

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 65.011.1:65.018:621

В. В. СТАДНИК, Г. О. СОКОЛЮК
Хмельницький національний університет

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Розроблено методичні підходи до обґрунтування стратегії диверсифікації машинобудівного підприємства в контексті управління його конкурентоспроможністю.

Methodical approaches to the argumentation of machine-building enterprise diversification strategy under context of its competitiveness management have been worked out.

Вступ. В умовах глобалізації економічних відносин та посилення конкуренції на усіх ринках конкурентоспроможність підприємства є необхідною умовою його функціонування. Звідси головним завданням управління конкурентоспроможністю є збереження підприємства як суб'єкта економічної діяльності, що працює у відкритому ринковому просторі. І чим відкритішим є економічний простір країни для потенційних учасників ринку, тим гострішою стає на ньому боротьба за споживача, і тим складніше підприємствам утримувати свої конкурентні позиції на тих сегментах ринку, де запити і вимоги споживачів до товару диктуються не лише їх уподобаннями, а й виробничою необхідністю.

У таких конкурентних умовах перебуває машинобудування, зокрема, ті із машинобудівних підприємств, які виготовляють технічні засоби виробничого призначення. Технічні та експлуатаційні характеристики цих засобів мають, по-перше, задовольняти виробничі потреби промислових підприємств, відповідаючи вимогам ресурсоощадності та екологічної безпечності (які з кожним роком стають все жорсткішими на світових ринках). По-друге, робочі частини виробничих механізмів мають забезпечувати належну якість технологічного процесу підприємств-споживачів стосовно здійснюваних виробничих операцій. По-третє, їх виготовлення має бути економічно вигідним для виробника, забезпечуючи прийнятний для власника бізнесу рівень рентабельності. Якщо підприємство здатне все це забезпечувати у процесі свого функціонування, залишаючись відкритим для конкуренції, воно є конкурентоспроможним.

Постановка завдання. Аспектами управління конкурентоспроможністю підприємства займалися А. Альохін [1], М. Войнаренко, Г. Рзаєв [2], А. Воронкова, Н. Калюжна, В. Отенко [3], Ю. Іванов, А. Тищенко, Н. Дробитько, О. Абрамова [4] та ін. Невирішеними залишаються питання пошуку таких конкурентних стратегій, що можуть суттєво вплинути на конкурентоспроможність машинобудівного підприємства. На нашу думку, важливе місце серед них займає та, що ґрунтується на створенні інноваційної монополії і може передбачати диверсифікацію діяльності. Це і визначило завдання дослідження – окреслити методичні підходи до обґрунтування стратегії диверсифікації машинобудівного підприємства в контексті управління конкурентоспроможністю.

Виклад основного матеріалу. У машинобудуванні відчувається стрімкість науково-технічного прогресу, який спричиняє моральне старіння технічних засобів і устаткування задовго до завершення їх фізичного зносу. Зважаючи на те, що кожен продукт і конкурентна перевага має свій життєвий цикл, який рано чи пізно завершується, для тривалого ефективного функціонування машинобудівного підприємства його менеджмент має приймати рішення про формування нової конкурентної стратегії, яка, серед інших, може ґрунтуватись на диверсифікації.

Виходячи із динамічності ринкового попиту і високих темпів НТП, можна стверджувати, що переважна кількість продукції машинобудівних підприємств не може довгий час бути стабільно затребуваною ринком. І якщо підприємство своєчасно не оновлюватиме випуск своєї продукції, воно може втратити свою життєздатність. Тобто, його життєвий цикл може перейти із стадії розквіту або стабільного функціонування у стадію занепаду. Однак за умови високої початкової споживчої цінності деякого зразка продукції його конкурентоспроможність зберігатиметься доволі довго. При цьому важливо вірно визначити час у структурі життєвого циклу підприємства, коли виникає потреба у його виробничій диверсифікації.

