

Гуржий Н. Н.

Запорожский национальный университет

ВЫБОР КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ПАТТЕРНА СТРАТЕГИИ

Резюме

В результате проведенных исследований было доказано, что при выборе конкурентной стратегии целесообразно рассматривать паттерн стратегии, где в качестве устойчивых характеристик использованы следующие показатели: стратегическое положение предприятия, стратегическая конкурентоспособность, стратегический маркетинговый потенциал, оценка развития маркетинговых компетенций и качество управления стратегическим маркетингом. Совокупность паттернов конкурентной стратегии лидера, претендента, последователя и нишера и трафик конкурентного цепочки, который показывает направление движение от позиции нишера к лидеру, составляют матрицу паттернов конкурентной стратегии. Каскад конкурентных стратегий предусматривает набор стратегий, включая на первом (высшем) уровне стратегии отрыва, на втором уровне – стратегии проникновения на рынок, на третьем уровне – стратегии присутствия на рынке.

Ключевые слова: конкурентная стратегия, паттерн стратегий, каскад конкурентных стратегий, матрица паттернов конкурентной стратегии, конкуренция.

Hurzhii N. N.

Zaporizhzhya National University

SELECTION OF COMPETITIVE STRATEGY OF TRADE ENTERPRISES BASED ON STRATEGY PATTERN

Summary

As a result of studies it was proven that it is appropriate to consider pattern strategy, where the following indicators were: strategic state enterprises, strategic competitiveness, strategic marketing potential, evaluation of marketing competence and quality of strategic marketing, choosing the competitive strategy. The set of pattern of competitive strategy leader, challenger, follower and leader and competition string that indicates the direction of movement of the position of the leader constitute a matrix of competitive strategy pattern. Those competitive strategies cascade provides a set of strategies, including the strategy of separation at the first (top) level and the strategy of market penetration at the second level and strategy of market presence at the third level.

Keywords: competitive strategy, strategy pattern, cascade of competitive strategies, competitive strategy pattern matrix, competition.

УДК 658.1

Жерліцин Д. М.

Запорізький інститут економіки та інформаційних технологій

Кравченко В. М.

Донецький національний університет

ОСОБЛИВОСТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНСТРУМЕНТІВ БЮДЖЕТУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено теоретичні питання формування механізму бюджетування фінансової системи підприємства. Визначено структурні елементи та методи реалізації механізму бюджетування. Запропоновано нові та вдосконалено діючі бюджети фінансової системи підприємства.

Ключові слова: бюджетування, фінансова система підприємства, методи управління, інструменти бюджетування, бюджет підприємства.

Постановка проблеми. На теперішній час багатьма вітчизняними підприємствами освоюється такий механізм підготовки та реалізації управлінських заходів, як система бюджетування, але, як показує світова практика фінансового менеджменту, відповідні класичні підходи вже стали мало ефективними. Бюджетування лише фінансових показників виявляються недостатнім в умовах зміни характеру економічної діяльності у порівнянні з періодом зрілих ринків та потребують розвитку на базі впровадженні певних управлінських інновацій [1; 3; 8]. Тобто механізм бюджетування повинен поєднувати у собі увесь комплекс інноваційних інструментів управління

та бути основною їх реалізації у практику управління підприємством, що визначило вибір теми та предмету цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми планування фінансів підприємства як системи представлені у фундаментальних та прикладних дослідженнях, зокрема, у роботах таких учених-економістів, як: Р. Гарисон [1], В.М. Геєць [2], С.Ф. Голов [3], Ю.Г. Лисенко, В.М. Андрієнко [5], Джай К. Шим [8] та багатьох інших викладено принципи побудови та зміст окремих бюджетів підприємства, а також визначено теоретичне підґрунтя щодо необхідності застосування інструментів бюджетування як на стратегічному, так і на

оперативному управлінському рівнях. Віддаючи належне вказаним фундаментальним розробкам, потрібно звернути увагу і на те, що у них зосереджується увага на універсальних та класичних методах планування. Проте вимоги сьогодення та принципи еволюційної парадигми розвитку економіки вимагають постійних змін. Тому актуальним завданням теорії і практики управління підприємствами є вдосконалення механізму бюджетування на основі сучасних моделей і методів підготовки та прийняття фінансових рішень.

Мета статті полягає у систематизації сучасних підходів теорій управління та інструментів фінансового планування під час реалізації механізму бюджетного управління фінансовою системою підприємства.

