

Управленческие задачи, стоящие перед госсектором, значительно сложнее, чем те, с которыми имеет дело частная компания. Результативность в госсекторе складывается из множества параметров и критериев, и очень сложно сказать, кто работает хорошо, кто – плохо, а кто – средне. Тем не менее многие управленческие приемы частного сектора срабатывают и здесь. Касается это и реформирования. На крупных предприятиях масштабные преобразования всегда начинаются с пилотных проектов.

**Список использованных источников:**

1. Дэй Дж, Лесли К., Лоусон Э. Секрет успешной реорганизации / Д. Дэй, К. Лесли, Э.и Лоусон // Вестник McKinsey. – № 2 (7). – 2004. – С. 23–35.
2. Обеспечение эффективности в государственном секторе. Рекомендации McKinsey & Company / Центр гуманитарных технологий. Гуманитарные технологии и развитие человека. Экспертно-аналитический портал. – Режим доступа: <http://gtmarket.ru/laboratory/expertize/2006/173> // . – Дата доступа: 01.02.2013.
3. Херб Э., Лесли К., Колин, Прайс К. Командная работа / Э. Херб, К. Лесли, К. Прайс // Вестник McKinsey. – № 1 (6). – 2004. – С. 33–45.

*Флерко С. Л., к. э. н., доцент  
Марченко Е. П., БГЭУ, г. Минск*

## **ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ТОВАРНОГО АССОРТИМЕНТА ОРГАНИЗАЦИЯМИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

Ускорение процессов рыночных преобразований в отечественной экономике, усиление конкуренции и рост дифференциации продукции обуславливают необходимость постоянного приспособления субъектов предпринимательства к требованиям покупателей для поддержания и совершенствования конкурентоспособности предпринимательской деятельности. Такая адаптация касается всех сторон рыночной деятельности предприятия и выражается в разработке ориентированного на целевых потребителей рыночного предложения. Одним из ключевых элементов, составляющих рыночное предложение фирмы и влияющих на эффективность всей предпринимательской деятельности, является товарный ассортимент. Следовательно, процесс адаптации ассортимента к требованиям покупателей является важнейшей составной частью ассортиментной политики. При этом реализация этого процесса возможна только посредством применения эффективных методов анализа и формирования ассортимента, что обуславливает актуальность рассмотрения данной темы.

В современных условиях в Республике Беларусь прослеживается тенденция к укрупнению форматов торговых подразделений, занимающихся реализацией товаров в розничной торговле. Отметим, что развитие крупноформатных сетей предпочтительно, поскольку они дают больший оборот, удобней с точки зрения взаимодействия в цепочке производитель–розничный продавец, а также позволяют реализовывать массу маркетинговых и направленных на продвижение продукции программ.

В связи с этим особую актуальность представляет собой исследование процессов, связанных с эффективным управлением товарным ассортиментом, насчитывающим десятки тысяч артикулов в рамках одной управляющей компании или цепочке производитель – поставщик. С большой долей вероятности можно говорить о том, что отечественные компании на текущий момент не наработали в достаточной мере техно-

логий, позволяющих эффективно управлять большим ассортиментом. А это, в свою очередь, является существенным препятствием в конкурентной борьбе за рынок с западными розничными сетями.

Считается, что в розничной торговле формирование ассортимента является прерогативой самого торгового предприятия. В большинстве случаев, в основу действующих в магазинах ассортиментных перечней положен производственно-технический признак ассортимента товаров, который не позволяет с достаточной полнотой учесть комплектность спроса, взаимную дополняемость товаров, сезонные особенности развития спроса и другие условия.

А ведь ассортиментом товаров необходимо управлять, к тому же ассортимент товаров требует комплексного подхода к управлению.

Одной из оригинальных идей, призванных повысить эффективность управления ассортиментом, является категорийный менеджмент.

В нашей стране категорийный менеджмент принято считать одним из «know-how» или способов управления закупками.

Категорийный менеджмент – это система управления ассортиментом, в основе которой лежит выделение в структуре ассортимента товарных категорий с последующим управлением ими как самостоятельными бизнес-единицами. Главная цель категорийного менеджмента заключается в повышении эффективности взаимодействия между производителем (начальным звеном цепочки) и последующими звеньями, для полного удовлетворения запросов потребителей.

Итак, категорийный менеджмент (управление ассортиментом по товарным категориям) – новый подход к управлению ассортиментом, который предполагает следующее:

- Разделение всего ассортимента на товарные категории не обязательно в соответствии с общепринятыми группами и видами товаров, а опираясь в первую очередь на психологические аспекты совершения покупок.
- Ответственность одного сотрудника торгового предприятия за весь цикл движения категории – от закупки до продажи.
- Рассмотрение каждой категории как мини-предприятия в рамках компании со своим бюджетом, ценообразованием, политикой закупок и т. п.
- Подход к ассортименту магазина как к единой совокупности всех категорий – так, как воспринимает магазин покупатель.

Стоит отметить, что процесс внедрения занимает несколько месяцев, а иногда и год, сопровождается структурными изменениями, кадровыми перестановками и даже полной заменой некоторых товарных линеек и групп.

Можно выделить следующие плюсы от внедрения категорийного менеджмента:

- Уточняется конкурентная стратегия розничного предприятия и планируются мероприятия по управлению ассортиментом, исходя из нее. Стратегия становится не просто красивыми словами, а четким направлением развития, понятным для сотрудников, занятых в управлении ассортиментом.

- Оптимизируется оргструктура компании и улучшается взаимодействие всех отделов, прежде всего коммерческого отдела и отдела розничных продаж. Как следствие оптимизируется работа и вспомогательных отделов.

