

УДК 339.13

Державська А.В.

аспірант,

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Круш П.В.

кандидат економічних наук,

професор кафедри економіки і підприємництва,

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

АНАЛІЗ ТОВАРНОЇ СТРАТЕГІЇ КОРПОРАТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто питання формування ефективної товарної стратегії корпоративних підприємств. Визначено рівні розробки товарної стратегії підприємств, підходи до оцінювання діяльності підприємства, що дають змогу обґрунтовувати товарні стратегії розвитку. Розглянуто основні завдання товарної політики, класифікацію товарних стратегій, фактори макро-, мезо- та мікрорівнів, що впливають на розробку товарної стратегії корпоративних підприємств. Проаналізовано інструменти розробки товарної стратегії підприємства.

Ключові слова: стратегія, асортиментна політика, товарна політика, товар, корпоративні підприємства.

Вступ. Розробка товарної стратегії нині стає основою управлінського процесу. У сучасній нестабільній фінансовій ситуації підприємство має не тільки реагувати на трансформацію зовнішнього середовища, але й передбачати її зміни, своєчасно вживати заходів. У зв'язку з цим формування товарної стратегії набуває величезної ваги управлінської функції, тому необхідно створити дієві механізми стратегічного планування, що дають змогу підвищити економічну віддачу від використання обмежених ресурсів підприємства. Через погіршення кон'юнктури внутрішніх сировинних ринків знизився експорт. Така ситуація значною мірою вплинула на машинобудівну галузь України. У зв'язку з такими подіями перед підприємствами галузі постала необхідність перегляду сформованих раніше стратегічних позицій. Саме тому вдосконалення стратегічного управління машинобудівних підприємств набуло сьогодні особливого значення.

Аналіз останніх наукових досліджень. Удосконалення стратегічного управління підприємствами протягом останніх десятиріч привертає увагу більшості провідних вчених-економістів з усього світу. Це обумовило появу різних теорій, які продовжують розвиватися відповідно до сучасного рівня знань та потреб суспільства. Теоретичний та практичний зміст формування стратегій підприємств у ринковому середовищі висвітлений у багатьох наукових дослідженнях та публікаціях зарубіжних учених, зокрема в роботах Ф. Альберта, І. Ансоффа, П. Дракера, М. Мескона, М. Портера, А. Стрікланда, А. Томпсона, М. Хедоурі. У вивчення цього питання вагомий внесок зробили українські вчені, такі як Б. Андрушків, О. Кузьмін, З. Шершньова, та російські науковці, зокрема В. Єфремов, М. Круглов. Хоча термін «стратегія» різні автори тлумачать

по-різному, варто зазначити, що доцільність розроблення стратегії зумовлена необхідністю виявлення потенціалу підприємства, встановлення його позицій в ринковому середовищі, визначення цільових орієнтирів розвитку компанії в майбутньому, розроблення комплексного плану досягнення поставлених цілей.

Мета статті полягає в аналізі товарної стратегії корпоративних підприємств.

Викладення основного матеріалу. Товарна стратегія має розглядатися в розрізі товарної політики фірми, оскільки вона визначає управлінську діяльність у сфері прийняття рішень щодо формування товарного асортименту на основі поточних та перспективних цілей підприємства.

Концепція розробки товарної стратегії підприємства машинобудівної галузі ґрунтується на відмові від сформованої в економіці традиції розуміння, що кінцевий ефект функціонування підприємства визначається перш за все раціональною організацією виробничих процесів, зростанням продуктивності праці та ефективністю використання комплексу ресурсів підприємства. В сучасних умовах розвитку підприємство не варто сприймати як закриту систему, завдання якої стабільні та незмінні протягом часу. Концепція має ґрунтуватись на системному та ситуаційному підходах до управління, які передбачають розгляд підприємства як відкритої системи, кінцева ефективність функціонування якої залежить перш за все від оптимального застосування не внутрішніх, а зовнішніх факторів, що визначають вектор розвитку підприємства. Таким чином, цілі розробки товарної стратегії повинні бути тісно пов'язані із завданнями перспективного розвитку підприємства. Отже, проблема розробки товарної стратегії стає об'єктом стратегічного

управління підприємством, може оцінюватися з точки зору вдосконалення механізмів виробництва та реалізації продукції, а також забезпечення її прибутковості на основі ефективності використання виробничого потенціалу підприємства. Таким чином, критерієм забезпечення стійкості розвитку підприємства в перспективі стає постійна відповідність товарного асортименту підприємства його стратегічним цілям. Розробка товарної стратегії є системою, що складається з чотирьох рівнів, таких як розробка товару, формування асортиментної політики, формування товарної політики, формування товарної стратегії (рис. 1).

