

7. Самойлов, Ю. В. Бизнес-планирование как фактор обеспечения конкурентоспособности региональных банков [Текст] / Ю. В. Самойлов // Финансы и кредит. – 2008. – № 9(297). – С. 10–12.
8. Управление деятельностью коммерческого банка (банковский менеджмент) [Текст] / под ред. д-ра экон. наук, проф. О. И. Лаврушина. – М. : Юристъ, 2005. – 688 с.

Summary

Increase of capitalization of commercial banks and maintenance of sufficient level of a covering with the capital accepted by banks it is brave it is possible to note as the major condition of development of bank activity and increase of stability of commercial banks. Therefore the researches, concerning strategic planning of process of growth of the capital of commercial bank have a special urgency.

Получено 29.03.2010

УДК 657.62

В.А. Муштай, канд. екон. наук, доц., **О.В. Шумкова**, канд. екон. наук, доц., Сумський національний аграрний університет

ЗНАЧУЩІСТЬ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ БІЗНЕСУ ФІРМИ

Проведення портфельного аналізу дозволить узгодити бізнес-стратегії різних господарських підрозділів підприємства, забезпечити при цьому рівновагу їх розвитку, оптимально розподілити ресурси між стратегічними підрозділами й обґрунтувати напрямки реструктуризації підприємства.

Ключові слова: стратегічне управління, бізнес-портфель, сильні і слабкі сторони організації, потенційні можливості та загрози, SWOT-аналіз, стратегічні підрозділи, маркетингові стратегії.

Постановка проблеми. Стратегічне управління – багатоплановий, формально поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.

У зв'язку з цим формування маркетингових стратегій – один із найсуттєвіших і найскладніших етапів процесу маркетингу. Здійснення маркетингових аналізів для подальшої розробки цілей, опрацювання стратегій призводить до найкращих результатів. Це досить складна річ в умовах постійної зміни факторів зовнішнього та внутрішнього

середовищ маркетингу, накопичення і розгляд даних усіх результатів про діяльність підприємства важливо проводити на динамічній основі. Дотримання основних вимог до маркетингового аналізу (точність, послідовність, системність виконання) дає змогу на кожному відрізку часу мати необхідну інформацію для контролю або коригування маркетингової стратегії.

При розробці базової стратегії керівництво має приймати рішення про ступінь глобалізації діяльності компанії з урахуванням таких факторів, як обсяг місцевого ринку, гострота конкуренції на ньому, ступінь глобалізації діяльності конкурентів, наявність у компанії ресурсів і конкурентних переваг. Спираючись на прийняту базову стратегію, керівництву компанії слід проводити аналіз портфеля підрозділів компанії на всіх рівнях. Аналіз портфеля підрозділів фірми – остання сходинка перед прийняттям рішень про вибір маркетингових стратегій, спеціалізації та розміщенні виробництва.

Враховуючи вищевикладене, основне завдання стратегічного управління портфелем бізнесу має полягати в оцінці становища і перспектив кожного стратегічного господарського підрозділу у складі портфеля бізнесу фірми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі питання щодо прийняття певних управлінських рішень на підставі аналізу бізнес-портфеля фірми висвітлені в роботах А.Н. Градова, Е.П. Голубкова, Б.Н. Киселева, Н.В. Куденко, С.М. Ілляшенка, О.С. Телетова та інших.

Зокрема, в роботах Н.В. Куденко розглядаються інструменти аналізу бізнес-портфеля фірми, переваги та недоліки кожного з них.

Мета статті – встановлення рівня конкурентних позицій стратегічних господарських підрозділів і розробка стратегій щодо поліпшення діяльності підприємства машинобудівної галузі, для розширення ринку збуту та збільшення прибутковості від операційної діяльності.

Виклад основного матеріалу. З метою визначення рівня конкурентних позицій СГП і подальших напрямків щодо розробки маркетингової стратегії діяльності ВАТ машинобудівного заводу “Комсомолець” нами визначені та проаналізовані ринкові чинники, які безпосередньо впливають на успіх (невдачу) підприємства.

