

УДК 338

В.М. Костюченко, д.е.н., проф.

В.В. Тронько, к.е.н., ст. викл.

Київський національний торговельно-економічний університет

ЦІНОВА СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У ПЕРІОД ОЧІКУВАННЯ КРИЗИ

Розглянуто теоретичні основи розробки стратегії підприємства, обґрунтовано пропозиції щодо формування цінової стратегії підприємства в період очікування кризових явищ.

Ключові слова: стратегічні цілі, цінова стратегія, SWOT-аналіз, фактори ризику.

Постановка проблеми. Підприємство здійснює діяльність, використовуючи існуючі ресурси, і його цілі визначаються наявною інформацією про клієнтів, партнерів, органи державної влади й контролюючі органи, з якими контактує підприємство. В умовах очікування кризових явищ, комерційний успіх підприємства залежить від правильно обраної стратегії і тактики ціноутворення на товари та послуги. Наявність реально здійснюваної цінової стратегії є потужним внутрішнім стабілізуючим фактором у діяльності підприємства. Клієнти підприємства, як потенційні, так і вже існуючі, здобувають упевненість у тому, що вони зможуть вчасно одержати якісний і доступний за ціною продукт або послугу. Для підприємств утримання постійних клієнтів особливо важливо в умовах розгортання фінансової кризи.

Таким чином, використання цінової стратегії як інструмента управління в діяльності підприємства є необхідною умовою й засобом не тільки виживання, але й забезпечення стабілізації та росту, і його успіх, досягається за рахунок виваженого, творчого використання управлінських прийомів. Зважена цінова стратегія є не метою, а методом реалізації планованого майбутнього підприємства, засібом самовираження й шляхом до забезпечення стабільного доходу для менеджменту й власників.

А
нал © В.М. Костюченко, В.В. Тронько, 2013

із

останніх досліджень та публікацій. Дослідженням проблем

формування цінових стратегій займалися як зарубіжні, так і вітчизняні вчені: П.Котлер, К.Макконелл, І. Ансофф, М.Портер, В.Корінев, І.Продіус, А.Старостіна, В.Тарасевич, Р.Холден та ін. Наукові доробки цих науковців охоплюють ряд питань, зокрема дослідження методів ціноутворення в конкретних умовах, аналіз цінових стратегій та обґрунтування умов їх застосування, розроблення тактичних заходів цінової політики тощо. Однак дискусійними залишаються питання щодо розроблення ефективної цінової стратегії залежно від вибраної мети і реальних ринкових умов в період очікування кризових явищ. Необхідність розв'язання цих проблем зумовила вибір теми дослідження.

Мета дослідження. Метою дослідження є обґрунтування пропозицій щодо формування цінової стратегії підприємства в період очікування кризових явищ.

Викладення основного матеріалу дослідження. У сучасній літературі виокремлено дві основні концепції стратегії — філософську та організаційно-управлінську [7]. Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства. З огляду на це, стратегію можна розглядати як філософію, якою повинно керуватися підприємство, що її має.

З цієї точки зору, стратегія— це позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток; інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє; процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур; відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу.

Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві. До такого підходу наближається таке визначення: «Стратегія — це загальний, всебічний план досягнення цілей».

Ототожнення стратегії й плану впливає з теорії ігор, де стратегія — це план дій у конкретній ситуації, що залежить від вчинків опонента. Відомий спеціаліст зі стратегічного управління А.Томпсон поєднує планові засади стратегії з поведінковими аспектами організації [8].

Стратегія— це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як підприємство функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких,

конкурентних та функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб підприємство досягло поставлених цілей і бажаного стану.

Сучасні умови господарювання, за яких виникають кризові явища, обумовили необхідність формування нового підходу до рішення проблем управління виробництвом та реалізацією товарів і послуг. Ціноутворення на підприємстві в умовах ринкової економіки тісно пов'язано з його цілями у сфері комерційної діяльності. Підприємства можуть мати різні цілі й, відповідно, впроваджувати різну цінову стратегію.

