Тема 11. Альтернативність у стратегічному виборі

1. Поняття стратегічні альтернативи підприємства та етапи їх вибору.

2. Поняття про вибір стратегії підприємства і чинники вибору.

3. Обмеження, критерії і методи стратегічного вибору.

4. Економічні альтернативи для сучасного підприємництва.

1. Поняття стратегічні альтернативи підприємства та етапи їх вибору

Організація вибирає ефективну стратегію розвитку конкрет­ного виду діяльності зі сукупності стратегічних альтернатив.

Стратегічні альтернативи — це набір різних варіантів стра­тегій, які дають змогу організації досягти цілей, в межах вибра­ного напряму й обмежень на використання ресурсів.

Своєрідним фільтром, за допомогою якого визначають найпривабливішу стратегію з набору сформованих стратегічних альтер­натив, є стратегічний аналіз. Він застосовує як формальні моделі та кількісні методи, так і творчий аналіз, який враховує специ­фіку організації, аналітичні й інтуїтивні здібності менеджерів. Популярними формальними моделями на бізнес-рівні, беручи до уваги їхнє значення й можливість взаємодоповнювати одна одну, є такі: модель "крива досвіду", модель "життєвий цикл попиту", метод РІМБ, модель "товар — ринок" тощо. Водночас їх застосу­вання не може замінити творчий аналіз, а лише створює відповідні умови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень

Кожний розглянутий вид базових стратегій має стратегічні альтернативи, тобто резервні стратегії, які здатні максимально підвищувати довгострокову ефективність підприємства.

Етапами вибору альтернатив стратегії є:

- оцінка існуючої стратегії;

- формування стратегії;

- планування ризику;

- вибір стратегічних альтернатив.

Стратегічними альтернативами є:

1) стратегії виживання:

- зміна товарної політики;

- зміна маркетингової політики;

- жорстка економія всіх видів ресурсів;

- удосконалення системи управління;

2) стратегії стабілізації:

- економія ресурсів;

- ревізія витрат, консолідація, оновлення;

- відновлення доходу, зменшення витрат;

- стабілізація: селективність, балансування на ринках, фінансова економія;

3) стратегія зростання:

- інтенсифікація ринку, проникнення на ринок, географічна експансія;

- диверсифікація: вертикальна, горизонтальна, конгломератна;

- міжфірмове співробітництво та кооперація;

- зовнішньоекономічна діяльність.

Крім того, стратегія зростання може засновувати такі стратегічні альтернативи зростання:

- стратегію обмеженого зростання, коли підприємство знає, що буде мати в довгостроковому періоді стабільний прибуток;

- стратегію швидкого зростання, коли підприємство із року в рік має значне підвищення рівня виконання коротко- та довгострокових цілей в порівнянні з минулим періодом;

- стратегію скорочення, тобто стратегію останнього шансу, варіантами якої є: ліквідація (санація, банкрутство, закриття); скорочення діяльності (скорочення частки ринку, організований відступ, "збирання врожаю"); реструктуризація (скорочення витрат та відсікання зайвого, коротко- та довгострокова реструктуризація, переорієнтація, освоєння нових видів діяльності та ринків);

- комбінацію вищезгаданих стратегій (для поліпродуктових фірм);

4) стратегії вертикальної інтеграції - стратегія незалежності та дезінтеграції, яка є виправданою, якщо;

- вигідніше звертатися до незалежних фахівців;

- пропонована сфера діяльності не є ключовою;

- знижується ризик дії змін прихильностей споживачів;

- є можливість сконцентруватися на пріоритетних напрямках бізнесу;

- прискорюються дії щодо вдосконалення структури управління, скорочення циклу "наука - виробництво - продаж" тощо.

