

ЕКОНОМІКА, ОРГАНІЗАЦІЯ

УДК 658.012.32

В.А. Муштай

ФОРМУВАННЯ, АНАЛІЗ ТА ВИБІР СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено теоретико-методичні аспекти формування, аналізу та вибору оптимальних стратегічних напрямів організації маркетингової товарної політики підприємств.

Постановка проблеми. Динамічний стан ринку товарів і послуг – визначальна критеріальна ознака сталості економічного розвитку суспільства. Пріоритетність саме цієї інфраструктурної складової підтверджується як досвідом промислово-розвинених країн, так і першими результатами трансформації економіки України. Органічний зв'язок показників стану ринку товарів і послуг із результатами виробничої діяльності підприємств зумовлює безсумнівну практичну значимість та об'єктивну необхідність постійного наукового пошуку удосконалення товарної політики виробників матеріальних благ – створювачів уречевленого фундаменту загального добробуту суспільства.

Активне використання вітчизняними підприємствами стратегії маркетингу в управлінні асортиментом продукції та формуванні загальних галузевих товарних систем, може значно посилити їхні ринкові позиції. Однак існує необхідність вдосконалення й адаптації методів маркетингового управління товарною політикою та розробки рекомендацій з їх практичного застосування, що й зумовлює актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню формування, аналізу та вибору оптимальних стратегічних напрямів організації маркетингової товарної політики підприємств присвячені численні наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів. Вагомий науковий внесок у вирішення проблем з управління товарним асортиментом зробили Л. Балабанова, Б. Буркінський, В. Герасимчук, М. Герасимчук, М. Долішній, М. Єрмошенко, О. Запунний, О. Кузьмін, С. Ілляшенко Є. Крикавський, П. Перерва, Й. Петрович, Я. Плоткін, А. Старостіна, Ф. Хміль, Е. Голубков, Г. Азгальдов, Г. Багієв, Б. Берман, А. Глічев, П. Зав'ялов, Б. Карлофф, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Е. Райхман та ін. Незважаючи на значні досягнення в теорії й практиці з питання стратегічного управління товарною політикою, є низка проблем, які залишаються предметом дискусій і обговорень вчених-економістів.

Метою статті є дослідження теоретико-методичних аспектів формування, аналізу та вибору оптимальних стратегічних напрямів організації маркетингової товарної політики підприємств.

Виклад основного матеріалу. Товарна політика передбачає певний курс дій товаровиробника або наявність у нього наперед обдуманих принципів поведінки. Вона покликана забезпечити прийняття рішень щодо формування асортименту й управління ним; підтримання конкурентоспроможності товару на певному рівні; знаходження для товарів оптимальних товарних ніш (сегментів); розробка та реалізація стратегії упакування, маркування, обслуговування товарів.

Розробка й здійснення товарної політики вимагають дотримання наступних умов: чіткої уяви про мету виробництва й збуту на перспективу; наявності стратегії виробничо-збутової діяльності підприємства; знання ринку й характеру його вимог; чіткої уяви про свої можливості й ресурси (дослідницькі, науково-технічні, виробничі, збутові) нині та на майбутнє.

Важливу роль у товарній політиці відіграє управління асортиментом, головною метою якого є його оптимізація. У процесі оптимізації здійснюється вплив на основні характеристики асортименту: широта, насиченість, глибина та гармонійність.

Формування асортименту може здійснюватися шляхом:

- створення параметричного ряду (product line) – горизонтальна стратегія;
- диференціації товару, коли кожен новий варіант призначається для конкретного ринкового сегменту – концентрична стратегія;
- диверсифікації виробництва та розробки товарної номенклатури (product mix) – конгломератна стратегія.

Оптимальна номенклатура є індивідуальною для кожного окремого підприємства і залежить від ринків збуту, попиту, виробничих, фінансових та інших ресурсів. Здебільшого вона складається з виробів, що мають попит і успішно реалізуються на ринку; виробів, які потребують модифікування відповідно до вимог споживачів або для запровадження на новий ринок; товарів, які потрібно вилучити з виробництва через невідповідність вимогам покупців; нових товарів, виробництво яких визнано перспективним.

