

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.

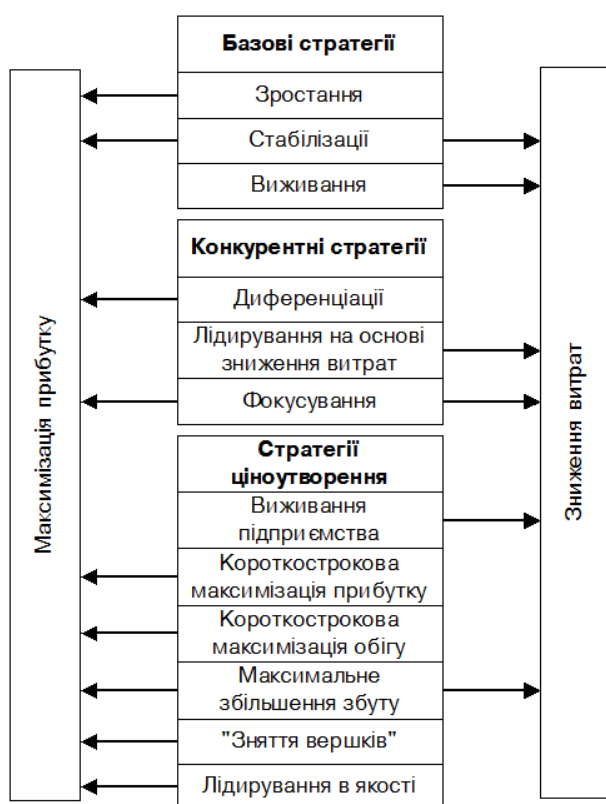


Рис. Основні цілі стратегій підприємства

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-

номічного розвитку держави загалом, основним критерієм ефективності господарської діяльності та доцільності прийняття управлінських рішень, головною метою підприємницької діяльності. Економічна сутність прибутку та його роль у системі показників оцінки соціально-економічної ефективності розглядалися в працях багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, таких, як М. В. Афанасьєв, І. А. Бланк, С. В. Мочерний, Г. М. Григорян, В. М. Гриньова, М. П. Хохлов, Д. В. Валовий, Л. Г. Мельник, Р. Піндайк, Д. Рубінфельд, М. М. Чепурін, І. Т. Балабанов, К. Маркс, А. Маршалл, Г. Мюрдаль, Дж. Р. Хікс, І. М. Герчикова та ін. [1; 2; 3; 4].

Провідна роль, яку відіграє прибуток у процесі розвитку підприємства, необхідність реалізації стимулюючої функції прибутку та забезпечення економічних інтересів учасників підприємства прямо відбиваються у виникненні специфічної сфери прийняття управлінських рішень, що стосуються формування прибутку. Невизначеність довгострокових умов формування прибутку, складна колективна природа управлінської діяльності у цій сфері, необхідність реалізації відтворювальної та мотиваційної функції прибутку обумовлюють переважно стратегічний характер прийняття управлінських рішень щодо забезпечення довгострокової прибутковості підприємства.

Дослідження теоретичних та практичних аспектів вирішення проблеми формування системи стратегічного управління розвитком підприємств здійснювали І. Ансофф, Р. Акофф, О. С. Віханський, О. П. Градов, М. І. Круглов, Б. З. Мільнер, Г. Мінцберг, Ф. Лііс, В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, З. Є. Шершньова, С. В. Оборська та ін. [5; 6; 7].

Проте в стратегічному управлінні забезпечення довгострокової прибутковості часто розглядається як проміжна мета, що має тільки сприяти вирішенню більш важливих стратегічних проблем, а саме — досягненню стійких конкурентних переваг, розширенню ринкової частки, забезпеченню сталості або гнучкості організації економічної діяльності, задоволенню певних суспільних потреб, створенню позитивного іміджу та ін. Поширеність такого підходу обумовлює недостатність існуючого наукового забезпечення стратегічного управління прибутком, відсутність цілісного методичного обґрунтування управлінських рішень у цій сфері.