2. Поняття про вибір стратегії підприємства і чинники вибору

В процесі корпоративного (портфельного) і конкурентного аналізів виявляють безліч альтернативних варіантів для остаточного вибору відповідної стратегії підприємства. І ні один варіант не може бути кращим інших по всіх параметрах відразу. Часто варіанти, які вигля­дають більш привабливими в смислі короткострокової рентабельності, будуть менш привабливими з точки зору досягнення довгострокових цілей і навпаки. Це складає серйозні труднощі для стратегічного вибору. Долати їх можна по двох напрямках.

Головні напрями (способи) вибору стратегій з альтернативних наступні:

1. Якщо є можливість використати відповідну комп'ютерну програму, йдуть по шляху побудови всіх можливих комбінацій із встановлених в процесі стратегічного аналізу параметрів, оцінки їх щодо всіх можливих обмежень та критеріїв і вибору найбільш оптимального варіанту.

2. Якщо ж відбір з багатообіцяючих комбінацій доводиться робити „вручну», найкраще скористатись експертними методами.

Чинники, що впливають на вибір стратегії. З альтернативних чинників, які впливають на вибір стратегії безліч. Але до основних можна віднести наступні.

1. Розмір підприємства як один з головних чинників вибору його стратегії

Розмір підприємства. У світовій практиці розмір підприємства оцінюється переважно по чисельності працюючих: мале - до 99 чол., середнє - 100-499, велике - 500 і більше працюючих. На Україні градація інша - відповідно: 1-50, 50-250, і понад 250 чол.

Стратегії малих підприємств

Стратегії малих підприємств направлені на мінімізацію конкурентної боротьби з великими і середніми фірмами та на максимальне використання переваг малого бізнесу, особливо в плані гнучкості.

Для полегшення вибору стратегії у малому бізнесі можна застосувати матрицю Кіндрацької Г.І. (рис. 11.1).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | Товар малого підприємства: | |
|  |  | подібний до товару великого підприємства | оригінальний |
| Форми існування малого підприємства: | суверенітет | Стратегія  копіювання | Стратегія оптимального розміру |
| симбіоз | Стратегія використання переваг великого підприємства | Стратегія участі у виробництві товару великого підприємства |

Рис. 11.1. Альтернативні стратегії малого підприємства

Стратегія копіювання означає випуск малим підприємством товару, який копіює відомий марочний продукт, з розкрученим брендом і який, внаслідок, продається по вищих цінах.

Стратегію оптимального розміру малі підприємства впроваджують тоді, коли є сенс виробляти продукцію малими партіями, виграючи у оперативності та гнучкості.

Стратегія участі у виробництві товару великої організації передбачає кооперацію з великим підприємством, використання при цьому його переваг. Однак, щоб не попасти у залежність від такої великої фірми, бажано малому підприємству співпрацювати з кількома великими партнерами, частка кожного з яких не повинна перевищувати 20 % у загальному обсязі продаж.

Стратегію використання переваг великої організації можна здійснити на шляху франчайзингу. Це одна з найпоширеніших форм співробітництва великого і малого підприємства у сфері збуту продукції, коли за угодою велике підприємство надає малому право реалізовувати чи виробляти його продукцію під його ж торговою маркою. Часто для цього малому підприємству передаються навіть приміщення, певне обладнання, сировина, надаються кредити тощо.

Стратегії середніх підприємств

Стратегію середніх підприємств також можна відібрати користуючись матрицею Кіндрацької Г.І. (рис. 11.2). Зокрема:

Стратегію виходу з ніші доцільно застосовувати у тому випадку, коли темпи зростання підприємства високі, а темпи розширення ніші помірні. А це означає, що мале підприємство переходить у категорію великого з широкою номенклатурою товару.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | Темпи розширення ніші бізнесу: | |
|  |  | помірні | швидкі |
| Темпи зростання підприємства: | високі | Стратегія виходу з ніші | Стратегія лідерства в ніші |
| низькі | Стратегія  збереження | Стратегія пошуку „загарбника» |

Рис. 11.2. Альтернативні стратегії середніх підприємств

Стратегію лідерства у ніші застосовують тоді, коли підприємство має достатні фінансові можливості для швидкого росту або СЗГ вибрана настільки вдало, що прибутки дозволяють здійснювати швидке зростання.

