

АКУЛЮШИНА

*Марина Олександрівна  
akmarin@ukr.net**к.е.н., доцент, Одеський  
національний політехнічний  
університет, кафедра  
менеджменту*

БОРИСЕНКО

*Анастасія Сергіївна**студент, Одеський національний  
політехнічний університет, кафедра  
менеджменту*

ПЕНЧЕВА

*Олена Іванівна**студент, Одеський національний  
політехнічний університет,  
кафедра менеджменту*

УДК 339.138.658

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ****FEATURES OF FORMATION PROCESS ASSORTMENT FOR SERVICE ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS OF MANAGING**

*Стаття присвячена визначенню змісту та особливостям реалізації процесів формування асортименту послуг на вітчизняних підприємствах. У статті обґрунтована необхідність застосування системного підходу до управління асортиментом підприємств сфери послуг з урахуванням сучасних умов господарювання.*

*Статья посвящена определению содержания и особенностям реализации процессов формирования ассортимента услуг на отечественных предприятиях. В статье обоснована необходимость применения системного подхода к управлению ассортиментом предприятий сферы услуг с учетом современных условий хозяйствования.*

*The article is devoted for defining of the content and features of realization of the formation range of services to domestic enterprises. In the article there is justified the necessity of a systematic approach to management of assortment of service industries with current economic conditions.*

**Ключові слова:** послуга, асортимент, управління, формування асортименту

**Ключевые слова:** услуга, ассортимент, управление, формирование ассортимента

**Keywords:** service, range, control, forming range

**ВСТУП**

Актуальність теми дослідження обумовлена перш за все тим фактом, що у сучасній практиці менеджменту системний цілеспрямований підхід до управління асортиментом на українських підприємствах сфери послуг практично відсутній. Більшість керівників вітчизняних підприємств продовжує аналізувати стан асортименту на ринку за даними офіційної статистичної звітності, ігноруючи спрямованість стратегічного управління асортиментом послуг на специфіку та потребу ринку і не узгоджуючи свої економічні інтереси з інтересами споживачів та їх потребами до асортименту підприємства сфери послуг.

Формування обґрунтованого потребами ринку асортименту є запорукою конкурентоздатності підприємства сфери послуг на ринку, забезпечує її фінансову успішність та стійкість. Процес впровадження нових послуг зазвичай несе в собі фактор нестабільності, підвищує ризик втрати стабільності організації, але при цьому дає можливість забезпечити додаткові прибутки у майбутньому. В умовах жорсткої конкуренції досягають успіху лише ті підприємства та організації що активно впроваджують новаторські ідеї та

пропонують їх в структурі власного асортименту послуг споживачам.

Проблеми формування та управління асортименту сфери послуг на підприємствах вивчались в працях багатьох зарубіжних та вітчизняних авторів: Портера М., Ансоффа І., Мескона М, Хедоурі Ф., Котлера Ф., Юданова А.Ю., Маслова Т.Д., Кабакова В.С. та інших.

Але не зважаючи на велику кількість наукових праць єдиного підходу до визначення поняття «асортимент сфери послуг» на сьогодні не існує. У працях вчених досліджуються кількісні показники асортименту послуг які порівнюються з показниками послуг-конкурентів. Але вченими дуже мало приділено уваги процесам формування, розвитку асортименту сфери послуг що враховує сучасні потреби потенційних споживачів, забезпечують зростання попиту на нові послуги та стійкий попит на вже існуючі, системний підхід до оцінки асортименту послуг, процесів його планування у стратегічному й тактичному вимірах.

**МЕТА РОБОТИ** полягає в розробці методичних основ вдосконалення процесів управління асортименту сфери послуг у сучасних економічних умовах.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, матеріали періодичних видань, ресурси Internet. При проведенні дослідження використано методи структурно-логічного аналізу, порівняння та узагальнення.

### РЕЗУЛЬТАТИ

У загальноприйнятому розумінні асортимент представляє собою склад однорідної продукції за видами, сортами і марками [1]. Зазвичай в літературних джерелах розрізняють асортимент послуг, асортимент продукції і торговий асортимент. При цьому асортимент послуг рекомендується розділити на три види: груповий, видовий і внутрішньовидовий [1].

– Груповий асортимент включає в себе список крупно агрегованих видів послуг (освіта, охорона здоров'я, транспорт, зв'язок, побутові послуги та ін.).