Виклад основного матеріалу. Фінансова система підприємства зорієнтована на забезпечення стійкості та фінансової безпеки підприємства у межах заздалегідь визначених стратегічних орієнтирів. На операційному рівні деталізація стратегічних цілей та завдань здійснюється за допомогою комплексу пов'язаних бюджетів, які визначають короткострокові завдання загальної стратегії, у чому і полягає сутність процесу бюджетування. Якщо різні центри відповідальності або функціональні підрозділи будуть діяти окремо, то шансів на досягнення загальної мети буде менше. Бюджетування дозволяє уникнути анархії, погодити дії й інтереси різних членів організації. Важливим аспектом систем бюджетування є те, що вона змушує менеджерів кількісно обґрунтовувати наслідки управлінських рішень і виважено підходити до виконання визначених у бюджетах завдань [2; 5; 8].

Керівники певних центрів відповідальності не завжди уявляють вплив своїх рішень на загально-

системну поведінку. Проте бюджетний механізм сприяє кращому розумінню ними того, що коштують певні дії, і знаходженню загальної мови під час оцінки запропонованих проектів. У процесі складання бюджету у відповідальних осіб є можливість порівняти доходи та витрати, визначити альтернативні напрями розвитку подій, запропонувати та обрати більш продуктивний спосіб використання ресурсів. Оскільки показники бюджетів відображають комплекс майбутніх операцій підприємства, то під час їх підготовки і реалізації вони перетворюються на певні неформальні критерії оцінки діяльності керівників на різних рівнях прийняття рішень. Результативність виконання бюджетів дозволяє визначити як ефективність роботи підприємства у цілому, так і компетенцію відповідних керівників центрів відповідальності [3; 7].

Створення і подальший розвиток систем бюджетування фінансової системи підприємства передбачають використання комплексу сучасних інструментів управління й окремих управлінських інновацій, основою яких є не тільки виявлення залежностей та оцінка результатів діяльності, а й оптимізація управлінських рішень (рис. 1).

На рисунку 1 напівжирним шрифтом позначені нові бюджети, що пропонується включити до щорічного фінансового плану функціонування і розвитку підприємства. Курсивом позначені бюджети, структура та зміст статей яких підлягає значному уточненню з урахуванням необхідності впровадження інноваційних інструментів управління фінансовою системою підприємства. Номерами позначені механізми та методи, що є пріоритетними для використання під час складання та реалізації відповідних бюджетів для забезпечення умов стійкого функціонування і розвитку фінансової системи підприємства. Наприклад, зведений

