

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ БЕЗБИТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ

Розглянуто фактори, що забезпечують стратегію розвитку підприємства, проведено оцінку діючої стратегії безбитковості на ринку кондитерських виробів, запропоновано шляхи її удосконалення

Постановка проблеми. В умовах переходу України до ринкових відносин закономірно зростає інтерес до теорії і практики управління, яка ґрунтується на грамотній стратегії. Потреба в стратегічному управлінні стає особливо актуальною на рівні підприємства, коли воно стає суб'єктом підприємницької діяльності, володіє економічною самостійністю, несе відповідальність за результати господарської діяльності. Поняття прибутковості та безбитковості – одні з центральних в сучасній теорії і практиці стратегічного управління. Прибутковість – це основна категорія економіки, що відображає ефективні результати діяльності підприємства. Тому розробка стратегії безбитковості з урахуванням особливостей функціонування підприємства на ринку кондитерських виробів є актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні питання та результати дослідження проблем прибутковості підприємства та вибору стратегій, спрямованих на її підвищення, висвітлено в наукових працях І. Ансоффа, Д. Аакера, І.А. Ігнат'єва, В.К. Данилки, О.І. Ковтуна, А.А. Колобова, А.А. Садскова, Т.І. Ткаченко, Л.В. Фролової та ін. У своїх наукових працях вченими відзначається достатня вивченість даної тематики і повнота її розкриття, хоча і присутні певні розбіжності з приводу класифікації конкретних типів стратегій, методичного інструментарію стратегічного управління прибутком, вибору оптимальних управлінських рішень щодо стратегії розвитку підприємства, тощо. Разом із тим потребують більш детального дослідження питання щодо розробки і реалізації стратегії безбитковості кондитерських підприємств.

Постановка завдання. Мета статті полягає у обґрунтуванні стратегії безбитковості підприємства з урахуванням його позиції на ринку кондитерських виробів.

Викладення основного матеріалу дослідження. В економічній літературі [1-4] стратегію розглядають як певний комплекс довготермінових заходів щодо становлення, розвитку і оптимізації бізнесу. Стратегію можна розглядати як філософію, якою має керуватися організація в своїй стратегічній діяльності. З цього погляду стратегія – це [6]:

позиція, спосіб життя, яке не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;

інтегральна частина менеджменту, яка дозволяє усвідомити майбутнє;

процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;

відтворена цінність, яка дає можливість досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу

У більш вузькому (конкретному) трактуванні економічну стратегію можна розглядати як план можливих напрямів найбільш ефективного розподілу ресурсів щодо забезпечення позитивного ділового розвитку на довгострокову перспективу в недетермінованих умовах агресивного зовнішнього оточення. В цьому контексті стратегія і діловий розвиток організації співвідносяться як зміст і форма явища в процесі його розвитку (в даному випадку підприємницької організації чи підприємства).

Конкретна ж стратегія виступає інструментом забезпечення ділового розвитку підприємства. Причому, кожен тип розвитку має свою стратегію (стратегічну альтернативу). А вибір стратегії та її реалізація складають основу (основну частину) стратегічного планування [3, с.15-16].

В основі наукових досліджень в будь-якій сфері знань лежить виділення з усієї сукупності об'єктів певної частини елементів, що мають подібні властивості. Між ними визначаються зв'язки, впливи та закономірності функціонування. Основою для виділення служить процес класифікації. Він полягає у розподілі різноманітних об'єктів і понять за класами, групами, розрядами, причому в одну групу попадають елементи, що мають певні спільні властивості.

Для кожної стратегії є притаманною певна ступінь конкурентності. За цією ознакою виділяється надзвичайно важлива для кондитерських підприємств, що функціонують у ринковому середовищі, група стратегій конкуренції. Саме ці стратегії виступають базою для обґрунтування та здійснення загальних стратегій. Водночас із базовими стратегіями виділяють [12, с. 228,229] конкретні стратегії, під якими розуміється тип забезпечуючої стратегії, яка визначається ключовими параметрами об'єкта управління, що в певному стратегічному періоді (поточний період реалізації функціональної стратегії) є пріоритетними. Стратегії, що виникають в процесі реалізації конкретних стратегій, мають пряме відношення до діяльності конкретного об'єкта управління. В кінцевому підсумку підприємства практично реалізують не заплановану стратегію, а певну комбінацію конкретних стратегій.

