

УДК 338.3: 658.5

ТОВАРНО–РИНКОВІ СТРАТЕГІЇ В РАМКАХ ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Сабецька Т.І.*Івано-Франківський інститут менеджменту
Тернопільського національного економічного університету*

Стаття висвітлює основні теоретико-методологічні аспекти вибору товарно-ринкової стратегії промислового підприємства в рамках розробки виробничої програми. Зокрема, подано єдину систему товарно-ринкових стратегій підприємства та запропоновано основні підходи до вибору ним стратегічних орієнтирів власної товарної політики.

Ключові слова. Товарна стратегія, товарна політика, товарно-ринкова стратегія, виробнича програма, формування виробничої програми.

The article covers main theoretical-methodological aspects of a choice of commodity-market strategies of an industrial enterprise within the framework of development of a production programme. In particular, the unified system of commodity-market strategies has been presented and main approaches to a choice of strategic guidelines of own trade policy have been suggested.

Key words: commodity strategy, trade policy, commodity-market strategy, production programme, creation of a production programme.

Актуальність проблеми. В сучасних умовах господарювання формування виробничої програми виробничого підприємства тісно пов'язане з однією із найважливіших складових комплексу маркетингу – товарною політикою, тобто діяльністю управлінського персоналу фірми, спрямованою на планування раціональної номенклатури та асортименту продукції з урахуванням існуючої ринкової кон'юнктури та стратегічних цілей підприємства. І якщо товарна політика за своєю суттю є сукупністю методів, засобів, способів, принципів та прийомів планування оптимальної структури товарного асортименту підприємства, то виробнича програма є, власне, практичним втіленням товарної політики фірми “в життя”.

Зважаючи на загалом негативні тенденції розвитку вітчизняних промислових підприємств, що проявляються в скороченні обсягів виробництва і реалізації продукції та значною мірою зумовлені низьким рівнем адаптації їх до мінливих ринкових умов, формування оптимальної

виробничої програми на основі ефективної і виваженої товарної стратегії є надзвичайно важливою передумовою досягнення виробничим підприємством ринкового успіху.

Аналіз останніх наукових досліджень. Вивченню основних аспектів товарної політики підприємства присвячені наукові праці таких вітчизняних та зарубіжних вчених як І. Ансофф, Л.В. Балабанова, О.А. Бриндіна, Е. Дихтль, С.М. Ілляшенко, І.В. Заблудська, Г.О. Пересадько, В.Я. Кардаш, Ф. Котлер, Є.В. Крикавський, Д.Р. Лемман, А.І. Леонов, А.О. Старостіна, Х. Хершген, Н.І. Чухрай, Р. Патора та інші [1-15]. Проте опрацювання та аналіз наукових джерел із досліджуваної проблематики дає змогу стверджувати, що на даний момент не існує єдиного визначення товарної політики і загальноприйнятої класифікаційної системи товарних стратегій, також не достатньо розробленим є методико-методичне забезпечення процесу обґрунтування і вибору підприємством товарної політики. У свою чергу недосконалість теоретико-методологічного забезпечення та непристосованість до вітчизняних умов господарювання більшості запозичених із зарубіжного досвіду підходів до розробки товарних стратегій обмежують можливості їх практичного застосування на промислових підприємствах нашої держави. А тому необхідними є подальші теоретичні узагальнення і наукові розробки у сфері удосконалення механізму формування товарної політики та вибору товарної стратегії вітчизняними підприємствами виробничої сфери.

Мета роботи. Оскільки ефективна товарна політика підприємства є важливою передумовою отримання ним довгострокових конкурентних переваг, метою даної роботи є дослідження та подальший розвиток системи товарно-ринкових стратегій, а також розробка теоретико-методичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму вибору підприємством товарно-ринкової стратегії в рамках формування ним виробничої програми.

