

Тематична рубрика: **ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВАМИ**

УДК 658.8(045)

Турчина С.Г.

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри менеджменту ЗЕД та євроінтеграції
Сумський національний аграрний університет

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

У статті узагальнено підходи до формування та реалізації товарної політики підприємствами, окреслено основні проблеми розробки товарної політики в сучасних умовах та визначено особливості її формування промисловими підприємствами. Наведено результати дослідження товарної політики ТОВ «НВП «Промтрансенерго» м. Суми. Визначено напрями ефективного функціонування та розвитку промислового підприємства.

Ключові слова: товар, товарна політика, виробництво, асортимент, канали збуту, конкурентоспроможність.

В статье обобщенно подходы к формированию и реализации товарной политики предприятиями, очерчено основные проблемы разработки товарной политики в современных условиях, определено особенности ее формирования промышленными предприятиями. Приведены результаты исследования товарной политики ООО «НПП «Промтрансэнерго» г. Сумы. Определены направления эффективного функционирования и развития промышленного предприятия.

Ключевые слова: товар, товарная политика, производство, ассортименты, каналы сбыта, конкурентоспособность.

The article generalize modelling and implementation ways of enterprise trade policy, main development issues of trade policy in modern conditions have

been specified and features of its implementation by industrial enterprises have been defined. Results of the research of “NVP PROMTRANSENERGO” LLC trade policy in Sumy city have been shown. Ways of the effective function and development of the industrial enterprise have been defined.

Key words: product, trade policy, production, product range, distribution channels, competitiveness

Постановка проблеми. В умовах інтеграції України у світовий економічний простір, коли домінантними пріоритетами є підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання, гарантом позитивної реакції підприємств на зміни зовнішніх та внутрішніх умов їх функціонування є наявність дієвих механізмів управління товарною політикою. Зазначене потребує посилення уваги до формування та реалізації товарної політики підприємства як однієї із складових загального потенціалу промислового підприємства для забезпечення розробки і реалізації плану його сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління товарною політикою підприємств розглядаються в працях закордонних та вітчизняних вчених: І.Ансоффа, Г.Армстронга, О.Бартко, В.Блонської, Д.Войта, В.Верби, Л. Головацької, С. Ілляшенка, Р. Ковбеля, В. Колеснікова, Д. Лема, Ф. Котлера, М. Окландера, В. Полторака, Н. Трішіної, М.Портера, А.Череп, Р.Уотермена, О. Шпилик, В. Щербак та інших. Однак, за сучасних умов значно змінюється місце і роль товарної політики в загальній системі управління підприємствами. Це пояснюється тим, більшість з них проходять складний етап, обумовлений переходом від планування товарного асортименту до розробки товарної політики, що, в свою чергу, зумовлює необхідність постійного вивчення особливостей її формування.

Отже, незважаючи на посилення уваги до визначеної проблематики останнім часом, можна констатувати, що недостатньо дослідженим є саме управління товарною політикою промислових підприємств.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у дослідженні особливостей управління товарною політикою промислових підприємств та розробці напрямків її ефективного розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі висувають чіткі вимоги до ефективного управління та планування товарної політики вітчизняних промислових підприємств.

Товарна політика – це комплекс практичних заходів, у межах яких товари використовуються як основні інструменти досягнення цілей підприємства [1]. Слушною є позиція авторського колективу [1] стосовно того, що товарна політика як органічна частина маркетингової діяльності підприємств сприяє підвищенню ефективності продажу товарів.

На сьогодні в умовах жорсткої конкуренції спостерігається зниження попиту на продукцію класу товарів промислового призначення українського виробництва, при тому, що вітчизняна продукція, особливо в секторі обладнання та комплектуючих, по своїм техніко-економічним показникам є досить конкурентоздатною на ринках і володіє широким спектром конкурентних переваг. Однак, дослідженнями встановлено, що для більшості підприємств характерною причиною падіння попиту на промислову продукцію українського виробництва є не стільки втрачені економічні зв'язки, пов'язані з відсутністю гарантованих ринків збуту, а в більшій мірі це неспроможність менеджерів ефективно просувати продукцію власного виробництва, створюючи і завойовуючи при цьому нові ринки збуту та відновлюючи старі. Відтак, вирішальна роль в подоланні ситуації яка склалася має бути відведена управлінським заходам щодо вдосконалення товарної політики підприємства.