За характером поведінки на ринку та відношенням до конкуренції розрізняють [1, с. 56] активну і пасивну стратегії. Активна стратегія характеризується диверсифікацією (постійною зміною та розширенням діяльності підприємства); технологічною орієнтацією (підприємство розробляє нову продукцію, а потім оцінює можливості ринку); наступальністю (бажанням випередити конкурентів у випуску та продажу нової продукції). Пасивна стратегія характеризується концентрацією діяльності підприємства у певній сфері; ринковою орієнтацією (підприємство спочатку вивчає запити споживачів, а потім визначає технологічні можливості для розробки товару, який може задовольнити ці запити); обороною (підприємство захищає свою частку ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурентів).

Оскільки стратегія розробляється для того, щоб кондитерське підприємство могло досягти поставлених цілей то зміст і кількість стратегій залежать від системи цілей. Підприємство може мати певну кількість різних за значенням цілей. Для того, щоб стратегічні ресурси не були розпорошені, стратегії треба розробляти лише для досягнення пріоритетних цілей. Для концентрації зусиль і ресурсів підприємства необхідно виділяти одну головну (корпоративну) стратегію.

Підприємству, яке орієнтується на стратегічне управління, доцільно формувати чотири рівні стратегій, які утворюють певний "стратегічний набір" (рис. 1).

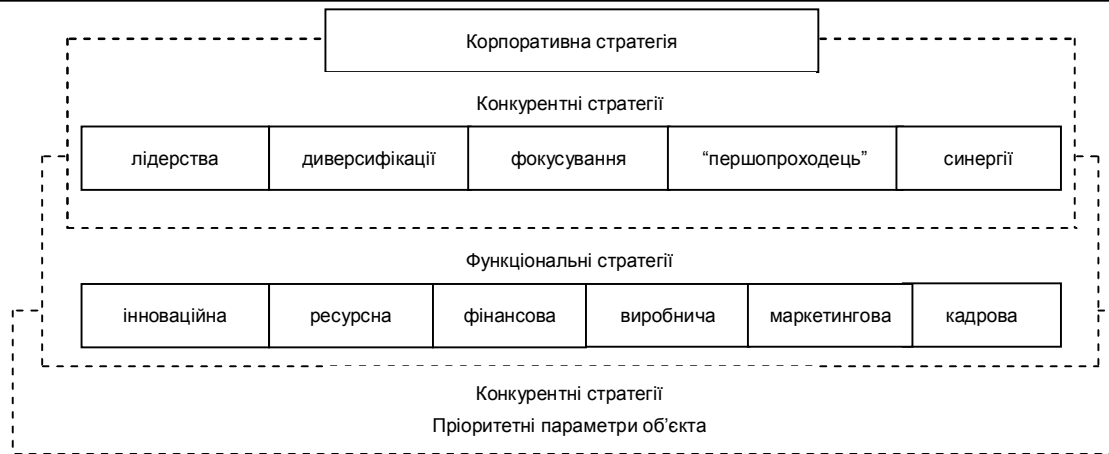


Рис. 1. Стратегічний набір кондитерського підприємства

Такий набір не є типовим для кожного підприємства, а залежить від багатьох факторів, що визначають можливості та умови діяльності. Тому набір стратегій формується для кожного підприємства. Загальним для стратегічного набору є те, що він повинен розкривати можливості підприємства з певних позицій майбутнього стану внутрішнього середовища та умов, що визначаються поведінкою факторів зовнішнього середовища.

Важливими чинниками зростання прибутковості, залежними від діяльності підприємств, є зростання обсягу продукції, що виробляється, відповідно до договірних умов, зниження її собівартості, підвищення якості, поліпшення асортименту, підвищення ефективності використання виробничих фондів, зростання продуктивності праці.

До чинників, не залежних від діяльності підприємства, відносяться зміни державних регульованих цін на продукцію, що реалізовується, вплив природних, географічних, транспортних і технічних умов на виробництво і реалізацію продукції і ін. У зв'язку з тим, що переважну частину валового доходу (95-97 %) підприємства отримують від реалізації товарної продукції, цій частині доходу має бути приділена головна увага. Відмічені вище чинники, залежні і не залежні від діяльності підприємства, впливають головним чином на дохід від реалізації продукції. Основні з цих чинників підлягають детальному вивченню і аналізу.