Зміна товарної номенклатури планується як частина маркетингової програми. Рішення відносно модифікації товару базуються на відповідних розрахунках, що порівнюють витрати й прибутки від оновлення продукції. Зрозуміло, що кінцевою метою таких змін має бути збільшення прибутків фірми. Окрім цього, треба брати до уваги фактор новизни технології виготовлення товару. Зміна технології може привести до значного збільшення витрат, що позбавить підприємство будь-якої вигоди. Затримка вилучення з виробництва застарілої продукції також небажана з таких міркувань: багато застарілих товарів накопичується в каналах збуту, збільшуються витрати на рекламу, марно витрачається час керівників та фахівців, стримується ініціатива щодо розробки нових товарів, знижується престиж підприємства оскільки складається враження про його технологічну відсталість [3, 6].

Однак виробництво навіть нової продукції не завжди забезпечує успіх, зокрема тоді, коли не враховано специфічних вимог ринку або нових науково-технічних досягнень треба пам'ятати також, що випуск нової продукції може помітно зменшити продаж інших вигідних для фірми товарів. Отже, необхідно вибирати такий асортимент товарів і так регулювати товарну політику, щоб це сприяло збільшенню продажу та прибутків фірми.

Необхідно постійно стежити за товарною номенклатурою підприємства, постійно її оновлювати. Згідно з правилом Парето – 80% загального обсягу продажу припадає на 20% продукції. Тому слід постійно ревізувати номенклатуру продукції підприємства, вилучати з виробництва вироби, що не мають попиту. Стратегічні підходи Бостонської консалтингової групи були розвинуті в дослідженнях компаній «Шелл Кеміклз» та «Дженерал Електрик».

Практичне значення для фірм, які застосовують системний підхід у здійсненні товарної політики, мають також дослідження відомого американського економіста Майкла Портера. Розроблені ним моделі стратегічного планування базуються на двох концепціях: вибір цільового ринку (у межах всієї галузі або окремих сегментів) і створення стратегічних переваг (унікальність або ціна) товару. У визначенні місця товару на ринку модель Портера орієнтується на такі базові стратегії: переваги у витратах; диференціація; концентрація. Стратегія переваг у витратах базується на можливостях широкого ринку та масового виробництва товару. Стратегія диференціації пов'язується також із широким ринком, але з виокремленням товару завдяки його досконалому дизайну, високим технічним характеристикам, доступності. Натомість стратегія концентрації позиціює товар через специфічний сегмент ринку завдяки низьким цінам або унікальності [1].

Отже, визначення місця товару на ринку серед аналогічних (позиціонування товару) передбачає оцінювання потенційних можливостей його комерційного успіху. Останній

залежить від своєчасної появи товару на ринку саме там і в такій кількості, яка дає змогу максимально задовольнити потреби споживачів.

Нині у світовій економіці переважає тенденція диверсифікації, тобто розширення товарної номенклатури, створення нової продукції для нових ринків. Диверсифікація дає переваги в конкурентній боротьбі, оскільки збільшує можливості маневрування за умов змінної кон'юнктури, забезпечує стійку частку ринку, знижує ризик запровадження інноваційних продуктів, збільшує ефективність використання результатів науково-дослідних робіт, дає змогу підприємству опановувати інші галузі. Розрізняють три види стратегій диверсифікації товарної політики [5].

Стратегія концентричної (горизонтальної) диверсифікації. Підприємство додає до товарів усталеної номенклатури нову продукцію, яка виробляється із використанням тих самих технологій або потребує аналогічних маркетингових програм.

Стратегія вертикальної диверсифікації базується на тому, що діюча виробнича програма доповнюється продукцією попереднього та наступного ступенів.

Латеральна (повздовжена) диверсифікація здійснюється тоді, коли підприємство приймає рішення ввійти в галузі, які не збігаються з його головною діяльністю, а тому немає жодного взаємозв'язку між традиційною та новою продукцією. Така диверсифікація є надто ризикованою, і таку спробу можуть дозволити собі лише фірми зі значним науково-технічним, технологічним та фінансовим потенціалом. Підсумовуючи, можна сказати, що диверсифікацію спрямовано на досягнення максимального прибутку від наявних товарів та ринків, розширення збуту, залучення нових категорій покупців.

У найбільш узагальненому вигляді маркетингові стратегії диверсифікації можна відобразити у вигляді матриці відомого американського економіста Х. Ансофа, яку він оприлюднив у Гарвардському університеті в 1957 році (табл. 1) [4].