Існують різні точки зору щодо визначення цінової стратегії. Існує думка, що стратегія ціноутворення – це набір методів, за допомогою яких можна реалізувати на практиці принципи, яких збирається дотримуватися підприємство у сфері встановлення цін на свої товари або послуги [4]. Цінова стратегія визначається як узагальнена модель дій у сфері ціноутворення, що відповідають цілям підприємства і спрямовані на досягнення його довгострокових стратегічних конкурентних переваг з мінімальними витратами. Слід зазначити, що свій розвиток концепція стратегії цін отримала в рамках стратегічного маркетингу в 70–90 рр. минулого століття.

Розробка цінової стратегії підприємства — це складний процес. Як правило, він поділяється на два етапи: формулювання стратегії і реалізація стратегії. На етапі формулювання цінової стратегії на підприємстві відбувається ідентифікація цілей і розробка стратегічних планів досягнення цих цілей. У процесі вироблення цінової стратегії важливість управлінських рішень обумовлюється врахуванням таких факторів: назначена ціна безпосередньо визначає рівень попиту і об'єм продажу.

Надто висока ціна може підірвати успіх товару. У зв'язку з цим, великого значення набуває вимірювання цінової еластичності, хоча це досить важко здійснити; ціна продажу безпосередньо визначає рентабельність усієї діяльності, не тільки встановлюючи рівень прибутку, але й фіксуючи, через об'єм продажу, умови, в яких досягається окупність витрат в межах заданого часового горизонту.

Невелика зміна ціни може дуже сильно вплинути на рентабельність; ціна продажу впливає на загальне сприйняття товару або марки і робить свій вклад у позиціонування марки в очах потенційних покупців. Покупці, особливо в секторах споживацьких товарів, реагують на ціну як на сигнал. Ціна нерозривно пов'язана з якістю і є однією зі складових іміджу марки, більшою мірою, ніж інші компоненти маркетингу цін.

Найменша зміна ціни буде швидко помічена ринком і, як наслідок, може порушити ринкову рівновагу. Ціна є вимушеною крапкою контакту між конкурентами; цінова стратегія повинна бути сумісною з іншими складовими стратегії маркетингу.

У ціну повинні бути закладені витрати на рекламу і просування товару, на упаковку, що зміцнює позиціонування товару.

Цінова стратегія також повинна враховувати стратегію збуту, яка передбачає відповідні торгові націнки, що необхідні для досягнення цілей з охоплення ринку [5].

На етапі реалізації цінової стратегії на підприємстві розробляється тактика досягнення цілей, поставлених перед підприємством у процесі формування стратегії. Як правило, реалізація цінової стратегії підприємства залежить від його організаційної структури, роботи персоналу і контролюючих систем та процесів.

Існує ряд загальних підходів до виокремлення етапів процесу розробки стратегій [3, 6].

Етапи процесу стратегічного планування ціноутворення в період очікування кризових явищ показані на рисунку 1.

Місія – головна, загальна ціль підприємства, яка визначає причину його існування. Місія деталізує статус фірми і забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей та стратегій на різних організаційних рівнях [3].

Формулювання місії підприємства є способом передачі інформації про його стратегічний курс внутрішнім і зовнішнім суб'єктам діяльності і акціонерам підприємства.

Місія підприємства позначає цільові сегменти споживачів і цільові ринки, основні товари або послуги, географічну сферу діяльності, основні технології, методи конкурентної боротьби, плани економічного зростання і забезпечення прибутковості підприємства, основоположну філософію здійснення зовнішньоекономічної діяльності, а також плани підприємства відносно забезпечення репутації в очах громадськості.

