

УДК 658.8

С.С. Белименко

ТРУДНОСТИ СОЗДАНИЯ И ОСОБЕННОСТИ ПОДДЕРЖКИ АССОРТИМЕНТНОГО РЯДА ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье предложена последовательность этапов создания и поддержки авторского ассортиментного ряда в условиях неопределенности и ограниченности ресурсов с учетом субъективных предпочтений собственника промышленного предприятия. Предложенная структура системы визуализации показателей предприятия может быть реализована на основе «Кокпит» «Инталев: Корпоративный навигатор» и позволяет контролировать основные показатели ассортиментного ряда предприятия.

Ключевые слова: ассортиментный ряд, эффективность, структура, уровень развития, удовлетворение собственника, приоритет, тенденции развития.

Постановка проблемы. Развитие рынка и продаж кардинально меняет экономические условия функционирования предприятий. Эти условия характеризуются нестабильностью, неопределенностью внешней среды, усилением конкуренции на внутреннем и внешнем рынках. В этой связи перед предприятиями остро встают проблемы обеспечения жизнеспособности и выживаемости [1]. Анализ показывает, что важным направлением функционирования и адаптации предприятий к изменяющейся рыночной среде является формирование и реализация оптимальной ассортиментной политики [2; 3], которая ориентирована, прежде всего, на безубыточность и получение стабильного дохода при минимизации рисков [4; 5].

Анализ последних публикаций. Теоретические и методические вопросы формирования ассортиментной политики рассматривались в трудах зарубежных и отечественных учёных: Ф. Котлера, И. Ансоффа, П.С. Завьялова, И.А. Заярной, Е.П. Голубкова, А. Вайсмана, К. Боумана, В.Д. Марковой, А.Н. Романова, Н.К. Моисеевой и др. [6–15].

Изучение литературных источников, а также практического опыта промышленных предприятий показывает, что последовательность вопросов оценки и формирования ассортиментного ряда, причем с учетом личностных предпочтений собственника, носит случайный характер. Особенно это проявляется в условиях малого и среднего бизнеса, в котором рыночные методы управления в полной мере еще не сформированы. Нестабильное состояние экономики характеризуется отсутствием гарантий инвесторам, монополизацией отраслей, нестабильностью внешней среды, низкой платежеспособностью предприятий [16].

В настоящее время отсутствует общепринятый взгляд на понятия, связанные с «ассортиментным рядом промышленного предприятия» [17–19]. Отсутствует концепция формирования ассортиментного ряда средних и осо-

бенно малых предприятий, а также структура и последовательность решения вопросов при формировании ассортиментного ряда этих предприятий. Отсутствуют четко сформулированные правила выбора способов создания и планирования ассортимента [20], слабо используются методы моделирования ассортиментного ряда, а также не достаточно структурированы инновационные мероприятия по его расширению, слабо используются: Project-менеджмент [21–23] и бизнес-инжиниринг [24].

Постановка задачи. Основной задачей настоящего исследования является установление последовательности работы при создании, поддержании и оптимизации ассортиментного ряда в неопределенных внешних условиях с учетом субъективных предпочтений собственника промышленного предприятия при обеспечении стабильной доходности и минимизации рисков.

Изложение основного материала. При использовании комбинированных способов формирования ассортиментного ряда существует всего два подхода:

1. Формирование приближённой модели ассортиментного ряда с использованием возможностей компьютера, например, применение ABC-методов, методов линейного программирования, с использованием концепции безубыточности инвестиционного портфеля Г. Марковица [4; 5]. Затем, используя опыт и приоритеты собственника предприятия, внести коррективы в этот построенный ассортиментный ряд, тем самым привнеся в него элементы авторства.

2. Формирование приближённой модели ассортиментного ряда с использованием опыта и приоритетов собственника в начале этой работы, то есть с самого начала построить авторский ассортиментный ряд, а уже затем проверить его, используя вышеуказанные методы, на эффективность и безубыточность с помощью компьютера.

