

АЛЬТЕРНАТИВНІ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ КОРПОРАЦІЇ

Розглянуто комплекс альтернативних стратегій корпорації в контексті їхньої прибутковості. На основі впливу стратегії корпорації розкрито підвищення чи зниження прибутковості її виробництв з урахуванням різних чинників, учасників і резервів.

З виникненням промислового виробництва прибуток став одним із найважливіших чинників, що дають поштовх збільшенню нагромадження капіталу в суспільстві та науково-технічного розвитку. Світові кризи та зміна економічної політики держави доповнили прибутковість як мету підприємництва конкурентоспроможністю корпорацій та іншими більш близькими до нього цілями. Зміна щодо прибутку пояснюється: по-перше, мінливістю державної політики стосовно прибутковості корпорацій; по-друге, зростанням ролі інших форм розподілу маси прибутку підприємств – дивіденди за цінними паперами корпорацій, системи участі в прибутку, різних доплат і заохочень за ефективність.

Для аналізу конкурентних переваг корпорацій західною економічною наукою розроблені такі методи аналізу як: SWOT – дозволяє визначити слабкі сторони діяльності та пропонує їх знівелювати за рахунок розвитку сильних сторін; GAP – розробляє стратегію і методи управління за обраних пріоритетів діяльності; LOTS – дозволяє пристосовувати діяльність до змін вимог споживачів; 7S-Мак-Кінсі – розробляє стратегію привабливої діяльності на ринку. Дані методи аналізу конкурентоспроможності корпорацій дозволяють більш гнучко реагувати на зміни та розробляти адекватну стратегію розвитку.

Проблемі прибутковості корпорацій приділено належну увагу в працях таких вітчизняних і зарубіжних вчених як: Бланк І.О., Богатін Ю.В., Карлоф Б., Кодацький В. П., Наливайко А. П., Олексюк О. І., Суторміна В. М., Фан-

дель Гюнтер, Шанк Дж., Швандар В. А., Швиданенко Г. О., Шершньова З. Є. та інші [1–8]. Однак, мало дослідженим є комплексний вплив стратегії корпорації на підвищення чи зниження прибутковості її виробництв з урахуванням різних чинників, учасників і резервів, що становить основну мету цієї статті.

Так, Наливайко А. П. зазначає, що «прибутковість в явній чи неявній формі обов'язково є мотивом підприємницької діяльності і повинна займати відповідне місце серед стратегічних цілей. Але поряд з цією ціллю, на нашу думку, обов'язково повинні бути представлені ще дві цілі: стратегічно важливі шляхи, форми та засоби, що забезпечують прибутковість, а також стратегічно значущі напрямки використання прибутку. Таким чином, на принциповому рівні стратегічна ціль (цілі) підприємства завжди є трихотомічною: спосіб отримання прибутку – прибутковість – напрямки використання прибутку» [3, с. 25].

Успіх функціонування корпорації в цілому залежить від підприємця – команда менеджерів та керівник фірми. Підприємець, спираючись на досягнення у сфері маркетингу, менеджменту й інших наук, може прогнозувати успішний розвиток корпорації. Він вміє йти на ризик з метою максимізації прибутку, спроможний швидко й ефективно впроваджувати новачі, має схильність до нововведень. Підприємець здатний вплинути на величину маси прибутку, отримувану корпорацією. Завдяки його таланту і здібностям основний капітал та персонал можуть використовуватися більш ефективно.

**Любов
Дзюбенко,**
канд. екон. наук,
доцент кафедри
економіки
підприємств ДВНЗ
«Київський
національний
економічний
університет
ім. Вадима
Гетьмана»

ТЕОРИЯ

Дієвість прибутку залежить від того, наскільки суб'єктивна сторона прибутку адекватна об'єктивним економічним проявам, властивим цій категорії, що впливають на одержання маси прибутку та її розподіл. Економічна категорія прибутку має дві сторони: 1) об'єктивну, що характеризується взаємовідносинами між учасниками щодо розподілу маси прибутку; 2) суб'єктивну, що передбачає пізнання економічних відносин з приводу прибутку та їхнє застосування при визначенні ризику, очікувань, невизначеності й оптимізації масштабів виробництва. Від ступеня відповідності суб'єктивного об'єктивному в економічному прояві залежить капіталізуючий ефект впливу прибутку на розвиток корпорації. До суб'єктивних факторів, що впливають на зміну величини маси прибутку, належать: вміння йти на ризик, аналіз невизначеностей у стратегії корпорації; визначення й успішне використання сприятливих умов ринку, характеру виробничої діяльності пов'язаної із загальногосподарською кон'юнктурою; здатність до використання нововведень і винаходів, які дозволять освоїти новий ринок і виробництво нової продукції; розробка стратегії корпорації, котра дозволяє використати фактори, які забезпечать економію на масштабах виробництва. Всі ці фактори мінливі і можуть змінюватися зі зміною бізнес-процесів і самого персоналу.

