

ченням зайвих запасів, прискорення оборотності обігових коштів, створення умов для скорочення термінів освоєння виробництва нових видів продукції.

Основна мета інтеграції — поширення ринків збуту продукції, збільшення обсягів продажу і, як наслідок, збільшення обсягів виробництва. Це сприяє підвищенню економічної ефективності виробництва (ефект масштабу) і підвищенню якості продукції (застосування засобів автоматизації та механізації).

3. Визначення статусу виділених бізнес-одиниць.

При цьому можливі два основних варіанти:

- а) створення бізнес-одиниць без утворення юридичної особи;
- б) створення бізнес-одиниць у статусі юридичної особи (ЗАТ, ВАТ, ТОВ і т. д.).

При децентралізації статус бізнес-одиниць може бути визначений за обома варіантами.

При входженні бізнес-одиниці в інтегровану структуру необхідно додати їй статусу юридичної особи. При цьому можливі наступні варіанти організаційних форм інтеграції:

- а) спільна власність (наявність контрольного чи визначального пакету акцій в акціонерному товаристві, яка переважає в статутному капіталі товариства з обмеженою відповідальністю або в компанії, з якої виділяється бізнес-одиниця, чи в компанії, до якої входить бізнес-одиниця);
- б) договірні відносини (створення дочірнього суспільства на основі договору, що укладається, створення асоціації чи союзів юридичних осіб).

4. Встановлення форм контролю за виділеними бізнес-одиницями.

Відцентрові тенденції при децентралізації при статусі бізнес-одиниць як юридичних осіб усуваються шляхом участі материнської компанії в знову створених підприємствах, якщо це акціонерне товариство (розповсюджений варіант) як у долі статутного капіталу, так і в складі ради директорів. Основні засоби можна:

- а) здати в оренду бізнес-одиницям;
- б) продати їх бізнес-одиницям;
- в) утворити ці акціонерні товариства шляхом поділу майна материнської компанії за процедурою "поділ акціонерних товариств" (закон про акціонерні товариства).

Для бізнес-одиниць без статусу юридичної особи існує пряме адміністративне підпорядкування центральним органам управління компанією.

5. Делегування повноважень і відповідальності бізнес-одиницям.

Необхідними умовами створення повноцінних самостійних бізнес-одиниць при децентралізації є наступні:

- а) самостійність бізнес-одиниці повинна поширюватися на весь ланцюжок складових її господарсько-виробничої діяльності, тобто укрупнено *постачання-виробництво-збут*;
- б) керівництво бізнес-одиниці повинне самостійно розпоряджатися результатами господарської діяльності (використання наявного прибутку);

в) планувати й контролювати роботу бізнес-одиниці з боку керуючого центра потрібно тільки за двома показниками: обсягом продаж і їх рентабельністю; доцільністю контролювати тільки оплату директора бізнес-одиниці, причому поставити її в залежність від даних показників.

У випадку входження бізнес-одиниці в інтегровану структуру за нею закріплюються повноваження:

- а) планування матеріально-технічного постачання (складання плану закупівель), організація збуту (оформлення документів, збереження, оперативне управління виробництвом за централізованими замовленнями ІКС; усі питання визначення господарської стратегії бізнес-одиниці, що перебувають у віданні центральних органів управління ІКС;
- б) повна самостійність бізнес-одиниці стосовно залучення і виконання ініціативних замовлень.

6. Встановлення порядку взаємовідносин керівництва бізнес-одиниць і управляючого центру.

При організації взаємовідносин керівництва бізнес-одиниць і управляючого центру необхідно дотримуватися:

- а) прозорості для керівництва виділених бізнес-одиниць використання усіх відрахувань від виторгу і прибутку бізнес-одиниць;
- б) участі керівництва бізнес-одиниць у вирішенні всіх стратегічних питань розвитку компанії в цілому (участь у раді директорів компанії).

