

Григораш О.М.

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ТА ЯКІСТЮ ТОВАРІВ

У сучасних умовах господарювання, яким притаманні постійна мінливість ринкового оточення, посилення конкуренції на ринку стратегічне управління стає одним з важливих і актуальних питань для підприємств. Стає очевидним необхідність стратегічного підходу до управління асортиментом та якістю товарів, який забезпечує нову "філософію" управління, його здійснення на якісно новому рівні. Саме такий підхід забезпечує використання закордонного досвіду стратегічного менеджменту і маркетингу, його адаптацію до конкретних умов кожного регіону та України в цілому.

Незважаючи на широкий науковий інтерес до проблем стратегічного управління як за кордоном, так і в Україні, багато проблем залишились недостатньо вирішеними, а втілення до практики діяльності підприємств споживчої кооперації значної частини його зазнає труднощів.

Питання стратегічного управління досліджувалися в ряді робіт зарубіжних авторів: Анікеєва С.Н., Ансоффа І., Асселя Г., Березіна І.С., Бермана Б., Бухалкова М.І., Віханського О.С., Дойля П., Друкера П., Томпсона А.А., Стрікланда А.Дж., Немцова В., Оберемчука В.Ф., Портера М., Попова С.А., Смирнова Н.Н., Фатхутдинова Р.А., Чандлера А. Разом з тим, у сучасній економічній літературі України недостатньо розробленими залишаються проблеми стратегічного управління якістю товарів.

Мета даної статті – обґрунтувати особливості стратегічного управління асортиментом та якістю товарів в системі менеджменту підприємств споживчої кооперації України.

Основною метою формування товарного портфеля в торговельних підприємствах виступає забезпечення його конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність товарного портфеля являє собою його спроможність задовольняти потреби та вимоги потенційних споживачів шляхом надання можливостей щодо зручного вибору необхідного товару. У досягненні підприємством потрібного рівня конкурентоспроможності свого товарного асортименту важливе значення мають продуктово-товарні стратегії, що розробляються щодо окремих напрямків діяльності. Продуктово-товарні стратегії розробляються для окремих стратегічних зон господарювання (СЗГ), тобто сегмента ринку, на якому підприємство діє або на який бажає мати вихід.

У якості СЗГ можуть виступати:

§ для підприємств діючих на виробничому ринку: галузі промисловості; сільське господарство; транспорт; зв'язок;

§ для підприємств діючих на торговельному ринку: окремі сегменти ринку; поєднання цих сегментів.

Параметрами виділення СЗГ із зовнішнього середовища підприємства є такі:

§ визначена потреба (наприклад, потреба у теплому одязі);

§ технологія, завдяки якій ця потреба може бути задоволена (потреба у теплому одязі може бути задовільне на завдяки використанню технології текстильної та хутрової технології);

§ тип клієнта (наприклад, чоловіки, жінки, діти);

§ географія потреб (географічні райони).

Особливості управління стратегічним набором СЗГ розкриваються у наступних вирішенні стратегічних задач:

§ оцінка привабливості СЗГ;

§ встановлення набору СЗГ, у якому буде діяти підприємство у перспективі;

§ розробка стратегії взаємозв'язку СЗГ, яка забезпечує виживання підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища;

§ встановлення методів захисту набору СЗГ від руйнівного впливу небажаних подій (рис. 1.).