Зважаючи на викладене, автор поділяє точку зору науковців [2], та вважає, що для ефективних управлінських рішень менеджерам промислових підприємств варто не інтуїтивно їх прийняття, а практичне застосування сучасних методів товарної політики, які дозволяють визначати конкурентні

позиції стратегічних бізнес-одиниць та розробляти пропозиції щодо подальшого розвитку підприємства.

Для практичного застосування сучасного методичного інструментарію до управління товарною політикою, нами обрано в якості модельного об'єкта ТОВ «НВП «Промтрансенерго» (м. Суми), предметом діяльності якого є виробництво промислової продукції: масляних радіаторів для охолодження масла двигуна, масляних радіатори для охолодження масла трансмісії, радіаторів опалювачів, опалювачів салону, тролейбусних опалювачів тощо.

Для виявлення впливу факторів на ефективність діяльності підприємства з боку зовнішнього середовища частіше за все застосовують PEST-аналіз (табл.1.). Тобто дослідження ринку за чотирма групами факторів макросередовища: політичними, економічними, соціальними і технологічними. Результати аналізу є підґрунтям при виборі стратегії поведінки фірми в умовах нестабільного ринкового середовища [3].

Таблиця 1
PEST- аналіз діяльності ТОВ «НВП «Промтрансенерго» м. Суми

№ п/п	Фактори	Вагомість	Оцінка	Сила впливу
1. Політичні чинники				
1.	Відсутність державної політики у напрямку розвитку галузі.	0,25	6	1,50
2.	Відсутність підтримки з боку держави	0,30	5	1,50
3.	Постійні зміни в податковому законодавстві	0,45	7	3,15
2. Економічні чинники				
1.	Висока сумарна податкове навантаження на підприємство і можливість його посилення	0,25	5	1,25
2.	Зростання цін на сировину, матеріали та транспортні витрати.	0,15	8	1,20
3.	Зростання цін на енергоносії	0,30	6	1,80
4.	Зростання темпів інфляції.	0,30	5	1,50
3. Соціальні фактори				
1.	Вузький регіональний ринок праці. Відсутність на ринку фахівців потрібної кваліфікації.	0,40	5	2,00
2.	Зростання вартості споживчого кошика, що вимагає адекватного зростання заробітної плати.	0,45	4	1,80
3.	Відтік кваліфікованих фахівців закордон.	0,25	6	1,50
4. Технологічні фактори				
1.	Відсутність в Україні вітчизняного технологічного обладнання потрібного класу якості та продуктивності.	0,45	3	1,35
2.	Швидке «старіння» імпортного устаткування і короткий	0,25	5	1,25

	термін його експлуатації			
3.	Можливість появи нових технологій (нанотехнологій), здатних корінним чином трансформувати виробництво	0,30	4	1,20

Джерело: складено автором на основі [2], [3].

Оцінюючи вплив факторів зовнішнього середовища (табл.1), можемо констатувати, що на господарську діяльність суб'єкта дослідження найбільше впливають: постійні зміни в податковому законодавстві, зростання темпів інфляції, цін енергоносіїв, відсутність кваліфікованих робітників на ринку праці та відсутність в Україні високоякісного обладнання. Безперечно, викладене негативно відображається на темпах розвитку ТОВ «НВП «Промтрансенерго».

Для аналізу стратегічних пріоритетів розвитку підприємства та стану управління товарною політикою менеджерам варто використовувати класичну портфельну модель - матрицю Бостонської консультативної групи (БКГ (BCG, Boston Consulting Group), яку розроблено та апробовано ще в 70-ті роки минулого сторіччя [2]. Дана матриця складається із чотирьох квадрантів (2x2), в основі якої лежить прийом співставлення різних стратегічних зон господарювання (СЗГ), де працює (чи бажає працювати) підприємство.

Також управлінцям доцільно звертатись до інструментів ABC- XYZ аналізу, за результатами якого у підприємства з'явиться можливість підвищення частки високоприбуткових товарів в складі товарного портфелю та визначення ключових товарних позицій щодо оптимізації товарної політики.

Щоб встановити можливість підвищення частки рентабельних товарів в складі товарного портфелю господарюючого суб'єкта слід використовувати метод Дібба Сімкіна.

Отже, на прикладі ТОВ «НВП «Промтрансенерго» з метою аналізу бізнес портфеля виробництва продукції, скориставшись моделлю матриці BCG (Boston Consulting Group) визначимо найбільш прибуткові види

продукції, та ті, що потребують додаткових капіталовкладень для підвищення рівня конкурентоспроможності (табл. 2).

Таблиця 2

Вихідні дані і розрахунки для побудови матриці BCG
у ТОВ «НВП «Промтрансенерго» м. Суми, 2017 р.

