

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин
ім. Б.Д. Гаврилишина

Кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу

Гораль Богдан Олегович

Управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві в умовах кризи
/ Management of Company's Products Range and Quality within Crisis Conditions

спеціальність: 073 Менеджмент

магістерська програма – Міжнародний менеджмент

Магістерська робота

Виконав студент групи ММБм-21

Гораль Б.О.

Науковий керівник:

канд. економ. наук, доцент

Л.П. Кондрацька

Магістерську роботу допущено до захисту:

" ____ " _____ 2018р.

Завідувач кафедри

_____ Ю.П. Гуменюк

ТЕРНОПІЛЬ – 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	14
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТА ЯКІСТЮ ТОВАРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	19
1.1. Тракткування сутності понять «асортимент» та «якість товару»	19
1.2. Концептуальні засади формування інтегрованої системи управління асортиментом та якістю товарів	31
1.3. Світовий досвід управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві	42
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	53
РОЗДІЛ 2. ОСНОВНІ ЧИННИКИ ТА СУЧАСНА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТА ЯКІСТЮ ТОВАРІВ НА ТОВ ГК «РОВЕКС»	55
2.1. Аналіз практики управління асортиментом та якістю товарів на ТОВ ГК «РОВЕКС»	55
2.2. Вплив торгового асортименту на обсяг товарообороту ТОВ «КГ РОВЕКС» та його конкурентоспроможність	66
2.3. Формування системи ключових індикаторів управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві в період кризи	71
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	78
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТА ЯКІСТЮ ТОВАРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ	80
3.1. Розробка управлінських рішень щодо вибору методів управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві в період кризи	80
3.2. Методичне забезпечення оцінки етапу життєвого циклу асортиментом та якістю товарів на підприємстві	95

3.3. Рекомендації щодо ефективного управління асортиментом та якістю товарів підприємства за допомогою АВС-аналізу	104
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	111
ВИСНОВКИ	113
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	115

ВСТУП

Актуальність теми магістерської роботи. В умовах глобалізації ринку проблема асортименту та якості продукції є важливою, тому що тільки високоякісна продукція може бути конкурентоздатною. Конкурентні позиції вітчизняної продукції, в першу чергу, зумовлюються споживчими властивостями, які формують якість.

Підтримка високої конкурентоспроможності має першочергове значення та стає вирішальним фактором комерційного успіху підприємства. Тому є актуальним глибоке вивчення чинників, що впливають на формування асортименту та якості продукції підприємств.

Проблема управління якістю та асортиментом багатогранна і має економічний, науково-технічний, організаційний, політичний і соціальний аспекти. Забезпечення високої якості продукції та широкого асортименту, перетворилося у магістральний напрямок соціально-економічного розвитку більшості країн світу, в тому числі й України.

Ефективне управління якістю продукції (робіт, послуг та товарів) та асортиментом неможливе без відповідної державної політики, спрямованої на всебічну підтримку вітчизняного бізнесу, який докладас зусиль до задоволення потреб споживачів за рахунок покращення якості та підвищення конкурентоспроможності продукції, у тому числі шляхом розробки та впровадження різноманітних методик управління її якістю.

У сучасних умовах ринкової економіки в Україні збільшився асортимент різних товарів, значна частина якого представлена продукцією недостатньо високої якості і не відповідає сучасним світовим вимогам.

При виборі товару, незнання його властивостей, характеристик, умов зберігання, транспортування, неправильна оцінка його якості можуть обернутися для підприємця великими втратами та збитками. Тому, майбутнім підприємцям необхідні основні уявлення про товарознавство різних груп товарів.

Ринковий успіх відтепер є головним критерієм оцінки діяльності вітчизняних підприємств, а їхні ринкові можливості зумовлюються правильно розробленою і послідовно здійснюваною товарною політикою. Саме на основі вивчення ринку і перспектив його розвитку підприємство отримує вихідну інформацію для вирішення питань, пов'язаних з формування асортименту та його якості.

З розвитком науково-технічного прогресу проблема якості асортименту товарів не спрощується, а навпаки, стає складнішою. Тому вирішувати її традиційними методами, тобто лише шляхом контролю якості готової продукції, практично неможливо. Повинен бути комплексний, системний підхід, реалізація якого можлива лише в рамках системи управління якістю асортиментом товарів на підприємстві. Відомий американський спеціаліст Едвард Демінг писав ще в 1950 р., що на 85% вирішення проблеми якості залежить не від людей, а від системи управління якістю.

Окрім Едварда Демінга, свого часу, дослідженням проблем підвищення ефективності управління якістю та асортиментом продукції присвятили свої роботи такі науковці: Азгальдов Г. Г., Белявський І. К., Брагін Ю. Б., Вакуленко А. В., Войнаренко М. П., Кириченко Л. С., Гличев Г. В., Нугаєв М. А., Дурович А. П., Глудкин О. П., Дж. Джуран, Захожай В. Б., Калита П. Я., Корольков В. Ф., Кросбі Ф., Лапуста М. Г., Максименко І. О., Мережка Н. В., Нижник В. М., Орлов О. О., Сіваченко І. Ю., Субето А. І., Тельнов А. С., Федоров М. В., Фейгенбаум А., Фомін В. Н., Харінгтон Дж., Шаповал М. І. та інші. Вказаними науковцями продемонстровано глибокий і всебічний підхід до визначення поняття якості, досліджені організаційні аспекти створення систем управління якістю продукції та запропоновані різноманітні методики оцінки рівнів її якості.

Водночас, наявні наукові розробки і методичні матеріали не містять теоретично обґрунтованих рекомендацій, що практично реалізуються в напрямках: формування організаційно-економічного механізму забезпечення якості на стадіях життєвих циклів продукції; адаптивної системи управління якістю та асортиментом продукції на основі зниження величини «розриву» між

оцінкою споживача та виробника; критерій оцінки якості продукції та асортименту з метою забезпечення єдиного підходу до її вимірювання за різними параметрами якості, скоригованих на коефіцієнт інтенсивності реакції споживача та коефіцієнт ступеня корисності показника якості.

Важливість і актуальність наукового вирішення вказаної проблеми зумовили вибір теми магістерської роботи, її мету та завдання.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є вивчення теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій з формування комплексної адаптивної системи управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві в умовах кризи.

Для досягнення поставленої мети було поставлено та вирішено такі завдання:

- конкретизувати сутність категорій «асортимент» та «якість товару» в управлінні виробничо-господарською діяльністю підприємств;
- охарактеризувати зміст концептуальних засад формування інтегрованої системи управління асортиментом та якістю товарів;
- проаналізувати світовий досвід формування структури управління асортиментом та якістю товарів;
- дати оцінку ефективності системи управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві;
- здійснити оцінку якості продукції досліджуваного підприємства та запропонувати заходи щодо покращення її споживчих властивостей;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи управління асортиментом та якістю продукції на підприємстві;

Об'єктом дослідження магістерської роботи є процес формування адаптивних систем управління асортиментом та якістю товарів.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти управління асортиментом та якістю на підприємстві в умовах кризи.

Методи дослідження. Під час виконання магістерської роботи було використано наступні методи дослідження: системний метод пізнання – в розрізі

дослідження робіт провідних вчених щодо еволюції поглядів на розвиток сутності категорії «асортимент», «якість» та «управління якістю»; метод моделювання – при формуванні моделі наскрізної системи якості; метод економічного аналізу – для аналізу багаторічних даних діяльності підприємства з метою виявлення динаміки змін відносних та абсолютних показників; економіко-статистичний метод – для дослідження сучасного стану підприємств; процесний підхід – для розробки ключових процесів системи управління асортиментом та якістю продукції підприємства; спеціальні статистичні методи управління якістю – графічний метод, причинно-наслідкові діаграми; структурно-логічний аналіз тощо.

Наукова новизна одержаних результатів. Основні результати магістерської роботи, які містять наукову новизну та виносяться на захист, полягають у вдосконаленні системи ключових індикаторів управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві в період кризи.

Викладені у магістерській роботі результати дослідження дають можливість здійснювати комплекс заходів по розробці управлінських рішень щодо вибору методів управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві.

розроблено:

- систему ключових індикаторів управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві в період кризи;

описано:

- методичне забезпечення оцінки етапу життєвого циклу управління асортиментом та якістю товарів

удосконалено:

- критерії оцінки якості товарів та їх асортименту.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що основні положення доведені до рівня методичних розробок та практичних рекомендацій, які можуть застосовуватись у практичній діяльності підприємств для управління асортиментом та якістю продукції.

Викладені у магістерській роботі результати, що мають прикладний характер, дають можливість здійснювати комплекс заходів по удосконаленню стратегічного управління та знайшли практичне застосування на торговому підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» (довідка про впровадження від 11.12.2017р).

Публікації. Основні положення магістерської роботи були апробовані на міжнародній науково-практичній конференції «Міжнародний бізнес та замковий туризм і Україні: сучасний стан та перспективи розвитку» (м. Тернопіль-Збараж, 28-29 квітня, 2017 р.), «Сучасні тенденції розвитку міжнародного бізнесу та туризму в Україні» (м. Тернопіль, 2-3 квітня 2015 р.)

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТА ЯКІСТЮ ТОВАРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Трактування сутності понять «асортимент» та «якість товару»

Товаровиробник повинний своєчасно пропонувати ринку певну сукупність товарів, які б, відповідаючи в цілому профілю виробничої діяльності фірми, найбільше б повно задовольняли вимоги певних категорій покупців.

Набір товарів, запропонованих виробником або продавцем називають асортиментом. Асортимент – це упорядкована по певних ознаках товарна маса, або набір різноманітних товарів, згрупованих, наприклад, по функціональному призначенню.

Ряд вчених визначають поняття асортимент або дуже широко: «Товарний асортимент – це сукупність товарів, відповідних між собою за певними ознаками, які підприємство просуває на ринок залежно від його можливостей, з урахуванням найбільш повного задоволення вимог споживачів, за умови отримання максимально додаткового ефекту для підприємства», або більш вузько: «Асортимент – це сукупність асортиментних груп товарів, що їх пропонує підприємство». Чим коротше поняття, тим менше можливості знайти різницю в трактуванні. Деякі автори нерозглядають окремо поняття «товарного асортименту», а дають лише визначення «товарної номенклатури», ототожнюючи ці два поняття. Провідний фахівець у сфері маркетингу Ф.Котлер зазначає, що кожний товарний асортимент потребує власної стратегії маркетингу, а номенклатура характеризує лише перелік асортиментних груп і товарних одиниць. Між товарною номенклатурою і асортиментом має місце зв'язок цілої часткової.

Аналіз літературних джерел [5; 8; 10; 23; 51; 17; 42; 87; 93] дозволяє виділити певні ознаки, за якими вчені визначають асортимент:

- реалізація через конкретні типи торговельних закладів;
- для визначеної категорії споживачів;
- продаж у певному діапазоні цін;
- для визначеної області застосування.

Суть процесу формування асортименту полягає у плануванні фактично всіх видів діяльності, спрямованих на відбір продуктів для майбутнього виробництва й реалізації на ринку. Цей процес безперервний, він триває протягом усього життєвого циклу продукту, починаючи з моменту виникнення задуму та закінчуючи вилученням із товарної програми [5, с. 195-196].

Розрізняють виробничий і торговий асортимент.

Виробничий асортимент – це номенклатура товарів, що випускаються промисловими і сільськогосподарськими підприємствами, а також іншими виробниками.

Торговий асортимент – це номенклатура товарів, що підлягає продажу в роздрібній торговельній мережі. Він включає асортимент товарів, які випускаються багатьма підприємствами, і поділяється на дві товарні галузі: продовольчі і непродовольчі товари. Кожна з галузей поділяється на товарні групи, до складу яких входять товари, об'єднані рядом ознак:

1. Залежно від однорідності сировини і матеріалів, з яких виготовлені товари, їх поділяють на вироби з шкіри, скла тощо.
2. Заспоживчим призначенням товари поділяють на спортивні, музичні, одяг тощо.
3. З урахуванням складності асортименту розрізняють товари простого і складного асортименту.

До товарів простого асортименту відносяться товари, які складаються з невеликої кількості видів і сортів (овочі, сіль, господарське мило). Товари, які мають в межах одного виду внутрішню класифікацію за різними ознаками (фасон, розмір), відносяться до товарів складного асортименту (взуття, одяг).

Товарні групи поділяються на товарні підгрупи, до складу яких входять однорідні за ознакою єдності виробничого походження товари. Наприклад,

товарна група взуття поділяється на підгрупи шкіряного, текстильного, резинового взуття, група посуду складається з підгруп металевого, скляного і фарфорово-фаянсового посуду.

Кожна підгрупа складається з товарів різних видів. Під видом товару розуміють однакові товари різного призначення (туфлі – жіночі, чоловічі, дитячі; меблі – для кухні, житлової кімнати тощо). Всередині кожного виду товари можуть розрізнятися між собою за особливими ознаками (наприклад, сорту), тобто поділяються на різновиди.

З урахуванням поділу товарів на групи, підгрупи і види прийнято виділяти груповий і розгорнутий асортимент товарів. Груповий асортимент – це перелік товарних груп, включених у номенклатуру. Розгорнутий асортимент представляє собою деталізацію групового асортименту за конкретними видами і різновидами товарів [8, с. 135-136].

Асортимент продукції характеризують наступні показники див. рис. 1.1:



Рис. 1.1. Основні показники характеристики асортименту продукції

1. Широтаасортименту відображає терозмаїття видів товарів, якіреалізовує (виробляє) підприємство.

2. Довжинаасортименту показує загальну кількість назв товарів. Можна говорити про довжинуасортименту як кожного виду товарів, так і просередню довжинуусіх видів.

3. Глибинаасортименту - це кількість варіантів виготовлення кожного виду товару певногоасортименту.

4. Густинаасортименту показує, як тісно взаємодіють товари різногоасортименту з точки зору кінцевогоспоживання.

Асортимент вважається надто вузьким, якщо можна доповнити його новими виробами і збільшити прибуток, і надто широким, якщо можна виключити ряд виробів і прибуток збільшиться[69, с. 18].

Різноманітний асортимент – дозволяє витягнути цілий ряд товарів за допомогою товарів-локомотивів, створити в споживачів враження різноманітності і доповнюваності і зацікавити в такий спосіб більш численні групи споживачів. При різноманітномуасортименті вдасться краще пристосовуватися до несподіваних змін ринкової кон'юнктури, алеуправляти їм більш складно . Для широкогоасортименту потрібніособливіструктури збуту, більш складні численніадміністративнісистеми. Широтаасортиментухарактерна для фірм, щоставляють своєю ціллю завоювання більшої частки ринку, або його розширення. Різноманітним асортиментом складнішеуправляти, але він краще пристосований доринку.

Вузький асортимент – йогоосновна перевага –у простоті, при цьому потрібні меншескладніадміністративні, виробничі і торговіструктури, спрощується вся маркетингова діяльність. Фірми, що зацікавлені у високій прибутковості бізнесу, мають вузький асортимент. Вузьким асортиментом кращеуправляти, але він обслуговує вузький споживчий ринок[99, с. 110].

Формуванню товарногоасортименту передує розроблення асортиментної концепції. З останньою ототожнюють побудовуоптимальної асортиментної структури товарного пропонування. За її основу беруть споживчі вимоги певних

груп (сегментів ринку), а також необхідність забезпечити підприємству найефективніше використання сировинних, технологічних, фінансових та інших ресурсів для виготовлення продукції з низькими витратами. Метаасортиментної концепції полягає в тому, щоб спрямувати підприємство на випуск товарів, які найбільше відповідають структурі різноманітності попиту конкретних покупців. Отже, асортиментна концепція – це своєрідна програма управління розвитком виробництва та реалізації товарів. Цільова частина цієї програми стосується оптимізації структури асортименту, а програмно-передбачає систему заходів для досягнення такої структури у заздалегідь визначений період. Досягнення відповідності між асортиментним пропонуванням товарів і попитом на них базується на визначенні та прогнозуванні структури асортименту. За прискореного науково-технічного розвитку виробництва та значної диференціації потреб прогнозування тенденцій розвитку асортименту на віддалену перспективу має недостатню вірогідність. Тому прогнозуються лише головні напрямки розвитку, що допоможуть забезпечити майбутній ринковий попит. Суть формування асортименту полягає в плануванні всіх видів діяльності, спрямованих на відбір продуктів для майбутнього виробництва та реалізації на ринку, а також приведення властивостей цих продуктів у відповідність до вимог споживачів. Зрозуміло, що це, по суті, безперервний процес, який здійснюється протягом усього життєвого циклу продукту, починаючи з моменту зародження задуму аж до вилучення продукції з товарної програми [19, с.357-358].

Формування товарного асортименту підприємства неможливе без визначення його принципової спрямованості, обсягів і супутніх послуг. У сучасному виробництві всі ці напрямки тісно взаємозв'язані та не диференціюються, що потребує досягнення компромісу між різними сферами виробничо-комерційної діяльності підприємства. У найзагальнішому вигляді система формування асортименту передбачає здійснення таких заходів:

— визначення поточних і перспективних потреб споживачів, аналіз наявних способів використання продукції і особливостей споживчої поведінки на відповідних ринках;

- оцінка товарів-аналогів, що їх виробляють конкуренти, за тими самими напрямками;
- критична оцінка власних виробів та аналогічної продукції конкурентів з позицій покупців;
- коригування асортименту зв'язку зі змінами рівня конкурентоспроможності окремих товарів;
- вивчення пропозицій щодо створення нових продуктів та поліпшення властивостей вироблюваної продукції, а також нових способів та сфер використання товару;
- розроблення специфікацій нових або поліпшених продуктів відповідно до вимог покупців;
- вивчення можливостей виробництва нової або модернізованої продукції з урахуванням можливих цін, собівартості, рентабельності;
- розроблення спеціальних рекомендацій для виробничих підрозділів щодо якості, найменування, упаковки продукту згідно з результатами проведених випробувань виробу;
- оцінювання всього асортименту та внесення змін до нього.

Нині є загально визнаним те, що планування та управління асортиментом — це важлива й невід'ємна частина маркетингу. Крім збуту цей процес безпосередньо зачіпає сфери виробництва, фінансування, матеріально-технічного забезпечення, а також взаємовідносини з технологічними та конструкторськими підрозділами. Тому наслідки помилок, допущених у плануванні асортименту, не можуть бути в майбутньому нейтралізовані лише політикою збуту та зусиллями реклами. Сутність управління асортиментом полягає у створенні продуктів, які споживач бажає придбати, з метою пропонування цих товарів у необхідних обсягах своєчасно. Отже, планування товарного асортименту — це важливий засіб конкурентної боротьби [22]. Управління асортиментом базується на координуванні взаємозв'язаних видів діяльності: науково-технічної, проектної, комплексного дослідження ринку, організації збуту, сервісу, реклами, стимулювання попиту. Остаточна мета планування — оптимізація асортименту з

урахуванням стратегічних ринкових цілей підприємства. Залежно від обсягів збуту, особливостей продукції, цілей і завдань, щостоять перед виробництвом, формування асортименту здійснюється різними методами. Однак управління асортиментом має бути безпосередньо підпорядковане керівникові служби маркетингу.

Принциповими рішеннями в процесі управління асортиментом вважаються:

- зняття з виробництва нерентабельних видів продукції, її окремих моделей, типорозмірів;
- визначення необхідності досліджень і розроблень для створення нової продукції та модифікування тієї, що вже виготовляється;
- затвердження планів і програм розроблення нових або поліпшення наявних продуктів;
- надання фінансових ресурсів для втілення затверджених програм і планів [13].

Прийняття рішень щодо асортименту залежить від фінансових можливостей керівництва фірми, глибокого знання ринкової кон'юнктури, від місцезнаходження підприємства, а також від стану конкуренції та загальної купівельної спроможності споживачів. Велике значення має стан матеріально-технічного постачання, а також чинник часу. Останнє пояснюється тим, що комерційний успіх не має сталого характеру, збільшуючись і зменшуючись з різних причин, тобто він є функцією часу. Планування асортименту пов'язане також із розподілом виробничих потужностей для максимального використання наявних ринкових можливостей. Ця проблема значно ускладнюється через зрозумілу обмеженість ресурсів будь-якого підприємства [28, с.46].

У процесі планування асортименту традиційно розв'язується питання стандартизації та диференціювання товару. Зі стандартизацією товарів пов'язують зниження витрат на виробництво, розподіл, збут і обслуговування. Завдяки цьому уніфікуються елементи комплексу маркетингу, прискорюється окупність інвестицій. Однак надто велика стандартизація товару може призвести до

зниження використання потенційних можливостей ринку, недостатньо гнучкої реакції на зміни ринкових умов, уповільнення впровадження нововведень.

Диференціювання товару сприяє повнішому використанню можливостей ринку та його окремих сегментів; заповненню тих товарних ніш, де немає конкуренції або вона незначна. Водночас визначення такого напрямку асортиментної стратегії пов'язане з необхідністю модернізації та збільшення виробничих потужностей, диверсифікацією та переобладнанням збутової мережі, розширенням комплексу маркетингу. Можливість поєднання стандартних і диференційованих товарів залежить від конкретних умов діяльності продуцента і оцінюється з огляду на кінцевий результат — обсяг збуту та рівень його ефективності. Слід зазначити, що найліпших результатів досягають фірми, стратегія яких передбачає компроміс між стандартизацією та індивідуальними особливостями продукції. Наприклад, фірма «Кока-Кола» експортує однаковий концентрат на заводи, що виготовляють кінцеву продукцію і розміщені в різних частинах світу, але насичення вуглекислотою, інтенсивність кольору та цукристість напою залежать від традиційних місцевих смаків.

Важливим напрямком управління асортиментом вважають вилучення (елімінування) з виробництва недостатньо ефективних товарів. Товар, що вичерпав свої ринкові можливості, завдає самих тільки збитків. Тому необхідні чіткі критерії вилучення застарілих товарів із виробничо-збутової програми. Ці критерії мають базуватися на об'єднаній інформації з усіх ринків щодо показників реалізації товару, а також на систематичному контролюванні стадій його життєвого циклу [26, с. 175-176].

Ефективність управління асортиментом і його планування полягають у тому, щоб утілити реальні та потенційні можливості підприємства в такому сполученні виробів, яке задовольняє потреби покупців на високому рівні та дає фірмі достатній зиск. Це означає, що «будь який новий товар чи послуга будуть мати успіх, коли їхні якості та характеристики і, головне, вигоди від них будуть корегуватися із тими потребами та запитами, які існують на ринку. З іншого боку,

будь яке підприємство буде мати тривалий прогрес лише за здійснення ефективної інноваційної політики».

У процесі управління товарним асортиментом фірми вживають такі заходи:

- періодично ревізують наявний асортимент і приймають рішення щодо конструктивних змін товарів і технології виробництва, а також стосовно доповнення товарного асортименту новими виробами і вилучення окремих товарів з виробництва;

- безперервно контролюють вплив зовнішніх чинників — зниження та підвищення попиту на окремі товари на окремих сегментах ринку, зміни товарного пропонування конкурентами, удосконалення технології виробництва тощо;

- здійснюють технічні дослідження товарів і процесів їх споживання залежно від потреб та становища фірми на ринку;

- забезпечують відповідне обслуговування споживачів щодо організації використання товарів наявного асортименту та надання допомоги в оцінюванні специфічних індивідуальних вимог замовників;

- забезпечують необхідну інтенсифікацію зусиль для формування попиту під час оцінки, створення та пропонування ринкові нового товару й дальшого стимулювання попиту на нього;

- здійснюють цілеспрямований пошук ідей нових товарів;

- забезпечують координацію зусиль та максимальну оперативність дій протягом усього процесу розроблення нового товару [85, с.84-85].

Якість – це економічна категорія, яка відображає сукупність властивостей продукції (технічних, технологічних, економічних, екологічних тощо), що зумовлюють ступінь її здатності задовольняти потреби споживачів відповідно до свого призначення.

Рівень якості - це кількісна характеристика міри придатності того чи іншого виду продукції для задоволення конкретного попиту на неї у порівнянні з відповідними базовими показниками за фіксованих умов споживання. Оцінка якості продукції передбачає визначення абсолютного, відносного, перспективного й оптимального її рівня.

Абсолютний рівень визначають з допомогою обчислення показників без їх порівняння з відповідними показниками аналогічних виробів. Відносний рівень визначають, порівнюючи показники якості з кращими аналогами вітчизняних та зарубіжних зразків. Науково технічний прогрес вимагає враховувати тенденцію підвищення якості, тобто оцінку її перспективного рівня - перспективних пріоритетних напрямків та темпів розвитку науки і техніки.

За новими видами продукції доцільно визначати оптимальний рівень якості, тобто такий, за якого загальна величина сукупних витрат, витрат на виробництво і використання (експлуатацію) повинна бути достатньою і мінімальною в певних умовах попиту.

