

## МЕТОДИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ РАЗРАБОТКИ ТОВАРНОЙ СТРАТЕГИИ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

**В статье рассматриваются вопросы разработки перспективной товарной стратегии в рамках промышленных предприятий, с целью достижения устойчивого положения на рынке и высокого уровня финансового процветания в будущем. Определено место товарной стратегии в общей стратегии предприятия, обозначены принципы, задачи, функции и проблемные моменты формирования товарной стратегии.**

**Ключевые слова:** товарная стратегия промышленных предприятий.

Понятия «товар» и «товаропроизводитель» в мировой экономике тесно взаимосвязаны. Качественный товар создает благоприятный имидж производителю, вследствие чего торговая марка фирмы становится залогом успешного продвижения товара на рынке. Таким образом, от того, насколько верно и эффективно осуществляется товарная политика предприятия, зависит степень его устойчивости на рынке и уровень финансового процветания в будущем.

Формирование перспективной товарной политики требует от производителя соблюдения следующих условий:

- системного анализа действующих и перспективных сегментов рынков и ассортимента продукции;
- выбора наиболее эффективных рынков реализации товаров и их прогнозирование;
- оценки существующего положения предприятия на выбранном рынке и возможностей перспективного роста;
- исследование конкурентоспособности производимых товаров на рынке;
- оптимизации товарной и ценовой политики;
- определения степени влияния техники, технологии, организации производства и других специальных мероприятий на конкурентоспособность ассортимента выпускаемой продукции и результативность экономической деятельности фирмы;
- разработки вариантов использования собственного и заемного капитала предприятия.

Формирование товарной политики фирмы и прогнозирование ее изменения является достаточно сложной задачей. Такие понятия как товар и товарная политика, являются основными элементами маркетинга.

Основой товарной политики предприятия является эластичное приспособление ресурсов фирмы к внешним рыночным условиям. При формировании и осуществлении товарной политики решающую роль играет концепция жизненного цикла товара.

В классической экономической теории выделяют следующие виды товарной политики:

1) горизонтальная – новый товар фирмы является продолжением выпускаемого товара, при этом технологический цикл не изменяется. Фирма занимается поиском новых рынков сбыта;

2) концентрическая – предприятие осуществляет поиск новых товаров, соответствующих его специализации на освоенных рынках сбыта;

3) конгломератная – освоение предприятием принципиально новых товаров, отработка новых технологий и выход на новые рынки сбыта.

Товарная политика предприятия имеет два аспекта – производственный (определение наиболее эффективной технологии производства продукции с наименьшими издержками) и реализационный (определение наиболее эффективной программы реализации товаров с наименьшими торговыми издержками).

Правильно и рационально проводимая товарная политика позволяет фирме заработать положительный имидж, что дает возможность в будущем повысить результативность хозяйственной деятельности.

Неразрывно связано с товарной политикой понятие «товарная стратегия». Общепринятым является определение «товарной стратегии», которое дается А.Н. Романовым [5, с. 138].

«Товарная стратегия – долговременный курс товарной политики, рассчитанный на перспективу и предусматривающий решение

принципиальных задач. Разработанная применительно к определенному периоду товарная стратегия в основе своей в течение данного времени остается практически неизменной».

На наш взгляд, такое определение достаточно широко трактует исследуемое понятие и предполагает разработку на будущее мероприятий по управлению и созданию ассортимента товаров, формированию конкурентоспособности товаров, определению наиболее эффективных рыночных ниш.

Формирование эффективной производственной программы должно, на наш взгляд осуществляться на основе проводимой товарной политики фирмы. Прежде всего необходимо провести необходимые расчеты для обоснования ожидаемых результатов.

Планирование и обоснование производственной программы фирмы должны соответствовать всем происходящим экономическим изменениям в развитии. Причем извлечение максимальной прибыли не всегда является основным критерием выбора пути развития. Сбалансированная товарная политика позволяет фирме обеспечить стабильную финансовую стратегию в перспективе.