Для виявлення зв’язків між сильними і слабкими сторонами підприємства машинобудівної галузі, загрозами і його можливостями складено матрицю SWOT, яка дозволяє на основі сильних і слабких сторін організації, її потенційних можливостей і загроз, що виникають ззовні, вибрати найбільш придатну стратегію (табл. 1).

Таблиця 1

SWOT-аналіз ВАТ машинобудівного заводу “Комсомолец”

Слабкі сторони	Сильні сторони
<ul style="list-style-type: none"> - нестача власних оборотних коштів; - моральна і фізична зношеність технологічного устаткування, що застосовується у виробництві; - ресурсо- і енергомісткість виробничого процесу; - неповне використання наявних потужностей; - необхідність проведення ремонтів у деяких виробничих приміщеннях 	<ul style="list-style-type: none"> - наявність матеріально-технічної бази в інфраструктурі підприємства; - наявність ресурсної бази; - наявність налагоджених комерційних зв'язків з контрагентами; - налагоджені канали збуту, в тому числі прями канали збуту; - висококваліфікований персонал, що має значний досвід роботи в даній галузі; - високий рівень організації та удосконалення служби менеджменту і маркетингу на підприємстві
Загрози	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> - орієнтація споживачів на внутрішньому ринку на якісні характеристики при відносно стабільному рівні цін; - наявність конкурентів на зовнішньому ринку, що займають стійке становище; - орієнтація на підвищення якості та сервісне обслуговування, що пов'язане із зростанням витрат; - нестабільне правове поле держави 	<ul style="list-style-type: none"> - виникнення нових сегментів ринку; - незначна кількість конкурентів; - можливість розширення експорту продукції; - наявність ресурсної бази; - зростання ефективності просування продукції; - можливість зростання потужностей і прибутку; - зростання конкурентоспроможності; - поліпшення технічних характеристик продукції; - підвищення кваліфікації персоналу

Одним із напрямів стратегічного планування є портфельний аналіз за методами побудови матриць Бостонської консультативної групи та “Мак Кінсі-Дженерал Електрик”, дані якого мають стати підставою для вибору маркетингової стратегії заводу.

У зв'язку з тим, що асортимент продукції заводу є досить широким, портфельний аналіз здійснено за шістьма основними видами продукції за індикаторами згідно з таблицями 2 і 3.

Продукція обрана як така, що займає значну частку у загальному обсязі виробництва заводу і виробляється також на підприємствах-конкурентах.

Таблиця 2

Індикатори привабливості сегмента ринку

Критерії привабливості	Вагомість	Діапазон оцінок		
		низька	середня	висока
Масштаб ринку	0,10	Окремо для кожного виду продукції		
Темпи зростання	0,40	<5 %	від 5 до 10 %	>10 %
Потенціал валового прибутку	0,20	<10 %	від 10 до 25 %	>25 %
Інтенсивність конкуренції	0,20	структурована олігополія	неструктурована олігополія	розпилена конкуренція
Можливість нецінової конкуренції	0,10	стандартна продукція	низька	висока
Усього	1,00	хх	хх	хх

Таблиця 3

Індикатори конкурентоспроможності в сегменті

Критерії конкурентоспроможності	Вагомість	Діапазон оцінок		
		низька	середня	висока
Відносна частка ринку	0,15	<1/3 лідера	>1/3 лідера	лідер
Собівартість продукції	0,30	>прямого конкурента	= прямому конкуренту	<прямого конкурента
Рівень освоєння технології	0,20	важко досягти	легко досягти	вже досягнуто
Особливі характеристики	0,15	типовий товар	товар, слабо диференційований	унікальна пропозиція
Конкурентоспроможність ціни	0,20	>прямого конкурента	= прямому конкуренту	<прямого конкурента
Усього	1,00	хх	хх	хх

По основних СГП наведено частки ринку ВАТ машинобудівного заводу “Комсомолец” та основних його конкурентів – виробників продукції даної галузі: Черкаського заводу сільськогосподарського машинобудування та Хорольського механічного заводу, що були визначені після проведення розрахунків по галузі в цілому та по кожному підприємству (табл. 4).