Викладення основного матеріалу дослідження. Як показує практика, на сучасному етапі розвитку вітчизняних промислових підприємств можна спостерігати відсутність комплексного, системного підходу до вибору товарної стратегії та ефективного формування виробничої програми. Протягом доволі тривалого відрізка часу, коли українська економіка розвивалася за командно-адміністративним принципом, домінантним

підходом до розробки товарної політики підприємства був “виробничий”, в основі якого лежала орієнтація насамперед на його виробничо-ресурсний потенціал та сформовані традиції виробництва. У свою чергу поступова переорієнтація на ринкові засади потребувала докорінної зміни стилю та механізму управління товарною політикою підприємства. В нових умовах господарювання в основі розробки товарної політики лежить “ринковий” підхід, що ґрунтується на врахуванні вимог і потреб споживачів, прагненні отримати довгострокові конкурентні переваги та своєчасному пристосуванні до змінних умов зовнішнього оточення. Проте, як свідчить досвід економічної діяльності в Україні протягом перехідного періоду, далеко не кожному вітчизняному підприємству вдалося легко й безболісно пройти адаптацію до нових ринкових реалій, залишаючись при цьому успішним. Більшість із них, які не зазнали економічного краху, але й не досягли високих результатів, продовжують балансувати між традиційними, усталеними, напрацьованими роками, проте в значній мірі застарілими схемами та сучасною орієнтованою на ринок філософією господарювання.

За таких умов необхідним є принципово новий, адаптований до вітчизняних реалій підхід до ведення економічної діяльності і, зокрема, до вибору товарної стратегії підприємства в процесі виробничого планування, який, по-перше, був би чітким і зрозумілим для вітчизняних менеджерів та враховував кращі здобутки минулих років у сфері управління підприємством і, по-друге, містив у своїй основі сучасний ринковий підхід до ведення бізнесу.

Як було зазначено вище, в основі формування виробничої програми підприємства лежить той чи інший обраний менеджерами підприємства напрям товарної політики. Проте для того, щоб даний напрям товарної політики і, як наслідок, розроблена та виконана виробнича програма виявилися ефективними та принесли бажані результати, вибору стратегічних орієнтирів підприємства повинно передувати маркетингове дослідження його ринкових перспектив.

На наш погляд, дане маркетингове дослідження повинно проводитися в таких двох основних напрямках:

1. Дослідження ринку, яке має на меті аналіз динаміки та прогнозування місткості ринкового сегменту підприємства, оцінку потенційних

можливостей підприємства щодо виходу на нові ринки збуту, виявлення існуючих ринкових бар'єрів і пошук можливостей їх подолання, постійний моніторинг ринкової кон'юнктури та оцінювання рівня сприятливості зовнішнього оточення.

2. Дослідження товару, що полягає в оцінці ступеня його новизни, рівня якості і конкурентоспроможності, аналізі відповідності технічних, економічних, експлуатаційних та інших характеристик товару вимогам державних і міжнародних стандартів; аналізі життєвого циклу продукції, необхідності її адаптації до вимог та побажань споживачів; вивченні реакції покупців і конкурентів на зміну ціни товару, умов продажу, рівень сервісу тощо.

У свою чергу дослідження товару передбачає такі три аспекти аналізу:

- з точки зору виробника: оцінка ресурсних можливостей підприємства щодо виготовлення даного товару в різних модифікаціях і достатній кількості;

- з точки зору споживача: дослідження відповідності споживчих властивостей товару потребам та запитам існуючих і потенційних покупців;

- з точки зору конкурентів: здійснення порівняльного аналізу товару до сліджуваного підприємства і аналогів, що виготовляються конкурентами.

Аналіз товару дає змогу підприємству сформувати ефективний товарний асортимент відповідно до вимог і потреб споживачів, підвищити рівень конкурентоспроможності своєї продукції, визначити напрямки зростання престижу торгової марки, передбачити дієві способи патентного захисту власних товарів, а також розробити комплекс заходів щодо модернізації продукції та впровадження товарних інновацій. А ретельно здійснене підприємством дослідження ринкового середовища запобігає виникненню фінансових, виробничих, комерційних та інших ризиків, пов'язаних із неправильно сформованим товарним портфелем підприємства.

