

Розроблення та виведення на ринок інноваційного продукту є одним із шляхів підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. Процес розроблення інноваційної продукції є тривалим, трудомістким, витратним та ризиковим, але завдяки якісному виконанню усіх етапів розроблена інноваційна продукція окупить усі затрати і принесе підприємствам очікувані прибутки.

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40 – IV. 2. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 13.12.1991 № 1977-XII. 3. Портер М. Стратегія конкуренції. – К.: Основи, 2000. – 390 с. 4. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориєнтований на ринок: стратегический и операционный маркетинг / Пер. с англ.; Под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2004. – 800 с. 5. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: Новости, 2000. – 256 с. 6. Вовчак А.В., Камішніков Р.В. Конкурентні переваги: сутність та класифікація // Маркетинг в Україні, – 2005. – №2. – С. 50–53. 7. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг: Підручник/ За ред. Л.А. Мороз. – 3-є вид. – Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка»; «Інтелект-Захід», 2005. – 244 с. 8. Чухрай Н. Патера Р. Інновації та логістика товарів: Підручник. – Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2005. – 264 с. 9. Примак Т.О. Маркетинг: Навч. посіб. – К.: МАУП, 2004. – 228 с. 10. Крикавський Є.В., Косар Н.С., Мних О.Б., Сорока О.А. Маркетингові дослідження: Навч. посібник. – Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід». – 2004. – 288 с. 11. Менеджмент та маркетинг інновацій: Монографія / За заг. ред. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. – 279 с. 12. Градова А.П. Экономическая стратегия управления фирмой: Учеб. пособие. – СПб.: СпецЛит, 2003. – 958 с. 13. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2006. – 152 с.

УДК 339+658.012

О.В. Юринець, А.В. Катаєв, Л.С. Лісовська
Національний університет «Львівська політехніка»,
кафедра менеджменту організацій

ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

О Юринець О.В., Катаєв А.В., Лісовська Л.С., 2008

Викладено зміст і методологічні підходи до фінансового забезпечення конкурентної стратегії підприємства, спрямованої на підвищення рівня його конкурентоспроможності та максимізацію його вартості. Подано рекомендації щодо застосування методик фінансового забезпечення стратегічних управлінських рішень на вітчизняному підприємстві.

Ключові слова: діагностика, стратегія, конкуренція, конкурентоспроможність.

Maintenance and methodological going is expounded near the financial providing of competition strategy of enterprise, directed on the increase of level of his competitiveness and maximization of his cost. Recommendations are given in relation to application of methods of the financial providing of strategic administrative decisions on a domestic enterprise.

Keywords: diagnostics, strategy, competition, competitiveness.

Постановка проблеми

Світова практика значне місце відводить інструментарію стратегічного аналізу та управління, який дає змогу гнучко реагувати на зміни чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства і розглядається як основний етап планування.

В умовах ринкових трансформацій вітчизняні підприємства дедалі більше застосовують у своїй діяльності стратегічне планування з метою збалансування зовнішніх і внутрішніх можливостей і загроз, з одного боку, та відсутність інструментарію проведення стратегічного аналізу, з іншого, – що обумовлює необхідність реалізації нової парадигми управління.

Аналіз останніх досліджень і результатів

В останні роки зростає кількість публікацій, що розглядають використання інструментів стратегічного аналізу. Відчутний внесок у вирішення цієї проблеми здійснено в роботах зарубіжних [2, 3, 4, 8] і вітчизняних [1, 5, 6, 7] авторів. Проте проведені дослідження показали, що накопичений науковий і прикладний матеріал ґрунтується на підвищенні рівня добробуту власників підприємства та максимізації його ринкової вартості, орієнтованих на великі підприємства. Поза увагою залишаються підприємства середнього та малого бізнесу, які функціонують у конкурентному середовищі та забезпечують свою ринкову діяльність через мобілізацію ресурсів і формування виключних конкурентних переваг, що потребує використання найпростіших інструментів стратегічного аналізу та управління вартістю підприємства.

Постановка цілей

Розроблення методики забезпечення та формування конкурентної стратегії через фінансові аспекти та обґрунтування доцільності її практичного застосування на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу

Зазначимо, що будь-яка стратегія підприємства лише тоді чогось варта, коли забезпечена фінансовими ресурсами. Саме достатність та адекватність структури фінансових ресурсів значною, якщо не визначальною, мірою обумовлюватимуть ефективність та результативність сформованої конкурентної стратегії підприємства. Відтак формування стратегії фінансування є невід'ємним елементом конкурентної стратегії підприємства.

