

УДК 658.628.011.1

МАРКЕТИНГОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦИИ

Шадрин В.Г.,

Кемеровский государственный университет, Кемерово,
email: vladii@mail.ru

Аннотация. В статье обращается внимание на возможность использования маркетингового анализа при управлении ассортиментом продукции с использованием ассортиментных матриц и ценового моделирования для некоего предприятия, которое нуждается в оптимизации выпуска продукции. Среди множества маркетинговых инструментов анализа и оптимизации товарного портфеля ассортиментные матрицы наиболее удобны в использовании, так как позволяют не только определить качественную структуру товарного портфеля, но и производить товарную продукцию в соответствии с потребностями рынка, что является уникальным преимуществом маркетингового подхода к управлению ассортиментом продукции.

Ключевые слова: маркетинговый анализ, оптимизация, товарный портфель, ассортиментная матрица, управление ассортиментом.

MARKETING MANAGEMENT OF THE PRODUCT RANGE

Shadrin V.G.,

Kemerovo State University, Kemerovo,
email: vladii@mail.ru

Abstract. The article draws attention to the possibility of using marketing analysis in product assortment management using assortment matrices and price modeling for a certain enterprise that needs to optimize output. Among the many marketing tools for analyzing and optimizing the product portfolio, assortment matrices are the most convenient to use, since they allow not only to determine the qualitative structure of the product portfolio, but also to produce products in accordance with market needs, which is a unique advantage of the marketing approach to product assortment management.

Keywords: marketing analysis, optimization, product portfolio, assortment matrix, assortment management.

В современных условиях задачи оптимизации ассортимента выпускаемой и реализуемой продукции являются неотъемлемой частью управления производством в целом и производственными процессами в частности. При этом задачи оптимизации структуры продукции решаются на основании глубокого всестороннего системного анализа, в том числе предусматривающего выявление основных факторов, которые могут и оказывают влияние на объемы производства и реализации продукции. Изначально ориентированный на удовлетворение самых разнообразных нужд потребителей маркетинг может и должен быть инструментом планирования на предприятии, в том числе и марочной номенклатуры, ассортимента продукции, а соответствующие исследования релевантной практики необходимы для принятия решений.

Цель исследования

Целью данной работы является описание внедрения в практическую деятельность предприятия маркетингового подхода к управлению ассортиментом продукции с использованием ценового моделирования ассортиментных матриц.

Цель работы определяет соответствующие задачи:

- провести обзор научной литературы по теме исследования;
- привести методологию маркетингового подхода к управлению ассортиментом продукции с использованием ценового моделирования ассортиментных матриц;
- продемонстрировать эффективность практического применения управления ассортиментом продукции с использованием ценового моделирования ассортиментных матриц.

Материал и методы исследования

Проблемы управления ассортиментом продукции компании рассматривали многие авторы. Так, Гунченко И.М. рассматривает проблемы управления ассортиментом конкретно для торговых предприятий и методы управления ими [1], Милов С.Н. также изучает управление ассортиментом в розничной торговле, но с акцентом на запасы в ретейле [2]. Н. Г. Новикова продолжает изучение управления ассортиментом продукции в торговле в контексте структуризации ассортимента, позволяющий отразить уровень лояльности целевых покупателей [3]. Строев Владимир Витальевич выделяет цифровизацию как фактор повышения конкурентоспособности при управлении ассортиментом продукции производителя пищевой продукции [4]. Развивают данное направление С. Э. Аллахвердиева, Н. П. Ганюкова, Г. С. Черкасова в своей работе по управлению ассортиментом товаров в розничной торговле посредством цифровой трансформации по методологии Data Mining [5]. Масленникова А.В. в своей диссертационной работе разрабатывает научно-практические положения по управлению ассортиментом промышленного предприятия в условиях конкуренции между ассортиментными позициями организации, основываясь на работах знаковых зарубежных ученых Ансофф, П. Друкер, Дж. Траут, А.Дж. Стрикленд, Д. Аакер, Д. Кравенц. Еще ранее, в 2000 году, Вааламов А.С. в своей диссертации обосновывал методы принятия решений при управлении ассортиментом продукции предприятия в условиях неопределенности на примере пищевых предприятий.