При плануванні виробничої програми менеджери підприємства, орієнтуючись на результати проведеного дослідження, можуть обрати одну із багатьох можливих, запропонованих вітчизняними та зарубіжними науковцями асортиментних стратегій, які орієнтовані або на ринок, або ж на товар.

Зокрема, німецькі вчені Дихтль Е. та Хершген Х. пропонують наступні альтернативні рішення щодо формування продуктового на-

бору виробничої програми підприємства, серед яких інновація, тобто введення у виробничу програму тих товарів, які підприємством раніше не виготовлялися; зняття з виробництва окремих видів продукції; а також модифікація продукції, яка може відбуватися двома способами: а) шляхом диференціації (поява поряд зі “старим” товаром нового з дещо іншими властивостями для виходу на інші ринкові сегменти) та б) варіації (поява замість “старого” товару нового, більш вдосконаленого, який в більшій мірі відповідає потребам споживачів) [2, с. 58].

Російський вчений Уткін Е. А. пропонує варіанти асортиментної політики підприємства, в основі яких також лежить орієнтація на товар [13, с. 116-117]:

- розширення асортименту, тобто включення у виробничу програму додаткових видів чи груп продукції, які можуть бути малопов’язаними або ж зовсім не пов’язаними із основною продукцією підприємства;

- поглиблення асортименту (диференціація), під яким слід розуміти виробництво певних видів товарів у різноманітних модифікаціях, що дозволяє підприємству розширити можливості збуту та закріпити власні ринкові позиції за рахунок задоволення унікальних, особливих потреб та побажань споживачів;

- обмеження асортименту – це відмова від диференціації та розширення асортименту продукції у зв’язку зі стабілізацією чи скороченням ринкового попиту, або через обмежені можливості виробничого потенціалу підприємства;

- упорядкування асортименту, тобто концентрація зусиль на виготовленні частини існуючого асортименту, що зумовлено особливостями складування чи реалізації продукції, зниженням рівня рентабельності окремих асортиментних позицій або ж коливанням попиту та спадом ринкової кон’юнктури.

Враховуючи ринковий аспект діяльності підприємства, відомий економіст І. Ансофф ще в 50-х рр. XX ст. запропонував чотири можливі стратегії розвитку підприємства: стратегія збільшення ринкової частки (старі ринки, старі товари), стратегія розвитку продукту (старі ринки, нові товари), стратегія розробки нових ринків (нові ринки, старі товари) та стратегія диверсифікації (нові ринки, нові товари) [12, с. 57-59], які вважаються класичними.

Акцентуючи свою увагу на дослідженні джерел зародження товарних інновацій, відомий вчений-маркетолог Ф. Котлер виділяє наступні підходи до створення нових товарів [7, с. 59]:

– вертикальний підхід, що передбачає пропозицію різноманітних модифікацій, різновидів базового товару без зміни його сутності та ґрунтується на збереженні фіксованого ринку. В рамках вертикального маркетингового підходу Ф. Котлер пропонує наступні категорії інновацій: новинки, що ґрунтуються розширенні або скороченні будь-якої базової властивості товару; новинки, які ґрунтуються на зміні розміру; новинки, які ґрунтуються на упаковці; новинки, які ґрунтуються на дизайні; новинки, які ґрунтуються на внесенні доповнень; новинки, які ґрунтуються на зниженні зусиль та ризиків потенційного покупця, пов'язаних із покупкою та використанням товару.

– латеральний підхід, який являє собою принципово новий спосіб створення інновацій шляхом пошуку нових можливостей чи ситуацій використання товару та виходу за межі традиційних для базових товарів ринків.