Таким чином, треба зробити висновок, що робота з удосконалення структури управління тільки тоді буде повною мірою успішною, коли вона ведеться комплексно, охоплює всі рівні, ланки і стадії управління і заздалегідь планується.

Література: 1. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Пер. с англ. — М.: Дело, 1995. — 704 с. 2. Софронюк Г. И. Реформирование организационной структуры предприятия / Г. И. Софронюк, Е. В. Ямщикова // ЭКО. — 2000. — №2. — С. 118 – 121.

*Стаття надійшла до редакції
28.09.2004 р.*

УДК 658. 012. 27

Безкоровайна Л. В.

ВИБІР СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

In the article the considered different kinds of base, marketing strategy and strategy education of the price are specified on their interrelation and opportunity of use. It is determined under what conditions the enterprise is aimed at increasing the profit, and at which — decreasing (reduction) the expenses, and that

the strategy answers the given directions as for increasing of activity of the enterprise efficiency.

Закінчення таблиці

У найбільш загальному вигляді економічна ефективність виробництва становить кількісне співвідношення двох величин — результатів господарської діяльності та виробничих витрат. Отже, підвищення ефективності виробництва можливе при збільшенні прибутку як результату діяльності підприємства і зниженні витрат підприємства. Який із двох напрямів є найбільш прийнятним для підприємства на конкретному етапі діяльності залежить від стратегій, котрих дотримується підприємство.

Дослідженню стратегій діяльності підприємства присвячені роботи багатьох вчених, таких, як Чадлер А., Крістенсен С., Портер М., Шершньова З. Є., Оборська С. В., Наливайко А. П., Пономаренко В. С., Тридід О. М., Пушкар О. І. та ін. У роботах цих учених розглянуті окремі стратегії підприємства (базові, збутові, ціноутворення), але не вказано на їх взаємозв'язок і спрямованість на збільшення прибутку чи зниження витрат. Тому саме ці питання розглянуті у даній статті.

Існує безліч визначень стратегії. Та всі визначення можна звести до одного: **стратегія** — встановлена на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямів, сфер, способів та правил діяльності, які сприяють зростанню та високій конкурентоспроможності підприємства, що забезпечує позиції на ринку та підвищує спроможність до виживання у конкретній ситуації.

Процес вибору і формування стратегії підприємства представлений у таблиці.

Таблиця

Процес вибору і формування стратегії підвищення ефективної діяльності підприємства

Етапи формування стратегії	Показники, що оцінюються
1	2
1. Постановка цілей і пріоритетів при формуванні стратегії	Економічна ефективність (E_e) → Max
2. Встановлення базових об'єктів оцінки	Прибуток → Max Витрати → Min
3. Діагностика та аналіз стану й діяльності підприємства	Нормальна потужність підприємства (P); обсяг виробництва (V_v) та реалізації (V_p) продукції; собівартість продукції (C)
4. Аналіз зовнішнього середовища підприємства	Частка ринку, яка належить продукції підприємства (E_p), що аналізується
5. Встановлення впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ	Порівняння V_v з P , а V_p з E_p
6. Вибір та формування стратегії	Якщо $V_v < P$, а $V_p < E_p$, то V_v можна збільшувати, в іншому випадку необхідно знижувати собівартість

1	2
7. Формування системи забезпечення стратегії	Наявність усіх необхідних ресурсів
8. Реалізація стратегії	Збільшення V_v та V_p або зниження C
9. Адаптація стратегії до можливих змін	Перегляд показників: P , V_v , V_p , C , E_p
10. Оцінка результативної діяльності	$E_{e_{кінц.}} > E_{e_{початк.}}$

Базова стратегія визначається станом підприємства, зовнішнього середовища, формулюванням цілей і завдань підприємства. Виділяються три основні стратегії: стратегія зростання, стратегія стабілізації, стратегія виживання.