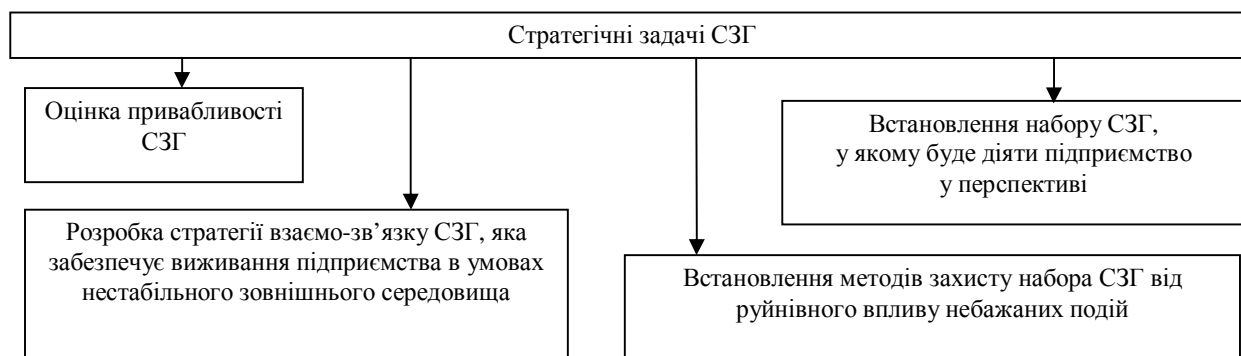


Рис. 1. Особливості управління стратегічним набором СЗГ

Слід засвоїти що, головними чинниками, що визначають СЗГ, є потреби та продукти, які задовольняють ці потреби. Крім того, СЗГ має певні кількісні та якісні характеристики; до основних належать: місткість СЗГ, що характеризується обсягами поточного попиту; динамічні характеристики попиту (стабільний, зростаючий, такий що змінюється за певний відрізок часу); конкурентна позиція підприємства в сегменті;

очікуваний обсяг продажу в поточному та перспективному періодах; особливості розподілу та продажу; фактичні (для діючих) та прогнозні величини прибутків, рентабельності та інші показники.

Монопродуктові, або однорідні, спеціалізовані підприємства діють на одному сегменті ринку. Поліпродуктова, диверсифікована фірма має різноманітні напрямки діяльності. Розширення напрямків діяльності є результатом процесу диверсифікації, тобто проникненням в нові сфери діяльності, що раніше не були характерні для підприємства; вони покликані змінити, поповнити або замінити продукцію, що вже реалізується.

За наявності такої ситуації використовується «портфельно-орієнтований підхід» при встановленні «направків діяльності» підприємства, який передбачає визначення: мети «портфеля» підприємства (досягнення конкурентоспроможних переваг, які можна реалізувати за різних напрямків діяльності); сфери діяльності, переліку основних СЗГ, ступеня та виду диверсифікації «портфеля»; бажаного рівня балансу між різними СЗГ (напрямки діяльності) у «портфелі» (рис.2).

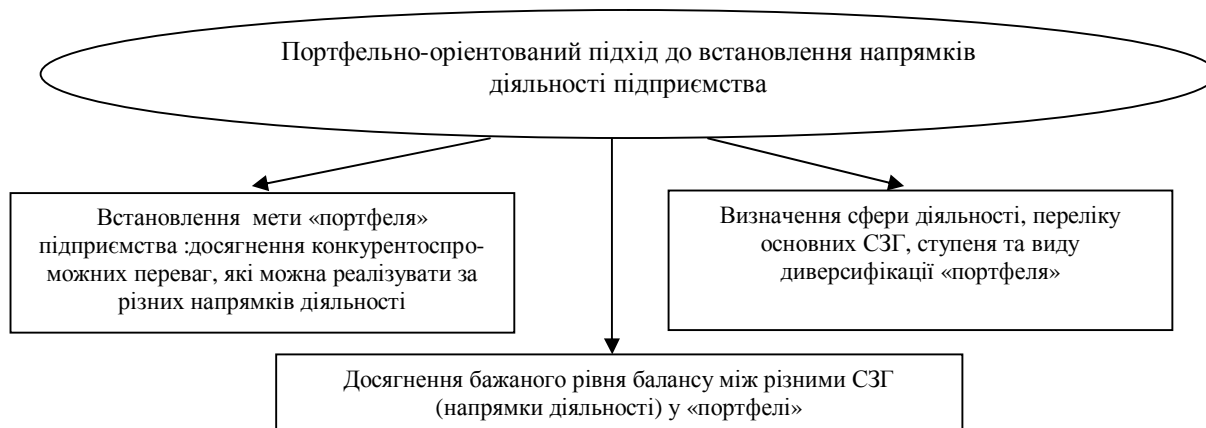


Рис. 2. Визначення підходів до встановлення напрямків діяльності підприємства у портфельно-орієнтованому підході

