

Малюк С.О.

УДК 339.138:664.6

**ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ  
У СФЕРІ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ**

*Аннотация.* В статье исследованы особенности обоснования и принятия управленческих решений в сфере ассортиментной политики предприятия. Определены факторы влияния на качество принятия управленческих решений. Рассмотрена иерархия управления ассортиментом. В частности, исследовано формирование товарного ассортимента на уровне стратегии, на уровне тактических решений и на уровне оперативных решений. В ходе исследования определены принципы, которые определяют последовательность формирования ассортиментной политики предприятия. Разработан алгоритм принятия решений при наступлении стратегических изменений во внутренней и внешней среде предприятия.

**Ключевые слова:** ассортиментный потенциал, ассортиментная политика, принятие управленческого решения, управление ассортиментом, формирование товарного ассортимента.

*Анотація.* У статті досліджено особливості обґрунтування та прийняття управлінських рішень у сфері асортиментної політики підприємства. Визначено фактори впливу на якість прийняття управлінських рішень. Розглянуто ієрархію процесу управління асортиментом. Зокрема, досліджено формування товарного асортименту на рівні стратегії, на рівні тактичних рішень та на рівні оперативних рішень. В ході дослідження визначено принципи, що визначають послідовність формування асортиментної політики підприємства. Розроблено алгоритм ухвалення рішень при настанні стратегічних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

**Ключові слова:** асортиментний потенціал, асортиментна політика, прийняття управлінського рішення, управління асортиментом, формування товарного асортименту.

*Summary.* In a rapidly changing market environment, the role played by managing decisions in assortment policy cannot be overstated. Effectiveness of successful management decisions in the financial and economic crisis is of particular relevance as rational, reasonable, timely and informed decisions are able to be the start point to exit from the difficulty of the enterprise. But at the same time, unjustified and wrong decisions can lead to the worst situations – stagnation, depression, bankruptcy and so on. In such circumstances, the risk increases, and thus the responsibility of marketing companies that can form by its decisions the optimal competitive range, or relieve the company prospects to overcome the crisis. This article investigates the features of decision-making in the field of assortment policy of the company. It is determined the factors of influence the quality of decision-making. Considered hierarchy process of making management decisions. In particular, the formation of the product range is investigated at the level of strategy, tactical and operational decisions. The study defined the principles governing the formation of a sequence of product policy of the company. It is developed the algorithm of decision-making in the time of policy changes in the external and internal environment of the company.

**Keywords:** assortment potential, assortment policy, decision management decision, inventory management, the formation of product assortment.

**Постановка проблеми.** Розвиток ринкових відносин в Україні загострив конкуренту боротьбу виробників, що призвело до значного розширення асортименту продукції більшості підприємств. В зв'язку з цим, значно підвищилися й вимоги споживачів не тільки до якості, але й до асортименту продукції, що вимагає від виробників чіткого реагування на зміни ринкової кон'юнктури. В цих умовах підприємствам необхідно вирішувати питання забезпечення стратегічних конкурентних переваг, що створюють передумови економічного зростання у довгостроковій перспективі, враховуючи аналіз мінливих факторів ринкового середовища, досягнень науки, техніки й технології, пошуку ефективного маркетингового інструментарію, а також оптимальних форм взаємодії зі споживачами та конкурентами. Тому особливої актуальності набувають дослідження процесу прийняття управлінських рішень у сфері асортиментної політики підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженням процесу прийняття управлінських рішень займалися як зарубіжні, так і вітчизняні вчені, зокрема, Балджи М.Д., Карпов В.А., Ковальов А.І., Костусев О.О., Котова І.М., Сментина Н.В., Давидович І.С., Сапа Н.В., Івахнік Д.С., Григор'єва В.З. та інші. Однак, більшість досліджень: по-перше, стосувалася прийняття управлінських рішень з точки зору менеджменту організації, і незначна увага приділялася саме маркетинговим заходам; по-друге, управління асортиментом, або «категорійний менеджмент», більшістю вчених розглядалося саме у сфері торгівлі, і недостатньо уваги приділялося управлінню асортиментом на підприємствах-виробниках, що і обумовлює актуальність даного дослідження.

