

ЗМІСТ

Вступ	5
Розділ І. Концептуальні засади управління маркетинговою товарною політикою промислового підприємства	9
1. Управління товарною політикою підприємства на засадах маркетингу	10
1.1. Рівні управління товарним асортиментом промислового підприємства	10
1.2. Управління життєвим циклом товарів як засіб адаптації товарного асортименту до змін кон'юнктури ринку і як засіб впливу на неї	18
1.3. Аналіз ефективності маркетингової товарної політики підприємства	27
2. Теоретико-методичні основи аналізу ринкових можливостей щодо оптимізації товарного асортименту підприємства	34
2.1. Ринкові можливості розвитку сучасного підприємства: класифікація і методи аналізу	34
2.2. Проблеми реалізації ринкових можливостей у нестабільному середовищі господарювання	44
2.3. Маркетинговий аналіз ринкових можливостей (ринкового потенціалу) розвитку промислових підприємств	58
3. Визначення необхідного і достатнього рівня поінформованості для обґрунтування вибору напрямків розвитку ринкових можливостей підприємств	70
3.1. Визначення необхідного рівня накопичення інформації для прийняття обґрунтованих рішень	70
3.2. Особливості постадійного інформаційного забезпечення процесу оцінки і вибору варіантів розвитку ринкових можливостей підприємств	76
3.3. Визначення оптимального рівня точності вибору ринкових позицій підприємства	79

Розділ II. Управління стратегіями диверсифікації	
промислових підприємств	93
4. Диверсифікація діяльності як шлях підвищення	
адаптаційних можливостей підприємств	94
4.1. Сутність і зміст диверсифікації, види диверсифікації	
та їх класифікація	94
4.2. Диверсифікація в системі стратегічного	
менеджменту підприємства	115
4.3. Методи управління вибором стратегій	
диверсифікації промислових підприємств	129
5. Теоретико-методичні основи управління стратегіями	
диверсифікації промислових підприємств	142
5.1. Формування теоретико-методичних	
засад управління стратегіями диверсифікації	142
5.2. Аналіз структури бізнес-портфелів	
промислових підприємств Сумської області	159
5.3. Методичні основи аналізу альтернатив	
і оптимізації вибору стратегій диверсифікації	
за критерієм «ризик – результат»	180
6. Управління диверсифікацією в системі стратегічного	
менеджменту промислового підприємства	191
6.1. Моделювання механізму управління стратегіями	
диверсифікації промислових підприємств	191
6.2. Раціоналізація вибору стратегії диверсифікації	
ВАТ «Сумський завод «Насосенергомаш»»	202
6.3. Оцінка ефективності вибору стратегій диверсифікації	
діяльності ВАТ «Сумський завод «Насосенергомаш»»	221
Висновки	235
Список використаних джерел	239
Додатки	255

ВСТУП

Прискорення темпів НТП, що відбувається протягом останніх десятиріч, посилення конкуренції, яке спричиняється глобалізацією економіки, різко загострюють проблеми підвищення конкурентоспроможності товаровиробників, удосконалення маркетингової товарної політики, пошуку і реалізації їх конкурентних переваг. При цьому динамічні зміни умов і середовища господарювання потребують постійного вдосконалення та оновлення асортименту продукції, технологій її виробництва та просування на ринку з метою оперативного пошуку і реалізації ринкових можливостей інноваційного розвитку, який для України є безальтернативним.

Орієнтація на інноваційний шлях розвитку вимагає від товаровиробників наявності асортименту, що складається, як мінімум, з кількох різновидів продукції, які знаходяться на різних етапах життєвого циклу і взаємодоповнюють один одного, що потребує диверсифікації виробництва. Вітчизняна економіка характеризується частими змінами вектора економічного розвитку, політико-правових умов господарювання, запитів споживачів, підвищеним ризиком. За цих умов природним засобом забезпечення умов виживання й розвитку підприємства на ринку є диверсифікація.

Однак, як свідчить практика, нерозв'язаними залишаються питання наукового обґрунтування і створення оригінальної, адаптованої до вітчизняних умов господарювання системи управління стратегіями диверсифікації діяльності з урахуванням стану та тенденцій розвитку ринкового середовища, а також стратегічного потенціалу підприємства. Їх розв'язання надасть можливість трансформувати стихійний, інтуїтивний пошук ефективних шляхів диверсифікації в науково обґрунтований.

Унаслідок цього особливої актуальності набувають проблеми розроблення теоретико-методичних засад формування та управління стратегіями диверсифікації діяльності промислових підприємств у ринкових умовах господарювання.