Таблиця 4

**Частка ринку окремих видів продукції ВАТ “Комсомолец”
та його конкурентів**

№ пор.	Найменування обладнання, види робіт	Частка ринку, %		
		ВАТ “Комсомолец”	Черкаського заводу сільсько-сподарського машинобудування	Хорольського механічного заводу
1	Норії УН	60	24	46
2	Транспортери ТЛ, ТЦЦ	52	48	–
3	Комплекси УКЗ	25	28	47
4	Шлюзові затвори БШМ	15	20	65
5	Конвеєри БКШ	47	53	–
6	Бункери, силосу	35	30	35

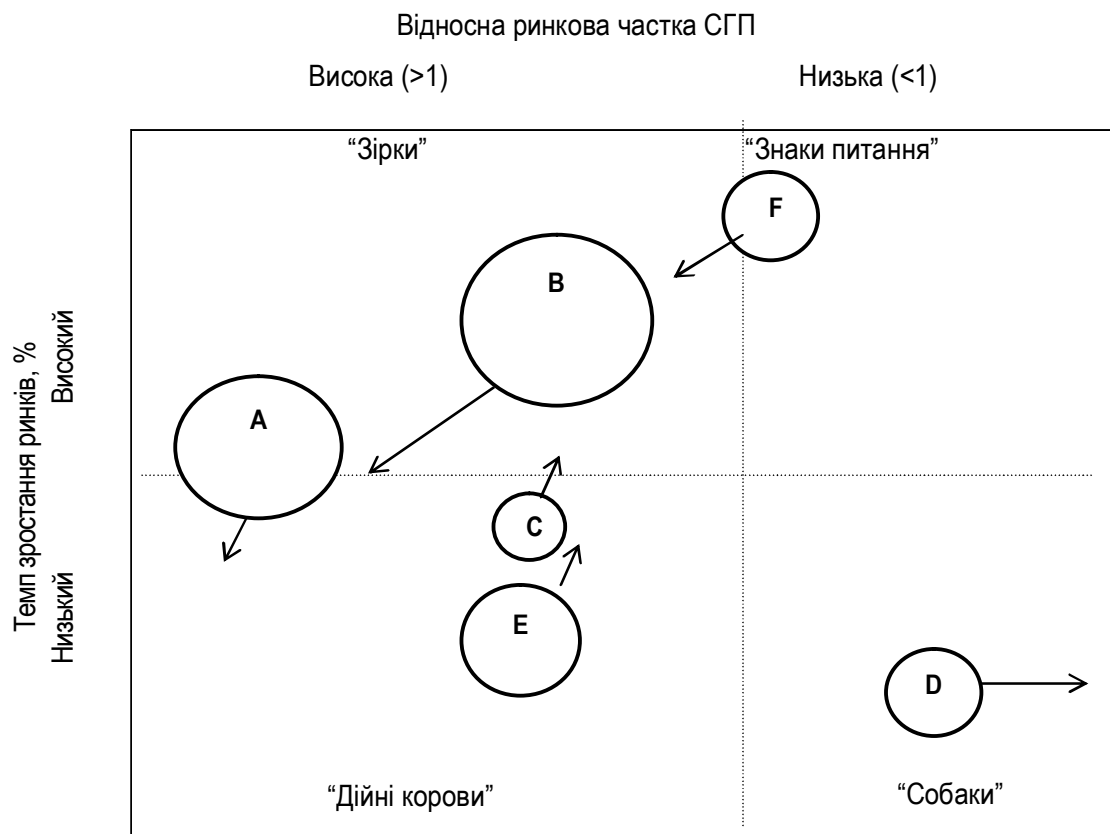
З метою подальшого порівняння результатів, що будуть отримані за допомогою портфельного аналізу, одержані результати наведені в таблиці 5.