**Постановка завдання.** Метою написання статті є визначення факторів впливу на якість прийняття управлінських рішень та принципів формування асортиментної політики; дослідження ієрархії процесу управління асортиментом та розроблення алгоритму ухвалення рішень при настанні стратегічних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

**Виклад основного матеріалу досліджень.** На сьогоднішній день серед науковців не має єдиної думки щодо понять «рішення» та «господарське рішення». Найповніше сутність категорії розкривається у такому її трактуванні: «рішення – це результат вибору з безлічі варіантів певних альтернатив». Звідси, господарське рішення – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи із сукупності варіантів досягнення конкретної мети підприємства (установи, організації) як господарюючого суб'єкта [1, с. 18]. Традиційна процедура прийняття рішення поділяється на два блоки дій: дії пов'язані із розробкою стратегічного рішення та дії пов'язані з прийняттям рішення.

Стратегічні асортиментні рішення повинні розроблятися на основі ключових теорій ефективності й

теорії вибору, а також на основі принципів і методів системного моделювання. Всі рішення в області асортиментної стратегії, на наш погляд, можна представити у вигляді кінцевого результату взаємодії трьох змінних: цілей бізнесу; ресурсів його суб'єкта; кон'юнктури ринку.

Процес прийняття стратегічного рішення знаходиться під впливом багатьох факторів, які своїм корегуючим ефектом відхиляють рішення від оптимальної точки. Так, наприклад, Давидович І.С. [2, с. 437] виділяє наступні фактори: особисті оцінки керівника, середовище прийняття рішень, інформаційні обмеження, психологічні обмеження, негативні наслідки, взаємозалежність рішень та інші.

Трьохрівнева ієрархія процесу управління асортиментом, на нашу думку, складається з наступних етапів: 1) формування товарної стратегії; 2) розробка товарів; 3) оптимізація виробничої програми.

Основна увага при формуванні асортименту продукції зосереджена на забезпеченні оптимального з погляду цілей суб'єкта використання його ресурсних можливостей, реалізованих, в остаточному підсумку, у товарній формі (у вигляді конкретних виробів і послуг), що максимально відповідає умовам зовнішнього середовища. При цьому останньому аспекту повинна приділятися особлива увага на рівні оперативно-тактичного управління асортиментом.

Маркетингові зусилля, націлені на прийняття оптимальних асортиментних рішень в процесі зіставлення факторів, обмежуючих асортиментний потенціал підприємства, повинні здійснюватися на всіх трьох рівнях управління: стратегічному, тактичному й оперативному.

На кожному рівні аналізуються й співвідносяться певні фактори, що обмежують асортиментний потенціал. Розроблювальна система повинна відображати механізм здійснення товарної стратегії фірми, що базується на принципі «просування від загального до частки». Відповідно до зазначеного принципу, виходячи зі змісту місії конкретного суб'єкта бізнесу, якісно задаються основні критерії виробленого товару, що характеризують напрямки діяльності й ту роль постачальника на ринку, яку він буде відіграти, пропонуючи свій товар.

На рівні формування стратегії асортименту відбувається найбільш масштабне осмислення факторів зовнішнього середовища й потенціалу підприємства. Відповідно до концептуальних маркетингових підходів необхідно виявити неконтрольовані фактори, такі як, наприклад, споживчі переваги, попит, і оцінити їх очікувану в майбутньому динаміку. Важливо здійснити оцінку маркетингової стратегії конкурентів (ступінь насиченості продуктом територіальних ринків; відмітні переваги конкурентів; ступінь задоволеності споживачів рівнем обслуговування і якості, що надаються конкурентами). У результаті формуються стратегічно обумовлені товарні напрямки (лінії) виробника, що виражають його товарну стратегію, яка орієнтована на досягнення поставлених цілей.

Досить відповідальним етапом формування структури асортименту є стадія формування тактично обумовлених асортиментних груп, яка конкретизує передбачувані обсяги продажів по кожній товарній групі. Таким чином, виявляються більш конкретні форми реалізації товару: асортиментні групи й конкретні товари, складові кожної товарної лінії. На думку Сапі Н. В. [3, с. 70], тактичні рішення, на відміну від стратегічних, приймаються на основі більш повної і точної інформації, що відбиває актуальний стан системи.

