

2. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємництві: Монографія. — К.: КНЕУ, 2004. — 480 с.
3. Мішура Ю.С.; Шевченко Г.М. Наближене розв'язування нескінченно-вимірних стохастичних диференціальних рівнянь. — К.: ВПЦ «Київський університет», 2006.
4. Карташов М.В. Процеси Маркова в актуарній математиці. — К.: ВПЦ «Київський університет», 2008.
5. Eric V. Slud, Statistics Program, Mathematics Department University of Maryland, College Park, MD 20742, 2001.
6. Krzysztof Burnecki, Wolfgang Hurdle and Rafa Weron, An Introduction to Simulation of Risk Processes, Hugo Steinhaus Center, Wrocław University of Technology, 2001
7. J. Grandell, R. Norberg, H. Ramlau-Hansen "Calculation of Ruin Probabilities when the Premium Depends on Current Reserve"// Scandinavian Actuarial Journal. — 1989. — 3. — p. 147 — 159.
8. T. Rolski, H. Schmidli, V. Schmidt, J.L. Teugels (1999), Stochastic Processes for Insurance and Finance, Wiley, Chichester.
9. Bowers, N., Gerber, H., Hickman, J., Jones, D. and Nesbitt, C. Actuarial Mathematics Society of Actuaries, Itasca, Ill. 1986
10. Gerber, H. Life Insurance Mathematics, 3rd ed. Springer-Verlag, New York, 1997
11. Балабанов І.Т. Ризик-менеджмент. — М: Фінанси і статистика, 1996. — 192с.
12. Фалин Г.И., Фалин А.И. Введение в актуарную математику, - М., МГУ, 1994.
13. P. Cizek, W. Hardle, R. Weron, Statistical Tools for Finance and Insurance, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2005. — 527p.

Надійшла 06.09.2010

УДК 658.5 С.24

ПРОДУКТОВА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ В ТОВАРНІЙ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

М.В. СВИЦОВ

Київський національний університет технологій та дизайну

В статті розглядається одна з проблем, що має безпосереднє відношення до рівня ефективності роботи підприємств. Правильний вибір товарної стратегії, її конкретизація дає можливість підприємству забезпечити достатню прибутковість, що в свою чергу залежить від асортиментної політики, від своєчасної її зміни. Про це йдеться в статті.

Об'єкти та методи дослідження

Теоретичною та методологічною основою дослідження є роботи вітчизняних та зарубіжних авторів, що присвячені розробці економічної стратегії суб'єктів господарювання, її конкретизації складанням функціональних стратегій та вибору відповідної господарської політики: Ансифа І., Аскера Д., Котлера Р., Бородкіна Н.О., Віханського О.С., Бєня Т., Зайцева В.І., Кальніченко Л., Литвиненко С.В. та ін.

Постановка завдання

Метою дослідження є виробітка рекомендацій відносно продуктової реструктуризації, вибору відповідної асортиментної політики для швейного підприємства ЗАТ ВТШФ «Дана»

Результати та їх обговорення

В процесі стратегічного управління на підприємстві приймаються рішення, що мають сприяти досягненню поставлених цілей. Сукупність цих рішень знаходить своє відображення в економічній стратегії підприємства.

Економічна стратегія або стратегія економічного управління, охоплює підходи до вирішення всіх питань на підприємстві (виконання необхідних функцій) для забезпечення економічного ефективного досягнення стратегічних цілей. Таким чином, економічну стратегію можна представити як комплекс функціональних стратегій, серед яких чільне місце посідає товарна, під якою слід розуміти перелік правил та прийомів для прийняття рішень стосовно потенційних ринків збуту та їх товарного забезпечення продукцією даного підприємства.

Товарна стратегія може розроблятися у таких напрямках: концентрація; диверсифікація; «відсічення зайвого»; переорієнтація; зменшення або реструктуризація.

Будь яка стратегія не може бути сформована раз і назавжди.