Метою дослідження в роботі є мотивування концептуальних засад стратегічного управління прибутком підприємства. Для досягнення поставленої в роботі мети використовувались такі методи дослідження: *теоретичне узагальнення* — для вивчення теоретичних підходів до визначення економічної сутності та природи прибутку; *аналізу та синтезу* — для визначення стратегічних факторів формування прибутку підприємства; *побудови "дерева цілей"* — для декомпозиції цілі забезпечення довгострокової прибутковості підприємства.

Підсистема стратегічного управління прибутком є важливою складовою загальної системи стратегічного управління підприємством. Забезпечення довго-

строкової прибутковості, генерація певного обсягу прибутку у значному часовому інтервалі є важливою умовою досягнення більшості стратегічних цілей та джерелом задоволення складного комплексу інтересів і очікувань учасників підприємства.

З одного боку, прибуток є основним стимулом підприємницької діяльності, який виступає головною рушійною силою спільної погодженої роботи учасників підприємства. З іншої точки зору, неодмінними умовами генерації прибутку є створення складного цілісного комплексу організаційно-економічних та виробничо-технологічних факторів внутрішнього середовища підприємства, існування якого необхідне для створення доданої вартості. Ступінь взаємної погодженості цих факторів та рівень їхньої спільної відповідності зовнішнім умовам господарювання дозволяє сформулювати вихідні можливості для отримання прибутку. Проте тривалість генерації прибутку при цьому прямо залежить від спроможності учасників підприємства зберігати та удосконалювати оптимальне сполучення факторів внутрішнього середовища. За таких умов прибуток (точніше, прагнення більшості учасників підприємства до продовження спільної взаємовигідної діяльності) стає чинником, який забезпечує згуртованість цих учасників, та, як наслідок, системну єдність підприємства (інтегративно-стимулююча функція прибутку).

Підтвердженням неабиякого значення забезпечення довгострокової прибутковості для збереження єдності та стабільності розвитку підприємства є модель "дерева цілей", у якій загальна мета заключається саме в тривалій генерації максимального обсягу прибутку (рисунок). Забезпечення довгострокової прибутковості в ролі ідеальної загальної мети становить уявлення про бажаний обсяг перерозподілу додаткової вартості, при досягненні якого на довгостроковій основі може бути забезпечено задоволення прагнень усіх без винятку учасників підприємства. Таким чином, оптимальність будь-якого стратегічного або поточного рішення в кінцевому рахунку буде визначатися ступенем відповідності результатів реалізації цього рішення бажаному обсягу створення додаткової вартості у формі прибутку.

Декомпозицію загальної мети забезпечення довгострокової прибутковості доцільно здійснювати за ознакою причинно-наслідкових зв'язків між факторами, від яких залежить генерація прибутку. Таким чином забезпечується прив'язка генеральної мети (довгострокової прибутковості) зі способами її досягнення, сформульованими у вигляді завдань окремим виконавцям.

При побудові дерева цілей забезпечення довгострокової прибутковості доцільним здається використання методу забезпечення необхідних умов, сутність якого полягає у тому, що сформульована генеральна мета деталізується на основі вимог до форми та умов, необхідних для досягнення цієї мети, а також

на основі складання переліку оцінок структури цілей, визначення заходів для досягнення цілей.



Рис. Декомпозиція загальної цілі забезпечення довгострокової прибутковості підприємства (цілі 1-го рівня дезагрегації)

Декомпозиція загальної мети забезпечення довгострокової прибутковості підприємства, подана на рисунку, здійснювалася на основі визначення факторів формування прибутку, виходячи з чого першим рівнем деталізації бажаного обсягу прибутку є з'ясування оптимального співвідношення потоку доходів та витрат ресурсів. Другий рівень декомпозиції складають фактори, що обумовлюють досягнення таких обсягів доходів та витрат, які б задовольняли встановленому вище співвідношенню. Слід зазначити, що через наявність функціональних відносин між елементами дерева не виникає протиріч, оскільки зв'язки між ними носять причинно-наслідковий характер.