Вирішення зазначених проблем потребує глибоких досліджень концептуальних основ управління маркетинговою товарною політикою промислових підприємств, зокрема тих, що стосуються чіткого виокремлення рівнів управління, аналізу ринкових можливостей для обґрунтованого управління товарною політикою підприємства, інформаційного забезпечення системи прийняття рішень в умовах неповної визначеності та спричиненого цим ризику, управління маркетинговими товарними стратегіями.

Необхідними є критичний аналіз та узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності і змісту диверсифікації, які мають скласти підґрунтя для вдосконалення класифікації видів диверсифікації стосовно реалій вітчизняної економіки. Потребують подальших досліджень науково-методичні підходи та проблеми управління диверсифікацією в системі стратегічного менеджменту сучасного підприємства.

Особливої уваги потребує також формування критеріальної бази й розробка алгоритму управління стратегіями диверсифікації, удосконалення методичних засад оптимізації вибору стратегій за критерієм «ризик – результат», а також підходів до моделювання механізму управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств.

Наведені в монографії результати багаторічних досліджень авторів спрямовані на вирішення зазначених проблем розробки і наукового обґрунтування теоретико-методичних основ цілеспрямованого і ефективного управління на ринкових засадах стратегіями диверсифікації діяльності промислових підприємств.

Отримані наукові результати базуються на дослідженні реальних проблем формування та управління бізнес-портфелями промислових підприємств Сумської області. Вони покладені в основу розроблених авторами практично орієнтованих підходів до управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств у нестабільних умовах вітчизняної економіки.

Дослідження виконані в межах наукових тем: «Проблеми економіки та управління розвитком підприємств в транзитивній економіці» (номер державної реєстрації 0103U004592); «Управління інноваційним розвитком підприємств в умовах формування інформаційної економіки» (номер державної реєстрації 0105U009180); «Розробка організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком суб'єктів господарської діяльності в умовах формування інформаційної економіки» (номер

державної реєстрації 0106U001934); «Формування механізму управління інноваційним підприємництвом екологічного спрямування», фундаментальна робота в рамках гранта Президента України GP/F13/0108 (номер державної реєстрації 0107U004522); «Розробка наукових основ маркетингу інновацій» (номер державної реєстрації 0109U001384).

Основні результати дослідження пройшли апробацію на промислових підприємствах м. Суми та впроваджені в практику їх діяльності.

Розділ I

КОНЦЕПТУАЛЬНІ
ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ
МАРКЕТИНГОВОЮ
ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ
ПРОМИСЛОВОГО
ПІДПРИЄМСТВА

Управління товарною політикою підприємства на засадах маркетингу

1.1. Рівні управління товарним асортиментом промислового підприємства

На сучасному етапі розвитку економіки прискорення темпів розвитку НТП, підвищення стандартів якості життя, трансферт фінансів і технологій зумовлюють часті зміни смаків і уподобань споживачів (як товарів широкого вжитку, так і товарів промислового використання), що, у свою чергу, супроводжується змінами вимог до характеристик товарів, індивідуалізацією цих вимог (а це зменшує серійність виробництва), скороченням життєвого циклу товарів. У цих умовах успіх ринкової діяльності підприємства значною мірою залежить від ефективності товарної політики, своєчасної модифікації товарної номенклатури й асортиментних груп (товарних ліній) стосовно змін ситуації на ринку. Це потребує наявності чітких критеріїв і методик обґрунтування відповідних управлінських рішень.

Даній проблематиці присвячена значна кількість робіт вітчизняних і закордонних авторів, зокрема, В. Кардаша, Р. Купера, Г. Шмалена, М. Шеррингтона й ін., у яких досліджено багато питань управління товарною номенклатурою підприємств і окремих її елементів. Ними розроблено низку рекомендацій з формування ефективної товарної політики, проте практично всі вони мають досить загальний характер і не враховують специфіку товару, підприємства й ринку, що не дозволяє оперативно формувати відповідно до вимог ринку товарні асортименти підприємства, адекватно реагувати на запити споживачів і виклики

конкурентів. Рішення даної проблеми дозволить розширити адаптаційні можливості підприємств, створить умови більш повного використання їхнього потенціалу й підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, актуальною є розробка методичних підходів до управління товарною номенклатурою й товарним асортиментом промислових підприємств, які б ураховували існуючі зовнішні (ринкові) реалії і внутрішні можливості конкретних товаровиробників.