Выбор вариантов развития и формирования товарной стратегии может ограничиваться под влиянием различных экономических факторов, таких как отсутствие информации об аналогах производимых товаров, учет не всех возможных ограничений при разработке производственной программы, ориентация только на внешний рынок, сохранение специализации фирмы.

В сегодняшней нестабильной финансовой ситуации в мире происходят быстрые изменения в предпочтениях потребителей, в технологии производства, поэтому фирмам приходится работать в условиях неопределенности и риска.

В таком положении основными задачами для фирмы становятся ориентирование на потребителя и завоевание наибольшего сектора рынка, причем ресурсы предприятия должны быть использованы максимально эффективно и экономично.

Поэтому в условиях неопределенной финансовой ситуации на рынке руководителям компаний необходима методическая помощь в принятии управленческих решений, в том чис-

ле при формировании товарной стратегии фирмы.

Сейчас в мировой экономике основными направлениями повышения эффективности деятельности предприятий становится ориентация на коммерческое использование новых результатов научно-технического развития. Поэтому актуальность приобретают вопросы управления инновационным развитием на предприятии. Таким образом, товарная стратегия фирмы приобретает особое значение.

Интенсификация любых процессов производства осуществляется при интенсификации процессов управления. Поэтому конечной целью функционирования фирмы является получение экономической прибыли, которая находит свое отражение в повышении экономической эффективности ее деятельности.

Система менеджмента дает фирме способность приспосабливаться, обучаться. Предприятие приобретает черты саморегулирующейся системы, позволяющей ему находиться в равновесии с окружающей средой и, учитывая то, что предприятие является динамической системой, обеспечивает его устойчивое функционирование.

Новая характеристика системы управления фирмой связана с переходом к «управленческой парадигме», которая является новой концепцией управления. Она основывается на системном подходе к управлению. Фирма рассматривается как открытая социально-экономическая система, главные предпосылки успешной деятельности которой находятся не внутри, а во внешней среде. Успех деятельности фирмы при этом связывается с тем, насколько гибко она приспосабливается к своему внешнему окружению.

Так как товарная стратегия является одним из элементов стратегического управления, то для повышения эффективности ее формирования необходимо применение всех современных рычагов менеджмента. Таким образом, в современных условиях конкуренции необходимо, чтобы товарная стратегия предприятия формировалась с учетом перспектив развития его деятельности.

Оптимизация ассортимента в современных условиях рынка становится объектом стратегического управления фирмой. Затем она рассматривается с точки зрения усовершенствования процессов производства и сбыта товаров, обеспечения их прибыльности как наиболее важных

элементов управления и эффективного использования текущих возможностей фирмы.

Соответствие ассортимента стратегическим целям бизнеса является главной задачей товарной стратегии предприятия.

Основным диагностическим этапом планирования товарной стратегии является анализ внешней и внутренней среды товарной стратегии, прежде всего предполагает принятие решений относительно определения сферы деятельности фирмы. Любой менеджер, планируя стратегию организации, уже на первой стадии ее формирования – определение основных направлений деятельности – подсознательно оперирует понятиями более или менее конкретных товаров.

Современные исследования в рамках изучаемой проблемы рассматривают многие вопросы, связанные с формированием товарной стратегии предприятий. Важнейшими из них, на наш взгляд, являются определение и анализ конкурентоспособности продукции, методы и этапы проведения маркетинговых исследований, оценка жизненного цикла товара, процесс создания новых товаров и другие.

На наш взгляд, основными составляющими товарной стратегии фирмы, определяющими ее содержание, являются создание, разработка и эффективная реализация товара. Таким образом, целью управления товарной политикой фирмы становится разработка и формирование оптимального товарного ассортимента продукции, при производстве которого предприятие может получить максимальную прибыль, а потребитель максимально удовлетворить свои потребности. Для формирования перспективной товарной стратегии предприятию необходимо решить следующие задачи:

- определение и оптимизация ассортимента товарной продукции;
- формирование программы по повышению конкурентоспособности выпускаемых товаров;
- разработка мероприятий по обновлению товарного ассортимента с учетом жизненного цикла товара (ЖЦТ);
- определение темпов по замене и изъятию старых товаров с рынка и выхода на рынок с новой продукцией;
- прогноз оптимального и перспективного товарного ассортимента.

