

*adapt to the conditions created by factors that do not depend on them, and manageable factors should be directed at strengthening the capabilities protect enterprises.*

*Research shows that deployment phases crisis is closely linked to areas of anti-crisis measures. Realization of crisis management mechanisms and corresponding strategies related to the deployment phase of the crisis and challenges to be addressed in the process of application.*

**Keywords:** crisis, enterprise development, crisis management model.

---

**Язвінська Н.В.**

*к.е.н., доцент НТУУ «КПІ»*

**Державська А.В.**

*магістр НТУУ «КПІ»*

## **СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ НА ПАТ «ОБОЛОНЬ»**

*У статті проаналізовано основні етапи процесу управління асортиментом, розглянуто специфіку та запропоновано управлінські рішення щодо вдосконалення процесів управління асортиментом на прикладі вітчизняного ПАТ «Оболонь».*

**Ключові слова:** асортимент, управління асортиментом, стратегічне управління.

**Постановка проблеми.** Значно змінюється місце і роль асортиментної політики в загальній системі управління підприємствами. Це пояснюється тим, що більшість підприємств проходять досить складний етап, обумовлений переходом від планування товарного асортименту до розробки асортиментної політики. Управління асортиментом набуває значущості у нинішніх умовах кризи, коли з боку споживача висувуються підвищені вимоги щодо якості та асортименту товару, і від управління асортиментом залежать всі економічні показники компанії та ринкова частка. Як свідчить світовий досвід, лідерство у конкурентній боротьбі отримує той, хто найбільш компетентний в організації управління товарним асортиментом і володіє методами реалізації.

**Мета дослідження.** Аналіз етапів системи управління асортиментом підприємства, з метою виявлення специфіки управління асортиментною політикою ПАТ «Оболонь». Стаття ґрунтується на вивченні праць вітчизняних та зарубіжних вчених, які присвячені проблемам товарної політики, та, зокрема, управлінню асортиментом. Інформаційна база роботи формувалась на підставі первинної звітної документації підприємств, даних Державного комітету статистики України, внутрішньої документації підприємств водопідготовчої галузі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями управління асортиментною політикою займаються багато зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких Л.В. Балабанова, О.С.Варламов, І.В. Заблодська, І.М.Герчикова, Н.С.Кубишина, Г.В.Савицька, С.Г.Серякова та ін.

**Виклад основного матеріалу.** Сутність управління товарною політикою підприємства полягає в тому, щоб товаровиробник вчасно пропонував визначену сукупність товарів, які відповідають в цілому профілю його виробничої діяльності, найбільш повно задовольняли вимогам визначених категорій покупців. Сутність управління асортиментною політикою підприємств розкривається у складових етапах управління. Анрі Файоль вважав, що існує п'ять етапів, це: планування, організація, розпорядження, координація і контроль [7]. Решта авторів (Вейтц Б. А., Дихтль Е., Едкок Д) пропонують інші етапи . Огляд сучасних літературних джерел дозволяє виявити наступні етапи: планування, організація, розпорядження, мотивація, керування, координація, аналіз, дослідження, оцінка і т.д. Виходячи з цього, етапи управління асортиментною політикою наведені на рисунку.

Управління асортиментом припускає координацію взаємозалежних вищезазначених етапів та збалансована вагомість кожного з них. Етапи процесу управління асортиментом зазначена схематично на рисунку.

Управлінням асортиментної політикою на ПАТ «Оболонь» займаються фахівці відділу маркетингу та директор відділу маркетингу. У табл.1 представлено розподіл функцій з управління асортиментом між цими суб'єктами управління.

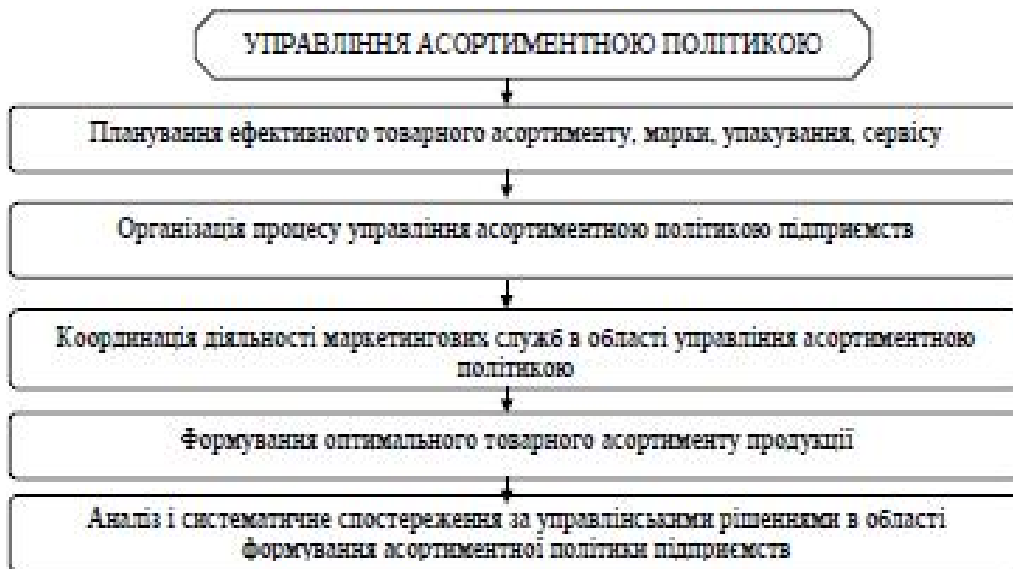


Рис. 1. Етапи управління асортиментною політикою [5]