Первый подход позволит использовать концепцию искусственного интеллекта для формирования ассортиментного ряда промышленного предприятия, привнеся долю автоматизацию в процесс принятия решений подобного рода. Возможен ли такой подход? Ведь товары и услуги, производимые предприятием, предназначены для людей, а не для машин, и лишать авторский ассортиментный ряд собственно элементов авторства, на наш взгляд, является нецелесообразным, поскольку даже самый лучший компьютер и самая лучшая программа не могут учесть все нюансы психологии человека.

В качестве аналогии можно привести использование технических достижений отображения реальности. Возьмем, например, картины Рембрандта. Написанные им портреты передают не только внешнее сходство с реальным объектом, но и каким-то неуловимым образом внутреннее состояние человека. Такого же внешнего сходства можно достичь и при помощи фотокамеры высокого разрешения, но при этом каким-то непонятным образом исчезает внутреннее очарование изображения. Фотографии не в полной мере передают информацию об объекте, но, с другой стороны, точность и детализация изображения на них гораздо выше, чем на полотне живописца.

Всё это находит отражение и в цене, работа художника стоит миллионы, а фотография – всего лишь сотни долларов. Хотя и одни, и другие произведения искусства успешно продаются и находят свой отклик в душах людей.

Второй подход, на наш взгляд, является наиболее приемлемым, поскольку опирается на опыт и приоритеты собственника предприятия и позволяет построить авторский ассортиментный ряд с минимальными затратами времени.

Объектом исследования является проблема структурирования работы по созданию ассортиментного ряда среднего промышленного предприятия по производству товаров народного потребления с достаточно развитым ассортиментным рядом при обеспечении стабильной доходности и минимизации рисков.

Далее предлагается последовательность шагов, которые необходимо предпринять для построения ассортиментного ряда.

1. Определяется структура ассортиментного ряда, состав и количество товарных групп, составляется глоссарий и даются определения, такие как: серийно выпускаемый и инновационный ассортиментный ряд, их количественные соотношения и порядок взаимодействия этих частей ассортиментного ряда. Определяются основные свойства ассортиментного ряда, этапы его создания и эволюции. Устанавливается ассортимент и порядок его изменения в зависимости от этапов развития предприятия. На рис. 1 представлено графическое изображение структуры ассортиментного ряда, который содержит серийно выпускаемый и инновационный ассортимент. Установлено количество товарных групп.

Как видно из рис. 1, весомое значение приобретает глоссарий, поскольку точное определение свойств ассортиментного ряда в большой степени отражает изменения характеристик ассортиментного ряда, такие как: глубина, ширина и т. д.



Рис. 1. Графическое изображение структуры ассортиментного ряда

2. Далее осуществляют выбор способа построения ассортиментного ряда. Выбор лучшего способа анализа и построения ассортимента производится в результате сравнения и анализа существующих способов построения ассортиментного ряда, но с учетом приоритетов собственника.

Приоритеты собственника промышленного предприятия позволяют учесть его опыт и субъективные предпочтения, выработанные в результате многолетнего опыта управления предприятием. Эти приоритеты вносят элементы авторства, которые трудно учесть, используя даже самые точные математические методы. На рис. 2 представлено графическое изображение способов формирования ассортиментного ряда, в котором следует учитывать приоритеты собственника.



Рис. 2. Графическое изображение выбора способа построения ассортимента

Как видно из рис. 2, также весомое значение приобретает глоссарий, поскольку точное определение свойств в большой степени влияет на выбор собственника.

3. Следующий этап – разработка критериев удовлетворения собственника при построении и поддержании ассортиментного ряда. Критерии эффективности построения ассортиментного ряда с учетом приоритетов собственника должны характеризовать: этап развития, на котором находится предприятие, его текущее состояние и перспективы развития. Критерии должны адаптивно отражать изменения уровня развития предприятия и степень удовлетворенности собственника предприятия. На рис. 3 представлено графическое изображение учета удовлетворения приоритетов собственника.