Важливо усвідомлювати, що «портфельний» аналіз і планування дають змогу ранжирувати СЗГ за ступенем їх переваг і приймати рішення про те, скільки СЗГ доцільно обслуговувати в певний відрізок часу. При «портфельному» аналізі та плануванні використовуються як графічні моделі (модель «життєвого циклу», «крива досвіду»), так і матричні моделі. Слід зазначити, що «портфельний» аналіз і планування із самого початку розвитку використовували матричні моделі.

Найпопулярнішими інструментами порівняння, аналізу та оцінки різних бізнес-направків у діяльності підприємства є двомірні матриці, де використовуються будь-які пари стратегічно важливих показників (частка ринку; темп зростання економіки, ринку, галузі, підприємства); перспективи окремої галузі або сектору економіки; конкурентоспроможність; оцінка споживачами реалізуємої продукції тощо. Для розробки продуктово-товарних стратегій використовують такі моделі, як матриця BCG, нова матриця BCG, матриця «GE-McKinsey», матриця балансу «життєвих циклів», матриця BZB та Skandstrat.

Слід підкреслити, що результатом аналізу діючого «портфеля» можуть бути:

§ висновок про освоєння (або ні) нових сзг (бізнес напрямків) для ліквідації «стратегічної прогаліни»;

§ розв'язання проблеми типу та масштабів диверсифікації «портфеля»;

§ виокремлення та вилучення з портфеля неприбуткових (збиткових) бізнес-направків для підвищення їхнього потенціалу за рахунок синергії;

§ перегляд системи стратегічних цілей і загальних стратегій підприємства.

Сутність стратегічного планування асортименту продукції визначається як планування всіх видів діяльності, спрямованих на вибір товарів для майбутньої реалізації та на приведення технічних, функціональних та естетичних властивостей у найбільш повну відповідальність із вимогами потенційних споживачів.

Розглянемо технологію стратегічного планування асортименту:

1. Формуванню асортименту передуює розробка підприємством асортиментної концепції. Вона являє собою спрямовану побудову оптимальної асортиментної структури, товарної пропозиції, при цьому за основу приймаються споживачі, вимоги певних груп покупців і необхідність забезпечити найбільш ефективне використання підприємством усіх ресурсів.

2. Асортиментна концепція виражається у вигляді системи показників, що характеризують по можливості оптимальний розвиток торгівельного асортименту даного виду товарів. До них належать: різноманітність видів та різновид товарів, частота відновлення асортименту, рівень співвідношення ціни на товари даного виду та інше. Мета асортиментної концепції – зорієнтувати підприємство на реалізацію товарів, що відповідають структурі і різноманітності попиту покупців.

3. Цільова спрямованість і мистецтво стратегічного планування проявляються у втіленні реальних і потенційних можливостей підприємства в певне сполучення продуктів, що задовольняють потреби покупців і дозволяють отримати прибуток.

4. Типовий цикл стратегічного планування асортименту і його втілення включає попередню оцінку задуму, за яким ідуть розробка специфікацій, заснованих на вимогах споживача, ринкове тестування.

Досягнення відповідності між структурно-асортиментною пропозицією товарів підприємством і попитом на них пов'язано з визначенням прогнозування структури асортименту. На даному етапі для багатьох торговельних підприємств це є проблемою. Прогноз структури асортименту на довгостроковий період, у якому були б враховані такі важливі для споживача ознаки товару як життєвий цикл товару, ціна товару, малоймовірний.