Для продовження життєдіяльності підприємства у режимі ефективного функціонування (тобто, для відновлення його конкурентоспроможності), необхідно перейти до випуску нового продукту. Однак це необхідно робити своєчасно, оскільки додаткові витрати на диверсифікацію доцільно нести тоді, коли зростає загальний комерційний результат від виробничої діяльності. В інші періоди це робити небезпечно, так як можна вийти на від'ємний фінансовий результат раніше, ніж очікувалось. Найкраще це робити тоді, коли відбувається перехід від прискореного зростання обсягів виручки від виробництва і продажу товару до уповільнення темпів цього зростання. Проте за всієї універсальності індикатора виручки від продажу продукції для оцінки потенціалу її конкурентоспроможності, у контексті управління конкурентоспроможністю підприємства важливо аналізувати і інші індикатори, які характеризують стан самого підприємства та умови його функціонування (табл. 1).

Індикатори економічної динаміки підприємства, що свідчать про його конкурентоспроможність

Індикатор	Оцінка тенденцій економічної діяльності підприємства
Обсяг виручки від реалізації продукції, тис. грн	Зменшення виручки від реалізації продукції свідчить про погіршення її конкурентоспроможності. Необхідно проаналізувати внутрішні (використання матеріальних, технічних, трудових і фінансових ресурсів) і зовнішні фактори (стан попиту на продукцію, рівень цін, вимоги споживачів, дії конкурентів), що впливають на обсяг реалізації продукції, визначити причини негативного впливу та висновок щодо доцільності продовження життєвого циклу продукту. У разі позитивного висновку розробити заходи щодо усунення причин негативного характеру. За негативного висновку – почати обґрунтування вибору напрямів диверсифікації діяльності
Частка ринку підприємства, %	Стабільність або зростання цього показника є позитивним у діяльності підприємства. Це означає, що підприємство контролює конкурентів і підтримує конкурентоспроможність своєї продукції на рівні, що задовольняє вимоги споживачів. Зменшення показника може бути сигналом, що ціни на продукцію підприємства зависокі
Кількість обертів товарних запасів	Висока кількість обертів товарних запасів свідчить про конкурентоспроможність підприємства та його продукції. У разі значного перевищення середньогалузевих норм оборотності, необхідно детальніше проаналізувати логістичні схеми, щоб не допустити нестачі товарних запасів і порушення ритмічності роботи підприємства та угод про постачання готової продукції. Занижена кількість обертів означає нестачу вільних коштів і сигналізує про неплатоспроможність

При здійсненні моніторингу важливо чітко виділяти три фази життєвого циклу підприємства:

1) зростання – коли поточні значення індикаторів більші (кращі) його середнього значення за попередні звітні періоди:

$$x_{i+1} > \bar{x}_i, \text{ де } \bar{x}_i = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i; \quad (1)$$

2) стагнація – коли поточні значення індикаторів практично не відрізняються від середнього значення за попередні звітні періоди:

$$x_{i+1} \approx \bar{x}_i, \text{ де } \bar{x}_i = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i; \quad (2)$$

3) криза, коли поточні значення індикаторів менші (гірші) його середнього значення за попередні звітні періоди:

$$x_{i+1} < \bar{x}_i, \text{ де } \bar{x}_i = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i. \quad (3)$$

Загальні принципи управління конкурентоспроможністю підприємства і їх інтерпретація в контексті реалізації стратегії диверсифікації