Щоб визначити рівень якості, застосовують показники якості продукції:

Важливе значення для оцінки рівня якості мають одиничні показники, які умовно можна об'єднати у:

— показники призначення (техніко-економічні), які характеризують корисну роботу (виконувану функцію). Сюди належать потужність, продуктивність, міцність, вміст корисних речовин, калорійність.

— показники надійності, довговічності і безпеки, які відокремлюють ступінь забезпечення довготривалості використання і безпечних умов праці та життєдіяльності людини: безвідмовність роботи, можливий термін використання, технічний ресурс, термін безаварійної роботи, граничний термін зберігання [23, с.29].

Надійність – це властивість виробу виконувати свої функції. Безвідмовність – це властивість виробу зберігати здатність до роботи на протязі певного терміну використання. Ремонтна здатність виробу – це здатність до відновлення експлуатаційних властивостей. Довговічність – це властивість виробу довго (з можливими перервами на ремонт) зберігати здатність до роботи:

— показники технологічності характеризують властивість виробу щодо ефективності конструктивно-технологічних рішень: трудоемкість, матеріаломісткість, енергоємність. Тобто ці показники характеризують розподіл

матеріалів, засобів праці витрат часу на технологічну підготовку виготовлення і експлуатації продукції.

– показники стандартизації і уніфікації характеризують насиченість продукції стандартними, уніфікованими і запозиченими елементами.

– екологічні показники характеризують ступінь шкідливого впливу на здоров'я людини і навколишнє середовище: токсичність виробів, вміст шкідливих речовин, обсяг шкідливих викидів у довкілля за одиницю часу.

– економічні показники відображають ступінь економічної вигоди в-ва придбання споживачем: ціна одиниці виробу, прибуток з одиниці виробу, рівень експлуатаційних витрат.

– ергономічні показники окреслюють відповідність техніко-експлуатаційних параметрів виробу антропометричним, фізіологічним і психологічним вимогам працівника (споживача): ступінь легкості керування, можливість одночасного охоплення контрольованих експлуатаційних показників, величина шуму, вібрації.

– естетичні показники визначають естетичні властивості (дизайн) виробу: виразність і оригінальність форми, кольорове оформлення, ступінь естетичності тари (упаковки).

– патентно-правові показники відображають ступінь використання винаходів при проектуванні виробів: коефіцієнт патентного захисту, коефіцієнт патентної чистоти [45, с.54-55].

Для визначення загальногорівня якості усієї сукупності продукції підприємства застосовують систему загальних показників, Основними є:

- частка принципово нових (прогресивних) виробів у загальному їх обсязі.
- коефіцієнт оновлення асортименту продукції.
- частка продукції, що виготовляється, на яку одержано сертифікати.
- частка продукції для експорту в загальному їх обсязі на підприємстві.
- частка виробничого браку.
- відносний обсяг сезонних товарів, реалізованих за зниженими цінами.

– кількість одержаних рекламаций на продукцію за відповідний проміжок часу.

Для визначення рівня якості нових виробів використовується ряд методів:

- вимірювальний (об'єктивний),
- органолептичний,
- диференційований,
- комплексний.

Об'єктивний метод означає оцінку рівня якості продукції за допомогою стендових випробувань та вимірювань з використанням приладів, лабораторного аналізу. Цей метод застосовується для вимірювання абсолютного рівня якості засобів виробництва та деяких властивостей споживчих товарів [48, с. 71].

Органолептичний метод ґрунтується на сприйманні якості продукції органами чуттів людини без застосування технічних вимірювальних та реєстраційних засобів. При цьому методі залучають експертів і застосовують бальну систему оцінки показників якості.

Диференційований метод передбачає порівняння одиничних виробів з відповідними показниками виробів-еталонів або з базовими показниками стандартів (технічних умов).

Комплексний метод полягає у визначенні загальною показника рівня якості оцінюваного виробу. Переважно це інтегральний показник, який обчислюється шляхом зіставлення корисного ефекту від споживання (експлуатації) певного виробу і загальної величини витрат на його створення і використання. Часто застосовують середньозважену арифметичну оцінку.

Підвищення якості продукції позитивно впливає на результати діяльності підприємства [31, с. 10].

Сучасні умови господарювання вимагають від кожного підприємства запровадження і дотримання належного (дійового) комплексного механізму управління якістю продукції. Визначальними елементами

цьогоспецифічного менеджменту, щосправляє найбільш істотний вплив на процес виробництва і постачання на ринок конкурентоспроможної продукції, є:

- стандартизація і сертифікація виробів;
- стандартизація і сертифікація внутрішніх систем якості;
- державний нагляд за додержанням стандартів, норм і правил та відповідальності за їх порушення;
- внутрішньовиробничий технічний контроль якості [47, с. 66-67].

1.2. Концептуальні засади формування інтегрованої системи управління асортиментом та якістю товарів

Управління асортиментом на підприємствах оптової торгівлі – це основний і один з найскладніших процесів, які протікають у комерційній діяльності, спрямований на досягнення вимог раціональності асортименту. У ньому дуже тісно взаємопов'язані такі етапи комерційної діяльності, як інформаційне забезпечення, визначення потреби в товарах, вибір партнерів для встановлення господарських зв'язків і каналів просування на ринок, встановлення господарських зв'язків між партнерами, організація оптових закупівель напівфабрикатів і комплектуючих, організація оптового продажу товарів, рекламно-інформаційна робота, надання послуг і управління товарними запасами. Тому процес управління асортиментом є центральною ланкою в складній і багаторівневої ланцюжку змісту комерційної діяльності підприємства. Від його результатів залежить, який товарі в якому обсязі буде запропонований споживачеві.

Основоположними елементами управління є встановлення вимог за показниками дораціональності асортименту, визначення асортиментної політики організації і формування асортименту. Встановлення вимог дораціональності починається з виявлення запитів споживачів до товарів певної асортиментної приналежності. Для цього можуть бути використані такі методи, як соціологічний

(опитування) тарестраційний (спостереження). Крім того, організації, які застосовують стратегію активного маркетингу, самі формують попит за допомогою реклами, виставок-продажів, презентацій. Вимоги дораціональності асортименту змінюються залежно від кон'юнктури ринку (платоспроможності покупця, соціально-економічних, соціально-культурних, правових характеристик навколишнього середовища)[65, с.42].

Формування товарного асортименту є одночасно й засобом і методом управління асортиментом.

Таким чином, управління асортиментом слід розуміти як комплекс функцій управління, до яких на промисловому підприємстві належать: планування, організація, контроль, спрямований на вивчення ефективності планування та організації заходів в рамках асортиментної політики підприємства.

Процес управління асортиментом товарів, як видно з вищесказаного, досить трудомісткий і складний. В ньому знаходять застосування багато елементів комерційної діяльності. Управління асортиментом товарів у комерційних організаціях необхідно розглядати не тільки як процес, який забезпечує життєстійкість підприємству, але і як основу підвищення його конкурентоспроможності. Всі етапи процесу управління асортиментом товарів необхідно проводити послідовно, так як саме через послідовність розкривається їх взаємозв'язок[58, с. 53-54].

Принципи управління асортиментом на підприємстві зображені на рис. 1.2.

До них відносяться:

1. Системність, відповідно до якої всі функції управління асортиментом повинні розглядатися у взаємозв'язку;
2. Комплексність, що припускає облік факторів, що впливають на процес управління асортиментом;
3. Ефективність, яка передбачає, насамперед, економію на шляху до створення конкурентоспроможного асортименту;

4. Гнучкість і динамізм, основними вимогами яких є оперативність у реагуванні на мінливу кон'юнктуру ринку, а також економіко-політичну обстановку в країні;

5. Науковість, яка передбачає, що управлінські рішення щодо асортименту повинні базуватися на об'єктивній, повній та достовірній інформації про стан і перспективи розвитку потреби, з одного боку, і можливості по її задоволенню, з іншого боку.



Рис.1.2. Принципи управління асортиментомна підприємстві

Управління асортиментом передбачає координацію взаємозалежних видів діяльності науково-технічної та проектної, комплексного дослідження ринку, організації збуту, сервісу, реклами, стимулювання попиту. Складність вирішення даного завдання полягає в складності об'єднання всіх цих елементів для досягнення кінцевої мети оптимізації асортименту з урахуванням поставлених стратегічних ринкових цілей підприємством. Якщо цього досягти не вдається, то може вийти, що в асортимент почнуть включатися вироби,

розроблені скоріше для зручності виробничих підрозділів підприємства, ніж для споживача [53, с. 266-267].

Основні напрямки в області формування асортименту: скорочення, розширення, стабілізація, оновлення, вдосконалення, гармонізація. Зазначені напрями взаємопов'язані, значною мірою доповнюють один одного і визначаються низкою чинників.

Скорочення асортименту – кількісні і якісні зміни стану набору товарів зарахунок зменшення його широти і повноти. Причинами скорочення асортименту можуть бути падіння попиту, недостатність пропозицій, збитковість або низька прибутковість при виробництві або реалізації окремих товарів.

Розширення асортименту – кількісні і якісні зміни набору товарів зарахунок збільшення його широти, повноти і новизни. Причинами, що сприяють розширенню асортименту, є збільшення попиту та пропозиції, висока рентабельність виробництва або реалізації товарів, впровадження на ринок нових товарів або виробників.

Розширення асортименту може відбуватися зарахунок його відновлення при одночасному скороченні частки товарів, що не користуються попитом. Розширення асортименту зарахунок імпортованих товарів пов'язано зі скороченням асортименту вітчизняних товарів, а також зниженням їхнього виробництва в цілому.

Стабілізація асортименту – стан набору товарів, що характеризується високою стійкістю і низьким ступенем оновлення. Це досить рідкісний стан асортименту, властиве в основному асортименту харчових продуктів повсякденного попиту.

Оновлення асортименту – кількісні і якісні зміни стану набору товарів, що характеризується збільшенням показника новизни. Цей напрямок ґрунтується на розповсюдженому переконанні споживачів, які вважають, що нові товари кращі за старі. Однак це не завжди так, тому що якість нових товарів може бути гірше, ніж вже відомих. У таких випадках споживач, усвідомивши це,

може відчутти розчарування, незадоволеності, недовіри до нових товарів взагалі, а також до фірми-виробника або продавця.

Тому оновлення асортименту – дуже відповідальний напрямок його формування, пов'язане зі значним ризиком для всіх суб'єктів ринкових відносин. У той же час в умовах конкурентного середовища без оновлення неможливо обійтися, оскільки новизна товарів – один з найважливіших критеріїв конкурентоспроможності організацій, виробників і продавців.

Удосконалення асортименту – кількісні і якісні зміни стану набору товарів, для підвищення його раціональності. Це комплексне напрямком змін асортименту товарів обумовлює вибір можливих шляхів: скорочення, розширення або оновлення асортименту товарів для формування раціонального асортименту. Цільовий підхід до формування покращеного раціонального асортименту складає основну відмінність цього напрямку.

Враховуючи досягнення науки про раціональну збалансовану харчування, вдосконалення асортименту харчових продуктів на сучасному етапі може бути досягнуто шляхом скорочення асортименту висококалорійних продуктів і розширення біологічно повноцінних продуктів, багатих незамінними амінокислотами, жирними кислотами, вітамінами, мінеральними речовинами та ін., а також продуктів, що містять харчові волокна і неусвояемі речовини.

Гармонізація асортименту – кількісні і якісні зміни стану набору товарів, що відображають ступінь близькості реального асортименту до оптимального або кращим закордонним і вітчизняним аналогам, найбільш повно відповідають цілям організації [56, с. 105-106].

На українському ринку цей напрям формування асортименту порівняно нове і виражається в прагненні ряду «елітних» магазинів формувати асортимент за зразком відомих зарубіжних фірм. Крім того, цей напрямок характерний для великих фірм, корпорацій, акціонерних товариств, що мають дочірні підприємства в різних регіонах (міста, країни чи світу).

Вибір того чи іншого напрямку вимагає знання факторів, що впливають на формування асортименту. Розрізняють загальні та специфічні чинники формування асортименту.

Спільними факторами, що впливають на формування промислового торгового асортименту, є попит і рентабельність.

Попит як потреба, підкріплена платоспроможністю споживачів, - визначальний фактор формування асортименту; в свою чергу, залежить від сегменту споживачів (їх доходів, національних демографічних та інших особливостей).

Рентабельність виробництва і реалізації визначається собівартістю, витратами виробництва та обігу, на розміри яких надають певний вплив державні заходи з підтримки вітчизняних виробників (пільгове оподаткування, митні тарифи та ін.) [42, с. 73-74].

Специфічними факторами формування промислового асортименту є сировинна та матеріально-технічна база виробництва, досягнення науково-технічного прогресу, а торговельного асортименту - виробничі можливості виробників, спеціалізація (клас і тип) торгової організації, канали розподілу, методи стимулювання збуту і формування попиту, матеріально-технічна база організації торгівлі.

Сировинна база виробничих організацій визначається наявністю природних ресурсів, станом видобувної та переробної промисловості, що випускає сировину, напівфабрикати і комплектуючі вироби, а також витратами на виробництво і доставку сировини. Недостатність або трудомісткість видобутку, збору або вирощування окремих видів сировини призводить до скорочення асортименту відповідних товарів.

Так, віддаленість районів зростання, висока трудомісткість збору окремих видів дикорослих ягід призвели до скорочення асортименту виробів, що виробляються на натуральній сировині, і заміну їх виробами на синтетичних харчових добавках, що імітують смак, запах і колір ягід (наприклад, безалкогольні напої).

Матеріально-технічна база товарного виробництва також значно впливає на формування асортименту. Недостатність виробничих площ, відсутність чи брак необхідного обладнання призводять до того, що асортимент товарів, що користуються попитом, може скоротитися. Наслідками цього є надмірний попит, зростання цін і заміна дефіцитних товарів фальсифікованими. Саме через брак виробничих ресурсів з низькою рентабельністю скоротився асортимент високоякісних виноградних вин, а розширився асортимент їх підробок або низькоякісної продукції.

Досягнення науково-технічного прогресу - потужний стимул асортименту споживчих товарів. Розробка принципово нових товарів, які не мали раніше аналогів, а також товарів підвищеної якості можливо в основному завдяки розвитку науки, техніки і технології. Торговий асортимент неминуче формується під впливом промислового, оскільки виробничі можливості виробника визначають склад пропозиції. Однак в умовах ринкової економіки виробничі можливості виробника перестають бути визначальним фактором формування торгового асортименту [50, с. 200-201].

Замовлення торгових організацій, зумовлені попитом споживачів, роблять все більший вплив формування торгового асортименту. У працівників торгівлі з'явилася реальна можливість впливати на промисловий асортимент через замовлення товарів, що користуються попитом.

Спеціалізація торговельної організації відноситься до найбільш значущих чинників формування асортименту товарів. Вона визначається при створенні або ліцензуванні, або атестації організації. Керівництво організації приймає рішення про спеціалізацію, від якої залежить її подальша діяльність, у тому числі формування торгового асортименту.

У період переходу до ринкових відносин багато торговельних організацій, відчуваючи великі фінансові труднощі, вносили зміни в свою асортиментну політику шляхом включення в торговий асортимент невластивих товарів, не змінюючи при цьому свого профілю. Багато спеціалізовані магазини стали перепрофілюватися в магазини зі змішаним асортиментом. Однак, як показав

досвід минулих років, великого успіху багатьом з них не принесло. На сучасному етапі спостерігається тенденція повернення до спеціалізації торговельних організацій до формування відповідного асортименту.

Канали розподілу товарів також мають значення при формуванні торгового асортименту. Налагоджена система поставок через прийнятні для торгівлі канали розподілу, ритмічність доставки в потрібні терміни та в необхідному обсязі полегшують роботу з формування торгового асортименту, забезпечує перевагу закупівель товарів, для яких є налагоджена система збуту.

Методи стимулювання збуту та формування попиту, зокрема рекламна підтримка товарів, в умовах насиченого ринку також впливають на формування торгового асортименту. Це пояснюється тим, що торгові організації звільняються від дорогих витрат на рекламу, зарахунок чого скорочуються витрати виробництва і зростає прибуток [52, с. 292-293].

Матеріально-технічна база торговельної організації також може зробити певний вплив на формування торгового асортименту. Якщо у фірми відсутні склади, що забезпечують схоронність товарів у належних умовах, або площі торгового залу для викладки товарів складного або розгорнутого асортименту, то організація не повинна планувати формування такого асортименту. Наприклад, не можна включати в асортимент швидкопсувні або заморожені продукти харчування за відсутності холодильного устаткування.

Регулювання вище перерахованих факторів становить суть управління асортиментом і досягається за допомогою встановлення певних вимог, що пред'являються до асортименту. Ці вимоги регламентуються низкою нормативних, технічних і технологічних документів [55, с. 42-43].

Важливу роль в управлінні асортиментом грають нормативні технологічні документи, що регламентують базову широту і повноту асортименту. Перелік видів та найменувань асортиментних груп однорідних товарів, складає базову широту і повноту асортименту і встановлюється в стандартах на продукцію різних категорій. Асортимент товарів наводиться в каталогах, прейскурантах і прайс-

листах, які складають фірми-виробники або торгові організації. Вони виконують подвійну функцію, інформуючи споживачів про асортиментні вартісні характеристики товарів. За кордоном широко поширені каталоги, які розробляються на державному та фірмовому рівнях. У нашій країні також проводиться робота по створенню Єдиного державного каталогу. Після випуску такого каталогу з'явиться технологічний документ, що містить повний асортимент українських товарів, що може бути прийнятий як базового показника широти.

Усі завдання управління асортиментом тісно взаємопов'язані між собою. Забезпечення стійкості асортименту товарів і створення умов для найбільш повного задоволення попиту споживачів допоможуть сформувати торговий асортимент, розрахований на покупців з диференційованим рівнем доходів. Сформований таким чином асортимент сприятиме отриманню високих виробничо-фінансових результатів, які нададуть підприємству можливості для поліпшення своїх позицій на ринку.

Управління якістю продукції – це дії спрямовані на встановлення, забезпечення і підтримки необхідного рівня якості продукції.

При управлінні якістю продукції безпосередніми об'єктами управління, як правило є процеси від яких залежить якість продукції. Вони організовуються і протікають як на передвиробничій стадії, на виробничій так і на післявиробничій стадіях життєвого циклу продукції.

Управління якістю продукції повинна здійснюватися системно тобто на підприємстві повинна функціонувати система управління якістю продукції, що представляє собою організаційну структуру, чітко розподіляє відповідальність, процедури і процеси, необхідні для управління якістю.

Система управління асортиментом і якістю товарів повинна входити в якість органічної частини в комплексну систему управління комерційною діяльністю. У свою чергу система управління асортиментом і якістю продукції включає три функціональні підсистеми: організацію планування (прогнозування) і виконання, контроль і координацію, кожна з яких складається з ряду елементів.

Розглянемо поетапно склад кожної з підсистем, що входять в систему управління асортиментом і якістю продукції (табл.1.1).

Підсистема організації управління асортиментом і якістю продукції включає: організацію інформаційного забезпечення, організацію методичної допомоги підприємству і вивчення вимог споживачів, організацію підвищення кваліфікації працівників оптової торгівлі, організацію вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду в сфері асортименту та якості реалізованої товарної групи хлібобулочних виробів, участь у науково-практичних конференціях, організацію продажів, організацію правової та претензійної роботи.

Таблиця 1.1

Система управління асортиментом і якістю продукції

Функціональні підсистеми		
Організація	Планування (прогнозування) і виконання	Контроль і координація
Елементи підсистеми організації	Елементи підсистеми планування	Елементи підсистеми контролю та координації
Організація інформаційного забезпечення	Вивчення зовнішніх і внутрішніх умов і постановка проблем	Аналіз відповідності маркетингових впливів зовнішніх умов
Організація методичної допомоги роздрібним торговельним підприємствам у вивченні вимог споживачів	Визначення цілей	Оцінка відповідності фактичних маркетингових дій прийнятою програмою
Організація якості	Планування та здійснення маркетингових досліджень	Контроль якості та асортименту реалізованих товарів

Організація вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду	Розробка і здійснення маркетингових дій	Контроль якості на підприємствах-виробниках програми
--	---	--

Для реалізації елементів підсистеми планування управління асортиментом і якістю продукції істотну роль відіграє організація інформаційного забезпечення, яке здійснюється за допомогою створення інформаційних потоків вторинних первинних даних та в процесі проведення маркетингових досліджень.

Значимість цього елемента підсистеми організації обумовлена тим, що від якості, своєчасності, достовірності, повноти та репрезентативності інформації залежить обґрунтованість маркетингових дій і рішень.

Другий елемент аналізованої підсистеми – це організація методичної допомоги роздрібному торговельному підприємству у вивченні вимог споживачів до асортименту і якості продукції [83, с. 117-118].

Її реалізація здійснюється за допомогою проведення відповідних нарад:

- під час проведення відвідування магазину товарознавцями-реалізаторами;
- під час проведення купівельних конференцій.

Для реалізації маркетингових дій у сфері підвищення якості товарів особливе значення нині має підвищення кваліфікації працівників досліджуваного підприємства, рівня їх професійних знань у сфері асортименту та якості товарної групи хліба, відповідної номенклатури.

Аналізується стан справ на конкретній ділянці, розробляються пропозиції щодо поліпшення якості продукції, зростанню товарообігу продукції [81].

В основі управління якістю продукції, лежить комплекс стандартів, що регламентують всю діяльність оптового торговельного підприємства.

Під стандартизацією розуміють розробку і встановлення технічних показників (норм) для прийнятої до випуску продукції, способів її маркування, упаковки, транспортування і зберігання. Документ, яким визначається (нормується) предмет, називається стандартом. Він є не лише технічним, а й

державним документом. Стандарти включають повну характеристику товару і містять технічні умови на його виготовлення, правила приймання, сортування, упакування, маркування, транспортування і зберігання. При оцінці якості товару, перш за все, визначається його відповідність стандартам. Відповідність стандартам – регламентований споживчий параметр, порушення якого зводить конкурентоспроможність товару до нуля.

У кожній країні існує своя система стандартизації товарів, що відповідає рівню розвитку національної економіки, науки, техніки і технології. Разом з тим уміру поглиблення інтеграції національної економіки у світову економіку і розширення зовнішньоекономічного співробітництва товаровиробників усе більшого значення набувають розвиток міжнародної стандартизації товарів і досягнення відповідності національних стандартів міжнародним вимогам якості товарів [64, с.74].

1.3. Світовий досвід формування структури управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві.

В країнах з ринковим типом економіки простежується підвищений інтерес та увага до процесу управління якістю та асортиментом товару, що викликано формуванням управлінського світогляду на підґрунті філософії тотальної якості.

При дослідженні проблем менеджменту якості важливим завданням є вивчення зарубіжного досвіду та його обґрунтоване використання у вітчизняних системах управління.

Розвиток менеджменту якості сягає своїм корінням ще в часи американського інженера Фридріка Тейлора (1856-1915 рр.), а підґрунтям йому служують принципи наукового управління, розроблені названим науковцем. Він запропонував встановлювати верхній та нижній щаблі допустимого рівня якості та відповідно до цього розподіляти продукцію на якісну та дефектну. На думку вченого даний розподіл доцільно було б використовувати і в технологічному процесі, і в процесі управління.

Ф. Тейлорохарактеризував процесуправління якістю як послідовність наступних етапів: «планування – реалізація – контроль». Пізніше У. Шухартом (1891-1967 рр.), основоположником статистичного управління якістю, було доповнено даний процес етапом «корегуючі дії». У. Шухарт застосував статистичні методи до виробничого процесу, запропонував статистичне пояснення зміни виробничого процесу в часі, яке пізніше отримало назву контрольних карт. Пізніше він фокусує увагу на споживачеві, але головною темою досліджень залишається спостереження за виробничим процесом ізменшенням його змін з використанням аналізу експериментальних даних контрольної карти.

Оскільки, в теорії управління якістю головний акцент робиться на задоволенні потреб працівників, то на нашу думку важливо врахувати вагомий вклад робіт Е. Мейо – виявлення потреб, їх ієрархічне розміщення та ранжування; А. Маслоу – розгляд потреб в динаміці, що змінюється і удосконалюється стосовно кожного окремого індивіда і середовища в якому він перебуває; Д. Мак-Грегора – розробка двох діаметрально протилежних теорій «Х» (людина уникає роботи) і теорії «У» (людина любить працювати)[57, с. 81].

Системний підхід в управлінні якістю застосовував Едвард Демінг. Систему управління якістю він розглядав як систему управління компанією в загалі. Насьогодні всі провідні спеціалісти з менеджменту якості з цим погоджуються. Відправною точкою вчень Демінга був його погляд на будь-який об'єкт чи явище як на систему. «Без цілі система не існує» – принцип Демінга.

