

ПЛАНУВАННЯ ТА ФОРМУВАННЯ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ВИХОДІ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

Висвітлено питання актуальності аналізу планування та формування продуктової стратегії при виході на зовнішній ринок та основних критеріїв, за якими оцінюється характеристика портфеля пропозицій підприємства. Такого роду інформація буде безцінною керівникам фірм при розробці стратегій щодо здійснення зовнішньоекономічної діяльності

Постановка проблеми. Прагнення дістати прибуток більший, ніж усередині країни, спонукає фірми виходити на міжнародний ринок. Незважаючи на присутність чинника непевності в новому середовищі (нові конкуренти, мінлива ринкова кон'юнктура, коливання валютних курсів, політична нестабільність та ін.), підприємство прагне нарощувати свою присутність на світовому ринку.

Просте і ясне визначення цілей являє собою важливу передумову успішного виходу на зовнішні ринки, так само як і точне оцінювання наявних ресурсів. Дуже часто можливості, що з'являються на зовнішніх ринках, не узгоджуються ні з цілями, ні з ресурсами [1]. Ринок може обіцяти привабливі прибутки в короткостроковому періоді, але мати хиткі перспективи в довгостроковому. Отже, дуже важливо достатньо зважено визначити цілі, щоб не допустити втягування підприємства в програшні ситуації, та правильно і обґрунтовано сформуванню ринкову стратегію фірми.

Адже, випадкові рішення можуть виявитися вдалими, проте лише постійне і цілеспрямоване планування дасть змогу досягти оптимальної віддачі від діяльності підприємства.

Тому аналіз формування продуктової стратегії фірми при виході на зовнішній ринок в даний час дуже актуально.

Мета дослідження. Основною метою проведених в даній роботі досліджень виступає аналіз формування продуктової стратегії фірми при виході на зовнішній ринок та основних критеріїв, за якими оцінюється характеристика портфеля пропозицій підприємства.

Стан вивчення проблеми. Планування ринкової стратегії здійснюється фірмою на трьох різних рівнях:

– глобальний рівень. Планування тут здійснюється в найбільш довгостроковому аспекті, визначаються важливі для підприємства цілі, які сприймаються як єдине ціле;

– стратегічний рівень. Планування здійснюється на рівні керівництва підприємства і дає уявлення про довго- і середньострокові варіанти розвитку;

– фактичний рівень. У цьому разі планування зосереджується на визначенні конкретних заходів, необхідних для вирішення питань ефективного використання наявних ресурсів при реалізації глобальних цілей на тих ринках, де діє фірма[5].

Планування стратегії фірми має на меті насамперед попередити несприятливий вплив зовнішніх чинників. Найважливішою його функцією є прогнозування майбутнього. Визначаючи бажані і можливі орієнтири своєї майбутньої діяльності на світовому ринку, фірма зменшує можливість непередбаченої дії основних чинників, що діють на світовому ринку.

Складність економічних явищ і процесів у світовому господарстві і посилення впливу зовнішніх чинників на підприємство роблять стратегічне планування обов'язковою умовою господарської діяльності. До того ж, потреба в зваженій, ефективній політиці і передбачення ходу зовнішньоекономічної діяльності фірми зростає зі збільшенням кількості ринків, де вона здійснює свою комерційну діяльність [2].

Просте і ясне визначення цілей являє собою важливу передумову успішного виходу на зовнішні ринки, так само як

і точне оцінювання наявних ресурсів. Дуже часто можливості, що з'являються на зовнішніх ринках, не узгоджуються ні з цілями, ні з ресурсами. Ринок може обіцяти привабливі прибутки в короткостроковому періоді, але мати хиткі перспективи в довгостроковому. Отже, дуже важливо достатньо зважено визначити цілі, щоб не допустити втягування підприємства в програшні ситуації.

Після цього пріоритет варто віддати зіставленню потреб та наявних ресурсів. Насамперед необхідно, щоб робітники підприємства були безпосередньо зацікавлені в участі в міжнародній діяльності. Тільки тоді вони зможуть перебороти звичні схеми використання ресурсів, "нажитих" у попередні роки господарювання.

Випадкові рішення можуть виявитися вдалими, проте лише постійне і цілеспрямоване планування дасть змогу досягти оптимальної віддачі від інвестицій.