Принцип управління конкурентоспроможністю	Змістове наповнення принципу у контексті стратегії диверсифікації
Ринкової орієнтації	Вихідним моментом при визначенні напрямку диверсифікації мають виступати можливості створення високої споживчої цінності для задоволення тих потреб на цільових ринках, що з'являються внаслідок змін у ринковому середовищі
Системності	Формування нового напрямку діяльності підприємства як відкритої соціально-економічної системи має сприяти її якісному розвитку без порушення її здатності відновлювати динамічну рівновагу у конкурентному середовищі
Комплексності	Врахування усієї сукупності взаємозв'язків та взаємодії структурних елементів підприємства у процесі формування стратегії диверсифікації з метою повноцінного використання потенціалу функціональних служб для нарощування конкурентних переваг підприємства
Наукової обґрунтованості	Врахування економічних законів та закономірностей розвитку соціально-економічних систем та застосування адекватних завданням управління конкурентоспроможністю наукових підходів до обґрунтування напрямів диверсифікації діяльності з метою формування та зміцнення конкурентних переваг і посилення позицій підприємства у конкурентному просторі
Єдності теорії та практики управління	Рішення про реалізацію стратегії диверсифікації має відповідати логіці, принципам і методам управління конкурентоспроможністю і бути здійснимим у конкретному бізнес-середовищі підприємства
Ранжування об'єктів управління за важливістю	Визначення пріоритетності релевантних управлінських рішень за їх актуальністю та ефективністю у вирішенні завдань управління конкурентоспроможністю
Багатоваріантності та зіставності	Генерування альтернатив і їх подання у параметрах, що дозволяють порівняти умови і наслідки їх реалізації для вибору кращого з варіантів диверсифікації на плановану перспективу
Цілеспрямованості	Реалізація стратегії диверсифікації має бути описана сукупністю взаємопов'язаних у часі та просторі цілей, що кореспондуються із стратегічними цілями підприємства у напрямках розвитку його конкурентних переваг
Гнучкості	Можливість стратегічного маневрування в разі принципових змін параметрів ринку і появи принципово нових загроз та можливостей розвитку підприємства

Значення часових інтервалів цих станів та їх прогнозування дає змогу менеджерам своєчасно розробляти адаптаційні заходи, утримуючи конкурентні переваги підприємства у виготовленні продукції маркетинговими чи іншими процесними інноваціями у періоди стагнації чи кризи. Проте стійкість негативної динаміки індикаторів дає підстави для рішення про диверсифікацію діяльності.

Передумовою прийняття рішення про диверсифікацію є аналіз ринкової ситуації, з якого можна зрозуміти, наскільки підприємство здатне утримувати свої позиції на цільових сегментах ринку (якщо воно реалізує корпоративну стратегію стабільного функціонування) або ж розширювати свою присутність на ринках (якщо цілі стратегії передбачають зростання за рахунок розвитку ринків чи продуктів). Проте адекватні новим умовам зміни функціонування підприємства можуть відбуватися лише тоді, коли їм буде задано правильний вектор руху, чітко визначено цільові установки для усіх складових структурної ієрархії і сформовано ресурси для реалізації поставлених цілей. Для забезпечення цього в організації необхідно дотримуватися певних принципів.

Узагальнення існуючих у літературі трактувань економічної сутності принципів ефективного управління з позицій інституціональної економіки [5–7], дали змогу виокремити ті, які відповідають завданням управління конкурентоспроможністю підприємства у контексті стратегії диверсифікації (див. табл. 2). Зазначені принципи можуть стати основою розвитку на підприємстві мікроекономічних інституцій, які створюють сприятливий мотиваційний фон для спрямування інноваційного пошуку персоналу у напрямку виявлення можливостей розвитку конкурентних переваг і ринкових можливостей. Обґрунтування стратегії диверсифікації відобразимо схемою (рис. 1). Вихідним моментом у формуванні конкурентної стратегії є дослідження стану ринкового середовища.