Узагальнюючи та підсумовуючи погляди різних авторів на дане питання, ми дійшли висновку, що як товарні стратегії, орієнтовані на ринок, так і стратегії, орієнтовані на товар, насправді тісно пов'язані між собою. А тому в рамках формування виробничої програми підприємства вважаємо за доцільне розглядати їх як єдину систему товарно-ринкових стратегій (рис. 1). Проте слід зауважити, що оскільки асортиментні стратегії, на які орієнтуються управлінці в процесі виробничого планування, можуть бути спрямовані або на товар, який виготовлятиме фірма, або ж на ринок, який вона буде освоювати, варто було б окремо виділяти товарно-ринкові стратегії за вектором “підприємство-ринок” і товарно-ринкові стратегії за вектором “підприємство-товар”.

Як видно з рис. 1, виробничу програму підприємства можуть формувати як так звані “старі” товари, тобто ті, які вже виготовлялися ним в минулому, так і “нові” товари, які підприємство досі не виробляло. На наш погляд, товарна політика у групі “старих” товарів може проводитися в таких напрямках:

– класичному, коли асортиментний набір залишається сталим, без жодних модифікацій за винятком хіба що змін питомих часток різних видів виробів у межах існуючого асортименту;

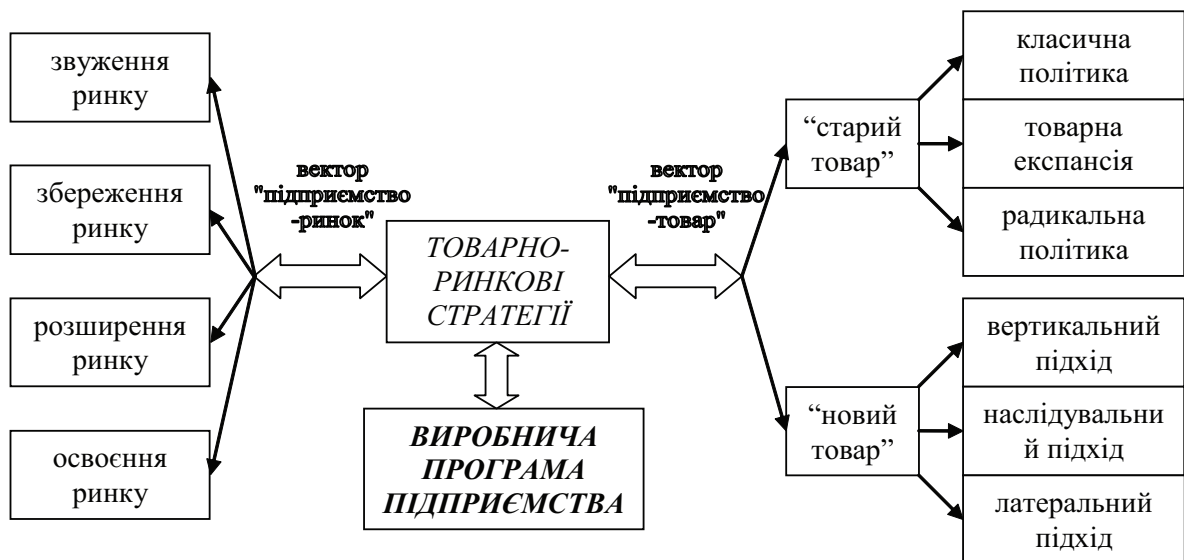


Рис. 1. Товарно-ринкові стратегії за векторами “підприємство-ринок” і “підприємство-товар” у рамках формування виробничої програми.

Джерело: власна розробка автора.

– ліберальному (товарна експансія) – асортимент залишається сталим, проте здійснюється модифікація (модернізація) продукції шляхом суттєвого покращення її якості та споживчих властивостей з метою охоплення значно ширшого кола споживачів;

– радикальному – відбувається виведення із асортиментного набору тих товарів, виробництво яких для підприємства стає економічно не вигідним.