В середині XX століття Е. Демінг – американський вчений, був членом групи спеціалістів направлених до Союзу японських науковців та інженерів для надання допомоги в розвитку економіки Японії. Ним було вперше розроблено 14 постулатів, що дають позитивний ефект, лише за умови комплексного використання та взаємозв'язку. На практиці, в промисловості та сфері послуг, реалізація постулатів Е. Демінга отримала назву системи TQM (Total Quality Management).

Можемо зробити висновок, щосеред названих постулатів переважають ті, щостосуються змін в системі управління підприємством, їх запровадження в життя дасть змогу знизити рівень конкуренції між робітниками, керівниками, підрозділами одного підприємства до мінімуму, що підтверджено досвідом Японії. Демінг розглядав конкуренцію як руйнівну силу.

Нерекомендується починати застосування кожного з 14-ти постулатів, поки не буде досягнуто їх глибокого розуміння. Тільки тоді можна говорити про те, як «загальна трансформація» стилю керівництва може бути здійснена на практиці, оскільки насправді головна мета полягає не в прийнятті постулатів окремо чи всіхразом, а в створенні нового середовища, яке було б сприйнятливим для них.

Також в Японії був впроваджений цикл Демінга, що пов'язаний з проектуванням, виробництвом та збутом продукції, аналізом та змінами, що впливають з його результатів для підвищення рівня якості – цикл «планування – виконання – перевірка – корегуючі дії» (рис.1.3).

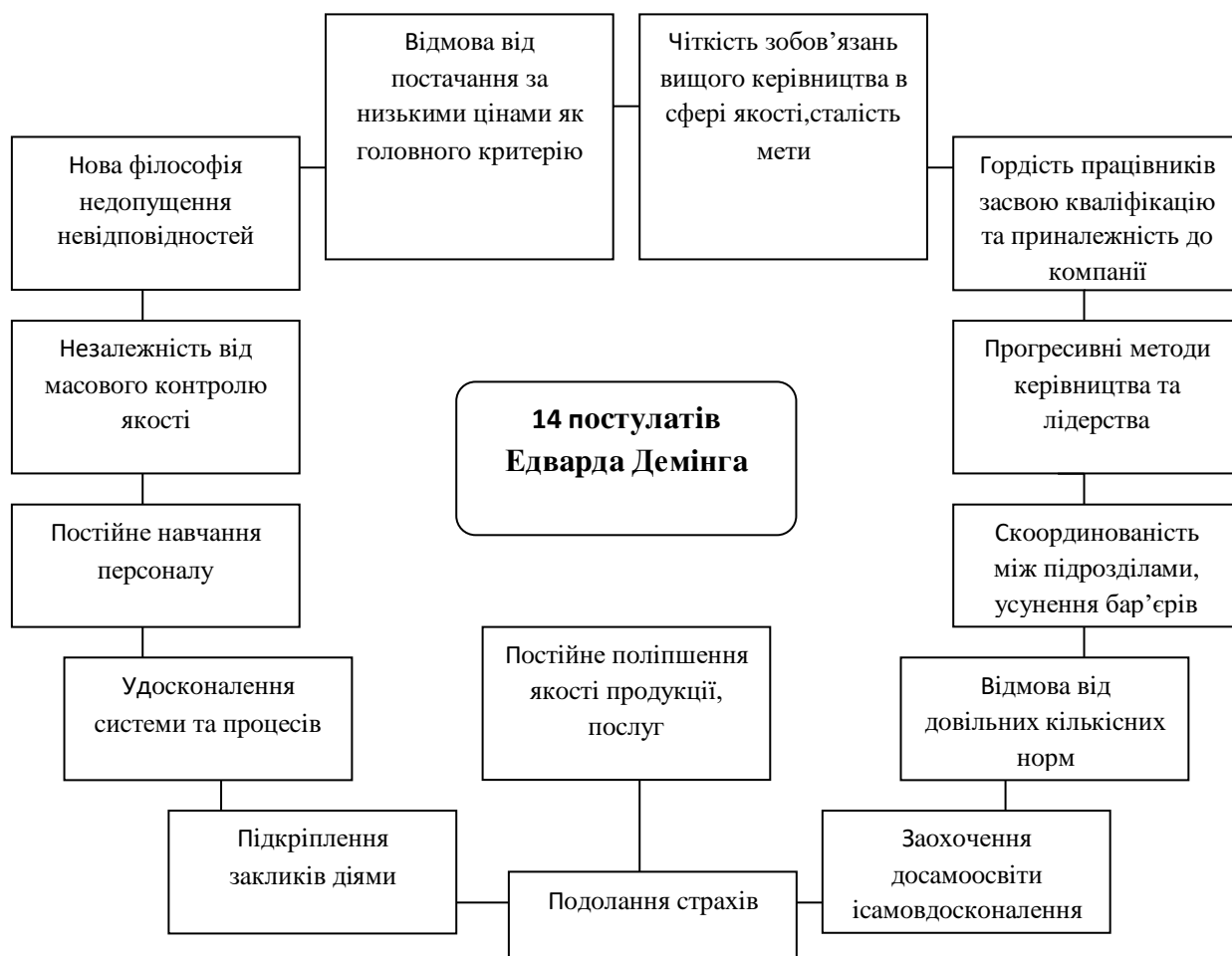


Рисунок 1.3. Постулати Е. Демінга

На основі класичної схеми безперервного удосконалення при постійному застосуванні вище зазначеного циклу, було закладено концепцію «Шість сигм». Це підхід до удосконалення бізнесу, що направлений на пошук та виключення причин помилок в бізнес-процесах шляхом концентрації уваги на вихідних параметрах, що є критично важливими для споживача; це стратегічний підхід, що працює для будь-яких процесів, продуктів та галузей. Пізніше в межах концепції «шість сигм» цикл Шухарта – Демінга трансформувалася в цикл:

- measure (вимірюй);
- analyze (аналізуй);
- improve (удосконалюй);
- control (контролюй).

Останнім часом спостерігається тенденція до поповнення цього циклу рядом стадій. Найчастіше зустрічається варіант доповнений стадією «define» (визначай). Деякі науковці виокремлюють ще такі шаблі – «recognize» (усвідомлюй), «standardize» (стандартизуй), «integrate» (інтегруй). Даний підхід є статистично спрямованим, однак він націлений на створення в організації відповідного соціально-культурного середовища.

Однак повертаючись до праць доктора Е. Демінга, зазначимо, що свою теорію він називав «глибинними знаннями», що полягає у здатності працювати як єдина система. Він визначив чотири взаємопов'язаних складових системи «глибинних знань», а саме визнання важливості системи, усвідомлення природної мінливості всіх процесів (будь-який процес залежний від сукупності причин мінливості), теорія пізнання та психологія.

Знання теорії мінливості прямо пов'язано з передбаченням, що в свою чергу означає оволодіння наукою управління [16].

«Трикутник Джойнера», запропонований Брайаном Джойнером, являє наочну ілюстрацію основ філософії Демінга. Верхня вершина трикутника називається «Одержимість якістю» (досить вражаючий вибір слова). Вона, безумовно, доносить до нас глибинну першорядну важливість якості. Зображений на рис.1.4 «Трикутник Джойнера» показує, що така всеохоплююча якість досягається шляхом спільної дії двох сил: «Загальнокомандної роботи» і «Наукового підходу». Науковий підхід вимагає глибокого розуміння природи варіацій, особливо, розподіл на керовану і некеровану компоненти, обумовлені відповідно загальними й особливими (конкретними) причинами. Важливість загальнокомандної роботи («роботи від усього серця») підтверджується висловом доктора Демінга: «Музиканти зібрані в оркестр зовсім не для того, щоб виконувати сольні партії. Вони тут для того, щоб підтримувати один одного».

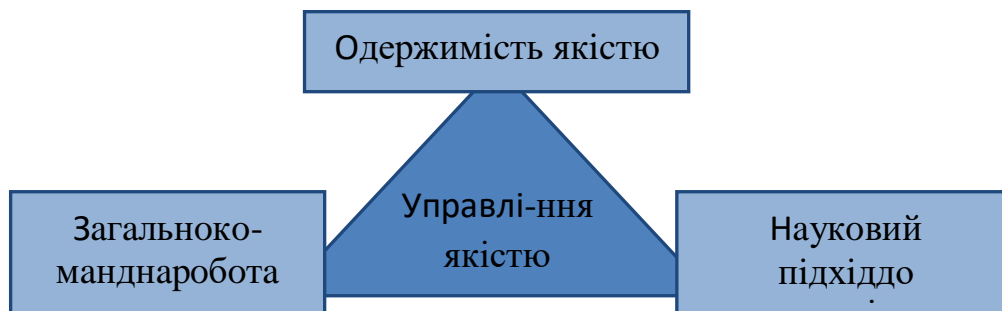


Рис. 1.4. Трикутник Джойнера «Управління якістю»

Першим спеціалістом в сфері якості, що обґрунтував доцільність переходу від контролю якості до управління нею був американець Джозеф Джуран. Він є автором концепції щорічного покращення якості (AQI – Annual Quality Improvement). На думку Дж. Джурана покращення якості це перевищення вже досягнутих результатів, пов'язане з намаганням людини встановити новий рекорд. Особливу роль в забезпеченні якості він відводив керівникам вищої ланки, оскільки вбачав, що саме їх віра в необхідність забезпечення якості і безпосередня активна участь, дадуть змогу безперервно

покращувати якість. Ним було вперше розроблено класифікацію витрат на забезпечення якості, відповідно до якої виокремлено чотири категорії витрат: витрати на попередження дефектів, витрати оцінки якості, витрати як наслідок внутрішніх та зовнішніх відмов. Саме завдяки Джурану контроль якості став інструментом управління. Він визначив якість як «придатність для споживача», наголошуючи на важливості постійної роботи по покращенню якості. Дж. Джуран вперше застосував правило Парето в сфері контролю якості. Італійський економіст В. Парето довів, що більша частина капіталу (80%) знаходиться в розпорядженні незначної кількості людей (20%). Це дало можливість Джурану розподілити фактори, що впливають на якість, на малочисельні суттєво важливі та багаточисельні несуттєві. Вважаємо, що використання даного правила в практиці сучасних підприємств підвищить рівень ефективності менеджменту.

Філіпп Кросбі виокремив принципи управління якістю, в основу яких покладено соціально-психологічні аспекти діяльності. В своїх працях він доводить, що підвищення рівня якості знижує витрати, що пов'язані з дефективністю та підвищує продуктивність, а отже не потребує значних витрат. Вивчаючи питання вартісної оцінки якості, він дійшов висновку, який можна виразити афоризмом: «Якість – безкоштовна». Ф. Кросбі є автором моделі оцінки лідера та ступеня зрілості керівників різних рівнів. Це, наприклад, створення моделі «ефективного лідера», котра враховує показники «оперативної зрілості», тобто здатність виконувати поставлені задачі та «психологічної зрілості», тобто вміння контактувати та керувати людьми. Ним введено в обіг термін «ціна невідповідності» під яким розуміється сума витрат спричинених неякісно виготовленими першого разу товарами чи наданими послугами.

Автором теорії комплексного управління якістю, щорозглядається як нова культура менеджменту підприємства породжена стилем керівництва, є американець Арманд Фейгенбаум. Саме він першим ввів поняття «комплексне управління якістю». За його висловом «якість – це не євангелізм, нераціональна пропозиція і не лозунг; це стиль життя». Дана концепція охоплює всі без виключення етапи створення продукту та рівні управління при

впровадженні організаційних, економічних, соціально-психологічних та технічних заходів. Рівень якості визнається як такий, що повинен постійно підвищуватися, тобто його потрібно розглядати в динаміці [25, с.236-238].

Поряд з всезагальним управлінням якістю Фейгенбаумом в 1951 році було запропоновано поняття всезагального контролю якості. Під яким він розуміє систему, що дозволить вирішити проблему якості продукції і її ціни в залежності від вигід споживачів, виробників та продавців, в міру покращення життєвого рівня населення. На думку автора, дана система має значно ширші межі, і може включати якість не лише продукції, а й процесу, управління, організації.

Розвитку гуртків контролю якості в Японії завдячують Кауру Ісікаві – президенту Союзу науковців та інженерів Японії, який досліджував методи управління якістю. В 50-х роках запровадив кампанію по навчанню керівників вищої ланки методам статистичного контролю якості, які в подальшому були доопрацьовані і отримали назву «сім інструментів контролю якості». Визнання та практичного застосування в аналітичній діяльності менеджменту якості набув графічний метод аналізу причинно-наслідкових зв'язків – «риб'яча кістка» (діаграма Ісікави). В основі схеми Ісікаві покладений принцип, що дозволяє класифікувати всі можливі групи впливів на процес або його елементи. Це наступні класи: матеріали, тобто сировина і комплектуючі, а також послуги зовнішніх організацій; машини, тобто устаткування, верстати й агрегати; методи, тобто технології і підходи до організації виробництва; контроль; середовище; і, нарешті, люди, тобто всі ті, хто, так чи інакше, беруть участь у справі. Призначення методу полягає у виявленні, та послідовному усуненні чи мінімізації впливу виявлених причин, що забезпечить підвищення якості.

Він дійшов висновку, що результати діяльності по управлінню якістю, що охоплює всю компанію, позитивні не лише через забезпечення якості промислової продукції, але також через їх величезний внесок у бізнес компанії в цілому. Це необхідно взяти до уваги як фактор підвищення економічного рівня розвитку країни.

Японець Геніті Тагуті досліджував статистичні методи планування експерименту і контролю якості. Ці методи передбачають загальний контроль якості протягом всього життєвого циклу товару та враховують застосування гнучких технологій контролю з жорстким регламентованим плануванням, виходячи з мінімізації втрат виробників та споживачів. Данасистема має ряд недоліків: обмежені цілі та задачі, що охоплюють повною мірою діяльність господарюючого суб'єкта стосовно задоволення потреб споживачів; відсутність чіткого взаємозв'язку цілей з отримання прибутку, з рівнем задоволення вимог споживачів та функціональними можливостями системи; не враховано роль виробничих і управлінських кадрів в системі управління якістю; низький рівень організації комунікаційних мереж в організації. Головне в філософії Тагуті це підвищення якості з одночасним скороченням витрат.

Вагомий внесок стосовно оцінки якості готової продукції і ймовірності появи бракованих виробів належить У. Вейбуллу – професору інженерної механіки, який в 1951 році запропонував розподіл безперервної випадкової величини, номіналом якої був час безвідмовної служби готового виробу. Цей розподіл отримав назву закон Вейбулла.

Функціональна система TQM (Total Quality Management), що сформована на основі досліджень Е. Демінга (циклічна модель управління якістю), Дж. Джурана (безперервне поліпшення якості), Г. Тагуті (методи технічного проектування якості), Ф. Кросбі (програма «Нуль дефектів»), К. Ісікави (сім простих статистичних методів), яка на даному етапі є революцією в менеджменті якості, також відзначається присутністю недоліків. Так, при впровадженні даної системи особливої уваги набувають проблеми технічного аспекту, а не підвищення організаційно-економічної культури кадрів. Проте ідеологія даної концепції не підлягає єдиному трактуванню, і залежить від історичного середку та менталітету нації, наприклад, ряд дослідників засвідчує, що у Європі та США увага акцентується на культурі виробництва, на Сході – на статистичних методах і колективній діяльності в сфері якості. TQM (Total Quality Management) – це інтегрована загальна система управління [18, с.78-81].

Розвиток досвіду вітчизняних підприємств з менеджменту якості викликаний усвідомленням системного підходу до якості, оскільки саме він забезпечує отримання додаткового прибутку для виробничого та соціального розвитку. Вважається, що в 1955 році в місті Саратові машинобудівники комплексом заходів створили «Систему бездефектного виготовлення продукції та її здачі з першого пред'явлення», яка не є універсальною, оскільки при управлінні якістю використовувався лише один показник. В 1958 році на підприємствах міста Горький створено систему «Якість, надійність, ресурс з перших виробів», в якій підвищена увага приділялась стадіям підготовки до виробництва. Були зареєстровані інші системи, такі як «Система наукової організації робіт з підвищенням моторесурсу» (м. Ярославль, 1962 рік), «Система бездефектної праці» (м. Львів, 1967 рік). Дані системи, взаємодіючи між собою, доповнюючи одна одну та удосконалюючись, створили підґрунтя для запровадження «комплексної системи управління якістю продукції з використанням стандартів» (м. Львів, 1972 рік), в межах якої створювалися групи якості – «групи прогресу», «групи дій», «групи ініціативи». Ця система є першоджерелом вітчизняних систем комплексного управління якістю продукції з використанням основних, загальних та спеціальних стандартів підприємств. На її підґрунті були створені «Комплексна система підвищення ефективності виробництва» (м. Краснодар, 1975 рік), «Комплексна система управління якістю продукції і ефективним використанням ресурсів» (м. Дніпропетровськ, 1978 рік) тощо.

З вітчизняного досвіду можемо зробити висновок, що зазначені вище системи об'єктивно не могли дати відчутних результатів, оскільки впроваджувалися в умовах відсутності ринкових відносин (різноманітності форм власності, конкуренції).

Щодо стосується зарубіжного досвіду, то відмінною рисою американського менеджменту якості є чітка побудова систем управління якістю, де комплекс заходів засхемою «людина – машина – інформація» забезпечує необхідну якість і знижує витрати на неї. Якщо в Японії та США тривалий час проводилася активна

політика щодо питань підвищення якості, то в країнах Європи поняття «управління якістю» було тотожним поняттю «контроль якості»[35, с. 71-72].

Концепція менеджменту якості європейських держав, що мають на меті захист національних ринків, стимулювання розвитку бізнесу, викладена в міжнародних стандартах ISO серії 9000, що знайшли визнання практично всіма країнами світу. В Європі та США спеціалісти з якості орієнтовані на впровадження міжнародних стандартів, на відміну від цього в Японії тривалий час чинився опір реалізації стандартів ISO серії 9000, що було зумовлено розстановкою головного акценту на людському факторі.

Виходячи з матеріалів дослідження доцільно виокремити наступні етапи розвитку менеджменту якості:

- 1) розробка Ф.Тейлором принципів наукового управління;
- 2) виникнення процесного підходу до управління якістю, запропонованого Ф. Тейлором, У. Шухартом;
- 3) використання статистичних методів У. Шухарта в процесі виробництва;
- 4) усвідомлення ролі функції «мотивація» в процесі управління якістю на підґрунті робіт Мейо, Маслоу, Мак-Грегора;
- 5) виникнення системного підходу до управління якістю запропонованого Е. Демінгом (система TQM (Total Quality Management));
- 6) створення циклу Демінга-Шухарта;
- 7) використання Дж. Джураном контролю якості як інструментарію управління;
- 8) розробка концепції комплексного управління якістю та всезагального контролю якості А. Фейгенбаумом;
- 9) запровадження методів управління якістю К. Ісікави та Г. Тагучі;
- 10) розробка міжнародних стандартів ISO серії 9000, що сконцентрували досвід управління якістю, нагромаджений в різних країнах світу.

Прагнення поліпшити якість знижують обсяг відходів та браку, знижують витрати, підвищують ефективність, що призводить до задоволення потреб споживача. Застосування теорій і методів TQM (Total Quality Management)

вилитося в історичне досягнення в сфері якості, продуктивності конкурентоспроможності. Концепції TQM перевірені за критерієм ефективності, виявляючи і поєднуючи усе найбільш коштовне в досвіді компаній та країн світу, вони набули збірногo характеру. Однак, лише деякі організації сфери послуг запровадили системи TQM (Total Quality Management), аналогічні системам, що використовуються в виробництві. Мало відомо про застосування методів підвищення якості в галузі охорони здоров'я, у сфері державного адміністрування, освіти – важливих секторах національної економіки, але які ще не зіткнулися з тим конкурентним середовищем у якому діють галузі промисловості, що виготовляють товари для реалізації на світових ринках.

Позитивний досвід та цінні напрацювання провідних спеціалістів менеджменту якості в західних країнах в умовах ринкових відносин та в Японії в умовах економічної кризи, примушує повертатися до питань управління якістю в Україні. Однак, для втілення в життя TQM в Україні необхідна адаптація даних концепцій та ідей до вітчизняної практики та формування власних доопрацювань, що буде завданням подальших наукових розробок [24].

Насьогодні провідні українські підприємства, практично в повній мірі перебрали на себе досвід управління асортиментом та якістю продукції на підприємстві. Проте, в роздрібних продавці досі ще існують перелік ризиків з якими вже плідно борються у розвинутих країнах світу. Це фінансові ризики роздрібних продавців, що пов'язані із збільшенням асортименту (особливо зарахунок маловідомих торгових марок і виробників), можуть бути успішно мінімізовані за допомогою різних «спеціальних» умов співпраці з новими постачальниками. Нижче наведені найпоширеніші з них.

1. Знижка в ціні. Для нових (неперевірених з позиції попиту) продуктів, які роздрібний торговець «ризикнув» виставити в своєму торговому залі, можливо, встановити найбільш низькі ціни (звичайно ж, зарахунок постачальника), що дозволяють даним товарам швидко обертатися.

2. Відстрочення платежу. Крім пропозиції про знижки, нові постачальники часто згодні на значне відстрочення оплати за свій товар. Оптимальний для

роздрібного продавця варіант – цеоплата за товар «у міру його реалізації» кінцевому споживачу.

3. Продаж місця на полицях.

Деякі потужні західні роздрібні продавці небезпідставно вважають, що місце на полицях магазину – найцінніший їх «актив». За наявності обмеженого простору майже безмежного числа нових товарів, які претендують на місце на цих полицях, керівництво багатьох відомих роздрібних компаній надає його дрібним постачальникам за платню. Ця платня дає постачальникам "привілей" продажу товарів у подібному магазині на загальних умовах.

Будь-яке рішення щодо розширення чи звуження асортименту продукції повинно бути ретельно проаналізовано, насамперед з позиції його впливу на фінанси компанії. Це необхідно робити у тому випадку, якщо розширення асортименту ставить своєю метою чисто маркетингові або рекламні цілі.

Різними компаніями рухають різні мотиви при розширенні змін товарного асортименту. При існуючій побудованій мережі продажів по регіонах, при організованому каналі імпорту, при налагодженій схемі роботи розумне розширення асортименту у вибраному товарному сегменті не спричиняє засобом несподіваного збільшення змінних витрат.

Додавання нового продукту, що ініційоване маркетингологами, повинно проходити через фільтри логістичної раціональності і виробничих можливостей. У разі, коли один із підрозділів в односторонньому порядку розширює асортимент, весь процес починає спотикатися через труднощі, що виникають під час переміщення всієї гами товару [29, с.10].

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи «Управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві в умовах кризи» нами було розглянуто теоретичні та практичні питання управління асортиментом та якістю товарів, конкретизовано

сутність категорій «асортимент» та «якість товару» в управлінні виробничо-господарською діяльністю підприємств.

Також, було виявлено концептуальні засади формування інтегрованої системи управління асортиментом та якістю товарів, описано світовий досвід формування структури управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві.

Таким чином, проведене дослідження підтверджує, що з розвитком ринкового прогресу проблема якості та асортименту товарів не спрощується, а, навпаки, стає складнішою. Тому вирішувати її традиційними методами практично неможливо. Повинен бути комплексний, системний підхід, реалізація якого можлива лише в рамках системи управління якістю та асортиментом товарів на підприємстві.

Як уже зазначалося, управління асортиментом та якістю продукції повинне здійснюватися системно, тобто на підприємстві повинна функціонувати система управління якістю та асортиментом продукції, що представляє собою організаційну структуру, яка чітко розподіляє відповідальність, процедури і процеси, необхідні для управління якістю та асортиментом товарів. Система управління асортиментом і якістю товарів повинна входити в якості органічної частини в комплексну систему управління комерційною діяльністю.

Поділяючи світовий досвід виникає необхідність слідкувати за тенденціями управління у сфері менеджменту якості та асортименту продукції. Однак, для втілення в життя в Україні необхідна адаптація даних концепцій та ідей до вітчизняної практики та формування власних доопрацювань, що буде завданням подальших наукових розробок.

Під час дослідження виникла необхідність адаптувати зарубіжний досвід до практичної маркетингової діяльності українських підприємств, що вимагає застосування функціонального, мотиваційного, збутового та цінового принципів формування асортименту.

Розробка оптимального товарного асортименту підприємства, орієнтованого на ринковий попит, передбачає використання моделей і методів виявлення і

представлення попиту, а також номенклатури і структури асортименту на основі виявленого попиту.

РОЗДІЛ 2

ОСНОВНІ ЧИННИКИ ТА СУЧАСНА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТА ЯКІСТЮ ТОВАРІВ НА ТОВГК «РОВЕКС»

2.1. Аналіз практики управління асортиментом та якістю товарів на ТОВГК «РОВЕКС».