Таблиця 5

Динаміка виробництва

№ пор.	Найменування обладнання, види робіт	Обсяг виробництва		Темпи зростання виробництва, %
		2007 р.	2008 р.	
1	Норії УН (А)	2 414,4	3 926,7	162,6
2	Транспортери ТЛ, ТЦЦ (В)	4 049,8	8 200,2	202,5
3	Комплекси УКЗ (С)	606,9	1 514,3	249,5
4	Шлюзові затвори БШМ (D)	524,1	661,8	126,3
5	Конвеєри БКШ (Е)	647,5	1 015,1	156,8
6	Бункери (F)	144,3	1 578,4	1 093,8

Відповідно до матриці БКГ проведено позиціонування по основних СГП ВАТ машинобудівного заводу “Комсомолец” (рис. 1).



**Рис. 1. Стан портфеля бізнесу
ВАТ машинобудівного заводу “Комсомолец”**

На підставі проведеного аналізу оцінки стану портфеля бізнесу ВАТ пропонуємо такі маркетингові стратегії щодо стратегічних господарських підрозділів підприємства:

- для “Знаків питання” – інтенсифікація зусиль (вкладання коштів у розвиток СГП) та виключення СГП зі складу портфеля бізнесу підприємства;
- для “Зірок” – стратегія підтримання конкурентних переваг;
- для “Дійних корів” – підтримання існуючого стану, стратегія “збору урожаю”;
- для “Собак” – стратегія “збору урожаю”; стратегія елімінації (виключення); стратегія розвитку.

На підставі галузевих звітів і звітних показників виробництва підприємств-конкурентів – Черкаського заводу сільськогосподарського машинобудування і Хорольського механічного заводу, одержаних у результаті співпраці з ними, проведений аналіз по кожному з визначених раніше СГП. Детальні розрахунки по виробництву одного з них (норій УН) наведено нижче (табл. 6).

Таблиця 6

Основні показники з виробництва норій УН

Показник	По галузі	у тому числі:		
		ВАТ машинобудівний завод “Комсомолец”, м. Лубни	Черкаський завод сільсько-господарського машинобудування	Хорольський механічний завод
Всього замовлень, кмп	272	112	70	90
Вироблено і реалізовано, кмп	224	99	67	58
Рентабельність, %	X	9,6	x	x
Ціна, грн.	X	39 700	38 800	40 000
Частка ринку, %	100	44	30	26

Оцінка рівня привабливості сегмента на ринку норій УН наведена в таблиці 7.

Таблиця 7

Оцінка привабливості сегмента ринку норій УН

Критерії привабливості	Вагомість	Оцінка	Виважений бал
Масштаб ринку	0,10	5	0,5
Темпи зростання	0,40	5	2,0
Потенціал ВП	0,20	3	0,6
Інтенсивність конкуренції	0,20	3	0,6
Можливість нецінової конкуренції	0,10	3	0,6
Усього	1,00	xx	3,6

Оскільки завод має високі темпи зростання по даному виду продукції і значну частку ринку, то привабливість на цьому сегменті ринку оцінюється як висока (“5”), таблиця 8. Ринок поділено між трьома конкурентами, тому інтенсивність конкуренції визначимо оцінкою “3”. Рентабельність становить +9,6 %, тому потенціал валового прибутку одержав оцінку “3”.

На підставі одержаних даних здійснено побудову матриці “Мак Кінсі-Дженерал Електрик” з використанням двох факторів – індикаторів привабливості ринку та конкурентоспроможності стратегічних господарських підрозділів.