Викладення основного матеріалу дослідження. Головною перевагою росту малих фірм є їх гнучкість, тобто спроможність оперативно перебудувати свою виробничу програму під "пресом" ринку. Найбільшим недоліком цих фірм є їх малий розмір. Вступ у конкурентну боротьбу з великими фірмами для малого бізнесу безперспективний. Переваги і недоліки цих фірм визначають чотири основні види їх стратегії:

1. Стратегія копіювання ("Помилковий гриб"). Під оригінальний, запатентований марочний продукт великої фірми малі фірми випускають копії, "підробки". Копія продається, як правило, за цінами, значно нижчими від цін оригіналу. Це стає можливим за рахунок економії, наприклад, витрат на науково-дослідні розробки з цього продукту.

2. Стратегія оптимального розміру ("Премудрий пічкур"). Ця стратегія застосовується в тих галузях, де велике виробництво неефективне, оптимальним є мале підприємство. Якщо фірма дотримується цієї стратегії, то можливості її росту обмежені: малі розміри, що допомагають їй вижити, стають на заваді до її розширення.

3. Стратегія участі в продукті великої фірми ("Жалка бджола"). Багато великих фірм намагаються виробляти свою складну продукцію від початку до кінця самостійно. Велике підприємство обростає масою дрібних неефективних виробництв. Тому великій фірмі вигідніше від них відмовитися, передавши їх малим фірмам. Численні малі фірми, як жалкі бджоли, змушують великі фірми рятуватися від непродуктивних підрозділів, знижуючи цим свої витрати.

Проте мала фірма, що обрала подібну стратегію, може виявитися в залежності від великої. Уникнути цього вона може за допомогою тактики обмеження частки обороту, що припадає на одного великого клієнта. Сутність цієї тактики полягає в тому, що дрібна фірма намагається поставити кільком великим компаніям товари у такий спосіб, щоб частка кожної з них у загальному обсязі продажу фірми не перевищувала певних обсягів (наприклад, не більше 20 %).

4. Стратегія використання переваг великої фірми ("Хамелеон"). Використовуючи стратегію "хамелеон", мала фірма немовби "перекрашується у кольори"

відомої великої фірми. Прикладом такої стратегії слугує франчайзинг - система договірних відносин між великою і дрібною фірмою, відповідно до якої велика фірма зобов'язується постачати дрібній фірмі власні товари, надавати рекламні послуги, апробовані технології бізнесу, короткострокові кредити на пільгових умовах, здавати в оренду своє устаткування; мала фірма зобов'язується мати ділові контакти винятково з даною великою фірмою, вести бізнес "за правилами" цієї великої фірми і перераховувати визначену договором частку від суми продажу на користь великої фірми.

Основна спрямованість стратегій малих фірм – зведення до мінімуму гостроти конкуренції з великими фірмами і використання щонайкраще їхньої гнучкості.

Таблиця 1. Характеристика портфеля пропозицій підприємства

№	Види продукції	Обсяг реалізації за роками, тис. ГО		Питома вага ринку, 2008 р., %	
		2007 р.	2008 р.	Підприємство	Конкурента
1	Культиватори тракторні	6341,9	5586,7	40	17
2	Запчастини до культиваторів тракторних	133,5	264,4	2	1
3	Запчастини до обладнання для тварин. ферм	8791,4	7720,1	55	35
4	Товари народного споживання	28,7	69,0	5	9
5	дисків бороши	306,8	256,5	2	2
6	Хлібобулочні вироби	133,1	78,1	5	4

Використовуючи матрицю БКГ (Бостонської консультативної групи, США) можна сформулювати продуктову стратегію підприємства [4]:

1. Критеріями при побудові двовірної матриці БКГ є темпи зростання ринку (обсягів продажів) підприємства і відносна вага ринку.

2. Розраховуємо темпи зростання ринку (ЗР). Вони характеризують рух продукції на ринку, тобто зміну обсягів реалізації (обсягів продажів), і можуть бути визначені з кожного продукту через індекс темпу їх зростання за останній розглянутий період (2007-2008 рр.), або через середньорічні темпи їх зміни.

