

УДК 330.12:330.341.1:005.93-047.64:001.8

Гуштан Т.В.

*к.е.н., доцент кафедри товарознавства та комерційної діяльності
Ужгородський торговельно-економічний інститут Київського національного
торговельно-економічного університету
м. Ужгород, Україна*

Лазур С.П.

*к.е.н., доцент кафедри фінансів
Ужгородський торговельно-економічний інститут Київського національного
торговельно-економічного університету
м. Ужгород, Україна*

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ МЕРЕЖЕВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Виходячи з позиції інформаційно-комунікаційного підходу категорійний менеджмент слід розглядати як процес управління стратегічними бізнес-одинацями товарними категоріями, з інформаційно-комунікаційними центрами, в ролі яких виступають категорійні менеджери, що забезпечують координацію основних бізнес-функцій та комунікацій, являють собою джерело формування і акумулювання інформаційних потоків підприємства, діяльність яких спрямована на підвищення ключових показників результативності і задоволення потреб покупців.

Ефективність продажів залежить не тільки від нового централізованого підходу до управління асортиментом, але і від виконання управляючого магазином своїх обов'язків з організації роботи магазину. Затверджений асортимент повинен бути в магазині постійно в потрібній кількості, а викладка цього асортименту повинна відповідати планогам, які розроблені і затверджені категорійним менеджером. Менеджери з прийому товару, продавці-консультанти, касири повинні своєчасно і якісно виконувати свої обов'язки, щоб задовольнити потреби споживачів.

До основних обов'язків категорійного менеджера підприємства відносяться: управління асортиментом; управління товарним запасом; організація збору, обробки і зберігання маркетингової інформації; постановка задач для проведення маркетингових досліджень; постановка маркетингових завдань менеджеру з реклами; здійснення маркетингової підтримки співробітників відділів збуту; аналіз діючих і потенційних клієнтів, виявлення потенціалу збільшення об'єму продажів і реалізація цього потенціалу; організація планування і прогнозування; вибір постачальників, робота з постачальниками з поліпшення умов поставки і оплати; участь в розробці стратегії ціноутворення, положень про ціноутворення, знижках і формах оплати. Розробка і коригування прайс-листів; аналіз рекламаций і підготовка дій стосовно їх запобігання; координація інформаційно-комунікаційних потоків; участь у розробці інформаційно-комунікаційної системи управління асортиментом.

Перелік комунікацій, які безпосередньо формуються за допомогою категорійного менеджера є достатньо великим, відповідальність цих співробітників дуже висока. Для ефективного виконання своїх обов'язків та регламентованого функціонування інформаційно-комунікаційних потоків вони повинні володіти наступними методиками: управління асортиментом, товарними запасами, відносинами з постачальниками та з покупцями.

Прийняття управлінських рішень щодо асортименту категорійний менеджер здійснює на основі таких інформаційних ресурсів: результати продажів підприємства в асортиментному аспекті; заявки покупців, що не завершилися продажем із тієї або іншої причини; асортимент продукції підприємства, що використовується основними покупцями; каталоги конкурентів і ведучих світових комплексних постачальників; галузеві рейтинги продажів; пропозиції виробників і постачальників.

Результати прийнятої в підприємстві методики управління асортиментом і товарним запасом потребують регулярного контролю план-фактного стану і своєчасному ухваленні управлінських рішень у разі появи великих відхилень. Показником не ефективності асортименту є сума маржинального прибутку, втраченого унаслідок незадоволеності покупцями пропонованим асортиментом, а показником оптимальності товарного запасу – частка реалізації, виконаної з складського запасу в загальному об'ємі реалізації. Для контролю цих показників необхідно: організувати в інформаційній системі (ІС) реєстрацію всіх покупок покупців з оцінкою прогнозованого маржинального прибутку і фіксацією причин відмови від покупки (за допомогою введення дисконтних карт чи карт покупців); розробити в ІС звіти, що розраховують вказані показники; розробити і упровадити бізнес-процес і регламент регулярного контролю показників ефективності асортименту і товарного запасу.

Вказані показники дають інтегральну оцінку якості управління асортиментом і товарним запасом категорійним менеджером, а список товарів, що замовлені, але не закуплені покупцями є одним з джерел інформації для корекції асортименту.

Для виявлення товарів, які недоцільно підтримувати на складі в колишньому обсязі, потрібно: розробити в ІС звіт, що розраховує вибраний показник ефективності; розробити і упровадити бізнес-процес і регламент регулярного контролю показників ефективності товарного запасу.

Окрема процедура контролю повинна бути передбачений для нового товару категорії, що включений в складську програму, але не достатньої статистики товарообігу. Ця процедура ґрунтується на понятті життєвого циклу (ЖЦ) товару і включає: алгоритм автоматичної зміни етапу ЖЦ на основі статистики продажів; можливість ручної зміни етапу ЖЦ на основі додаткової інформації; регулярний контроль з боку категорійних менеджерів етапів ЖЦ нового товару до моменту переведення її до загальної категорії або виключення з складської програми або зовсім з асортименту.