Варто відмітити, що, на сьогоднішній день, ефективність і стабільність підприємств дистрибуційної галузі в теперішній час визначається передусім структурою асортименту та якістю товарів. Тому однією з найбільших актуальних проблем не тільки українських дистрибуційних підприємств, але й підприємств усього світу є управління асортиментом товарів, як однієї з основних складових комплексу маркетингу та підвищення їх якості, оскільки попит на якісні і безпечні товари в теперішній час постійно зростає.

Об'єктом дослідження магістерської роботи є ТОВГК «РОВЕКС» – дистрибуційна компанія, що знаходиться в м. Тернопіль, а займається розповсюдженням широкого асортиментного ряду товарів.

Нами було проведено аналіз оцінки якості дистрибуційних виробів на основі проведення товарознавчої оцінки продукції. Зокрема, за лабораторними дослідженнями печива, що входить в асортиментний ряд торгової номенклатури досліджуваного підприємства, було виявлено, що зразки цукрового печива мають підвищену харчову та біологічну цінність. У процесі зберігання різних умов у печиві відбуваються фізико-хімічні й мікробіологічні процеси. При цьому втрачається аромат, вироби звожуються, пліснявють, жир, який міститься в печиві, гіркий на смак. Тому, на підприємстві була здійснена спроба підвищити якість продукції зарахунок використання нетрадиційної натуральної сировини.

В табл.2.1 подано оцінку змін якості печива за 50-бальною шкалою оцінки. Вона включає оцінки якості печива «відмінно», «добре», «задовільно» і «незадовільно». Результати органолептичної оцінки печива після закінчення

технологічного процесу додавання сухогорозтертого листя петрушки, сухихрозтертих квітів бузини чорної, сухогорозтертого листя м'яти перцевої до печива «Водограй», «Українське» та «Барвінок» показали, що досліджувані зразки печива з додаванням нетрадиційної сировини «Водограй», «Українське» та «Барвінок» за шкалою бальної оцінки відповідають оцінці «відмінно», оцінка «відмінно» – від 47 до 50 балів (див. табл. 2.1).

Уведені добавки сприяли значному поліпшенню смаку, аромату і форми більшості видів печива.

Таблиця 2.1

Оцінка печива з додаванням нетрадиційної природної сировини

Показник	Оцінка печива		
	«Водограй»	«Українське»	«Барвінок»
Форма	10	10	10
Стан поверхні	10	10	9
Колір	10	10	10
Смак та запах	10	10	10
Вигляд на розломі	9	9	9
Разом	49	49	48

Результати органолептичної оцінки підтверджують доцільність введення сухогорозтертого листя петрушки, сухихрозтертих квітів бузини чорної, сухогорозтертого листя м'яти перцевої в рецептуру цукрового печива. Це дозволяє зекономити до 2% цукрової пудри, що використовується у традиційних рецептурах печива «Водограй», «Українське» та «Барвінок».

Нетрадиційна сировина покращує харчову та біологічну цінність нових видів печива. Як контрольний зразок було обрано печиво без додавання нетрадиційної сировини. У контрольних зразках печива «Водограй», «Українське» та «Барвінок» міститься менше вітамінів і мінеральних речовин, ніж

у нових видах печива «Водограй», «Українське» та Барвінок». Вмісту аскорбінової кислоти в контрольних зразках печива не виявлено, на відмінну від печива з нетрадиційною сировиною. Серед мікроелементів важливе значення для організму людини має залізо. Нетрадиційні добавки суттєво підвищили вміст заліза в печиві «Водограй», «Українське» та «Барвінок».

Стійкість печива до псування в процесі товароруку залежить від рецептурного складу продукту (уведення добавок з антиоксидантними властивостями), пакування, умов зберігання (відносної вологості повітря й температури). Результати досліджень підтверджують доцільність використання нетрадиційної сировини і різних видів упаковок для цукрового печива. Нетрадиційна сировина заміняє певну кількість дорогої сировини, що дозволяє знизити собівартість виробів. Це обґрунтовує доцільність виготовлення нових видів печива.

Якість печива і його збереженість значною мірою залежать від виду і способу пакування. Досліджувані зразки печива зберігали при температурі 18 градусів Цельсія і відносній вологості повітря 75%. Якість печива визначали в готових виробках після закінчення технологічного процесу протягом шести місяців зберігання в наведених умовах із визначенням якості щомісяця. Виходячи з основних санітарно-гігієнічних вимог і безпеки споживання, встановлено вплив умов зберігання та пакувальних матеріалів на мікробіологічні показники цукрового печива. Найкращі захисні властивості, зокрема захист від забруднення мікроорганізмами, проявляє комбінована упаковка – картонна обгорнута плівкою [32, с.16].

Зробивши оцінку якості продукції підприємства ми зробили висновок, що нашому підприємству вигідно займатися дистрибуцією їхньої продукції.

Серед основних принципів на яких базується управління якістю ТОВ ГК «РОВЕКС» можна виділити наступні (див. рис. 2.1):

1. Орієнтація на споживача.

Сутність принципу полягає в тому, що діяльність підприємств залежить від споживачів. Керівництво компанії знає теперішні й передбачає майбутні потреби споживачів, а також виконує їхні вимоги та прагне перебільшити їхні очікування.

Обговорення вимог споживачів щодо продукції здійснюється на зборах при підписанні договорів купівлі-продажу продукції. У договорі безпосередньо визначаються асортимент і кількість необхідної продукції, її якість, вимоги до маркування й упаковки. Для оптимізації та забезпечення ефективної спільної роботи в договорі, зазначаються порядок замовлень, умови та графіки постачання продукції.



Рис.2.1. Основні принципи управління якістю в ТОВ ГК «РОВЕКС»

Цілодобові замовлення на продукцію передаються покупцям згідноасортименту, електронною поштою або телефоном. Координація збутової діяльності підприємства здійснюється відділом постачань і збуту ТОВ ГК «РОВЕКС».

Зв'язок із споживачами проходить через різні канали, зокрема: зустрічі із представниками замовників, участь у виставках, організаціях «фокус-груп», дегустаціях.

На підприємстві реалізований процес зворотного зв'язку із замовниками, а документи необхідні для його супроводу, класифікують у дві групи: відгуки про досягнутий рівень якості та претензії. До них належить:

- скарги претензії;
- рекламація;
- зауваження та пропозиції;
- відгуки споживачів про якість продукції.

2. Лідерство або відповідальність керівництва.

Керівники встановлюють цілі та напрямки діяльності підприємства й повинні створювати і підтримувати таке внутрішнє середовище, в якому персонал підприємства буде повністю задіяний у їхньому досягненні;

3. Заохочення працівників.

Працівники всіх рівнів складають основу роботи підприємства, а 100 % заохочення дає можливість використовувати їх потенціал та здібності на користь і благо підприємства.

4. Процесний підхід.

Бажаний результат буде ефективніший, якщо підприємством, та пов'язаними з ним ресурсами, керувати як цілісним процесом. Перевага полягає в безперервності управління, яке він забезпечує за допомогою поєднання окремих процесів у межах системи.

5. Системний підхід до управління.

Встановлення, розуміння та управління взаємопов'язаними процесами як системою, зумовлює результативне й ефективне досягнення цілей підприємства.

6. Прийняття рішень на основі фактів.

Ефективні рішення приймаються за допомогою аналізу даних та інформації, що отримано в процесі господарської діяльності.

7. Взаємовигідна співпраця з постачальниками.

Підприємство, яке досліджується, та його постачальники є залежними, а вигідні відносини між ними збільшують можливість двохсторін і примножують їхні цінності.

8. Постійнепокращення.

Постійнеудосконалення діяльності підприємства є головною метою ТОВ ГК «РОВЕКС». На даний момент на підприємстві впроваджені стандарти які відповідають ДСТУ та систем якості ISO 9001.

Застосування підходів ISO 9001 у системі управління підприємством допомагає вирішити багато внутрішніх і зовнішніх запитань:

- покращити якість продукції та послуг, тим самим підвищити задоволеність своїх замовників;
- стати конкурентоспроможним на внутрішньому та зовнішніх ринках;
- реалізувати продукцію за світовими цінами;
- налагодити співпрацю з закордонними партнерами (зокрема, щодо отримання інвестицій);
- отримати переваги перед конкурентами при участі у тендерах;
- забезпечити прозорість та легкість управління діяльністю організації;
- запровадити механізм постійного покращення системи управління та підвищити ефективність роботи співробітників на всіх рівнях.

Внутрішні результати, що отримує організація від запровадження системи управління якістю, на пряму залежать від зусиль, що вона докладає для покращення своєї діяльності. зовнішні переваги організація отримує, сертифікував свою систему управління якістю у незалежному компетентному організації.

Основу стандартів на системи управління якістю формують вісім принципів:

1. Орієнтація на замовника
2. Лідерство
3. Залучення працівників
4. Процесний підхід
5. Системний підхід до управління

6. Постійне поліпшення
7. Прийняття рішень на підставі фактів
8. Взаємовигідні стосунки з постачальниками

Одним із ключових принципів побудови системи менеджменту якості відповідно до вимог ISO 9001 є процесний підхід: діяльність організації складається з ряду взаємозалежних процесів. При цьому вихідні дані одного процесу є вхідними даними для наступного. Тому процесний підхід полягає в систематичній діяльності по визначенню процесів, їхньої послідовності й взаємодії, управлінню процесами й зв'язками між ними.

На цьому принципі заснована найбільш популярна зараз система так званого загальногоспільного управління якістю — Total Quality Management.

Total Quality Management не просто підходом до організації процесів планування, забезпечення і контролю якості продукції фірми і її просування на ринку. Це швидше підхід до створення нової моделі формування якості методології якості взагалі.

Проводити політику управління якістю для ТОВ ГК «РОВЕКС» означає, що всі функції і всі рівні, від директора підприємства до операторів, залучені в роботи за якістю. Основним принципом цієї роботи з'являється розповсюдження політики якості від директора компанії вниз до підлеглих. Так само коли йде мова про контроль якості мається на увазі не тільки контроль на специфічному рівні, але і контроль за поліпшенням на підприємстві.

Завдання директора поширювати роботи по управлінню якістю, при цьому необхідно розглядати і відвідувати кожен відділ (підрозділ) для перевірки чи правильно зрозуміли цілі, принципи, і плани, і також перевіряти їх виконання. Таким чином, це тип аудиту якості, який виконує директорі який часто відповідає президентському аудиту.

Тренінг по управлінню якістю в компанії обов'язковий для кожного. У доповнення до того, що існує усередині компанії, можливі і повинні заохочуватися велика кількість зовнішніх тренінгових програм і курсів.

Вище керівництво ТОВ ГК «РОВЕКС» повинно забезпечити умови, при яких політика в області якості відповідає наступним вимогам:

- а) відповідає цілям організації;
- б) містить зобов'язання по задоволенню вимог і постійного поліпшення покращання результативності системи управління якістю;
- в) була основою для встановлення і перегляду цілей в області якості;
- г) була поширена і зрозуміла на всіх рівнях в організації;
- д) аналізувалася з погляду її постійної придатності.

Варто зазначити, що цілі сфери якості мають бути вимірюваними і узгодженими погодженими з її політикою в області якості.

Вище керівництво постійно і з запланованою періодичністю (щомісячно) аналізує систему управління якістю, що існує на підприємстві, для забезпечення її постійної дієвості, адекватності і результативності. Аналіз охоплює оцінку можливостей і спроможностей поліпшення покращання і визначення потреби в змінах системи управління якістю, зокрема політики і цілей в області якості.

Причому, всі ланки ТОВ ГК «РОВЕКС» постійно покращують результативність системи управління якістю, застосовуючи політику і цілі в області якості, результати аудитів, аналіз даних, дії, що коректують, а також аналіз з боку керівництва.

Увага до клієнтів на ТОВ ГК «РОВЕКС» є основою повсякденної діяльності компанії не у гаслах, а в прагматичній, повсякденній відповідальності. Співробітники і насамперед керівники чітко знають, хто є споживачами продукції ТОВ ГК «РОВЕКС». Спеціалісти відділу постачання і збуту чітко визначають потреби клієнтів, ступінь задоволеності клієнтів продукцією ТОВ ГК «РОВЕКС», натомість представники планово-економічного відділу розробляють систему показників якості, задоволеності клієнтів. Велику роль співробітники приділяють комунікації, що в свою чергу покращує їх взаємодію з клієнтом.

При цьому на ТОВ ГК «РОВЕКС» планується досягнення не лише традиційних виробничо-господарських цілей, але і таких, які до останнього часу вважалися невідчутними:

- рівень задоволення споживачів;
- позитивний діловий імідж кондитерської фабрики.

У політиці ТОВ ГК «РОВЕКС» існує делегування більшої відповідальності на нижні рівні управління. При цьому не забувають, що співробітники мають бути спеціально підготовлені для ухвалення прийняття цієї нової для них відповідальності – пройти сертифікацію в галузі якості. При збільшенні відповідальності робіт рядових співробітників зростає роль зворотнього зв'язку. Такий підхід залишає для вищих рівнів управління більше часу для вирішення стратегічних завдань. Окрім цього у колективі важливу роль відіграють соціальні психологічні фактори. Самоконтроль і контроль з боку колег працює ефективніше, ніж формальний контроль зверху.

Система робіт на ТОВ ГК «РОВЕКС» здійснюється ефективно, оскільки вона закріплена у відповідній системі мотивації фабрики, яка заохочує належну поведінку і обмежує несумлінне їх виконання. Формальні винагороди і визнання гармонійно зливаються із неформальними. Таким чином, система управління якістю глибоко інтегрується в загальну систему управління, яка підтримується системою мотивації, а вона, у свою чергу закріплюється в системі цінностей фабрики, тобто в організаційній культурі.

Одним з дієвих інструментів підвищення якості покращання системи управління є використання кращого досвіду інших компаній. У відділі постачання і збуту ТОВ ГК «РОВЕКС» ця діяльність складається з визначення процесів, які передбачається покращувати, моделювання власних процесів, використання кращого досвіду інших компаній, а також аналізу і формулювання висновків, використання отриманих результатів [4, с. 324].

Таким чином, впровадження системи управління якістю на ТОВ ГК «РОВЕКС» дало змогу зайняти значну частку ринку західногорегіону.

Підприємство ефективно здійснює управління асортиментною політикою шляхом оптимізацією асортименту продукції. Етапи процесу оптимізації асортименту на підприємстві зображені на рис. 2.2.

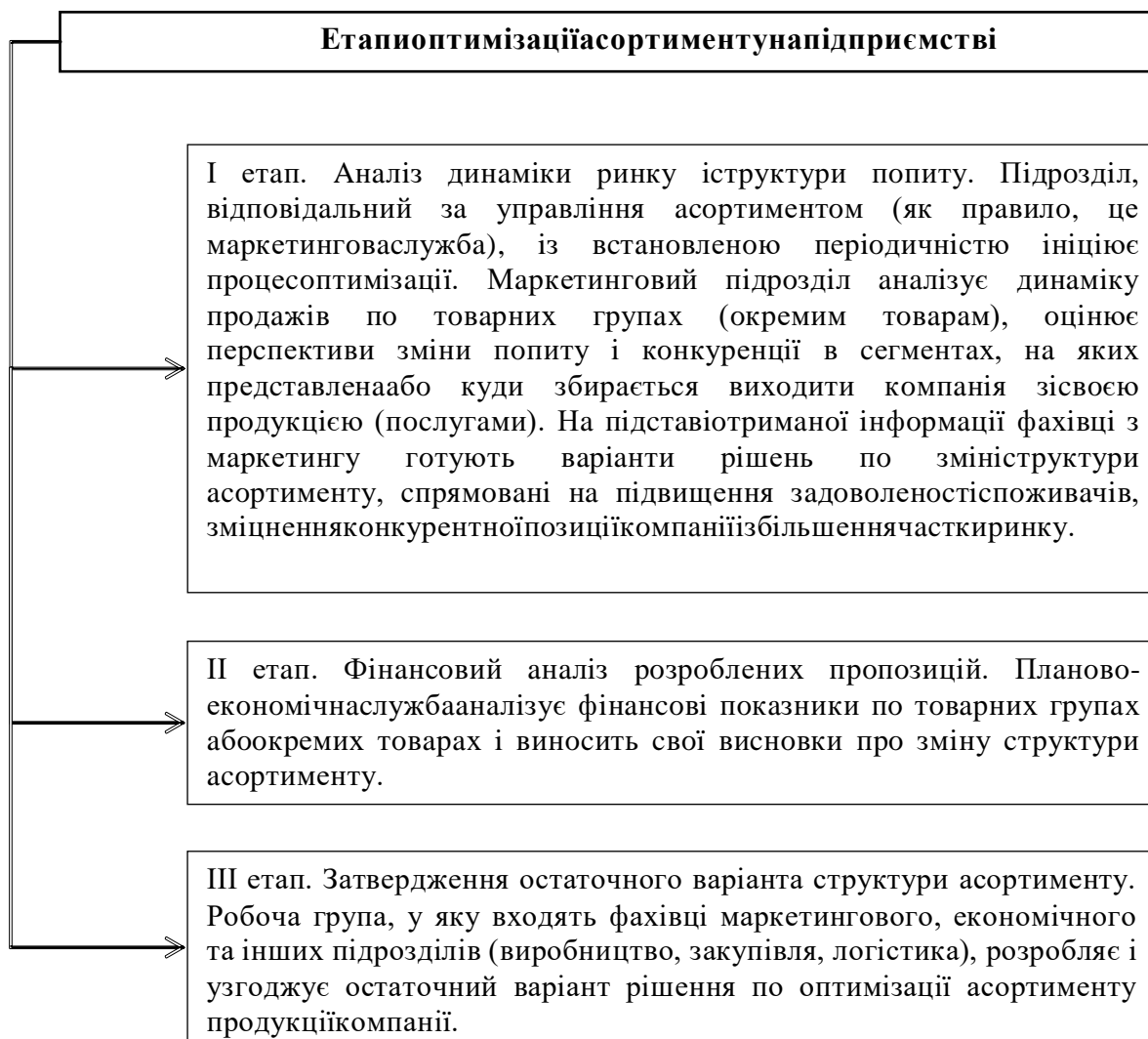


Рис.2.2. Етапи процесу оптимізації асортименту на підприємстві

Процес оптимізації структури асортименту починають з визначення цілей компанії. Такими цілями в короткостроковому періоді можуть бути необхідність введення нових позицій або, навпаки, скорочення асортименту, коригування обсягів виробництва та цін. Оптимальна структура асортименту забезпечує максимальну рентабельність і достатню стабільність компанії в цілому. На нашу думку, для більшості підприємств основний резерв оптимізації закладений у скороченні асортиментного ряду. Занадто великий асортимент погано позначається на економічних показниках: з'являється багато позицій, які за обсягами продажів не можуть вийти навіть на рівень беззбитковості.

Потрібно обов'язково враховувати, що асортимент не можна розширювати бездумно. Адже кожен продукт асортименту віднімає ресурси підприємства, однак продукти з часом втрачають актуальність, застарівають, тому робота з інвентаризації повинна проводитися регулярно на основі новітніх методик оцінки ролі продукту і його перспективності на ринку. Оптимізація асортименту являє собою ухвалення компромісного рішення, що найбільш повно враховує фінансові очікування, виробничі і логістичні можливості та обмеження, а також сформовану на ринку ситуацію.

Ефективна товарна політика підприємства також передбачає облік зміни обсягів продаж та прибутку від реалізації окремих товарів з тим, щоб загальний обсяг продаж менш залежав від стадії життєвого циклу кожного з них. Так оптимізація асортименту товарів, які одночасно продаються на ринку, відрізняються заступенем новизни, що дозволяє гарантувати підприємству відносно стабільні умови обсягів реалізації, покриття витрат та рівня прибутку.

В умовах насиченого ринку широкий асортимент товарів забезпечується зарахунок збільшення кількості товарів окремих видів, алерізних товарних марок та їх модифікацій. Найчастіше відмінності між торговими марками, виробленими різними виробниками, несуттєві і обумовлені в основному різним рецептурним складом, упаковкою та маркуванням. Це пояснюється тим, що можливість розробки принципово нових видів і найменувань товарів обмежені через відсутність або недостатність нетрадиційної сировини або технологій.

Причинами, що спонукають підприємство оновлювати асортимент, є заміна товарів, морально застарілих, що не користуються попитом. Таким чином, в ТОВ ГК «РОВЕКС» кількість товарів, що замовляються розраховується так, щоб забезпечити стійкість асортименту і безперебійний продаж до чергового завезення і разом з тим виключаючи утворення зайвих запасів [7].

2.2. Вплив торгового асортименту на обсяг товарообороту ТОВ ГК «РОВЕКС» та його конкурентоспроможність

Асортимент товарів, що продається підприємством, являється одним з факторів, що впливає на розмір товарообороту, що веде до збільшення конкурентоспроможності підприємства, а в кінцевому рахунку приводить до збільшення прибутку підприємства.

Управління процесом формування асортименту товарів – один з найважливіших процесів у діяльності ТОВ ГК «РОВЕКС». Стабільність торгівлі визначається раціональністю, повнотою і стійкістю асортименту товарів. Від складу й своєчасного оновлення асортименту безпосередньо залежать зростання товарообігу і швидкість реалізації товарів. Відсутність у торгівлі потрібних товарів, їх вузький, нестабільний чи невідповідний запитам споживачів асортимент породжують незадоволений попит, що негативно позначається на ефективності торгівлі.

Формування асортименту товарів на ТОВ ГК «РОВЕКС» являє собою процес підбору для продажу різних груп товарів, їх видів, таріновидів за всіма ознаками, що їх відрізняють. Оскільки від раціонально сформованого асортименту багато в чому залежить економічна та фінансова стабільність підприємства, дуже важливе значення на підприємстві відіграє процес його планування. Оскільки, навіть дуже добре продуманий план збуту продукції та реклами не зможуть нейтралізувати помилок, яких припустилися раніше на етапі планування асортименту.

ТОВ ГК «РОВЕКС», проводить в процесі своєї діяльності асортиментну політику, яка спрямована на визначення товарних груп, що найбільш вигідніші для успішної роботи на ринку і забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства в цілому.

Основні задачі, які ставить перед собою підприємство при здійсненні асортиментної політики можна виокремити такі:

- задоволення потреб споживачів;
- оптимальне використання технологічних знань та досвіду підприємства;
- оптимізація фінансових результатів підприємства (формування асортименту базується на очікуваній рентабельності та величині прибутку);
- завоювання нових покупців шляхом розширення сфери застосування;
- дотримання принципів гнучкості зарахунок диверсифікації сфер діяльності підприємства;
- дотримання принципу синергізму, який полягає в розширенні цільового ринку, розширенні асортименту товарів та послуг [7].

При формуванні асортименту головним принципом відбору товарів для реалізації є обов'язкове випробування перших партій нових товарів. Реалізація традиційних товарів виступає як допоміжна функція продажу (хоча це не виключає значної долі таких товарів в структурі продажу). Таким чином, в цілому асортимент товарів на підприємстві, повинен складатися з наступних груп товарного надходження:

- пробні партії нового товару;
- традиційні товари;
- супутні товари.

Асортимент за перерахованими групами формується на основі даних одержаних при вивченні попиту. Дані отримані після вивчення попиту цільового ринку дають можливість більш правильною точно спланувати асортимент для підприємства. Сьогодні асортимент підприємства ТОВ ГК «РОВЕКС» формується у відповідності поточним АВС аналізом. Товари, що наявні в асортименті підприємства, поділяються на вісім основних категорій (див. табл. 2.2):

- алкогольні та безалкогольні напої, бакалія;
- овочі та фрукти;
- кондитерські вироби;
- молочні продукти;

- риба заморожена;
- м'ясоохолоджене;
- прянощі для кулінарії;
- непродовольча група товарів.

Таблиця 2.2

Асортиментний ряд товарів підприємства

Відділ	Асортимент
Алкогольні та безалкогольні напої, бакалійна група товарів	Соки, води, вина, горілка, лікери, вермути, настойки, наливки, пиво, слабоалкогольні напої, джини, крупи, мука, макаронні вироби, крохмаль, сіль, цукор, олія, майонези, кетчупи, соуси, спеції та приправи, харчовасода, оцет, желатин, дріжджі, гірчиця, консервовані овочі, маслини, м'ясні тарібні консерви, фруктові консерви та ін.
Овочі та фрукти	Яблука, банани, груші, ананаси, виноград, сливи, абрикоси, картопля, цибуля, буряк, морква, капуста та ін.
Кондитерські вироби	Цукерки вагові та фасовані, шоколад, торти, тістечка, печиво вагове та фасоване, вафлі вагові та фасовані, драже, пряники, дитяче харчування, пластівці, жувальні гумки, горішки, фісташки, кава, чай, хліб, булочки, зефір, мармелад та ін.
Молочні продукти	Сири, молоко, кефір, масло, солодкі сирки, маргарин, вершки, йогурт, сир кисломолочний.
Риба заморожена	Короп, карась, товстолоб, сьомга, форель, щука, раки, сом та ін.
М'ясоохолоджене	Свинина, яловичина, курятина, індюшати та ін.
Кулінарія	Прянощі для кулінарії
Непродовольча група товарів	Посуд, товари побутової хімії, одяг, взуття, жіноча гігієна, товари для дітей, косметична продукція та ін.