Рішення про зміну товарної стратегії потрібно приймати у наступних випадках:

- тривалий час підприємство не забезпечує задовільних показників обсягів реалізації та прибутку;
- підприємства – конкуренти різко змінили свою стратегію;
- змінились зовнішні фактори діяльності підприємства;
- відкрились перспективи для здійснення заходів, здатних значно збільшити прибуток;
- намітились тенденції змін в уподобаннях покупців;
- виконані попередні стратегічні завдання;
- з'явилися нові товари;
- конкуренти застосовують нові методи конкурентної боротьби.

Товарна стратегія має дуже вагомe місце в економічній стратегії підприємства. Вона є основою для планування перспективних НДДКР, кадрової, інвестиційної політики. На її основі приймаються рішення в межах інших функціональних стратегій.

Розробка та реалізація товарної стратегії має безпосередній зв'язок з таким процесом як реструктуризація, а саме з продуктовою реструктуризацією, так як в залежності від її напрямків приймаються рішення в межах товарної стратегії.

Продуктова реструктуризація може носити як санаційний так і адаптаційний та випереджаючий характер. Найчастіше вона розрахована на довготривалу перспективу, проте може мати короткострокові наслідки.

Продуктова реструктуризація стратегічного характеру, перш за все передбачає зміни структури портфельного набору підприємства або його перепрофілювання.

Як правило, вона знаходить своє відображення в стратегії реструктуризації портфелю асортиментного набору, яка базується на перегляді складу та співвідношень в портфелі підприємства.

Потреба в стратегічній продуктової реструктуризації може виникнути в наступних випадках:

1. стратегічний аналіз підприємства дозволяє зробити висновок про те, що довгострокові перспективи підприємства втратили свою привабливість в результаті наявності в портфелі великої кількості збиткових, неконкурентоспроможних чи з повільним розвитком бізнес – напрямків;
2. перегляд напрямків стратегічного розвитку підприємства;
3. поява нових технологій чи продуктів, що викликає зміни структури портфеля для завоювання позицій в нових та перспективних галузях;
4. у підприємства виникає можливість зайняти провідні позиції в певному напрямку діяльності, але для цього необхідно припинити діяльність в деяких інших.

Реструктуризація портфелю включає в себе, як правило, заходи по освоєнню нових напрямків діяльності та припиненню деяких старих. При цьому припинення діяльності можливе не лише в неконкурентоспроможних, збиткових напрямках, але й таких, що більше не відповідають інтересам підприємства.

Відповідно до обраних напрямків продуктової реструктуризації обирається необхідний варіант товарної стратегії (диверсифікації)

Продуктова реструктуризація має ґрунтуватися на ретельних маркетингових дослідженнях та стратегічному аналізі портфеля підприємства.

Взагалі метою продуктової реструктуризації є забезпечення випуску конкурентоспроможної продукції в обсягах, зумовлених потребами ринку. Тому вона може передбачати такі варіанти змін в структурі продукції:

1. Зміни за рахунок використання при виготовленні продукції, що вже випускалася, нових ідей, які стосуються вдосконалення конструкцій, застосування нових матеріалів і т. п.
2. Збільшення питомої ваги продукції з більш ефективними показниками продуктивності, рентабельності, якості виготовлення, технологічності виготовлення, пристосованості до існуючого виробничого процесу, комфортності, відповідності напрямкам моди тощо.
3. Виведення із структури асортименту низькорентабельної продукції, що вичерпала свій життєвий цикл, по якій почали накопичуватись залишки нереалізованої продукції.

Як правило ці заходи характеризуються порівняно коротшою тривалістю й знаходять своє відображення в структурі виробничої програми підприємства.