У цьому дослідженні фінансова стратегія підприємства – це сформована система довготермінових цілей фінансово-господарської діяльності підприємства і вибір найефективніших шляхів їх досягнення з урахуванням тенденції розвитку фінансового ринку [1, с. 143; 8].

Під час формування стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства основна увага акцентується на підвищенні рівня добробуту власників підприємства та максимізації його ринкової вартості. Водночас така головна ціль потребує певної конкретизації з урахуванням завдань та особливостей майбутнього фінансового розвитку підприємства. Система стратегічних цілей повинна забезпечити формування оптимальної структури фінансових ресурсів та високорентабельне використання власного капіталу; оптимізацію структури активів з огляду на цілі підприємства та її узгодженість зі структурою капіталу; допустимий рівень фінансового ризику тощо.

Система стратегічних цілей фінансового розвитку підприємства в стратегічному плані відобразатиметься через цільові стратегічні показники (нормативи). Тими показниками можуть виступати:

- середньорічний темп зростання власних фінансових ресурсів, тобто тих, що формуються з власних джерел підприємства;
- мінімальна вартість (ціна) власного капіталу підприємства;
- коефіцієнт рентабельності власного капіталу підприємства;
- оптимальний рівень самофінансування інвестицій, у тому числі з урахуванням ступеня їх ризиковості.

Конкретизація цільових показників фінансової стратегії здійснюється за періодами її реалізації. Під час цієї конкретизації забезпечується динамічність наведеної системи цільових стратегічних нормативів фінансової діяльності та їхня внутрішня та зовнішня синхронізація в часі. Зовнішня синхронізація передбачає узгодження в часі розроблених показників фінансової стратегії з показниками загальної стратегії розвитку підприємства, а також з прогностичними змінами кон'юнктури фінансового ринку. Внутрішня синхронізація передбачає узгодження в часі усіх цільових стратегічних нормативів фінансової діяльності між собою.

Оцінка проекту розробленої фінансової стратегії є прикінцевим етапом розроблення фінансової стратегії підприємства і проводиться за такими елементами:

1. Узгодження фінансової стратегії підприємства із загальною стратегією розвитку. Під час такої оцінки виявляють ступінь узгодженості цілей, напрямків та етапів у реалізації стратегії.

2. Узгодження фінансової стратегії підприємства з прогнозними змінами зовнішнього фінансового середовища. Під час такої оцінки визначають, якою мірою розроблена фінансова стратегія відповідає прогнозованому розвитку економіки країни та змінам кон'юнктури фінансового ринку в перерізі окремих її сегментів.

3. Внутрішня фінансова збалансованість стратегії. Під час проведення такої оцінки визначають, наскільки узгоджені між собою окремі цілі та цільові стратегічні нормативи майбутньої фінансової діяльності; наскільки узгоджені між собою за напрямком та в часі заходи щодо забезпечення її реалізації.

4. Можливість реалізації фінансової стратегії. У процесі такої оцінки насамперед розглядають потенційні можливості підприємства у формуванні власних фінансових ресурсів.

5. Прийнятний рівень ризиків під час реалізації фінансової стратегії. За такої оцінки необхідно визначити рівень прогнозованих фінансових ризиків, пов'язаних з діяльністю підприємства, оцінити, наскільки рівень цих ризиків допустимий для фінансової діяльності такого підприємства з позицій можливого розміру фінансових втрат та з позицій прогнозування загрози банкрутства.

6. Результативність розробленої фінансової стратегії. Оцінка результативності фінансової стратегії може бути зроблена насамперед на підставі прогнозованих розрахунків системи основних фінансових коефіцієнтів. Водночас можуть бути оцінені і нефінансові результати реалізації розробленої фінансової стратегії.

Основною стратегічною метою діяльності підприємства є збільшення його вартості. Отже, вартість підприємства є критерієм ефективності та ступенем результативності діяльності підприємства. Підкреслимо, що оцінка та управління вартістю підприємства є необхідними не тільки під час планування купівлі або продажу підприємства, реорганізації підприємства або його страхування, але й передусім – для функціонування бізнесу [2, с. 30; 7].

З іншого боку, запорукою збільшення вартості підприємства є формування якісного фінансового забезпечення конкурентної стратегії.

Управління вартістю підприємства має здійснюватись на кожному з рівнів управління: загальнокорпоративному, бізнес-ліній, функціональному.

Основним завданням загальнокорпоративного управління вважається зростання вартості підприємства у довготривалій перспективі.