№ п/п	Вид продукції	Обсяг реалізації, тис. грн	Частка у загальному обсязі, %	Темпи зростання ринку, %	Відносна ринкова частка
1	масляні радіатори для охолодження масла двигуна	15689	27,79	8	1,37
2	масляні радіатори для охолодження масла трансмісії	2835	5,02	6	1,60
3	радіатори опалювачів	1783	3,16	7	0,80
4	опалювачі салону	2590	4,59	3	1,75
5	тролейбусні опалювачі	4670	8,27	4	0,77
6	охолоджувачі надувного повітря	6950	12,31	7	1,74
7	рідинно-масляні теплообмінники	2781	4,93	1,5	0,91
8	конвектори	6757	11,97	2	1,66
9	маслоохолоджувачі	6985	12,37	1	1,72
10	калорифери промислові	2650	4,69	5	0,68
11	водяні радіатори	2767	4,90	3	0,44
Σ		56457	100,00	-	-

Джерело: складено за даними форм звітності ТОВ «НВП «Промтрансенерго» м. Суми

Відносна ринкова частка ринку - показник, що характеризує конкурентне становище між підприємствами галузі і розраховується як відношення ринкової частки досліджуваного підприємства до ринкової частки найсильнішого конкурента [4].

Таблиця 3

Інформація щодо відносної частки ринку ТОВ «НВП «Промтрансенерго»
м. Суми, 2017 р.

№ п/п	Вид продукції	ТОВ «НВП «Промтрансенерго»	ТОВ «Форма Паргс» м. Київ	ТОВ «ТПК «Омега-Автопоставка» Харківська обл.	Інші	Σ
1	масляні радіатори для охолодження масла	39,7	12,6	28,9	18,8	100

	двигуна					
2	масляні радіатори для охолодження масла трансмісії	56,1	35,1	6,2	2,6	100
3	радіатори опалювачів	20,5	25,7	10,5	43,3	100
4	опалювачі салону	11,8	10,8	20,7	56,7	100
5	тролейбусні опалювачі	15,4	19,9	8,5	56,2	100
6	охолоджувачі надувного повітря	27,2	2,7	15,6	54,5	100
7	рідинно-масляні теплообмінники	7,4	8,1	2,3	82,2	100
8	конвектори	30,8	12,1	18,6	38,5	100
9	маслоохолоджувачі	27,1	14,3	15,8	42,8	100
10	калорифери промислові	26,4	16,7	39,1	17,8	100
11	водяні радіатори	19,8	5,9	45,2	29,1	100

Джерело: розроблено автором за даними форм звітності підприємств

Результати розрахунків відображено на рис. 1.