Директор відділу маркетингу повністю бере на себе функції організації та координації асортименту і частково – контролю

асортименту. Останнє передбачає, що контроль асортименту він здійснює за звітами, наданими йому спеціалістами відділу маркетингу.

Таблиця 1

Закріплення функцій з управління асортиментом за виконавцями

Виконавець	Функції			
	Планування	Організації	Координації	Контролю
Директор відділу маркетингу	-	+	+	+
Відділ маркетингу	+	-	-	+

Відділ маркетингу в частині управління асортиментом зайнятий плануванням асортименту та його контролем. Функція контролю асортименту з боку відділу маркетингу пов'язана з управлінням поставками, повсякденним контролем структури асортименту.

Планування асортименту в організації полягає у визначенні кількісного співвідношення окремих видів виробів параметричного ряду продукції в плані продажів. Співвідношення визначається на основі прогнозу обсягу продажів окремих асортиментних груп.

Прогноз обсягу продажів по окремих асортиментних груп здійснюється на основі аналізу даних за попередні роки і їх екстраполяції на прогнозований рік. Цей прогноз є спрощеним і представляє загальну тенденцію зміни продажів за видами товарів. Далі проводиться співставлення екстрапольованого прогнозного обсягу продажів за товарними групами з його фактичним значенням. Чим вище величина коефіцієнта достовірності апроксимації, тим більш точний прогноз. Найбільш високий рівень достовірності апроксимації важливо враховувати при плануванні асортименту, що й робиться у відділі маркетингу ПАТ «Оболонь».

Планування обсягу продажів за товарними групами асортименту та, відповідно, структури асортименту в організації здійснюється також з використанням коефіцієнта еластичності за загальним обсягом продажів. Під еластичністю розуміється відносна зміна результату (обсягу реалізації) під впливом різних факторів, наприклад, грошових доходів покупців, цін на продукцію, досягнутого рівня споживання, роду занять населення, віку та ін.

Коефіцієнт еластичності від загального обсягу продажів визначається за формулою:

$$E_i = \Delta O_{pi} / \Delta O_p,$$

де  $E_i$  – коефіцієнт еластичності по  $i$ -му товару, %;

$\Delta O_{pi}$  – приріст об'єму продажів по  $i$ -му товару в звітному році у порівнянні з минулим роком, %;

$\Delta O_p$  – приріст загального об'єму продажів організації в звітному році у порівнянні з минулим роком, %.

Приріст продажів за видами продукції в планованому році порівняно із звітним роком визначається множенням отриманого коефіцієнта еластичності ( $\text{Эі}$ ) на загальний приріст обсягу продажів в планованому році ( $\Delta\text{Ор п.р.}$ ) по формулі:

$$\Delta\text{Орі п.р.} = \Delta\text{Ор п.р.} \cdot \text{Эі}$$

А розрахункове значення обсягу продажів по  $i$ -ому виду продукції визначається за наступним алгоритмом:

$$\text{Орі п.р.} = \text{Орі з.р.} + \Delta\text{Орі п.р.},$$

де  $\text{Орі п.р.}$  – об'єм продажів  $i$ -ого виду продукції в планованому році;

$\text{Орі з.р.}$  – об'єм продажів  $i$ -ого виду продукції в звітному році;

$\Delta\text{Ор п.р.}$  – приріст загального об'єму продажів в планованому році [7].

Таким чином, здійснюється планування асортименту на рік. Аналогічна методика використовується при складанні щомісячних прогнозів структури асортименту, які у вигляді звітів складаються економістами відділу маркетингу ПАТ «Оболонь» і надаються його керівнику.

За розподілом функцій з управління асортиментом у розглянутій організації (табл.1) за координацію асортименту відповідальний керівник відділу маркетингу. В рамках даної функції він веде стратегічне управління асортиментними групами, стежить за збалансованістю асортиментного портфеля на основі аналізу стану і розвитку існуючих сегментів ринку (зовнішніх факторів) і фінансових змін, що відбуваються всередині організації (внутрішніх чинників). Вибір тієї чи іншої асортиментної стратегії він здійснює на основі оцінки зміни грошових потоків, викликаних зміною асортименту, а також на основі прогнозу стану грошових потоків у перспективі.

Політика управління асортиментом керівника відділу маркетингу базується в основному на горизонтальній диверсифікації, яка полягає в пошуку і виході на нові ринки збуту.