Суб'єктивні фактори тісно пов'язані з об'єктивними, що визначають зміни маси прибутку. Такими об'єктивними факторами є зростання продуктивності праці працівників корпорації, збільшення інтенсивності їхньої праці, економія на елементах постійного капіталу, зниження витрат оборотного капіталу. Об'єктивні фактори менш мінливі на відміну від суб'єктивних. Єдність двох сторін прибутку, відповідність суб'єктивних факторів прибутку об'єктивним перетворює їх на потужне джерело розвитку корпорації.

Інноваційна діяльність корпорації має безпосереднє відношення до нововведень, котрі забезпечують виробництво нової продукції або продукції підвищеної якості. Розширюючи обсяги продажу продукції на ринку, корпорація збільшує масу прибутку. Цінова стра-

тегія корпорації визначається кон'юнктурою ринку. При зростанні попиту на товар ціна може зростати, завдяки чому підвищується норма прибутку і збільшується маса прибутку та прибутковість корпорації у цілому. Якщо товар невідомий і споживач незнайомий із його цінністю, то попит на нього буде незначним. Спочатку корпорація може знизити ціни, доки споживачі не оцінять переваги цього виробу, а потім вибирати стратегію підвищення ціни продукції або збільшення обсягів продажу. Вибір стратегії багато в чому буде визначатися прагненням обмежити привернення уваги конкурентів до виробництва цього виду продукції.

Застосування нових технологій, методів організації виробництва дозволяє підвищити продуктивність праці, використовувати більш якісну сировину і матеріали, знижуючи тим самим витрати виробництва продукції. Аналізуючи ринок, кон'юнктуру, що склалася на ньому, підприємець вибирає стратегію своєї діяльності. Без зміни цін на продукцію він може підвищувати обсяг продажу або завдяки збільшенню ціни скорочувати його або залишати незмінним, віддаючи перевагу варіанту, спроможному збільшити масу прибутку. При цьому розмір заохочення підприємця має коливатися залежно від збільшення маси прибутку або його норми, тобто від того, наскільки здатності підприємця з використання наукової організації праці, організаційно-управлінських методів забезпечують підвищення прибутковості корпорації.

Залежність прибутковості від масштабів виробництва впливає на ефективність роботи корпорації. Ця залежність визначається такими факторами як: а) коливання витрат виробництва; б) зміни цін на продукцію; в) неоднакова інтенсивність використання капіталу. Отже, перевагу мають крупні корпорації. У них є можливість проводити більш широкую і гнучку диверсифікацію виробництва. Розмір корпорації впливає і на витрати виробництва продукції, адже крупним корпораціям легше застосовувати нові технології, які дозволяють їм замінювати дорогі сировину і матеріали на дешеві. Масштаби виробництва дають можливість вільного вибору і при форму-

ванні ціни продажу продукції. Однак на початку збільшення масштабів підприємства норма прибутку зростає, але потім її зростання сповільнюється і, нарешті, стабілізується або знижується (залежно від галузі). Прибуток малих корпорацій більш чутливий до кризової ситуації, змін кон'юнктури в цілому. Великі масштаби крупної корпорації як би відіграють роль стимулюючого фактора, навіть якщо йдеться про зниження прибутку.

Пошук шляхів підвищення прибутковості припускає розроблення стратегії підвищення продуктивності та інтенсивності праці, забезпечення економії постійного й оборотного капіталу. Для вирішення цього завдання західними науковцями розроблені методи аналізу конкурентних переваг і стратегії збільшення прибутку.

Зміна продуктивності та інтенсивності праці безпосередньо пов'язана із затратами виробництва продукції. Корпорація, зацікавлена у збільшенні прибутковості і конкурентоспроможності, включає в свою загальну стратегію лідерство і фокусування, за допомогою матриці М. Портера (табл. 1) здійснює варіанти пошуку шляхів їх досягнення.