На наступному етапі, вже в рамках окремих асортиментних груп, або часток асортиментних рішень, повинна бути остаточно конкретизована структура асортименту. В оперативному порядку здійснюється розробка модифікації по конкретних асортиментних групах (по функціональним, естетичним, ергономічним та іншим параметрам), а також визначаються обсяги виробництва по кожній асортиментній позиції. Головним завданням, що вирішується на даному етапі, є максимальне використання потенціалу ринку товару, що має місце на теперішній момент часу. На даному рівні формування товарного асортименту підприємства роль маркетингу особливо активізується: виявляються потреби й переваги в цільових сегментах ринку, допрацьовуються товари з метою найбільш повного задоволення виявлених потреб, оцінюється величина ринкового попиту. Одночасно повинна бути оцінена доцільність виробництва того, або іншого товару з фінансової точки зору. Можливі на даній стадії зміни як якісного, так і кількісного порядку в структурі асортименту повинні здійснюватися тільки в рамках, обумовлених обмеженнями по стратегічно обумовлених товарних групах.

Методичні основи й обґрунтування рішень в області управління асортиментом продукції, розглянуті вище, покликані забезпечити реалізацію єдиного (комплексного) підходу в питаннях формування товарно-асортиментної політики підприємства, в основу якого закладено ефективне використання потенційних можливостей підприємства для задоволення вимог ринку й забезпечення успішного розвитку підприємства.

Формування такого підходу пов'язане з дотриманням вузлових принципів у процесі побудови оптимальної асортиментної моделі. У зв'язку з цим, можна виділити наступні принципи, що визначають послідовність формування стратегічної й оперативно-тактичної асортиментної політики підприємства, що й дозволяють провести повноцінний аналіз їх ефективності в підвищенні конкурентоспроможності підприємства і його продукції:

- відповідність товару споживчим перевагам;
- комбінація можливостей підприємства й вимог ринку;
- ефективність товарно-асортиментної політики.

Результати досліджень, дозволили розробити алгоритм формування асортиментної політики підприємства, зображений схематично (рис. 1).