Аналіз публікацій присвячених управлінню товарним асортиментом, показує [59, 62, 81, 118, 137, 184, 219, 220], що однозначні рекомендації щодо того, якими мають бути товарний асортимент й товарна номенклатура, дати важко, однак можна зазначити, що широкий і глибокий асортименти продукції, що орієнтована на запити різних груп споживачів, збільшує адаптаційні можливості підприємства до змін ситуації на ринку й зменшує ризик нереалізації продукції, однак у цій ситуації значно ускладнюється організація виробництва й збуту, а також система управління підприємством. При цьому більш простим і менш ризикованим для товаровиробника є збільшення глибини асортименту, ніж його розширення, яке пов'язане з розробкою нових товарних ліній.

Поглиблення асортименту забезпечує більший ступінь урахування специфіки запитів різних груп споживачів. На цьому базується стратегія диференціації, як одна із двох основних конкурентних стратегій. Іншою є стратегія лідерства за витратами, що передбачає виробництво стандартизованих дешевих (спрощених) товарів.

Розширення асортименту збільшує стійкість підприємства на ринку, особливо, якщо товарні лінії різко різняться за галузями використання й цільовим групами споживачів. У цьому випадку в разі падіння інтересу споживачів до одних товарних ліній (наприклад, при зміні споживчих запитів), підприємство може виживати й розвиватися за рахунок інших, виводячи з асортименту (модернізуючи) види продукції, які не користуються попитом споживачів і вводячи нові (модернізуючи при цьому інші, крім товарної політики, складові комплексу маркетингу). При цьому ревізія товарної номенклатури й товарної політики повинна здійснюватися постійно й приводитися у відповідність до нових ринкових можливостей.

Слід зазначити, що рішення про модифікацію товарної номенклатури й товарного асортименту належать до стратегічних. Система стратегічного управління підприємством і місце в ній управління товарним асортиментом наведені на рис. 1.1.

Як бачимо, у процесі управління використовуються добре відомі методологічні підходи й методичні інструменти [144], зокрема:

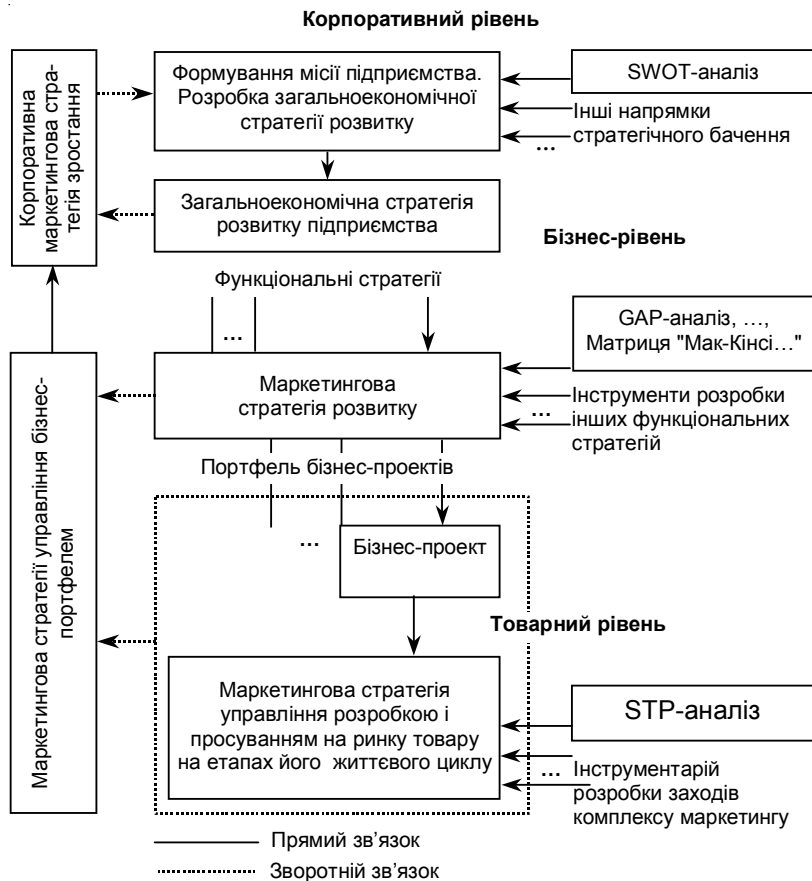


Рис. 1.1. Структурно-логічна схема стратегічного управління товарною політикою на підприємстві