Стратегія збереження може застосовуватися, коли розмір підприємства залишається практично незмінним і номенклатура продукції також змінюється досить повільно. Але при невмілому використанні даної стратегії існує ризик втратити ринки збуту.

Стратегія пошуку „загарбника» направлена на пошук такої великої фірми, яка б погодилась здійснювати фінансову підтримку, що дозволило б середньому підприємству залишитися на даному сегменті ринку.

Стратегії великих підприємств

А. А. Томпсон і Дж. Стрікленд запропонували наступ­ну матрицю вибору стратегії залежно від динаміки росту рин­ку на продукцію (еквівалент росту галузі) і конкурентної по­зиції фірми (рис. 11.3).

Конкурентна позиція

Слабка

Сильна

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Темпи росту ринку | високий | Стратегічні можливості  Перегляд стратегії концентрації.  Купівля іншої фірми в тій самій галузі (для підсилення конкурентних переваг).  Вертикальна інтеграція.  Диверсифікація.  Злиття або продаж більш сильній фірмі.  Закриття (остання можливість). | Стратегічні можливості  Продовження концентрації в одній області.  Міжнародні експансія (якщо є можливість ринку).  Вертикальні інтеграція (якщо це підсилює конкурентні позиції фірми).  Диверсифікація в суміжні галузі (для переносу досвіду та знань із базової галузі). |
| низький | Стратегічні можливості  Перегляд стратегії концентрації.  Злиття з конкуруючою фірмою.  Вертикальна інтеграція.  “Зняття вершків” та вихід з ринку  Ліквідація (якщо інші заходи не допомогли). | Стратегічні можливості  Міжнародні експансія (якщо є можливість ринку).  Диверсифікація в суміжні галузі  Диверсифікація в нові галузі  Спільні підприємства в нових галузях  Вертикальна інтеграція  Продовження стратегії концентрації зростання за рахунок (відвоювання частки ринку у слабких конкурентів). |

Рис. 11.3. Матриця А.Томпсона і А.Стрікленда для вибору можливих корпоративних стратегій відповідно до становища на ринку недиверсифікованих підприємств

2. Стан галузі і позиція на ній підприємства.

Стан галузі і позиція на ній підприємства. Цей чинник стратегічного вибору може відіграти вирішальну роль при виборі стратегії зростання. Сильні підприємства мають прагнути закріпити свої лідируючі позиції і обирати різні стратегії зростання: якщо галузь занепадає, варто приймати стратегію диференціації; якщо ж галузь розвивається - обирати стратегію концентрованого чи інтегрованого зростання. Слабкі підприємства мають поводитися інакше й обирати стратегії, які сприятимуть посиленню їх позицій на ринку. Якщо ж такі стратегії їм не під силу, дану галузь треба залишати, тобто обирати стратегію скорочення.

3. Привабливість ринку.

Привабливість ринку. Також вагомий чинник стратегічного вибору. Жодне підприємство з власної волі не вибере непривабливий, завідомо програшний ринок.

4. Стратегії конкурентів.

Стратегії конкурентів. Стратегія, що обирається підприємством, має протистояти стратегії конкурентів. Така вимога ринку. А тому стратегії конкурентів старанно враховуються.

5. Конкурентні переваги підприємства.

Конкурентні переваги підприємства. Також враховуються при стратегічному виборі.

6. Цілі і місія підприємства.

Цілі і місія підприємства. Вони визначають оригінальність вибраної стратегії. В цілях відображено те, до чого прагне підприємство. І якщо, приміром, цілі не допускають інтенсивного зростання, то така стратегія, зрозуміло, і не буде обрана, незважаючи на всі наявні для цього передумови.

7. Потенціал підприємства.

Потенціал підприємства. На цей чинник просто не можна не зважати. Якщо ресурсам підприємства не під силу якась із привабливих альтернативних стратегій, вона і не обирається.