Непосредственно вопросам маркетинга в управлении ассортиментом также можно отметить работы целого ряда авторов. Нечаева Е.В. определяет место управления ассортиментом в маркетинговой деятельности предприятия и рассматривает методику анализа товарного ассортимента, его диагностику и осуществление выбора стратегии управления на функциональном уровне [6]. Клев Д.Д. разрабатывает положения и практические рекомендации по маркетинговому управлению ассортиментом продукции на предприятии в условиях информационной экономики на основе маркетинговых стратегий товарной политики, а именно стратегии диверсификации и концентрации [7]. Виданов Н. в своей рукописи рассматривает понятие «ассортимент продукта», анализирует необходимость маркетингового тестирования ассортимента нового продукта перед выводом на рынок [8].

Проблема: при неоптимальной структуре ассортимента происходит снижение как потенциального, так и реального уровня прибыли, потеря конкурентных позиций на перспективных рынках и, как следствие этого, — снижение экономической устойчивости предприятия. Поэтому формирование оптимального ассортимента с учетом

ценовых факторов, способствующего оптимизации прибыли, сохранению желаемой прибыли на длительный период времени, очень актуально для предприятий.

Управление ассортиментом — это определение действий по оптимизации товарной номенклатуры и ассортимента продукции с учетом разнообразных факторов, обеспечивающих эффективное достижение целей организации. Содержание ассортиментной политики заключается в построении оптимальной ассортиментной структуры товарного предложения в условиях взаимосвязи ассортимента продукции, цены и спроса со стороны потребителей.

Результаты исследования и их обсуждение

Управление ассортиментом основывается на его планировании и включает в себя тщательный процесс отбора и управления разнообразным перечнем товаров для эффективного удовлетворения потребностей клиентов. Этот стратегический подход предполагает оценку таких факторов, как предпочтения клиентов, цена, сезонные колебания и тенденции рынка, для оптимизации состава товарных запасов. Приводя ассортимент продукции в соответствие с уникальными потребностями и предпочтениями целевой аудитории, производители могут эффективно удовлетворять различные предпочтения потребителей и максимизировать потенциал продаж.

Растущее значение планирования ассортимента на уровне производителя тесно связано с его способностью существенно влиять на эффективность бизнеса. Традиционно рассматриваемое как фундаментальный компонент товарной политики, планирование ассортимента превратилось в стратегический инструмент, который выходит за рамки простого управления запасами. Ее влияние распространяется на различные аспекты деятельности предприятия, включая повышение качества обслуживания клиентов, рост продаж и оптимизацию запасов.

В свою очередь, решение о конечной цене продукции может приниматься на основании матриц ценового моделирования. Окончательная оценка проведенного ценового моделирования должна показать рост финансовых результатов. Для этой цели оптимально использовать модель стратегической прибыли по методике Дюпон, поскольку прибыль — это наиболее важный финансовый показатель, который напрямую зависит от эффективности проведенного ценового моделирования, а также от эффективности сформированной структуры в рамках существующего ассортимента продукции.

Управление марочной номенклатурой и ассортиментом продукции обычно осуществляется на основании ассортиментных матриц и базируется на двух характеристиках: ценовая характеристика и критерии выбора товарной продукции покупателем. Таким образом, для формирования ассортиментных матриц необходим маркетинговый анализ. Маркетинговый анализ — это совокупность методов для изучения рынка, т.е. потребителей, товаров и их свойств, конкурентов [1]. Основной целью маркетинговых исследований является определение возможного объема продаж продукции (в том числе в разрезе ассортиментных позиций), имеющей спрос на рынке, для получения предприятием необходимого уровня доходов и прибыльности.

Для определения ценовых характеристик предприятие использует собственную систему позиционирования (например, на основе карты позиционирования) для понимания и определения конкретного товара, бренда, торговой марки в ценовую нишу, градация которой осуществляется от «жесткого эконома» до «сверхпремиума».