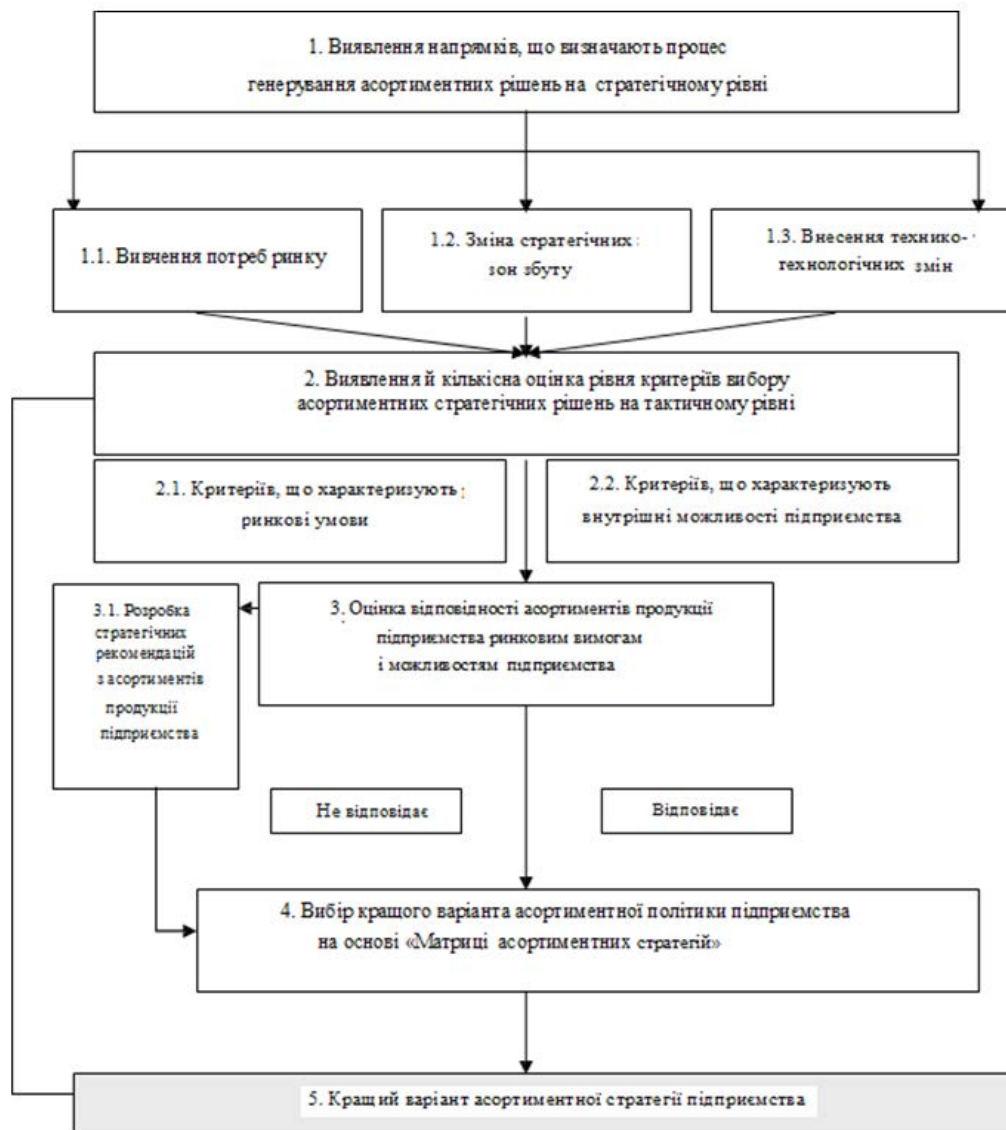


Рис. 1. Алгоритм формування асортиментної політики підприємства.

Алгоритм, призначений для вибору з можливих альтернативних варіантів асортиментної політики й дозволяє планувати дії, які повинні бути розпочаті протягом певного періоду часу.

Як видно з рисунку, алгоритм передбачає ітеративне формування асортиментної політики й включає два взаємозалежні етапи:

1. формування стратегічної асортиментної політики;
2. формування оперативно-тактичної асортиментної політики.

По суті, запропонований алгоритм дозволяє реалізувати процес цілеспрямованого перетворення вихідної інформації про існуючий стан і умови функціонування підприємства в інформацію про раціональні шляхи досягнення бажаного стану в майбутньому. Забезпечення даного алгоритму повною й достовірною інформацією в потрібний час є центральною й найбільш складною проблемою формування асортиментної політики підприємства.

Івахнік Д.Є. зазначає [4, с. 15], що при формуванні стратегічної асортиментної політики до початку будь-якого планового періоду відомі, як правило, лише кілька альтернативних варіантів господарського портфеля підприємства. Інші можливі варіанти будуть з'являтися протягом планового періоду, а саме: розробка нових товарів, нові ринкові можливості, нові перспективи в області зниження витрат тощо. Таким чином, поява нової істотної інформації призводить до необхідності відповідного коректування стратегічної асортиментної політики, мети й прогнозу діяльності підприємства.

**Висновки.** Враховуючи нестабільний характер розвитку економіки та загострення конкуренції, можна зазначити, що для підприємств необхідним на сучасному етапі є ефективний інструментарій формування асортименту виготовляємої продукції. Причому, значну роль в асортиментній політиці відіграють управлінські рішення, а саме якість прийнятих управлінських рішень. Якість прийнятих асортиментних рішень залежить як від зовнішніх та внутрішніх факторів впливу, так і від дотримання принципів та послідовності ієрархії прийняття цих рішень. Тому, в ході дослідження, ми встановили, що ефективні управлінські рішення у сфері асортиментної політики приймаються на трьох рівнях (або у три етапи):

стратегічному, тактичному та оперативному. Кожен з цих рівнів доповнює та конкретизує дослідження попереднього, таким чином відбувається постійний моніторинг середовища підприємства, який дозволяє вчасно відкоректувати товарну стратегію виробника.