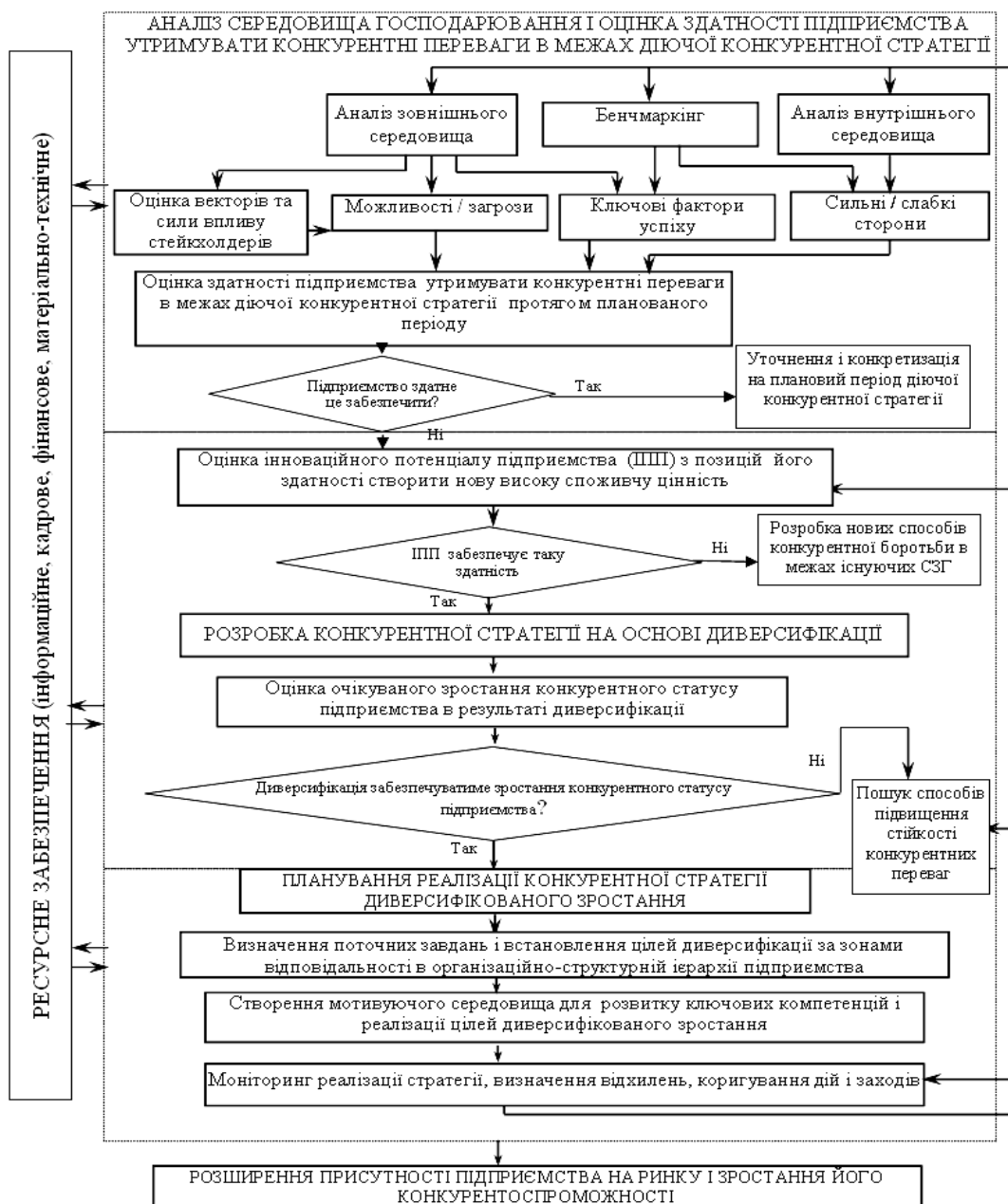


Рис. 1. Алгоритм обґрунтування стратегії диверсифікації в управлінні конкурентоспроможністю підприємства

Його метою є оцінка здатності підприємства утримувати конкурентні переваги в межах діючої конкурентної стратегії протягом планованого періоду у таких межах, які забезпечуватимуть підприємству прийнятний рівень рентабельності.