Необхідність проведення реструктуризації взагалі та продуктової зокрема визначається широким колом зовнішніх та внутрішніх факторів. До зовнішніх факторів реструктуризації можна віднести наступні: технологічний прогрес, міжнародна економічна інтеграція; докорінні зміни на ринках розвинутих країн; зміни соціально – економічних систем; політика уряду. До внутрішніх факторів реструктуризації належать: незадовільний рівень загального менеджменту; слабкий фінансовий менеджмент;

неконкурентоспроможність продукції; високі витрати; слабка робота служби маркетингу; конфлікт інтересів (власників, робітників, клієнтів, партнерів).

Варто зазначити, що реструктуризація як правило має комплексний характер, тобто передбачає комплектність змін. Відповідно різні види реструктуризації перебувають в тісному взаємозв'язку. Так проведення продуктової реструктуризації може вимагати проведення виробничої, фінансової, організаційно – управлінської та правової реструктуризації.

Отже, продуктова реструктуризація являє собою складову частину комплексної реструктуризації підприємства при проведенні якої можна виділити три основні етапи (рис.1).

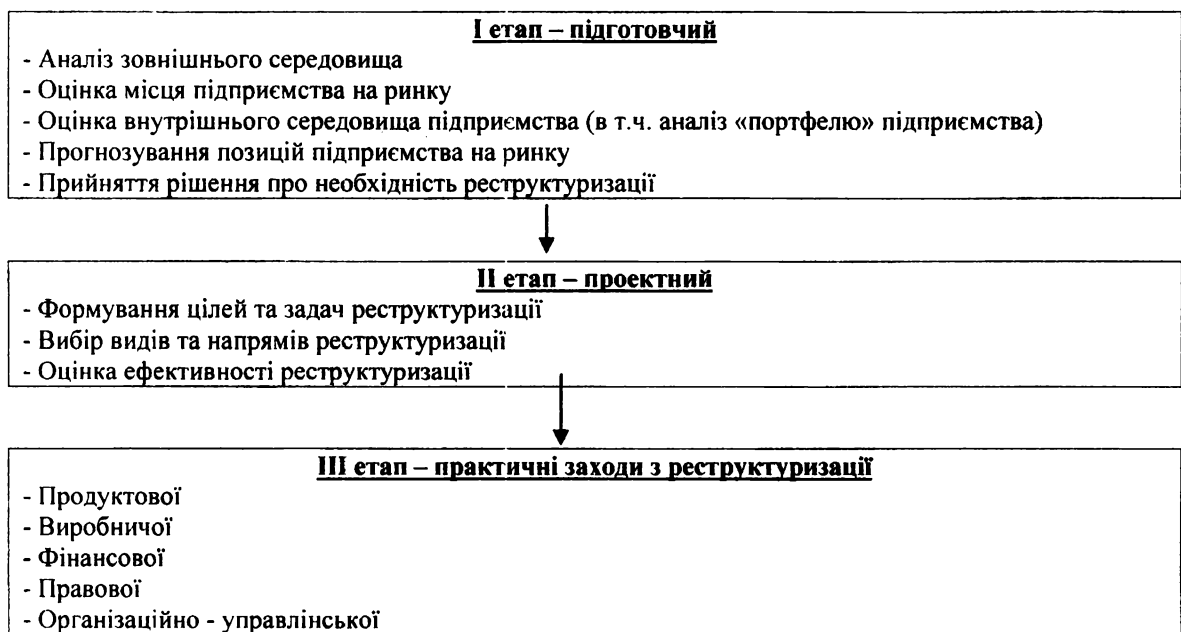


Рис. 1. Схема послідовних етапів проведення реструктуризації

Під час формування програми та плану реструктуризації доцільно використовувати прогресивні методи («дерево цілей», сіткове планування, оптимізаційні, матричні моделі, портфельний аналіз).

Розглянуті проблемні питання актуальні для всіх підприємств і особливо для тих, що випускають товари легкої промисловості.