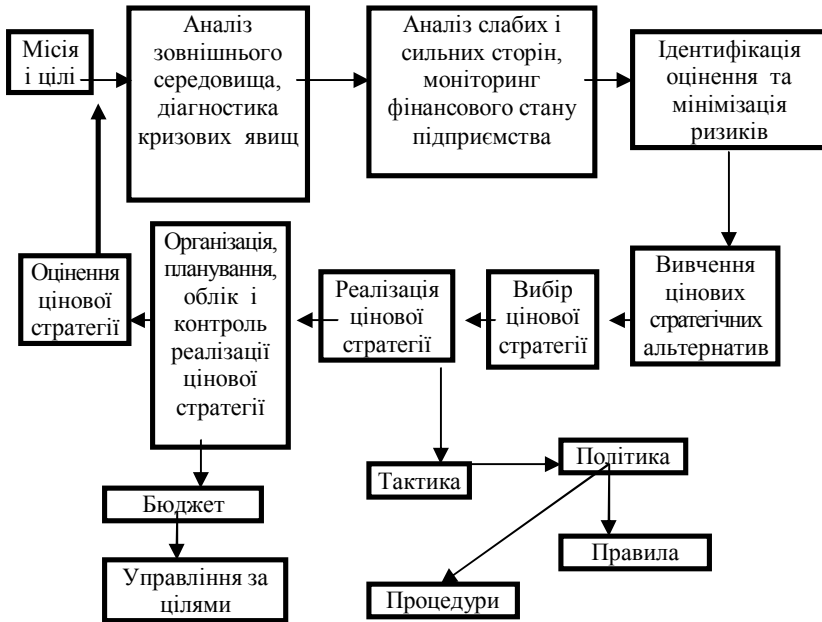


Рис. 1. Процес формування цінової стратегії в період очікування кризових явищ

На основі сформульованої місії розробляються цілі підприємства. Для більшості підприємств найголовніша ціль – це збільшення вартості підприємства для його власників.

Рентабельність та зростання прибутку забезпечують збільшення вартості підприємства (рис. 2).

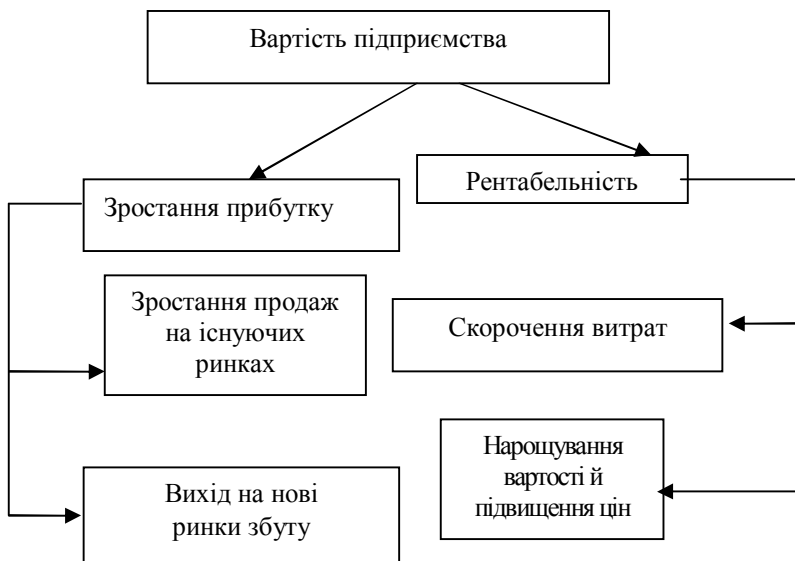


Рис. 2. Створення вартості підприємства

З метою формування цінової стратегії виділяють три основні групи стратегічних цілей:

1. Цілі, пов'язані з прибутком. Це такі як максимізація прибутку та досягнення заданої норми віддачі на інвестований капітал.

2. Цілі, пов'язані з об'ємом продажу. Вони спрямовані на максимізацію виручки або частки ринку, тобто на достатні темпи росту продаж.

3. Цілі, пов'язані з конкуренцією. Зміст їх полягає або в стабілізації цін, або в позиціонуванні відносно конкурентів.

У галузях, де домінує одне підприємство-лідер, формулюється мета встановити стійкі співвідношення між цінами на конкуруючі товари та запобігти великим коливанням цін, які здатні підірвати довіру покупців.

Друга ціль ставиться тоді, коли підприємство розуміє, що не здатне впливати на ринок. Така ситуація типова при наявності домінуючого підприємства чи стандартизованих товарів, що характерно для недиференційованої олігополії. У цьому випадку підприємство надає перевагу концентрації своїх зусиль на конкуренції з нецінових факторів.

Подальші етапи розробки цінової стратегії: аналіз зовнішнього середовища, діагностика кризових явищ і аналіз слабких і сильних сторін та моніторинг фінансового стану підприємства.