Таким образом, среди множества маркетинговых инструментов анализа и оптимизации товарного портфеля ассортиментные матрицы наиболее удобны в использовании, т.к. позволяют не только определить качественную структуру товарного портфеля, но и производить товарную продукцию в соответствии с потребностями рынка, что является уникальным преимуществом маркетингового подхода к управлению ассортиментом продукции.

И, что особенно важно, анализ эффективности управления товарным портфелем базируется на расчете показателей эффективности и интенсивности маркетинговой деятельности в отношении товарной продукции по портфелю, группам, продуктовым направлениям и т.д. Эффективность и интенсивность маркетинговой деятельности определяется посредством соотношения понесенных расходов и полученных доходов от продвижения той или иной торговой марки или ассортиментного перечня.

Проведем для наглядности маркетинговый анализ управления ассортиментом продукции с использованием ассортиментных матриц и ценового моделирования для некоего предприятия ООО «АВС», которое нуждается в оптимизации выпуска продукции. Оптимизация выпуска и реализации готовой продукции любого хозяйствующего субъекта может быть достигнута различными способами:

- во-первых, за счет пересмотра ассортимента (исключение и/или одновременный ввод новых товарных позиций);
- во-вторых, за счет изменения сбытовой динамики (стимулирование спроса на продукцию за счет совокупности маркетинговых мер);
- в-третьих, за счет пересмотра структуры выпуска и реализации с использованием матриц ценового моделирования.

Стоит отметить, что два первых варианта оптимизации выпуска и реализации продукции в предприятии наиболее затратные, поскольку вывод товарной позиции из перечня ассортимента или ввод новой товарной продукции сопряжен с дополнительными расходами. В первом случае расходы связаны с необходимостью реформирования прайс-листов, перечня поставщиков и покупателей. Во втором случае расходы связаны с необходимостью разработки, апробации спроса и вывода новой товарной продукции, что влечет за собой не только изменения в прайс-листах, перечне поставщиков или покупателей, но и расходах на себестоимость.

Симулирование спроса на продукцию также достаточно затратное мероприятие, результаты которого не могут быть спрогнозированы инвариантно, кроме этого у исследуемого предприятия достаточно стабильный спрос на продукцию: порядка 90% произведенной продукции отгружается покупателям (10 – 15% готовой продукции составляет необходимый запас).

Поэтому для исследуемого предприятия наиболее приемлемым вариантом является оптимизация структуры продукции за счет использования ценового моделирования, т.е. структурные изменения касаются изменения удельного веса за счет ценностных факторов и не влияют на сложившийся производственный процесс. Это весьма выгодно, поскольку не требуется дополнительных затрат. Кроме этого, цена товарной продукции является одним из основных рычагов управления производственно-хозяйственной деятельностью предприятия. Определение обоснованного уровня цены – наиболее сложный момент в деятельности предприятия, так как цена подвержена влиянию множества факторов, которые нужно учитывать специалистам по ценообразованию.

Таблица 1

**Основные параметры эксклюзивного товарного портфеля предприятия
ООО «АВС» по итогам 2022 года, тыс. руб.**

Ассортиментная позиция в портфеле	Объем продаж	Себестоимость	Доходность, коэфф.
Светильники	224765	129887	0,42
Зарядные устройства	216774	120429	0,44
Трансформаторы	56187	49876	0,11
Датчики и реле	38594	22327	0,42
Итого	536320	322519	0,40

