актуальність вдосконалення управління товарним асортиментом обумовлюється смаками та вподобаннями споживачів, потребами сучасного ринку, що постійно змінюються. Щоб забезпечити постійний розвиток, необхідно покращувати продукцію підприємства, це надасть йому конкурентні переваги.

Основним завданням процесу управління товарним асортиментом підприємства є створення найоптимальнішого балансу між величиною запасів, їх гнучкістю, швидкістю переміщення, наявністю та витратами, спрямованими на реалізацію цих процесів.

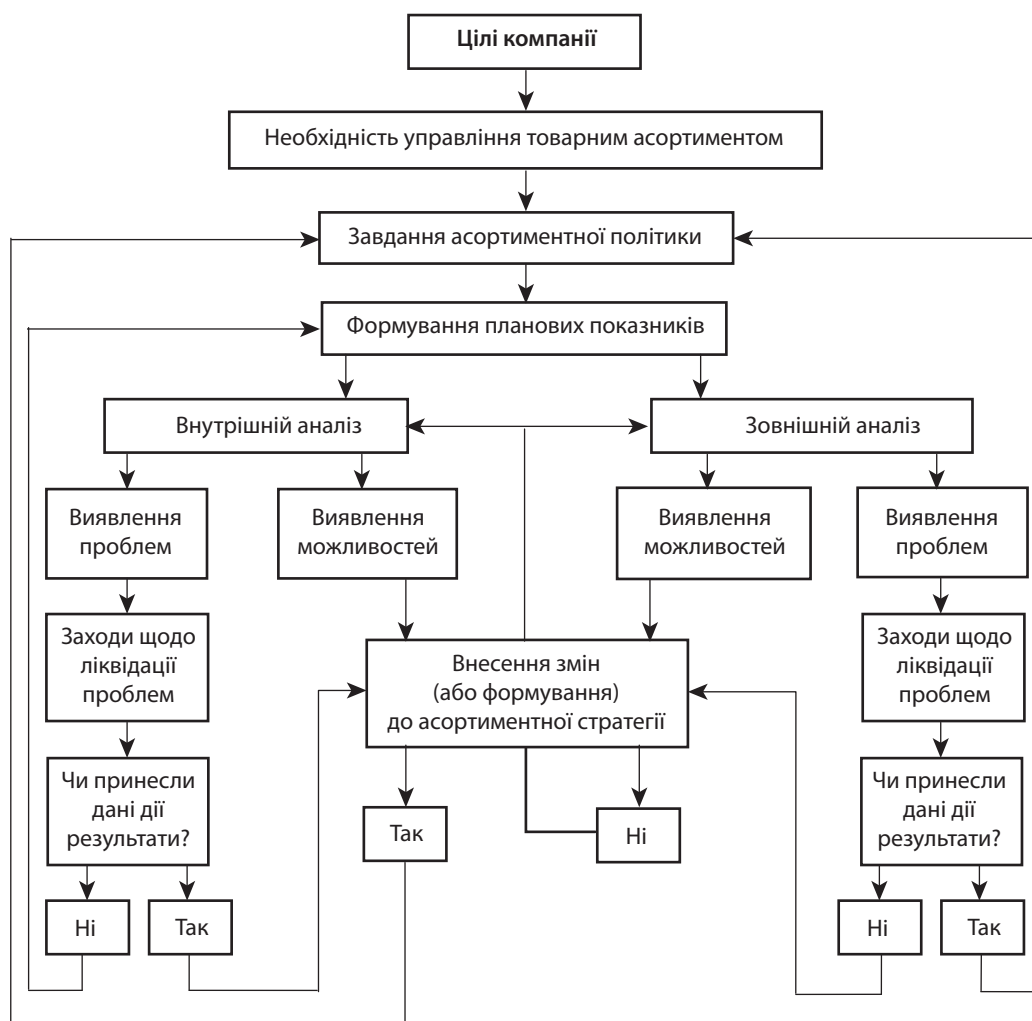


Рис. 1. Алгоритм формування та управління товарним асортиментом

Джерело: авторська розробка.

Для удосконалення процесу управління слід коригувати роботу такх підсистем:

1) *Управлінсько-організаційна:*

- ✦ відповідність структури управління специфіці підприємства;
- ✦ наявність професіональних менеджерів у сфері управління товарним асортиментом;
- ✦ використання переваг малого підприємства (висока гнучкість і швидка реакція на зміни в зовнішньому середовищі, орієнтація на творчість та нестандартні підходи ведення бізнесу, не бюрократичні та спрощені процедури управління, швидкість обороту капіталу, незначні накладні витрати, неформальні підходи до планування і контролю);
- ✦ пошук шляхів подолання недоліків малих підприємств (погані умови придбання ресурсів, обмежені можливості отримання кредитів, незначна внутрішня управлінська спеціалізація, обмеженість інформаційних ресурсів, дослідження зовнішнього середовища, підвищений ризик діяльності).

