

Удосконалення механізму управління товарною політикою підприємства за допомогою функціонально-вартісного аналізу (ФВА)

The mechanism of improvement of the control of enterprise a commodity policy system is developed in this article, on the basis of analysis of functions of the technical systems (FAST), developed Charles Baytuey. Researches were conducted on the base of enterprises of shoes of Ukraine.

Аналіз стану практики формування оптимального товарного асортименту на взуттєвих підприємствах України свідчить про те, що найактуальнішими проблемами удосконалювання процесу управління товарною політикою підприємства є:

- ◆ Створення системи управління товарною політикою підприємства на засадах орієнтації управлінських рішень на найповніше задоволення потреб конкретного споживача з урахуванням ресурсних можливостей підприємства
- ◆ Підвищення рівня обґрунтованості техніко-економічних розрахунків, а також вибору напрямку формування товарної політики на основі використання методів та прийомів ФВА
- ◆ Удосконалення та розвиток організаційно-інформаційного забезпечення процесу управління товарною політикою підприємства

Розв'язання перелічених проблем визначає головні напрямки реального удосконалювання процесу управління товарною політикою підприємства за сучасних умов діяльності взуттєвих підприємств.

Практичне застосування розроблених в системі товарної політики моделей потребує попереднього створення низки організаційно-планових умов. До них належать, насамперед, побудова функціональних схем та діаграм, робочих алгоритмів. Вирішення цих питань здійснюється на основі розробленої схеми-діаграми FAST (див. рисунок) — економічного механізму реалізації функцій управління товарною політикою підприємства.

Розроблення рішень в галузі управління товарною політикою припускає обґрунтування доцільності рекомендацій щодо підготовки виробництва нової продукції, випуску асортименту, що вже склався, зняття з виробництва застарілих товарних одиниць. Тому розроблення стратегії та тактики підприємства в галузі управління товарною політикою має здійснюватись на основі результатів аналізу кон'юнктури споживчого ринку, в тому числі конкретного його сегменту, рівня конкурентоспроможності власних товарів і товарів конкурентів.

В загальному вигляді управління формуванням асортименту — це проблема конкретних товарів, їх окремих серій, визначення співвідношення між «старими» та «новими» товарами, товарними одиницями та серійним виробництвом, «наукомісткими» та «звичайними» товарами, упередженими товарами та/або ліцензіями та «ноу-хау» [2]. Тому, перш ніж приступити безпосередньо до управління формуванням асортименту продукції, потрібно створити асортиментну концепцію (функція F2). Вона має являти собою спрямовану побудову оптимальної асортиментної структури, товарної пропозиції. При цьому за основу беруться споживчі вимоги певних груп, необхідність забезпечити найефективніше використання підприємством основних видів ресурсів з тим, щоб виробляти продукцію з низькими витратами. Асортиментна концепція, як правило, виражається у системі таких показників: розмаїття видів та різновидів товарів, рівень і частота оновлення асортименту, рівень та співвідношення цін на товари.

Виходячи з цього, мета асортиментної концепції — зорієнтувати підприємство на випуск товарів, які найбільше відповідають структурі та розмаїттю попиту конкретних покупців.