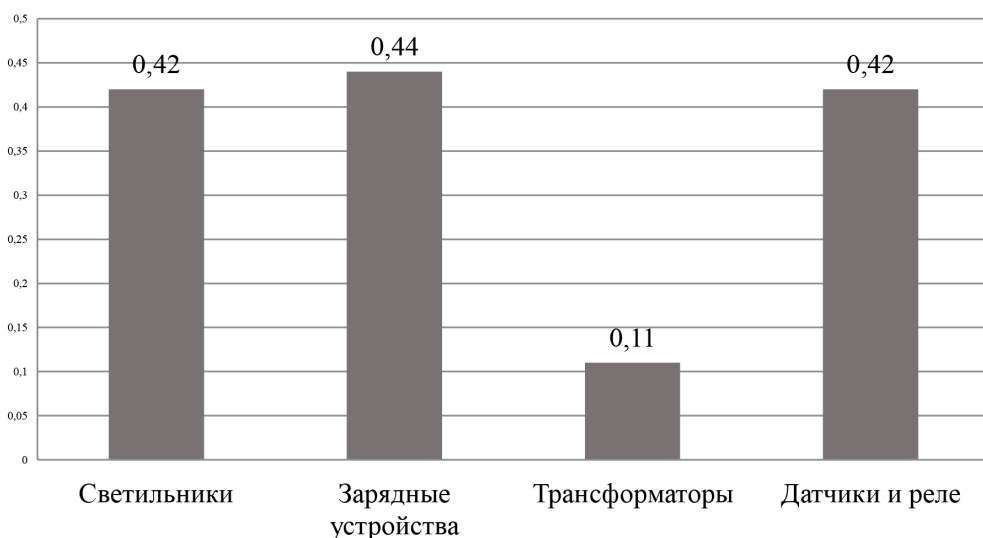


Рис. 1. Коэффициенты доходности по ассортиментным позициям эксклюзивного товарного портфеля до ценового моделирования

Ценовое моделирование является наиболее выгодным и целесообразным инструментом оптимизации структуры выпускаемой и реализуемой продукции. Поэтому далее представляется необходимым реализовать мероприятия по ценовому моделированию в целях оптимизации структуры выпускаемой продукции на предприятии ООО «АВС» и обосновать экономическую эффективность и целесообразность разработанных предложений.

Итак, согласно обоснованным ранее подходам к оптимизации структуры выпуска продукции в исследуемом предприятии ООО «АВС» необходимо создать матрицу ценового моделирования, которая позволит провести преобразования в структуре товарного портфеля. В первую очередь моделированию необходимо подвергнуть эксклюзивный товарный портфель предприятия ООО «АВС», как наиболее доходного.

Первый этап заключается в обобщении данных по основным параметрам эксклюзивного товарного портфеля (ассортиментный перечень, объем продаж, затраты на себестоимость и доходность ассортиментных позиций и портфеля в целом), которые представлены в таблице 1.

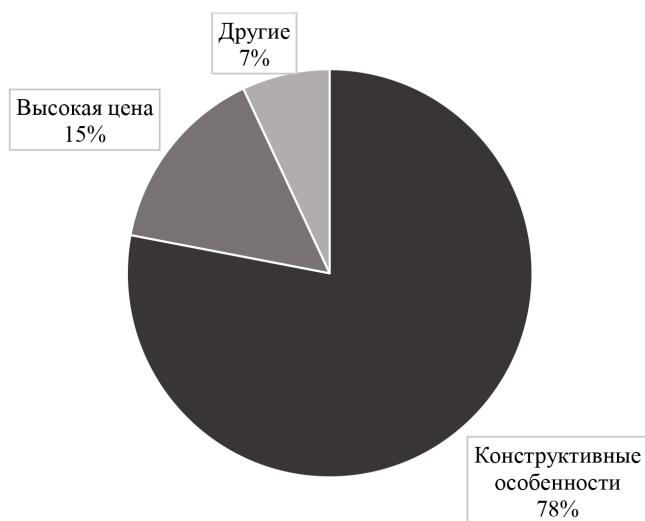


Рис. 2. Структура причин снижения спроса на позицию «Трансформаторы», в % от общего количества опрошенных

Представленные данные показывают, что средняя доходность эксклюзивного товарного портфеля исследуемого предприятия составляет 0,4 или 40%. При этом необходимо обратить внимание на то, что из четырех основных позиций, три имеют уровень доходности более 40%, но по позиции «Трансформаторы» наблюдается самый низкий уровень доходности (11%).

Сравнение коэффициентов доходности эксклюзивного товарного портфеля до формирования матрицы ценового моделирования представлено на рисунке 1.

Анализ основных клиентов, имеющих опыт в приобретении у данного предприятия трансформаторов, показал, что основная причина падения внимания к данному типу товара заключается в некоторых конструктивных недостатках (некритичных) по отношению к аналогичной продукции других фирм, что наглядно иллюстрируется визуализированными данными: «Почему Вы выбираете другой аналогичный продукт?» представлена на рисунке 2.