2) *Фінансова:*

- ✦ визначення пріоритетних джерел фінансування – найдешевших та найефективніших;
- ✦ залучення додаткових джерел фінансування;
- ✦ оптимізація структури капіталу усередині фірми;
- ✦ зменшення фінансових ризиків.

3) *Збуту:*

- ✦ «планування та організування збуту»;
- ✦ організування після продажного обслуговування;
- ✦ мотивування працівників, які займаються збутом продукції;
- ✦ контролювання процесу збуту продукції;
- ✦ системний взаємозв'язок процесу збуту з процесом постачання.

4) *Постачання:*

- ✦ створення довготривалих і міцних ділових зв'язків з постачальниками, проведення переговорів з постачальниками;
- ✦ своєчасне й оптимальне забезпечення виробництва необхідними матеріальними ресурсами відповідної комплектності та якості;
- ✦ участь у розробці стандартів підприємства по матеріально-технічному постачанню якості продукції, що випускається;
- ✦ контроль якості, кількості, комплектності матеріально-технічних ресурсів;
- ✦ розробка і впровадження заходів щодо підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів, зниження витрат, пов'язаних із транспортуванням і збереженням;
- ✦ вилучення в підрозділах підприємства наднормативних залишків матеріалів, передача їх на склад сировини і матеріалів, в інші підрозділи і належне оформлення таких операцій;
- ✦ розробка пропозицій по заміні дорогих і дефіцитних матеріалів, сировини більш доступними за ціною» [16].

Для вдосконалення управління всі наведені вище функції повинні здійснюватися в комплексі та системно. Часто на підприємствах малого бізнесу функції різних підсистем виконує одна структурна одиниця. У цьому випадку важливо, щоб менеджери буди достатньо кваліфікованими, володіли повною і достовірною інформацією та не зловживали правом прийняття рішень.

ВИСНОВКИ

Управління товарним асортиментом – невід'ємна частина функціонування будь-якого сучасного підприємства. Оптимальний товарний асортимент дасть змогу підтримувати конкурентоздатні позиції, фінансово-економічну діяльність підприємства та задовольняти потреби покупців.

На сьогодні немає єдиного підходу до формування і управління товарним асортиментом, тому кожне підприємство самостійно застосовує найбільш ефективний та результативний підхід.

Перетворення недоліків у переваги та використання специфічних особливостей підприємств малого бізнесу дозволять розвивати та розширювати бізнес. Переваги малого бізнесу дозволяють йому «вижити» в конкурентній боротьбі з великими компаніями. Завдяки перевагам малі підприємства можуть змінювати умови, у яких вони здійснюють економічну діяльність, змінювати структуру витрат, створювати стійкі конкурентні переваги.

Проте поради щодо вдосконалення процесу управління товарним асортиментом індивідуальні та особливі для кожного підприємства. Це пояснюється специфікою діяльності фірми, особливостями зовнішнього середовища, нормативними актами, внутрішньою системою управління та організаційних відносин. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Основи економічної теорії: навч. посіб./за ред. С. В. Мочерного. Київ: Академія, 1997. 464 с.
2. Экономический словарь/под ред. А. Н. Азриляна. Москва: Институт новой экономики, 2007. С. 24.
3. Полонська Л. А. Формування асортименту товарів в роздрібній торгівлі. Київ: Техніка, 1982. С. 33.
4. Опельбаум Ш. В. Организация советской кооперативной торговли. Москва: Экономика, 1974. С. 13.
5. Твилдиани Ю. К., Амеутдинова Х. И. Обновление ассортимента товаров: экономический аспект. Москва: Знание, 1986. С. 12.
6. Ноздрева Р. Б., Цыгичко Л. И. Маркетинг: как побеждать на рынке. Москва: Финансы и статистика, 1991. С. 58.
7. Ковалев А. П., Сорокина О. Г. Ассортиментная и инновационная политика конверсируемого предприятия // Экономическая безопасность и инновационная политика (страна, регион, фирма): монография/под ред. Е. А. Олейникова. Москва: РЭА им. Г. В. Плеханова, 1993. С. 89–94.
8. Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник. 2-е изд. перераб. и доп. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. С. 156.
9. Николаева М. А. Товароведение потребительских товаров. Теоретические основы: учеб. для вузов. Москва: НОРМА, 1998. С. 105.
10. Основы маркетинга/Филипп Котлер, Гари Армстронг и др./пер. с англ. Москва: Вильямс, 2003. С. 315.