Лідерство на основі зниження затрат (цін) полягає в орієнтації на зайняття лідируючого положення в галузі чи великому сегменті ринку, за рахунок економії на витратах при виготовленні масової продукції, а лідерство в диференціації продукції – створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів, який визнається цінним і важливим достатньою кількістю споживачів. Фокусування спрямоване на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності корпорації, з урахуванням вимог цього сегмента без орієнтації на увесь ринок. Отже, розглянемо переваги та недоліки застосування стратегій лідерства і фокусування (табл. 2). Залежно від вибору стратегії корпора-

ція вибирає спосіб зниження затрат. Це може бути: 1) здійснення різноманітних поставок продукції з обслуговуванням багатьох сегментів ринку або галузі; 2) економія на масштабах корпорації, котра дозволяє вибрати оптимальний обсяг виробництва при мінімізації витрат; 3) упровадження передової технології й одержання вільного доступу до джерел сировини; 4) збільшення інвестицій в сучасне устаткування при постійному відслідковуванні технічних новинок; 5) встановлення ефективної структури витрат на виробництво продукції.

Корпорації, які не реалізують більш вигідну стратегію зниження затрат виробництва, мають невідгідне становище. Їх маса прибутку знижується за рахунок втрат численних споживачів або через низькі ціни, які вони встановлюють, щоб відірватися від конкурентів. Прагнення до лідерства і завоювання споживача на ринку передбачає зростання витрат виробленої продукції. Корпорація має постійно підтримувати стратегію на їх зниження, щоб конкуренти не змогли зайняти більш сильні позиції на ринку.

Тому при виборі стратегії корпорації необхідно врахувати: технологічні досягнення, які зводять нанівець цінність наявних інвестицій і ноу-хау; появу нових конкурентів, які досягають такої самої переваги у витратах; необхідність зміни продукції або ринку; інфляційне зростання витрат, що підриває спроможність корпорації підтримувати достатньо високий рівень цін, щоб звести нанівець зусилля конкурентів.

Суб'єктивні фактори прибутку, на відміну від об'єктивних, більш доступні для аналізу їх впливу на зміну величини маси прибутку, що може проявитися через якийсь проміжок часу в зниженні прибутку або в збитковості корпорації. Суб'єктивні фактори прибутку є гнучкими інструментами збільшення маси прибутку, використо-

Таблиця 1

Вибір стратегії лідерства і фокусування

ЛІДЕРСТВО	
Лідерство у зниженні затрат	Лідерство в диференціації продукції
Особлива увага до зниження затрат	Особлива увага до диференціації продукції
ФОКУСУВАННЯ	
На основі зниження затрат (цін)	На основі диференціації продукції