Отметим, что уточнение отказа от приобретения трансформаторов продемонстрировало, что более 78% потребителей считают, что конструктивные особенности данного вида продукции нуждаются в усовершенствовании.

Удалять наименее доходную позицию («Трансформаторы») из ассортиментного перечня не представляется оптимальным, поскольку определенный спрос на данную товарную продукцию имеется. Кроме этого, полное удаление позиции из портфеля не представляется возможным еще и потому, что в настоящее время исследуемое предприятие не может ее заменить другой позицией, более востребованной рынком в силу производственных причин (потребуется разработка нового продукта, апробация его на рынке, изменение в технико-технологическом процессе, приобретение нового оборудования). Поэтому наиболее оптимальный шаг — это оптимизация конструктивных особенностей продукта наряду с формированием новых цен с учетом требуемой доходности от продаж и компенсации затрат, таким образом, второй этап моделирования — это создание матрицы цены в зависимости от требуемой доходности, плана сбыта продукции и уровня затрат на себестоимость.

Таблица 2

Исходные данные для моделирования цены по эксклюзивному портфелю предприятия ООО «АВС», тыс. руб.

Ассортиментная позиция в портфеле	Объем сбыта	Существующая цена	Кол-во ед. реализации	Совокупная себестоимость	Себестоимость ед. реализации
1	2	3	$4 = 2 \div 3$	5	$6 = 5 \div 4$
Светильники	224765	15,98	14065	129887	9,2
Зарядные устройства	216774	6,26	34628	120429	3,5
Трансформаторы	56187	4,52	12431	49876	4,0
Датчики и реле	38594	7,85	4916	22327	4,5
Итого	536320	---	---	322519	---

Таблица 3

Матрица моделирования цены в зависимости от требуемой доходности, совокупных затрат и плана сбыта в предприятии ООО «АВС» по эксклюзивному товарному портфелю

	Существующие показатели		Моделируемые показатели	
Показатели	Цена, тыс. руб.	План сбыта	Требуемая доходность	Цена, тыс. руб.
Светильники	15,98	14065	0,818	16,79
Зарядные устройства	6,26	34628	0,818	6,32
Трансформаторы	4,52	12431	0,818	7,31
Датчики и реле	7,85	4916	0,818	8,26
Итого	---			

Первоначально в ценовом моделировании необходимо провести формирование затрат в расчете на одну единицу товарной продукции, исходные данные для моделирования представлены в таблице 2.

Для формирования новой цены единицы продукции необходимо учесть, что в таблице 2 в расчет был принят только уровень затрат на себестоимость, при этом управленческие расходы предприятия фактически аналогичны сумме затрат на себестоимость.

Поэтому, при расчете конечной цены затрат необходимо учесть и этот аспект. В настоящее время коэффициент доходности, рассчитанный по сумме затрат на себестоимость составляет 0,40 (или 40%). При этом коэффициент доходности эксклюзивного портфеля, рассчитанный по сумме управленческих расходов на последнюю отчетную дату, составляет 0,418 (или 41,8%): Выручка от продаж (эксклюзивный портфель) 536320 тыс. руб. – Управленческие расходы 312901 тыс. руб. = $223419 \div 536320 = 0,418$.

Соответственно общее сложение коэффициентов доходности ($0,40 + 0,418 = 0,818$) дает конечный коэффициент требуемой нормы доходности. Этот коэффициент будет заложен в стоимость единицы продукции и учтён при расчете финансовых показателей (табл. 3).