При розробці товарної стратегії ключовим моментом є визначення асортиментного набору, який буде найкращим чином задовольняти потреби обраних цільових сегментів ринку. Формування асортименту перш за все починається з аналізу діючого асортименту та виявлення його відповідності до встановлених цілей підприємства.

ЗАТ ВТШФ «Дана» має досить широкий асортимент. До асортиментного набору підприємства входять наступні асортиментні групи: пальто та півпальто, жакети та піджаки, костюми, блузи жіночі. Більша частина випущеної продукції, виготовлялась на замовлення інофірм, частка виробництва з давальницької сировини становила майже 80 %. Понад 90 % всіх виготовляємих жіночих жакетів, жилетів, спідниць та брюк виготовлялися з давальницької сировини.

Майже 19 % належать продукції, що виготовлялася на замовлення митного комітету.

Отже, зовсім незначна частина (останні роки менше 20 %) продукції, шовипускалась потрапляє на внутрішній ринок й до того ж простежується тенденція до її зменшення.

Так як конкретний набір продукції, що виготовляються з давальницької сировини та на замовлення митного комітету визначає сам замовник, на підприємстві значна увага приділяється формуванню асортименту саме для задоволення потреб споживачів, зосереджених на внутрішньому ринку.

За останні роки асортиментний набір фабрики «Дана» зазнав деяких змін.

Продовжують домінувати в асортименті пальто та півпальто. Дещо зменшується роль плащів, курток, а випуск шарфів зменшився майже втричі. Майже зовсім виведено з асортименту такий вид продукції як сукні, сорочки чоловічі, блузи жіночі, вироби з хутра. Має місце підвищення випуску костюмів, та спідниць. Останніми роками введено в асортимент піджаки чоловічі та рукавиці; та їх випуск поки що незначний, повністю виведено з асортименту дитячі вироби. Це пов'язано з низькою рентабельністю цих виробів і наявністю сильних, більш відомих конкурентів, що функціонують в цьому сегменті ринку.

Для того щоб оцінити асортиментний набір підприємства та визначити його долю в майбутньому проведемо аналіз асортименту за допомогою модифікованої матриці «Бостонської консалтингової групи».

Дефіцит достовірної ринкової інформації робить традиційну систему координат матриці БКГ, доступною до оцінки, в кращому випадку, на якісному рівні. Запровадження нижче модифікація матриці БКГ здійснена таким чином, що, з одного боку, дозволяє зберегти її основні переваги, а з іншого боку, використати при її побудові кількісну інформацію, яка є доступною, точною та достовірною, а саме внутрішню інформацію підприємства.

При цьому необхідно щоб підприємство відповідало деяким вимогам, а саме: підприємство має широкий асортимент (в певному ступені диверсифіковане), має певну базу даних для аналізу (певний час веде господарську діяльність) та не передбачається різкого вибуху інфляції. ЗАТ ВТШФ «Дана» задовольняє всім вказаним вимогам.

Для проведення аналізу використаємо поняття «продуктова група» (ПГ), під якою слід розуміти частину продуктового ряду, орієнтовану, з одного боку, на задоволення схожих потреб, а з іншого – розраховану на споживання достатньо визначеним сегментом ринку. Для визначення продуктивних груп в межах асортименту ЗАТ ВТШФ «Дана» використаємо матричний підхід (рис. 2).

	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3	Сегмент 4
Пальто та півпальто	ПГ 1		ПГ 2	
Плащі	ПГ 3		ПГ 4	
Куртки	ПГ 5		ПГ 6	
Костюми	ПГ 7		ПГ 8	
Жакети	ПГ 9			
Піджаки			ПГ 10	
Жилети	ПГ 11			
Брюки	ПГ 12			
Спідниці	ПГ 13			

Рис. 2. Матриця визначення продуктивних груп

Верхній рядок матриці визначає виділені сегменти, які дане підприємство обрало як цільові, а перший стовпчик – асортиментні позиції.