Більш раціонально прогнозувати лише тенденцію розвитку асортименту (а більш точно – асортиментну структуру попиту та товарної пропозиції). Так, можна визначити, яка різноманітність товарів буде відповідати вимогам різних груп споживачів, але нереально дати прогноз потреби в товарах з певними властивостями на перспективу. Прогноз тенденції розвитку повинен показувати таку траєкторію розвитку процесу, що дозволить забезпечити досягнення намічуваної відповідності товарної пропозиції підприємства мінливості в перспективі асортиментній структурі попиту на ринку.

Отже, суть проблеми стратегічного формування асортименту складається в стратегічному плануванні практично всіх видів діяльності, спрямованих на вибір продуктів для майбутньої реалізації на ринку і на приведення характеристик цих продуктів у відповідність із вимогами споживачів. Таким чином, в основі вибору стратегії цільового ринку лежить концепція товару як сукупності атрибутів.

З метою забезпечення конкурентоспроможності товарів підприємства на ринку удосконалення товарної політики підприємства необхідно здійснювати на основі концепції мультиатрибутивності товару, тобто розглядати управління товарною політикою в розрізі управління ринковою атрибутикою товарів (рис.3), що охоплює управління ринковою ідеєю; управління реальним товаром; управління позиційним підкріпленням товару.