Бізнес-процес контролю показників ефективності товарного запасу дозволяє також виявити позиції, що вимагають активних дій з розпродажу, тобто так звані неліквіди. Боротьба з неліквідним товаром є важливою задачею категорійного менеджера. В основному, неліквіди утворюються за рахунок: помилок закупівлі, коли закуплений на склад товар не продається; повернень покупцем товару із тих або інших причин; помилок постачальників, що відвантажили не замовлений або некондиційний товар.

Слід зазначити, що досвідчений категорійний менеджер може багато що зробити для організації продажу таких товарів, якщо йому дати відповідні права і сформувати адекватні стимули: організувати виявлення неліквідних товарів, своєчасне інформування продавців; ініціювати преміювання продавців, прийняти участь у визначенні алгоритму розрахунку премії; проаналізувати клієнтську базу, визначити потенційних покупців, підготувати грамотну комерційну пропозицію і проконтролювати доведення його до споживачів силами відділів продажу.

Ще одна важлива функція категорійного менеджера відносно управління товарними запасами – управління товаром в умовах дефіциту. Перш за все, підприємству потрібно визначити свою політику відносно цього питання і закріпити її у відповідному регламенті, а також упровадити бізнес-процес, що забезпечує категорійному менеджеру можливість реалізації вибраної політики. Регламентуючі документи повинні давати менеджеру право: переміщати товар між резервами і складами з метою ефективного використання товарних запасів; оперативно підвищувати ціни в умовах дефіциту; ініціювати альтернативні канали закупівлі товару на склад і під замовлення клієнтів.

Таким чином, робота категорійного менеджера над асортиментом і товарними запасами полягає в підтримці ряду циклічних процедур, направлених на підвищення ефективності асортиментної пропозиції і використання оборотних коштів. Результати цієї роботи відображаються категорійним менеджером в параметрах номенклатури в ІС і каталозі підприємства.

Обсяг роботи, яку повинен виконувати категорійний менеджер роздрібною мережею вимагає не тільки високої кваліфікації самого співробітника, але і організації підприємством методологічної і інформаційної підтримки його праці через регламентацію інформаційно-комунікаційних потоків, що виникають і акумулюються при діяльності самого категорійного менеджера.

Весь процес управління асортиментом супроводжується інформаційно-комунікаційними взаємозв'язками між підрозділами, які займаються аналізом ринку, постачальників, товарів, оцінкою і вибором постачальників, підготовкою і укладанням договорів, контрактів, претензійною роботою з постачальниками, викладкою товарів у торговельному залі, розробкою заходів з просування, кінцевим продажем. Категорійний менеджер аналізує продажі і задоволення покупців, і на основі отриманих даних захищає свою категорію перед директором департаменту. Усі перераховані етапи супроводжуються конкретними документами, які формують інформаційні ресурси та

встановлюють чіткий порядок взаємодії при роботі категорійного менеджера і забезпечують керівникові прозорість і ясність при ухваленні рішення про ефективність продажів певних категорій.

Список використаних інформаційних джерел

1. Сысоева С.В. Категорийный менеджмент. Курс управления ассортиментом в рознице / С.В. Сысоева, Е.А. Бузукова. – СПб.: Питер, 2008. – 336 с.

2. Черкашин П.А. Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами: учеб. пособие / П.А. Черкашин. – М., 2007. – 384 с.

УДК 657

Дьордай В.П.
магістр

*ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
м. Ужгород, Україна*

Макарович В.К.

*к.е.н., доцент кафедри обліку і аудиту
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
м. Ужгород, Україна*

**ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ ЯК
ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ
ЕНЕРГОРОЗПОДІЛЬНОЇ ГАЛУЗІ**

Контроль потрібний для забезпечення об'єктивної оцінки певної ситуації та застосовується для створення умов, щоб внести коригування до запланованих показників розвитку окремих підрозділів та всього підприємства в цілому. Опираючись на це, контроль є одним з головних інструментів створення і погодження управлінського рішення. Дотримання відповідних вимог сприятиме нормальному функціонуванню підприємства і досягненню ним поставлених цілей. Існують різні підходи до проведення контролю витрат підприємства, які поділяють на два основні напрями: ***зовнішній та внутрішній контроль*** [2, с. 24].

Саме внутрішній контроль є максимально ефективним при аналізі здійснених витрат та дозволяє уникнути непотрібних збитків. На досліджуваному підприємстві – ПрАТ «Закарпаттяобленерго» - внутрішній контроль операційних витрат відсутній, тому його запровадження сприятиме їх зменшенню.

Контроль операційних витрат не може існувати у відокремленому вигляді від контролю всієї діяльності підприємства і проходить на усіх етапах