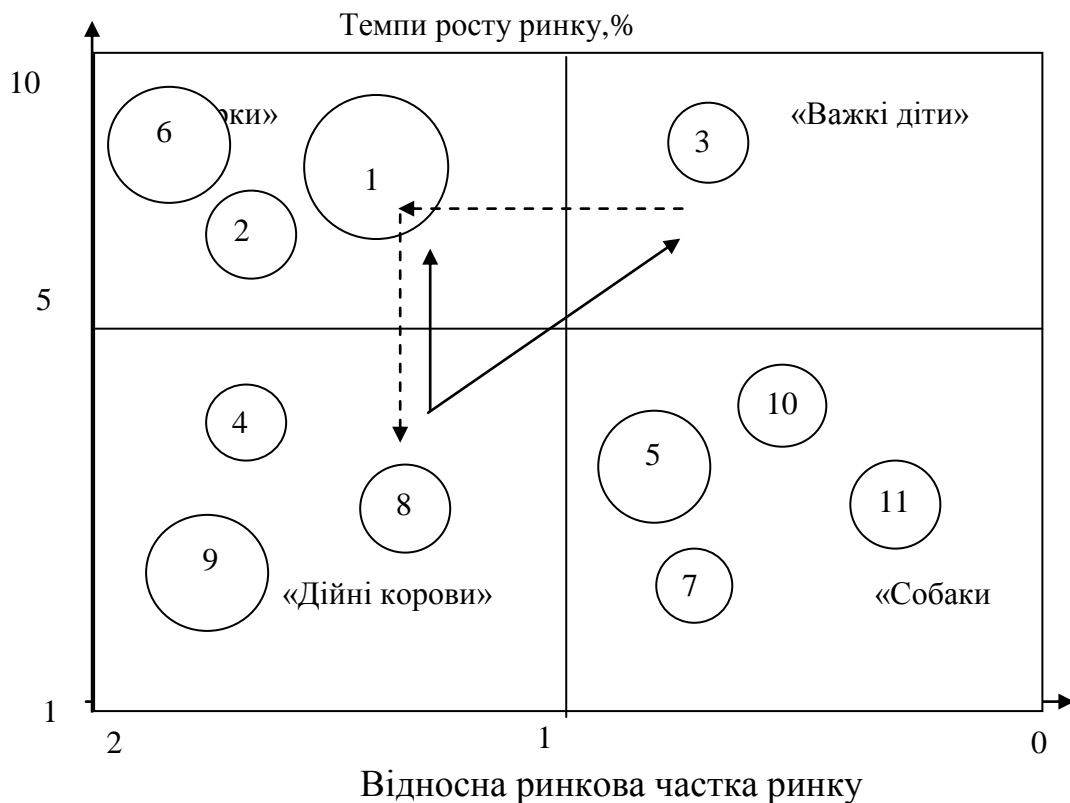


Рис. 1 Матриця BCG для аналізу обсягу виробництва ТОВ «НВП «Промтрансенерго»

Джерело: побудовано автором на основі [1, с.150]

Після проведеного аналізу та побудови матриці можемо зробити висновки по конкретному підприємству. Отже: 1) у полі «Важкі діти» - знаходиться продукція «радіатори опалювачів». Для даної продукції слід застосувати стратегію інтенсивного розвитку та подальше інвестування коштів;

2) у полі «Зірки» («швидке зростання - велика частка») і є лідером на ринку, який швидко зростає, опинилися – «масляні радіатори для охолодження масла двигуна», «охолоджувачі надувного повітря» та «масляні радіатори для охолодження масла трансмісії». Рекомендуємо підтримку лідируючих позицій цих товарів на ринку, використовуючи стратегію конкурентних переваг;

3) до «Дійних корів» потрапила продукція - «опалювачі салону», «конвектори», «маслоохолоджувачі». Для вказаних товарів пропонуємо застосувати стратегію «збирання врожаю», а використання коштів від прибутків може бути застосоване для модернізації виробництва чи створення нових товарів;

4) «Собаки» - товари «калорифери промислові», «водяні радіатори», «рідинно-масляні теплообмінники» та «тролейбусні опалювачі». Продукція не є привабливою.

В цілому, бізнес-портфель взятого для прикладу промислового підприємства є збалансованим. Про це свідчить присутність всіх елементів моделі в кожному квадранті матриці. Так, наявність в товарній структурі «Дійних корів» свідчить про те, що діяльність підприємства є прибутковою, що дає змогу інвестувати частину прибутків в подальший розвиток «Важких дітей» та «Зірок». Перспективним для досліджуваного підприємства є виробництво нових видів продукції, яке б базувалось на застосуванні джерел альтернативної енергетики.

Також, вважаємо, що менеджерам промислових підприємств для ефективного управління товарною політикою, слід використовувати методику аналізу ключових факторів успіху (КФУ), застосування якої

дозволить досліджувати: дії, стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, які господарюючий суб'єкт має забезпечити для утримання рівня конкурентоспроможності або досягнення успіху. Приклад аналізу за методикою КФУ наведено в таблиці 4.

Таблиця 4

Аналіз діяльності ТОВ «НВП «Промтрансенерго» за методикою ключових факторів успіху

Ключові фактори успіху	Вага 1-10	Бал 1-10	Оцінка ТОВ «НВП «Промтрансенерго»	Конкурент А ТОВ «Форма Парте» м. Київ		Конкурент Б ТОВ «ТПК «Омега-Автопоставка» Харківська обл.	
				Бал 1-10	Оцінка	Бал 1-10	Оцінка
1.Можливість розробки нових товарів	1	6	6	3	3	4	4
2.Якість продукції	2	8	16	6	12	5	10
3.Високий ступінь використання виробничих потужностей	2	9	18	5	10	3	6
4. Вигідне місце розташування	1	7	7	3	3	2	2
5.Висока кваліфікація працівників відділу продажів	1	6	6	6	6	10	10
6.Компетентність у сфері дизайну	1	7	7	6	6	9	9
7.Рівень інформаційних систем	1	4	4	7	7	10	10
8.Позитивний імідж	1	5	5	5	5	6	6
Σ	10	-	69	-	52	-	57

Джерело: розроблено автором

В результаті проведеного аналізу за методикою КФУ встановлено, що досліджуване ТОВ «НВП «Промтрансенерго» має суттєві конкурентні переваги серед підприємств даної галузі. Для підтримки досягнутого рівня діяльності суб'єкту господарювання потрібно постійно працювати над

такими ключовими факторами як рівень інформаційних систем та підвищення іміджу, так як вони мають низьку бальну оцінку. В цілому підприємство ТОВ «НВП «Промтрансенерго» має достатньо високі результативні показники діяльності, що позитивно сприятиме розвитку і обранню подальшої стратегії.