На рівні стратегічних напрямів діяльності – обґрунтування виробничої програми, інноваційно-інвестиційне забезпечення конкурентних переваг, ресурсне забезпечення виробничої програми.

Цілі управління на окремих напрямках діяльності підприємства повинні узгоджуватися за критерієм зростання вартості підприємства загалом.

Вартість підприємства можна розглядати як змінну багатоаспектну величину протягом часу існування підприємства. Ця вартість може бути подана через вартість стратегічних напрямів діяльності підприємства:

$$B(t) = \sum_{i=1}^n B_i(t), \quad (1)$$

де $B(t)$ – вартість підприємства у часі, грн.; $B_i(t)$ – вартість i -го напрямку в часі, грн.; n – кількість стратегічних напрямів діяльності.

Показник поточного управління вартістю підприємства можна описати формулою [2, с. 40]:

$$Y_{j \text{ nom}}(t) = -K \times \Delta B_j(t), \quad (2)$$

де $Y_{j \text{ пот}}$ – поточне управління вартістю підприємства; K – матриця параметрів управління;

$\Delta B_j(t)$ – відхилення показників на j -тому кроці управління поточною вартістю підприємства від запланованого.

У спрощеній конфігурації до матриці параметрів управління вартістю підприємства може бути включений один елемент грошових потоків – прибуток від операційної діяльності.

Важливим елементом формування фінансової стратегії підприємства є максимізація сукупного маржинального прибутку. Сукупний маржинальний прибуток – це різниця між величиною сукупної виручки від реалізації результатів стратегічних напрямів діяльності – продуктових лінійок та загальних змінних витрат на їх виготовлення. Показник сукупного маржинального прибутку може бути визначений за однією з таких формул [3, с. 242]:

$$P_{СМП} = \sum_{m=1}^M L_m \times P_{МПО}^m; \quad (3)$$

$$P_{СМП} = \sum_{m=1}^M (P_{в}^m + P_{он}^m), \quad (4)$$

де $P_{СМП}$ – показник сукупного маржинального прибутку, грн.; L_m – обсяг збуту m -го виду продукту (продуктової лінійки), шт.; $P_{МПО}^m$ – маржинальний прибуток на одиницю m -го виду продукту, грн./шт.; $P_{в}^m$ – величина постійних витрат на виготовлення m -го продукту, грн.; $P_{он}^m$ – операційний прибуток m -го продукту, грн.;

$$P_{СМП} = \sum_{m=1}^M D_m \times K_{МП}^m, \quad (5)$$

де D_m – дохід від реалізації, розрахований для m -ого продукту, безрозмірна величина.

Коефіцієнт маржинального прибутку, своєю чергою, може бути розрахований як

$$K_{МП} = \frac{МП}{Ц}, \quad (6)$$

де $МП$ – величина маржинального прибутку, що припадає на одиницю продукту, грн.; $Ц$ – ціна продажу одиниці продукту, грн.;

$$K_{МП} = F(Ц), \quad (7)$$

де $K_{МП}$ може значно змінювати величину залежно від ринку збуту та каналу збуту. Об'єднання формул (3–5) дає змогу одержати рівняння такого вигляду:

$$\sum_{m=1}^m D_m \times K_{МП}^m = \sum_{m=1}^m (P_{в}^m + P_{он}^m). \quad (8)$$

Розв'язання такого рівняння стосовно обсягу збуту продукту m -ого виду дасть змогу провести обґрунтування пропорцій реалізації L_m m -ого виду продукту і/або пропорцій розподілу обсягу збуту між різними каналами в межах одного m -ого напрямку діяльності підприємства, зокрема, через КМП.

Об'єктом управління при цьому є величина операційного прибутку:

$$\sum_{m=1}^M (P_{он}^m). \quad (9)$$

Доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) визнається загальний дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, робіт або послуг, тобто без урахування наданих знижок, повернення проданих товарів та непрямих податків (податку на додану вартість, акцизного збору тощо) [4, с. 13].

Прибуток (збиток) від операційної діяльності визначається як алгебраїчна сума валового прибутку (збитку), іншого операційного доходу, адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат [4, с. 25].

Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування визначається як алгебраїчна сума прибутку (збитку) від операційної діяльності, фінансових та інших доходів (прибутків), фінансових та інших витрат (збитків).

Згідно з [5] операційною діяльністю визнається основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю:

$$\sum_{m=1}^m \Pi_{ОП}^m = \sum_{m=1}^m K_{МП}^m \times D_m - \sum_{m=1}^m \Pi_B^m ; \quad (10)$$

$$\sum_{m=1}^m \Pi_{ОП}^m = \sum_{m=1}^m K_{МП}^m \times D_m - \Pi_B^m$$

$$\text{або } \Pi_{ОП}^m = \sum_{i=1}^I K_{МП}^i \times D_i - \Pi_B^i , \quad (11)$$

де I – загальна кількість коефіцієнтів маржинального прибутку (ставок КМП).