Переваги та недоліки застосування стратегій лідерства і фокусування

Стратегія	Переваги стратегії, коли	Недоліки застосування стратегії
Лідерство на основі зниження затрат (цін)	<ul style="list-style-type: none"> • попит є еластичним за ціною; • у галузі є товарний тип виробництва, продукт відносно стандартизований і піддається ефективному вдосконаленню; • є невелика кількість способів досягнення продуктивної диференціації відповідно до вимог споживачів; • більшість покупців схильні використовувати товар звичними способами; • покупці зазнають незначних додаткових витрат у разі зміни продавця; • найбільш ощадливі покупці роблять покупку за найкращою ціною 	<ul style="list-style-type: none"> • ризик «технологічного прориву» на основі винаходу поза межами системи контролю лідера зводить нанівець попередні інвестиції в удосконалення звичних виробничих процесів і вираш в ефективності; • ризик зменшення еластичності товару за ціною на основі зростання вимог до якості товарів та інших нецінових факторів; • поява товарів з іншими, більш привабливими якостями для задоволення тих самих потреб; • насичення ринку в разі зміни потреб
Лідерство у диференціації продукції	<ul style="list-style-type: none"> • існує багато способів диференціації продукту; • різноманіття продукції сприймається споживачами як цінність; • є можливість використання продукту різними способами і це відбиває потребу покупців; • стратегія диференціації використовується небагатьма підприємствами галузі; • підприємство пропонує те, з чим не працюють конкуренти і що базується на: унікальних властивостях продукту; технічних перевагах виготовлення; більшому обсязі послуг з обслуговування; привабливості продукту; • є можливість конкурувати за одним ключовим товаром, навколо якого здійснювати основну диференціацію 	<ul style="list-style-type: none"> • високі ціни, які відбивають додаткові витрати на диференціацію продукту, можуть згодом перестати ототожнюватися споживачем з додатковими перевагами у споживанні. Покупець може відмовитися від товару з високою ціною на користь нижчих цін менш відомих торгових марок (реалізуючи потребу в ощадливості); • споживач може дійти висновку, що стандартизовані товари зручніші у споживанні, ніж диференційовані, а надто тоді, коли стандартні характеристики пов'язані з більш легким комплектуванням з іншими товарами інших галузей, що споживаються одночасно; • конкуренти здатні імітувати продукти лідера у диференціації галузі до такого ступеня, при якому споживач не помічає переходу від одного виробника до іншого, до того ж імітація можлива з меншими витратами, ніж виробництво основного продукту, що є об'єктом імітації; • поява продуктів, що кардинально (виходячи за можливі межі диференціації) відрізняються від базового продукту для задоволення тих самих потреб, створює бар'єри для нових невідомих покупцям фірм, оскільки, як зазначалося, покупці виявляють прихильність до відомих марок, а наявність надто обмеженої системи розподілу робить вхід у галузь майже неможливим
Фокусування	<ul style="list-style-type: none"> • наявне чітке розмежування різних груп покупців, котрі мають специфічні потреби й використовують продукт по-різному; • відсутні конкуренти, що претендують на обслуговування вузького конкретного сегмента; • неможливість використання наявних ресурсів корпорації на більш широкому сегменті; • наявність значних відмінностей у розмірах, темпах зростання, прибутковості, інтенсивності впливу конкурентних сил, що робить одні сегменти більш привабливими, ніж інші 	<ul style="list-style-type: none"> • можливість у багатьох підприємств галузі, що обслуговують ринок загалом, знайти ефективні засоби конкуренції в тому самому сегменті, на який націлена корпорація; • більша залежність корпорації від прихильностей та зміни потреб споживачів; • «пересегментація» ринку, коли корпорація може втратити свій сегмент через появу нових конкурентів, товарів, зміни в потребах тощо. • запровадження винаходу (інновації), що дає змогу задовольнити потреби сегмента іншим способом.

вуваними менеджерами в економічній політиці корпорації. Об'єктивні фактори прибутку визначають його зміну у довгостроковому періоді, а також економічну стабільність корпорації. Методи підвищення продуктивності й інтенсивності праці, зниження витрат корпорації можуть змінюватися в міру зниження ефективності їх впливу на об'єктивні фактори прибутку. Відповідність суб'єктивних чинників прибутку об'єктивним характеризується збільшенням маси прибутку і перетворенням її на стимул для розвитку корпорації.

В умовах науково-технічного прогресу, високої інноваційної діяльності виникає необхідність у гнучкості суб'єктивних чинників прибутку. Зокрема, «вплив ринкової стратегії на прибуток» (PIMS – Profit Impact of Marketing Strategy) як інструмент стратегічного аналізу прибутковості підприємства поданий в таких аналітичних моделях як: 1) модель оцінки «номіналу» прибутковості; 2) модель «чутливості стратегії»; 3) модель оптимальної стратегії; 4) обмежена інформаційна модель; 5) модель стратегічного аналога; 6) графік прибутковості «Майсигми». Недоліком моделей PIMS є відрив від реалій підприємництва. Тому відбувається перенесення уваги головних об'єктів аналізу зі стратегії зниження затрат продукції на стратегію підвищення якості продукції. Модель «Графік прибутковості «Майсигми», розроблена шведською консультативною фірмою «Майсигма», показує,

як річна норма і маса прибутку можуть бути збільшені завдяки прискоренню обороту капіталу і/або збільшенню норми прибутку, що реалізується протягом одного обороту (рис. 1).

Цей графік орієнтує розробників стратегії на одночасне врахування трьох змінних, що визначають рівень прибутковості: відносно зменшення частки основного та вкладеного в запаси оборотного капіталу, що прискорює його оборот; зменшення суми витрат, яке дає змогу підвищити норму прибутку; збільшення норми прибутку через підвищення цін. Потрібно зменшувати не лише дебіторську заборгованість як орієнтир для корпорації, а й оборотний (вкладений у запаси) і основний капітал. Отже, удосконалення структури капіталу корпорації, в тому числі скорочення зовнішніх джерел фінансування, може бути головним стратегічним орієнтиром, оскільки управління активами підвищує прибутковість за рахунок пришвидшення оборотності капіталу.