Таблиця 1

Маркетингові стратегії диверсифікації

Ринки товарів	Існуючі товари	Нові товари
Існуючі	Стабілізація позицій	Розвиток товару
Нові	Розвиток ринку	Повна диверсифікація

Матриця засвідчує, що, беручи загалом, підприємство може мати чотири стратегії:

1. Спробувати одержати максимально можливий зиск від товарів, що виробляються, та ринків, що контролюються.

2. Розширити географію ринків для майбутніх дій.

3. Збагатити асортимент товарів.

4. Здійснити повну диверсифікацію – нові товари на нових ринках.

Слід зазначити, що питання аналізу господарського портфеля напрямів діяльності фірми, вибір її стратегії щодо продукту або ринку є одними із головних складових стратегічного маркетингу, розробка теоретичних засад якого перебуває в стадії становлення та розвитку.

Наше дослідження спрямовано на з'ясування особливостей управління товарною політикою ПАТ «НВАТ ВНДІКомпресормаш» та визначення оптимальних стратегічних напрямів з управління маркетинговою товарною політикою підприємства.

АТ «НВАТ ВНДІКомпресормаш» є комплексною науково-виробничою організацією, яка має у своєму складі науково-дослідну і випробувальну базу, конструкторські й технологічні підрозділи, дослідно-експериментальне виробництво. АТ є головною організацією Держстандарту України з функціями технічного комітету по компресорному машинобудуванню, а також органом сертифікації продукції. АТ займається розробкою та виробництвом компресорного обладнання та кульової арматури для багатьох галузей.

У результаті дослідження з'ясовано, що ПАТ «ВНДІКомпресормаш» розглядає можливість виготовлення інноваційної продукції, одного із відцентрових насосів («АВЗ-63Д», «АВЗ-90», «АВЗ-125Д»).

Аналіз показників споживацької привабливості дозволив встановити, що два варіанти із запропонованих на розгляд підприємством ПАТ «ВНДІКомпресормаш» мають відмінну споживацьку привабливість, такими є агрегати типу «АВЗ-90» та «АВЗ-125Д». Агрегат типу «АВЗ-63Д» належить до області з нормальною споживацькою привабливістю, отже значно поступається за характеристиками іншим інноваційним варіантам.

Для більшої наочності порівняння вигід, отриманих споживачів від придбання того чи іншого продукту нижче представлено циклограму (рис. 1).

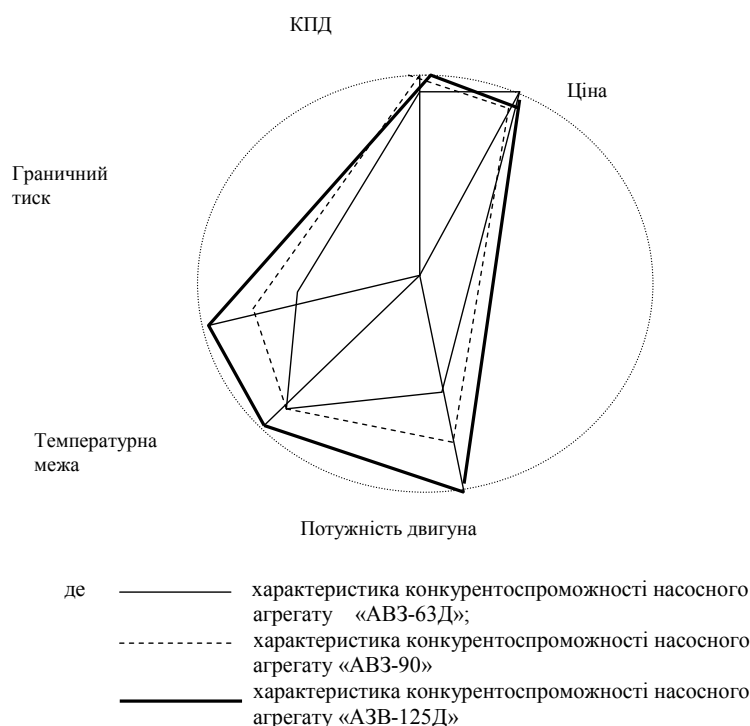


Рис. 1. Циклограма порівняльних вигід, отриманих споживачем при використанні інноваційної продукції

Слід зазначити, що коефіцієнт споживацької привабливості за впровадження агрегату типу «АВЗ-125Д» є найбільш привабливим не тільки для виробника (адже він несе у собі найвищу прибутковість за найнижчим рівнем ризику), так і є найбільш привабливим для замовників, адже має найкращі характеристики, хоча має дещо вищу ціну, ніж аналогові агрегати (однак ціна встановлена все одно нижчою за середньо ринкову). Таким чином, агрегат «АВЗ-125Д» є взаємовигідним з обох сторін – для виробника та замовника.