Стратегія зростання використовується в умовах нормального функціонування підприємства. Метою цієї стратегії не є досягнення максимальної рентабельності — така мета може бути лише в окремому випадку, але ніяк не в порядку загального правила. Загальне правило становить орієнтація на стабільний прибуток при досить помірному рівні рентабельності на максимально можливу найближчу перспективу. Стратегія зростання використовується в галузях, які динамічно розвиваються, як правило, з технологіями, що швидко змінюються. Її також дотримуються підприємства, котрі орієнтуються на диверсифікацію своєї діяльності.

Стратегія стабілізації. Вибір такої стратегії рекомендується підприємствам, які характеризуються нестійким фінансовим станом (наприклад, недостатністю обігових коштів, залежністю від зовнішніх джерел фінансових ресурсів). Стратегія стабілізації застосовується підприємствами, що працюють у зрілих галузях промисловості зі статичною технологією, коли підприємство в основному задоволене своїм станом. Для цієї стратегії характерне встановлення цілей від досягнутого, скоригованих з урахуванням інфляції.

Стратегія виживання використовується підприємствами, які знаходяться в стані фінансової кризи. У рамках даної альтернативи може бути декілька варіантів: тотальне зниження витрат, переорієнтація діяльності, продаж окремого майна або його ліквідація, тобто повний розпродаж матеріальних запасів та активів.

Для вибору базової стратегії використовуються наступні критерії:

для стратегії зростання — відсутність ознак банкрутства, наявність джерел погашення кредиторської заборгованості, дебіторська заборгованість перевищує кредиторську;

для стратегії стабілізації — наявність однієї з ознак банкрутства (оцінка за коефіцієнтом поточної ліквідності та коефіцієнтом забезпеченості власними коштами), завищена залежність від зовнішніх займів фінансових ресурсів, наявність об'єктивних можливостей для забезпечення стійкого розвитку підприємства;

для стратегії виживання — наявність обох ознак банкрутства, коефіцієнт ліквідності значно менший за одиницю, власні обігові кошти практично відсутні, кредиторська заборгованість перевищує дебіторську.

При проектуванні стратегії, виборі тих чи інших стратегічних альтернатив слід керуватися наступними факторами:

стан підприємства (аутсайдер, слабка конкурентна позиція, сильна конкурентна позиція, лідер ринку); особливості динаміки ринку (швидкозростаючий ринок, ринок у період уповільнення зростання, ринок у період застою);

вік ринку (новий ринок, старий ринок);

стадія життєвого циклу, в якому знаходиться підприємство;

хто диктує умови на ринку (ринок продавця, ринок покупця);

ступінь сегментування ринку (низьке сегментування, високе сегментування).

Портер М. виділяє такі конкурентні стратегії.

1. Стратегія "лідерування на основі зниження витрат (цін)"

Низька собівартість продукції є основою для відповідного (нижчого за середній рівень) рівня цін. Ідеться про відносно низьку собівартість порівняно з конкурентами і означає орієнтацію на завоювання більшої частки ринку, тобто наступальну стратегію.

Ця стратегія базується на оптимізації всіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей, рівня витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності праці, структури систем розподілу тощо. Лідерство на основі зниження витрат (цін) найбільш доцільне, коли попит є еластичним за ціною; у галузі існує товарний тип виробництва, продукт відносно стандартизований і піддається ефективному вдосконаленню; є невелика кількість способів досягнення продуктивної диференціації відповідно до вимог споживачів.

2. Стратегія диференціації

За своїм змістом диференціація може бути різною за розмахом, глибиною та формами. Наприклад, диференціація має змогу проявлятися у специфічних характеристиках товару; інженерному дизайні й виготовленні за замовленнями; в надійності та ін.

Лідерство у диференціації продукції найбільш прийнятне, якщо існує багато способів диференціації продукту (послуги); розмаїття продукції (послуг) сприймається споживачами як цінність; є можливість використання товару (послуги) різними способами, і це відбиває потребу покупців; стратегія диференціації використовується не багатьма підприємствами галузі.