Прибутковість корпорації тісно зв'язана зі стратегією ціноутворення. Адже обґрунтована цінова стратегія, пов'язана з установленням найпривабливішого співвідношення в системі «ціна – якість», дає змогу одержувати додаткові доходи, однак збільшує витрати на підвищення якості. Підприємці часто врівноважують такі взаємозумовлені види стратегій як: загальні – цінові – фінансові. Отже, сформуємо ланцюг стратегій прибутковості корпорації:

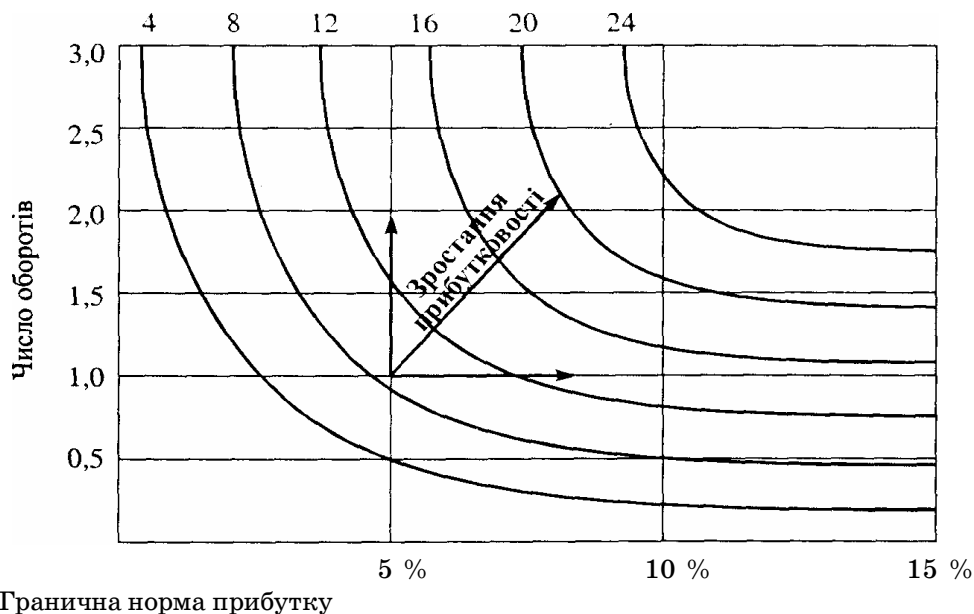


Рис. 1. Графік прибутковості «Майсигми» [2, с. 193]

максимальні обсяги продажу типової продукції (лідирівання на основі зниження витрат) > зниження цін (за рахунок зменшення собівартості) > зростання прибутковості на основі розширення масштабів виробництва (нагромадження власних коштів для самофінансування). Наведений ланцюг стратегій прибутковості корпорації можливий за наявності таких умов: порівняної якості продукції за менших витрат і цін, які сприяють інтенсивній реалізації великих обсягів продукції; репутації корпорації як надійного виробника; досить місткого ринку, який дає змогу завантажити виробничі потужності; випуску високоякісної продукції для споживачів різних груп, що сприяє високій прибутковості та стабільному розвитку за рахунок реінвестування.

Будь-яка система стратегій потребує обґрунтування можливих інвестицій для їх виконання, тому зміст стратегії прибутковості корпорації передбачає, зокрема – формування, розгортання та управління активами; закріплення капіталу у виробничому функціонуванні; розроблення заходів для найбільшого самозростання капіталу. Загалом розроблення та здійснення стратегії прибутковості корпорації потребує узгодження фінансових потоків між стратегіями, що забезпечують прибутки та потребують додаткових вкладень у вигляді інвестицій. Тому ланцюг стратегій прибутковості корпорації передусім має очікувані витрати та результати, дисконтовані у часі. Найважливішими показниками, що характеризують стратегії, є маса прибутку, максимальна ринкова вартість активів, ROA, рух готівки, чиста дисконтована вартість (NPV), внутрішня норма доходності, термін окупності тощо.

Для того, щоб приймати раціональні управлінські рішення для створення сприятливих умов виконання програм з прирощення прибутку, необхідно віднайти основні резерви й заходи впливу на його величину. Резерви підвищення прибутку корпорації можна поділити на такі групи: 1) поелементні (тактичні). Їх реалізація – справа вищої і середньої ланок менеджерів корпорації; 2) комплексні (стратегічні), дія яких пов'язана з перспективою існування корпорації в майбутньому.