Рис. 3. Графическое изображение критериев удовлетворения собственника

Критерии эффективности должны отражать степень стабильности дохода по отношению к рискам, связанным с изменением состава и структуры ассортиментного ряда. Как видно из рис. 3, совокупность оценок собственника при анализе ассортиментного ряда своего предприятия играет важную роль.

4. Определение объективных возможностей предприятия. Построение ассортиментного ряда предприятия с учетом этих возможностей, а также предпочтений и ожиданий собственника. На рис. 4 представлено графическое изображение учета финансовых возможностей предприятия.



Рис. 4. Графическое изображение финансовых возможностей

Как видно из рис. 4, финансовые возможности предприятия следует учитывать при формировании ассортимента.

5. Следует учитывать влияние психотипа собственника промышленного предприятия на планирование ассортимента [25]. Определение структуры и состава ассортимента и психологических характеристик собственника предприятия, а также возможные изменения ассортимента для разных типов психологии собственника. На рис. 5 представлено графическое изображение учета психотипа собственника.

Следует отметить, что определение психотипа, представленное на рис. 5, носит весьма приближённый характер и отражает только верхнюю структурную градацию и при анализе психотипа руководителя будет в достаточной степени конкретизировано и детализировано.



Рис. 5. Графическое изображение влияния психотипа собственника

Поскольку решения по ассортиментному ряду, так или иначе, принимает собственник предприятия, его психотип играет важную роль.

6. Применение Project-менеджмента и бизнес-инжиниринга при анализе, планировании и построении ассортиментного ряда промышленного предприятия. На рис. 6 представлено графическое изображение применения инновационных технологий при формировании ассортиментного ряда.

Применение современных технологий, таких как: бизнес-инжиниринг для мониторинга существующих бизнес процессов при производстве серийно выпускаемого ассортиментного ряда, а также Project-менеджмент при формировании инновационного ассортиментного ряда, достаточно сильно влияет на формирование ассортиментного ряда, в частности на скорость его формирования и глубину проработки. Таким образом, следует учитывать влияние современных способов инжиниринга на формирование ассортиментного ряда.



Рис. 6. Изображение применения инновационных технологий менеджмента

7. Разработка математических моделей ассортиментного ряда с учетом вышеперечисленных факторов на основе выбранного способа формирования ассортиментного ряда. После выбора и выполнения указанных выше шагов будем иметь предварительный ассортиментный ряд как ранжированный перечень товаров, производимых предприятием. Ранг товара – это предварительная ценность товара в ассортиментном ряду. Чем выше ценность товара – тем выше его ранг. В табл. 1 представлен ранжированный перечень товаров, который можно рассматривать как предварительно сформированный ассортиментный ряд промышленного предприятия, где P_j – значимые показатели выбранного товара.

Таблица 1

Предварительный ассортиментный ряд

№ п/п	Ассортиментный ряд	P_1	P_2	...	P_j
1	Товар 1	P_{11}	P_{12}		P_{1j}
2	Товар 2	P_{21}	P_{22}		P_{2j}
3	Товар 3	P_{31}	P_{32}		P_{3j}
4	Товар 4	P_{41}	P_{42}		P_{4j}

Окончание табл. 1

№ п/п	Ассортиментный ряд	П1	П2	...	Пj
5	Товар 5	П51	П52		П5j
6	Товар 6	П61	П62		П6j
7	Товар 7	П71	П72		П7j
8	Товар 8	П81	П82		П8j
...
i	Товар i	Пи1	Пи2		Пij

8. Вариантов построения ассортимента может быть множество, поскольку имеем множество параметров, по которым следует сравнивать товары. Выбранный вариант построения, так или иначе, определит цели и задачи предприятия на планируемый период. Проанализируем возможность изменения варианта построения ассортимента в планируемый период. Основой направленной деятельности предприятия является совокупность стратегических целей – функция целеполагания ($\Phi_{ц}$) [15]. Функция целеполагания – это непрерывная функция $F_c(t)$ изменения целей предприятия во времени, равная:

$$\Phi_{ц} = F_c(t). \quad (1)$$

Очевидно – функция целеполагания интегральная характеристика совокупности задач $3(t)$, стоящих перед предприятием и изменяющихся во времени, таким образом:

$$\frac{d(F_c(t))}{d(t)} = 3(t) \quad (2)$$

Интегральная характеристика от функции целеполагания – это миссия предприятия – M :

$$\int F_c(t) = M \quad (3)$$

Рассмотрим вариативность миссии, целей и задач. Значительное изменение функции связано с появлением экстремумов функции во времени, тогда изменение миссии:

$$\frac{d(M(t))}{d(t)} = F_c(t) \quad (4)$$

Радикальное изменение миссии – наличие экстремума. Функция целеполагания в экстремуме:

$$\frac{d(M(t))}{d(t)} = 0 \quad (5)$$

Тогда задачи:

$$\frac{d(0)}{d(t)} = 0 \quad (6)$$

Задачи не определены. Вероятность положительного результата $\rightarrow 0$.

Отсюда следует вывод: «Миссия может быть изменена дискретно (мгновенно) с соответствующим изменением функции целеполагания и задач. «Постепенное» изменение миссии недопустимо».

Если миссия не изменяется – функция целеполагания непрерывна, изменяется во времени. Функция целеполагания должна быть непрерывной и не должна иметь экстремумов.

«Постепенное» изменение функция целеполагания возможно, скорее всего, линейно.

Если $Fc(t)$ – линейная функция, первая производная от линейной функции – константа:

$$\frac{d(Fc(t))}{d(t)} = const \quad (7)$$

Наиболее предпочтительный случай – задачи постоянны и четко определены. Осталось понять: «Что такое линейная функция целеполагания?».

Вероятнее всего, что сложность и количество задач, которые и определяет функция целеполагания, должны нарастать линейно, убывать функция целеполагания не может, т. к. $Z(t)$ в этом случае даст отрицательную величину, что противоречит условиям задачи.

Ощутимый результат (успех) – это решение поставленной совокупности задач $Z(t)$ к определенному сроку – вероятнее всего, может быть достигнуто, если задачи постоянны и четко определены.

Таким образом, определение миссии и стратегических целей предприятия следует принять как функциональную зависимость во времени – функцию целеполагания – непрерывную и дифференцируемую.

Желательно выбирать любой из вариантов построения ассортиментного ряда в наиболее ранние сроки.

9. Выбор показателей, значимых для оценки товара, при построении ассортиментного ряда промышленного предприятия. Показатели и этапы, по которым оценивают товар, могут быть разными:

Этапы жизни товара на рынке:

- выход на рынок;
- завоевание рынка;
- удержание рынка;
- уход с рынка.

Объективные возможности предприятия включают показатели, которые характеризуют различные стороны деятельности предприятия, такие как:

- сырьевая направленность;
- технологические возможности;
- машинный парк;
- научный потенциал;
- финансовые возможности и т. п.

Субъективные предпочтения собственника предприятия характеризуют направленность деятельности собственника на текущем этапе деятельности предприятия:

- доля рынка;
- суммарный денежный поток;

- прибыль;
- капитализация предприятия;
- инновационная деятельность;
- перспективы и темпы роста и т. п.

На каждом этапе развития предприятия объективные возможности предприятия и субъективные предпочтения собственника могут изменяться. Ввиду сложности определения предпочтений собственника на каждом этапе деятельности предприятия необходима разработка методологии, которая позволит уточнить: чему в данный момент времени отдает предпочтение собственник предприятия с учетом объективных возможностей предприятия. Методика должна определить значимые показатели, а также степень их значимости.

Критерии выбора основных показателей товаров при построении ассортиментного ряда – показатели должны быть значимыми в шкале ценностей собственника, управляемыми и независимыми друг от друга.