Щоб зрозуміти наскільки якісно був сформований асортимент проаналізуємо його товарооборот за 3 роки. Про динаміку виконання товарообігу свідчать дані таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Аналіз динаміки виконання товарообігу ТОВ ГК «РОВЕКС»
за 2014-2016рр.**

Роки	Товарообіг, млн. грн		Фактичний товарообіг в % до		Відхилення фактичного товарообігу від планового	
	план	факт	плану	минулого року	в сумі, млн.грн.	в %
2014	90	87	96.7%	-	-3	-3,3%
2015	100	110	110,0%	126.4%	+10	+10,0%
2016	120	114	95,0%	103.6%	-6	-5%

Як свідчать наведені дані, за три роки діяльності підприємства товарообіг збільшився порівняно з 2014роком на 17 млн. грн. Ріст товарообігу, розрахований ланцюговим методом, склав у 2015р.-126,4%, а у 2016р. лише – 103,6%.

Найбільше зниження товарообігу порівняно з планом спостерігається у 2016році, в результаті цього було реалізовано менше продукції споживачам, ніж планувалося. Основними причинами невиконання плану по товарообігу ми вважаємо девальвацію гривні, що в свою чергу привело до збідніння людей.

Проаналізувавши вихідні дані по продажу груп товарів у 2016році можна схематично зобразити внутрішньогрупову структуру продажу продовольчих товарів (рис. 2.3) та непродовольчих товарів (рис.2.4).

Виходячи з даних по товарообігу за попередній рік, формується асортимент товарів на наступний рік та визначається розмір товарних запасів.

Важливим показником стабільності сформованого асортименту на підприємстві є раціонально сформовані товарні запаси. Товарний запас ТОВ ГК «РОВЕКС» розраховується з двохтижневого показника продаж.

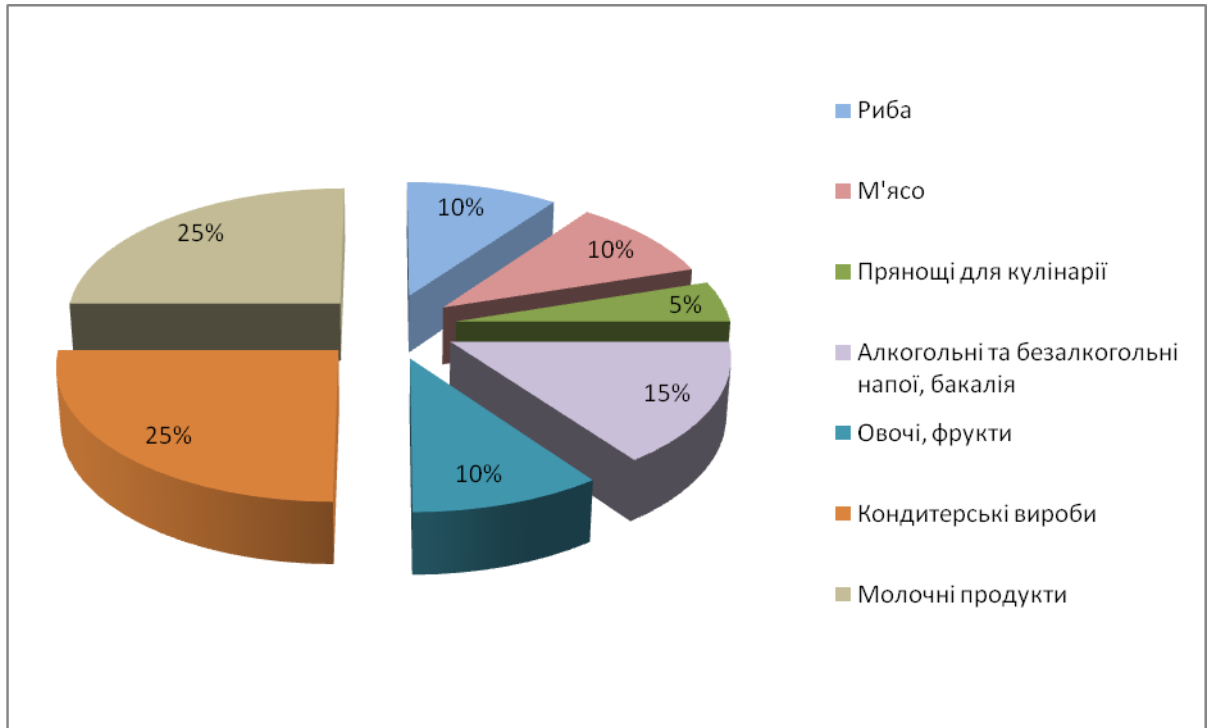


Рис.2.3 Структура товарообігу продовольчих товарів підприємстваГК «РОВЕКС»2016рік

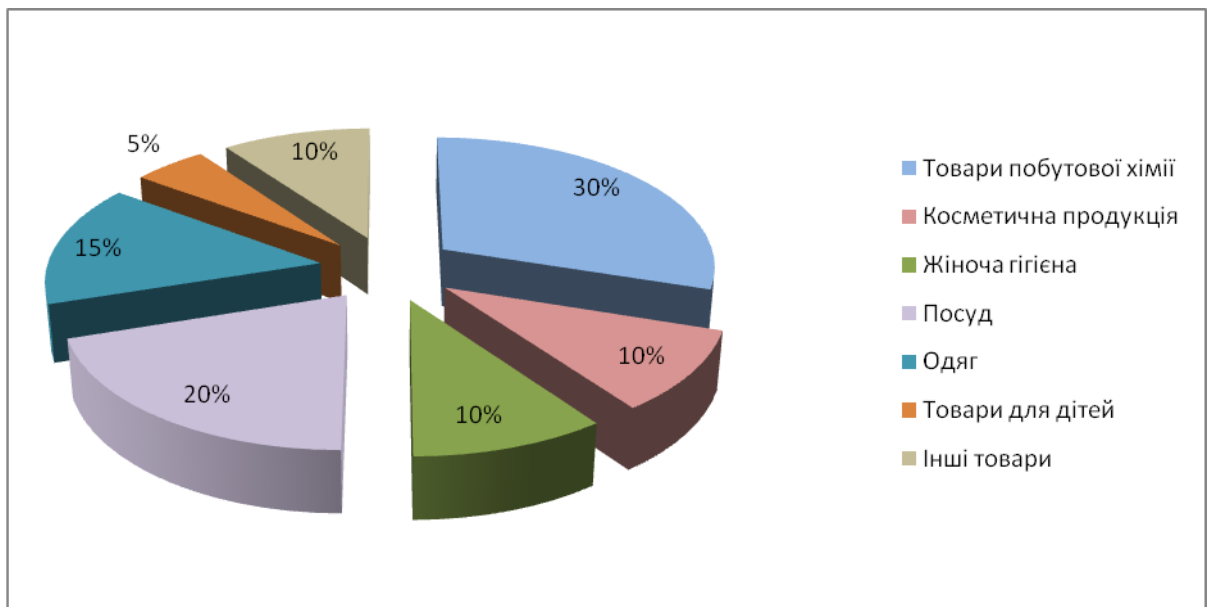


Рис.2.4. Структура товарообігу непродовольчих товарів підприємстваТОВ ГК «РОВЕКС»2016рік

Таким чином, можемо зробити висновок – формування асортименту в ТОВ ГК «РОВЕКС» відбувається поетапно: спочатку розраховується груповий асортимент товарів на складі – визначається широта асортименту; потім встановлюється внутрішньо-груповий асортимент – визначається глибина асортименту. Найголовнішим фактором який впливає на ці показники є попит споживачів, і під його впливом асортимент товарів ТОВ ГК «РОВЕКС» на сьогоднішній день нараховує більше 25 тис. найменувань, які можуть задовольнити смаки найвибагливіших покупців.

2.3. Формування системи ключових індикаторів управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві в період кризи

У період кризового стану економіки формування збалансованого товарного асортименту – важливий чинник прибуткової діяльності підприємства. Потреби споживачів є основними чинниками розвитку ринку, вони визначають продукти та послуги, що забезпечують для підприємства потрібний рівень конкурентоспроможності. Асортиментна політика є важливим інструментом та частиною маркетингової діяльності підприємства у боротьбі з конкурентами. Враховуючи вищевказане, доцільно постійно приймати до уваги різноманітні методи щодо формування товарного асортименту ТОВ ГК «РОВЕКС». Варто відзначити, що в умовах сьогоднішнього стрижневого аспекту успіху для товаровиробника є вдало розроблена та запроваджена асортиментна політика, яка в сукупності задовольнить побажання споживача та виробника з урахуванням властивостей товару.

Товарна політика відіграє важливу роль у здійсненні комерційної і маркетингової діяльності ТОВ ГК «РОВЕКС» на ринку. Маркетинговим аспектом є дії, спрямовані на забезпечення споживачів товарами та послугами, а комерційний аспект – це досягнення економічної ефективності діяльності підприємства у здійсненні закупок і збуті продукції. Надзвичайно важливим засобом підвищення конкурентоспроможності підприємства та отримання

очікуваних економічних результатів є розроблення та впровадження якісного і збалансованого асортименту товарів. У разі відсутності збалансованості асортименту товарів підприємство втрачає потрібний рівень прибутку, втрачає свої переваги на ринку. Отже, враховуючи вищеванедане, основним завданням відділу маркетингу підприємства є планування оптимального складу асортиментного ряду товарів [39, с. 166].

При управлінні асортиментом товарів на підприємстві менеджмент завжди опирається на систему ключових індикаторів управління. Зокрема при формуванні асортименту керівництво опирається на коефіцієнти:

- структура асортименту ;
- широти асортименту;
- повноти асортименту;
- новизни асортименту;
- стійкості асортименту;
- раціональності асортименту.

Процес оптимізації структури асортименту на підприємстві ГК «РОВЕКС» варто починати з визначення цілей компанії. Такими цілями в короткостроковому періоді виступають:

- необхідність скорочення асортименту;
- коригування обсягів виробництва ;
- коригування цін.

Оптимальна структура асортименту ТОВ ГК «РОВЕКС» повинна забезпечувати максимальну рентабельність і достатню стабільність підприємства в цілому. На нашу думку, для більшості українських підприємств основний резерв оптимізації закладений у скороченні асортиментного ряду. Занадто великий асортимент погано по значається на економічних показниках: з'являється багато позицій, які за обсягами продажів не можуть вийти навіть на рівень безбитковості. Крім цього, великий асортимент змушує розпорощувати сили підприємства, ускладнює грамотну пропозицію товару клієнтові. У результаті 5–10% найменувань товарів «годуєть» весь

асортимент. Потрібно обов'язково враховувати, що асортимент не можна розширювати необдумано. Адже кожна позиція в асортименті віднімає ресурси підприємства, і кожна повинна бути максимально вигідною для підприємства. Однак продукти втрачають актуальність, застарівають, тому робота з інвентаризації повинна проводитися регулярно на основі новітніх методик оцінки ролі продукту і його перспективності на ринку [40, с. 111].

Крім того, будь-яке розширення асортименту дистрибуційної компанії ТОВ ГК «РОВЕКС» неминуче спричиняє збільшення витрат. При цьому позитивні фінансові результати від змін в асортименті можуть мати місце тільки в майбутньому. Можна з великою часткою ймовірності припустити, що виробничі витрати досить чутливі до розмірів асортименту. У більшості випадків зі збільшенням асортименту витрати зростають зазвичай на 20—35% за одиницю продукції при подвоєнні загального асортименту. Однак, надмірне скорочення асортименту, крім зниження виробничих витрат, може також привести до різкого зниження продажів, тому що вузький асортимент не буде задовольняти споживачів. Необхідно так збалансувати асортимент, щоб підприємство не несло зайвих виробничих витрат, а споживач залишився задоволений запропонованим йому вибором продукції. До такого оптимального результату повинні привести описані методики аналізу і управління асортименту.

Не можна забувати також, що продуктивний портфель підприємства впливає не тільки на прямий рівень продажів, але і на такі фактори, як репутація компанії, довгострокова лояльність до марки і впізнавання основного бренду. Деякі продукти при односторонній оцінці можуть невиправдано зникнути з портфеля підприємства, що позначається на його репутації. У зв'язку із цим потрібно вміти сполучати тверезий кількісний розрахунок з обліком неочевидних і важко вимірних довгострокових факторів.

Метод оптимізації структури асортименту при існуванні ряду обмежень. Ще один спосіб визначення оптимальної структури асортименту на підприємстві ГК «РОВЕКС» – використання математичних методів,

зокрема методу лінійного програмування. Використання цього підходу вимагає виконання ряду умов, у тому числі:

- впровадження на підприємстві системи бюджетування;
- незмінної виробничої програми щомісяця;
- високого рівня завантаження виробничих потужностей;
- якісних прогнозів поведінки ринку і постачальників [43, с. 102].

Процедуру оптимізації асортименту продукції, що випускається на досліджуваному підприємстві, можна звести до рішення системи нерівностей (обмежень).

Серед найбільш характерних обмежень, властивих більшості компаній, можна виділити наступні:

- обмеження за обсягом продажів;
- обмеження за виробничими потужностями;
- обмеження за доступністю ресурсів;
- обмеження за ціною.

Можуть бути розраховані й інші види обмежень. Останнє, що необхідно визначити – це критерій оптимізації для вироблених обмежень. Як правило, у якості показника, щодо якого проводиться оптимізація структури асортименту, виступає максимум маржинального прибутку підприємства. Оптимальне рішення знаходять користуючись симплекс-методом за допомогою спеціального програмного забезпечення або електронних таблиць Excel.

На кількість продажів впливає дуже багато непорівнянних факторів, таких як рівень цін, наявність реклами на телебаченні, зовнішній вигляд та ін. Врахувати всі ці фактори, можна лише ввівши шкалу оцінки кожного параметра.

Першим кроком формалізації асортиментної політики є аналіз наявного асортименту. Оцінюється кожен товар, формується таблиця значень параметрів за всім наявним асортиментом.

Можна сказати, що запропонована методика дозволяє:

- визначати вагові коефіцієнти різних параметрів товарів, які впливають на продажі та говорять про чинність впливу відповідного параметра на продажі;
- відслідковувати тенденції зміни купівельних потреб при періодичному аналізі за наведеною схемою;
- оцінювати якість експертних оцінок різних співробітників;
- прогнозувати продажі нових, пропонуваних товарів;
- на основі отриманих результатів приймати управлінські рішення, пов'язані з асортиментною політикою (про необхідність роботи із заданими товарами або постачальниками);
- визначати рівень продажів конкурентів;
- оцінювати привабливість асортименту досліджуваної фірми в порівнянні з конкурентами;
- визначати місткість ринку в цілому по заданій асортиментній групі (підгрупі);
- застосовувати складання бізнес-планів як аналітичної основи привабливості проекту.

Одним з найважливіших факторів успіху конкурентної боротьби компанії ГК «РОВЕКС» є лідерство за витратами, і, як наслідок – мобільність ціни, що дозволяє швидко реагувати на дії конкурентів, знизити негативні наслідки сильних цінових «ударів» ринку, і залишає можливість отримати прибуток при найнесприятливішій поточній ринковій ситуації.

У сучасному фінансовому менеджменті існує кілька передових методик управління витратами, у цьому випадку ми зупинимося на методі контролю за витратами, який називають «директкостинг» або «маржинальний дохід». Основний зміст даного методу являє собою на першому етапі розрахунок маржинального прибутку як різниці між витратами і змінними витратами. На другому етапі від маржинального прибутку віднімають постійні витрати і отримують операційний прибуток [44, с. 101-102].

Формуючи товарний асортимент, ГК «РОВЕКС» при досягненні поставлених цілей у першу чергу змушений зважати на власний ресурсний потенціал. Отже, ресурси виступають як обмеження для того потенційно привабливого асортименту, що з самого початку відповідає цілям даного суб'єкта.

У той же час, відповідність ресурсів виробника його цілям є лише необхідною, але ще не достатньою для остаточного формування асортименту умовою. Не вся маса позицій, виробництво яких для розглянутого суб'єкта бізнесу буде вигідним і обов'язково буде відповідати умовам зовнішнього середовища.

Тому, управляючи асортиментом, крім досягнення відповідності асортименту цілям і ресурсам бізнесу, необхідно забезпечити його відповідність умовам зовнішнього середовища (ринку) розглянутого суб'єкта.

Сутність системи «директ-костинг» полягає в організації роздільного обліку змінних і постійних витрат, використання його переваги з метою підвищення ефективності управління.

При розробці асортиментної політики підприємство ТОВ ГК «РОВЕКС» виходить із наступних міркувань – якщо проміжний маржинальний дохід покриває хоча б частину постійних витрат підприємства, то даний вид продукції гідний залишатися в асортименті. При цьому перевага віддається тим видам продукції, які беруть на себе більше постійних витрат. Однак, тут є деякі проблеми.

Для поглиблення аналізу необхідно, поряд з порогом рентабельності, визначити поріг беззбитковості за видами продукції. Поріг беззбитковості даного товару – це така виручка від реалізації, що покриває змінні витрати і прямі постійні витрати. При цьому проміжний маржинальний дохід дорівнює нулю. Якщо не досягається хоча б нульового значення проміжного маржинального доходу – ця продукція знімається з виробництва.

Рішення в області асортименту дистрибуційної компанії ГК «РОВЕКС» можна пред ставити у вигляді кінцевого результату взаємодії трьох змінних:

- цілей бізнесу;
- ресурсів його суб'єкта;
- кон'юнктури ринку.

Відповідно до концепції, проблему формування асортименту необхідно розглядати з урахуванням всіх трьох змінних – цілей бізнесу, його ресурсів і зовнішніх умов.

Оскільки існуючі методики орієнтуються тільки на першу з них, то виникає потреба використовувати на досліджуваному підприємстві комплексну методику, що враховує всі змінні.

Для цього вводиться новий показник – коефіцієнт адекватності ринку. Він характеризує ступінь наближення аналізованого товару до якогось еталонного зразка, що за своєю суттю буде відповідати найбільш конкурентоспроможному на ринку виробу.

Інтерпретація показника рівня адекватності ринку наступна: дана позиція асортименту тим розвиненіша і тим ефективніша для підприємства, чим ближче значення її показника адекватності ринку до еталона.

З огляду на те, що коефіцієнт адекватності ринку по своїй суті характеризує ступінь наближення продукції підприємства ГК «РОВЕКС» до деякого еталонного зразка асортименту, що найкраще відповідає цілям бізнесу, ресурсам підприємства і факторам зовнішнього середовища, можна вважати, що чим ближче до одиниці коефіцієнт адекватності ринку по кожній асортиментній позиції підприємства, тим більш стійко воно функціонує.

Ухвалення рішення про новий товарний напрям, є більш перспективним для підприємства, якщо в нього високий коефіцієнт адекватності ринку. І чим нижче коефіцієнт адекватності, тим швидше в підприємства виникнуть проблеми, які приведуть до необхідності заміни товарного напрямку, інвестування в нові технології або відмови від його виробництва [34, с. 129].

Висновки до розділу 2

Другий розділ магістерської роботи було присвячено вивченню основних чинників та дослідженню сучасної практики управління асортиментом та якістю товарів на прикладі досліджуваного підприємства ТОВ ГК «РОВЕКС».

Здійснено аналіз практики управління асортиментом та якістю товарів на ТОВ ГК «РОВЕКС». Вивчено вплив торгового асортименту на обсяг товарообороту підприємства та його конкурентоспроможність. Окрім того, було охарактеризовано процес формування системи ключових індикаторів управління асортиментом та якістю товарів на досліджуваному підприємстві в період кризи.

Як свідчать результати аналізу процес проведення політики якості на ТОВ ГК «РОВЕКС» залучає в роботу всі функції і всі рівні, від директора підприємства до операторів.

Підприємство ефективно здійснює управління асортиментною політикою шляхом оптимізацією асортименту продукції. Оптимальна структура асортименту ТОВ ГК «РОВЕКС» забезпечує максимальну рентабельність і достатню стабільність компанії в цілому.

Лідерство за витратами – один з найважливіших факторів успіху конкурентної боротьби компанії ТОВ ГК «РОВЕКС», що в своєму наслідку веде до мобільності ціни, що дозволяє швидко реагувати на дії конкурентів, знизити негативні наслідки сильних цінових «ударів» ринку, і залишає можливість отримати прибуток при найнесприятливішій поточній ринковій ситуації.

Оскільки, стабільність торгівлі визначається раціональністю, повнотою істійкістю асортименту товарів, управління процесом формування асортименту продукції є одним з найважливіших процесів у діяльності ТОВ ГК «РОВЕКС» .

Формування асортименту товарів на ТОВ ГК «РОВЕКС» являє собою процес підбору для продажу різних груп товарів, їх видів, тарізно-видів за всіма ознаками, що їх відрізняють.

При управлінні асортиментом товарів досліджуване підприємство опирається на діючу систему ключових індикаторів управління. Зокрема при формуванні асортименту керівництво опирається на такі коефіцієнти: структура асортименту, широта асортименту, повнота асортименту, новизна асортименту, стійкість асортименту, раціональність асортименту.

Оскільки, процес оптимізації структури асортименту на підприємстві варто починати з визначення цілей компанії, матеріали здійсненого дослідження дозволяють згрупувати цілі досліджуваного підприємства в короткостроковому періоді, серед яких: необхідність скорочення асортименту, коригування обсягів виробництва, коригування цін.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТА ЯКІСТЮ ТОВАРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

3.1. Розробка управлінських рішень щодо вибору методів управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві в період кризи

Під управлінським рішенням в менеджменті розуміють результат спрямованого, креативного аналізу певної проблемної ситуації, відповідний вибір системи методів, засобів та напрямків виходу з конкретної проблемної ситуації.

Прийняття управлінських рішень на підприємстві ГК «РОВЕКС» перебуває в зоні особливої уваги менеджменту та на контролі адміністративного корпусу як визначальний процес управлінської діяльності.

Для ТОВ ГК «РОВЕКС» як дистрибуційної організації процес прийняття управлінських рішень не лише формує напрямки та структурує зміст діяльності підрозділів та персоналу, включно з окремими посадовими особами, а й є першочергово необхідним для функціонування в умовах кризи.

Управлінські рішення щодо вибору методів управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві ГК «РОВЕКС» в період кризи спрямовані на розв'язання конкретних завдань менеджменту, які характеризуються:

- невизначеністю, а в деяких випадках і суперечливістю умов;
- недостатністю інформації про можливі способи їх вирішення та чітких алгоритмів вирішення;
- необхідністю вирішення в обмежений час.

На прикладі досліджуваного дистрибуційного підприємства можна виділити три основні типи управлінських завдань:

- 1) концептуальні (стратегічні завдання, пов'язані з довгостроковим плануванням, прогнозуванням);
- 2) пов'язані з техніко-технологічним аспектом функціонування виробництва (створення і впровадження нової техніки, технології тощо);
- 3) ті, що виникають унаслідок дії людського фактора (кадрові питання, соціально-психологічний клімат у колективах тощо).

Перед групою менеджерів ТОВ ГК «РОВЕКС» час ставить високі фахові вимоги щодо відповідного рівня компетентності, досвіду, а також яскравих особистісних якостей – ініціативності, відповідальності, пластичності, вміння швидко орієнтуватися до змінних умов, утримуючи в полі зору головні цілі і завдання підприємства.

Окрім того, прийняття управлінських рішень вимагає високих ресурсних затрат: часу, енергії, інформації, інтелекту, та достатнього інформативного і методичного, сучасного наукового забезпечення.

Втілення прийнятих управлінських рішень має на меті забезпечувати чітку, логічну, ефективну та злагоджену роботу всього адміністративно-організаційного механізму. Особи, які приймають рішення в ТОВ ГК «РОВЕКС», працюють за стратегічним планом, програмами й алгоритмами, визначеними вищим органом управління, і з урахуванням інформації, яка надходить від нього, із зовнішнього середовища та виробничого процесу [72, с. 135].

Найважливішими складовими процесу управління в ТОВ ГК «РОВЕКС» є проблема, прийняття рішення та люди, які беруть участь у процесі на всіх його етапах.

Проблема – невідповідність бажаного стану (насамперед цілей) об'єкта управління його фактичному стану. Проблеми виникають, коли в організації складається ситуація, яка відрізняється від запланованої, причому кожна ТОВ ГК «РОВЕКС» проблемна ситуація зумовлена внутрішніми і зовнішніми чинниками.