На етапі обґрунтування диверсифікації як найбільш прийнятної стратегічної альтернативи відновлення конкурентоспроможності важливим завданням менеджменту підприємства є оцінка його здатності сформулювати стійкі конкурентні переваги, які можуть забезпечити успіх на ринку. Вони й мають стати основою конкурентної стратегії, якщо зовнішнє середовище буде сприятливим для їх реалізації. Деякі можливості у визначенні того, що забезпечує успіх на ринку, може дати бенчмаркінг (зовнішні порівняння). Його доцільно здійснювати за ланцюжком створення цінності, виявляючи ті ланки, де формується найбільша споживча цінність. І якщо у технологічній частині ланцюжка, порівняння здійснюється з основними конкурентами, то у допоміжних процесах (маркетинг, управління НДПКР, персоналом, постачанням) цього робити не обов'язково. Навпаки, перенесення досвіду з іншої галузі може сформувати неочікувані й вагомні конкурентні переваги. Це безпосередньо стосується виробничої диверсифікації, результатом якої є інший ланцюжок створення цінності. Залежно від типу переваг, яких можна набути в результаті, ступеня їх стійкості до копіювання іншими виробниками, можуть бути окреслені стратегічні цілі та сформовано сукупність заходів, що забезпечують реалізацію стратегії.

Важливою ланкою в обґрунтуванні конкурентної стратегії диверсифікації є оцінка здатності підприємства створити новий продукт з високою споживчою цінністю. Така здатність визначається інноваційним потенціалом підприємства, зокрема – тими його складовими, які створюють інтелектуальну і мотиваційну основу ефективної інноваційної діяльності. Інтелектуальна складова за належного рівня фахових компетенцій інженерно-технічного персоналу підприємства забезпечує отримання позитивного результату інноваційного пошуку – створення нового продукту з високою споживчою цінністю. У поєднанні з належною мотивацією усіх учасників інноваційного процесу новинка швидко проходить стадію промислового освоєння і виходить на ринок.

Отже, оцінка інноваційного потенціалу підприємства має стати обов'язковим елементом обґрунтування стратегії диверсифікації, оскільки саме він визначає "...сукупність інноваційних ресурсів, які перебувають у взаємозв'язку, та умовзабезпечуючих чинників (процедур), які створюють необхідні умови для оптимального використання цих ресурсів з метою досягнення відповідних орієнтирів інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому" [8].

Саме за відповідності інноваційного потенціалу підприємства завданням диверсифікованої діяльності реалізація стратегії диверсифікації може забезпечити кількісне зростання бізнесу, тобто, стати стратегією диверсифікованого зростання. Тому важливо, щоб оцінка інноваційного потенціалу здійснювалася в розрізі стратегічних завдань підприємства. Крім усього іншого, це дає змогу наступним кроком розробляти заходи для усунення проблем недостатньої відповідності складових інноваційного потенціалу завданням обраної конкурентної стратегії (рис. 2).



Рис. 2. Виявлення напрямів розвитку інноваційного потенціалу підприємства для реалізації конкурентної стратегії

Висновки. Таким чином, важливим аспектом забезпечення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства є своєчасне та обґрунтоване впровадження такої стратегії, яка б забезпечила стійкі конкурентні переваги у довготерміновій перспективі. Ці завдання можна вирішити за допомогою стратегії диверсифікації,

яка базуватиметься на створенні нових продуктів із високою споживчою цінністю. Виходячи з цього, одним із стратегічних завдань підприємства, вирішення якого є важливою передумовою успішної реалізації стратегії диверсифікованого зростання, є об'єктивна оцінка його інноваційного потенціалу. Вирішення даного завдання є перспективою подальших досліджень.