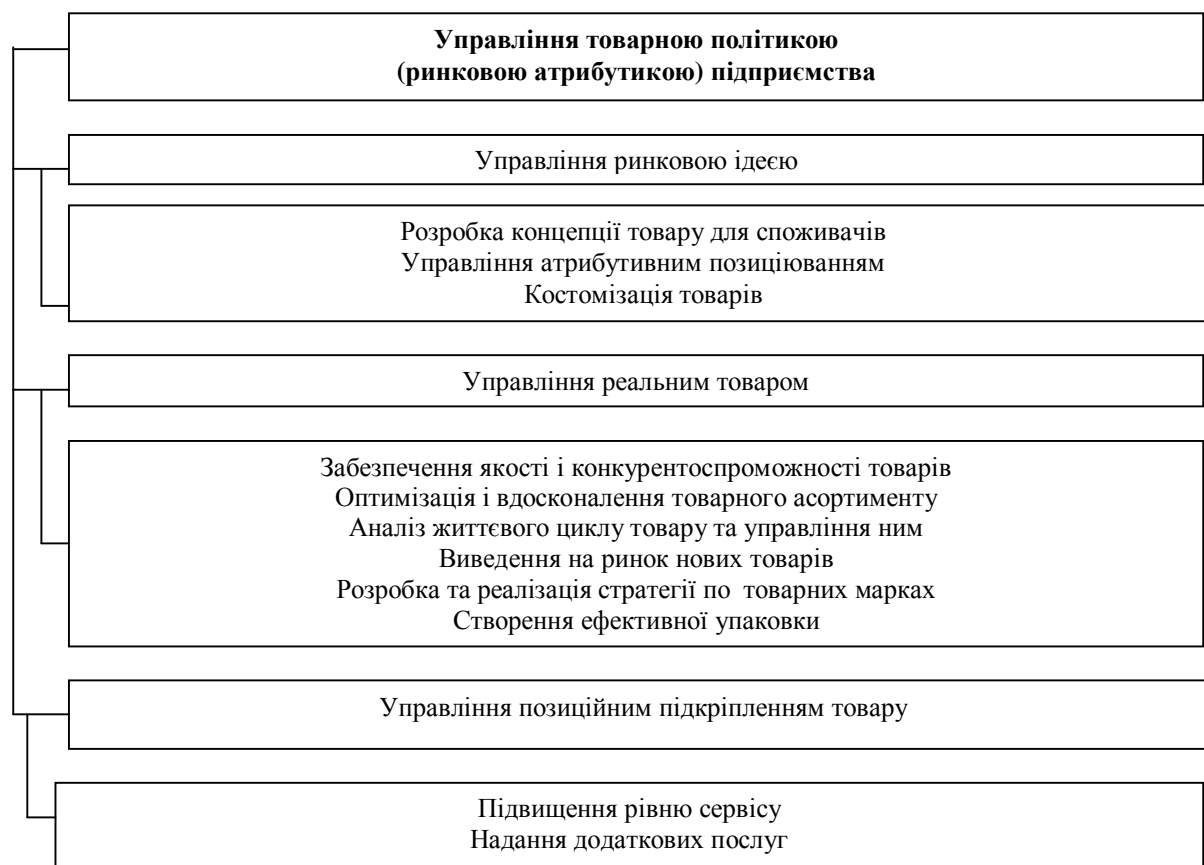


Рис.3. Елементи управління товарною політикою (ринковою атрибутикою підприємства)

Управління ринковою ідеєю передбачає розробку концепції товару, що повністю відповідає бажанням і очікуванням споживачів, управління атрибутивним позиціонуванням, тобто плануванням і включенням до споживчих характеристик товару ключових переваг, що дозволяють споживачу задовольнити свої потреби найкращім чином, відрізнити даний товар від товарів-конкурентів і стануть джерелом мотивації його покупок, а також костомізацію товарів, що означає розробку товарів з такими характеристиками функціонального призначення, що повністю відповідають купівельній спроможності певних цільових сегментів. Управління реальним товаром охоплює наступні елементи: контроль приймання товарів за кількістю та якістю, отже, забезпечення якості і конкурентоспроможності товарів; вдосконалення асортиментного набору підприємства: розширення асортименту через його нарощення та насичення, поглиблення параметричного ря-

ду; введення на ринок нових товарів; розробка та реалізація стратегії по товарних марках; створення ефективної упаковки; аналіз життєвого циклу товару та управління ним; позиціонування товарів на ринку; встановлення такого рівня цін на товари, який був би адекватний їхній якості; притягнення нових споживачеві утримання постійних клієнтів.

Управління позиційним підкріпленням товару передбачає підвищення рівню сервісу, надання додаткових послуг, у тому числі поставку і монтаж, кредитування, гарантійне обслуговування, після продажне обслуговування, що дозволяє закріпити у свідомості споживачів впевненість, що підприємства працюють для споживачів з метою задоволення їхніх потреб найкращім чином, отже, сприятимуть підвищенню іміджу підприємства на ринку і розширення кола постійної клієнтури.

Отже, в умовах маркетингової орієнтації торговельні підприємства мають сформулювати товарну стратегію на основі: визначення дійсних і потенційних споживачів, аналізу їхньої поведінки на ринку; оцінки товарної пропозиції конкурентоспроможності товарної номенклатури; прийняття рішень щодо оновлення і поширення асортименту; розробки рекомендацій відносно якості упаковки товарів, що реалізується підприємством.

Головним орієнтиром при формування товарної стратегії повинно стати досягнення конкурентної переваги у довгостроковій перспективі, тобто перевага повинна віддаватися такій структурі товарного асортименту, яка забезпечує протягом тривалого періоду постійне перевищення прибутку, який залишається в розпорядженні підприємств, над потребами у фінансових ресурсах, необхідних для підтримки їхньої конкурентоспроможності.

Стратегічне планування номенклатури і асортименту товарів може і повинно базуватися на знанні підприємством потреб ринку і його стану, суспільних потреб.

Таким чином, стратегічна орієнтація діяльності підприємства в області управління асортиментом та якістю товарів дозволяє йому отримати довгострокові конкурентні переваги, бути трендом та підвищувати темп росту контингенту нових споживачів та утримувати контингент старих.