У економічній літературі [2;4;6] пропонується використовувати PEST-аналіз, за допомогою якого визначаються фактори зовнішнього середовища, що найбільше впливають на діяльність підприємства, а також надають можливість передбачати динаміку впливу цих факторів.

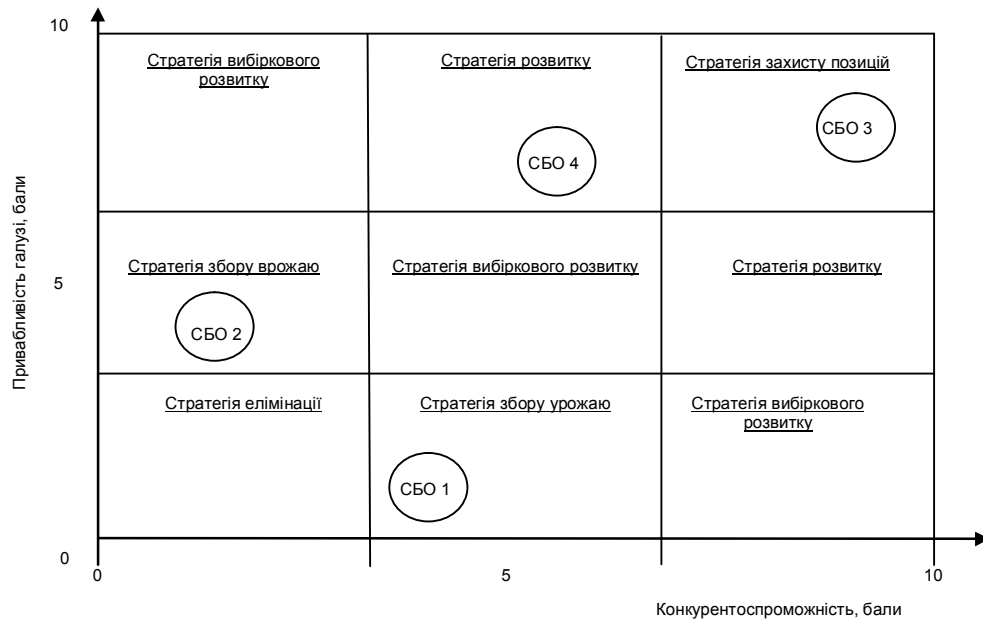
Результати PEST-аналізу функціонування підприємства ВАТ "Стріла" показують, що негативний вплив факторів на підприємство складає 46,85 %. Це спричинено негативним впливом політико-правових факторів (45,49 %) та економічних факторів (44 %). Але негативний вплив зменшується та прагне до позитивного (50-100 %), це можна спостерігати завдяки позитивному впливу соціально-демографічних факторів (позитивний вплив складає 51,5 %) та техніко-технологічних факторів (55,4 %). Можна зазначити, що до можливостей відносяться техніко-технологічна група факторів, а до загроз група економічних факторів.

Вибір стратегії управління прибутковістю підприємства обумовлено також його конкурентною позицією на ринку в цілому і кожної стратегічної бірнєс-одиниці (СБО), зокрема. Для цього було проведено дослідження привабливості кондитерської галузі та конкурентоспроможність кожної стратегічної бірнєс-одиниці (СБО) підприємства, результати якого були використані при побудові матриці GE/McKinsey (рис. 1).

На підставі аналізу позиціонування кондитерського підприємства "Стріла" за кожною стратегічною бірнєс-одиницею було розроблено ряд рекомендацій, сутність яких полягає у такому. Для СБО 2 та СБО 1 потрібно вибрати стратегію збору урожаю, бо конкурентоспроможність цих стратегічних бірнєс-одиниць знаходиться на низькому рівні, це спричинено тим, що "Стріла" виробляє в недостатньо широкому асортименті карамель і шоколад і ціна на ці види виробів є більшою, ніж ціни на аналогічну продукцію у конкурентів.