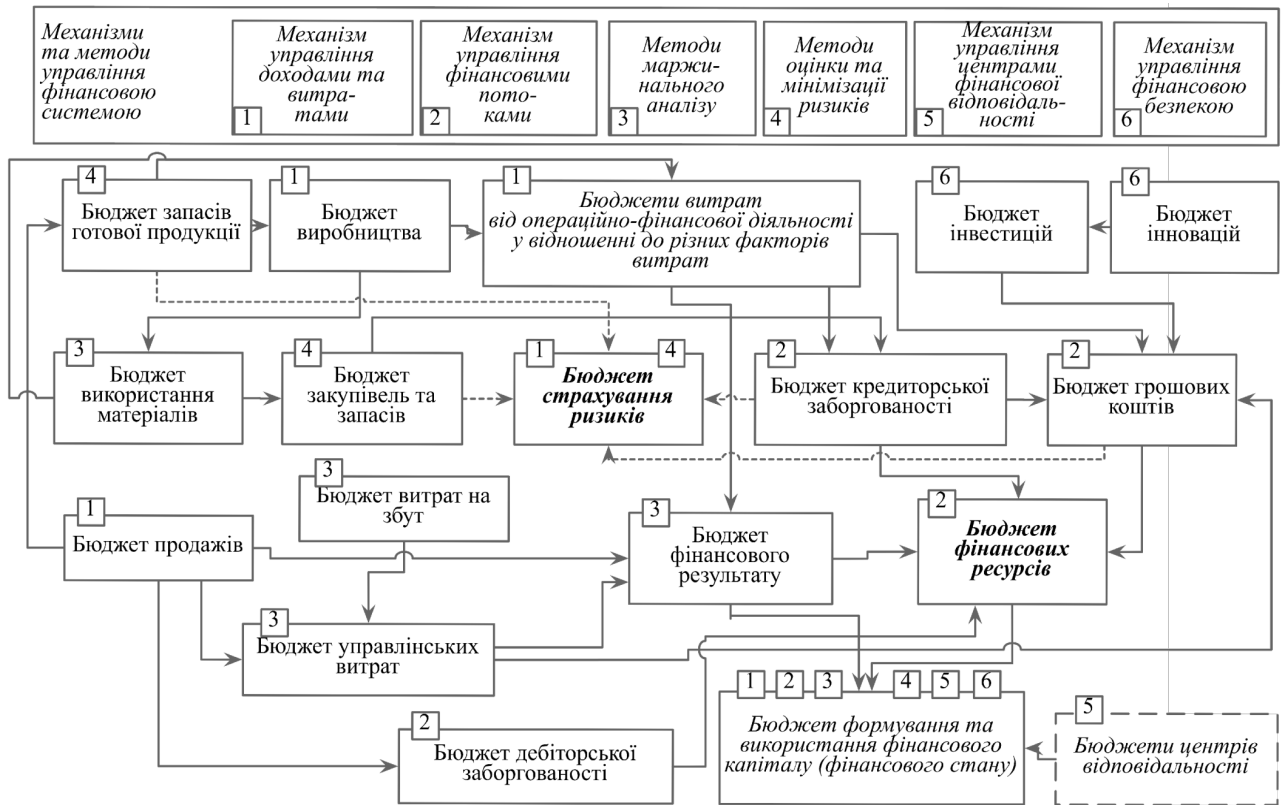


Рис. 1. Зв'язок бюджетів й інструментів реалізації механізму бюджетування фінансової системи підприємства

бюджет формування та використання фінансового капіталу об'єднує результати застосування всього комплексу інноваційних механізмів управління фінансовою системою підприємства, а при складанні бюджету фінансових ресурсів заслуговує на особливу увагу відповідні механізми управління фінансовими потоками.

Таким чином, у найбільш поширеному вигляді процес бюджетування заснований на таких підходах та принципах.

По-перше, здійснюється координована підготовка функціональних бюджетів і бюджетів центрів відповідальності зі значним рівнем прав та відповідальності на місцях. Відповідний структурний підрозділ підприємства, що складає бюджет, у подальшому і здійснює контроль за його виконанням. Тобто значна увага приділяється інструментам фінансової самоорганізації та розподілу ресурсів центру фінансової відповідальності (рис. 1, механізми 5).

По-друге, передбачається встановлення централізованих контрольних показників щодо максимального розміру витрат, вимог щодо їх зниження, мінімального доходу та обов'язків щодо їх збільшення, обмежень щодо рівня самофінансування за рахунок залучених коштів, напрямків оптимізації фінансових потоків тощо. Зв'язок вказаних принципів виявляється у тому, що на підставі бюджетів окремих підрозділів визначають ставку розподілу накладних або постійних витрат центру відповідальності між окремими видами продукції. При цьому використання методів маржинального аналізу дає можливість уникнути необхідності визначення повної калькуляції виробничої собівартості одиниці продукції (рис. 1, методи 3). У свою чергу, стандарти (норми) витрат використовуються для підсумовування бюджетів витрат на виробництво. На підставі бюджетів усіх підрозділів готується генеральний бюджет фінансової системи підприємства.

Розглянемо більш детально сутність та можливості застосування певних інноваційних інструментів управління для найважливіших бюджетів фінансової системи підприємства, що наведені на рисунку 1.

У сучасних ринкових умовах функціонування вітчизняних підприємств відправним пунктом для побудови комплексу бюджетів є бюджет продажів. Бюджет продажів – це операційний бюджет, який містить інформацію щодо запланованого обсягу продажів, ціни й очікуваного доходу від продажів кожного виду продукції (товарів, послуг). Оскільки цей документ відбиває значення майбутнього виторгу, що підприємство передбачає отримати, то він визначає й обсяг виробництва продукції, обсяг закупівлі матеріальних ресурсів тощо. Основними інноваційними інструментами вказаного бюджету є інструменти системного аналізу та прогнозування доходів і витрат підприємства (рис. 1, методи 3).

Бюджет витрат від операційно-фінансової діяльності по відношенні до різних факторів витрат є розвитком класичного бюджету собівартості реалізованої продукції та операційних витрат, що включає розрахунки собівартості продукції, яка буде реалізована у бюджетному періоді, а також собівартості продукції, яку передбачається виготовити у цьому ж періоді. Проте на відміну від класичного підходу передбачається більш активне застосування методів маржинального аналізу, зокрема, як розширення функцій підсистеми управлінського обліку, так і впрова-

дження обліку за певними факторами витрат (рис. 1, методи 3).