Доходность формируется с учетом компенсации затрат на производство, сбыт и продвижение (управленческие расходы). Важно отметить, что до настоящего времени требуемый уровень доходности формировался на предприятии только по сокращенной себестоимости (производственной), однако это не правильный подход, поскольку затраты на продвижение и сбыт у предприятия также имеются. Поэтому считаем оптимальным установить уровень доходности с учетом покрытия затрат на производство, сбыт, продвижение (управленческие расходы). Исходя из заданных в модели показателей, формируется цена каждой ассортиментной позиции:

Светильники: $9,23 \text{ тыс. руб.} \cdot 1,818 = 16,79 \text{ тыс. руб.}$

Зарядные устройства: $3,48 \text{ тыс. руб.} \cdot 1,818 = 6,32 \text{ тыс. руб.}$

Трансформаторы: $4,01 \text{ тыс. руб.} \cdot 1,818 = 7,31 \text{ тыс. руб.}$

Датчики и реле: $4,54 \text{ тыс. руб.} \cdot 1,818 = 8,26 \text{ тыс. руб.}$

По трем позициям эксклюзивного товарного портфеля, представленным в рамках таблицы 3 новая цена не имеет значительных отклонений от существующей. При этом по позиции «Трансформаторы» цена увеличивается более чем в 1,5 раза, поскольку ранее, как уже было показано выше, доходность по данной позиции составляла всего 11%. Динамика существующих и смоделированных цен на ассортиментный ряд эксклюзивного товарного портфеля исследуемого предприятия ООО «АВС» представлена на рисунке 3.

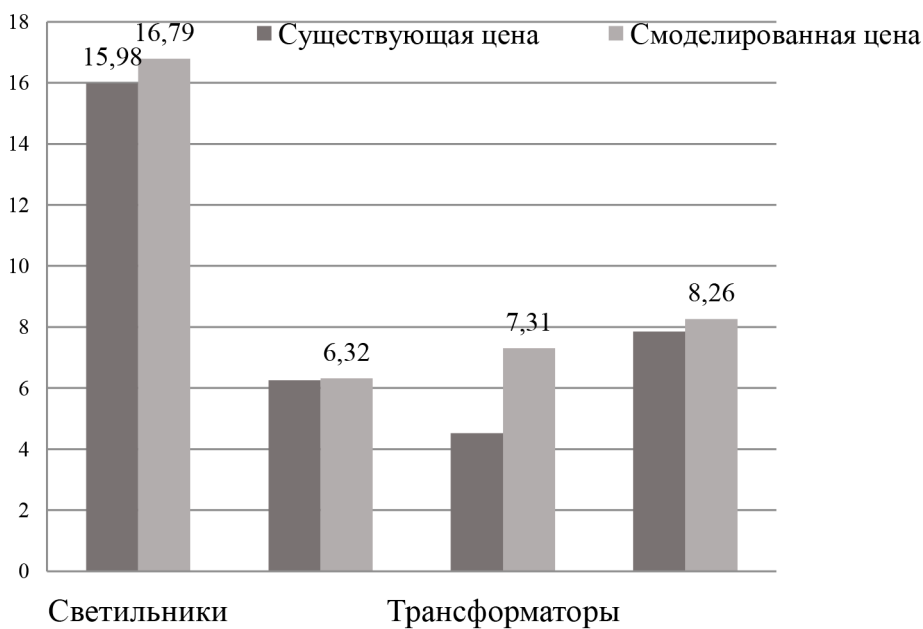


Рис. 3. Динамика существующих и смоделированных цен (тыс. руб.) на ассортиментные позиции эксклюзивного товарного портфеля в ООО «АВС»

**Матрица структуры эксклюзивного товарного портфеля предприятия
ООО «АВС» до и после моделирования цен на ассортиментные позиции**

Показатели	Существующие показатели		Моделируемые показатели		Динамика	
	тыс. руб.	доля в %	тыс. руб.	доля в %	(+, -)	в %
Светильники	224765	41,9	236151	40,3	11386	5,1
Зарядные устройства	216774	40,4	218849	37,3	2074	1,0
Трансформаторы	56187	10,5	90746	15,5	34559	61,5
Датчики и реле	38594	7,2	40606	6,9	2012	5,2
Итого	536320	100	586352	100,0	50031	9,3