Що ж до “нових” товарів, то тут можливі три варіанти товарної політики:

а) виготовлення продукції нової для підприємства (яка ним досі не виготовлялася), проте традиційної для ринку (наслідувальний підхід);

б) виробництво інноваційної, принципово нової продукції ринкової новизни, яка не має аналогів за “Котлерівським” вертикальним підходом;

в) виробництво інноваційної, принципово нової продукції ринкової новизни на основі запропонованого Ф. Котлером латерального підходу;

По вектору “підприємство-ринок” вважаємо за доцільне виділити наступні товарно-ринкові стратегії:

1. Стратегія звуження ринку, яка застосовується тоді, коли за певних умов діяльність підприємства на тому чи іншому ринковому сегменті по всьому асортименту або окремих асортиментних позиціях стає економічно не вигідною, а тому доцільнішим буде її поступове припинення.

2. Стратегія збереження ринку, яка актуальна в тому випадку, коли

діяльність фірми на ринку є найбільш оптимальною і забезпечує максимізацію її прибутку, а тому природнім буде прагнення менеджерів підприємства докласти всіх зусиль для подальшого збереження існуючої ситуації.

3. Стратегія розширення ринку, яка полягає в зростанні ринкової частки підприємства та масштабів його економічної діяльності шляхом:

а) збільшення обсягів збуту на уже освоєних підприємством ринках за рахунок усунення існуючих недоліків та використання всіх потенційних можливостей і резервів, пов'язаних з виробництвом, управлінням, маркетингом та збутом підприємства без суттєвих змін його асортиментного портфеля;

б) поширення діяльності підприємства на нові, досі не освоєні ним ринки збуту із традиційним асортиментом (політика ринкової експансії);

в) розширення ринку збуту за рахунок захоплення збутового сегменту слабшого конкурента внаслідок горизонтальної інтеграції (злиття із фірмою-конкурентом) або ж повного витіснення його з ринку.

4. Стратегія освоєння ринку, що притаманна підприємствам, які прагнуть вийти на нові ринки збуту, виготовляючи для цього принципово нову, зовсім не пов'язану із основним профілем власної діяльності продукцію.

Обираючи ту чи іншу товарно-ринкову стратегію при формуванні виробничої програми, підприємство насамперед орієнтується на власний виробничий потенціал і особливості розвитку ринкової кон'юнктури. В цьому аспекті можна запропонувати наступні підходи до вибору стратегічних орієнтирів у товарній політиці підприємства:

– “пасивна повторюваність”, коли підприємство майже не змінює товарний асортимент власної виробничої програми протягом тривалого періоду часу, виготовляючи ту ж саму продукцію і орієнтуючись на тих же споживачів;

– “економія на вартості”, тобто пошук шляхів зниження витрат на виробництво продукції, що дозволяє отримати додаткові конкурентні переваги;

– “товарна диференціація” – прагнення досягти приросту прибутковості виробничої діяльності підприємства за рахунок внесення у продукцію нових, бажаних для споживача властивостей чи характеристик з метою виділення її серед сукупності присутніх на ринку аналогічних товарів;

– “курс на фокусування” – орієнтація підприємства на задоволення потреб окремої групи споживачів (окремого ринкового сегмента).

Якщо виробничий потенціал підприємства невисокий (застаріла техніко-технологічна база, низькоякісні матеріально-сировинні ресурси, невисокий рівень кваліфікації трудових ресурсів, брак фінансових засобів, не впроваджуються інноваційні проекти), його стратегічним орієнтиром швидше за все буде “пасивна повторюваність” або “економія на вартості”, а результатом виробничої діяльності – низькоякісна недорога продукція, орієнтована на споживачів із низьким рівнем доходів. Якщо ж навпаки потенціал підприємства високий (наявне високотехнологічне обладнання, яке постійно оновлюється, використовується високоякісні матеріали та комплектуючі, високий рівень кваліфікації працівників, здійснюється інноваційна діяльність), воно отримує всі передумови для досягнення успіху на ринку дорогих високоякісних або ж нових унікальних товарів на основі обрання “курсу на фокусування” чи “товарної диференціації”.