Проте навіть за вдалу декомпозицію загальної цілі забезпечення довгострокової прибутковості при використанні цієї цілі для перевірки оптимальності управлінських рішень та планів підприємства неодмінно виникатимуть численні труднощі, обумовлені двома основними причинами, що витікають з самої природи прибутку.

По-перше, прибуток є, з одного боку, похідною від складного сполучення міри потреби зовнішніх користувачів у певному корисному ефекті, а з іншого — спроможністю виробника до генерації такого ефекту. Загальна закономірність виникнення прибутку полягає в тому, що ускладнення споживчих вимог веде до збільшення обсягу необхідної для задоволення цих вимог доданої вартості, тобто більш складні споживчі вимоги є джерелом більш високих прибутків. Але постійне ускладнення потреб споживачів веде до зростання невизначеності у сферах визначення асортименту продукції, важливих якісних характеристик, обсягу виробництва та його розподілу за часом і т. ін. Таким чином, будь-яке збільшення прибутку у більш-менш тривалому періоді неодмінно буде пов'язане зі зростанням ризику.

По-друге, сприйняття бажаного, оптимального або мінімального розміру прибутку має відверто суб'єктивний характер. Реалізація інтегративно-стимулюючої функції прибутку призводить до необхідності досягнення компромісу при визначенні його прийнятного загального обсягу. Внаслідок цього жоден з учасників компромісу не буває повністю задоволений прийнятим рішенням, тобто спільно визначений компромісний варіант встановлення фінансових цілей не є оптимальним для кожного з учасників підприємства поодино. У такій ситуації прагнення до перегляду умов досягнутої угоди щодо оптимального розміру прибутку буде диктуватися об'єктивним прагненням учасників до реалізації принципу максимізації власної корисності. Таким чином, будь-яке перетворення вихідних умов досягнення компромісу щодо встановлення загальної цілі буде неодмінно призводити до зміни позицій учасників цієї угоди.

Для подолання зазначених труднощів, що витікають з неможливості тривалого встановлення чіткого орієнтира бажаного розміру прибутку, неможливим є також використання принципу його максимізації. Отримання прибутку є циклічним відтворювальним процесом, в ході якого відбувається часткове споживання отриманого доходу. Тому головним протиріччям, яке виникає при виконанні інтегративно-стимулюючої функції прибутку, є проблема визначення оптимальних співвідношень або пропорцій між споживанням та накопиченням отриманого прибутку.

З одного боку, цей прибуток є законним винагородженням власника та інших учасників підприємства і головною метою їхньої спільної діяльності, а з іншого — необхідність забезпечення довгострокової прибутковості підприємства примушує реінвестувати значну частку цього прибутку в розвиток виробництва. Визначення пропорції між споживанням

та накопиченням є складним завданням, для вирішення якого слід врахувати безліч значущих факторів — стан ринку та технології, рівень конкуренції, податкову політику, стратегічні цілі власників і т. ін.

Проте вибір будь-яких інших компромісних довгострокових цілей (максимізація обсягу виробництва та збуту, збільшення ринкової частки, стабільне фінансове становище тощо) також не дає можливості створити надійну основу для перевірки оптимальності стратегічних управлінських рішень, оскільки будь-яка з зазначених цілей є тільки одним із факторів формування додаткової вартості та генерації цієї вартості у формі прибутку. При цьому досягнення максимальних результатів за певною компромісною метою ніякою мірою ще не свідчить про те, що досягнуте становище одного чинника формування прибутку в поєднанні з іншими виробничими факторами призведе до реалізації кінцевої мети максимізації фінансових надходжень. У разі ж вибору на роль загальної мети будь-якого комплексного показника в процесі прийняття управлінських рішень виникатимуть ті ж самі проблеми, які розглядалися вище.

Зазначені особливості обумовлюють комплекс концептуальних вимог щодо здійснення стратегічного управління прибутком підприємства (таблиця). Зазначені концептуальні положення базуються на концепції стратегічного управління, запропонованої В. С. Пономаренко [6], та враховують зазначені вище особливості використання мети "забезпечення довгострокової прибутковості" як загальної мети підприємства.