- Прописываются бизнес-процессы и оформляются документы, регламентирующие управление ассортиментом. В результате компания перестает зависеть только от людей – носителей бизнес-процессов – теперь есть механизм работы и новые сотрудники без труда могут им овладеть.

- Повышается ответственность каждого сотрудника за порученный ему товар и результативность его работы. Когда один сотрудник полностью отвечает за прибыль определенной категории товаров и его мотивация зависит от результатов его работы, он работает эффективнее. Повышается квалификация, так как новые обязанности требуют новых профессиональных знаний и навыков.

- Повышается удовлетворенность покупателей. Поскольку структурирование и работа с категорией осуществляется с учетом психологии и потребностей покупателей, им становится удобнее делать покупки в магазине, повышается процент «импульсных» покупок.

- Повышается прибыльность продаж. Переход на управление ассортиментом по товарным категориям позволяет повысить продажи и прибыль как минимум на 5 % в каждой категории (по опыту управления категориями в США и Европе). Снижается количество неликвидных и малооборачиваемых позиций, оптимизируются товарные запасы.

- Уменьшается противоречие между магазином и поставщиками. Поставщик рассматривается как партнер, совместно с которым осуществляется управление товарами и брендами категории; планируются и проводятся мероприятия по стимулированию продаж, осуществляются планирование и ротация ассортимента, оптимизируются закупки и логистика.

- Исчезают классические противоречия между отделами закупок и продаж, так как человек, ответственный за категорию, объединяет в себе обе задачи, главная цель которого «закупить, чтобы продать».

При внедрении категорийного менеджмента могут возникать некоторые препятствия, а именно:

- нежелание высшего руководства признать необходимость изменений в управлении ассортиментом:

- отсутствие четких стратегических планов развития компании и магазинов;
- сложившаяся привычка не учитывать потребности покупателей при работе с ассортиментом магазина;

- неотлаженная организационная структура компании, нечеткое распределение обязанностей между отделами;

- отсутствие в компании подготовленных специалистов в области управления ассортиментом как на уровне руководства, так и на уровне исполнителей;

- трудности в восприятии поставщиков как союзников, с которыми нужно делиться информацией;

- частые сбои в поставках товара как по вине поставщиков, так и по вине производителей;

- недостаток навыков при работе с новыми информационными технологиями и компьютерными системами;

- сопротивление изменениям среди персонала, особенно в отделе закупок.

Как видим, препятствий достаточно. Но они не просто мешают внедрению категорийного менеджмента, они мешают развитию компании в целом. Нельзя эффективно управлять ассортиментом там, где отсутствует нормально структурированная база данных или нет квалифицированных сотрудников.

Стоит также отметить, что само по себе внедрение категорийного менеджмента не дает преимуществ. Преимущества появляются как следствие проработки стратегии развития компании, структуризации ассортимента, постановки финансовых и организационных задач категорийным менеджерам и четкого взаимодействия всех отделов.

### **Список использованных источников**

1. Сысоева С. В., Бузукова Е. А. Управление ассортиментом в рознице. Категорийный менеджмент. - Спб.: Питер, 2012. - 288 с.
2. Спегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям. - Санкт-Петербург: Питер, 2007. - 411 с.
3. Классификация ролей товарных категорий / Е. В. Попов, С. В. Балакирев // Маркетинг. - 2011. - № 1 (116) с. 49-58
4. Категорийный менеджмент: практические аспекты внедрения/Н. Королева // Гермес. - 2011. - № 7 с. 58-61

***И.П. Фурс, кандидат технических наук, доцент  
Академия управления при Президенте Республики Беларусь  
Е.В. Коляда, УО «БГЭУ», г. Минск (Беларусь)***

## **МОНИТОРИНГ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ПРЕДПОЧТЕНИЙ ПРОДУКТОВ ЗДОРОВОГО ПИТАНИЯ (Г. МИНСК)**

Современное состояние продовольственного рынка Беларуси требует решения ряда проблем. Серьезное вмешательство в традиционно сложившуюся структуру питания человека продиктовано объективными изменениями в образе жизни, наборе продуктов питания и их пищевой ценности.

Направление развития потребительского рынка и трансформация модели питания являются отправной точкой мониторинга потребительских предпочтений. Необходимую качественную информацию можно получить в результате интервьюирования потребителей. Маркетинговые исследования могут определить целесообразность разработки обогащенных, функциональных продуктов, готовность рынка к их появлению и реализации. Соединение научных исследований с маркетинговыми позволяет выявить преимущества данной группы товаров.

Для получения объективной оценки с целью изучения отношения потребителей к производству продуктов здорового (функционального) питания проведены исследования в 2006 г. Респонденты представляли все слои населения. Отбор респондентов в 2011 г. проходил в соответствии со связными квотами по возрасту, социальному статусу, полу. В дальнейшем это позволило получить корректные данные, сегментировать потребителей и учесть их пожелания при совершенствовании и разработке новых видов продуктов здорового питания.

Как показывает анализ проведенного опроса, большинство населения высказывает свое мнение через собственный жизненный уровень, зарплату, цены. Опросные листы включали такие вопросы, как: что, представляют продукты здорового (функционального) питания, какими качественными характеристиками должны обладать хлебобулочные изделия, относящиеся к группе функциональных, предпочтения по ассортименту, частота употребления, информированность рынка, соотношение цена/качество по потребительским откликам, отношение к новинкам и рекомендации потребителей (для 2006 и 2011 гг. вопросы формулировали одинаково).

Наиболее многочисленную группу респондентов представляли служащие – 30,5 %, рабочие – 22,6 %, студенты (учащиеся) – 22,3 %, пенсионеры, безработные, предприниматели, другие – 7 %, 6,2 %, 5,1 %, и 2,7 % соответственно. Среди опрошенных доля женщин составила 79,6 % и мужчин – 20,4 %.