Наведений бюджет розподілений на три укрупнені блоки:

- операційні витрати;
- виплати на операційні витрати – орієнтований на складання бюджету коштів підприємства;
- розрахунок собівартості реалізованої продукції.

Перший пов'язаний з формуванням операційно-фінансових витрат у бюджетному періоді, другий – з безпосереднім фінансуванням операційно-фінансових витрат та щільно пов'язаний з «Бюджетом фінансових ресурсів» через «Бюджети кредиторської заборгованості», третій є бюджетом собівартості реалізованої продукції та пов'язаний з бюджетом «Запасів готової продукції», «Бюджетом використання матеріалів».

Бюджет закупівель і запасів – це плановий документ, що містить розрахунки кількості матеріалів, наявних для здійснення виробництва, і необхідного обсягу закупівель у бюджетному періоді [3; 5]. Він пов'язаний з комплексом операційних бюджетів та специфічним «Бюджетом страхування ризиків». У свою чергу, саме необхідність визначення і планування мінімального розміру замовлень та запасів і визначає пріоритетність застосування сучасних інструментів управління ризиком у межах відповідного бюджету (рис. 1, механізми 4).

Бюджети інвестицій та інновацій – це планові документи, які включають прогнози оцінки доходів і витрат у межах процесів сталого розвитку фінансової системи підприємства і наведені класичними показниками інвестиційного аналізу, інвестиційних ризиків, розвитку та впровадження інновацій. Основними інструментами, що підвищують адекватність відповідних бюджетів, є інструменти управління фінансовою безпекою підприємства (рис. 1, механізми 6).

Об'єднуючими бюджетами фінансовою системою підприємства виступають [4; 6]:

- бюджет фінансових результатів;
- бюджет грошових коштів;
- бюджет фінансових ресурсів;
- бюджет страхування ризиків;
- бюджет фінансового капіталу (фінансового стану) підприємства.

Під час складання відповідних узагальнюючих бюджетів використовується увесь комплекс інноваційних інструментів управління фінансовою системою підприємства. Відповідні бюджети значною мірою повторюють класичну структуру бюджетів підприємства. Проте на особливу увагу заслуговують «Бюджет страхування ризиків» та «Бюджет фінансових ресурсів», що є специфічними для управління процесами функціонування фінансової системи підприємства як особливого об'єкта управління.

Бюджет страхування ризиків об'єднує у межах єдиного контрольно-аналітичного документу фінансові оцінки операцій, що пов'язані з формуванням та використанням страхових резервів від негативної дії ризиків, зокрема страхові запаси матеріальних ресурсів («Бюджет закупок та запасів»), запаси готової продукції («Бюджет готової продукції»), резерви грошових коштів («Бюджет грошових коштів») та резерви від погашення поточної заборгованості («Бюджет кредиторської заборгованості»). Зазначений бюджет як складова частина фінансової системи підприємства зорієнтований на необхідність впровадження інновацій-

них інструментів управління фінансовими потоками підприємства, що обумовлює ефективність створення та використання страхових запасів ресурсів (рис. 1, механізми 2).

Бюджет фінансових ресурсів передбачає об'єднання у межах одного планового документу показників щодо динаміки грошових потоків та пов'язаних фінансових відносин, а саме: показників «Бюджету дебіторської заборгованості», «Бюджету кредиторської заборгованості», «Бюджету грошових потоків», «Бюджету капіталу», «Бюджету фінансового результату», «Бюджету продажів» тощо. Як і бюджет страхування ризиків, зазначений бюджет зорієнтований на необхідність впровадження інноваційних інструментів управління фінансовими потоками підприємства (рис. 1, механізми 2).

У процесі складання й узагальнення бюджетів проводиться їх обговорення й узгодження менеджерами різних рівнів, у тому числі керівників центрів відповідальності. У результаті чого, координатор бюджетного процесу визначає відповідність запланованих та фактичних показників, представлених у фінансових звітах. Таким чином, контролер-аналітик відіграє суттєву роль у процесі бюджетування, оскільки реалізує функції первинного контролю вхідної інформації для планування (інформації щодо результатів минулої діяльності), перевіряє й узагальнює підготовлені бюджети, надає необхідні консультації. Після затвердження загального бюджету центральним керівництвом підприємства його контрольні показники направляють у відповідні підрозділи, що є підставою для виконання керівниками центрів фінансової відповідальності [3; 5; 8].