Рішення про залучення комплексних резервів і вибору напрямів їх використання приймають вищі менеджери корпорації або безпосередні її власники. Тактичними резервами є: збільшення обсягу виробництва й реалізації продукції; збільшення ціни реалізації продукції; скорочення витрат на виробництво продукції; структурні зсуви у виробленій і реалізованій продукції. Всі вони в тій або іншій мірі можуть бути втілені через впровадження тих чи інших заходів.

Кожний стратегічний резерв містить у собі два або більше елементів, зміна яких має різновекторний характер: одні з них при виконанні покращують кінцевий результат, інші – погіршують. До них належать такі два основні:

1) збільшення різниці між ціною реалізації продукції і витратами на її виробництво. Адже, зростання ціни продукції випереджає зростання витрат на її виробництво. Реалізація цього резерву пов'язана з підвищенням якості продукції, із постановкою на виробництво нових, більш досконалих моделей продукції, що призводить до збільшення прибутку від продажу одиниці продукції;

2) збільшення добутку обсягу виробництва продукції й одиниці прибутку. Полягає в тому, що зростання одного співмножника цього добутку випереджає зниження іншого співмножника, але так, що кінцевий результат зростає.

Альтернативні стратегічні напрями функціонування корпорації такі:

– реалізація продукції здійснюється за максимально можливих цін при мінімально необхідному рівні обсягу виробництва;

– ціни реалізації встановлюються мінімально можливими, а обсяг виробництва продукції у зв'язку зі збільшенням попиту на неї різко зростає;

– стратегія золотої середини, коли і ціна реалізації продукції, і обсяг її виробництва встановлюються на рівні ближче до середини. Можуть бути прийняті й інші альтернативні стратегії зі зсувом цін і обсягу виробництва в той або іншій бік.

Таким чином, прибутковість і конкурентоспроможність сучасної корпорації є основними цілями підприємництва

тва. Досягнення цих цілей передбачає пошук нових способів прибуткового вкладення капіталу. Тому поглиблення суспільного поділу праці, ускладнення процесу виробництва обумовлюють необхідність залучення нового додаткового капіталу, якого потребує підприємець для розширення бізнесу або виходу з кризової ситуації, котра склалася для корпорації на ринку. При цьому, споживач не бажає відкладати придбання того або іншого блага на майбутнє. Якщо власник капіталу за якихось причин не може застосувати його з прибутковістю, прийнятною для свого бізнесу, то він готовий на визначених умовах надати свій відносно вільний капітал більш щасливому і здатному підприємцю. Власники ж, відносно вільного грошового капіталу, бажали б перетворити його в особливий товар, котрий, повернувшись, спроможний принести їм дохід. Крім того, якщо власники капіталу не будуть враховувати дії економічних законів та інтересів всіх учасників бізнес-процесів, то рано чи пізно їх неминуче очікують збитки, санація або банкрутство. Отже, концентрація і централізація виробництва, фінансового капіталу, необхідність пошуку оптимальних масштабів підприємства і підвищення ефективності його діяльності передбачають залучення різноманітних фахівців і підприємців для організації бізнесу. Тим самим власник капіталу вступає у відносини розподілу прибутку з іншими учасниками його виробництва.

Література

1. *Богатин Ю.В., Швандар В.А.* Производство прибыли: Учеб.пособие для вузов. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1998. – 256 с.
2. *Карлоф Б.* Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
3. *Мицкевич А. А.* Управление затратами и прибылью. – М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2003. – 192 с.
4. *Наливайко А. П.* Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
5. *Суторміна В. М.* Фінанси зарубіжних корпорацій: Підручник. – К.: КНЕУ, 2004. – С. 132–164.
6. *Управління підприємствами: сучасні тенденції розвитку.* Монографія / Н. П. Гончарова, О. С. Федонін, Г. О. Швиданенко та ін. / За заг. ред. проф. О. С. Федоніна. – К.: КНЕУ, 2006. – 288 с.
7. *Шанк Дж., Говиндараджан В.* Стратегическое управление затратами: Новые методы увеличения конкурентоспособности: Пер. с англ. – СПб.: Бизнес Микро, 1999. – 288 с.
8. *Шершньова З. Є.* Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп.. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

РІПНУ