В умовах ринкових відносин стратегічне планування асортименту є однією з найважливіших умов організації ефективної роботи торговельного підприємства. Стратегічне планування асортименту і якості товарів охоплює всі основні сфери господарської діяльності підприємства – збут, фінанси, закупівля, реалізація, заходи по стимулюванню просування товарів. Ця діяльність опирається на виявлення й прогнозування попиту, аналіз й оцінку виявлених ресурсів і перспектив розвитку господарської кон'юнктури. Звідси випливає необхідність ув'язати стратегічне планування асортименту з маркетингом і контролем з метою постійного коректування показників збуту слідом за змінами попиту на ринку. Стратегічне планування асортименту - це перший і основний крок у стратегічному плануванні присутності торгової фірми на ринку.

Висновки

1. У досягненні підприємством потрібного рівня конкурентоспроможності свого товарного асортименту важливе значення мають продуктово-товарні стратегії, що розробляються щодо окремих напрямків діяльності. Продуктово-товарні стратегії розробляються для окремих стратегічних зон господарювання (СЗГ), тобто сегмента ринку, на якому підприємство діє або на який бажає мати вихід.

2. Розширення напрямків діяльності є результатом процесу диверсифікації, тобто проникненням в нові сфери діяльності, що раніше не були характерні для підприємства; вони покликані змінити, поповнити або замінити продукцію, що вже реалізується. За наявності такої ситуації використовується «портфельно-орієнтований підхід» при встановленні «направків діяльності» підприємства.

3. Суть проблеми стратегічного формування асортименту складається в стратегічному плануванні практично всіх видів діяльності, спрямованих на вибір продуктів для майбутньої реалізації на ринку і на приведення характеристик цих продуктів у відповідність із вимогами споживачів. Таким чином, в основі вибору стратегії цільового ринку лежить концепція товару як сукупності атрибутів.

4. З метою забезпечення конкурентоспроможності товарів підприємства на ринку удосконалення товарної та асортиментної політики підприємства необхідно здійснювати на основі концепції мультиатрибутивності товару, тобто розглядати управління товарною та асортиментною політикою в розрізі управління ринковою атрибутикою товарів.

5. В умовах маркетингової орієнтації торговельні підприємства мають сформулювати товарну стратегію на основі: визначення дійсних і потенційних споживачів, аналізу їхньої поведінки на ринку; оцінки товарної пропозиції конкурентоспроможності товарної номенклатури; прийняття рішень щодо оновлення і поширення асортименту; розробки рекомендацій відносно якості упаковки товарів, що реалізується підприємством.

6. Стратегічна орієнтація діяльності підприємства в області управління асортиментом та якістю товарів дозволяє йому отримати довгострокові конкурентні переваги, бути трендом та підвищувати темп росту контингенту нових споживачів та утримувати контингент старих.

7. В умовах ринкових відносин стратегічне планування асортименту і якості товарів є однією з найважливіших умов організації ефективної роботи торговельного підприємства. Стратегічне планування асортименту охоплює всі основні сфери господарської діяльності підприємства – збут, фінанси, закупівля, реалізація, заходи по стимулюванню просування товарів.

Джерела та література

1. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учеб. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Гарзарики, 1999. – 296 с.
2. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – К.: Знання-Прес, 2002. – 149 с.
3. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
4. Глушаков В.Е. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – Минск.: Экоперспекта, 2001. – 167 с.

Двірко Ю.В.**АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Економічна ситуація, яка склалася на вітчизняних підприємствах, характеризується частинною втратою контролю над їх діяльністю. Така негативна тенденція може бути викликана, зокрема, частинною втратою контролю над ефективністю їх управління. Зважаючи на це, пріоритетним завданням на сучасному етапі економічного розвитку постає необхідність розробки методики моніторингу і контролю над ефективністю управління підприємством. Для ефективності її розробки однією з ключових задач є формування адекватного комплексного аналітичного інструментарію. Для проведення моніторингу ефективності управління підприємством доцільно використовувати факторний та кластерний аналіз. Факторний аналіз дозволить виявити найбільш суттєві фактори, які будуть комплексно характеризувати ефективність управління підприємством, та є, в свою чергу, вихідною системою показників для побудови нейронної мережі. За допомогою кластерного аналізу доцільно формувати групи підприємств за рівнем ефективності їх управління. Контроль над ефективністю управління підприємством дають змогу здійснити нейронні мережі на основі побудови багатосарового перцептрона. Даний аналітичний інструмент дозволяє, зокрема, перевірити правильність виконаної класифікації підприємств.