Якщо підприємство працює на повну чи близьку до повної потужності, то додатково потрібно визначати показник “маржинального прибутку на одиницю потужності”. Таке обмеження може бути предметом окремого дослідження.

Отже, підприємство може визначити продуктово-ринкові сегменти з високими показниками КМП. Ціль фінансового забезпечення конкурентної стратегії можна сформулювати як максимізацію обсягів продажу продуктів із високими ставками коефіцієнта маржинального прибутку.

Оскільки об’єктом управління зростанням вартості підприємства і забезпечення його конкурентної стратегії є, як правило, чистий та (або) нерозподілений прибуток підприємства, то доцільно визначити максимальний рівень його зростання (збільшення). Рівень оцінюється через збалансування величини нерозподіленого прибутку, потреби у нарощуванні активів та забезпеченні стабільного розвитку підприємства, інакше кажучи, через оцінку забезпеченості стабільних темпів росту власними фінансовими ресурсами підприємства.

Корисним у цьому аспекті є показник рівноваги зростання (E), який може бути визначений за формулою [3, с. 211]:

$$E = \frac{R}{q \times T} , \quad (12)$$

де R – темп зростання виручки від реалізації певного продукту (критичне співвідношення - 0,15); q – відношення нерозподіленого чистого прибутку від звичайної діяльності підприємства до величини доходу від реалізації продуктів (критичне співвідношення – 0,02); T – відношення величини оборотних активів до величини доходу від реалізації продуктів (критичне співвідношення - 0,67).

Якщо E>1, то грошовий потік підприємства уможливить забезпечити потреби у фінансуванні стратегії; E=1 – грошовий потік нейтральний; E<1 – величини власних коштів підприємства, недостатньої для забезпечення зростання виручки підприємства.

Розрахунок показника "E" доцільно доповнювати і розрахунком власне "коефіцієнта забезпеченості стабільних темпів росту власними ресурсами" [3, с. 215]:

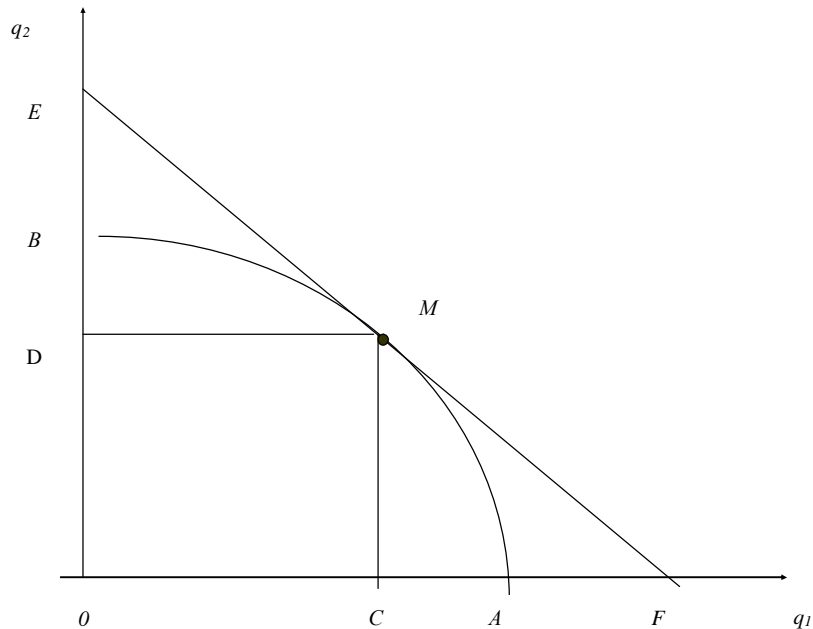
$$q = \frac{\text{Нерозподілений прибуток}}{\text{Власний капітал}} . \quad (13)$$

Власний капітал – це та частина в активах підприємства, що залишається після вирахування його зобов’язань [6].

Дослідження діяльності підприємств провідних країн світу доводить, що 12 % є середній показник стабільно зростаючих компаній. Так, для японських підприємств цей показник є на рівні 8 %, а для американських – 13 %.

У межах формування конкурентної стратегії підприємства доцільно дослідити вплив обґрунтування оптимальної структури видів продуктів, що виготовляються на підприємстві. Обов'язковою умовою при цьому слід вважати максимальне використання ресурсів підприємства.