10. Моделирование производства и продажи товаров построенного ассортиментного ряда для разных этапов развития предприятия и жизненного цикла товара в условиях достаточных ресурсов предприятия, а также в условиях ограничения производственных и финансовых ресурсов предприятия. Экономическая и финансовая деятельность предприятия, производственные и коммерческие циклы занимают достаточно длительный период времени. Для определения правильности принимаемых решений в разрезе ассортиментной политики предприятия для каждого варианта построения ассортиментного ряда потребуется примерно один календарный год. Поэтому единственным способом для выявления правильности предлагаемых решений является математическое моделирование. Это позволит существенно сократить сроки, анализировать и контролировать одновременно несколько вариантов, выбирать лучший вариант, который соответствует объективным возможностям предприятия и субъективным предпочтениям собственника еще на этапе проектирования ассортиментного ряда.

11. Проверка безубыточности предприятия при моделировании производства и продаж спроектированного ассортиментного ряда с использованием методологии анализа доходности и минимизации рисков, например теории Г. Марковица. Этот этап позволит гарантировать безубыточность предприятия и его выживаемость в условиях несформированного рынка, нестабильности и ограниченности финансовых и других ресурсов.

Согласно разработанной структуре методологии проведем первичный анализ существующего ассортиментного ряда промышленного предприятия и его соответствие предложенной структуре анализа.

Постановка задач предприятию при построении ассортиментного ряда – это создание системы контроля на основе системы показателей, т. е. это бизнес-инжиниринг ассортиментного ряда предприятия [21], например, с помощью программно-методического комплекса «Инталев: Корпоративный навигатор» [24], что позволяет:

- осуществить разработку и визуализировать стратегию предприятия в ассортиментной политике;
- спроектировать систему показателей;

- моделировать и выбрать оптимальные бизнес-процессы в организации в разрезе ассортиментной политики;
- проверить соответствие бизнес-процессов стратегическим целям и задачам предприятия;
- спроектировать систему бюджетного управления производством и инновационной деятельностью;
- разработать планы, установить целевые значения показателей предприятия;
- контролировать выполнение стратегии и достижение плановых показателей;
- обеспечить безубыточность предприятия, основываясь на стабилизации дохода и минимизации рисков.

Основным потребителем указанной информации является руководитель (топ-менеджер) или управляющий – собственник. Руководителю предприятия следует контролировать производственный и технологический циклы, коммерческий и финансовый. Каждый из них характеризуется определенными показателями, причем их планируемые границы четко определены. Если показатели находятся в пределах установленных границ – то беспокоиться не о чем, если выходят за нижнюю границу – следует обратить внимание на этот вид деятельности предприятия. Пример визуализации показателей представлен на рис. 7.

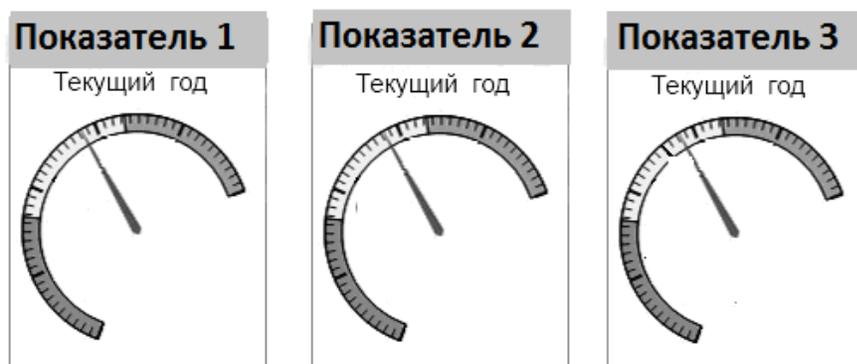


Рис. 7. Пример визуализации показателей

Выводы. Ответ на вопрос о построении ассортиментного ряда, ориентированного на субъективные предпочтения собственника промышленного предприятия, может быть решен двумя способами: сначала построить авторский ряд, а затем – проверить прибыльность или наоборот – построить безубыточный ряд, а потом внести в него элементы авторства. Ассортиментный ряд частного предприятия, так или иначе, является авторской работой, и при его построении грань между наукой и искусством неуловимо исчезает или заметно расширяется.

Формирование ассортиментного ряда и выбор товара при покупке всегда будет субъективным, потому что в «игру» под названием «жизнь» играют конкретные, а не придуманные люди.