В останні декілька років спостерігається пошук інтересу до нейронних мереж, які успішно застосовуються в багатьох областях – бізнесі, медицині, техніці, геології, фізиці. Нейронні мережі ввійшли в практику скрізь, де потрібно вирішувати завдання прогнозування, класифікації або управління. Такий успіх визначається декількома факторами:

1) Значна можливість завдяки поєднанню нелінійних та лінійних мереж. Нейронні мережі – винятково потужний метод моделювання, що дозволяє відтворювати надзвичайно складні залежності. Зокрема, нейронні мережі є нелінійними за своєю природою. На протязі багатьох років лінійне моделювання було основним методом моделювання в більшості областей, оскільки для нього добре розроблені процедури оптимізації. У завданнях, де лінійна апроксимація незадовільна (а таких досить багато), лінійні моделі працюють не досить ефективно.

2) Можливість оперативної обробки значного масиву даних та боротьби з мультиколінеарністю.

3) Нейронні мережі відрізняються простотою у використанні. Нейронні мережі вчать на прикладах. Користувач нейронної мережі підбирає представницькі дані, а потім запускає алгоритм навчання, що автоматично сприймає структуру даних. При цьому від користувача, звичайно, потрібно якийсь набір евристичних знань про те, як варто відбирати й підготовляти дані, вибирати потрібну архітектуру мережі й інтерпретувати результати, однак рівень знань, необхідний для успішного застосування нейронних мереж є не досить громіздким.

При роботі (використанні) мережі у вхідні елементи подаються значення вхідних змінних, потім послідовно відпрацьовують нейрони проміжних і вихідних шарів. Кожний з них обчислює своє значення активації, беручи зважену суму виходів елементів попереднього шару й віднімаючи з її граничне значення. Потім значення активації перетворюються за допомогою функції активації, і в результаті виходить вихід нейрона. Після того, як вся мережа відпрацьована, вихідні значення елементів вихідного шару приймаються за вихід всієї мережі в цілому.

Як правило, нейронна мережа використовується тоді, коли невідомий точний вид зв'язків між входами й виходами, - якби він був відомий, то зв'язок можна був би моделювати безпосередньо (рис. 1). Інша істотна особливість нейронних мереж полягає в тому, що залежність між входом і виходами перебуває в процесі навчання мережі. Для навчання нейронних мереж застосовуються алгоритми двох типів (різні типи мереж використовують різні типи навчання): кероване ("навчання із учителем") і не кероване ("без учителя") [1].

Сутність багатосарового перцептрона полягає в тому, що кожний елемент мережі будує зважену суму своїх входів з виправленням у вигляді доданка й потім пропускає цю величину активації через передатну функцію, і в такий спосіб виходить вихідне значення цього елемента.

Головними цілями факторного аналізу є: скорочення числа змінних (редукція даних) і визначення структури взаємозв'язків між змінними, тобто класифікація змінних. Тому факторний аналіз використовується або як метод скорочення даних або як метод класифікації. Першочерговим завданням перед проведенням факторного аналізу є визначення мети дослідження та формування вихідної системи показників. В кількісному формальному вигляді показники є факторами-аргументами. Якщо вихідні фактори-аргументи пов'язані між собою тісними мультиколінеарними співвідношеннями, то це означає, що або ці фактори взаємно визначають один одного, або вони є різними наслідками якихось загальних причин – агрегованих показників або факторів [2].