Основним завданням товарної стратегії має стати дотримання відповідності асортименту стратегічним цілям бізнесу.

Класифікація методів оцінювання під час розроблення товарної стратегії підприємства машинобудівної галузі, основною ознакою якої є виділення факторів та показників, якими вони оперують, дає змогу виявити переваги та недоліки кожної групи методів, сформувані класифікаційні ознаки товарних стратегій з метою обґрунтування пріоритетних для підприємства стратегічних напрямів, оперативним чином враховуючи умови, які змінюються в економіці.

У вітчизняній та зарубіжній літературі представлено досить велику кількість різноманітних підходів до оцінювання діяльності підприємства, що дають змогу обґрунтувати товарні стратегії розвитку. Наявні підходи відрізняються за ступенем деталізації, широтою охоплення та обґрунтованості використання пропонованих факторів і методів їх обліку. Для того щоб визначити їх переваги та недоліки, намітити основний напрям у розробленні моделі оцінювання товарної стратегії, необхідна класифікація найбільш поширених підходів.

Основними ознаками класифікації товарних груп повинні стати співвідношення частки ринку товарів для фірми та її конкурентів, темпи зміни споживчого попиту, величина одержаного фірмою прибутку, обсяги залучених інвестицій, проте ці фактори не є єдиними та вирішальними. Аналіз наукової та спеціальної літератури дає змогу класифікувати базові методи оцінювання під час розроблення товарної стратегії, спираючись на кількість чинників та показників, якими вони оперують, з обґрунтуванням напрямів систематизації критеріїв вибору стратегічних орієнтирів розвитку підприємства в галузі виробництва та реалізації продукції.

Класифікація товарних стратегій поділяється на два варіанти:

1) за цілями та завданнями товарної політики фірми;

2) за стадіями життєвого циклу товару.

Класифікація спрямована перш за все на визначення цілей та завдань розробки товарного асортименту, оскільки саме через його структуру найбільш чітко виявляється специфіка товарної стратегії фірми.

Найбільш поширеними товарними стратегіями, які застосовуються на практиці підприємствами машинобудівної галузі, є стратегії, спрямовані на завоювання більшої частки ринку. До них відносять стратегію лідера, за якої підприємство з вузьким асортиментом володіє більшою часткою ринку за найбільш важливими товарними позиціями та формує переваги за рахунок диверсифікації, а також стратегію збільшення обсягу прибутку на основі високої рентабельності товарних позицій, великої оборотності фінансових ресурсів та зменшення витрат обігу.

Основними недоліками оцінювання практики розробки товарних стратегій вітчизняних підприємств машинобудівної галузі є такі:

– відсутність певного алгоритму розроблення товарної стратегії з огляду на недостатнє теоретичне опрацювання цього питання через відсутність універсальної методики оцінювання підприємства для вироблення товарної стратегії;

– недолік професійного досвіду та кваліфікованих фахівців в галузі застосування наявних методик, що збільшує частку суб'єктивізму під час оцінювання та вибору товарної стратегії;

– недостатньо повний аналіз товарного портфеля, що приводить до розробки товарної стратегії, що має дещо умовний характер;

– відсутність детальної класифікації товарних стратегій, що призводить до неповного обліку всіх напрямів товарної політики;

– відсутність чітких критеріїв оцінювання та вибору товарних стратегій, що не дає змогу врахувати всі характерні аспекти функціонування підприємства під час розроблення товарної стратегії.

Ключове завдання розробки ефективної товарної стратегії підприємства машинобудівної галузі в умовах нестабільної економіки може бути зведене до забезпечення стійкості господарської діяльності та розвитку підприємства відповідно до формування структури зовнішнього економічного середовища. Тому розробку товарної стратегії можна вважати ефективною, якщо її реалізація забезпечує досягнення стійкості господарської діяльності в поточні моменти часу та в перспективі.

Організаційно-економічні процеси в системі господарської діяльності підприємства перебувають в без-

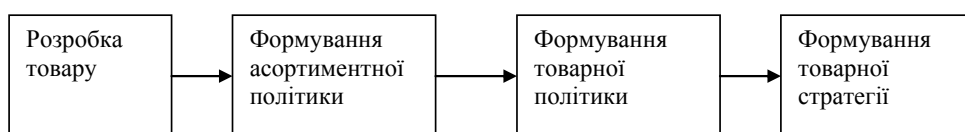


Рис. 1. Ієрархія економічних категорій в системі розробки товарної стратегії підприємства

перервному взаємозв'язку, взаємозалежності та взаємозумовленості, тому кожен з них слід розглядати як причину та як наслідок, які зумовлюють досягнення стійкості. Важливим методологічним моментом в цьому разі є виявлення залежності між факторами та результатами, отриманими під їх впливом.