Управление товарной политикой предприятия заключается в следующих общих функциях управления: планирование, мотивация, организация, руководство, распорядительство, координация, исследование, анализ, синтез и оценка. Рассмотрим более подробно некоторые из функций.

1. Планирование товарной политики заключается в определении эффективного товарного ассортимента, марки, упаковки, сервиса (т. е. определение целей и задач реализации системы товарной политики фирмы).

2. Мотивация – организация работ по формированию оптимального ассортимента продукции и разработке мероприятий для его реализации.

3. Организация заключается в управлении процессом осуществления товарной политики фирмы.

4. Координация товарной политики заключается в управлении деятельностью маркетинговых служб в части разработки и реализации эффективного товарного ассортимента.

5. Анализ и синтез неразрывно связаны между собой и заключаются в систематическом наблюдении за формированием и исполнением управленческих решений в области товарной политики фирмы.

Системный подход к разработке товарной стратегии требует определения основных элементов системы и исследования функциональных взаимодействий между ними.

Согласно современным экономическим учениям идея системы предназначена для изучения полного комплекса явлений, порождающего окружающую данный процесс обстановку и его состояние. Разнообразие взглядов на теорию систем привело к появлению многочисленных видов систем, к построению их классификации. По способам взаимодействия со средой выделяют открытые и закрытые системы. Закрытые системы изолированы от среды и стремятся к максимальной неупорядоченности.

Открытые системы активно взаимодействуют со средой. Они могут соединять высокий уровень организации и развиваются в сторону увеличения порядка и сложности.

Товарная политика, по нашему мнению, является социально-экономической системой, так как в ней человек ставит задачи перед каждым элементом системы.

Системой мы называем комплекс взаимосвязанного множества элементов, определяющего целостность всей системы. Свойствами системы являются цель, вход, процесс, выход, обратная связь, управляющие и возмущающие воздействия, ограничения, элементы или подсистемы и сфера воздействия.

Товарная политика фирмы захватывает кроме стадии производства стадию обращения, в связи с чем система товарной политики включает совокупность процессов, которые определяют качество и конкурентоспособность выпускаемых товаров.

Мы придерживаемся основных понятий системы товарной политики, разработанных современными экономистами: система, структура системы, содержание системы, связи в системе и с внешней средой, вход системы, энергия системы, вещество системы, выход системы, цель системы, внешняя среда, обратная связь, информация.

Целью товарной политики фирмы, на наш взгляд, должно являться определение и разработка конкурентоспособных и пользующихся спросом товаров. Для достижения поставленной цели необходим комплекс ресурсов, который является входом системы.

Вход системы товарной политики фирмы включает следующие виды ресурсов: трудовые, финансовые, материальные, технологические, организационные, энергетические, информационные и другие ресурсы.

Внутри каждой системы процесс преобразует вход и выход. В рассматриваемой нами системе товарной политики процессом выступает кругооборот производительных ресурсов фирмы, результатом которого становятся разработка, выпуск и реализация эффективного ассортимента необходимой продукции.

Выходом системы товарной политики промышленного предприятия является производимая продукция, выпускаемая в соответствии с разработанной товарной стратегией.

Обратная связь осуществляется как воздействие выхода системы на вход путем сопоставления результатов деятельности фирмы и понесенных в связи с этим затрат для достижения наиболее эффективных конечных результатов.

К ограничениям системы мы относим воздействия внешней среды, внутреннюю ситуацию на предприятии, политическую, социальную.

В качестве управляющего воздействия выступает система менеджмента, осуществляющая целенаправленное влияние на все элементы рассматриваемой системы товарной политики.