Література

1. Алехин А. Б. Измерение конкурентоспособности на национальном и микроэкономическом уровнях: методологические аспекты / А. Б. Алехин // Вісн. Хмельницьк. нац. ун-ту. Економічні науки. – 2011. – № 5, Т. 3. – С. 7–12.
2. Войнаренко М. П. Конкурентоспроможність підприємств: становлення, розвиток, стан нормативно-законодавчої бази / М. П. Войнаренко, Г. І. Рзаєв // Вісн. Хмельницьк. нац. ун-ту. Економічні науки. – 2005. – № 4, Ч. 2, Т. 2. – С. 10–14.
3. Воронкова А. Е. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія / А. Е. Воронкова, Н. Г. Калюжна, В. І. Отенко. – Х. : ІНЖЕК, 2008. – 512 с.
4. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько, О. С. Абрамова. – Х. : ХНЭУ, 2004. – 255 с.
5. Вільямсон О. Е. Економічні інституції капіталізму: фірми, маркетинг, укладання контрактів / О. Е. Вільямсон. – К. : АртЕк, 2001. – 472 с.
6. Концепції інституціональної економічної теорії в управлінні розвитком соціально-економічних систем : монографія / М. А. Йохна [та ін.] ; за заг. ред. М. А. Йохни. – Хмельницький : ХНУ, 2007. – 313 с.
7. Ольсевич Ю. О специфике экономических институтов социальной сферы / Ю. Ольсевич, В. Мазарчук // Вопросы экономики. – 2005. – № 5 – С. 50–64.
8. Верба В. А. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В. А. Верба // Проблеми науки. – 2003. – № 3. – С. 22–31.

УДК 657:658.14

Т. В. ГОЛОВАЧ, В. В. ШВИД, О. В. ГРИНВАК
Хмельницький національний університет

КЛАСИФІКАЦІЯ ПОДАТКОВИХ РИЗИКІВ І ЗАВДАННЯ ПОДАТКОВОГО РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕННОСТІ

Визначено поняття податкового ризику, дано його характеристику. Розглянуто класифікацію податкових ризиків. Досліджено основні етапи, методи та прийоми процесу управління ризиками, систему заходів по їх попередженню та мінімізації.

The concept of tax risk, given its characteristics. We consider the classification of tax risks. The basic steps, methods and techniques of risk management, a system of measures for their prevention and minimization.

Наслідки світової фінансової кризи 2008–2009 рр. негативно вплинули на темпи розвитку економіки нашої країни. В свою чергу, саме податкові ризики є найбільш вагомим критерієм, який визначає куди вкладати кошти та чи вкладати їх взагалі.

Високий рівень податкових ризиків для суб'єктів господарської діяльності зумовлений:

- відсутністю партнерських відносин і конструктивного діалогу між владою та середнім і малим бізнесом;
- значним впливом на урядові рішення груп, які лобюють інтереси великого бізнесу, власники якого є лояльними до влади або представлені у владі;
- недосконалістю існуючого податкового законодавства країни.

За словами прем'єр-міністра України Миколи Азарова, торік вітчизняний ВВП збільшився на 5,2 %. У 2012 р. голова уряду розраховує на зростання економіки на 5–6 % (у бюджеті закладено прогноз 3,9 %) [6].

При зростанні економіки на 5,2 % надходження від податку на прибуток підприємств у 2011 р. зросли на 52,2 %, від ПДВ на вироблені в Україні товари – на 42 %.

Необґрунтованими є вимоги по сплаті податку на прибуток наперед, несвоєчасне відшкодування ПДВ суб'єктам господарської діяльності. За минулий рік зросла кількість звернень платників податків до суду з позовами до органів податкової служби: за підсумками січня–листопада 2011 р. сума відповідних позовів платників податків досягла 88,2 млрд грн у рамках 42,1 тис. судових справ.

За нинішніх порядків у державі фактично жодний бізнесмен не може бути впевнений у непорушності права приватної власності, захисті своїх інтересів законними методами.

Згідно з результатами опитування, проведеного “Європейською бізнес-асоціацією”, підприємці вважають, що інвестиційний клімат сьогодні в Україні гірший, ніж він був наприкінці 2008 р. – на початку 2009 р. Найбільше компаній – 24 % – заявили про посилення тиску з боку держави.

Ця ситуація не тільки стримує розвиток бізнесу в країні, але й відштовхує потенційних іноземних інвесторів. Невиправдано оптимістичними видаються очікування уряду щодо 10 млрд дол. прямих іноземних