8. Особливості продукції, що випускається і буде випускатись.

Особливості продукції, що випускається і буде випускатись. Характеристики товару, що виробляється підприємством, зрозуміло, враховують при виборі. Одна справа випуск товару повсякденного вжитку і зовсім інша - складної побутової техніки чи електроніки.

9. Стадія ЖЦТ і ЖЦП.

Стадія ЖЦТ і ЖЦП. Без врахування стадії життєвого циклу підприємства і товару обійтись аж ніяк не можна. Скажімо, не можна обрати для СОБ стратегію зростання, якщо його товар перебуває на стадії спаду.

10. Витрати на виробництво та збут.

Витрати на виробництво та збут. Підприємство з високими затратами на виробництво та реалізацію продукції аж ніяк не може обирати стратегії лідерства за витратами. Тобто і цей чинник слід брати до уваги при виборі стратегії.

11. Інтереси вищого керівництва, власників, колективу.

Інтереси вищого керівництва, власників, колективу. Якщо, приміром, вище керівництво чи власники люблять ризик, то, зрозуміло, і обрана стратегія буде містити чималу долю ризику. Або особиста антипатія до конкурента може зіграти вирішальну роль у обранні стратегії поглинання його фірми, хоч можливо особливої потреби у цьому не було.

12. Кваліфікація і якісний склад персоналу.

Кваліфікація і якісний склад персоналу. Без кваліфікованого персоналу не можна обирати стратегій, які потребують глибоких знань і творчості.

13. Зобов 'язання підприємства щодо попередніх стратегій.

Зобов 'язання підприємства щодо попередніх стратегій. Такі зобов'язання створюють певну інерційність у розвит ку. Тому, вибираючи нову стратегію, слід мати на увазі, що певний час ще діятимуть зобов'язання попередніх років, які дещо стримуватимуть і навіть в якійсь мірі змінюватимуть можливості реалізації нової стратегії.

14. Ступінь залежності від зовнішнього середовища.

Ступінь залежності від зовнішнього середовища. Іноді підприємство так сильно залежить від постачальників чи споживачів його продукції, що не може вибирати стратегію, виходячи лише з бажання якнайшвидше використати власний потенціал. Це слід мати на увазі при виборі.

15. Фактор часу.

Фактор часу. Підприємство найбільш успішно може реалізовувати нову стратегію лише в ті моменти і терміни, коли з'являються для цього сприятливі можливості. Їх треба вміти відчувати і врахувати при виборі стратегії.

16. Наявність альтернативних варіантів стратегій.

Наявність альтернативних варіантів стратегій. Стратегічний вибір проводиться виключно із альтернативних варіантів стратегій підприємства. Якщо їх немає зникає сенс вибору. Отже альтернативність - принциповий підхід у форму ванні стратегії. Оскільки середовище підприємства у ринковій економіці багатогранне і надзвичайно динамічне, остільки багатоваріантність вибору стає необхідністю і важливим його чинником.

17. Усвідомлення і оцінка виконання поточної стратегії.

Усвідомлення і оцінка виконання поточної стратегії. Без з'ясування поточної стратегії не можна приймати рішення з приводу майбутньої стратегії. Потрібно не лише усвідомити, що за стратегія реалізується в даний час, але і який стан реалізації: що вдалося, що створює труднощі, їх причини, напрями усунення тощо. Можна застосувати різні схеми з'ясування поточної стратегії. Але найбільш цікавим видається підхід запропонований А.Томпсоном і Дж.Стріклендом. Вони вважають, що для того, щоб уяснити, яка стратегія реалізується зараз, потрібно оцінити п'ять зовнішніх і п'ять внутрішніх її чинників.