Для СБО 4 доцільним є вибрати стратегію розвитку, оскільки борошно-кондитерські вироби мають досить значну привабливість в кондитерській галузі, та займають достатньо високу конкурентну позицію. Відносно цієї стратегічної бірнєс-одиниці доцільно підтримувати конкурентні позиції та здійснювати пошук сфер для збільшення своєї конкурентоспроможності. Виходячи з того, що СБО 3 займає найсильніші конкурентні позиції, та високу привабливість в кондитерській галузі, рекомендовано для цієї стратегічної бірнєс-одиниці використовувати стратегію захисту позицій, яка може бути реалізованою через розширення виробництва цукерково-шоколадної продукції.

Майже всі кондитерського підприємства своєю головною ціллю ставлять одержання прибутку. Але щоб розуміти, як повинно працювати підприємство, необхідно чітко усвідомлювати з якого моменту воно починає одержувати прибуток та який рівень функціонування кондитерського підприємства можна вважати беззбитковим. Під *точкою беззбитковості* (критичного об'єму, порогу рентабельності) розуміється такий об'єм виробництва і реалізації продукції, при якому сума отриманого доходу дорівнює сумі поточних витрат, тобто немає ні прибутку ні збитку [5, с. 113].



де СБО 1 – цех з виробництва карамелі,
СБО 2 – цех шоколадний,
СБО 3 – цех цукерково-шоколадний,
СБО 4 – цех борошно-кондитерський

Рис. 2. Позичування кондитерського підприємства "Стріла" на основі матриці GE/McKinsey

Беззбитковість – такий стан, коли бізнес не дає ні прибутку, ні збитків. Виручка покриває тільки витрати, фінансовий результат при цьому дорівнює нулю. Беззбитковий обсяг продажів можна виразити і в кількості одиниць продукції, яку необхідно продати, щоб покрити витрати, після чого кожна додаткова одиниця реалізованої продукції буде давати прибуток підприємству.

Різниця між фактичною кількістю реалізованої продукції і беззбитковим обсягом продажів продукції – це зона безпеки (зона прибутку), і чим вона більша, тим міцнішим є фінансовий стан кондитерського підприємства.

Провівши аналіз діяльності кондитерського підприємства ВАТ "Стріла", а саме показників прибутковості та беззбитковості, а також визначивши діючу стратегію підприємства і спрогнозувавши подальший його розвиток, можна зробити висновок, що підприємству необхідно дотримуватись стратегії беззбитковості та підвищення прибутковості підприємства. Основними способами підвищення прибутковості та реалізації стратегії є: збільшення суми прибутку від реалізації продукції та зниження собівартості товарної продукції.

Способи збільшення прибутку визначаються по кожному виду товарної продукції. Резерви збільшення прибутку:

– збільшення обсягу виробництва кондитерської продукції;

– оптимізація витрат;

– підвищення якості кондитерських виробів;

– пошук вигідніших ринків збуту.

Чинники реалізації стратегії підприємства залежать від єдиних економічних явищ і процесів. Це перш за все:

– вдосконалення системи управління виробництвом в умовах ринкової економіки на основі подолання кризи у фінансово-кредитній і грошовій системах;

– підвищення ефективності використання ресурсів підприємствами на основі стабілізації взаємних розрахунків і системи розрахунково-платіжних стосунків;

– індексація оборотних коштів і чітке визначення джерел їх формування.

Важливим чинником зростання прибутковості в нинішніх умовах є робота кондитерського підприємств з ресурсозбереження, що веде до зниження собівартості, а отже, – зростання прибутку. Зниження собівартості повинне стати головною умовою зростання прибутковості

і рентабельності виробництва. Наприклад, це може бути закупка деяких готових продуктів, таких як начинка для цукерок. На теперішній час вона виготовляється на підприємстві. Важливими чинниками зростання прибутку, залежними від діяльності підприємств, є зростання обсягу вироблюваної продукції відповідно до договірних умов, зниження її собівартості, підвищення якості, поліпшення асортименту, підвищення ефективності використання виробничих фондів, зростання продуктивності праці.

Найважливішим чинником, що впливає на величину доходу від реалізації продукції, є зміна обсягу виробництва і реалізації продукції. Чим більше обсяг реалізації, тим більше прибуток отримає кондитерське підприємство, і навпаки. Залежність прибутку цього чинника за інших рівних умов прямо пропорційна.