Внутрішні чинники. До них належать цілі та стратегія ТОВ ГК «РОВЕКС», технологія та ресурси, структура виробництва, управління тощо. Вони формують організацію як систему, тому зміна одного з них зумовлює необхідність прийняття заходів, які б зберегли організацію як цілісну систему. Внутрішніми чинниками, що можуть породжувати проблеми, є і відхилення у запланованих темпах та обсягах робіт; вони виникають внаслідок неправильних дій персоналу, відсутності у працівників виконавської дисципліни або нечіткого розмежування між ними повноважень. Ці проблеми зумовлені недоліками самої системи управління ТОВ ГК «РОВЕКС». Їх необхідно своєчасно виявляти, усувати й унеможливити їх появу в майбутньому.

Зовнішні чинники – складові середовища, в якому працює ТОВ ГК «РОВЕКС». Вони можуть бути прямими і опосередкованими, загрозливими для неї і такими, що відкривають нові можливості. Так, зміна смаків та пріоритетів споживачів створює суттєві проблеми зі збутом. ТОВ ГК «РОВЕКС» може вирішувати їх не шляхом відмови від випуску звичної для себе продукції, а через її модифікацію або перехід на інші ринки тощо. Часто нові проблеми криються у зміні чинного законодавства, податкової системи та ін. Виявлення існуючих проблем забезпечує можливість прогнозувати їх у майбутньому, а отже, запобігати їх появі і збільшувати час для підготовки відповідних управлінських рішень.

Прийняття рішення – творчий процес вибору однієї або декількох альтернатив із множинності можливих варіантів (планів) дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Управлінські рішення спрямовані на організацію колективної праці і в ТОВ ГК «РОВЕКС» приймаються людиною, яка має відповідні владні повноваження [74, с. 126].

За допомогою управлінських рішень щодо вибору методів управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» в період кризи реалізують такі функції:

- встановлюють цілі діяльності;
- закріплюють людей за посадами і робочими місцями;

- визначають функції, права і відповідальність працівників;
- встановлюють правила поведінки на роботі;
- розробляють систему заходів щодо заохочення і адміністративного покарання працівників;
- розподіляють ресурси — матеріальні, трудові, фінансові та ін.;
- оцінюють якість продукції тощо.

Особи, які приймають рішення щодо вибору методів управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС», є суб'єктами управлінського рішення. Це менеджери і групи працівників, що мають відповідні повноваження для прийняття рішень.

Розрізняють індивідуальні та групові рішення. Індивідуальним рішенням щодо вибору методів управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» притаманний вищий рівень творчості; їх приймають швидше, оскільки вони не потребують узгоджень. Але вони частіше виявляються помилковими, більш ризикованими, що пов'язано зі складністю та непередбачуваністю зовнішнього середовища. Саме тому нині віддають перевагу груповим рішенням. У групи залучають фахівців у тих сферах, які стосуються проблеми, що виникла в організації. Групова робота щодо вибору методів управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» забезпечує різностороннє дослідження проблеми, підвищує мотивацію та відповідальність кожного, знижує процент помилок, забезпечує багатоваріантність розробок. Результати групової роботи зазвичай краще сприймаються працівниками, ніж індивідуальні рішення, оскільки відображають думку колективу. Водночас групові рішення мають і недоліки — більші витрати часу через необхідність узгодження різних точок зору на проблему та відсутність чіткої відповідальності за прийняття остаточного рішення [75, с. 42].

Загалом в умовах кризи управлінське рішення щодо вибору методів управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві ГК «РОВЕКС» має комплексний характер. У правовому аспекті його можна характеризувати як

владний акт суб'єкта керування, в якому він виражає свою волю, реалізує надані йому владні повноваження і несе відповідальність за його наслідки. З другої сторони, управлінське рішення щодо вибору методів управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» є актом соціальним, оскільки приймається людьми і стосується людей. Воно є й психологічним актом, тому що являє собою результат розумової діяльності людини і її вольового зусилля. З інформаційної точки зору рішення є результатом опрацювання інформації, у процесі якого здійснюється вибір варіанта, найближчого до оптимального, тобто найкращого.

Таким чином, управлінське рішення щодо вибору методів управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» розглядається як результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних та адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану.

Необхідність прийняття управлінського рішення щодо вибору методів управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» в кризових зумовлена як зовнішніми обставинами (припис вищої організації, регулювання відносин з підприємствами та організаціями), так і внутрішніми (стратегічні цілі організації, відхилення від заданих параметрів виробництва, виникнення вузьких місць, виявлення резервів, порушення трудової дисципліни, заохочення працівників тощо). У кожній організації приймається велика кількість найрізноманітніших рішень, які в менеджменті класифікують за різними ознаками.

Управлінське рішення формується в у процесі вибору альтернативи і є одночасом процесом і результатом обмірковувань дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Реалізація необхідного управлінського впливу відбувається, коли методи менеджменту, трансформувались в управлінські рішення, безпосередньо надходять з керуючої, адміністративної системи в систему керовану, що

забезпечує виконання виробничо-господарських операцій, надання послуг, отримання відповідних виробничих, фінансових, економічних та інших результатів.

Прийняття оптимального управлінського рішення відбувається в процесі і є наслідком всебічного аналізу процесів і проблем виробничо-господарської, збутової, фінансової та інших видів діяльності, зорієнтованої як на спектр вузьких інтересів, так і на стратегічні цілі організації[68].

Під час зовнішньої кризи для менеджменту ТОВ ГК «РОВЕКС» надзвичайної ваги набувають фактори впливу, що стосуються ефективності роботи підприємства, економії матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, отриманням оптимального прибутку тощо.

Варто зауважити, що в досліджуваній період діяльності ТОВ ГК «РОВЕКС» процес вибору та прийняття управлінських рішень проходив в умовах кризи, викликаної як макро-процесами.

За обставин стабільності ефективність вибору та прийняття оптимальних управлінських рішень вимагає наявності таких умов:

- права прийняття;
- повноти повноваження;
- обов'язковість виконання;
- достатній рівень компетентність;
- висока відповідальність.

Варто детальніше зупинитися на кожному пункті.

Особливістю досліджуваного підприємства можна назвати те, що право прийняття рішень окреслює сферу діяльності конкретних менеджерів дистрибуційної організації ГК «РОВЕКС» щодо прийняття відповідних рішень нерівномірно. Певний набір прав та повноважень щодо прийняття рішень мають всі менеджери водночас, але кожен з них чи відповідні їх групи можуть приймати тільки конкретні рішення. Загальні рішення мають право приймати лише лінійні керівники дистрибуційної організації ГК «РОВЕКС»[70, с. 178] .

Повнота повноваження характеризує межі між групами менеджерів при прийнятті рішень. У досліджуваному підприємстві ГК «РОВЕКС» існує чітка ієрархічна структура: менеджери середньої ланки не можуть приймати рішення, які, згідно з посадовими обов'язками, може приймати тільки представники адміністрації підприємства.

Обов'язковість виконання є здатністю об'єктивно усвідомлювати необхідність прийняття рішення відповідно до ситуації, що склалася. Вимагає від менеджера неминучого прийняття рішення, якщо цього потребують обставини.

Компетентність характеризує вміння менеджера приймати адекватні реаліям, кваліфіковані, обґрунтовані рішення.

Відповідальність постає як покладений на когось або взятий на себе обов'язок відповідати за конкретну ділянку роботи, справу, вчинки; показує, які санкції можна застосовувати стосовно менеджера в разі прийняття ним невдалого рішення.

Процес вибору методів управління та прийняття раціональних управлінських рішень асортиментом та якістю товарів на підприємстві ГК «РОВЕКС» в період кризи значною мірою залежить від технологічного процесу їх підготовки і прийняття. Загалом в світі існують різні прогляди щодо його особливостей і структури. Процес вироблення раціональних рішень на підприємстві ГК «РОВЕКС» охоплює десять етапів:

1. Визначення цілей організації.
2. Виявлення проблем у процесі досягнення визначених цілей.
3. Дослідження проблем і з'ясування їх особливостей.
4. Пошук варіантів вирішення проблеми.
5. Оцінювання всіх альтернатив і вибір найоптимальнішої з них.
6. Узгодження рішень в організації.
7. Затвердження рішення.
8. Підготовка рішення до реалізації.
9. Управління реалізацією рішення.

10. Перевірка ефективності рішення.

У випадку з вибору методів управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» в період кризи цей підхід до вироблення управлінських рішень найдоцільніше використовувати щодо загальних рішень, рішень на вищому рівні управління та перспективних стратегічних рішень. При цьому варто враховувати суттєві недоліки побудованого таким чином процесу: так, перший етап є елементом функції планування і реалізується задовго до прийняття управлінського рішення, він не достатньо чітко окреслює ідею оптимізації ефективності управлінських рішень щодо асортименту та якості товарів[66, с. 45].

Найбільш доцільним з точки зору ефективності можна назвати такий варіант процесу вироблення раціональних управлінських рішень, який нищеназвані етапи.

1. Виникнення ситуації, яка потребує прийняття рішення (поява необхідності формалізації методів менеджменту).
2. Збір та оброблення інформації щодо розроблених методів менеджменту.
3. Виявлення та оцінювання альтернатив, закладених у розроблених методах менеджменту.
4. Підготовка та оптимізація управлінського рішення, яке приймається (вибір альтернативи).
5. Прийняття управлінського рішення (узаконення альтернативи).
6. Реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів.

Кожний етап реалізується через відповідні ланки. Така технологія вироблення управлінського рішення є логічним продовженням процесу менеджменту, зокрема вибору методів управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» в період кризи, тому що прийняті управлінські рішення завершують процедури формування інструментів впливу керуючої системи на керовану.

Загалом на процес вибору методів управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» в період кризи впливають такі фактори.

1. Особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер тощо);
2. Поведінка менеджера (звички, психологія тощо);
3. Середовище прийняття рішення:
 - визначеність (керівник усвідомлює очікувані наслідки реалізації всіх можливих альтернативних рішень);
 - ризик (менеджеру відомі ймовірні результати реалізації кожної альтернативи);
 - невизначеність (неможливо з'ясувати ймовірні наслідки реалізації будь-яких альтернативних рішень).
4. Інформаційні обмеження (обумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації).
5. Взаємозалежність рішень.
6. Очікування можливих негативних наслідків.
7. Можливість застосування сучасних технічних засобів.
8. Наявність ефективних комунікацій.
9. Відповідність структури управління цілям та місії організації тощо.

Відомо, що компетентний менеджер здатний прийняти оптимальне рішення і в разі існування інформаційних обмежень, що ми і дослідили на прикладі вибору методів управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» в період кризи. Але тільки талановитий менеджер здатний результативно діяти навіть за повної відсутності необхідної інформації.

Для рішень різного ступеня структурованості розробляється своя система інформації, свій алгоритм прийняття, що орієнтує керівників у підготовці рішень, виборі найкращого варіанта і його реалізації. Так розробка управлінських рішень щодо вибору методів управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» в період кризи дає змогу

розробляти стандартні процедури і програмувати рішення під ситуації, які регулярно повторюються. Зазвичай такі рішення приймають менеджери середніх та нижчих рівнів.

Слабоструктуровані і неструктуровані рішення приймають за умов неповноти інформації, новизни і складності ситуації. Головну роль тут відіграють не математичні моделі, а людина, її здатність розробити нові процедури, що дадуть змогу вирішити завдання. Такі рішення зазвичай стосуються стратегії розвитку організації, тому приймаються на найвищому рівні управління. Нині кількість таких рішень збільшується, оскільки середовище господарювання надзвичайно складне, мінливе та непередбачуване. Водночас сучасні інформаційні технології сприяють структуруванню нових завдань, пропонують ефективні моделі їх розв'язання, що дає змогу переводити їх із розряду неструктурованих до частково структурованих [61, с. 120].

З переходом на нижчі рівні управління завдання стають структурованішими. Середня ланка менеджерів на підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» в період кризи працює із завданнями обох типів, при цьому частка запрограмованих завдань збільшується при використанні засобів автоматизації праці. На нижньому рівні управління переважають завдання, прийняття яких здійснює процедурами.

Управлінські рішення щодо вибору методів управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» в період кризи мають відповідати певним вимогам.

Рішення лише тоді принесе користь, коли буде націлене на ефективне використання ресурсів організації і може бути нею реалізоване. Воно повинно прийматись особою, що має відповідні повноваження, і відповідати чинному законодавству. Прийняте рішення слід формулювати стисло і чітко для його однозначного розуміння. Своєчасно прийняте науково обґрунтоване рішення стимулює розвиток організації. Рішення слабке, прийняте передчасно або із запізненням, знижує результативність праці колективу та окремих виконавців.

Технологія прийняття управлінського рішення розробці управлінських рішень щодо вибору методів управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» в період кризи має свої особливості. Метою управлінської діяльності є знаходження таких форм, методів, засобів та інструментів прийняття рішень, які б сприяли досягненню оптимального результату в конкретних умовах.

Технологія розроблення, прийняття і реалізації рішень та процедур, здійснення логічних, аналітичних, інформаційно-пошукових, обчислювальних та інших операцій передбачають їх чітку послідовність. Розробляючи управлінські рішення, необхідно встановити порядок здійснення операцій, пов'язаних із накопиченням, рухом, зберіганням, обробленням, аналізом інформації, забезпеченням нею структурних підрозділів і окремих робочих місць, а також визначити дії, необхідні для вирішення господарських завдань.

Раціональна технологія розробки управлінських рішень щодо вибору методів управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» в період кризи передбачає такі етапи: підготовку, прийняття, реалізацію рішення.

1. Етап підготовки — проведення економічного аналізу ситуації на мікро- і макрорівні; охоплює пошук, накопичення, опрацювання інформації, виявлення і формулювання проблем, що потребують вирішення та ретельного вивчення чинників, що їх обумовили.

2. Етап прийняття — охоплює розроблення й оцінювання альтернативних рішень, визначення критеріїв вибору оптимального рішення, вибір і прийняття рішення[51, с. 76].

У межах існуючих ресурсних чи інституційних обмежень з розроблених рішень щодо вибору методів управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» в період кризи вибирають те, що відповідає обумовленим критеріям вирішення проблеми. Кількість запропонованих для вирішення проблеми варіантів залежить від наявних ресурсів, часу, інформації, необхідної для обґрунтування рішення тощо.

Важливим елементом процесу прийняття управлінських рішень щодо вибору методів управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» в період кризи є оцінювання дій на різних його етапах. Так, на етапі діагностики проблеми — це оцінювання меж, масштабів та рівня поширення проблеми; на етапі обґрунтування — оцінювання різних варіантів, запропонованих для вирішення проблеми, на етапі прийняття рішення — оцінювання очікуваних наслідків від його реалізації. Це оцінювання здійснюється за певними критеріями.

На етапі підготовки критеріями розпізнавання проблеми найчастіше служить визначена ціль, відхилення від якої свідчить про наявність проблеми. Отже, керівники всіх рівнів на підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» мають мати чітко сформульовані цілі та завдання своєї діяльності. За їх відсутності появу проблеми відчують суто інтуїтивно або ж за надходженням сигналів, що суттєво ускладнює процес прийняття рішень.

На етапі розроблення варіантів розв'язання проблеми на підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» застосовують різні критерії, які дають змогу вибрати ті, що є найбільш доцільними. Від обґрунтованості цих критеріїв залежить якість управлінського рішення і, в кінцевому підсумку, адаптивність та ефективність організації.

Детальніше зупинимося на розробці системи критеріїв щодо вибору методів управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС», для розв'язання яких використовують економіко-математичні методи. Критеріями можуть служити мінімум витрат чи максимум дохідності, термін окупності інвестицій чи найвищий рівень продуктивності праці. Дуже часто критерієм може бути фактор часу, протягом якого рішення буде втілюватися в життя. За умов високої інфляції чи політичної нестабільності слід надавати перевагу рішенням, що принесуть позитивний результат протягом короткого часу. Дуже важливо, щоб критерії, які використовують для вирішення завдань на нижчому рівні, узгоджувалися з критеріями, сформульованими на вищому рівні.

Для неструктурованих чи слабоструктурованих проблем важко визначити чіткі критерії відбору рішень, тому щодо вибору методів управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» можна використовувати систему зважених критеріїв, яка за певних умов дає хороший результат.

Щодо найскладніших і найважливіших рішень щодо вибору методів управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» рекомендується розробляти спеціальні організаційні процедури, визначаючи:

- на якому рівні слід приймати рішення;
- хто готує інформацію, проект рішення та його обґрунтування;
- з якими структурними підрозділами і працівниками узгоджуються рішення;
- хто контролює і відповідає за виконання рішення;
- хто наділений правом вносити корективи у зміст рішення і строки його виконання;
- яка форма звітності про виконання рішень;
- хто оцінює рішення і дає висновок про ступінь досягнення поставленої мети (ефективність рішення).

3. Етап реалізації — розроблення заходів для конкретизації рішення і доведення його до виконавців; здійснення контролю за його виконанням; внесення необхідних коректив; оцінювання результату, отриманого внаслідок реалізації рішення [46, с. 129].

Реалізація управлінських рішень щодо вибору методів управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» важлива ланка технології управління. Що вимагає значної великої організаторської роботи, щоб досягти його реалізації. В умовах кризи справа ускладнюється тим, що люди своєю діяльністю можуть вносити суттєві корективи у початковий варіант рішення (поліпшувати його або погіршувати), і здебільшого це викликає додаткові «шуми» в системі, які потрібно долати. Тому в

технологічному ланцюзі управлінських операцій, спрямованих на розв'язання проблем, складним і відповідальним є етап виконання прийнятих рішень щодо вибору методів управління асортиментом та якістю товарів.

Виконання рішення щодо вибору методів управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» передбачає здійснення таких операцій:

- визначення календарних строків (кінцевих і проміжних) виконання рішення;
- призначення відповідального виконавця або кількох виконавців, доведення рішення до виконавців, а в разі потреби — до всього колективу;
- інструктаж виконавців, роз'яснення кожному з них його місця в загальному трудовому процесі, конкретизація завдань і відповідальності;
- матеріально-технічне забезпечення процесу праці, обґрунтований розподіл ресурсів;
- проведення інструктивної наради, роз'яснення цілей і завдань;
- координація дій виконавців;
- коригування раніше прийнятого рішення;
- мотивація діяльності виконавців;
- облік і контроль виконання.

Успішне керівництво реалізацією рішень в сфері вибору методів управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» потребує не лише раціонального розподілу робіт між підлеглими, а й здатності налаштувати їх на виконання завдань, сприяти ініціативності. Для цього рекомендують використовувати всі форми зовнішнього впливу на працівника, щоб він виконував завдання швидше за власними мотивами, ніж під впливом формальних інструкцій. Наприклад, Р. Лайкерт стверджує, що мотивація у сфері виконання конкретних управлінських рішень тим сильніша, чим вагомішою є участь у прийнятті рішень безпосередніх учасників виконання завдань [1, с. 47].

Важлива роль у процесі реалізації управлінських рішень щодо вибору методів управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» належить контролю, який забезпечується налагодженням зворотного зв'язку. Це особливо важливо для реалізації рішення, що здійснюється у декілька етапів. Зворотний зв'язок дає змогу своєчасно отримувати інформацію для коригування рішень, за необхідності вносити зміни в перебіг їх виконання.

Наведений процес прийняття та реалізації управлінських рішень щодо вибору методів управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» відображає логіку та технологію управлінської діяльності. На практиці цей процес є значно складнішим і допускає паралельність виконання певних процедур, що може скоротити час прийняття рішень.

Загальні підходи до розв'язання проблем в розробці управлінських рішень щодо вибору методів управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» в період кризи передбачають використання повного методичного забезпечення. Система методів, що використовують задля вибору методів управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» ґрунтується на загальнонауковій методології, що передбачає застосування таких підходів: системного, комплексного, моделювання, експериментування, конкретно-історичного, соціологічних досліджень та ін.

Важливим джерелом ідей при розробці управлінських рішень щодо вибору методів управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» в період кризи є результати власних або запозичених досліджень і розробок. Власні розробки використовують зазвичай фірми-лідери, а запозичені — фірми-послідовники.

Інформацію, що надходить з названих джерел, менеджер на підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» може опрацьовувати індивідуально або із залученням фахівців з відповідних галузей знань. В обох випадках для знаходження

нетривіального рішення доцільно використовувати творчий (евристичний) підхід до генерації ідей[2, с. 49].

3.2. Методичне забезпечення оцінки етапу життєвого циклу управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві

У процесі економічного функціонування ТОВ ГК «РОВЕКС» доцільно регулярно перевіряти та оцінювати етапи життєвого циклу управління асортиментом та якістю товарів задля підвищення ефективності та вдосконалення моніторингу та менеджменту асортименту та якості товарів у змінних зовнішньоекономічних умовах, оскільки це безпосередньо впливає на ефективність діяльності ТОВ ГК «РОВЕКС».

Дослідження оцінки етапу життєвого циклу управління асортиментом та якістю товарів на дистрибуторському підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» демонструє, що широта і глибина її методичного забезпечення напряму корелюється з її результативністю та потенційною цінністю.

У визначенні методичного забезпечення такого оцінювання важливими є як кількісний, так і глибинний якісний підхід. Ключові чинники можливо виявити та диференціювати тільки шляхом глибокого якісного осмислення та інтерпретації наукових методологічних підходів. За кількісних методів оцінки звужується коло дослідження, тому для більш повного охоплення етапу життєвого циклу управління асортиментом та якістю товарів кількісний підхід є в числі визначальних; разом з тим мають значення базова оцінка, оцінка процесу та оцінка впливу.

Загалом побудова методичного забезпечення оцінки етапу життєвого циклу управління асортиментом та якістю товарів на дистрибуторському підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» має важливі засадницькі принципи:

— принцип наукової обґрунтованості (розробка та вдосконалення системи оцінки з урахуванням досягнень сучасної теорії, апробації нових

інструментів оцінки, використання можливостей сучасних інформаційних технологій);

— принцип об'єктивності (необхідність відображення оцінки етапу життєвого циклу управління асортиментом та якістю товарів в реальних умовах функціонування господарської системи на дистриб'ютерському підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС»; виокремлення чинників, що визначають її стан і перспективи розвитку);

— принцип реалістичності (вимагає, щоб система показників, використовуваних для оцінки стану, динаміки і результатів могла би бути забезпечена необхідною інформацією);

— принцип репрезентативності та адекватності інформаційного забезпечення - збір значущих даних, що дозволяють адекватно оцінити досліджувані умови, аналізовані процеси і результати);

— принцип цілеспрямованості (передбачає орієнтацію системи оцінки на розвиток інформаційно-аналітичної підтримки процесу прийняття управлінських рішень, пов'язаних з покращенням управління асортиментом та якістю);

— принцип синергічності (налагодженість взаємодії елементів із зовнішнім середовищем);

— принцип організаційної єдності процесів оцінки етапу життєвого циклу управління асортиментом та якістю товарів базується на визначенні цілей і напрямів розвитку дистриб'ютерському підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» та розробці стратегій управління);

— принцип інституціоналізації правового та організаційного забезпечення оцінки (наділення конкретних адміністративних відділів спеціальними повноваженнями щодо цілеспрямованої оцінки аналізу його результатів, уповноважених приймати управлінські рішення, пов'язані з плануванням і регулюванням функціонування управління асортиментом та якістю товарів);

— принцип системності та комплексності тощо [73, с.400].

Особливості методичного забезпечення оцінки етапу життєвого циклу управління асортиментом та якістю товарів пов'язані з тим, що на кожному етапі розвитку варто враховувати позитивні та негативні тенденції, зовнішні чинники впливів, які тільки виявити і класифікувати, буває недостатньо, їх слід враховувати у процесі оцінювання.

Методичне забезпечення оцінки етапу життєвого циклу управління асортиментом та якістю товарів необхідно розглядати як систему, функціонування якої включає ряд етапів, зокрема, процес безперервного спостереження, формування інформаційної бази управління, контроль за ходом і характером змін об'єкта, оцінку відхилень на основі системи критеріїв (еталонів).

Забезпечення такої оцінки передбачає ви користання системи відносних та абсолютних показників, в ключно з умовними, як от: як охоплення населення, задоволеність цільової групи, ресурсозабезпеченість, доступність тощо.

При цьому показники, отримані зарезультатами соціологічних досліджень, і показники, визначені економічними аспектами, мають взаємно доповнюватися.