Так, за умови, що підприємство виготовляє лише два види продукту і направляє усі ресурси на виготовлення продукту першого виду, то воно може випускати такий обсяг продукту, що характеризується т. А на рисунку.



Крива обсягів виробництва продукту за максимального використання ресурсів

У разі, якщо усі ресурси скеровуються на виробництво лише другого виду продукції, її величина визначає т. В. Крива АМВ характеризує різні варіанти виробництва продукції за максимального використання ресурсів.

Отже, якщо досліджувати т. М, то координати ОС і ОД дорівнюють величині виробництва 1-го і 2-го видів ресурсів відповідно за максимального використання ресурсів. Зовнішня область кривої АМВ характеризує збільшення обсягів ресурсів. Внутрішня область відповідає неповному використанню ресурсів. Випуклість кривої АМВ зумовлюється граничною віддачею, тобто, починаючи з деякого обсягу виробництва, віддача на одиницю додаткових витрат на збільшення виробництва зменшується із зростанням обсягів виробництва. У тому випадку, коли завданням стратегії є збільшення обсягу реалізації продукції, то його вирішенням буде т. М, яка утворена внаслідок дотику прямої EF, що задана рівнянням: $p_1q_1 + p_2q_2 = Q$, лінії АМВ, де p_1, p_2 – ціна продажу продукту 1-го і 2-го виду, грн.; Q – обсяг виробництва продукту 1-го і 2-го виду, грн.

Якщо рівняння кривої АМВ задано деякою функцією

$$V = (q_1, q_2) = \text{const}, \quad (14)$$

тоді виконується рівність

$$\frac{\partial V}{\partial q_1} dq_1 + \frac{\partial V}{\partial q_2} dq_2 = 0, \quad (15)$$

а в т. М виконується ще додаткова умова:

$$p_1 dq_1 + p_2 dq_2 = 0. \quad (16)$$

Це означає, що в т. М

$$\frac{\partial V}{\partial q_1} / p_1 = \frac{\partial V}{\partial q_2} / p_2. \quad (17)$$

У випадку кожного з S видів продукту

$$\frac{\partial V}{\partial q_s} / p_s = \text{const.}, S=1,2,\dots,S. \quad (18)$$

Економічний зміст одержаного рівняння полягає у тому, що рентабельність кожної гривні, вкладеної в додаткове виробництво, однакова за усіма видами продуктів, що підтверджує оптимальність використання ресурсів.

Висновки

За результатами проведених досліджень можна зробити такі висновки. Елементи конкурентної стратегії підприємства, етапи та параметри її формування повинні узгоджуватися з етапами розвитку підприємства безпосередньо та ринків його ресурсів зокрема.

Фінансове забезпечення конкурентної стратегії підприємства повинно бути сформоване за критерієм максимізації обсягів продажу продуктів із високими ставками коефіцієнта маржинального прибутку.

Зростання обсягів продажів продуктів та величини доходу підприємства повинно здійснюватися на основі моделі збалансованого зростання із дотриманням заданого значення коефіцієнта самоокупності зростання підприємства та оптимальності використання ресурсів.

Подальші дослідження та розробки повинні доповнюватися новими методиками стратегічного аналізу з адаптацією до умов функціонування вітчизняних підприємств. Використання інструментарію стратегічного аналізу та управління, який дозволяє гнучко реагувати на зміни чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, і розглядали як основний етап планування використання найпростіших інструментів стратегічного аналізу та управління вартістю підприємства.

1. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. *Основи менеджменту: Підручник.* – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Основи „Академвидав”, 2007. – 462 с. (Альма-матер). 2. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. *Стратегический менеджмент: Курс лекций.* – М.: Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001. 3. Дойль П. *Менеджмент: стратегия и тактика.* – СПб.: Питер Ком, 1999. – 560 с. 4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента / Пер. с англ.* – М.: Дело Лтд, 1992. – 702 с. 5. *Методы оценки конкурентоспособности товара*, <http://Compet.by.ru/com/com-7.htm>. 6. *ISO 9001 для малих підприємств. – Що робити? / Розроблено ДН ДУ метрології вимірювальних і управляючих систем спільно з технічним комітетом стандартизації “Управління якістю і забезпечення якості”.* – Львів, 2004. – 407 с. 7. Кіндрацька Г.І. *Стратегічний менеджмент.* – К., 2006. 366 с. 8. Дженстер Пер, Хасси Девид. *Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей.* – М., 2003. – 368 с.