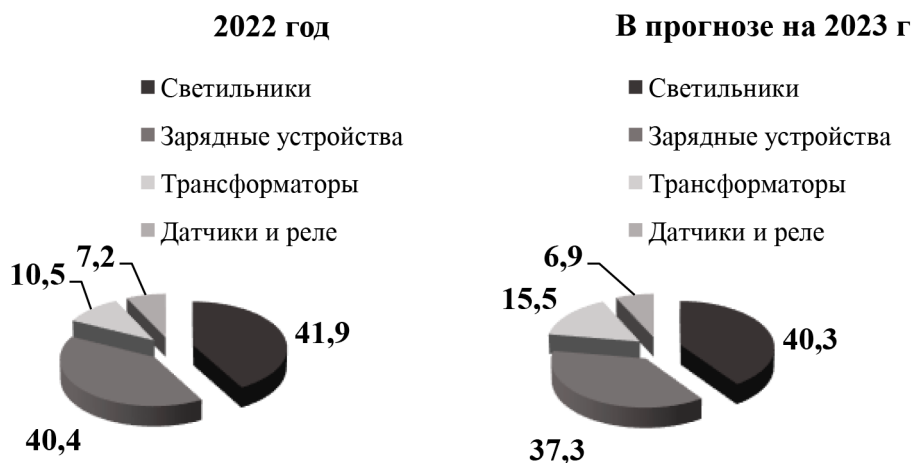


Рис. 4. Структура эксклюзивного товарного портфеля предприятия ООО «АВС» до и после моделирования цен на ассортимент, в % к сумме портфеля

Повышение цен на позицию «Трансформаторы» не окажет существенного влияния на уровень спроса, поскольку данная товарная продукция является имеет высокую ценовую эластичность.

После того, как смоделированы цены на ассортиментные позиции эксклюзивного товарного портфеля исследуемого предприятия, создается матрица структуры товарного портфеля с учетом планового объема продаж (в стоимостном выражении), данная матрица представлена в таблице 4.

Структура эксклюзивного товарного портфеля до моделирования и после моделирования в разрезе основных ассортиментных позиций представлена на рисунке 4.

Выводы

Представленные данные показывают, что за счет увеличения цен общий прогнозный объем сбыта в стоимостном выражении возрастает на 9,3%. По двум позициям темп прироста объемов сбыта составляет 5,1–5,2%.

По ассортиментной позиции «Зарядные устройства» объем сбыта увеличивается всего на 1%, в то время как по ассортиментной позиции «Трансформаторы»

на 61,4%, что и стимулирует рост совокупного объема сбыта по эксклюзивному товарному портфелю.

Очевидно, что изменение цен на ассортиментные позиции эксклюзивного товарного портфеля исследуемого предприятия ООО «АВС» диверсифицирует его структуру. При этом значительно возрастает доля ассортиментной позиции «Трансформаторы» за счет увеличения объемов сбыта, потенцированных общим изменением цен.

Важно отметить, что диверсификация эксклюзивного товарного портфеля практически не отразилась на ключевых ассортиментных позициях. Однако, значимость диверсификации структуры в разрезе отдельных ассортиментных позиций товарного портфеля несомненна, поскольку позволяет снизить рыночные риски исследуемого предприятия ООО «АВС», которые могут быть связаны как с избытком предложения продукции на рынке, так и недостатком указанного предложения.

Таким образом, представленные рекомендации по созданию матриц ценового моделирования позволяют не только увеличить доходность и в дальнейшем прибыльность предприятия, но и также позволяют обеспечить диверсификацию эксклюзивного товарного портфеля предприятия ООО «АВС» за счет изменения структурных долей отдельных ассортиментных позиций.

Это, в свою очередь, дает возможность снизить транзакционные издержки предприятия, которые связаны с принятием управленческих решений и контролем — принятие решений на основании моделирования и процесс контроля реализации решений упрощается.

Кроме этого, матрицы ценового моделирования, использованные для оптимизации структуры выпускаемой продукции предприятием ООО «АВС», основаны на сопоставлении наиболее важных для любого предприятия показателей: требуемая доходность, затраты и объемы сбыта.

Отметим дополнительно, что в завершении также можно провести оценку финансовой результативности и экономической эффективности оптимизации структуры выпускаемой продукции за счет ценового моделирования, которую оптимально начать с анализа и оценки затратноотдачи до и после изменения цен на ассортиментные позиции эксклюзивного товарного портфеля предприятия, поскольку любое решение по оптимизации структуры товарной продукции, выпускаемой предприятием, должно нести прямые экономические и финансовые выгоды.