При проведенні оцінки етапу життєвого циклу управління асортиментом та якістю товарів на дистрибуційному підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» можуть використовуватися такі аналітичні процедури:

- порівняльний аналіз абсолютних і відносних значень статистичних показників,
- аналіз планових і фактичних результатів (відсоток відхилення, причини відхилення);
- виміру відхилень фактичних значень показників від планових, виявлення причин цих відхилень,
- коригування управлінських рішень,
- аналіз результативності управління асортиментом та якістю товарів повинен здійснюватися за допомогою широкого спеціального інструментарію (метод експертного опитування, анкетування тощо.)

Методичне забезпечення оцінки управління асортиментом та якістю товарів на конкретному етапі життєвого циклу управління повинно ґрунтуватися на таких критеріях:

- облік спрямованості;
- репрезентативність охоплення цільової аудиторії;
- результативність;
- контроль і коригування.

Результативність оцінюється різними параметрами:

- ефекту від впровадження управлінських рішень;
- результат у формі товарів (розширення асортименту)
- підвищення якості елементів товарообігу;
- ріст ефективності економічної діяльності ТОВ ГК «РОВЕКС» ;
- результат у формі інформованості;
- окреслення короткострокової та довгострокової перспектив;
- оптимізація взаємодії учасників тощо [63, с.159].

Головна мета методичного забезпечення оцінки етапу життєвого циклу управління асортиментом та якістю товарів – супровід менеджменту та адміністрування необхідною і достовірною інформацією, яка адекватно відображала би найбільш значущі параметри, а також забезпечувала успішне функціонування зарядом параметрів. Така інформація є основою для прийняття рішень, що забезпечують реалізацію всього комплексу функцій управління (прогнозування, планування, організація, контроль) асортиментом та якістю товарів ТОВ ГК «РОВЕКС».

Важливим також є надання об'єктивної та повної інформації щодо причин і чинників неефективної діяльності з метою прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності та результативності та інших необхідних організаційних змін, а також надання можливості отримання об'єктивної та повної інформації про ступінь ефективності та результативності діяльності ТОВ ГК «РОВЕКС».

Пропоноване сучасне методичне забезпечення оцінки етапу життєвого циклу управління асортиментом та якістю товарів має такі характеристики: напрями, принципи, етапи, показники оцінки, аналітичні процедури, критерії, параметри, головна мета і завдання методичного забезпечення оцінки [59, с. 80].

Отже, до характеристик методичного забезпечення оцінки етапу життєвого циклу управління асортиментом та якістю товарів дистрибуційного підприємства ТОВ ГК «РОВЕКС» слід віднести напрями, принципи, етапи, показники оцінки, аналітичні процедури, критерії, параметри, головну мету та завдання методичного забезпечення згаданої оцінки, які дозволяють не тільки оцінити конкретний етап життєвого циклу управління асортиментом та якістю товарів надосліджуваному дистрибуційному підприємстві, а й окреслити його стан, рівень, динаміку, тенденції, визначити важливий реальний інструмент для подальшого вдосконалення та оптимізації ТОВ ГК «РОВЕКС». Перспективні дослідження вартоспрямовувати на використання вищезазначених характеристик методичного забезпечення задля проведення практичної оцінки результатів управління асортиментом та якістю товарів на прикладі ТОВ ГК «РОВЕКС».

В розвитку управління асортиментом та якістю товарів на дистрибуційному підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» існує кілька циклів, які взаємодіють один з одним, накладаються, ідуть паралельно. Кожний із цих циклів проходить певні фази та етапи. Кожному з етапів відповідає певний стан та особливості соціально-економічної системи. Такі особливості й характеризують тип організації.

Загалом життєвий цикл управління асортиментом та якістю товарів на дистрибуційному підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» формується під впливом співвідношення етапів життєвих циклів таких складових, як попит на продукцію, окремі продукти, персонал, конкурентна перевага, організаційна форма, технології, галузь.

Дистрибуційне підприємство ТОВ ГК «РОВЕКС» завдяки застосуванню ефективного менеджменту може перетворитися на велику організацію, що матиме складну структуру власності, управління, виробничого потенціалу, де працюватиме численний персонал. Розвиток менеджменту – життєвий цикл системи управління – на такій фірмі проходитиме такі три основні фази, подібні до фаз життєвого циклу підприємства: підприємницьку фазу (створення підприємства); фазу «турбулентності» (створення/зміна форми власності, формування ієрархії управління, втілюваної в ієрархії організаційної структури управління, зміна стилю керівництва, зміна компетенції тощо); фазу «інституалізації менеджменту» (стабілізація діяльності, стабілізація організаційної структури управління, особлива управлінська компетенція, налагодження контролю тощо)[6].

Концепція життєвого циклу ТОВ ГК «РОВЕКС» грає визначальну роль у створенні зрозумілої моделі розвитку управління асортиментом та якістю товарів. Задля антикризового управління головний висновок із зазначеної моделі такий: не існує створених людиною систем, які б зберігали незмінний вигляд більш чи менш тривалий час, вони функціонують під впливом рушійних чинників, в числі яких важливе місце займає асортиментом та якістю товарів і різні аспекти управління ним в оціночній динаміці.

Оцінка етапу життєвого циклу конкурентної переваги ТОВ ГК «РОВЕКС», упродовж якого підприємство продуктивно використовує управління асортиментом та якістю товарів, забезпечують підвалини і засади ефективного функціонування на ринку, визначається методичними критеріями та дає змогу сягнути максимуму соціально-економічних цілей, задовольняючи інтереси власників завдяки виготовленню та реалізації кінцевого продукту при динамічному оперуванні асортиментом і фокусуванні на якості продукції.

Управління життєвим циклом ТОВ ГК «РОВЕКС» вимагатиме виявлення внутрішніх і зовнішніх процесів, які впливають на нього, – так званих рушійних сил.

Доосновних рушійних сил зазвичай відносять усі види інновацій, механізми внутрішньої та зовнішньої конкуренції, зміни в попиті, інвестиції, державну політику, зміни в системі управління підприємством, зміни у витратах, зміни у кваліфікації персоналу, зростання знань просередовище та проінструменти впливу на нього, кризові явищарізного типу тощо [95].

В оцінці життєвого циклу управління асортиментом та якістю товарів на дистрибуційному підприємствіТОВ ГК «РОВЕКС», як методи оцінювання аспектів діяльності та потенційних впливів на навколишнє середовище, можна виокремити певні етапи:

- визначення цілей і змісту оцінки життєвого циклу;
- формування переліку вхідних і вихідних параметрів (інвентаризаційної відомості вхідних і вихідних матеріальних та енергетичних потоків) на стадіях життєвого циклу продукції, проведення необхідних розрахунків у рамках інвентаризаційногоаналізу;
- оцінка потенційних впливів, пов'язаних із вхідними й вихідними потоками речовини та енергії;
- інтерпретація результатів інвентаризаційногоаналізу й аналізу впливів.

Ця оцінка також розглядає динаміку управління асортиментом та якістю товарів впродовж усього життєвого циклу продукції –одержання сировини, матеріалів, виробництво, експлуатація й утилізація в межах продукційної системи[21, с. 95].

Оцінка характеристик життєвого циклу використовується на досліджуваному підприємстві:

- для характеристики можливостей оптимізації управління асортиментом та якістю товарів на різних стадіях;
- під час прийняття управлінських рішень виборіасортименту та якісних характеристик на дистриб'ютерському підприємствіТОВ ГК «РОВЕКС» під часстратегічного планування, встановлення пріоритетів, проектування чи реконструкції, також в умовах кризи;

— для вибору характеристик методів управління асортиментом та якістю товарів на дистриб'ютерському підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС»;

— під час проведення маркетингових досліджень управління асортиментом та якістю товарів на дистриб'ютерському підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» тощо.

Зміст, межі тарівень деталізації оцінки життєвого циклу управління асортиментом та якістю товарів на дистриб'ютерському підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» перебувають в залежності від об'єкта дослідження й передбачуваного використання результатів.

Глибина та широта оцінки життєвого циклу можуть суттєво відрізнятися, що більшою мірою залежить від цілей такої оцінки. У будь-якому випадку слід дотримуватися встановлених принципів і структури робіт.

До основних особливостей оцінки життєвого циклу продукції належать:

- системна й адекватна оцінка різних стадій її життєвого циклу, тобто оцінка управління асортиментом та якістю товарів на дистриб'ютерському підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» від одержання товарів і протягом всіх стадій товарообігу.

- залежність глибини деталізації і часових меж оцінки життєвого циклу від поставлених цілей, і завдань;

- заходи щодо захисту конфіденційності й доречності використання результатів оцінки життєвого циклу залежно від їх передбачуваного застосування.

Зміст аналізу, якість даних, методологія та вихідні результати оцінки життєвого циклу продукції мають бути прозорими й зрозумілими. Процес оцінки життєвого циклу слід обговорювати, джерела даних — документувати.

До початку проведення оцінки життєвого циклу слід чітко визначити цілі й завдання, що мають відповідати передбачуваному використанню результатів.

Під час визначення змісту оцінки життєвого циклу розглядаються:

- функції продукційної системи (для порівняльного аналізу мають бути ідентифіковані об'єкти порівняння);
- функціональні елементи продукційної системи;
- межі продукційної системи;
- типи впливу та методологію оцінки впливу управління асортиментом та якістю товарів на дистрибуторському підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» для подальшого використання результатів;
- можливі припущення та можливі обмеження; вимоги до якості вихідних даних; необхідність експертизи результатів;
- вид і форму подання результатів аналізу тощо.

Зміст оцінки життєвого циклу управління асортиментом та якістю товарів на дистрибуційному підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» визначається функціями досліджуваної системи [104, с. 2].

Визначення кількості функцій, потрібних для аналізу системи, залежить від цілей і змісту дослідження. Виділений функціональний елемент повинен визначатись і вимірюватись. Межі продукційної системи визначаються низкою чинників, у тому числі передбачуваним застосуванням, цілями дослідження, зробленими припущеннями, критеріями вибору, можливими фінансовими витратами.

Вибір вхідних і вихідних потоків, рівень агрегування даних під час моделювання системи узгоджують із цілями дослідження. Систему слід моделювати так, щоб входи й виходи були елементарними однорідними потоками. Критерії, що використовуються для визначення меж системи, мають бути ідентифіковані й уточнені на стадії формування змісту досліджень.

У ході дослідження життєвого циклу управління асортиментом та якістю товарів надистрибуційному підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» ми орієнтувалися на проведення порівняльного аналізу, оцінювали необхідність аналізу всіх матеріальних потоків та залучення їх до процесу цього дослідження.

Вимоги до якості даних встановлюються цілями й змістом оцінки життєвого циклу і включають:

- охоплюваний період часу;
- охоплені географічні координати;
- розглядувані технологічні системи;
- точність, повноту й репрезентативність даних;
- взаємну відповідність і відтворюваність методів, що використовуються під час оцінки життєвого циклу;
- джерела даних;
- змінюваність і невизначеність інформації та методів.

Оцінка життєвого циклу управління асортиментом та якістю товарів надистрибуційному підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» використовується також з метою порівняння, тому необхідно оцінити точність, повноту й репрезентативність даних, так само як взаємну відповідність і відтворюваність використовуваних методів. Під час здійснення порівняльних досліджень еквівалентність порівнюваних систем має бути оцінена до інтерпретації результатів.

Системи можна порівнювати, якщо вони мають однакові функціональні елементи й еквівалентний методологічний підхід до характеристик навколишнього середовища; встановлення своїх меж; якості даних; правил прийняття рішення стосовно визначення входів, виходів, оцінки впливів [101, с. 135].

3.3 Рекомендації щодо ефективного управління асортиментом та якістю товарів підприємства за допомогою ABC-аналізу

ABC-аналіз – метод, який дозволяє класифікувати бізнес-ресурси фірми залежно від їхньої значущості. В основі класифікації лежить принцип Парето.

ABC метод ґрунтується на так званому методі Парето (20/80, «великого пальця»), згідно з яким п'ята частина (20%) від всієї кількості об'єктів дає зазвичай приблизно 80 % результатів. Відповідно внесок решти 80 % становить лише 20 %.

Суть принципу Парето полягає в тому, що в процесі досягнення будь-якої цілі нераціонально приділяти рівну увагу об'єктам, які мають незначну віддачу і об'єктам, які є визначальними.

Таким чином, завданням методу ABC є виділення об'єктів першої ваги, яким потрібно приділяти найбільше уваги, і другорядних об'єктів, вкладення коштів в які є недоцільним. Відмінністю даного методу, є те, що він передбачає поділ всього асортименту продукції не на дві, а на три групи [67, с. 31].

Метод ABC - це спосіб нормування і контролю за станом запасів, який полягає в розділенні номенклатури (N) товарно-матеріальних цінностей, які підпадають під реалізацію, на три нерівномірних підмножини A, B, C на основі деякого формального алгоритму.

ABC-аналіз є одним з методів раціоналізації, який може використовуватися в усіх функціональних сферах діяльності підприємства. ABC-аналіз дозволяє:

- виділити найбільш суттєві напрями діяльності ТОВ ГК «РОВЕКС»;
- направити ділову активність ТОВ ГК «РОВЕКС» в сферу підвищеної економічної значущості і одночасно понизити витрати в інших сферах зарахунок усунення зайвих функцій і видів робіт;
- підвищити ефективність організаційних і управлінських рішень ТОВ ГК «РОВЕКС» завдяки їх цільовій орієнтації.

У управлінні матеріальними потоками за допомогою ABC-аналізу встановлюються і вивчаються співвідношення і залежності таких факторів:

- кількість і вартість придбаних товарів ТОВ ГК «РОВЕКС» за окремими позиціями та групами;
- кількість і вартість витрачених матеріалів по окремих позиціях і групах;
- кількість рахунків, виставлених постачальниками ТОВ ГК «РОВЕКС», і розміри оплати по цих рахунках;
- кількість постачальників і розміри їх обороту;

— кількість і вартість окремих матеріалів ТОВ ГК «РОВЕКС» у рамках вартісного аналізу[15].

При диференційованому підході до організації закупівель і управління складськими запасами ТОВ ГК «РОВЕКС» завдяки АВС-аналізу досягнено істотного зниження витрат.

Найпоширеніший алгоритм є послідовністю таких дій:

1) суму внеску всіх товарів ділимо на кількість товарів; товари, сума внесків яких перевищує отримане число у 6 разів - відносимо до групи товарів А;

2) в підгрупу С включаємо товари, внесок яких в 2 і більше разів менший за отриманий результат;

3) всі інші товари відносимо до групи В[12].

Отримана група товарів А – небагатовисловна група найважливіших товарів, розмір запасів по яких потрібно постійно контролювати, точно визначати витрати, пов'язані з закупівлею, доставкою і зберіганням, а також розмірі момент замовлення.

Товари групи В – займають середню в плані важливості позицію; за ними здійснюється звичайний контроль і збір інформації про можливе поновлення запасів.

Товари групи С – найчисленніші товари, на долю яких припадає найменша частина всіх коштів вкладених в запаси; розрахунки розміру і періоду замовлення не ведуться; поповнення запасів реєструється, але рівень запасів не відслідковується.

Переваги АВС-аналізу полягають у наступних принципах:

1. Простота. Перша і головна перевага - це простота використання. Чим простіше метод, тим він надійніше - це аксіома. Через простоту його легко пристосувати до різних ситуацій. Навчання також не вимагає багато часу.

2. Прозорість. Ця перевага впливає з простоти. Чим простіше, тим надійніше, але також і зрозуміліше. Будь етап аналізу можна простежити і,

якщо потрібно, підкорегувати. Інтерпретація розрахунків не викликає проблем. Складні статистичні методи такою перевагою не володіють [71, с. 9].

3. Універсальність. Ще одна важлива перевага - це майже повна універсальність. За допомогою ABC-методу можна аналізувати будь-який товарообіг, який можна розділити на складові елементи. Перед ABC-аналізом усі рівні. Пріоритетність (відмінність вкладу в загальний результат) спостерігається майже всюди.

4. Автоматизація. Наявність спеціалізованих програм, макросів і додатків дозволяє ABC-аналіз робити швидко.

5. Оптимізація ресурсів. Це фактично призначення методу. Успішне використання ABC-аналізу дозволяє скоротити і вивільнити величезну кількість тимчасових і трудових ресурсів. Це досягається шляхом концентрації роботи над найважливішими елементами і, навпаки, економія ресурсів на менш пріоритетних складових.

Класичний ABC-аналіз – це одновимірний метод, він відображає лише одну сторону явища, групує тільки по одному виду ознак. Ця проблема не є дуже складною і вирішується за допомогою використання багатовимірного ABC-аналізу, коли угруповання проводиться відразу за кількома показниками.

Пріоритетність елементів багатовимірного об'єкта, як бачимо на прикладі ТОВ ГК «РОВЕКС» слід розглядати, використовуючи відразу декілька показників. Для цього визначають групи А, В і С відразу по декількох змінних. В результаті, якщо ми використовуємо два показники, то кількість можливих груп буде дев'ять. Максимальне число груп визначається кількістю можливих поєднань ABC груп за двома показниками (AA, AB, AC, BA, BB, BC, CA, CB, CC) [79, с. 325].

Недоліки ABC-аналізу:

1. Класичний ABC-аналіз - це одновимірний метод, він відображає лише одну сторону явища, групує тільки по одному групі вочних ознак. Ця проблема не є дуже складною і вирішується за допомогою використання

багатовимірною ABC-аналізу, коли угруповання проводиться відразу за кількома показниками.

2. Пріоритетність елементів ТОВ ГК «РОВЕКС» як багатовимірною об'єкта слід розглядати, використовуючи відразу декілька показників. Для цього визначають групи А, В і С відразу по декількох змінних. В результаті, якщо ми використовуємо два показники, то кількість можливих груп буде дев'ять. Максимальне число груп визначається кількістю можливих поєднань ABC груп за двома показниками (AA, AB, AC, BA, BB, BC, CA, CB, CC).

ABC-аналіз дозволяє розбити великий список, наприклад асортимент товарів, на три групи, які мають суттєво різний вплив на загальний результат (обсяг продажів).

Іншими словами, ABC-аналіз дозволяє виділити позиції, які роблять найбільший внесок в сумарний результат; аналізувати три групи замість великого списку; працювати подібним чином з позиціями однієї групи.

Для регулювання і контролю повноти асортименту ТОВ ГК «РОВЕКС» застосовують ABC-аналіз – це складання рейтингових списків за таким параметром, як товарооборот. В рамках загальногорейтингового списку ми отримуємо три групи об'єктів – А, В і С, які відрізняються по своїй значущості та долі в загальному асортименті. Даний метод отримав широке розповсюдження завдяки своїй універсальній ефективності [3, с.57-58].

Проведемо оцінку молочних товарів, що входять в асортиментний ряд продукції дистрибуційного підприємства ТОВ ГК «РОВЕКС» методом ABC-аналізу. Розглянемо товарооборот за 2016 рік основних марок молочної продукції, які представлені ТОВ ГК «РОВЕКС» нарис. 3.1.

Залежно від розміру товарообороту, який дає кожна окрема марка продукції поділимо їх на 3 групи:

— група А – ТМ Президент, ТМ Простоквашино, ТМ Данон, ТМ Молокія – найбільш ходові товари з загальною питомою вагою в товарообігу

75-80%. Ці об'єкти вимагають досконалого планування, постійного обліку і контролю;

— група В – ТМ Яготинське, ТМ Альма-Віта, ТМ Радимо – середньоходові товари, які в меншій мірі важливі для компанії і вимагають звичайного контролю і обліку, їх питома вага в товарообігу 75-80%;

— група С – ТМ Галичина, ТМ Злагода, ТМ Ласуня – товари обмеженого попиту, які складають 5-10% загального товарообігу. Це малоцінні об'єкти, що характеризуються спрощеними методами планування, обліку і контролю.

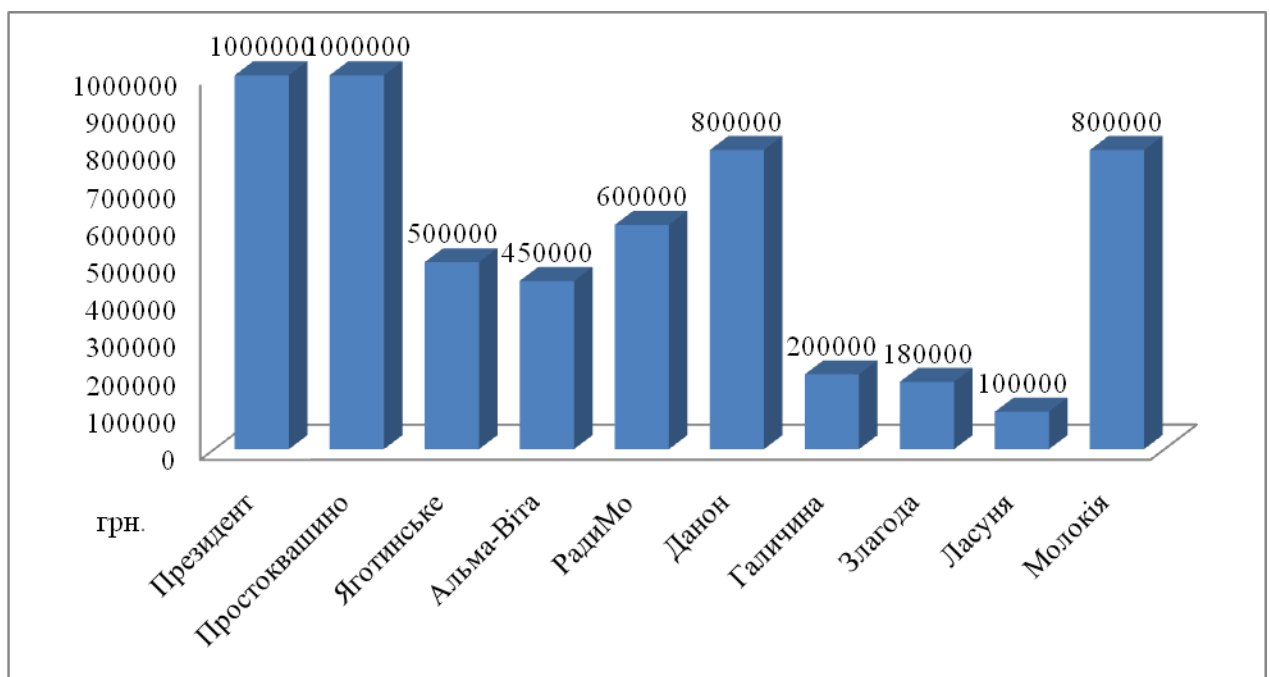


Рис. 3.1. Товарооборот за 2016 рік основних марок молочної продукції, які представлені ТОВ ГК «РОВЕКС»

Завдяки даним отриманим за допомогою АВС-аналізу керівництво може бачити не лише який товар приносить найбільший прибуток, але й може корегувати асортимент відділу на майбутній період з врахуванням максимального показника прибутковості.

Ще одним важливим показником якісної роботи з формування асортименту – це коефіцієнт стійкості.

Розрахуємо коефіцієнт стійкості асортименту молочної продукції. Згідно з асортиментним переліком у продажу має бути 6400 найменувань молочної продукції. У 2016 році працівниками було проведено чотири перевірки роботи складу.

Перевірками виявлено: кількість молочних виробів, які фактично були у продажу на дату перевірки, становила:

- 15.01.2016р. – 6100 од.;
- 16.04.2016р. – 5200 од.;
- 15.07.2016р. – 5400 од.;
- 20.10.2016р. – 3800 од.

Коефіцієнт стійкості розраховується за формулою і дорівнює:

$$(3.1)$$

$$= 0,8$$

Числове значення коефіцієнта стійкості асортименту повинен знаходитися в межах від 0 до 1. При цьому чим ближче цей показник до одиниці, тим повніший і стійкіший асортимент в магазині, тим якісніше він сформований.

В даному випадку він дорівнює 0,8. Керівництву необхідно контролювати наявність на підприємстві встановленого асортименту товарів молочного відділу відповідно до асортиментного переліку.

Основні причини які впливають на стійкість асортименту ТОВ ГК «РОВЕКС»:

- затримки в відправленні товарів постачальниками;
- порушення графіку завезень;
- несвоєчасне подання замовлення на поставку товарів;
- відсутність періодичного контролю за дотриманням договорів поставки товарів.

Отже, ми бачимо, що процес формування асортименту у ТОВ ГК «РОВЕКС» є складний але недосконалий процес. Дуже важливим на

цьому етапі являється постійне регулювання і систематичний контроль за дотриманням повноти і стабільності асортименту наявного на підприємстві [41, с.53].

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи було здійснено удосконалення механізму управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві в процесі формування товарної інноваційної політики підприємства. Нами розроблено управлінські рішення щодо вибору методів асортиментом та якістю товарів на підприємстві в період кризи.

Сформовано методичне забезпечення оцінки етапу життєвого циклу асортиментом та якістю товарів на підприємстві. Наведено ряд рекомендації щодо ефективного управління асортиментом та якістю товарів підприємства за допомогою ABC-аналізу.