Характеристики двоступінчастого вакуумного агрегату золотникового типу підприємства та аналогів-конкурентів, наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

Характеристика товарів конкурентів

Характеристика продукту	АВЗ 125-Д ВНДІ Компресормаш	АВЗ 63-Д СМНВО ім. «Фрунзе»	АВЗ 125-Д (АТ «Лів- гідромаш»	АВЗ 90 (АТ «Урал- гідромаш»)
Ціна насосного агрегату, тис. грн.	425,1	430,5	446,7	424,4
Потужність двигуна, кВт	15	7,5	11	12
Температурна межа, С	35	30	25	35
Граничний тиск, кПа (мм. рт. ст)	125	63	90	75
КПД агрегату	83,2	80	83,2	85

За результатами розрахунків отримуємо, що найвище значення споживацької привабливості має насосний агрегат ПАТ «ВНДІКомпресормаш», що дозволяє зробити висновок про доцільність виводу даного продукту на ринок.

З метою оцінки доцільності впровадження нового насосного агрегату маркетинговою службою підприємства проведено оцінку відповідності нового товару різним групам контактних аудиторій. Перелік характеристик, за якими проводилась оцінка, визначено експертним методом. У якості експертів були відібрані представники споживачів, постачальників, органів місцевої влади, банку, посередників. Шляхом їх опитування було відібрано основні оціночні характеристики. Із застосуванням методу попарних порівнянь була визначена вагомість кожного з економічних контрагентів, вага відповідно склала: інтереси товаровиробника – 0,25; інтереси постачальників сировини – 0,3; інтереси органів влади – 0,15; інтереси банку – 0,2; інтереси посередників – 0,1.

Розраховано оцінки відповідності нового товару інтересам кожного із суб'єктів ринку.

$$O = \sum_{i=1}^n \Pi_i * B_i \quad (1)$$

де Π_i – бальна оцінка i -ї характеристики; B_i – вагомість.

Оцінки відповідності нового товару інтересів суб'єктів ринку:

для товаровиробника:

$$O_m = 4 * 0,3 + 3 * 0,3 + 3 * 0,25 + 3 * 0,1 + 4 * 0,05 = 3,35;$$

- для постачальника:

$$O_n = 3 * 0,4 + 4 * 0,45 + 3 * 0,15 = 3,45;$$

- для органів місцевої влади:

$$O_g = 3 * 0,5 + 2 * 0,3 + 3 * 0,2 = 2,7;$$

- для банку:

$$O_b = 3 * 0,55 + 3 * 0,15 + 4 * 0,3 = 3,3;$$

- для посередників:

$$O_{nc} = 3 * 0,4 + 3 * 0,2 + 3 * 0,4 = 3$$

Розраховано інтегральну оцінку відповідності нового товару інтересам усіх розглянутих суб'єктів ринку.

$$I = 3,35 * 0,25 + 3,45 * 0,3 + 2,7 * 0,15 + 3,3 * 0,2 + 3 * 0,1 = 3,238.$$

Для прийняття рішень щодо доцільності виведення нового товару на ринок використовувалася інформація з таблиці 3 [5].

Таблиця 3

Оцінка шансів нового товару на ринковий успіх

Оцінка	Відповідності інтересам суб'єктів ринку	Рівень очікуваних сукупних витрат	Рівень очікуваних сукупних доходів	Розв'язання
$3,0 < I \leq 4$	Повна	Низька	Високі	Усі шанси на успіх
$2,5 \leq I \leq 3,0$	Достатньо повна	Помірні	Помірні	Шанси на успіх є, але потрібно аналізувати більш прискіпливо
$2,0 \leq I \leq 2,5$	Часткова	Високі	Низькі	Шанси на успіх проблематичні. Виконати уточнювальний аналіз

Отже, визначена інтегральна оцінка дорівнює 3,238, що свідчить про повну відповідність нового товару (вакуумного насосного агрегату) інтересам суб'єктів ринку, низькому рівні сукупних витрат та високих очікуваних сукупних доходів.

Для формування стратегій з реалізації нових товарів для ПАТ рекомендуємо використання розробленої матриці "інноваційна товарна інтенсивність / прихильність потенційних споживачів до новизни товару" [2].

