

ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Лаврентьєва Людмила Сергіївна,
*аспірант кафедри економіки та маркетингу
Національний технічний університет
"Харківський політехнічний інститут"*

За сучасних хаотичних та динамічних ринкових умов потреба у стратегічності управління не тільки підприємством в цілому, а й окремими сферами його діяльності (зокрема формуванням та управлінням асортиментом продукції) стає постійною через необхідність контролю за власними рішеннями у цьому напрямку та станом ринків збуту продукції [1, с. 38].

Застосування стратегічних систем управління саме асортиментом продукції позитивно впливає на структуру товарного виробництва підприємств, що, у свою чергу, обумовлює економічно доцільні зміни у структурі товарного виробництва регіону та сприяє більш динамічному розвитку ринків збуту промислової продукції за рахунок більш повного задоволення потреб споживачів за конкретними параметрами продукції.

Основними рисами стратегічного управління будь-яким об'єктом є висока розвиненість здатності передбачати, багатоаспектність, системність впливу, швидкість реалізації прийнятих рішень, прагнення до їх наукової обґрунтованості.

Стратегічне управління передбачає якісні зміни у системі планування та формування асортименту продукції.

Базою для впровадження окремих стратегічних систем у господарську діяльність підприємств є сканування як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства [2]. При скануванні середовища підприємства слід виявляти попереджувальні сигнали про потенційні зміни середовища, проводити моніторинг специфічних тенденцій (у напрямках "Виробник", "Споживачі", "Конкуренти", "Постачальники", "Економічне середовище", "Політичне середовище", "Демографічне середовище", "Науково-технічне середовище", "Культурне середовище" та "Природне середовище"), прогнозувати напрями майбутніх змін у середовищі, аналізувати поточні та майбутні зміни середовища. Результатом сканування повинен бути висновок про тип середовища: сприятливе або несприятливе.

Висновок за підсумками сканування як внутрішнього, так і зовнішнього середовища є підґрунтям для застосування сценарного аналізу у якості форми організації стратегічного планування та управління на підприємстві.

Існують чотири підходи до узгодження сценаріїв та впровадження окремих стратегій підприємства, які запропоновані Шнаарсом та розглянуті у роботі Лаєвої Т. В. (3, с. 61).

1. "Повносила" стратегія підходить до усіх сценаріїв без винятку та реалізується при будь-якому сценарії.
2. Гнучка стратегія полягає у відкладенні прийняття рішення до останнього моменту.
3. Одночасна реалізація декількох стратегій, кожна з яких відповідає окремим сценаріям доти, поки майбутнє не буде більш передбачуваним.
4. Ризикова стратегія сприяє отриманню найбільш позитивного ефекту у разі реалізації одного з сценаріїв, які розглядаються.

Для управління асортиментом продукції, на нашу думку, слід використовувати третій підхід, що дає змогу знизити ризики прийняття неправильних рішень та розрахувати показники діяльності підприємства у залежності від типу середовища. При цьому підході доцільно використовувати три стратегії: захисну, пасивну та наступальну. Причому, наступальна стратегія вважається більш

вагомою, бо характеризує прагнення керівництва підприємства до розвитку, що є необхідною рисою за сучасних умов господарювання. Захисна та пасивна стратегії виконують ролі "страхових рівнів" та забезпечують необхідний мінімум для виживання підприємства.

Наведені вище функції виконує запропонована нами єдина стратегічна, система управління асортиментом та параметрами продукції (ABC)³, яка побудована на базі комплексного підходу до проблеми управління асортиментом продукції, тобто

$$(ABC)^3 = (ABC)_I * (ABC)_{II} * (ABC)_{III}.$$

Елемент (ABC)_I відображає джерело отримання вихідних даних для роботи системи, її фундамент (Activity Based Characteristics); елемент V(ABC)_{II} свідчить про застосування інструментарію ABC-аналізу; елемент (ABC)_{III} - це діапазон охоплення системою діяльності підприємства у залежності від рівня цілі (А - захисна стратегія, В - пасивна стратегія, С - наступальна стратегія).

У запропонованій системі передбачені три рівні, що характеризують ціль підприємства.

I рівень - захисний. На даному рівні визначається гранично припустимий обсяг виробництва (Q_з), що відповідає рівню безбитковості виробництва.

II рівень - пасивний, що представляє собою інтервал, межами якого є захисний і наступальний рівні.

III рівень - наступальний. На цьому рівні визначається обсяг виробництва (O_н), що дозволяє підприємству одержати бажаний рівень прибутку.

Розрахунки рекомендується проводити за асортиментними групами і результати звести в табл. 1. Асортимент продукції підприємства розділений на три групи:

- 1) група "А" - продукція, що відповідає цілком вимогам споживача;
- 2) група "В" - продукція, що задовольняє запити споживачів, але конкретні параметри якої мають резерви до поліпшення;
- 3) група "С" - продукція, що не задовольняє запити споживачів.