Прийняття управлінських рішень на підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» перебуває в зоні особливої уваги менеджменту.

Прийняття управлінських рішень щодо вибору методів управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» в період кризи дає змогу реалізувати такі функції:

- встановлення цілей діяльності;
- закріплення людей за посадами і робочими місцями;
- визначення функцій, прав і відповідальності працівників;
- встановлення правил поведінки на роботі;
- розробка системи заходів щодо заохочення і адміністративного покарання працівників;
- розподіл ресурсів;
- оцінка якості продукції тощо.

Необхідність прийняття управлінського рішення щодо вибору методів управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві ТОВ ГК

«РОВЕКС» в кризових зумовлена як зовнішніми обставинами так і внутрішніми. Управлінське рішення щодо вибору методів управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» розглядається як результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану.

Дослідження оцінки етапу життєвого циклу управління асортиментом та якістю товарів на дистрибуційному підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» демонструє, що широта і глибина її методичного забезпечення на пряму корелюється з її результативністю та потенційною ціннісністю.

Для регулювання і контролю повноти асортименту у ТОВ ГК «РОВЕКС» застосовують АВС-аналіз – це складання рейтингових списків за таким параметром, як товарооборот. Завдяки даним отриманим за допомогою АВС-аналізу керівництво може бачити не лише який товар приносить найбільший прибуток, але й може корегувати асортимент відділу на майбутній період з врахуванням максимального показника прибутковості.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі узагальнено теоретичні та практичні основи управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві в умовах кризи. Було розкрито сутність таких понять як «асортимент» та «якість товару», розгорнуто концептуальні засади формування інтегрованої системи управління асортиментом та якістю товарів, а також вивчено світовий досвід управління асортиментом та якістю продукції.

Аналіз практики управління асортиментом та якістю товарів на ТОВ ГК «РОВЕКС» дав змогу оцінити вплив торгового асортименту на обсяг товарообороту та його конкурентоспроможність. У світлі вище сказаного було також сформовано систему ключових індикаторів управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві в період кризи. Здійснено розробку управлінських рішень щодо вибору методів управління асортиментом та якістю товарів та запропоновано рекомендації щодо ефективного управління асортиментом та якістю товарів підприємства за допомогою ABC-аналізу.

Таким чином, отримані результати та висновки дослідження можна звести до наступного:

1. Асортимент товарів, що продається підприємством, являється одним з факторів, що впливає на розмір товарообороту, що веде до збільшення конкурентоспроможності підприємства, а в кінцевому рахунку приводить до збільшення прибутку підприємства.

2. Управління асортиментом та якістю продукції повинно здійснюватися системно тобто на підприємстві повинна функціонувати система управління якістю та асортиментом продукції, що представляє собою організаційну структуру, яка чітко розподіляє відповідальність, процедури і процеси, необхідні для управління якістю та асортиментом товарів.

3. Процес прийняття управлінських рішень щодо управління якістю та асортиментом товарів на ТОВ ГК «РОВЕКС» є першочергово необхідним для

функціонування в умовах кризи, оскільки формує напрямки та структурує зміст діяльності підрозділів та персоналу.

4. Управлінських рішення щодо вибору методів управління асортиментом та якістю товарів на підприємстві ТОВ ГК «РОВЕКС» в період кризи дадуть можливість встановити цілі діяльності, визначити функції, права і відповідальність працівників, розподілити ресурси (матеріальні, трудові, фінансові та ін.), оцінити якість продукції

5. Для регулювання і контролю повноти асортименту у ТОВ ГК «РОВЕКС» доцільно застосовувати АВС-аналіз, за допомогою якого керівництво може бачити не лише який товар приносить найбільший прибуток, але й може корегувати асортимент відділу на майбутній період з врахуванням максимального показника прибутковості.

Отримані результати дають підстави вважати, що процес формування асортименту та контроль якості продукції у ТОВ ГК «РОВЕКС» це складний але недосконалий процес. Дуже важливим на цьому етапі є постійне регулювання і систематичний контроль за дотриманням повноти і стабільності асортименту наявного на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адлер Ю. Вісім принципів, які змінюють світ / Ю. Адлер // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2016. – № 4. – С. 47–54.
2. Алексеев С. Оценка эффекта интеграции / С. Алексеев // Управление компанией. – 2012. – № 50. – С. 49–51.
3. Амблер Т. Практический маркетинг / Амблер Т.; [пер. с англ.]; под общ. ред. Ю. Н. Каптуревського. – СПб: Питер, 2014. – 400 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 2016. – 519 с.
5. Антонюк Л. Л. Актуальні проблеми інноваційного розвитку України на сучасному етапі // Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення: Монографія; за заг. ред. О. І. Амоші, В. П. Антонюк, А. І. Землянкіна та ін. / НАН України. Ін-т економіки промисловості. – Донецьк, 2015. – 328 с.
6. Балабаниць А. В. Управління асортиментом як ключова функція маркетингового менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / А. В. Балабаниць. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Ekupr/2010_1/a4.pdf.
7. Баронов В. Всеобщее управление качеством: зачем оно нужно? [Электронный ресурс] / В. Баронов, И. Титовский / Управление качеством. Режим доступа : <http://www.standard.ru/articles /article02.phtml>
8. Бест М. Новая конкуренция. Институты промышленного развития / Бест М. ; пер. с англ. – М. : ТЕЗИС, 2012. – 356 с.
9. Біленький О.Ю. Вдосконалення системи управління асортиментом продукції: напрями та результативність / О.Ю. Біленький // Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. – 2013. – Вип. 1/1. – С. 31–37
10. Братко О.С. Маркетингові інновації в системі забезпечення конкурентоспроможності українських промислових підприємств / О. С. Братко

// Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: 104 вітчизняний та зарубіжний досвід // Міжнародна науково-практична конференція «Управлінські інновації: теорія та практика» в рамках Міжнародного наукового форуму, 30 вересня – 6 жовтня 2013 р. Тернопіль-Ялта – 20 с.

11. Васконселлос-и-Са Ж. Забытая фирма: Перспективный подход к решению проблемы одновременного управления настоящей компанией и компанией будущего / Пер. с англ. / Жоржи Васконселлос-и-Са. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2013. – 176 с.

12. Ваш М. Маркетинг отношений и сетевая экономика // Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru>.

13. Взаємозв'язок суб'єктів маркетингу партнерських відносин [Електронний ресурс] – Режим доступа: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=74089>.

14. Виробництво і споживання соків в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступа: http://www.aitico.com/index.php?option=com_content&view=article&id=150%3A20131014083717&catid=43%3Anews&Itemid=163&lang=uk.

15. Владимирова И. Г. Организационные формы интеграции компаний / И. Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – № 6. – С. 113– 129.

16. Власенко Н.А. Ринок соків в Україні та одна з альтернатив підвищення конкурентоспроможності продукції [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://aaecs.org/vlasenkonarinoksokvvukrantaodnazalternativ-pdvishennyakonkurentnospromojnostprodukc.html>.

17. Вознюк Т. К. Основні аспекти управління якістю продукції на підприємствах легкої промисловості / О. О. Орлов, Т. К. Вознюк // Збірник «Наукові праці Полтавської державної аграрної академії» – Полтава: ПДАА. – 2014 – Вип. 1(8). – Т. 1 – С. 26-34.

18. Вознюк Т.К. Процесний підхід до вирішення проблем управління якістю / Т.К. Вознюк // Матеріали V міжнародної науково-практ. конф.

«Ефективність бізнесу в умовах трансформаційної економіки» (31 травня – 2 червня 2012 р.). – Сімферополь : ВіТроПринт , 2012. – С. 78–81.

19. Вознюк Т.К. Соціальні та економічні аспекти визначення категорії якості / Т.К. Вознюк // Проблеми розвитку економічних, соціальних, інформаційних зв'язків та кооперації : матеріали VI міжнар. наук.- практ. конф. (27 лютого 2013 р.). – Вінниця : ВКІ, 2013. – С. 357–363.

20. Войнаренко М.П. Розвиток систем управління якістю продукції / М.П. Войнаренко, Г.С. Цимбалюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – № 6. Т. 1. – С. 276–279.

21. Войчак А. В. Маркетингові дослідження: Навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. - К.: КНЕУ, 2015. — 120 с.

22. Германчук А. М. Стратегічне партнерство в системі маркетингової логістики [Електронний ресурс] / А. М. Германчук. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tiru/2011_32/German.pdf.

23. Гетьман В. Г. Финансовый учет: [Учебник для студентов вузов] / В. Г. Гетьман, Л. З. Шнейдман, В. А. Терехова. – [4-е изд., перераб. и доп.]. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 816 с.

24. Гетьманський В. О. Оцінка функціонування підприємства в умовах економічного розвитку [Електронний ресурс] / В. О. Гетьманський, О. І. Ляш // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 6. – Т. 3. Режим доступу до журн.: www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/.../174-178.pdf

25. Гордон Я. Маркетинг партнерських отношений / Пер. с англ. под ред. О.А. Третьяк. СПб: Питер, 2014. – 384 с.

26. Гордон Я. Целевая конкуренция / Ян Гордон; [пер. с англ.]. – М.: Вершина, 2015. – 368 с.

27. Господарський кодекс України (Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2003, № 18, № 19-20, № 21-22. – ст. 144) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.vladey.info/?p=33>.

28. Дима О.О. Побудова довготривалих стосунків в каналі розподілу // Тези доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції “Маркетинг та логістика в системі менеджменту”. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2016. – С. 136.

29. Добишева О.О. Антикризове управління як інструмент запобігання банкрутства промислових підприємств в сучасних умовах: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О.О. Добишева. – Кремечуг, 2015. – 23 с.

30. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. 3-е изд. / П. Дойль; [пер. с англ.]; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер. – 2012. – 544 с.

31. ДСТУ 4161:2003. Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги. / М... Мухаровський (розроб.) Чинний від 01.07.2003 р. – К. : Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики, 2003. — IV, 13 с.

32. ДСТУ ISO 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник. – На заміну ДСТУ 3230-95; Введ. 27.06.2001 р. – К. : Держстандарт України, 2001. – 26 с.

33. Дятлов А. Н. Общий менеджмент: Концепции и комментарии : Учеб. / А. Н. Дятлов, М. В. Плотников, И. А. Мутовин, А. Н. Дятлов, И. А. Мутовин, М. В. Плотников . – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 400 с.

34. Економіка логістичних систем: Монографія / М.Васелевський, І.Білик, О.Дейнега, Є.Крикавський, Л.Якимишин та ін.; За наук. ред. Є.Крикавського та С.Кубіва. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2016. – С.534–549. 3

35. Економічна енциклопедія: у 3-х т. – Т. 3 / ред. кол: С.В. Мочерний (відп. ред) та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2010. – 951 с.

36. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. Серия: Учебники для программы МВА. – М.: Инфра-М, 2004. – 320 с.

37. Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України [Електронний ресурс] // Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua

38. Єпіфанова І.Ю., Гуменюк В.С. Фактори зростання прибутку підприємства 46-49.

39. Закон України «Про безпечність та якість харчових продуктів» від 23 грудня 1997 року № 771/97-ВР

40. Замков О. О., Толстопятенко А. В., Черемных Ю. Н. Математические методы в экономике: Учебник / Под общ. ред. А. В. Сидоровича. – 3-е изд., перераб. – М.: Дело и Сервис, 2001. – 368 с.

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

42. Іваненко Л. Реалізація права споживачів на придбання товару належної якості // Право України. – 2013. – № 8. – С. 73-75.

43. Калита П. Система управління якістю: «за стандартом» чи за специфікою підприємства? / П. Калита // Світ якості України. – 2010. – № 3. – С. 102–104.

44. 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, 2015. – 296 с.

45. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / М. Кастельс; [пер. с англ.]. – М.: ГУВШЭ, 2014. – 608 с.

46. Катана А. В. Тенденції та особливості формування платоспроможного попиту на продовольчому ринку Науковий вісник Ужгородського національного університету Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство Випуск 10, частина 1. 2016, с.129 -132

47. Коваленко О.В. Деякі аспекти сучасного антикризового управління промисловими підприємствами / О.В. Коваленко // Экономика и управление. – 2013. – № 4. – С. 41–46.

48. Козар Тетяна. Менеджмент партнерських відносин як основа ведення сучасного бізнесу [Текст] / Тетяна Козар // Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід: зб. тез доп. ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів / редкол.: П. М. Зінченко, К. Д. Вельник, Г. Левкий. - Київ : КНЕУ, 2016. - С. 71-74.

49. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер. – М.: ООО “Изд-во АСТ”, 2011. – 272 с.

50. Крикавський Є.В. Промисловий маркетинг : монографія / Є.В. Крикавський, Н.В. Чухрай. – Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2011. – 336 с

51. 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, 2016.

52. Кухар Р.Б. Вдосконалення управління маркетингом підприємств засобами інформаційних технологій / Р.Б. Кухар, О.І. Єлейко, Ю.Б. Захарко // Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С. З. Ґжицького. – 2014. – Т. 16.–№ 1. – С. 292– 296.

53. Куц С.П. Сравнительный анализ основных концепций теории маркетинга взаимоотношений / С.П. Куц // Вестник С.-Петербургского университета. Сер. «Менеджмент» – 2013. – Вып. 4 (№32). – С. 500

54. Ларін М. Захист прав споживачів: світовий досвід // Юридичний Вісник України. – 2015. – № 10. – С. 11.

55. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством / Лігоненко Л. О. – К. : Знання, 2015. – 824 с.

56. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. — К. : КНТЕУ, 2011. — 580 с.

57. Ліщинська, В. В. Дослідження асортименту продукції як аналітичний етап формування товарної стратегії підприємства [Текст]: В. В. Ліщинська // Стратегія економічного розвитку України. – 2105.– випуск 16, с. 81-85.

58. Маркозов Д.О. Аналіз основних методів прогнозування вірогідного попиту: позитивні риси та недоліки [Текст] / Д.О. Маркозов // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". Збірник наук. праць — Харків: НТУ "ХПІ". — 2016. — № 41. — С. 53—56.

59. Маврова В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств в Україні, Науковий журнал «Молодий вчений», 2 «Young Scientist», № 7 (34), July, 2016 с. 78-81.

60. Маркетинг відносин: проблеми понятійного апарату / Вісник НУ “Львівська політехніка” “Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку”. №605. – Львів: Видавництво НУ “Львівська політехніка”, 2017. – С.96–103.

61. Матюхина З.П. Товароведение пищевых продуктов. Учебник. – М.: ЮРАЙТ, 2012. – С.357.

62. Методичні рекомендації щодо розроблення та впровадження систем управління якістю відповідно до стандарту ДСТУ ISO 9001-2001 в органах виконавчої влади (Додаток 3 до спільного наказу Держспоживстандарту України та Головдержслужби України від 31.07.06 р. № 273/221).

63. Михальський Т., Ліліє Ф., Досін А. Управління якістю у харчовій промисловості із врахуванням Європейського харчового кодексу і міжнародно-визнаних стандартів: Довідник. – Львів: ПАІС, 2016. – 336 с.

64. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг: Підручник / За ред. Л.А. Мороз. – 4-е вид. – Львів: Нац. ун-т “Львівська політехніка”, 2011. – 244 с.

65. Мороз О. В. Організаційно-економічні фактори управління якістю на підприємствах : монографія. / О. В. Мороз, Л. М. Ткачук. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2015. – 137 с

66. Науковий журнал «Молодий вчений», 2 «Young Scientist» • № 7 (34) • July, 2016. – 50 с.

67. Окландер, М. Маркетингові стратегії зростання: класичний та новітній підходи [Текст] / Михайло Окландер, Ольга Замлинська // Економіст. — 2015. — №3 (317). — С. 20-24.

68. Організація з економічного співробітництва та розвитку [Електронний ресурс] // Офіційний веб-сайт Організації з економічного співробітництва та розвитку. – Режим доступу: <http://www.oecd.org>

69. Основы промышленного маркетинга / Фредерик Уэбстер. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2012. – 416 с.

70. Особливості стратегічного управління товарним асортиментом та якістю товарів / О.М. Григораш // Культура народів Причорномор'я. — 2014. — № 115, Т. 2. — С. 178-182. — Бібліогр.: 4 назв. — укр.

71. Покотилова О.І. Формування товарного асортименту підприємства на основі рефлексивного підходу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)/ Покотилова Олена Ігорівна; Нац. ун-т. харчових технологій. – Київ, 2014. – 20, [1] с., включ. обкл.: іл. – Бібліогр.: С. 13.

72. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер; [пер. с англ.]; под ред. Е. Калининой. – [2-е изд.]. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2008. – 715 с.

73. Портер М. Конкуренция: пер. с англ. / Майкл Портер. – М. : Изд. Дом Вильямс», 2006. – 608 с.

74. Прахалад К. К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К. К. Прахалад, Венкат Рамасвами; [пер. з англ. М. Ставицького]. – К.: Вид. Олексія Капусти (підрозділ «Агенція «Стандарт»), 2015. – 258 с.

75. Примак Т. Від маркетингу відносин до маркетингу утримування клієнтів // Маркетинг в Україні. – 2016. – № 3. – С. 42–44. 76
76. Природа фірми: Походження, еволюція і розвиток / О. Е. Вільямсон, С. Дж. Вінтер; [пер. з англ. А. В. Куликова]; наук. ред. В. П. Кузьменко. – К.: А.С.К., 2012. – 336 с.
77. Рабінович А. Право людини на якісні продукти харчування: нормативно-юридичний механізм його забезпечення в Україні (загальна характеристика) // Підприємництво, господарство і право. – 2014. – № 8. – С. 105-108.
78. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – [2-е изд., испр.]. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 479 с.
79. Райт Р. B2B-маркетинг: Покроковий посібник / Пер. з англ., За наук. ред. Г.О. Виноградової. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2014 – 624 с.
80. Рональд К. Фирма, рынок и право / Коуз Рональд; [пер. с англ.]. – Нью-Йорк: Телекс, 2010. – 191 с.
81. Савельев В. Маркетинг партнерских связей // Электронный ресурс. – Доступный з [http: www.cfin.ru/press/practical/2013-11/03](http://www.cfin.ru/press/practical/2013-11/03).
82. Старостіна А.О., Длігач А.О., Кравченко В.А. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий досвід, українська практика: Підручник / За ред. А.О. Старостіної. – К.: Знання, 2015. – 764 с. – (Європейський маркетинг).
83. Тельнов А.С. Інтегративний підхід до побудови системи управління якістю продукції промислових підприємств / А.С. Тельнов // Економіка Криму : науково-практ. журнал. – 2015. – № 4. – с. 117–121
84. Тельнов А.С. Механізм управління якістю продукції промислових підприємств / А.С. Тельнов // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 6. Т. 1. – С. 153–157.
85. Тельнов А.С. Управління якістю продукції на основі евристичної оцінки якості праці / А.С. Тельнов // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 5. Т. 4. – С. 256–259

86. Темпорал П. Роман с покупателем / П. Темпорал, М. Трот; [пер. с англ.]; под ред. Ю. Н. Каптуревського. – СПб: Питер, 2010. – 224 с.

87. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: [Учебник для вузов] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; [пер. с англ.]; под ред. Л. Г. Зайцевой, М. И. Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2010. – 576 с.

88. Топольницький О. Розробка і впровадження системи управління якістю (ISO 9001) / О. Топольницький, Є. Пархоменко // Світ якості України. – 2010. – № 8. – С. 136–139.

89. Трансформація вартості у розвитку відносин “підприємство-клієнт”: Монографія / А.Чубала, Я.Віктор, Є.Крикавський, Н.Чухрай, Я.Отто та ін. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2015. – С. 73–87.

90. Третьяк О.А. Отношенческая парадигма современного маркетинга / О.А. Третьяк // Рос. журн. менеджм. – 2013. – Т. 11. – С. 41–62.

91. Труш Ю. Я. Обґрунтування основних шляхів підвищення управління якістю продукції / Ю. Я. Труш // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 8. – С. 91-94.

92. Тюрікова І.С. Системи менеджменту безпечності харчових продуктів для харчових виробництв України в перехідний період приєднання до СОТ: Монографія. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2014. – 237 с.

93. Управление качеством продукции. Инструменты и методы менеджмента качества : учебное пособие / [Пономарев С.В., Мищенко С.В., Белобрагин В.Я. и др.]. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2013. – 248 с. – ISBN: 5-94938-033-9.

94. Фатхутдінов Р. А. Стратегічний маркетинг: підручник / Р. А. Фатхутдінов. – 2-е видання.– СПб.: Пітер, 2015. – 448 с.

95. Хращевська С.В. Шляхи підвищення якості продукції на підприємстві [Електронний ресурс] / С.В. Хращевська // Міжнародна інтернет- конф.

«Формування та розвиток економіки в сучасних умовах господарювання». – Режим доступу: [:http://www.viem.edu.ua/konf5/art.php?id=0418](http://www.viem.edu.ua/konf5/art.php?id=0418)

96. Чернишева С. Маркетинг відносин в системі управління підприємством // Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. – Харків, 2009. – 20 с.

97. Чухрай Н. І. Формування інноваційного потенціалу промислових підприємств на засадах маркетингу і логістики: дис. доктора економ. наук / Н.І. Чухрай. – Львів, 2010. – 434 с.

98. Чухрай Н.І., Криворучко Я.Ю. Оцінювання і розвиток відносин між бізнес-партнерами: Монографія / За наук. ред. Н. Чухрай. – Львів: Видавництво “Растр-7”, 2011. – 360 с.

99. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством / А. М. Штангрет, О. І. Копилук. — К. : Знання, 2016. — 335 с.

100. Яворський Р. Вдосконалення товарної політики торговельного підприємства на основі оптимізації асортименту // Соціально-економічні наслідки та стратегія реформування економіки України : зб. тез доповідей до міжвузівської наук.-практ. конф. студентів та аспірантів. – Львів : Вид-во ЛКА, 2008. – 440 с.

101. Mohr, J., Spekman, R. (2014) ‘Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behaviour, and conflict resolution techniques’, *Strategic Management Journal*, vol.15, (3), p.135-152.

102. Morgan, R.M., Hunt, S.D. (2014) ‘The Commitment–trust theory of relationship marketing’, *Journal of Marketing*, New York, vol.58, (3), p. 20-41.

103. Mortensen M. H. Understanding attractiveness in business relationships – A complete literature review / M. H. Mortensen // *Industrial Marketing Management*. – 2012. – Vol. 41. – Issue 8. – November. – 300 p.

104. Webster, F.E. (1992) ‘The Changing Role of Marketing in the Corporation’, *Journal of Marketing*, vol.56, (4), Oct, p. 1-17.

Advego Plagiatus 1.2.0.91 *

Файл Правка Вид Проверка уникальности Справка

Кодировка: WINDOWS-1251

Адрес: Игнорировать домены:

В розвитку управління асортиментом та якістю товарів на дистрибуційному підприємстві ТОВ «ГК РОВЕКС» існує кілька циклів, які взаємодіють один з одним, накладаються, ідуть паралельно. Кожний із цих циклів проходить певні фази та етапи. Кожному з етапів відповідає певний стан та особливості соціально-економічної системи. Такі особливості й характеризують тип організації.

Загалом життєвий цикл управління асортиментом та якістю товарів на дистрибуційному підприємстві ТОВ «ГК РОВЕКС» формується під впливом співвідношення етапів життєвих циклів таких складових, як попит на продукцію, окремі продукти, персонал, конкурентна перевага, організаційна форма, технології, галузь.

Дистрибуційне підприємство ТОВ «ГК РОВЕКС» завдяки застосуванню ефективного менеджменту може перетворитися на велику організацію, що матиме складну структуру власності, управління, виробничого потенціалу, де працюватиме численний персонал. **Розвиток менеджменту – життєвий цикл системи управління – на такій фірмі проходитиме такі три основні фази, подібні до фаз життєвого циклу підприємства: підприємницьку фазу (створення підприємства); фазу «турбулентності» (створення/зміна форми власності, формування існування**

Информация

Advego – контент на заказ, продвижение сайтов

[Advego](#) – уникальная система, позволяющая заказчику оперативно найти исполнителей для выполнения любых работ над текстом, будь то написание статей, реферат новостей или наполнение форумов, приобрести готовую авторскую статью или перевод, организовать пиар-кампанию сайта, продукции или услуги заказчика.

В системе зарегистрированы десятки тысяч авторов, которые ежемесячно выполняют более 150 тысяч работ.

Редактор текста "Чистый" документ

[23:32:31] Найдено: 1382 страниц. Проверено без ошибок: 1188

[23:32:57] **Найдено 16% совпадений** всего

[23:32:57] **Уникальность текста 84%**

Высокая уникальность текста

[23:35:03] Поисковая система [Yahoo] доступна

Журнал

Плагиатус готов к работе 145991 символов