11. Горфинкель В. Я. Экономика предприятий. Москва: Изд-во «Прогресс», 1995. 280 с. URL: <http://www.works.tarefer.ru/55/100882/index.html>

12. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій. Київ: Кондор, 2009. 675 с.

13. Павленко А. Ф., Войчак А. В., Решетнікова І. Л. Маркетинг. Київ: КНЕУ, 2010. 600 с.

14. Кардаш В. Я., Павленко І. А., Шафалюк О. К. Товарна інноваційна політика: підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 266 с.

15. Злупко Л. А. Формування товарного асортименту – засіб підвищення ефективності товарної політики. *Науковий вісник НТЛУ України*. 2012. Вип. 22.4. С. 211.

16. Зарудна Н. Ф. Відділ постачання: організаційні структури, основні завдання та функції. URL: <http://intkonf.org/zarudna-nya-viddil-postachannya-organizatsiyi-strukturi-osnovni-zavdannya-ta-funktsiyi/>

REFERENCES

Ekonomicheskiy slovar [Dictionary]. Moscow: Institut novoy ekonomiki, 2007.

Gerchikova, I. N. *Menedzhment* [Management]. Moscow: Banki i birzhi; YuNITI, 1995.

Gorfinkel, V. Ya. "Ekonomika predpriyatiy" [Economics of enterprises]. <http://www.works.tarefer.ru/55/100882/index.html>

Kovalev, A. P., and Sorokina, O. G. "Assortimentnaya i innovatsionnaya politika konversiruyemogo predpriyatiya" [Assortment and innovation policy of conversion of the enterprise]. In *Ekonomicheskaya bezopasnost i innovatsionnaya politika (strana, region, firma)*, 89-94. Moscow: REA im. G. V. Plekhanova, 1993.

Kotler, F. et al. *Osnovy marketinga* [Principles of marketing]. Moscow: Vilyams, 2003.

Kardash, V. Ya., Pavlenko, I. A., and Shafaliuk, O. K. *Tovarna innovatsiina polityka* [Commodity innovation policy]. Kyiv: KNEU, 2002.

Nikolayeva, M. A. *Tovarovedeniye potrebitelskikh tovarov. Teoreticheskiye osnovy* [Merchandising of consumer goods. Theoretical foundations]. Moscow: NORMA, 1998.

Nozdreva, R. B., and Tsygichko, L. I. *Marketing: kak pobezhdat na rynke* [Marketing: how to win in the market]. Moscow: Finansy i statistika, 1991.

Opelbaum, Sh. V. *Organizatsiya sovetskoy kooperativnoy trgovli* [The organization of the Soviet cooperative trade]. Moscow: Ekonomika, 1974.

Osovska, H. V., and Osovskiy, O. A. *Menedzhment orhanizatsii* [Management of organizations]. Kyiv: Kondor, 2009.

Osnovy ekonomichnoi teorii [The basics of economic theory]. Kyiv: Akademiia, 1997.

Pavlenko, A. F., Voichak, A. V., and Reshetnikova, I. L. *Marketing*. Kyiv: KNEU, 2010.

Polonska, L. A. *Formuvannia asortymentu tovariv v rozdribni torhivli* [The formation of the range of goods in retail trade]. Kyiv: Tekhnika, 1982.

Tvildiani, Yu. K., and Ameutdinova, Kh. I. *Obnovleniye assortimenta tovarov: ekonomicheskiy aspekt* [Updating of assortment of goods: the economic aspect]. Moscow: Znaniye, 1986.

Zlupko, L. A. "Formuvannia tovarnoho asortymentu – zasib pidvyshchennia efektyvnosti tovarnoi polityky" [The formation of the product range – a means of improving the effectiveness of commodity policies]. *Naukovyi visnyk NTLU Ukrainy*, no. 22.4 (2012): 211.

Zarudna, N. Ya. "Viddil postachannia: orhanizatsiini struktury, osnovni zavdannia ta funktsii" [Supply Department: organizational structure, main tasks and functions]. <http://intkonf.org/zarudna-nya-viddil-postachannya-organizatsiyi-strukturi-osnovni-zavdannya-ta-funktsiyi/>