3. Стратегія фокусування

Стратегія фокусування — це більш глибока диференціація продукції, що випускається підприємством, або досягнення нижчих цін (витрат) на сегменті, який обслуговується. Іноді обидві сторони цієї стратегії реалізуються одночасно. Така стратегія до-

цільна за умов: наявності чіткого розмежування різних груп покупців, котрі мають специфічні потреби й використовують продукт по-різному; відсутності конкурентів, що претендують на обслуговування вузького конкретного сегмента; неможливості використання наявних ресурсів підприємства на більш широкому сегменті.

Якщо для підприємства характерна базова стратегія зростання, то для нього більш характерна збутова стратегія диференціації продукції, спрямована на отримання стабільного прибутку. Для базової стратегії стабілізації підприємства більш характерні стратегії фокусування та лідерування на основі зниження витрат, які можуть забезпечити підприємству достатній рівень прибутку, за умови більш ефективного використання ресурсів. Якщо ж для підприємства характерна базова стратегія виживання, то для нього найбільш відповідною є збутова стратегія лідерування на основі зниження витрат, оскільки єдиним напрямом виживання підприємства є оптимізація всіх частин виробничо-управлінської системи.

Крім того, стратегія діяльності підприємства залежить від основних цілей його цінової політики.

1. Виживання підприємства. У підприємства можуть бути надлишкові потужності, спостерігається інтенсивна конкуренція на ринку, змінюється попит і переваги споживачів. У таких випадках, щоб продовжити виробництво, ліквідувати запаси, часто знижують ціни. При цьому прибуток втрачає своє значення. До тих пір, поки ціна покриває хоча б змінні і частину постійних витрат, виробництво може існувати. Однак питання про виживання підприємства може розглядатися як короткострокова мета.

2. Короткострокова максимізація прибутку. Багато підприємств бажає встановити на свій товар таку ціну, яка б забезпечила максимум прибутку. Для реалізації цієї мети необхідно визначити приблизний попит та приблизні витрати за кожною ціною. Потім з цих альтернатив обирається та, яка принесе в короткостроковій перспективі максимальний прибуток.

3. Короткострокова максимізація обігу. Ціну, стимулюючу максимізацію прибутку обирають тоді, коли товар виготовляється корпоративно і важко визначити структуру та рівень витрат виробництва. Тому вважається достатнім з'ясувати лише попит. Щоб реалізувати поставлену мету, встановлюють для посередників відсоток комісійних від обсягу збуту. Короткострокова максимізація обігу може й у довгостроковій перспективі забезпечити максимальний прибуток та частку участі в ринку.

4. Максимальне збільшення збуту. Підприємства, які переслідують дану мету, вважають, що збільшення збуту приведе до зниження витрат на одиницю продукції і на цій основі — до збільшення прибутку. Враховуючи реакцію ринку на рівень цін, такі підприємства встановлюють ціни як можна нижчими. Такий підхід називають "ціновою політикою наступу на ринок".

5. "Зняття вершків" із ринку шляхом встановлення високих цін. Це має місце, коли підприємство встановлює на свої товари-новинки максимально високу ціну, значно вищу за ціну виробництва, це так зване "преміальне ціноутворення". Як тільки збут за даною ціною скорочується, підприємство знижує ціну, щоб залучити до себе наступний пласт клієнтури, досягаючи тим самим у кожному сегменті цільового ринку максимально можливого обігу.

6. Лідерування в якості. Підприємство, якому вдається закріпити за собою репутацію лідера в якості, встановлює високу ціну на свій товар, щоб покрити високі витрати, пов'язані з підвищенням якості, і витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, які проводились для даних цілей.

Отже, як бачимо, від того, якій базовій стратегії відповідає стан підприємства, та від того, яку конкурентну і цінову стратегію воно обирає, залежить спрямування його діяльності або на збільшення прибутку, або на зниження витрат у короткостроковому періоді, або на одночасне поєднання обох цих напрямків.