Міжнародна практика свідчить про те, що багато підприємств при розробленні стратегічних планів та аналізі конкурентних переваг застосовують SWOT-аналіз.

У процесі вивчення зовнішнього середовища діяльності здійснюється збір даних про зміни економічних, фінансових, політичних, правових, соціальних і конкурентних умов на різних ринках, які підприємство обслуговує або планує обслуговувати, а також про загрози, які можуть виникнути в діяльності підприємства.

У ході визначення загроз виокремлюються кризові явища, які в майбутньому можуть вплинути на результати діяльності підприємства. У ході SWOT-аналізу оцінюються також внутрішні умови здійснення діяльності — сильні і слабкі сторони підприємства.

Типи можливостей і загроз зовнішнього середовища й сильні та слабкі сторони підприємства згруповані у таблиці 1. Окрім методу SWOT-аналізу для аналізу зовнішнього середовища можуть бути використані інші методи.

З метою виявлення симптомів кризових явищ, необхідно на постійній основі проводити моніторинг фінансового стану підприємства.

У період очікування кризових явищ важливим етапом процесу формування цінової стратегії є етап ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків.

При формуванні цінової стратегії підприємства слід враховувати зовнішні та внутрішні фактори ризику.

Зовнішні фактори ризику макросередовища надані у таблиці 2.

Таблиця 1

SWOT-аналіз підприємства

Зовнішнє середовище		Внутрішнє середовище	
Можливості	Загрози	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3	4
	Поява нових конкурентів на ринку	Добра репутация у споживачів	Недостатні фінансові ресурси
Розширення асортименту продукції для	Посилення конкурентного тиску	Нижчі витрати порівняно з конкурентами	Обсяги товарів надто малі, щоб впливати на ринкову ситуацію

задоволення потреб споживачів			
Освоєння нових технологій	Підвищення цін на товари	Висококваліфікований персонал	Слабка позиція у конкурентній боротьбі
Партнер-ство з постійними постачальниками товарів	Невідповідність якості товарів державним (міжнародним) стандартам	Відповідність якості товарів державним (міжнародним) стандартам і запитам споживачів	Вразливість підприємства до конкурентного тиску
	Уповільнений темп зростання ринку	Добра система контролю якості	Незадовільні трудові стосунки
	Скорочення розмірів ринку	Уміння і досвід, наявні ресурси	Слабка організація мережі розподілу продукції за рамками національного ринку
	Політична нестабільність на ключових ринках	Широко відомий бренд	Брак висококваліфікованих менеджерів
		Достатній об'єм грошових коштів	Відставання від конкурентів у сфері розробки нових продуктів

Етап формування цінової стратегії, який містить визначення цінових стратегічних альтернатив (табл. 3), вибір цінової стратегії та реалізацію цінової стратегії, наступний після SWOT-аналізу, а також ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків — це постановка конкретних тактичних цілей і розробка тактичних планів або формування тактики підприємства.

Відповідальність за формування тактики покладається на менеджерів середньої ланки, які приділяють основну увагу розробці конкретних способів досягнення стратегічних цілей підприємства. Реалізація цінової стратегії здійснюється завдяки виробленій політиці, процедурам та правилам, виконання яких закріплено за кожним рівнем функцій. Реалізація цінової стратегії підприємства залежить від його організаційної структури, роботи персоналу і контролюючих систем і процесів.

В основі контролю реалізації цінової стратегії підприємства лежать критерії оцінки її ефективності. Контроль реалізації цінової стратегії підприємства – це циклічний процес, який містить три основних етапи. На першому етапі цього циклу встановлюються критерії оцінки ефективності реалізації цінової стратегії підприємства. Значення критеріальних показників, прийняті як стандарти, повинні бути тісно пов'язані зі стратегічними ціновими цілями. На другому етапі контрольного циклу оцінюються результати реалізації цінової стратегії підприємства. На третьому етапі реальні результати цінової діяльності зіставляються з раніше розробленими критеріями.

Останній етап формування цінової стратегії підприємства — це розробка загальної схеми управління його діяльністю або визначення сукупності управлінських і організаційних процедур, які повинні забезпечити просування підприємства за шляхом досягнення його стратегічних цілей.