Оскільки бюджет на плановий період є частиною стратегічного плану функціонування і розвитку підприємства, відбиває певний етап на шляху досягнення стратегічної мети, насамперед необхідно проінформувати усіх зацікавлених осіб щодо політики підприємства на бюджетний період. Тому визначним етапом механізму бюджетування є доведення контрольно-регулюючої інформації до менеджерів центрів відповідальності та структурних підрозділів, які безпосередньо беруть участь у підготовці бюджетів. Ця інформація зазвичай стосується обсягу й асортименту продукції, цінової політики, ринків збуту, принципів перерозподілу ресурсів тощо. До того ж можливості виробництва і реалізації продукції, що обмежуються попитом, потужністю або іншими факторами, необхідно визначити і врахувати до початку розробки бюджетів та затвердити відповідні контрольно-регулюючі показники [3; 7]. Тобто заключна фаза бюджетного процесу – контроль виконання та регулювання процесів функціонування і розвитку фінансової системи підприємства теж щільно пов'язана з використанням сучасних інструментів управління, що наведені на рисунку 1.

У цілому системи підготовки звітів на різних підприємствах має суттєві відмінності за періодичністю і формою представлення, термінами підготовки, рівнем деталізації даних, прийнятих контрольно-регулюючих рішень тощо. Проте, впровадження інноваційних інструментів управління у межах підсистем обліку, контролю та бюджетування не пов'язано зі значною зміною вимоги до звітності центрів фінансової відповідальності, але змінює зміст звітних форм операційного та одиничних бюджетів. Це викликано тим, що змінюється лише структура бюджетів та їхній зміст (рис. 1), проте значно підвищується ефективність використання існуючих управлінських інструментів, що пов'язано із впровадженням інноваційних механізмів та інноваційної реалізації існуючих на підприємстві методів підготовки прийняття фінансових рішень.

Як видно з рисунка 1, у межах вдосконаленого механізму бюджетування фінансової системи підприємства змінюється також структура операційного бюджету, тобто у подальшому зміни стосуються і пов'язаних механізмів фінансового контролю. Тобто контрольно-аналітичні заходи пов'язані з формуванням відповідних бюджетів та їх виконанням у межах підприємства у цілому та окремих центрів фінансової відповідальності. Відмінність між формами операційного бюджету та заходами контролю на відміну від традиційної системи бюджетування характеризується більшим і компактним змістом, оскільки, застосовуються як методи маржинального аналізу, так і інструменти динамічної оцінки траєкторій розвитку. Останнє дає змогу зосереджувати увагу лише на укрупнених показниках, стратегічних і тактичних критеріях розвитку, що пов'язане зі збільшенням інформованості менеджерів, а також позитивним впливом ефекту фінансової самоорганізації.

Висновки і пропозиції. Таким чином, проведено синтез складових елементів та етапів процесу бюджетування у взаємозв'язку з сучасними інноваційними інструментами управління фінансовою системою підприємства. Визначено нові бюджети, що обумовлені специфікою управління фінансовою системою підприємства; уточнена структура та зміст існуючих бюджетів, інструменти реалізації яких потребують суттєвих змін під час підготовки та прийняття фінансових рішень. Запропоновано включати до бюджетної системи підприємства бюджет страхування ризиків, що об'єднує у межах єдиного контрольно-аналітичного документу фінансові оцінки операцій, що пов'язані з формуванням та використанням страхових резервів. Визначено специфіку реалізації бюджету фінансових ресурсів, що передбачає об'єднання у межах єдиного планового документу показників динаміки грошових потоків та пов'язаних фінансових відносин.