Метод приоритетов является наиболее субъективно ориентированным способом выбора товаров для ассортиментного ряда, потому что опирается на оценки товара человеком.

Только комбинированные способы, основанные на математических методах непредвзятого выбора, плюс методы, основанные на субъективных оценках руководителя процесса выбора, могут дать объективные результаты. Ассортиментный ряд предприятия, особенно частного, является абсолютно авторизованным продуктом – продуктом труда руководителя или собственника предприятия, подчиненным сухой, непредвзятой логике математического метода, гарантирующего безубыточность предприятия.

Предложены структура, состав и алгоритм действий при создании ассортиментного ряда промышленного предприятия.

Предложенная методика позволяет, используя методы математического моделирования, произвести проектирование ассортиментного ряда предприятия по производству товаров народного потребления с учётом неопределённости и ограниченности финансовых ресурсов и приоритетов собственника промышленного предприятия.

Предложенная структура системы визуализации показателей предприятия, например на основе «Кокпит» «Инталев: Корпоративный навигатор», должна позволить контролировать основные показатели ассортиментного ряда в условиях неопределённости и ограниченности финансовых ресурсов с учетом приоритетов собственника и гарантировать безубыточность предприятия на основе стабилизации дохода и минимизации рисков.

Список использованных источников

1. Богомолов И.Ю. Формирование производственной программы промышленного предприятия с учётом рыночной конъюнктуры: дис. ... канд. экон. наук / И.Ю. Богомолов. – М., 1996. – 145 с.
2. Иванова В.И. Управление ассортиментной политикой предприятия: учеб. пособие для ВУЗов экономических специальностей / В.И. Иванова. – Москва, 2002. – 341 с.
3. Ивахник Д.Е. Повышение конкурентоспособности промышленного предприятия на основе гибкой ассортиментной политики: дис. ... канд. экон. наук / Д.Е. Ивахник. – Благовещенск, 2001. – 215 с.
4. Markovic G. The choice of portfolio. Effective diversification of the portfolio / G. Markovic. – New Haven: Yale University Press, 1959.
5. Markovic G. Choice of a portfolio / G. Markovic // *The Journal of Finance*. – 1952. – Vol. 7, № 1. – P. 77–91.
6. Котлер Ф. Маркетинг. От продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе / Ф. Котлер. – М.: Эксмо, 2004. – 324 с.
7. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах / П.С. Завьялов. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 496 с.
8. Заярная И.А. Управление повышением конкурентоспособности предприятия / И.А. Заярная // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, апрель 2012 г.). – СПб.: Реноме, 2012. – С. 172–174.

9. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 426 с.
10. Вайсман А. Стратегия маркетинга. 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента. 5 факторов успеха / А. Вайсман. – М.: Интерэксперт, 1995. – 344 с.
11. Голубков Е.П. Какое принять решение?: практикум хозяйственника / Е.П. Голубков. – М.: Экономика, 1990. – 188 с.
12. Боумен К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумен. – М.: ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
13. Маркова В.Д. Внутрифирменное планирование [Электронный ресурс] / В.Д. Маркова. – Режим доступа: http://www.koob.ru/markova_v/vnutrifirmennoe_planirovanie
14. Моисеева Н.К. Экономические основы логистики: учебник / Н.К. Моисеева. – М.: Инфра-М, 2008. – 528 с.
15. Романов А.Н. Маркетинг: учебник / А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др. – М.: Банки и биржи, 1995. – 560 с.
16. Алтыев А.О. Как организовать работу на предприятии в условиях рынка? / А.О. Алтыев, А.М. Годин. – Москва: Альянс, 1992. – 136 с.
17. Симонова А.П. Ассортиментная политика фирмы / А.П. Симонова. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 165 с.
18. Афанасьев В.А. Маркетинг в управлении ассортиментом продукции предприятия / В.А. Афанасьев, И.В. Сорокин, О.В. Апыхтин // Кожевенно-обувная промышленность. – 1994. – № 3–4. – С. 24–27.
19. Богомолов И.Ю. Формирование производственной программы промышленного предприятия с учётом рыночной конъюнктуры: дис. ... канд. экон. наук / И.Ю. Богомолов. – М., 1996. – 145 с.
20. Дарбинян М.М. Формирование ассортимента и товарные запасы в торговле / М.М. Дарбинян. – М.: Экономика, 1974. – 246 с.
21. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Project Management Institute Standards Committee, 1996.
22. Мяснянкина О.В. Формирование ассортиментной политики предприятия в условиях интенсивного обновления продукции: дис. ... канд. экон. наук / О.В. Мяснянкина. – СПб., 1993. – 280 с.
23. Эдвард Ферн. Управление проектами Time-to-Profit / Ферн Эдвард. – М.: Технологии управления Спайдер, 1999. – 182 с.
24. Инталев: Корпоративный навигатор [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.intalev.ru/products/navigator/>
25. Айзенк Г.Ю. Структура личности / Г.Ю. Айзенк. – СПб.: Ювента; М.: КСП+, 1999. – 464 с.