Висновки. Звичайно, асортимент продукції, який пропонує підприємство, не є сталим і постійно зазнає змін під впливом основних тенденцій розвитку науково-технічного прогресу, динаміки попиту на ринках окремих товарів та особливостей поведінки основних конкурентів, вимагаючи при цьому відповідної корекції виробничо-технічних можливостей підприємства. У зв’язку з цим основною вимогою до вибору товарно-ринкової політики підприємства є її максимальна адаптація до ринкових вимог, що в свою чергу потребує проведення маркетингового дослідження ринкового потенціалу підприємства і постійного моніторингу зовнішнього середовища.

Слід зазначити, що на багатoproфільних підприємствах, які виготовляють диференційовану продукцію і працюють на різних ринкових сегментах, потенційні можливості розвитку та життєвий цикл кожної асортиментної групи значно відрізняються між собою. А тому на практиці жодну із вищеописаних товарно-ринкових стратегій не варто застосовувати як виключно єдину для даного підприємства. Як правило, при розробці виробничої програми підприємства доцільним є комплексне поєднання кількох, а в окремих випадках і всіх напрямків товарно-ринкової політики та вибір найбільш оптимальної стратегії розвитку окремо для кожної асортиментної групи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Балабанова Л. В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств : Навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. А. Бриндіна. – К. : ВД “Професіонал”, 2006. – 336 с.
2. Дихтль Е. Практический маркетинг : учеб. пособ. / Е. Дихтль, Х. Хёршген; пер. с нем. А.М. Макарова; под ред. И.С. Минко. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 255 с.
3. Заблодська І.В. Товарна політика підприємства: механізм формування : Моногр. / І.В. Заблодська. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2006. – 240 с.
4. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика промислового підприємства: управління стратегіями диверсифікації : монографія / С. М. Ілляшенко, Г. О Пересядько. — Суми : Університетська книга, 2009. — 328 с.
5. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика [підручник] / В. Я. Кардаш. – К. : КНЕУ, 2001. – 240 с.
6. Ковальчук С.О. Оцінка відповідності маркетингової товарної стратегії умовам ринку // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – Т. 3, №5. – С. 77–80.
7. Котлер Ф. Новые маркетинговые технологии: Методы создания гениальных идей / Ф. Котлер, Ф. Триас де Без, Т.В. Винограева, Л.П. Царук (пер. с англ.); ТРТЭОР (ред. пер.). – СПб: Издат. ДОМ “Нева”, 2004. – 190 с.
8. Крамарчук С.А. Товарна політика в системі стратегічних цілей підприємства // Економіка: проблеми теорії та практики. – Д., 2002. – Вип. 129. – С. 79–83.
9. Кубишина Н.С. Основні напрямки розробки товарної стратегії підприємств // Економіка: проблеми теорії та практики. – Д., 2004. – Вип. 188. – С. 351–356.
10. Лемман Д. Р. Управление продуктом : [учеб. пособие для студ. вузов, обучающихся по спец. “Маркетинг”] / Д.Р. Лемман, Р.С. Винор; В.Н. Єгоров; (пер. с англ.) – [4-е изд.] – М. : ЮНИТИ, 2008. – XXI. – 698 с.
11. Леонов А. И. Управление ассортиментной политикой предприятия : Монография / А.И. Леонов. – М. : Глобус, 2004. – 270 с.
12. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: Учебник / Под ред. проф. В.А. Алексунина. – М.: Издательско-книготорговый центр “Маркетинг”, 2001. – 516 с.
13. Маркетинг / Под. ред. проф. Уткина Э.А. – М.: Ассоциация авторов и издателей “ТАНДЕМ”, Издательство ЭКМОС, 1998. – 320 с.
14. Старостіна А.О. Маркетинг : підручник / А.О. Старостіна, Н.П. Гончарова, Є.В. Крикавський, В.Я. Заруба, О.Л. Каніщенко; А.О. Старостіна (ред.). — К. : Знання, 2009. — 1071 с.
15. Чухрай Н.І. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві : підруч. / Н.І. Чухрай, Р. Патора. – К. : КОНДОР, 2006. – 398 с.