Враховуючи сучасні тенденції розвитку економіки можна стверджувати, що все більшої популярності в аналітичній роботі промислових підприємств в процесі формування товарної політики набувають математичні методи, особливо методи лінійного програмування. Наприклад, процедуру оптимізації товарного портфелю зводять до вирішення системи певних нерівностей, що враховує такі обмеження як: формування структури асортименту продукції, обсяги продажів, виробничі потужності, доступність ресурсів, ціну, логістичні можливості підприємства тощо [5]. Однак, для застосування вказаних методів наявність достовірної та об'єктивної статистичної інформації є обов'язковою умовою для розрахунку, що не завжди відповідає реальним можливостям.

Висновки з проведеного дослідження. У рамках дослідження доведено, що ефективне формування та управління товарною політикою є основою діяльності промислового підприємства, джерелом його прибутків, перспективою подальшого функціонування та розвитку. На сьогодні в умовах жорсткої конкуренції саме властивості і характеристики товару визначають напрямок ринкової та виробничої політики підприємства.

Крім того, встановлено, що для забезпечення обґрунтованої оцінки стану управління товарною політикою, серед основних методів, які слід використовувати менеджерам сучасних промислових підприємств можна виділити наступні: ABC-XYZ аналіз; матриця BCG та метод Дібба Сімкіна. Застосування на промислових підприємствах зазначених методів дозволить підвищити ефективність виробництва та реалізації, посилити ефективність управління, покращити якість і конкурентоздатність продукції.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика промислового підприємства: управління стратегіями диверсифікації : монографія / С. М. Ілляшенко, Г. О. Пересадько; за заг. ред. С. М. Ілляшенка. – Суми : Університетська книга, 2009.– 328 с.
2. Балабанова Л.В., Бриндіна О.А. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: монографія / Л.В. Балабанова, О.А. Бриндіна – Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. – 230 с.
3. Божко В.М. Методика оцінки маркетингового потенціалу підприємства / В.М. Божко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1892>.
4. Соколов О.Є. Шляхи підвищення ефективності діяльності підприємств машинобудування / О.Є. Соколов. – 2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/6286/1/vestnik_NPI_2012_6_Sokolov_Shliakhy.pdf.
5. Ходякова О. Аналіз сучасного стану промисловості в Україні / О.Ходякова // Схід. – 2014. – № 2. – С. 60–64 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2014_2_11.
6. Равлик Н. В Оцінка реального стану підприємств машинобудівної галузі України на зовнішніх та внутрішніх ринках/Равлик Н. В/Економіка. Управління. Інновації. Випуск № 1 (13), 2015

REFERENCES:

1. Iliashenko, S.M. (2009), Marketynhova tovarna polityka promyslovoho pidpriumstva: upravlinnia stratehiiamy dyversyfikatsii [Marketing product policy of industrial enterprise: management strategies of diversification], Universitetska kniga, Sumi, (in Ukrainian).
2. Balabanova L.V., Brindina O.A. (2006), Marketynhova tovarna polityka v systemi menedzhmentu pidpriumstv [monograph]. Donetsk: DonDUET, (in Ukrainian).

3. Bozhko, V.M. (2013) Metodyka ocinky marketyngovogo potencialu pidpryjemstva, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1892> (accessed 10 May 2018).
4. Sokolov, O.Je. (2012), Shljahy pidvyshhennja efektyvnosti dijal'nosti pidpryjemstv mashynobuduvannja, available at: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/6286/1/vestnik_HPI_2012_6_Sokolov_Shliakhy.pdf (accessed 1 May 2018).
5. Hodjakova, O. (2014), Analiz suchasnogo stanu promyslovosti v Ukraini, № 2, pp. 60–64, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2014_2_11 (accessed 21 May 2018).
6. Ravlyk, N.V. (2015), Otsinka real'noho stanu pidpryemstv mashynobudivnoyi haluzi Ukrainy na zovnishnikh ta vnutrishnikh rynkakh [Estimation of the real state of the enterprises of the machine-building industry of Ukraine on the external and internal markets] Ekonomika. Upravlinnya. Innovatsiyi. Vypusk № 1 (13)