– Видовий асортимент являє собою поділ групового асортименту на окремі конкретні види (школа, поліклініка, стоматологія, перукарня).

– Внутрішньовидовий включає перелік конкретних робіт, які виконуються в рамках певного виду послуг. Наприклад, в школі крім основного навчання можуть пропонуватися різні розвиваючі курси, послуги з індивідуального навчання, навчання на дому і т. п. [1].

Однією із пріоритетних задач управління процесом формування оптимального асортименту послуг підприємств є врахування потреб споживача та умов господарювання у сучасному економічному становищі. Саме від успішної структури управління даним процесом залежить ефективність просування нових послуг на ринок, забезпечення прибутковості асортименту послуг, успішність реалізації стратегічних планів підприємства [2].

Відображенням процесів управління асортименту послуг є побудова асортиментної політики. Її основною метою є саме досягнення успіху в конкурентному середовищі і як результат, забезпечення фінансової стабільності підприємства в цілому. Також ефективна асортиментна політика забезпечує стабільності просування товарів та послуг на ринок, контроль організаційно-стимулюючих заходів, техніко-економічний розвиток.

Завдання асортиментної політики в умовах кризових явищ економіки переносить увагу саме на конкурентоспроможні види товарів та послуг. Оскільки в кризовій економіці більшість підприємств орієнтовані на стратегії «виживання», саме в цей час з'являється можливість впроваджувати новаторські види послуг на вільних ринкових нішах.

Управління асортиментом пропонованих підприємством послуг - одна із складових комплексного підходу в умовах антикризового управління, і вимагає від керівництва підприємства чіткого розуміння ситуації, ретельного проведення аналізу його стану, можливостей і резервів для здійснення заходів щодо підвищення прибутковості організації [3]. В умовах кризи, керівництву підприємства, що працює в сфері послуг необхідно визначити,

наскільки змінився попит на ті чи інші послуги, чи можливо збільшити прибутковість шляхом розширення асортименту послуг або пропозиції нових, що непросто, оскільки під час кризи люди намагаються заощадити на не самих потрібних їм послугах на користь товарів першої необхідності [3, 4].

Виключенням такого спрямування уваги стратегічного розвитку підприємства є криза, що викликана внутрішніми проблемами підприємства, а саме неефективністю управлінсько-організаційних заходів, втратою кадрового потенціалу, безперспективністю запропонованих послуг на ринку та ін.. Саме тому розробка заходів щодо формування асортиментної політики повинна носити комплексний характер і враховувати зміни як зовнішнього середовища так і внутрішніх факторів. Такий аналіз можливо проводити методами, що дозволяють комплексно оцінити вплив факторів середовища розвитку підприємств, наприклад методом модифікованого SWOT-аналізу [5].

Саме в умовах кризових явищ особливо важливо розробляти ефективну асортиментну політику як засіб забезпечення прибутковості та фінансової стабільності підприємства на ринку.

Для реалізації заявленої мети підприємство може застосовувати методи пов'язані із оцінкою попиту на окремі види послуг на ринку, виявляючи при цьому незаповнені ринкові ніші. Знаходити нові можливості наповнити ринок новаторськими послугами, які дадуть поштовх до розвитку підприємства, або стимулюватимуть підприємство на розробку нового виду виробництва. Наприклад на ринку телефонії майже повністю відмирає сфера надання послуг стаціонарної телефонії, підприємства з надання такого виду послуг повинні переорієнтуватись на послуги цифрової телефонії, цифрового зв'язку, Internet-телефонія, цифрове телебачення та ін [6].

При плануванні формування нового асортименту послуг необхідно враховувати всі фактори внутрішнього середовища розвитку підприємства: матеріально-технічну базу, кадрові ресурси, забезпечення необхідними ресурсами процесу впровадження нових послуг, наявність висококваліфікованих фахівців у сфері нових послуг, потенціал підприємства на ринку, його позиції, репутаційну складову, а також оцінку попиту на подібні послуги у конкурентів.