Список літератури:

1. Гарисон Р. Управленческий учет / Р. Гарисон, Э. Норин, П. Брюер ; пер. с англ. О.В. Чумаченко. 11-е изд. – К. : Companion Group, 2007. – 1924 с.
2. Гець В.М. Інноваційні перспективи України / В.М. Гець, В.П. Семиноженко. – Харків : Константа, 2006. – 272 с.
3. Голов С.Ф. Управленческий учет / С.Ф. Голов. – К. : Либра, 2006. – 701 с.
4. Жерліцин Д.М. Інноваційне управління фінансовою системою підприємства : монографія / Д.М. Жерліцин ; за редакцією Ю.Г. Лисенка. – Донецьк : Юго-Восток, 2012. – 256 с.
5. Бюджетування в економічних системах : монографія / [Ю.Г. Лисенко, В.М. Андрієнко, Т.О. Лев та ін.] ; за ред. чл.-кор. НАН України, д-ра екон. наук, проф. Ю.Г. Лисенка, д-ра екон. наук, проф. В.М. Андрієнка. – Донецьк : Юго-Восток, 2009. – 297 с.
6. Кравченко В.Н. Інструменти проблемно-целевого управління бизнес-процесами : монографія / В.Н. Кравченко. – Днепропетровск : Середняк Т.К., 2014. – 304 с.

7. Управление стратегическим развитием жизнеспособных экономических систем: модели, механизмы и инструменты : монография : в 2 т. Том 1. Методология управления стратегическим развитием жизнеспособных экономических систем / [Ю.Г. Лысенко, В.Н. Тимохин, Д.М. Жерлицын и др.]. – Донецк : ООО «Юго-Восток, Лтд», 2012. – 405 с.
8. Шим Джэй К. Основы коммерческого бюджетирования / [Джэй К. Шим, Джойл Г. Сингел] : Пер. с англ. – М. : Азбука, 2001. – 496 с.

Жерлицын Д. М.

Запорожский институт экономики и информационных технологий

Кравченко В. Н.

Донецкий национальный университет

ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ИНСТРУМЕНТОВ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

Резюме

Исследованы теоретические вопросы формирования механизма бюджетирования финансовой системы предприятия. Определены структурные элементы и методы реализации механизма бюджетирования. Предложены новые и усовершенствованы действующие бюджеты финансовой системы предприятия.

Ключевые слова: бюджетирование, финансовая система предприятия, методы управления, инструменты бюджетирования, бюджет предприятия.

Zherlitsyn D. M.

Zaporizhzhya Institute of Economics and Information Technology

Kravchenko V. M.

Donetsk National University

FEATURES OF IMPLEMENTATION OF BUDGETING FINANCIAL INSTRUMENTS BY THE ENTERPRISE SYSTEM

Summary

The theoretical questions of the budgeting mechanism for the financial system of the enterprise are investigated. The structural elements and methods of budget mechanism implementation are defined. The new budgets of the financial system of the enterprise are proposed, and the existing ones are improved.

Keywords: budgeting, financial system of the enterprise, management method, budgeting tools, budget of the enterprise.

УДК 339.138(4+477)

Завальнюк К. С.

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ІНТЕГРАТИВНОГО ЗРОСТАННЯ

У статті обґрунтовано необхідність формування маркетингової стратегії на підприємстві. Розглянуто основні погляди вчених щодо сутності поняття «маркетингова стратегія». Уточнено класифікацію маркетингових стратегій інтегративного зростання. Визначено переваги і недоліки таких стратегій.

Ключові слова: стратегія, маркетингова стратегія, інтеграція, стратегії інтегративного зростання, вертикальна інтеграція, інтеграція «вперед», інтеграція «назад», горизонтальна інтеграція.

Постановка проблеми. Темпи ринкових трансформацій як у світовій, так і в національній економіці безперервно зростають. За таких умов важливого значення набувають процеси інтеграції як основи становлення сучасних підприємницьких структур. Ігнорування особливостей нових форм господарювання може призвести до вагомих негативних наслідків. У цьому разі запорукою успішного функціонування та зростання новостворених підприємств стає ефективне планування, зокрема правильний вибір стратегії. З огляду на вищезазначене, дане питання є актуальним та потребує детального вивчення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження маркетингових стра-

тегій інтегративного зростання було зроблено такими вітчизняними та зарубіжними вченими, як: О.С. Віханський, Ж.-Ж. Ламбен, Ф. Котлер, Н. Куденко, М. Мак-Дональд, І. Ансофф, М. Портер, Д. Дей, А. Томпсон, А. Стрікленд та ін. Теоретичні розробки вищезазначених учених служать основою для практичного застосування маркетингових стратегій на підприємствах.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Однак і на сьогодні думки вчених щодо визначення змісту маркетингової стратегії різняться. Зважаючи на особливості сучасного етапу ринкової трансформації економіки України, доцільно більш детально розглянути маркетингові стратегії інтегративного зростання. Згідно із