References

1. Bogomolov, I.Ju. (1996). *Formirovanie proizvodstvennoj programmy promyshlennogo predpriyatija s uchjotom rynochnoj konjunktury*. Dis. kand. jekon. nauk [Formation of the industrial program of the industrial enterprise taking into account market conditions. PhD econ. sci. diss.]. Moscow, 145 p.
2. Ivanova, V.I. (2002). *Upravlenie assortimentnoj politikoj predpriyatija* [Managing the assortment policy of the enterprise]. Moscow, 341 p.

3. Ivahnik, D.E. (2001). *Povyshenie konkurentosposobnosti promyshlennogo predpriyatija na osnove gibkoj assortimentnoj politiki*. Dis. kand. jekon. nauk [Increase of competitiveness of the industrial enterprise on the basis of flexible assortment policy. PhD econ. sci. diss.]. Blagoveshhensk, 215 p.
4. Markovic, G. (1959). *Vybor portfelja. Jeffektivnaja diversifikacija portfelja* [The choice of portfolio. Effective diversification of the portfolio]. New Haven, Yale University Press.
5. Markovic, G. (1952). *Vybor portfelja* [Choice of a portfolio]. *Zhurnal Finansov* [The Journal of Finance]. Vol. 7, no. 1, pp. 77-91.
6. Kotler, F. (2004). *Marketing. Ot produktov k potrebiteljam i dalee - k chelovecheskoj dushe* [Marketing. From products to consumers and further - to the human soul]. Moscow, Eksmo Publ., 324 p.
7. Zav'jalov, P.S. (2001). *Marketing v shemah, risunkah, tablicah* [Marketing in schemes, drawings, tables]. Moscow, INFRA-M, 496 p.
8. Zajarnaja, I.A. (2012). *Upravlenie povysheniem konkurentosposobnosti predpriyatija* [Management of increasing the competitiveness of the enterprise]. Problemy i perspektivy jekonomiki i upravlenija: materialy mezhdunar. nauch. konf. (g. Sankt-Peterburg, aprel' 2012 g.) [Problems and prospects of economics and management: materials of the international sci. Conf. (St. Petersburg, April 2012)]. St. Petersburg, Renome Publ., pp. 172-174.
9. Ansoff I. (1999). *Novaja korporativnaja strategija* [New corporate strategy]. St. Petersburg, Piter Kom Publ., 416 p.
10. Vajsman, A. (1995). *Strategija marketinga. 10 shagov k uspehu. Strategija menedzhmenta. 5 faktorov uspeha* [Marketing strategy. 10 steps to success. Management strategy. 5 factors of success]. Moscow, Interjeksper Publ., 344 p.
11. Golubkov, E.P. (1990). *Kakoe prinjat' reshenie?: praktikum hozjajstvennika* [What decision to take?: a business practitioner's workshop]. Moscow, Jekonomika Publ., 88 p.
12. Boumen, K. (1997). *Osnovy strategicheskogo menedzhmenta* [Fundamentals of Strategic Management]. Moscow, JuNITI Publ., p. 175.
13. Markova, V.D. *Vnutrifirmennoe planirovanie* [Intrafirm planning]. Available at: http://www.koob.ru/markova_v/vnutrifirmennoe_planirovanie (accessed 12.04.17).
14. Moiseeva, N.K. (2008). *Jekonomicheskie osnovy logistiki* [Economic bases of logistics]. Moscow, Infra-M Publ., 528 p.
15. Romanov, A.N., Korljugov Ju.Ju., Krasil'nikov S.A. (1995). *Marketing* [Marketing]. Moscow, Banki i birzhi Publ., 560 p.
16. Altyev, A.O., Godin A.M. (1992). *Kak organizovat' rabotu na predpriyatii v uslovijah rynka?* [How to organize work at the enterprise in the conditions of the market?], Moscow, UNPP Al'jans Publ., 136 p.
17. Simonova, A.P. (2001). *Assortimentnaja politika firmy* [Assortment policy of the company]. Moscow, JuNITI Publ., 165 p.
18. Afanas'ev, V.A., Sorokin, I.V., Apyhtin, O.V. (1994). *Marketing v upravlenii assortimentom produkcii predpriyatija* [Marketing in management of assortment of production of the enterprise]. *Kozhevenno-obuvnaja promyshlennost'* [Leather and footwear industry]. No. 3-4, pp. 24-27.