Як видно з рис. 2, поле розробленої матриці поділено на 9 квадрантів, кожному з яких відповідає визначена стратегія з реалізації нових товарів.

		Прихильність потенційних споживачів до новизни товарів		
		висока	середня	низька
Інноваційна товарна інтенсивність	висока	Квадрант 1	Квадрант 2	Квадрант 3
		Стратегія захисту позиції	Стратегія мінімізації ризику реалізації нових товарів	Стратегія проникнення в нові сегменти ринку
	середня	Квадрант 4	Квадрант 5	Квадрант 6
		Стратегія товарів "ринкової новизни"	Стратегія адаптації товарів	Стратегія "збору врожаю"
	низька	Квадрант 7	Квадрант 8	Квадрант 9
		Стратегія горизонтальної диверсифікації	Стратегія вилучення максимальної вигоди	Стратегія діагональної інтеграції

Рис. 2. Рекомендована матриця формування стратегій з реалізації нових товарів

Квадрант 1 включає високу прихильність потенційних споживачів підприємства до новизни товарів та високу його інноваційну товарну інтенсивність. В даному разі нами пропонується ПАТ стратегія захисту позицій, що передбачає концентрацію зусиль на підтримку реалізації нових товарів шляхом постійного оновлення та модифікації товарного портфеля, стимулювання збуту, вкладання інвестицій в нові товари.

Квадрант 2 включає середню прихильність потенційних споживачів підприємства до новизни товарів та високу його інноваційну інтенсивність. При даній ситуації нами пропонується використовувати ПАТ стратегію мінімізації ризику реалізації нових товарів. Дана стратегія передбачає використання помірної політики реалізації нових товарів, тобто підприємству необхідно помірно оновлювати та модифікувати товарний портфель, приділяти увагу адаптації товарного портфеля шляхом гнучкої цінової політики, стимулювання збуту нових товарів.

Квадрант 3 включає низьку прихильність потенційних споживачів підприємства до новизни товарів та високу його інноваційну товарну інтенсивність. При даній ситуації нами пропонується використовувати ПАТ стратегію проникнення в нові сегменти ринку. Дана стратегія передбачає концентрацію маркетингових зусиль на нових сегментах ринку, які характеризуються високою прихильністю споживачів до новизни товарів шляхом посилення уваги до комунікаційної політики.

Квадрант 4 включає високу прихильність потенційних споживачів підприємства до новизни товарів та середню його інноваційну товарну інтенсивність. В цьому разі пропонуємо використовувати стратегію товарів "ринкової новизни". Дана стратегія передбачає, в першу чергу, комплекс маркетингових заходів, направлених на посилення уваги до реалізації нових товарів шляхом постійного оновлення та модифікації товарного портфелю.

Квадрант 5 включає середню прихильність потенційних споживачів підприємства до новизни товарів та середню його інноваційну товарну інтенсивність. При цій ситуації пропонуємо ПАТ використовувати стратегію адаптації товарів. А саме, концентрацію зусиль на прибуткових, потенційно прибуткових товарах та їх нових різновидах.

Квадрант 6 включає низьку прихильність потенційних споживачів підприємства до новизни товарів та середню його інноваційну товарну інтенсивність. В даному разі нами пропонується ПАТ використовувати стратегію "збору врожаю", тобто більш вузьку спеціалізацію, зниження інвестицій на нові товари.

Квадрант 7 включає високу прихильність потенційних споживачів підприємства до новизни товарів та низьку його інноваційну товарну інтенсивність. В цьому випадку

пропонуємо використовувати стратегію горизонтальної диверсифікації, тобто відмовлення від реалізації неперспективних товарів, підвищення інвестицій на нові товари, концентрація зусиль на оновлення та модифікацію товарного портфелю.

Квадрант 8 включає середню прихильність потенційних споживачів підприємства до новизни товарів та низьку його інноваційну товарну інтенсивність. За таких обставин пропонуємо ПАТ використовувати стратегію вилучення максимальної вигоди, що передбачає гнучку систему знижок, включення в товарний портфель товарів більш високої якості та товарів – новинок.

Нарешті, квадрант 9 – включає низьку прихильність потенційних споживачів підприємства до новизни товарів та низьку його інноваційну товарну інтенсивність. Тут пропонуємо використовувати стратегію діагональної інтеграції, що передбачає поступове скорочення реалізації даних різновидів товарів, нарощування товарного портфелю найбільш перспективними товарами, проникнення в нові сегменти ринку, підвищення просування марки торговельного підприємства, покращення його матеріального стану.