На даний час підприємство має вихід на такі сегменти:

Сегмент 1. – жінки в віці 18 – 30 років з середнім рівнем доходів;

Сегмент 2. - жінки в віці 30 - 55 років з середнім рівнем доходів;

Сегмент 3. – чоловіки в віці 18 – 30 років з середнім рівнем доходів;

Сегмент 4. - чоловіки в віці 30 - 55 років з середнім рівнем доходів;

Тому в першому ряді відобразяться: пальто та півпальто, плащі, куртки, костюми, жакети, піджаки, жилети, брюки та спідниці.

В результаті матричного підходу було виділено 13 продуктивних груп, які розділені за видами продукції та родовим асортиментом.

Основна відмінність модифікованої матриці БКГ – параметри, за якими характеризуються виділені продуктивні групи. Так, замість характеристики «доля ринку» пропонується використати параметр « питома вага продуктивної групи в загальному об'ємі збуту підприємства».

Запропонований параметр розраховуємо за формулою:

$$Y_i = \frac{Y_i}{Y_o} * 100\%$$

де Y_i , Y_o - відповідно об'єм збуту i – ої групи та сумарний об'єм збуту в грошовому виразі за базовий період.

При цьому $Y_o = \sum_{i=1}^m Y_s$ (m – к –ть виділених продуктивних груп)

Щодо другої характеристики продуктивних груп – «ріст ринку», то вона модифікована а параметр «питома вага продуктивної групи в темпах зміни обсягів збуту підприємства» за лінійним трендом. Цей параметр характеризує внесок кожної продуктивної групи в зміну сумарного темпу об'ємів збуту і розраховується за формулою:

$$T_i = \frac{A_i}{A_o} * 100\%$$

де A_i , A_o – відповідно коефіцієнт лінійного тренду i – ої продуктивної групи та коефіцієнт тренду сумарного збуту протягом базового періоду.

Для розрахунку питомої ваги продуктивної групи в темпі зміни обсягів збуту необхідно побудувати динаміку збуту кожної продуктивної групи за рік та лінійний тренд і відповідно визначити коефіцієнт тренду.

Як бачимо підприємство має яскраво виражену «зірку» - жіноче пальто та півпальто (ПГ 1), та дві «зірочки» - пальто та півпальто чоловіче та куртки жіночі (ПГ 2, ПГ 5). Також наявні в його асортименті «важкі діти» - куртки чоловічі, костюми жіночі та чоловічі, жакети жіночі, жилети та спідниці (відповідно ПГ 6, ПГ 7, ПГ 8, ПГ 9, ПГ 11, ПГ 13). Чотири продуктивні групи потрапили до «собак», а саме плащі жіночі та чоловічі, чоловічі піджаки та брюки жіночі (ПГ 3, ПГ 4, ПГ 10, ПГ 12).

Таблиця 1. Розрахунок питомої ваги продуктової групи в загальному обсязі збуту та в темпах зміни обсягів збуту

	Реалізовано, т. грн	Питома вага, %	Коефіцієнт тренду	Питома вага, %
ПГ 1	3835,15	70,17	35,579	78,73
ПГ 2	483,18	8,84	6,1928	13,7
ПГ 3	122	2,23	- 0,5776	- 1,28
ПГ 4	64,42	1,18	- 0,3408	- 0,75
ПГ 5	410,13	7,5	2,2922	5,07
ПГ 6	154,84	2,83	0,7464	1,65
ПГ 7	52,45	0,96	0,1097	0,24
ПГ 8	4,79	0,09	0,0211	0,05
ПГ 9	252,63	4,63	1,1386	2,52
ПГ 10	3,6	0,07	- 0,0121	- 0,03
ПГ 11	5,87	0,11	0,0598	0,13
ПГ 12	46,07	0,84	- 0,3147	- 0,7
ПГ 13	30,27	0,55	0,2966	0,67
Загальний збут	5465,4	100	45,191	100

Проведений аналіз показав, що підприємство має незбалансований асортиментний набір, та зовсім відсутні «дійні корови», наявні «собаки» (в ідеальному випадку вони відсутні), тому необхідно прийняти рішення, що сприятимуть його збалансуванню.