Все выше сказанное позволяет резюмировать, что предложенные решения по оптимизации структуры ассортимента выпускаемой продукции за счет диверсификации товарного портфеля предприятия и использования матриц ценового моделирования экономически эффективны и финансово результативны:

- во-первых, позволяют диверсифицировать портфель, снизив удельный вес отдельных товарных позиций и увеличив удельный других товарных позиций, что способствует снижению рыночных рисков предприятия;
- во-вторых, изменение цен на отдельные товарные позиции должны повлиять в сторону увеличения на общий прогнозный объем сбыта продукции эксклюзивного портфеля в стоимостном выражении;
- в-третьих, изменение структуры ассортимента за счет ценового моделирования позволяет увеличить выручку при одновременном росте валовой прибыли и прибыли от продаж.

Литература

1. Гунченко И.М. Проблемы управления ассортиментом торговых предприятий // От синергии знаний к синергии бизнеса: Сборник статей и тезисов докладов V Международной научно-практической конференции студентов, магистрантов и преподавателей, Омск, 23 ноября 2018 года. Омск: Общество с ограниченной ответственностью «Издательский центр КАН», 2018. С. 583–589.
2. Милов С.Н., Милов А.С. Исследование проблем управления ассортиментом и товарными запасами в торговых сетях // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2019. № (5). С. 163–182. DOI: 10.21686/2413-2829-2019-5-163-182.
3. Новикова Н.Г. Проблемы управления ассортиментом в розничной торговле в контексте особенностей условий конкуренции в посткризисный период // Известия Байкальского государственного университета. 2018. Т. 28, № 2. С. 257–265. DOI: 10.17150/2500–2759.2018.28(2).257–265.
4. Строев В.В., Магомедов М.Д., Алексейчева Е.Ю. Цифровизация управления ассортиментом как фактор повышения конкурентоспособности производителей пива и напитков в регионах РФ // E-management. 2023. Т. 6, № 2. С. 114–124.
5. Аллахвердиева С.Э., Ганюкова Н.П., Черкасова Г.С. Цифровая трансформация бизнес-процессов управления товарным ассортиментом // Вестник Астраханского гос. техн. ун-та. 2023. № 4. С. 81–88.
6. Нечаева Е.В. Маркетинговое управление товарным ассортиментом: системный подход // КЭ. 2010. № 4. С. 144–151.
7. Тенденции экономического развития в XXI веке: материалы II Междунар. науч. конф., Минск, 28 февр. 2020 г. / Белорус. гос. ун-т; редкол.: А.А. Королёва (гл. ред.) и др. Минск: БГУ, 2020. С. 538–541.
8. Виданов Н. Маркетинговое исследование в рамках управления ассортиментом продукта // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2004. № 4. С. 4–16.
9. Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент. М.: Эксмо, 2017. 768 с.
10. Дафт Р.Л. Менеджмент. МВА Классика, изд. 6-е. СПб: Питер, 2015. 863 с.
11. Ambler T. Marketing and the Bottom Line: The marketing metrics to pump up cash flow, London: FT/Prentice-Hall, 2nd edition. 2003.
12. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. М.: Экономистъ, 2019. 622 с.
13. Крипак Е.М., Шаталова Т.Н., Шепель В.Н. Методы анализа ассортиментной политики производственного предприятия // Вестник Оренбургского государственного университета. 2012. № 1. С. 126–130.
14. Пархоменко Е.А. Управление ассортиментом промышленного предприятия и его оптимизация по ценовому фактору (на примере ОАО «Гомельстройматериалы») // Исследования и разработки в области машиностроения, энергетики и управления: материалы IX Междунар. межвуз. науч.-техн. конф. студентов, магистрантов и аспирантов, Гомель, 28–29 апр. 2009 г. Гомель: ГГТУ им. П.О. Сухого, 2009. С. 334–337.
15. Сурай Н.М., Ковалева И.В. Механизм формирования и управления товарным ассортиментом // Вестник АГАУ. 2015. № 8 (130). С. 153–160.