До зовнішніх чинників вони відносяться: а) розмах діяльності підприємства (СОБ) і ступінь розмаїтості продукції, що виробляється, диверсифікованість підприємства; б) загальний характер і природа недавніх придбань підприємства та продаж ним своєї частини власності; в) структура і спрямованість діяльності підприємства за останній період; г) можливості, на які було зорієнтовано підприємство останнім часом; д) ставлення до зовнішніх загроз.

До внутрішніх чинників відносяться: а) стратегічні цілі підприємства; б) критерії розподілу ресурсів і структура капіталовкладень; в) відношення керівництва до фінансового ризику та здійснюваної фінансової політики і практики; г) рівень і ступінь концентрації зусиль в області НДДКР; д) стратегії окремих функціональних служб (маркетингу, виробництва, фінансів тощо).

18. Фінансові ресурси підприємства.

Фінансові ресурси підприємства. Значення цього чинника особливе. Адже будь-яка зміна в діяльності підприємства (вихід на нові ринки, впровадження нового товару тощо), словом, будь-яка стратегія потребують певних фінансових зусиль. На які з них вистачить фінансових ресурсів, а на які ні, потрібно знати і враховувати при виборі стратегії.

19. Рівень ризику.

Рівень ризику. Кожне підприємство залежно від сили, можливостей, уподобань керівництва встановляє для себе межу допустимого ризику, яку і бере до уваги при стратегічному виборі.

Зрозуміло, що врахувати при виборі стратегії підприємства в однаковій мірі всі перераховані чинники неможливо. Але цілі, фінансові можливості, інтереси власників і ризики враховують у першу чергу.

Таким чином, вибір корпоративної чи конкурентних стратегій підприємства - досить відповідальна і трудомістка робота. Потрібно ґрунтовно проаналізувати наскільки альтернативні проекти враховують описані чинники і зіставити найкращі з критеріями.

# 3. Обмеження, критерії і методи стратегічного вибору

При проведенні стратегічного вибору, врахувавши чинники, що справляють найбільший вплив на нього, відібрані кращі альтернативні проекти атестують з точки зору відповідності об'єктивним обмеженням. Ними є рамки, що склалися об'єктивно і ми змушені на них безумовно зважати.

Обмеження стратегічного вибору з альтернативних проектів

Серед таких об'єктивних обмежень, які явно звужують чисельність альтернативних проектів, наступні:

- Обсяги наявних фінансових ресурсів. Навіть якщо стратегія, яку ми готові вибрати з альтернативних в якості єдиної, оптимальна по всіх оціночних параметрах, остаточне слово за можливостями її фінансування. Слід ґрунтовно вияснити його джерела, зокрема чи не зависокий ризик від позичок грошей під високі проценти.

- Рівень прийнятного для підприємства ризику. Йдеться про те, що при виборі маємо вияснити на який ризик по усіх параметрах може піти підприємство, щоб провести заплановані стратегічних зміни і досягти стратегічних цілей. При цьому враховують, що діапазон вибору стратегій з альтернативних і рівень ризику - величини обернені. Чим більший ризик, тим менше варіантів стратегій можна відібрати і навпаки. Оцінку прийнятності і виправданості ризику знаходять у відповідях на запитання: а) чи реалістичні передумови, закладені в основу вибору стратегії?; б) до яких негативних наслідків може призвести провал стратегії?; в) чи виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу стратегії.

- Навики підприємства. Наприклад, підприємство, що розбагатіло на випуску кондитерських виробів, зібралося випускати телевізори. Тут навики стануть головним обмежувачем. І така стратегія диверсифікації не зможе пройти.

- Рівень робочих зв'язків підприємства. Теж серйозне обмеження, оскільки пошук цілком нових зв'язків з клієнтами, постачальниками, посередниками, забере неймовірну кількість часу і зведе нанівець прогнозовані конкурентні переваги. Хоча певне поєднання старих і нових зв'язків може забезпечити успіх. І все ж рівень робочих зв'язків є об'єктивним обмежувачем.