По-перше, стратегічне управління прибутком є складовою стратегічного управління підприємством і здійснюється на тих самих принципах та засадах. Методологічною основою стратегічного управління є ситуаційно-ресурсний підхід, за яким стратегічні управлінські рішення приймаються на основі оцінки стану всіх факторів та ресурсів, які в певних обставинах розвитку підприємства впливають або здатні впливати на забезпечення довгострокової прибутковості. Горизонт стратегічного управління прибутком має співпадати з загальним горизонтом стратегічного управління.

По-друге, забезпечення довгострокової прибутковості вимагає від підприємства не пасивного пристосування до змін навколишнього середовища (зростання рівня невизначеності), а активного цілеспрямованого впливу на зовнішнє оточення з метою формування сприятливих умов досягнення встановлених цілей. Найбільш ефективною формою надання такого впливу є децентралізація стратегічного управління на основі прийняття відповідних управлінських рішень за певними зонами стратегічних інтересів.

По-третє, базовим елементом концепції стратегічного управління прибутком є підприємницькі інноваційно-інвестиційні проекти, які реалізуються в зонах стратегічних інтересів або стратегічних зонах господарювання.

По-четверте, вибір конкретних методів, моделей або інструментів прийняття управлінських рішень прямо

впливає з умов, правил та факторів формування прибутку, насамперед пов'язаних із державним та податковим регулюванням у цій сфері. Іншим важливим фактором створення методичної бази стратегічного управління прибутком є склад ресурсів і факторів, що впливають на формування фінансових результатів діяльності підприємства.

По-п'яте, стратегічне управління прибутком нерозривно пов'язане та є похідною від процесу прийняття стратегічних управлінських рішень у сфері формування та використання капіталу підприємства. Однією з найважливіших функцій стратегічного управління є забезпечення динамічного відтворення капіталу підприємства у цій сфері.

По-шосте, розподіл прибутку має здійснюватися за залишковим принципом відповідно до певної ієрархії факторів його генерації, тобто використання прибутку в першу чергу повинно здійснюватися на цілі (не тільки внутрішньовиробничі), досягнення яких сприятиме збільшенню створеної на підприємстві додаткової вартості.

По-сьоме, при наявності одного фактора, характер причинно-наслідкових зв'язків якого з рівнем генерації прибутку є набагато тіснішим за інші (тобто перетворення стану зазначеного фактора неминуче буде призводити до змін у обсязі генерації прибутку), саме цей фактор має відігравати роль генеральної цілі аж до того часу, поки причинно-наслідкові умови формування прибутку не зміняться.

По-восьме, встановлення уявлення про прийнятний або бажаний обсяг генерації прибутку (власно кажучи, визначення потрібного потоку створення додаткової вартості) носить колективний суб'єктивний характер та є похідною від очікувань осіб, які приймають управлінські рішення.

По-дев'яте, головним завданням при реалізації інтегрально-стимулюючої функції прибутку в стратегічному управлінні фінансовими результатами діяльності підприємства стає створення мотиваційного механізму, дія якого сприяла б інноваційному характеру діяльності персоналу підприємства загалом та осіб, які приймають управлінські рішення, зокрема.

По-десяте, функціонування системи управління прибутком має прямо забезпечувати рівну ефективність виконання кожного етапу створення та розподілу додаткової вартості у формі прибутку.