19. Bogomolov, I.Ju. (1996). *Formirovanie proizvodstvennoj programmy promyshlennogo predpriyatija s uchjotom rynochnoj konjunktury*. Dis. kand. jekon. nauk [Formation of the industrial program of an industrial enterprise taking into account market conditions. PhD econ. sci. diss.]. Moscow, 145 p.
20. Darbinjan, M.M. (1974). *Formirovanie assortimenta i tovarnye zapasy v trgovle* [Formation of assortment and commodity stocks in trade]. Moscow, Jekonomika Publ., 246 p.
21. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Project Management Institute Standards Committee, 1996.
22. Mjasnjankina, O.V. (1993). *Formirovanie assortimentnoj politiki predpriyatija v uslovijah intensivnogo obnovlenija produkcii*. Dis. kand. jekon. nauk [Formation of the assortment policy of the enterprise in the conditions of intensive product renewal. PhD econ. sci. diss.]. St. Petersburg, 280 p.
23. Jedvard Fern (1999). *Upravlenie proektami Time-to-Profit* [Project Management Time-to-Profit]. Moscow, Tehnologii upravlenija Spajder Publ., 182 p.
24. *Intalev: Korporativnyj navigator* [Intalev: Corporate Navigator]. Available at: <http://www.intalev.ru/products/navigator/> (accessed 15.01.2016).
25. Ajzenk, G.Ju. (1999). *Struktura lichnosti* [Structure of the individual]. St. Petersburg, Juventa Publ.; Moscow, KSP+ Publ., 464 p.

У статті запропоновано послідовність етапів створення та підтримки авторського асортиментного ряду в умовах невизначеності та обмеженості ресурсів з урахуванням суб'єктивних переваг власника промислового підприємства. Означена структура системи візуалізації показників підприємства може бути реалізована на основі «Кокпіт» «Інталев: Корпоративний навігатор» і дозволяє контролювати основні показники асортиментного ряду підприємства.

Ключові слова: асортиментний ряд, ефективність, структура, рівень розвитку, задоволення власника, пріоритет, тенденції розвитку.

The paper proposes a sequence of stages of creating and supporting the author's assortment series in conditions of uncertainty and limited resources, taking into account the subjective preferences of the owner of the industrial enterprise. The proposed structure of the system of visualization of enterprise indicators can be realized on the basis of «Cockpit» «Intalev: Navigator» and allows you to monitor the main indicators of the assortment of the enterprise.

Key words: assortment series, efficiency, structure, level of development, satisfaction of the owner, priority, development trends.

Одержано 7.10.2017.