- Протидія конкурентів. Йдеться про врахування можливостей конкурентів активно протидіяти нашим стратегічним змінам на ринку. Наприклад, обираючи стратегію низьких цін, варто поцікавитись, а чи не зможуть конкуренти оголосити на наш хід ціновою війною.

Критерії стратегічного вибору

При виборі стратегії потрібно не лише враховувати чинники, обмеження але й оцінювати альтернативні стратегії з точки зору певних критеріїв відбору. Критерії стратегічного вибору - це чітко окреслені переважно об'єктивні параметри, яким має відповідати стратегія, що приймається. До критеріїв відбору стратегії можна віднести:

1. Відповідність стратегії місії і цілям підприємства. Це найголовніший критерій;

2. Відповідність стратегії можливостям і загрозам зовнішнього середовища;

3. Відповідність стратегії внутрішнім можливостям підприємства, його сильним і слабким сторонам.

4. Загальна реалістичність виконання стратегії (чи можна її виконати0:

а) наявність необхідних ресурсів;

б) сумісність з внутрішньою організацією і культурою;

в) допустимість можливих наслідків тощо);

5. Узгодженість стратегії: а) в часі, б) між СОБ, в) між напрямами діяльності, що забезпечує ефект синергізму, г) між видами стратегій: корпоративною, конкурентними, функціональними, операційними.

Нехтуючи незначною специфікою, можна зробити висновок, що і чинники, і обмеження, і критерії стратегічного вибору взаємопроникні і при оцінці альтернативних стратегій становлять єдине ціле, направлене на остаточний вибір такої стратегії, яка б у найвищій мірі відповідала б усім трьом групам оціночних параметрів у їх єдності і, особливо, найголовнішому з них - цілям підприємства.

Методи стратегічного вибору

При стратегічному виборі використовують ряд відомих методів, зокрема: порівняння, факторного аналізу, розрахунково-конструктивний, моделювання, матричні та інші. Особливого значення надають евристичному прийому, що будується на інтуїції, великому досвіді розробників та експертів. Та найбільш прийнятними і поширеними методами стратегічного вибору є експертні методи особливо метод розробки сценаріїв.

Експертні методи прийняття рішень у стратегічному виборі передбачають врахування суб'єктивних суджень експертів про відповідність кожної альтернативної стратегії параметрам стратегічного вибору, про оптимальний варіант відбору та про майбутній стан підприємства в разі реалізації обраної стратегії.

До найбільш поширених експертних методів відбору відносять наступні:

Метод „мозкової атаки».

Метод „мозкової атаки" означає колективну творчу генерацію ідей. По формі названий метод нагадує вільну дискусію експертів, які є фахівцями з різних аспектів стратегічної діяльності: економісти, юристи, маркетологи, менеджери, інженери, технологи, спеціалісти комерційної діяльності, з управління персоналом тощо.

Дискусія повинна проходити без регламентування, невимушено, виступи, репліки мають бути спонтанними, по ходу появи ідей, припущень в результаті висловлювань колег.

Наслідком такої „мозкової атаки», має стати список, де всі пропозиції, припущення, міркування структуруються, класифікуються за певними параметрами, критеріями, обмеженнями та прогнозованими результатами.

Метод Дельфі.

Метод Дельфі полягає в анкетному опитуванні експертів щодо ставлення до всіх параметрів вибору та до альтернативних стратегій.

Розробив метод математик Хельмер.

Анкети статистично опрацьовують, формують діапазон думок експертів (від - до) щодо оптимальності вибору того чи іншого показника анкети, тої чи іншої альтернативної стратегії. Після першого опитування діапазон думок експертів, як правило, надто широкий. Тому метод Дельфі передбачає проведення ще 3-4 опитувань, перед початком яких кожного експерта знайомлять з результатами попереднього опитування. В ідеалі опитування варто проводити до повного збігу думок експертів, а реально - до отримання найвужчого діапазону суджень.

Метод складання сценаріїв.

Сценарій - це описання картини майбутнього у вигляді взаємопов'язаних подій, правдоподібних передбачень і дій, які з певною ймовірністю вказують на прогнозований стан підприємства.