На рисунку представлені основні цілі стратегій діяльності підприємства.

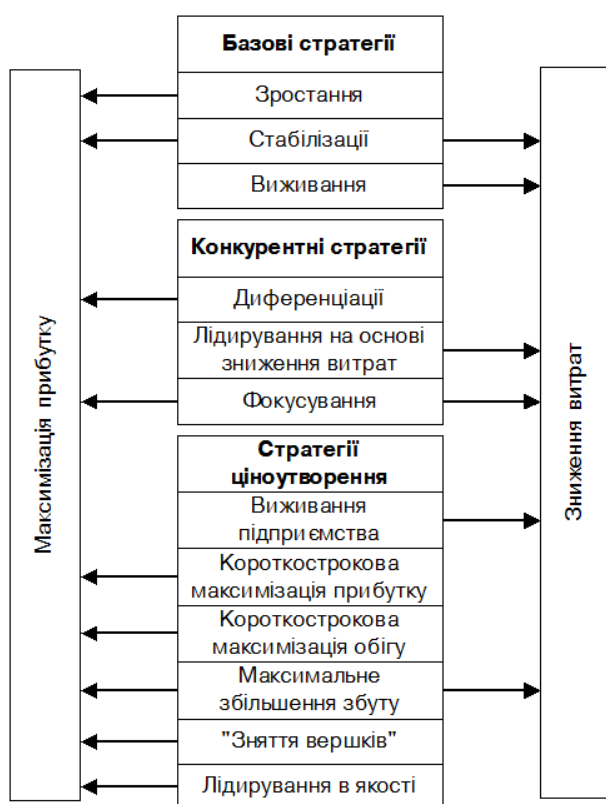


Рис. Основні цілі стратегій підприємства

Зробимо висновок, будь-яке підприємство, перш за все, повинне визначити, яку мету, виготовляючи певну продукцію, воно переслідує. Перш ніж говорити про максимізацію прибутку, необхідно звернути

увагу на суперечливість цієї мети. Припущення про те, що виробники завжди намагаються максимізувати свій прибуток, правомірне лише частково. Розглядаючи невеликі проміжки часу, можна легко впевнитись у тому, що багато підприємств не намагаються отримати максимального прибутку, задовольняючись доходом, достатнім для відшкодування витрат і нарахування дивідендів на акції. Це пояснюється тим, що максимізація прибутку в короткостроковому аспекті вступає у протиріччя з максимізацією прибутку на перспективу. Підприємство проявляє готовність знизити рівень поточного прибутку для того, щоб отримати більші прибутки в майбутньому. Для цього йому необхідно закріпитися у певній ніші ринку, розширити, по можливості, її, постійно оновлювати основні засоби і т. д. Все це несумісне з політикою, спрямованою на збільшення короткострокового прибутку.

Якщо ж підприємство перебуває в скрутному економічному становищі, його продукція не знаходить покупців через високу ціну в порівнянні з конкурентами, то першочерговим завданням для даного підприємства є не максимізація прибутку, а максимально можливе зниження витрат.

Література: 1. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку. — К.: КНЕУ, 2001. — 228 с. 2. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. — М.: Международные отношения, 1993. — 896 с. 3. Шершньова З. С. Стратегічне управління. Навч. посібник / З. С. Шершньова, С. В. Оборська. — К.: КНЕУ, 1999. — 384 с. 4. Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. В. А. Швандара. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 720 с.

Стаття надійшла до редакції
12.10.2004 р.

УДК 336.6.67

Лобанов О. А.

ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ЗАСАД ЩОДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Forming of conceptual foundations of strategic profit management is based in the article. The strategic factors of forming of business profit, conceptual demands to strategic management of business profit are defined in foundation process. An object tree of long-term profit is built on decomposition of aim of long-term profit providing.

Прибуток є найважливішим внутрішнім джерелом формування фінансових ресурсів підприємства та еко-