Возмущающее воздействие на систему товарной политики фирмы оказывают политические изменения в мире и внутри государства, трансформация экономических отношений, а также негативные изменения внутри предприятия, воздействующие на нормальное функционирование системы товарной политики.

Анализируемая нами система товарной политики имеет специфические признаки, наиболее значительными из них являются: единство взаимосвязанных элементов, эластичность, адаптивность, эффективность, конкурентоспособность.

Единство системы означает, что все ее элементы подчинены общей цели товарной политики. Целью в данном случае является выход на новые рынки сбыта и эффективная реализация производимых товаров. Единство заключается во взаимосвязи и взаимодействии элементов системы, а именно всех производственных ресурсов предприятия, участвующих в формировании и реализации товарного ассортимента.

В случае острого недостатка инвестиций и отсутствия возможности существенного прироста ресурсов необходимо осуществлять производственный процесс так, чтобы ресурсы предприятия применялись с предельной отдачей.

Отсюда следует другой признак товарной политики фирмы – адаптивность, которая определяет состояние системы, при котором выпуск продукции обуславливается величиной общественных потребностей. При этом затраты производства сокращаются за счет обновления, повышается качество производимых товаров, прекращается выпуск устаревших, не имеющих спроса товаров, таким образом достигается стабильный социально-экономический эффект.

Успешная хозяйственная деятельность осуществима при высоких производственных финансово-экономических затратах. Осуществление современной стратегии развития фирмы требует точной оценки результативности этой стратегии в условиях, когда финансовые ресурсы ограничены. Поэтому наибольшее значение в настоящее время придается разработке оптимальной товарной стратегии фирмы.

Система товарной политики фирмы охватывает целый комплекс мероприятий по фор-

мированию и производству наиболее перспективного товара, поэтому маркетинговое исследование и сам процесс производства тесно связаны с процессом формирования ассортимента.

Немаловажным признаком системы товарной политики является эластичность, то есть возможность приспосабливаться к изменениям внешней и внутренней среды. Эластичность – это способность быстро переориентироваться на выпуск новых товаров, на новые технологические или организационные условия производства без существенных финансовых затрат и изменения материально-технической базы. По мнению С.Г. Демченко, рассматривающего изменения в управлении производством в рыночных условиях хозяйствования, эластичность системы проявляется в возможности оперативного управления – быстро реагировать на изменяющиеся требования рынка по ассортименту, количеству, срокам, на изменения нормативов, конструкции, технологии, организуя производство необходимых товаров в нужное время. Недостаточная эластичность приводит к малой эффективности и результативности [3, с. 33].

Основной экономической результат повышения степени эластичности товарной политики состоит в существенном изменении принципов организационно-экономического функционирования предприятий.

Повышение эластичности товарной политики способствует внушительной экономии трудовых ресурсов при изготовлении продукции, что оказывает большое социальное значение. Эластичность товарной политики проявляется в усовершенствовании способов управления, организации оптимальной структуры менеджмента, исполнении принципов стратегического маркетинга, сформированных для создания конкурентоспособного ассортимента продукции.

Одним из наиболее важных признаков системы товарной политики является ее эффективность, т. е. выполнение хозяйственным механизмом основной задачи – целенаправленного воздействия на производственный процесс, обеспечивающий производство востребованного, качественного, конкурентоспособного товара в том количестве и ассортименте, которые необходимы в данный момент и с наименьшими затратами ресурсов. Измерить эффективность можно с помощью совокупности показа-

телей, которые определяют уровень достижения поставленных целей стратегического плана развития фирмы.

В настоящий момент главной задачей для многих фирм, функционирующих на рынке, стало обеспечение выживаемости. Основой выживаемости предприятий в рыночной среде являются, на наш взгляд, конкурентоспособность товарной политики и выпуск конкурентоспособной продукции, обладающей конкурентным качеством, конкурентными ценами, конкурентными потребительскими свойствами. Конкурентоспособность товара свидетельствует о степени удовлетворения потребностей покупателя одним аналогом товара относительно другого.