Складність процесу управління асортиментом послуг полягає перш за все високим фактором невизначеності на ринку, саме тому підприємствам, що вже багато років на ринку слід концентрувати увагу на послугах-супутниках основних послуг (щорічна діагностика кондиціонерів для клієнтів що замовляли встановлення раніше; миття вікон на високих поверхах для покупців вікон у даної компанії; забезпечення цифровим тунером при замовленні підключення цифрового телебачення, додаткові послуги по прошивці тунера раз в 3 місяці та ін.).

Роль управлінського ланцюга в першу чергу полягає в прийнятті зваженого рішення про необхідність та можливість впровадження нових

послуг, враховуючи співвідношення «витрати – очікувані результати» [7].

Процес формування нового або розширеного асортименту послуг супроводжується змінами у кадровій політиці. Саме тому необхідно окрім кваліфікації та врахування рівня забезпеченості необхідними кадрами враховувати можливість підвищення кваліфікації, рівень опору персоналу нововведенням, можливість впровадження мотиваційних та стимулюючих заходів [8-10].

Таким чином процес управління формуванням асортименту послуг має базуватись на комплексному підході до оцінки можливостей підприємства на ринку, до наявних ресурсів та потенціалу (фінансовому, матеріально-технічному, ресурсному, кадровому та ін.). Розширення асортименту та впровадження нових видів послуг це складний процес, що потребує уваги управлінців, аналітиків, активізації роботи всіх рівнів управління підприємства.

### ВИСНОВКИ

Формування асортиментної політики підприємства завжди актуальне питання у процесі розвитку підприємств і організацій різних видів економічної діяльності. Ефективно сформований асортимент товарів чи послуг це запорука прибутковості та фінансової стійкості.

В умовах кризової економіки особливе місце займає процес управління асортиментом послуг підприємства.

Це пов'язане на стільки з бажанням економії на витратах (впровадження послуги зазвичай потребує менше витрат ніж впровадження виробництва нових товарів), скільки з можливістю підвищити свої конкурентні позиції на ринку.

Кризова економіка з одного боку потребує постійної концентрації на різких та непередбачуваних змінах, а з іншого – розкриває раніш не помітні можливості.

Комплексний підхід до процесів управління формуванням асортименту послуг дає можливість зменшити витрати на впровадження нових послуг, активізувати потенційні можливості підприємства,

задіяти всі ресурсні можливості. Концентрація на впровадженні супутніх послуг в кризових умовах дає можливість підприємству покращити фінансове становище мінімізувавши витрати на їх впровадження.

Асортиментна політика підприємства повинна розробляти в рамках головної стратегічної цілі підприємства та забезпечувати його фінансову стійкість на ринку, конкурентоспроможність, прибутковість.

### Список використаних джерел

1. Багив Г.Л. Маркетинг / Г.Л. Багив, В.М. Тарасевич. - М.: Пітер, 2012. - 560 с.
2. Басовский Л.Е. Маркетинг / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. - М.: Инфра-М, 2010. - 432 с.
3. Іванцов П.І. Економічна теорія / П.І. Іванов. - М.: Дашков і Ко, 2012. - 696 с.
4. Костіна Г.Д. Поведінка споживачів на ринку товарів і послуг / Г.Д. Костіна, Н.К. Моїсеєва. - М.: Омега-Л, 2010. - 176 с.
5. Акулюшина М.О. Застосування методики SWOT-аналізу при плануванні впровадження інвестиційно-інноваційного проекту на підприємстві / М.О. Акулюшина // Технологический аудит и резервы производства. – Харьков : Технологический центр, №1/6 (21), 2015. – С.8-14.
6. Круглова Н.Ю. Антикризове управління / Н.Ю. Круглова. - М.: КноРус, 2013. - 400 с.
7. Гуревич П.С. Антикризове управління / П.С. Гуревич. - М.: Инфра-М, 2012. - 624 с.
8. Горелов Н.А. / Антикризове управління людськими ресурсами / Н.А. Горелов. - М.: Пітер, 2010. - 432 с.
9. Скриннікова І.А. Маркетинг в сфері послуг / І. А. Скриннікова. - М.: Видавництво МДУ, 2012. - 208 с.
10. Пашуто В.П. Сфера послуг. Економіка, менеджмент, маркетинг. Практикум / В.П. Пашуто. - М.: КноРус, 2010. - 424 с.
11. Лифіц І.М. Конкурентоспроможність товарів і послуг / І.М. Лифіц. - М.: Юрайт, 2013. - 448 с.