Падіння обсягу виробництва за нинішніх економічних умов, не враховуючи ряд протидіючих чинників, як, наприклад, зростання цін, неминуче призводить до скорочення обсягу прибутку. Звідси висновок про необхідність вживання невідкладних заходів по забезпеченню зростання обсягу виробництва кондитерських виробів на основі технічного його оновлення і підвищення ефективності виробництва. У свою чергу, вдосконалення розрахунково-платіжних відносин між кондитерськими підприємствами сприятиме поліпшенню умов реалізації продукції, а отже, зростанню прибутку.

Окрім вказаних вище чинників на величину доходу від реалізації, безумовно, впливають зміни в структурі кондитерських виробів, що реалізуються. Чим вище доля рентабельнішої продукції (обчислюваною як відношення прибутку до повної собівартості цієї продукції), тим більший прибуток отримає кондитерське підприємство. Збільшення долі малорентабельної продукції спричинить скорочення прибутку.

Основними шляхами забезпечення стратегії беззбитковості ВАТ "Стріла" є:

– оптимізація організаційної структури і скорочення постійних витрат;

– розробка і впровадження заходів щодо зниження собівартості продукції, що поліпшить такі показники, як прибуток і рентабельність;

– скорочення питомих змінних витрат ВАТ "Стріла" (тобто впровадження на підприємстві заходів по економії сировини, допоміжних матеріалів і енергоресурсів із-за стрімкого зростання цін на них);

– поступове нарощування власного капіталу і зниження частки позикового капіталу;

– здійснення ефективної податкової політики, що забезпечує мінімізацію податкових платежів по відношенню до суми доходу і прибутку підприємства (направленої на зростання суми чистого прибутку підприємства);

– зниження комерційних і позареалізаційних витрат підприємства, що підвищить прибуток від продажів, а також прибуток до оподаткування.

На підприємстві для реалізації стратегії беззбитковості доцільно застосовувати метод направляючого контролю, а також метод контролю по результатам і неперервний контроль за реалізацією прийнятої стратегії на основі створення єдиної автоматизованої інформаційної системи. До стандартів, які необхідно встановити в процесі стратегічного управління беззбитковістю підприємства, треба віднести перш за все ті, що відображають ключові фактори успіху, закладені у обраній стратегії.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи все вище викладене, можна зробити такі висновки.

Результати проведення оцінки діючої стратегії беззбитковості дослідженого кондитерського підприємства стали підґрунтям для висновку про те, що підприємству доцільно використовувати такі стратегії як стратегія збереження, росту, продовження бізнесу. Реалізація цих стратегій забезпечить збільшення конкурентоспроможності підприємства на ринку кондитерських виробів.

Кондитерському підприємству запропоновано обрати стратегію оптимальних витрат серед всіх базових конкурентних стратегій. Ця стратегія може спиратися і на диференціацію, і на лідерство за витратами, в залежності від стратегічної бізнес-одиниці.

Кожна з стратегій, що складає стратегічний набір, має свої стандарти. Виконання функціональних та ресурсних стратегій реалізується на середньому та нижньому рівнях управління, і тому необхідно, щоб стандарти відображали не тільки результати діяльності окремого підрозділу, але й

встановлювались з урахуванням вимог обраних базової та конкурентної стратегій.

Перспективи подальшого дослідження потребують більш детального вивчення фінансових результатів діяльності підприємства, на засадах аналізу яких розробити механізми реалізації стратегії беззбитковості з урахуванням стратегічних змін.

Список використаної літератури:

1. Аакер Д.А. Бизнес-стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений / Дэвид А. Аакер; [пер. с англ.]. – М.: Эксмо, 2007. – 464 с.
2. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник / І.А. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2008. – 480 с.
3. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: навч. посібник. 2-ге вид. / О.І. Ковтун. – Львів: "Новий світ – 2000", 2006. – 388 с.
4. Стратегический менеджмент / Под ред А.Н. Петрова. – СПб: Питер, 2008. – 496 с.
5. Фролова Л.В. Экономика предприятия / Л.В. Фролова, О.С. Кравченко – Донецк: ДонНУЭТ, 2009. – 150 с.
6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. посібник / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.

РАСПОПОВА Вікторія Андріївна – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки підприємства Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського.

КОЗЛЮК Вікторія Олегівна – студентка інституту економіки і управління Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського.

Наукові інтереси:

– стратегічне управління прибутком підприємства.

Стаття надійшла до редакції 04.11.11 р.