Современная ситуация на рынке и международная конкуренция требуют от предприятий пересмотра всего комплекса задач управления структурами, отвечающими за производство и реализацию продукции. Создание конкурентоспособного продукта является предпосылкой для получения максимальной прибыли, гарантирует выживаемость фирмы и должна рассматриваться как основная стратегическая цель.

В связи с этим главный акцент на предприятии необходимо сделать на маркетинговой деятельности, поскольку «маркетинг превратился в новую этически оправданную философию ведения бизнеса» [4, с. 16]. Осуществляя маркетинговую деятельность, предприятие имеет возможность четко определить свои стратегические цели и задачи. Маркетинг в данном понимании означает исследование потребностей основных групп потребителей, формирование концепции наиболее эффективного товара, позволяющего обеспечить предприятию устойчивое положение на рынке среди конкурентов.

Таким образом, маркетинг можно охарактеризовать как социальный процесс, нацеленный на удовлетворение желаний потребителей через свободный обмен товарами и услугами. Кроме этого, маркетинговая деятельность заключается в оптимизации производства и реализации товаров посредством анализа внешней и внутренней среды фирмы.

Используемое нами понятие «товарной стратегии» в современной литературе трактуется шире, чем «товарная политика», поскольку «стратегия» является наиболее общим планом функционирования фирмы. Однако мы

считаем, что при формировании стратегии надо основываться на товарной политике, проводимой на предприятии.

Товарная стратегия помогает предприятию укрепить свои позиции среди конкурентов, так как позволяет учесть специфические черты предприятия, его сильные и слабые стороны, внешние возможности и угрозы.

Известный ученый-экономист С.Н. Анিকেев придерживается следующего понимания: «Стратегия – это такое сочетание (соответствие) ресурсов и навыков организации, с одной стороны, и возможностей и риска, исходящих из окружающей среды, с другой стороны, действующее в настоящем и будущем, при котором организация надеется достичь основной цели» [1, с. 58].

На наш взгляд, под стратегическим маркетингом следует понимать формирование главного направления деятельности и концентрацию определенных стратегических усилий фирмы для создания рыночного потенциала, достижения конкурентного преимущества на базе разработанного инструментария оценки потребительского спроса. Первостепенной задачей стратегического маркетинга является определение направленности деятельности фирмы в рыночной среде. Целью стратегического маркетинга в данных условиях становится анализ развития рынка и выявление потенциальных возможностей для овладения новыми сегментами рынка на основе исследования нужд потребителей.

Привлекательность нового сегмента рынка для фирмы должна быть количественно измерена потенциалом рынка и длительностью его существования. Поэтому роль стратегического маркетинга заключается в ориентации фирмы на новые возможности, которые могли бы обеспечить ей конкурентоспособность и достаточный рост.

Чтобы уточнить суть понятия товарной стратегии фирмы, мы предлагаем установить ее положение в иерархии существующих стратегий предприятия. На наш взгляд, товарная стратегия является составной частью общей экономической стратегии фирмы.

Анализ экономической литературы продемонстрировал, что в классической экономической теории есть диаметрально противоположные взгляды на иерархию стратегий предприятия.

Так одни авторы утверждают [6, 7], что деловая (конкурентная) стратегия предназна-

на исключительно для достижения конкурентных преимуществ.

Функциональные стратегии, по мнению этих авторов, разрабатываются для каждого отдельного функционального пространства фирмы и включают в себя: производственную стратегию, стратегию НИОКР, маркетинговую стратегию. При этом товарная стратегия не выделяется в отдельный вид, а определяется как часть маркетинговой стратегии.

На наш взгляд, задачами товарной стратегии является формирование товарного ассортимента, удовлетворяющего сложившиеся на рынке условия и цели фирмы.

При этом немаловажный элемент товарной стратегии – доведение товара до потребителя, которое заключается в определении наиболее привлекательного рыночного сегмента.