У процесі стратегічного управління виділяються три основні стратегічні групи асортименту, які в сукупності і представляють собою асортиментний портфель підприємства:

– Основна, що включає товари, що знаходяться в стадії росту і приносять основну частку прибутку;

– Підтримуюча, що складається з товарів, що стабілізують доходи від продажів і перебувають у стадії зрілості;

– Тактична, що охоплює товари, покликані стимулювати продажі основних товарних груп і перебувають у стадії зрілості чи занепаду [4].

Таким чином бачимо, що замість п'яти груп, які рекомендують виділяти дослідники при управлінні асортиментом, в організації виділяються тільки три групи. Відсутні стратегічна група, що включає товари, покликані забезпечити майбутні доходи підприємства, а також знімається з продажу група товарів, що включає товари, що знаходяться в стадії насичення і спаду.

Таким чином, кошти, які надходять від продажу товарів необхідно інвестувати в підтримку основної та підтримуючої групи або ж у розроблення та виведення нових товарів на ринок, які в майбутньому будуть користуватися попитом та завдяки яким підприємство буде підтримувати конкурентні позиції.

Виявлення цих груп в організації здійснюється на основі аналізу асортиментного портфеля з використанням матриці БКГ [1].

На основі аналізу даної матриці керівником відділу маркетингу приймаються управлінські рішення, що стосуються стратегічного управління асортиментом. наприклад:

- Скорочувати або збільшувати обсяги продажів;
- Розширювати асортимент;
- Максимізувати прибуток від продажів.

Асортиментний портфель розглянутого підприємства є збалансованим, тому що він складається з товарів, що забезпечують і вільні грошові кошти і довгострокові інтереси підприємства. Незважаючи на те, що керівник відділу маркетингу в процесі стратегічного управління асортиментом виділяє тільки три групи, як було вже зазначено, вони забезпечують надходження основного прибутку, стабілізують доходи від продажів, стимулюють продажі основних груп товарів, забезпечують майбутні доходи підприємства.

Таким чином, проаналізувавши систему управління асортиментом на ПАТ «Оболонь», можемо робити висновок.

**Висновок.** У статті розглянуто систему управління асортиментом на прикладі ПАТ «Оболонь» на основі аналізу процесу управління асортиментом на вітчизняному підприємстві.

#### Список використаних джерел

1. Арефьева Е. Ассортиментная политика: слабое звено в формировании прибыли // <http://marketing.spb.ru>.
2. Балабанова, Л. В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємства [Текст]: Монографія / Л. В. Балабанова, О. А. Брадіна. – Донецьк: Дон ДУЕТ, 2006. – 230 с. – 500 прим. – ISBN 966-385-96-7.
3. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления / Учебное пособие – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2000. – 320
4. Заблодська, І. В. Товарна політика підприємства: механізм формування [Текст]: Монографія / І. В. Заблодська. – Луганськ: Видавництво СНУ ім. В. Даля, 2006. – 240 с. С. 164-175. – 300 прим. – ISBN 966-590-596-1.
5. Карлик, Ю. Ю., Романенко, В. В. Методика оцінки перспективності асортименту продукції у процесі управління товарною політикою підприємств [Текст]: Ю. Ю. Карлик, В. В. Романенко // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. Випуск 209: в 4 томах. Том 4. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. – 296 с.
6. Кубишина Н.С. Сукач Т.А.Оцінка ефективності товарної політики оптового підприємства: проблеми теорії та практики : //Збірник наукових праць .- Випуск 239:В 5 т.- Т.Ш.- Дніпропетровськ: ДНУ,2008.-с.732-730.
7. Кубишина Н.С. Сукач Формування товарної політики торгового підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління :// зб. Наук. пр. – К.: НТТУ «КПІ» .2008.- Вип..2- с.58-62

8. Кубишина Н.С., Самохвалова Є.О. Стратегічні аспекти формування асортименту товарів на промисловому ринку. [текст]/ Збірник наукових праць. Стратегії інноваційного розвитку підприємств України / Київський національний університет технологій та дизайну. – Київ, 2006.

---

**Язвинская Н.В.**

*к.э.н., доцент ФММ НТУУ «КПИ»*

**Державская А.В.**

*студентка ФММ НТУУ «КПИ»*

### **СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ НА ПАО «ОБОЛОНЬ»**

*В статье проанализированы основные этапы процесса управления ассортиментом, рассмотрена специфика и предложены управленческие решения по совершенствованию процессов управления ассортиментом на примере отечественного ПАО «Оболонь».*

**Ключевые слова:** ассортимент, управление ассортиментом, стратегическое управление.

**Yazvinska N.V.**

*candidate of economic sciences, docent FMM NTUU «KPI»*

**Derzhavska A.V.**

*student of FMM NTUU «KPI»*

### **INVENTORY MANAGEMENT SYSTEM IN THE COMPANY «OBOLON»**

*The article the basic stages of inventory management, the specificity and proposed management decisions for improving inventory management processes on the example of domestic enterprise «Obolon».*

**Keywords:** assortment, inventory management, strategic management.

---