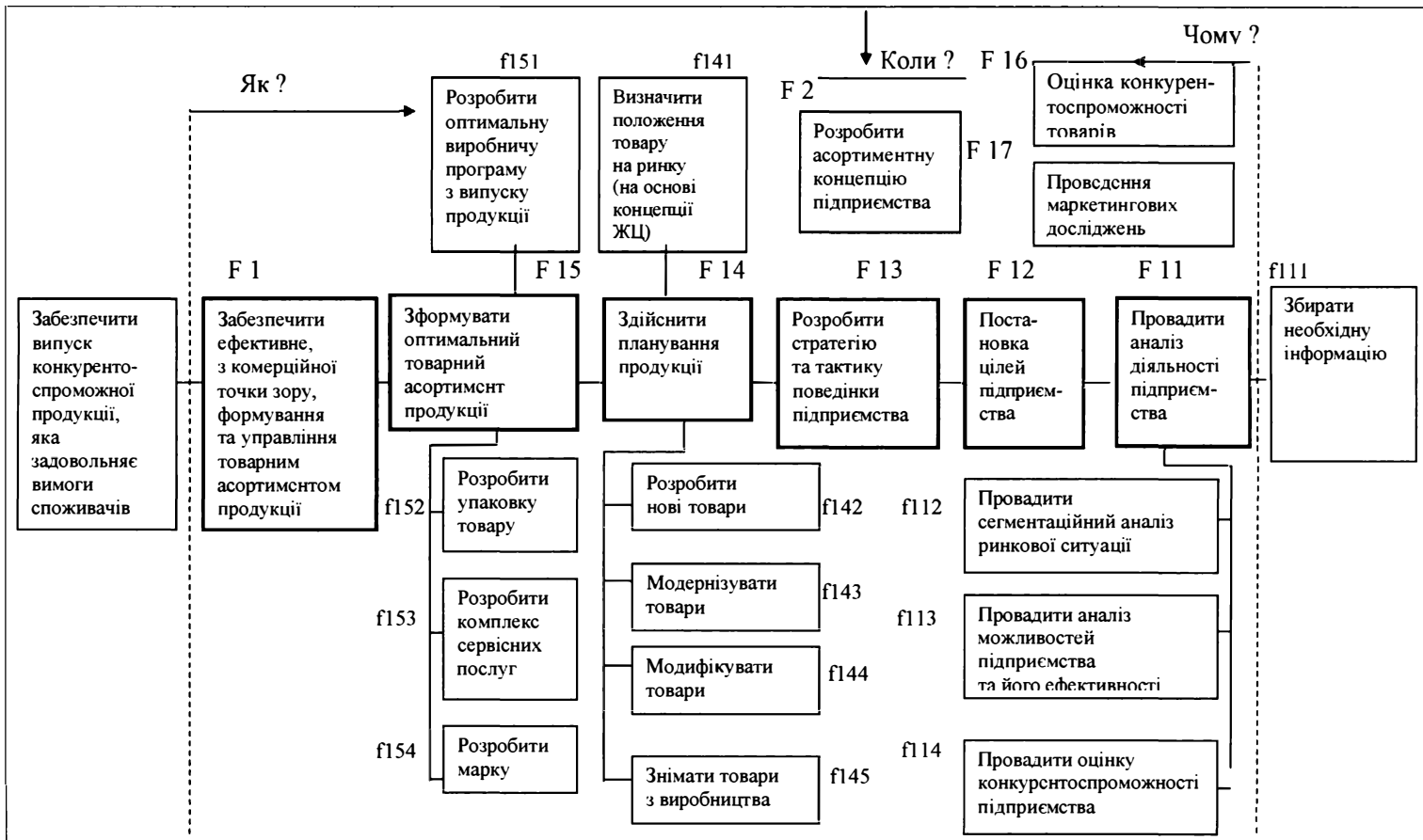
Асортиментна концепція має розглядатись як програма з управління розвитком виробництва та реалізації товарів, тому мета її містить вимоги щодо оптимальної структури асортименту, а програма — систему заходів щодо її дослідження за певний період [3]. Діяльність підприємства в галузі управління товарною політикою можна подати у вигляді діаграми FAST (див. рисунок), розробленої на основі методів та прийомів ФВА. Дана діаграма являє собою економічний механізм послідовності реалізації функцій управління товарною політикою взуттєвого підприємства. Основи методики систематизованого аналізу функцій технічних систем (FAST) розробив Чарльз Байтуй в 1965 р.[1].

В загальному вигляді функціонально-вартісний аналіз (ФВА) являє собою техніко-економічний метод знаходження за спеціальною програмою резервів зниження витрат на виробництво та експлуатацію продукції завдяки дослідженню основних та допоміжних функцій об'єкта аналізу та інженерного пошуку найекономічніших технічних рішень їх здійснення [4].