Індекс темпу зростання з кожного виду продукції визначається як відношення обсягу реалізації продукції за 2008 р. (поточний) до обсягу її реалізації за 2007 р. (попередній) і виражається у відсотках або у коефіцієнтах зростання. Наприклад, ЗР для продукції №1 = 5586,7/6341,9 = 0,88. Середньорічний темп зростання обсягів реалізації з кожного виду продукції визначається як відношення одного рівня часового ряду до іншого, взятого за

Авторами проведено аналіз формування продуктової стратегії підприємства ВАТ "Галещинський машинобудівний завод сільськогосподарських машин та обладнання"

Підприємство спеціалізується на випуску сільськогосподарських машин та обладнання. Продукція підприємства має споживачів у Росії, Болгарії, Ізраїлі, Білорусії та ін. Визначивши питому вагу ринку підприємства в даній галузі і сильнішого конкуренту з кожного виду продукції у табл. 1, авторами запропонована методика розробки стратегії при виході на зовнішній ринок.

базу порівняння, і виражається у відсотках або коефіцієнтах зростання. Середньорічний темп зростання за проків розраховується за формулою:

де Y_n – значення обсягу реалізації відповідно за n -й (поточний 2008 р).

$$T_p = \sqrt[n-1]{\frac{Y_n}{Y_1}} \quad (1)$$

3. Розраховуємо відносну питому вагу, яка займає підприємство на ринку (ВВР), з кожного виду продукції. ВВР визначається як відношення ваги підприємства на ринку до ваги провідної конкурентної фірми. ВВР підприємства або конкурента знаходиться як відношення обсягу реалізації до ємності ринку даної продукції відповідно підприємством або конкурентом.

Наприклад, ВВР для продукції №1 = 40/17 = 2,3. Розрахувати питому вагу у відсотках кожного виду продукції у загальному обсязі реалізації підприємств по 2008 р. Усі розраховані дані на рис. 1, результат роботи зображено на рисунку 3.

	1	2	3	4	5	6
Відносна вага ринку	2,3	2	1,6	0,6	1	1,25
Темпи приросту	0,88	1,98	0,88	2,4	0,84	0,59
Вага продукції в загальному обсязі реалізації підприємства, %	39,9	1,89	1,7	55,2	1,8	0,56

Рис. 1 Вихідні дані для побудови матриці

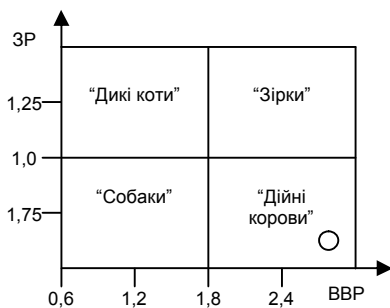


Рис. 2 Матриця БКГ

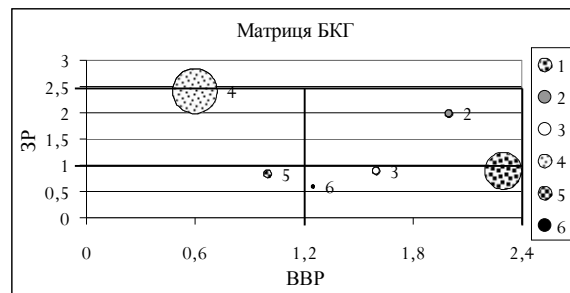


Рис. 3 Матриця БКГ

Таблиця 2. Аналіз продуктової стратегії ВАТ "Галещинський машинобудівний завод сільськогосподарських машин та обладнання"

Сегмент ринку	Стратегія
"Собаки"	Товар: 5 – Дискові борони Низька частка в галузі, яка слабозвинена або яка стабілізується, становище на ринку найгірше, прибутків не дає, але потребує коштів для підтримання свого становища. Дане сегмент тільки відтягує на себе фінансові ресурси фірми. 1. Необхідно позбавлятися, тобто ліквідувати виробництво даних товарів.
"Дійні корови"	Товари: 6 – хлібобулочні вироби; 3 – запчастини до обладнання для тварин. ферм 1 – культиватори тракторні Висока частка в галузі, що стабілізується або старіє, лідируюче становище на ринку, яке забезпечує стійкі і досить високі прибутки. На конкурентну боротьбу немає необхідності затратити значні кошти, тому що фірма вже добре відома ринку. Стабільні темпи зростання не приваблюють більш дрібних конкурентів (на відміну від "Зірки"), оскільки вони не мають можливості "втиснутися" у вже сформовану і дуже стабільну галузеву структуру. Прибутків фірми одержують значно більше, ніж необхідно для підтримання досягнутої ринкової частки. Цей фінансовий надлишок спрямовується для підтримання інших сегментів ринку. 1. Вести жорсткий контроль за інвестиціями та перерозподілити кошти між окремими видами продукції.
"Дикі коти"	Товари: 4 – Товари народного споживання. Низька частка в галузі, що швидко зростає. Становище на ринку найскладніше. Створюється ситуація "або – або": або нарощувати зусилля і ставати "Зіркою", або йти з ринку. Як правило, для нарощування зусиль не вистачає власних коштів, оскільки частка ринку, яка належить Стратегічних господарських підрозділів (СГП), не забезпечує одержання необхідного прибутку.
"Зірки"	2 – Запчастини до культиваторів тракторних Висока частка в галузі, що швидко зростає, лідируюче становище на ринку, приносить значні прибутки, проте велику частину цих прибутків повинна витратити на підтримання своєї особливої переваги, лідируючого становища. Звідси дане СГП постійно відчуває брак коштів.