В оцінюванні цінової стратегії основою її вибору є ті критерії, які допомагають спрогнозувати ефективність стратегії в майбутньому і надійність після її впровадження.

Етап оцінення цінової стратегії забезпечує зворотний зв'язок, що існує між різними етапами формування цінової стратегії, дозволяє системі управління швидко вносити зміни до змісту будь-якого з попередніх етапів.

Таблиця 2

Основні фактори ризику зовнішнього середовища та їх вплив на формування цінової стратегії

Група факторів ризику	Фактор ризику	Прояв ризику	Мінімізація ризику
1	2	3	4
Економічні	Загальний стан економіки	Невисокий середній рівень прибутковості вітчизняних підприємств	Орієнтація на клієнтів з високим рівнем доходів, зниження вартості послуг за рахунок впровадження нових комплексних схем
	Економічна підтримка галузі	Підтримка розвитку галузі на державному рівні в зв'язку зі стратегічним значенням безпеки на всіх рівнях для України	Планування діяльності з врахуванням державної підтримки та регулювання
Політичні	Система ціноутворення	Висока ціна послуг, високі виробничі витрати	Зниження витрат при впровадженні комплексного обслуговування
	Стан виконавчої влади	Нестабільність	Обережність в прийнятті стратегічних рішень

Закінчення табл. 2

1	2	3	4
Структурні	Структура галузей національної економіки	Недостатньо інфраструктурних елементів	Розвиток взаємовигідного співробітництва з партнерами, постачальниками і замовниками
Науково-технічні	Питома вага наукоємних виробництв і продукції	Високий рівень технологій	Підвищення кваліфікації персоналу, мотивація фахівців
	Стандартизація і санітарно-гігієнічні вимоги	Відповідність всім параметрам стандартів і нормативів	Розробка системи управління якістю наданих послуг
Соціально-демографічні	Наявна та потенційна кількість робочої сили	Недостатність кваліфікованих працівників	Розвиток власної бази навчання і підготовки кадрів
	Вартість робочої сили	Низька	Можливість зниження витрат
Міжнародні	Зацікавленість іноземних партнерів	Зростатиме у зв'язку з розширенням ринку і дешевою робочою силою	Розширення обсягу виробництва

Таблиця 3

Основні цінові стратегії [2]

Вид стратегії	Зміст стратегії
1	2
Стратегія «зняття вершків»	Продаж спочатку товару за високими цінами, які включають, крім ціни виробництва, всі витрати, середній та монополійний прибуток. Дана стратегія характерна для товарів – новинок, які захищені патентами. <i>Особливості:</i> швидка окупність коштів, що були вкладені; ефективна для товарів та ринків з достатньо низьким рівнем еластичності попиту від ціни
Стратегія низьких цін або стратегія прориву	Первинний продаж товару за низькими цінами з метою стимулювання попиту, витіснення конкуруючих товарів та захоплення масового ринку. <i>Особливості:</i> застосовується до товарів з низькою еластичністю попиту; застосування в сучасних умовах ускладнене, оскільки дуже важко підвищити ціни
Стратегія диференційованих цін	Застосовується в торгівій практиці підприємств, які встановлюють шкалу можливих знижок та надбавок до середнього рівня цін для різних ринків, сегментів та покупців. <i>Особливості:</i> дозволяє стимулювати або стримувати продаж різних товарів на різних ринках
Стратегія єдиних цін	Використовується при реалізації товарів за каталогами, візрцями, через канали посилювальної торгівлі. <i>Особливості:</i> допомагає формувати коло постійний клієнтів
Стратегія цінового лідера	«Прив'язка» свого рівня цін до ціни підприємства-лідера на даному ринку на конкретний товар, або укладання неофіційної згоди з лідером на даному ринку або його сегменті про те, що у випадку зміни ним ціни підприємство корегує ціни на свої товари. <i>Особливості:</i> приваблива для підприємств, які не мають можливості або не бажають проводити свої власні розробки цінової стратегії, але одночасно вона досить ризикова, оскільки в значній мірі стримує ініціативу підприємства

Закінчення табл. 3

1	2
Стратегія «збиткового лідера»	Товар – лідер комплексу товарів реалізується за низькими цінами, а інші вироби, що входять до комплексу, мають новизну, пропонуються за цінами, які включають монополійний прибуток.