На сучасному етапі розвитку методу ФВА його можна використовувати не тільки для аналізу технічних систем, а й керуючих. Запропоновану методику FAST призначено для виявлення основних та допоміжних функцій системи управління товарною політикою підприємства, а також встановлення зв'язків між ними. В основі FAST закладено принципи детермінованої логіки, які дають можливість за допомогою системи питань побудувати діаграму функцій системи управління товарною політикою взуттєвого підприємства. Діаграма передбачає постановку запитань: «Як?», «Коли?», «Чому?» формується товарна політика та відповіді на них за функціями системи.

Головна функція (F1), що реалізується системою управління товарною політикою підприємства, — забезпечити ефективне, з комерційної точки зору, формування та управління асортиментом продукції. Також необхідно визначити функцію, яка належить більш високому рівню та відповідає на запитання: «Чому здійснюється вибрана головна функція?» Тобто, функція вищого рівня характеризує ціль, на досягнення якої спрямовано дію. Функцією більш високого рівня є функція, яку здійснює підприємство загалом — забезпечити випуск конкурентоспроможної продукції, яка б задовольняла вимоги споживачів. На діаграмі вона розташована ліворуч від головної, за пунктирною лінією.

Економічний механізм послідовності реалізації функцій управління товарною політикою взуттєвого підприємства



Після цього, усі функції нижчого рівня, що залишилися, які відповідають на запитання: «Як здійснюється головна?», розподіляють на діаграмі послідовно праворуч від головної, що аналізується. Рамки проблеми окреслюють пунктирними лініями. Функції, які розташовано над горизонтами та відмічено подвійним контуром, називають критичними, бо належать до критично важливішого ланцюга. Серед них основні та необхідні допоміжні функції, без яких система не може існувати. Інші функції розташовано над або під критичними. В правому верхньому кутку діаграми розташовано функції, які необхідно здійснювати постійно в процесі управління товарною політикою. До них належать: оцінка конкурентоспроможності вироблених товарів, проведення маркетингових досліджень за різними напрямками (F16, F17). Функції одноразової дії розміщуються над лінією критичного шляху в центрі діаграми — розроблення асортиментної концепції підприємства (F2).

Всі функції, що знаходяться праворуч від головної функції системи, характеризують підхід, що вибраний для реалізації головної функції. Враховуючи, що виходом процесу, який аналізується, є управлінська інформація та рішення щодо випуску товарних одиниць, товарної номенклатури, упаковки, сервісних послуг, торгової марки продукції, побудована функціональна діаграма допоможе виявити оптимальну кількість функцій, які необхідно здійснити для досягнення головної мети системи управління товарною політикою підприємства.

Аналіз процесу управління товарною політикою на взуттєвих підприємствах засвідчив, що жодне з них не реалізує в повному обсязі усі функції, необхідні для розроблення оптимального товарного асортименту продукції. Грунтуючись на існуючих розробках та рекомендаціях щодо управління товарною політикою підприємства, необхідним є здійснення однієї головної функції F1, однієї другої — F2, семи основних — F11, F12, F13, F14, F15, F16, F17 та тринадцяти допоміжних — f111, f112, f113, f114, f141, f142, f143, f144, f145, f151, f152, f153, f154 (табл. 1).

Реалізація однієї з головних функцій системи управління товарною політикою підприємства F11 — проведення аналізу діяльності підприємства, має носити всебічний, об'єктивний та критичний характер. Критичний характер аналізу полягає в тому, що реально існуючу ситуацію на підприємстві слід порівнювати з прийнятими в теорії принципами та стандартами. Це можна здійснити тільки завдяк організації систематичних маркетингових досліджень — функція F17. Внаслідок цього створюється інформаційна база для складання прогнозів, які є основою розроблення програм та стратегії підприємства. Дослідженням піддають ринок, конкурентів, споживачів, ціни, внутрішній потенціал підприємства.