Варіанти стратегії "Собаки на сні" – або відхід із ринку, або пошук вузькоспеціалізованого сегмента, щоб зайняти на ньому лідируюче становище. Чи вигідно фірмі, якщо усі її СГП – "Зірки"? Ні, їм постійно не вистачатиме фінансових резервів для підтримання свого лідируючого становища. Усі "Зірки" без допомоги "Дійних корів" можуть швидко перетворитися в "Диких котів".

Чи добре, якщо є тільки "Важкі діти"? Ні, без "Дійних корів" вони перетворяться в "Собак" і зникнуть із ринкового об'єму. Чи влаштує фірму, якщо є лише "Дійні корови"? Ні. Незважаючи на наявний у дійних корів надлишок фінансових ресурсів, варто пам'ятати, що товар старіє. На зміну одному товару приходять інші. А проникнення в нові сфери забезпечують "Дикі коті" і "Зірки".

Висновки та перспективи подальших досліджень.
Таким чином, "Важкі діти", "Зірки" і "Дійні корови" взаємозалежні, потрібні один одному, на відміну від "Собак", що є тягарем для фірми. Тому фірми в плануванні свого господарського портфеля повинні дотримуватися таких правил:

1. Поділити господарський портфель фірми на кілька стратегічних підрозділів.

2. Визначити частку, місце кожного СГП фірми в системі координат: частка СГП на ринку/темпи зростання галузі.

3. Фірма забезпечить стійкий розвиток лише тоді, коли досягнуто оптимальне співвідношення між її стратегічними господарськими підрозділами, що є "дикими котами", "зірками", "дійними коровами" [4].

Після визначення місця кожного СГП у системі координат "темпи зростання галузі/ринкова частка" необхідно обрати оптимальну для кожного СГП стратегію.

У ринковій практиці існують три основні види стратегії розвитку СГП:

1. Стратегія наступу (атакуюча) – завоювання і розширення ринкової частки.

2. Стратегія оборони – утримання існуючої ринкової частки. Ця стратегія приховує в собі небезпеку не побачити конкурента, що непомітно підкрався. Для неї справедлива приказка: "Щоб залишитися на місці, треба бігти щосили".

3. Стратегія відступу – скорочення ринкової частки з метою підвищення прибутку в результаті поступового відходу з ринку або ліквідації даного бізнесу [6].

Досліджуючи проблему правильного планування та формування продуктової стратегії підприємства можна проаналізувати взаємозв'язок між змінами фінансового стану населення і відповідно зміною його пріоритетів відносно споживання тієї чи іншої продукції.

Список використаної літератури:

1. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2000. – 384 с. 2. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства. – К.: Знання, 2000. – 375 с. 3. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: Підруч. для ВИЗ. – К., 2004. – 283 с. 4. Прокушев Е.Ф. Внешнеэкономическая деятельность. Учеб.-практ. Пособие. – М., 1998. 5. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент

теорія і практика: Підручник для вузів – Тернопіль: Карбланш, 1997. – 460 с. 6. Ушакова Н.Г., Штангей Н.М., Козуб В.О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посібник. – Х.: Видавець Шуст А.І., 2001. – 487 с.

КАРЛИК Ю.Ю. – кандидат економічних наук
Кременчуцького державного політехнічного університету імені Михайла Остроградського

БІГДАН М.Г. – студентка Кременчуцького державного політехнічного університету імені Михайла Остроградського