Вплив зовнішніх факторів на розробку товарної стратегії підприємства машинобудівної галузі в умовах невизначеності економічного середовища набуває найбільшого значення. Фактори зовнішнього середовища поділяються на фактори мегасередовища (світовий простір), макросередовища (країни) та мезосередовища (регіону та галузі).

Фактори мегарівня представлені економічними, політичними, соціальними та іншими складовими світового розвитку. Серед їх характеристик особливе місце посідають норми міжнародного права та українського законодавства з регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств, угоди з тарифів та торгівлі, а також митної політики.

Значимість факторів макросередовища обумовлена необхідністю прогнозування динаміки розвитку економіки країни загалом з метою виявлення динаміки зміни темпів інфляції, валютної політики, індексів фондової активності, рівня ставок банківських кредитів та тенденцій у розвитку інвестиційного ринку тощо. Ці характеристики доцільно вважати досить об'єктивними, які застосовуються задля глибшого аналізу теперішньої економічної ситуації та умов підприємницької діяльності окремих господарюючих суб'єктів.

Фактори мезорівня характеризуються особливостями регіонального управління та рівня регіонального розвитку. Важливими в цьому блоці показників є показники розвитку галузі, в якій функціонує підприємство.

Внутрішні фактори, що впливають на розробку товарної стратегії підприємства машинобудівної галузі, визначаються, перш за все, розвитком економічного потенціалу підприємства. Економічний потенціал обумовлюється обсягами та якістю наявних ресурсів, тобто загальною кількістю персоналу, основними фондами виробничого та невиробничого призначення, оборотними фондами, запасами сировини та матеріалів, інноваційними ресурсами тощо, а також здібностями працівників створювати товари й послуги, їх кваліфікаційним, освітнім, інноваційним та психофізіологічним потенціалом; можливостями управлінських структур оптимально використовувати ресурси підприємства, а саме здійснювати підготовку, професійну адаптацію фахівців, вміти реформувати організаційні структури; здібностями самого підприємства до зміни технології та оновлення виробництва; інформаційною складовою, тобто здатністю здобувати, обробляти та застосовувати необхідну інформацію для вибору ефективного управлінського рішення; фінансовими можливостями, тобто платоспроможністю, інвестиційним потенціалом. Сукупність факторів дає змогу підприємству відображати рівень конкурентоспроможності та економічний рейтинг підприємства, які дають змогу

здійснити комплексне оцінювання стану найважливіших параметрів його діяльності.

Не менш важливими серед факторів економічного потенціалу є соціально-економічні фактори, які сприяють поліпшенню умов праці, житлових умов працівників, підвищенню рівня спортивно-оздоровчої роботи на підприємстві, реалізації культурно-освітніх програм.

Класифікація дає змогу більш детально підійти до обґрунтування інструментарію розроблення товарної стратегії підприємства машинобудівної галузі та виявлення пріоритетних напрямів господарювання.

Методичний підхід до розроблення товарної стратегії підприємства машинобудівної галузі базується на використанні моделі обробки інформації для визначення найбільш ефективної товарної стратегії; модифікованої матриці БКГ, представленій тривимірною матрицею, де векторами, що визначають місце підприємства в системі координат, є рівень розвитку галузі, економічний потенціал підприємства та рівень задоволеності споживачів виробленим товаром; відповідної системи показників оцінювання інтегрального значення шуканих векторів.

Як базовий інструмент розробки товарної стратегії підприємства машинобудівної галузі використовують модифіковану матрицю БКГ, де показниками, що визначають місце підприємства в системі координат, є рівень розвитку галузі, економічний потенціал підприємства та рівень задоволеності споживачів виробленим товаром. Ці показники визначаються відповідним комплексом критеріїв, зазначених у табл. 1.

Оцінка стану та визначення перспективного напрямку розробки товарної стратегії підприємств машинобудівної галузі дають змогу визначити характер та спрямованість прийнятих управлінських рішень з метою забезпечення найбільш ефективного використання можливостей їх сталого розвитку.

Аналіз ринку продукції машинобудівної галузі дає змогу зробити висновок, що нині ситуація на ринку зазнала значних змін, характер яких більшою мірою був визначений фінансовою кризою. Так, зміни торкнулися структури попиту та пропозиції, падіння курсу національної валюти призвело до зниження купівельної спроможності населення. В умовах кризи й економічної невизначеності покупці більш ретельно здійснюють вибір споживаних товарів. Відсутність прямої залежності ціни товарів машинобудівної галузі від курсу долара сприяла перерозподілу попиту із сегменту іноземних товарів у сегмент якісніших вітчизняних товарів.