	<i>Особливості:</i> підприємство отримує цільовий прибуток
Стратегія престижних цін	Продаж товару за високими цінами з розрахунком на сегмент ринку, які звертають особливу увагу на якість товару на товарну марку, а також які чуттєво реагують на фактор престижності, тобто споживачі цих сегментів не придбають товари за цінами, які вважають надто низькими
Стратегія стимулювання комплексного продажу	Встановлення низької ціни (інколи навіть збиткової) на товар при одночасному встановленні високих цін на додаткові компоненти, комплектуючі або витратні матеріали

Висновки та перспективи подальших досліджень. Розробка цінової стратегії потребує глибокої аналітичної роботи. При її розробці слід враховувати як оперативні, так і перспективні цілі діяльності підприємства.

Стратегія ціноутворення повинна ґрунтуватися на можливостях і сильних сторонах підприємства з урахуванням стратегічних проблем, що впливають із загроз з боку зовнішнього середовища і слабких сторін підприємства, тобто її розробленню має передувати встановлення співвідношення: стратегія – середовище.

З цією метою доцільно розробляти матрицю відповідності цінової стратегії ринковому середовищу та кон'юнктурну матрицю, в якій відображено відповідність кожного елемента стратегії кожному фактору кон'юнктури.

Такий підхід забезпечує досягнення двох важливих завдань: задоволення запитів споживачів і реалізацію конкурентних переваг.

Основними передумовами формування ефективної цінової стратегії в період очікування кризових явищ є орієнтація на споживачів, урахування їх конкурентоспроможності та цінової чутливості, диференційоване визначення рівнів торговельної надбавки, комплексне та постійне дослідження факторів, які впливають на цінову політику, моніторинг цін конкурентів, забезпечення гнучкості та адаптивності роздрібних цін, розробка та управління ними.

Цінова стратегія може бути визнана успішною в тому випадку, якщо вона дозволяє: відновити або поліпшити позицію підприємства на конкурентному ринку цього виду товару (внутрішньому чи зовнішньому), збільшити чистий прибуток і рентабельність підприємства, що впливатиме на зростання його вартості.

Список використаної літератури:

1. *Іванова О.Б.* Методичні підходи до формування внутрішньої ціни на підприємстві / *О.Б. Іванова, А.Б. Кравець* // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 2. – С. 74–78.
2. *Корінев В.Л.* Цінова політика підприємства : монографія / *В.Л. Корінев*. – К. : КНЕУ, 2006. – 417 с.
3. *Нємцов В.Д.* Стратегічний менеджмент : навч. посібник / *В.Д. Нємцов, Л.Є. Довгань*. —К. : ТОВ «УВПКЕксОб», 2001.
4. Підприємництво : навч. посібник для вузів / *В.А. Подсолоненко, А.Ф. Процай, Т.Л. Миронова та ін.* – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 612 с.
5. *Попович П.Я.* Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання : підручник / *П.Я Попович*. – Тернопіль : Економічна думка, 2001. – 454 с.
6. *Романов А.П.* Стратегический менеджмент : учеб. пособие / *А.П. Романов, И.А. Жариков*.— Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006.
7. *Скібіцький О.М.* Стратегічний менеджмент : навч. посібник / *О.М. Скібіцький*. —К. : Центр навчальної літератури, 2006.
8. *Томпсон А.А.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / *А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд*. — М. : Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998.

КОСТЮЧЕНКО Валентина Миколаївна – доктор економічних наук, професор Київського національного торговельно-економічного університету.

Наукові інтереси:

- міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ);
- внутрішній аудит;
- ризикологія;
- стратегічне управління;
- міжнародний бізнес.

ТРОНЬКО Віра Володимирівна – кандидат економічних наук, старший викладач Київського національного торговельно-економічного університету.

Наукові інтереси:

- транснаціоналізація телекомунікаційної сфери України;
- інформаційно-комунікаційні технології;
- міжнародна економіка.

Стаття надійшла до редакції 13.08.2013