Результати досліджень дають можливість підприємству розробити відповідно до вимог покупців власний асортимент товарів, підвищити їх конкурентоспроможність, визначити напрямки діяльності залежно від того, на якому етапі

життєвого циклу знаходиться продукція, розробити нові товари, модифікувати ті, що уже випускаються, створити фірмовий стиль, визначити способи патентного захисту.

Розглянемо, які види маркетингових досліджень провадять на підприємствах (табл. 2).

Дані табл. 2 свідчать про те, що підприємства ВАТ «Крокуль» та ТОВ «Риф-1» здійснюють маркетингові дослідження, проте не в повному обсязі. КП «КІСПО» фактично не провадить дослідні роботи.

Необхідно лише зазначити, що реалізації цієї функції сприяють чотири допоміжні — f111, f112, f113, f114. Аналіз довів, що тільки функція f113 — проведення аналізу можливостей виробництва та його ефективності — реалізується на всіх підприємствах. Це пояснюється тим, що звітність за цією групою показників є обов'язковою для кожного підприємства.

Реорганізація деяких відділів економічних служб підприємств, скорочення їх чисельності призвело до необхідності відмовитись від всебічної реалізації функції F11. Аналіз перспективності товарного асортименту продукції f114 — достатньо новий напрямок в аналізі, тому ці дослідження провадять лише на підприємствах, керівництво яких усвідомило необхідність використання в своїй діяльності концепції маркетингу (ВАТ «Крокуль», ТОВ «Риф-1»). Ступінь розробленості інструментарію цього виду аналізу на даних підприємствах різний — якщо у ВАТ «Крокуль» вивчають ринок, ознайомлюючись з ситуацією на місці, розробляють товарне досє, аналізують частки ринку, які займають продукція власного виробництва та товари конкурентів, то ТОВ «Риф-1» робить лише перші кроки щодо аналізу перспективності товарного асортименту. Оцінку конкурентоспроможності f114 здійснюють обидва підприємства.

Відділ маркетингу ВАТ «Крокуль» як джерело інформації для проведення маркетингових досліджень використовує як вторинні дані (внутрішні звіти підприємства про прибуток, збитки, балансову звітність, показники збуту, періодики, комерційну інформацію, яка надається іншими підприємствами, фірмами, рекламними агентствами), так і первинні дані, що отримані в процесі безпосереднього опитування споживачів. Маркетингова група ТОВ «Риф-1» використовує в основному вторинні дані.

Особливості та характер цілей, стратегії підприємства у багатьох випадках залежать від сегмента ринку, на якому воно працює. Постановка цілей — F12, розроблення цілей виробничої діяльності — F13 та тісно зв'язана з нею цінова політика є підсумком комплексного аналізу. Тому лише ті підприємства, які провадять систематичний аналіз, здатні виробити стратегію поведінки на кожному сегменті ринку. А стратегія, в свою чергу, є основою для подальшого планування асортименту продукції.

Вибираючи напрямком формування товарної політики, підприємство прагне досягти певних цілей.

- ✓ Розширення збуту
- ✓ Збільшення прибутку
- ✓ Зменшення залежності підприємства від процесу реалізації однієї конкретної асортиментної групи
- ✓ Підвищення ефективності використання існуючої системи товароруху
- ✓ Підвищення конкурентоспроможності товарів
- ✓ Збереження свого положення на ринку

Це, певно, не повний перелік можливих цілей, проте досягнення всіх інших перебуває у рамках, перелічених вище. У більшості випадків підприємство ставить перед собою одразу декілька цілей, що потребує проведення постійних системних досліджень та розробок.

Тому, перш ніж ухвалювати рішення в галузі управління товарною політикою, необхідно чітко сформулювати та поставити цілі, які необхідно досягнути (де? куди?) в конкретний момент часу (коли?). Є шляхи, на яких може бути досягнутий той або інший набір цілей: ці шляхи називають стратегіями. Використання стратегічного підходу для досягнення поставлених цілей означає, що рішення, які ухвалюють, мають враховувати не тільки поточні інтереси, а й, водночас, бути спрямованими на здійснення кінцевих цілей системи в перспективі.