Виходячи з результатів стратегічного аналізу, аналізу асортименту та експертних оцінок щодо змін тенденцій моди, пропонується дотримуватись наступних рекомендацій при плануванні асортименту:

- докласти зусиль для переведу плащів з «собак» до «дійних корів», тобто збільшити по можливості випуск;
- збільшити випуск спідниць та брюк жіночих;
- вивести з асортименту чоловічі брюки, чоловічі костюми та чоловічі піджаки, блузи жіночі та сукні (не враховуючи замовлень);
- нарощувати виробництво пальто та півпальто проте зменшуючи їх питому вагу в загальному обсязі (на 5 – 10% за 5 років);
- виробництво курток залишити на рівні попереднього періоду, або можливе незначне збільшення;
- збільшити обсяг жіночих костюмів;
- пропорційно збільшенню випуску пальто та півпальто збільшити обсяги виробництва шарфів та рукавичок.

Такі зміни в асортименті як передбачається, допоможуть збільшити прибуток підприємства та закріпити його позиції на ринку.

Висновки

Товарна стратегія в умовах ринкової системи господарювання є засобом підвищення його конкурентоспроможності. Важливою складовою товарної стратегії є визначення товарного набору для задоволення потреб сегментів споживачів.

Проведення досліджень з продуктової реструктуризації та формування оптимального асортименту для ЗАТ ВТШФ «Дана» показало, що підприємство має певні резерви збільшення випуску окремих високорентабельних виробів. Практична реалізація змін в асортименті дасть можливість збільшити прибуток на 24 %.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аскер Д. Стратегическое рыночное управление. – Спб.: Питер, 2002.
2. Войцеховский О. Управление ассортиментом по категорийному принципу. Маркетинг и реклама. 2002. - №1
3. Дзюбенко О.Г. Оптимізація виробничої програми з урахуванням невикористаних факторів. – Проблеми науки. – 2001.- №1
4. Юринець В. Жмуркевич А. Вибір стратегії випуску продукції в ринкових умовах. – Економіст. – 1998. - №11.

Надійшла 15.07.2010

УДК 338.242.2

МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ ДІЛОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ РИНКОВИХ УМОВАХ

О.М. ЧЕРНИШЕВА

Український державний хіміко-технологічний університет

Доведено існування двох підходів до визначення місця ділової стратегії у стратегічному наборі підприємства; розглянуто існуючі методичні підходи до формування ділової стратегії підприємства; запропоновано показник економічної ефективності стратегічних зон господарювання для оцінювання ділової стратегії підприємства; запропоновано схему формування ділової стратегії підприємства; визначено та оцінено ділові стратегії для торговельного підприємства на ринку автозапчастин за допомогою даної схеми

Сучасні умови господарювання підприємств вимагають від керівників організацій методично та науково обґрунтованого підходу до формування стратегії підприємства на усіх рівнях ієрархії стратегії. Забезпечення підприємств сучасними методиками формування, оцінювання, вибору і реалізації стратегії є однією із складових конкурентоспроможності, без якої неможлива успішна конкуренція підприємства на ринку.

В основі сучасного уявлення про підприємство лежить концепція стратегічних зон господарювання і стратегічних бізнес-одиниць. Стратегічна зона господарювання – це окремий сегмент оточення фірми, на який вона має (або хоче одержати) вихід. Стратегічна бізнес-одиниця – це внутрішньо фірмова організаційна одиниця, що відповідає за вироблення стратегії фірми в одному чи декількох сегментах цільового ринку [1].

Автори А.А.Томпсон і А.Дж. Стрікленд терміном «ділова стратегія» (або «бізнес-стратегія») позначають план управління окремою сферою діяльності компанії.