Відомості табл. 1 є основою управління асортиментом продукції за принципом прибутковості від реалізації виробів, запропонованому С. Пашутіним у [4].

Таблиця 1 - Групування асортименту продукції за методом ABC-аналізу

Група продукції	Виріб	Обсяг виробництва Q_n	Умовно-постійні витрати на випуск C_n	Змінні витрати на одиницю виробу	Повна собівартість S	Ціна продажу $Ц_n$	Критичний обсяг виробництва Q_3
"А"	A_1	Q_{nA1}	C_{nA1}	V_{IA1}	S_{A1}	$Ц_{nA1}$	Q_{3A1}

	A_i	Q_{nAi}	C_{nAi}	V_{IAi}	S_{Ai}	$Ц_{nAi}$	Q_{3Ai}
"В"	B_1	Q_{nB1}	C_{nB1}	V_{IB1}	S_{B1}	$Ц_{nB1}$	Q_{3B1}

	B_i	Q_{nBi}	C_{nBi}	V_{IBi}	S_{Bi}	$Ц_{nBi}$	Q_{3Bi}
"С"	C_1	Q_{nC1}	C_{nC1}	V_{IC1}	S_{C1}	$Ц_{nC1}$	Q_{3C1}

	C_i	Q_{nC_i}	C_{nC_i}	V_{IC_i}	S_{C_i}	$Ц_{nC_i}$	Q_{3C_i}

Управління асортиментом продукції засновано на обліку витрат в усиченому вигляді, за маржинальною собівартістю. Подібний спосіб обліку передбачає віднесення на собівартість продукції тільки тих витрат, що змінюються пропорційно інтенсивності діяльності підприємства, тобто змінних витрат. Постійні витрати виключаються із собівартості і, як правило, покриваються отриманим від реалізації продукції маржинальним прибутком, під яким розуміють різницю між виторгом і змінною частиною собівартості реалізованої продукції.

У такого варіанту обліку більш широкий діапазон прийняття правильних рішень, що обмежений лише величиною маржинального прибутку, що поглинається умовно-постійними витратами. Даний фактор, що лімітує, може служити досить об'єктивним критерієм перспективності того чи іншого товару, що випускається даним виробником. Це дозволяє, зокрема, припинити виробництво не всіх збиткових видів продукції, а тільки тих, у яких $p < 0$ і $p^* < 0$. Тобто тих видів продукції, що не здатні покрити не тільки частину своїх накладних витрат, але і відшкодувати перемінні витрати на своє виробництво.

Продукція, у якої $p < 0$ і $p^* > 0$, є умовно неприбутковою, тобто прибуток від її реалізації недостатній для повного відшкодування всіх сукупних витрат, але перевищує змінні витрати.

Сканування середовища організації, визначення необхідних споживачу параметрів продукції за методом сумісного аналізу, а також єдина стратегічна система управління асортиментом продукції дозволяють керівництву підприємства більш повно задовольняти потреби покупців продукції. У той же час, впровадження єдиної стратегічної системи на підприємстві дає можливість моделювати різні ринкові ситуації і визначати діапазон економічно доцільних величин обсягів реалізації і ціни продукції за асортиментними групами "А", "В" та "С". Групування асортименту продукції за допомогою АВС-аналізу на основі сумісного аналізу потреб споживачів дозволяють виділити продукцію високого попиту, середнього попиту і рідкого попиту. Розрахунок маржинального прибутку по зазначеним вище асортиментним групам дозволяє ефективніше формувати асортимент продукції.

Література: 1. Мэтьюз Р., Агеев А., Большаков З. Новая матрица, или логика стратегического превосходства. – М. : Институт экономических стратегий ОЛМА-ПРЕСС, 2003. – 240 с. 2. Загородний А., Кара Н. Реагирование предприятия на изменение внешней среды // БизнесИнформ. – 1997. – № 23. – С. 45-47. 3. Лаева Т В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 2. – С. 56-63. 4. Пашутин С. Технология формирования ассортимента // Маркетолог. – 2002. – № 10 (36). – С. 21-24.

Київ 2006

Київська міська державна адміністрація

Український інститут науково-технічної і економічної інформації

РЕГІОНАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКІВ ЗБУТУ ПРОМИСЛОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

Тези доповідей науково-практичної конференції 6-7 грудня 2006 року

У двох томах

Регіональні проблеми та перспективи розвитку ринків збуту промислової продукції // Тези доповідей.-К.: УкрІНТЕІ 2006.-256 с.

Том 1. Організаційно-економічні та правові заходи активізації інноваційної спрямованості суб'єктів господарської діяльності регіонів, с. 36 – 39)