Висновки. Дослідження ринку товарів машинобудівної галузі та споживчих переваг дало змогу зробити такі висновки.

1) Ринок машинобудівної галузі представлений здебільшого продукцією, яка виробляється в Україні як вітчизняними підприємствами, так і підприємствами з іноземним капіталом.

2) Споживання товарів машинобудівної галузі на душу населення не досягає норм, хоча можна припустити, що за рахунок «тіньового» обігу воно вище

Критерії, що визначають показники розташування підприємства у тривимірній матриці

Показник	Джерело	Визначальні критерії
Рівень розвитку галузі	Ситуація на ринку	Обсяг галузевого ринку, купівельна спроможність населення, аналіз темпів зростання ринку, проведена цінова політика, кон'юнктура ринкової ситуації, забезпеченість виробничими ресурсами, ймовірність економічних ризиків, можливість укладення господарських договорів.
	Державна політика	Економічна політика, система оподаткування, інфляція, соціальна стабільність, політична обстановка.
Економічний потенціал підприємства	Виробник товарів	Величина виробничих ресурсів, технічна оснащеність, трудовий потенціал, фінансова стійкість, рентабельність виробництва, інноваційний потенціал, величина капіталу, маркетинговий потенціал, ділова репутація фірми.
	Підприємства-конкуренти	Рейтингова оцінка, займана частка ринку, місце знаходження фірми.
Ступінь задоволеності споживачів продукцією, що випускається	Аналогічні товари	Якісні характеристики товару, ціна товару, сукупні витрати на одиницю продукції, наявність захищеного товарного знаку та патенту, наявність сервісного обслуговування, етапи життєвого циклу товару, оригінальний дизайн та упаковка.

за розраховану величину. Потужності українських підприємств та їх потенціал дають змогу досягти норм споживання за рахунок вітчизняного виробництва.

3) Найбільш конкурентоспроможну та якісну продукцію виробляють підприємства з іноземним капіталом. Велика кількість продукції, вироблена вітчизняними підприємствами, входить в низьку цінову групу та не відповідають потребам за якісними характеристиками.

4) Ціни товарів машинобудівної галузі збільшилися за рахунок значного зростання роздрібних цін

порівняно з відпускними цінами підприємств та оптових фірм.

5) Вибір споживачів стає більш орієнтованим, їх вимоги до якості підвищуються, проте споживчі переваги не сформовані.

Таким чином, узагальнений аналіз зовнішнього середовища дав змогу упевнитися в наявності досить сприятливих умов для розвитку підприємств машинобудівної галузі та розроблення результативної товарної стратегії.

Список літератури:

1. Березін О., Безпарточний М. Стратегія підприємства: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2010. 224 с.
2. Окландер М., Кірнососова М. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 208 с.
3. Балабанова Л. Маркетинг: підручник. 3-тє вид., переробл. і доп. Київ: КНЕУ, 2011. 543 с.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга: краткий курс / пер. с англ. Москва; Санкт-Петербург; Киев: Вильямс, 2011. 488 с.
5. Руделіус В., Азарян О., Бабенко Н., Берковіць Е. Маркетинг: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / ред.-упоряд.: О. Сидоренко, Л. Макарова. 4-тє вид. Київ: Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні, 2009. 646 с.

АНАЛИЗ ТОВАРНОЙ СТРАТЕГИИ КОРПОРАТИВНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье рассмотрены вопросы формирования эффективной товарной стратегии корпоративных предприятий. Определены уровни разработки товарной стратегии предприятий, подходы к оцениванию деятельности предприятия, позволяющие обосновывать товарные стратегии развития. Рассмотрены основные задания товарной политики, классификация товарных стратегий, факторы макро-, мезо- и микроуровней, влияющие на разработку товарной стратегии корпоративных предприятий. Проанализированы инструменты разработки товарной стратегии предприятия.

Ключевые слова: стратегия, ассортиментная политика, товарная политика, товар, корпоративные предприятия.

ANALYSIS OF COMMODITY STRATEGY OF CORPORATE ENTERPRISES

The article deals with the questions of formation of effective commodity strategy of corporate enterprises. The level of development of the commodity strategy of the enterprises approaches to the estimation of the activity of the enterprise allowing substantiating commodity development strategies is determined. The main objectives of commodity policy, classification of commodity strategies, factors of macro, meso and micro levels influencing the development of the commodity strategy of corporate enterprises, tools for developing the product strategy of the enterprise are considered.

Key words: strategy, assortment policy, commodity policy, corporate enterprises.