Вважаємо, що основними напрямками програми управління інноваціями в товарній політиці повинні бути такі:

- аналітична частина (виявлення переваг нового товару, аналіз вимог споживачів щодо реалізації нових товарів, оцінка відношення потенційних споживачів до інновацій в товарній політиці ПАТ);
- планування інновацій в товарній політиці (планувати інновації підприємству необхідно з урахуванням результатів розробки стратегій управління інноваціями в товарній політиці, стратегій планування структури товарного портфелю. У якості одного з основних критеріїв планування повинна виступати політика комунікаційної підтримки нових товарів. Основними напрямками цього планування мають виступати нововведення в товарному портфелі, а саме, оновлення товарного портфелю, його модифікація, адаптація (активізація маркетингових засобів та використання нових) та в товарному потенціалі;
- організація товарної інноваційної політики;
- контроль та регулювання процесу управління інноваціями в товарній політиці [7].

Контролювати процес управління інноваціями в товарній політиці ПАТ необхідно за такими напрямками: аналіз задоволеності споживачів товарним портфелем; відношення споживачів щодо сюрпризних характеристик нових товарів; оцінка швидкості визнання нових товарів споживачами; контроль виконання плану з реалізації інновацій.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В умовах підвищення значущості споживачів, розвитку концепції маркетингу відносин, посилення підприємницької уваги щодо суспільства нарізла необхідність нових підходів до управління маркетинговою товарною політикою підприємств.

З метою вдосконалення товарної політики ПАТ «НВАТ ВНДІКомпресормаш» управління товарною політикою, на наш погляд, слід розглядати з точки зору комплексного та системного підходів. З позиції комплексного підходу управління товарною політикою доцільно розглядати як комплексну систему, яка має охоплювати 7 систем. (КС УТП). КС УТП є загальною системою, яка покликана з'єднувати наступні функціональні системи: систему управління конкурентоспроможністю товарів (СУКТ), систему управління товарним портфелем (СУТП), систему управління життєвим циклом товарів (СУЖЦТ), систему управління ринковою атрибутикою товарів (СУРАТ), систему управління інноваціями в товарній політиці (СУІ), систему управління товарними ризиками (СУТР), систему маркетингового товарного аудиту (СМТА) [2].

З позиції системного підходу управління товарною політикою має бути невід'ємною частиною всього комплексу маркетингу ВАТ та являти собою цілісну динамічну соціально-економічну систему, яка має складатися з сукупності взаємопов'язаних елементів різноманітного ступеню складності та організації.

Таким чином, стратегічна орієнтація діяльності ПАТ «НВАТ ВНДІКомпресормаш» в області управління товарною політикою, що пропонується нами, дозволить підприємству отримувати довгострокові конкурентні переваги, бути брендом та підвищувати темпи росту контингенту нових споживачів та утримувати контингент існуючих.

SUMMARY

The author investigates the theoretical and methodological aspects of the formation, analysis and selection of optimal strategic directions of marketing trade policy of enterprise.

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Балабанова Л.В. Комплексна система управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах маркетингу/ Л.В. Балабанова, Г.В. Кривенко // Схід. – 2003. – №3. – С.29
2. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств Навчальний посібник/ Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 448с.
3. Воронкова А. Підтримка конкурентоспроможності підприємства/ А. Воронкова, Т.Теплинський, В. Комісаренко// Бізнес-інформ. – 2008. – №3-4. – С. 102-103.
4. Лисевич В.В. Дослідження конкурентоспроможності товарів у системі стратегічного маркетингового аудиту конкурентоспроможності підприємств / В.В.Лисевич // Продуктивність. – 2003. – №4. – С.14.
5. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика: Підручник. / С.М. Ілляшенко. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2005. – 234 с.
6. Родионова Л.Н. Оценка конкурентоспособности продукции / Л.Н. Родионова, О.Г.Кантор, Ю.Р. Хакимова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – №1.
7. Щербань В.М. Створення товару: маркетингове, конструкторське та технологічне забезпечення Навчальний посібник / В.М. Щербань, К.М. Таньков, І.С. Задорожний. – К.: ВД «Професіонал», 2007. – 228с.

Надійшла до редколегії 8 грудня 2012 р.