Таким образом, формирование товарной стратегии является одной из основных функций стратегического управления, так как позволяет на основе оценки запросов потребителей и создания эффективного товарного ассортимента повысить результативность функционирования предприятия.

По мнению А.Д. Градова [2, с. 43], основные составляющие экономической стратегии фирмы – это:

- товарная стратегия,
- стратегия ценообразования,
- стратегия взаимодействия предприятия с рынками производственных ресурсов,
- стратегия поведения предприятия на рынках денег и ценных бумаг,
- стратегия снижения транзакционных издержек,
- стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия,
- стратегия снижения производственных издержек,
- стратегия инвестиционной деятельности предприятия,
- стратегия стимулирования персонала предприятия,
- стратегия предотвращения несостоятельности предприятия.

Деление экономической стратегии на элементы подразумевает, что товарная стратегия фирмы определяет методы и направления исследования и формирования эффективных рынков сбыта, отвечающих стратегической

миссии фирмы, а также находит наиболее предпочтительные стратегические зоны функционирования фирмы. Кроме того, товарная стратегия позволяет установить приемы разработки эффективного ассортимента, который обеспечит фирме долгосрочное конкурентное преимущество при максимизации получения прибыли. Товарная стратегия становится основой для формирования планов по инвестиционной, кадровой политике, НИОКР. При этом товарная стратегия находится во взаимосвязи со всеми составляющими общей экономической стратегии фирмы, которая дает возможность определить оптимальные решения хозяйствования.

Анализ приведенных выше источников обуславливает выделение нескольких этапов формирования стратегии фирмы. На первом этапе высшим руководством фирмы разрабатывается общая конкурентная стратегия, которая основывается на миссии фирмы. На втором этапе общая стратегия подразделяется на со-

ставляющие элементы, в том числе на товарную стратегию.

Разработка товарной стратегии в настоящее время становится основой управленческого процесса. В сегодняшней нестабильной финансовой ситуации фирма обязана не только реагировать на трансформацию внешней среды, но и предвидеть эти изменения, своевременно принимать меры. Поэтому формирование товарной стратегии является важнейшей управленческой функцией, так как необходимо создать действенные механизмы стратегического планирования, позволяющие повысить экономическую отдачу от использования ограниченных ресурсов фирмы.

На наш взгляд, товарная стратегия должна рассматриваться в разрезе товарной политики фирмы, так как она определяет управленческую деятельность в сфере принятия решений по формированию товарного ассортимента на основе перспективных и текущих целей предприятия.

**Список использованной литературы:**

1. Березовская Н. Инновационный аспект экономического развития // Вопросы экономики, 1997, №3, с. 58.
2. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы. – М.: Экономика, 1999.
3. Клебанов А.И. Бизнес и маркетинг. – М.: Изд-во «Институт менеджмента и маркетинга», 2003.
4. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / Пер. с англ. под ред. П.Р. Тэор. – СПб., Изд-во «Нева», 2003.
5. Маркетинг: учебник / Под ред. академика А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006.
6. Маркс К. Капитал. Кн. 2. Процесс обращения капитала // Маркс К., Энгельс Ф. Соч. 2-е изд., Т. 24.
7. Петухова И.В., Панкрухин А.П. Товарная политика и ее инструментарий // Маркетинг в России и за рубежом. 1998.

**Chudaev V.N.**

**METHODIC QUESTIONS OF GOODS STRATEGY WORKING OUT ON INDUSTRIAL ENTERPRISES**

In this article the author regards the questions of perspective goods strategy working out in frames of industrial enterprises with aim to reach steady position on the market and high level of financial prosperity in future. Also the place of goods strategy is determined in general strategy of the enterprise, the principals, tasks, functions and problem moments of goods strategy forming are indicated here.

Key words: goods strategy of industrial enterprises

Информация об авторе:

Чудаев В.Н. аспирант Самарского государственного экономического университета,  
443090, г. Самара, ул. Советской Армии, 141, тел.: (846) 2240717, e-mail: vicdevils@inbox.ru