#### Джерела та література:

1. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навчальний посібник / [Балджи М. Д., Карпов В. А., Ковальов А. І. та ін.]. – Одеса : ОНЕУ, 2013. – 670 с.
2. Давидович І. Є. Контролінг : навчальний посібник / І. Є. Давидович. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 552 с.
3. Сапа Н. В. Теоретико-методологічні засади аналізу теорій самоорганізації / Н. В. Сапа // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2010. – № 41. – С. 65–82.
4. Ивахник Д. Е. Оптимизация производственной программы предприятия в условиях рыночных отношений / Д. Е. Ивахник, В. З. Григорьева // Маркетинг в России и за рубежом. – 1999. – № 1. – С. 14–17.

Матюхина А.А.

УДК 657.422.2 [669+629.5]:330.322:7

### ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ В СУДОСТРОЕНИИ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

*Аннотация.* В статье исследуется анализ проблем и возможностей экономического роста судостроительной отрасли на основе интеграции с металлургической промышленностью Украины. Использование модели мультипликатора позволяет раскрыть постановку вопроса об оценке эффекта интеграции смежных отраслей в макроэкономике. Принятие Закона Украины «Об обращении векселей в Украине» позволяет повысить потребности в ликвидных активах между интеграционными предприятиями смежных отраслей.

*Ключевые слова:* судостроение, металлопрокат, вертикальная интеграция, вексельное обращение; первичный, вторичный, третичный эффекты; мультипликативный эффект; межотраслевой комплекс.

*Анотация.* У статті досліджується аналіз проблем і можливостей економічного зростання суднобудівної галузі на основі інтеграції з металургійною промисловістю України. Використання моделі мультипликатора дозволяє розкрити постановку питання про оцінку ефекту інтеграції суміжних галузей в макроekonomіці. Прийняття Закону України «Про обіг векселів в Україні» дозволяє підвищити потреби в ліквідних активах між інтеграційними підприємствами суміжних галузей.

*Ключові слова:* суднобудування, металлопрокат, вертикальна інтеграція, вексельний обіг; первинний, вторинний, третинний ефекти; мультипликативний ефект; міжгалузевий комплекс.

*Summary.* The paper investigates the analysis of the problems and opportunities of the economic growth of the shipbuilding industry on the basis of integration of Ukraine with the metallurgical industry. Using a multiplier model can reveal posing the question of assessing the effect of the integration of related industries in macroeconomics. Adoption of the Law of Ukraine "On circulation of bills in Ukraine" can increase the need for liquid assets between integration related industries.

*Keywords:* shipbuilding, metal, vertical integration, the circulation of bills; primary, secondary, tertiary effects; multiplier effect; inter branch complex.

**Постановка проблеми.** В структуре национальной экономики Украины существует естественный межотраслевой комплекс – металлургия и судостроение, развитие которого означает повышение конкурентоспособности обеих отраслей. Среди сравнительных преимуществ, имеющих в Украине для судостроения, следует назвать высокий научный потенциал, наличие собственной сырьевой базы, необходимые производственные мощности и квалифицированные кадры. Многопрофильность производства, ориентация на мировой рынок, возможность производить конкурентоспособную продукцию говорят о том, что сегодня при благоприятной конъюнктуре рынка металлопроката Украина должна не потерять шанс сохранить и развить накопленный потенциал судостроительной отрасли.

**Анализ последних публикаций.** Исследованию вопросов, связанных с эффектом вертикальной интеграции отраслей уделяется достаточно много внимания. В экономической литературе теоретико - методологической базой исследования в Украине послужили положения и фундаментальные концепции в научно-исследовательских работах по вопросам развития судостроения Иванова А.В., Летюхина И.Д., Пархоменко И.Н.

**Нерешенная часть проблемы.** Межотраслевой комплекс металлургии и судостроения объединяет множество смежных отраслей: металлургические, машиностроительные, деревообрабатывающие, химические, строительные предприятия. Их деятельность предполагает движение огромных капиталов в этой сфере, которые приносят доход как государству, так и частным фирмам.

**Целью работы** является оценка перспектив Украины на мировом рынке судостроения и на их основе разработка предложений по формированию стратегии развития производства металлопроката в Украине.

**Изложение основного материала.** Металлургическая промышленность объединяет предприятия, которые последовательно производят добычу, обогащение, металлургическую переработку руд черных и цветных металлов и нерудного сырья, производство чугуна, стали, цветных и драгоценных металлов,