Таблиця

Концептуальні вимоги щодо стратегічного управління прибутком підприємства

Концептуальна вимога	Зміст концептуальної вимоги
1	2
Цілісність і єдність	Стратегічне управління прибутком є складовою стратегічного управління підприємством і здійснюється на тих же принципах та засадах

Продовження таблиці

Закінчення таблиці

1	2
Реалізація ситуаційно-ресурсного підходу	Стратегічні управлінські рішення приймаються на основі оцінки стану всіх факторів та ресурсів, які в певних обставинах розвитку підприємства здійснюють або здатні здійснювати впливу на забезпечення довгострокової прибутковості
Активність	Забезпечення довгострокової прибутковості вимагає від підприємства активного цілеспрямованого впливу на зовнішнє оточення з метою формування сприятливих умов досягнення встановлених цілей
Децентралізація управління	Децентралізація стратегічного управління на основі прийняття відповідних управлінських рішень за певними зонами стратегічних інтересів
Цілеспрямованість	Базовим елементом концепції стратегічного управління прибутком є підприємницькі інноваційно-інвестиційні проекти, які реалізуються у зонах стратегічних інтересів або стратегічних зонах господарювання
Комплексність	Прийняття управлінських рішень прямо впливає з умов, правил та факторів формування прибутку, а також ресурсів та факторів, що впливають на формування фінансових результатів діяльності підприємства
Капітально-відтворюючий характер	Найважливіша функція стратегічного управління прибутком полягає у забезпеченні динамічного відтворення капіталу підприємства
Ієрархічний характер розподілу прибутку	Використання прибутку в першу чергу має здійснюватися на цілі, досягнення яких сприятиме збільшенню створеної на підприємстві додаткової вартості
Причинно-наслідковий характер цілей	При наявності одного фактора, характер причинно-наслідкових зв'язків якого з рівнем генерації прибутку є набагато тіснішим за інші, цей фактор має відігравати роль генеральної цілі
Колективний характер прийняття управлінських рішень	Уявлення про прийнятний обсяг генерації прибутку має колективний суб'єктивний характер і є похідною від очікувань осіб, які приймають управлінські рішення
Мотиваційний характер	Головним завданням при реалізації інтегрально-стимулюючої функції прибутку в стратегічному управлінні прибутком є створення мотиваційного механізму генерації, відбору та впровадження інновацій

1	2
Позитивність впливу на генерацію доданої вартості	Функціонування системи управління прибутком має прямо забезпечувати рівну ефективність виконання усіх етапів створення та розподілу додаткової вартості у формі прибутку
Прогресивність виробничо-технологічної основи підприємства	Забезпечення високого рівня розвитку виробничо-технологічної бази підприємства та високої інтенсивності споживання виробничих ресурсів
Моніторинг умов формування та розподілу прибутку	Формування частково децентралізованої системи стратегічного моніторингу

По-одинадцять, неодмінною умовою забезпечення ефективного стратегічного управління прибутком є високий рівень розвитку виробничо-технологічної бази підприємства та висока інтенсивність споживання виробничих ресурсів.

По-дванадцять, обов'язковою вимогою забезпечення ефективності стратегічного управління прибутком є формування частково децентралізованої системи стратегічного моніторингу.

Необхідною умовою реалізації зазначених концептуальних положень при здійсненні стратегічного управління прибутком є також інтеграція процесу стратегічного планування фінансових результатів діяльності до загального організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства.

Література: 1. Афанасьєв М. В. Економіка підприємства / М. В. Афанасьєв, А. Б. Гончаров. — Харків: Вид. дім "ІНЖЕК", 2003. — 324 с. 2. Бланк І. А. Управление прибылью. — К.: Ника-Центр, 1998. — 244 с. 3. Гриньова В. М. Фінанси підприємств / В. М. Гриньова, В. О. Коюда, Т. І. Лепейко. — Харків: ХДЕУ, 2001. — 170 с. 4. Найт Ф. Х. Риск, неопределенность и прибыль. — М.: Дело, 2003. — 360 с. 5. Круглов М. І. Стратегическое управление компанией. — М.: Русская деловая литература, 1998. — 768 с. 6. Пономаренко В. С. Стратегічне управління. — Харків: Основа, 1999. — 632 с. 7. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Навч. посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. — К.: КнеУ, 1999. — 384 с.

Стаття надійшла до редакції
29.06.2004 р.

УДК 658.14./17

Майборода О. В.

АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ ПОТОКІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

In article are analyzed existing methods of financial-economic analysis of enterprise's economic activity. On the basis of the revealed defects there are offered the factors for analysis of financial flow.