Таблиця 8

**Оцінка конкурентоспроможності заводу
в сегменті ринку норій УН**

Критерії конкурентоспроможності	Вагомість	Оцінка	Зважений бал
Відносна частка ринку	0,15	5	0,75
Собівартість продукції	0,30	4	1,2
Рівень освоєння технології	0,20	5	1,0
Особливі характеристики	0,15	4	0,60
Конкурентоспроможність ціни	0,20	4	0,8
Усього	1,00	xx	4,35

Незважаючи на громіздкість розрахунків для побудови матриці “Мак Кінсі-Дженерал Електрик”, одержані результати дають чіткий орієнтир підприємству стосовно стратегії по кожному з проаналізованих видів продукції, тобто мають вагому практичну значущість.

Висновки. Отже, аналіз бізнес-портфеля підприємства являє собою розподіл діяльності за окремими стратегіями щодо товарів і ринків. Застосування портфельного аналізу дозволяє виявити потенційні можливості ринку й сформувані нові стратегії, оцінити портфель замовлень з метою вкладання коштів у найбільш прибуткові й перспективні стратегічні господарські підрозділи й припинення або скорочення інвестицій у неефективні проекти.

Проведення портфельного аналізу дозволить узгодити бізнес-стратегії різних господарських підрозділів підприємства, забезпечити при цьому рівновагу їх розвитку, оптимально розподілити ресурси між стратегічними підрозділами й обґрунтувати напрямки реструктуризації підприємства.

Вважаємо, що на корпоративному рівні доцільно застосовувати SVOT-аналіз, однак на бізнес-рівні більш доречно використовувати матриці Бостонської консультативної групи та “Мак Кінсі-Дженерал Електрик”.

Наголошуємо, що процес маркетингового стратегічного управління має відбуватися відповідно до вимог системного підходу – від загального до окремого, при цьому через зворотні зв’язки має відбуватися уточнення стратегій більш високих рівнів. Тобто даний процес має бути ієрархічним і циклічним.

Список літератури

1. Голубков, Е. П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры [Текст] / Е. П. Голубков. – М. : Дело, 1995.
2. Градов, А. Н. Экономическая стратегия фирмы [Текст] / А. Н. Градов. – СПб. : Спецлитература, 1995. – 87 с.
3. Ілляшенко, С. М. Маркетинг для магістрів [Текст] : навч. посібник / д-р екон. наук, проф. С. М. Ілляшенко. – Суми : Університетська книга, 2007. – 928 с.
4. Киселев, Б. Н. Основы стратегического управления [Текст] : учеб. пособие для слушателей высш. шк. управления / Б. Н. Киселев, И. А. Алешина ; Гос. акад. управления им. С. Орджоникидзе. – М., 1993. – 47 с.
5. Куденко, Н. В. Стратегічний маркетинг [Текст] : навч. посібник / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 1998. – 152 с.
6. Телетов, О. С. Маркетинг на промисловому підприємстві [Текст] : навч. посіб. / О. С. Телетов. – Суми : Собор, 1999. – 160 с.

Summary

Conducting of portfolio analysis will allow (permit) to agree business – strategy of different economic enterprise subdivisions thus guarantee equilibrium of their development, optimal distribute resources among strategic subdivisions and prove the direction of enterprise restructuring.

Отримано 29.03.2010

УДК 658.155.2

*Н.Г. Пігуль, канд. екон. наук, доц.,
ДВНЗ "Українська академія банківської справи НБУ"*

УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто значення прибутку у фінансово-господарській діяльності підприємства. Проведено аналіз динаміки розміру прибутку українських підприємств за видами економічної діяльності та регіонами, а також запропоновано структурну схему управління прибутком підприємства.

Ключові слова: прибуток підприємства, управління прибутком підприємства, формування та використання прибутку підприємства.

Постановка проблеми. У процесі переходу України до ринкових умов господарювання та виходу з фінансової кризи зростає роль суб'єктів господарювання як основи та первинної ланки економіки. Функціонування підприємств значно впливає як на добробут власників, споживачів, так і на економічну ситуацію в країні шляхом поповнення державного бюджету сплатою податків, зборів, обов'язкових платежів. Все це неможливе без здійснення ними ефективної виробничої, маркетингової та фінансової діяльності. Найважливішою фінансовою категорією,