Стратегія формує головні цілі та основні шляхи їх досягнення у такий спосіб, що підприємство отримує єдиний напрямок дій. Ефективність стратегічного підходу під час вирішення завдань, що пов'язані з управлінням товарною політикою підприємства, визначається тим, що він [5]:

- ◆ Стимулює прагнення керівників до максимального поточного прибутку у збиток довготермінових перспектив
- ◆ Дає змогу ефективно розподіляти ресурси підприємства, реально оцінювати свої можливості та намічати реальні цілі, що забезпечує ефективність їх розподіл
- ◆ Правильно вибрана стратегія приводить у відповідність внутрішню та зовнішню середовище підприємства

Процес управління товарною політикою неможливо відокремити від реальних умов діяльності підприємства-виробника, специфіки його профілю. Водночас, як доводить практика, перебуваючи приблизно за однаково складних умов, промислові підприємства по-різному розв'язують свої товарні проблеми: одні виявляють повне невміння та безпорадність, а інші, застосовуючи принципи маркетингу та його методи, знаходять перспективні шляхи.

Проведені дослідження довели, що підприємства (за винятком ВАТ «Крокуль») не здатні виробити стратегію поведінки на конкретних ринках, а керівники підприємств на даному етапі розвитку своїм головним завданням, як правило, ставлять «виживання» за сьогоденних умов.

Проведений аналіз діяльності підприємств щодо реалізації функцій системи управління товарною політикою підприємства свідчать, що ця галузь є ще недостатньо розвинутою. Тому, враховуючи результати аналізу, розробки маркетологів та вчених, пропонуємо під час управління товарною політикою підприємства орієнтуватись на такі підходи:

1. Здійснювати управління товарною політикою відповідно до розробленої схеми-діаграми та методики FAST.
2. Створювати різновиди відповідних програм маркетингу, використовуючи при цьому методи та прийоми ФВА.
3. У разі вибору того або іншого напрямку формування товарної політики необхідно враховувати два аспекти: виробничий — зробити товар з найменшими витратами; комерційний — продати виготовлений товар найвигіднішим способом з найменшими торговельними витратами.

ТАБЛИЦЯ 1 — Реалізація функцій системи управління товарною політикою на взуттєвих підприємствах

Підприємство	Функції															F2					
	F1																				
	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	f111	f112	f113	f114	f141	f142	f143	f144		f145	f151	f152	f153	f154
ТОВ «Риф-1»	—	—	+	+	+	+	—	+	+	+	+	+	+	+	+	+	—	+	—	—	+
КП «КІСПО»	—	—	+	—	+	—	—	+	+	+	+	+	+	+	+	+	—	+	—	—	—
ВАТ «Крокуль»	+	+	+	+	+	+	—	+	+	+	+	+	+	+	+	+	—	—	—	—	+

Примітка. Функції f142, f143, f145 реалізують на підприємствах без використання ФВА.

ТАБЛИЦЯ 2 — Види маркетингових досліджень, що провадять підприємства

Підприємство	Проведені дослідження			
	ринку	конкурентів	структури підприємства	товару
ТОВ «Риф-1»	—	+	—	+
КП «КІСПО»	—	—	—	+
ВАТ «Крокуль»	+	+	—	+

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Мансеева Н.К. Функционально-стоимостной анализ. Теория и практика. -М.: ЦНИИ Электроника, 1987.
2. Романов А.Н. Маркетинг. -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996.
3. Прауде В.Р., Блий О.Б. Маркетинг. -К.: «Вища школа», 1994.
4. Чумаченко Н.Г., Дегтярева В.М., Игумнов Ю.С. Функционально-стоимостной анализ. — К.: «Вища школа», 1985.
5. Хоскинг А. Курс предпринимательства: Практ. пособие. -М.: Международные отношения, 1993.

Одержано 20.08.2007