Сценарій складається:

а) з характеристики дій, факторів і подій, які впливають на досягнення цілей і прогнозованого стану підприємства;

б) описання їх можливих наслідків для підприємства.

Метод складання сценаріїв передбачає, що експерти, на основі глибокого вивчення матеріалів про динаміку середовища підприємства, складають, як правило, три прогнозні сценарії розвитку подій у кожному із його середовищ: песимістичний, оптимістичний та найвірогідніший. А потім, прогнозують майбутній стан підприємства за кожного сценарію розвитку подій при реалізації кожної альтернативної стратегії і вибирають найоптимальніший альтернативний варіант, який в найбільшій мірі відповідає чинникам, обмеженням і критеріям відбору, особливо меті підприємства.

# 4. Економічні альтернативи для сучасного підприємництва

Сучасний етап розвитку вітчизняного підприємництва характеризується низкою проблем: невміння працювати на ринку, ідентифікувати потреби споживачів та ідентифікувати ринок. Доцільним буде відзначити що все ж таки існують певні альтернативи для українського підприємництва:

розробити короткострокову програму збільшення прибутку при загальному зниженні витрат;

створення бізнес-культури і реструктуризація підприємства;

залучення нових інвестицій;

пошук нових маркетингових стратегій розвитку бізнесу;

впровадження жорсткого контролінгу;

прийняти рішення про вихід із бізнесу.

Під час економічної нестабільності для підприємства просто необхідним є фінансове планування. Фінансове планування здійснюється на основі аналізу інформації про фінанси підприємства, одержуваної з бухгалтерської, статистичної і управлінської звітності.

Пріоритетним зараз для підприємства є планування витрат – визначення можливості найекономнішого витрачання матеріальних, трудових та грошових ресурсів. Зменшення витрат виробництва та обороту є важливим фактором збільшення ефективності виробництва. Зниження собівартості за рахунок економії сировини, матеріалів, палива, енергії та живої праці дає змогу збільшити прибуток та рентабельність підприємств, створює реальні можливості для самофінансування.

Однією з головних проблем сучасних підприємств є ліквідація дебіторської заборгованості. В умовах фінансової кризи вирішення даної проблеми не можливе без допомоги банків.

В умовах сучасної економіки комерційні банки стають важливим елементом ринкової інфраструктури. Взаємовідносини підприємств і банків тепер будуються з урахуванням взаємних інтересів і повинні приносити користь обом сторонам. Вони виникають з приводу розрахунково-касового і кредитного обслуговування підприємств, а також з появою нових послуг, характерних для ринкової економіки.

Беручи до уваги гнучкі умови надання фінансування, просту схему документообігу та комплексне обслуговування портфелю боргових зобов'язань, факторинг є дуже цікавим та вигідним інструментом фінансування підприємств.

Факторингові операції - торгово-комісійні операції, які проводяться з метою прискорити отримання постачальником платежу. Підприємства-постачальники уступають банку право вимоги платежу по платіжним документам за надані товари, виконані послуги, роботи. Банк відразу відшкодовує постачальнику частину суми, інша частина надходить на рахунок постачальника після надходження коштів від покупців. За здійснення такої операції банк стягує плату зі свого клієнта-постачальника.

Найперша перевага цього інструменту для самого банку - він контролює платіжну систему боржників і управляє їх дебіторською заборгованістю з використанням сучасних технологій ведення бізнесу.

Для підприємств - постачальників перевага факторингу буде полягати у тому, що він дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з відстрочкою сплати за надані послуги, зменшує необхідність залучення персоналу для отримання сплати від покупця, а також дозволяє швидше отримати кошти за рахунок дебіторської заборгованості і скерувати їх в обіг та на подальший розвиток бізнесу.

У кризовий етап розвитку держави платоспроможність споживачів значно зменшується, тому стратегія фінансового маркетингу повинна бути ефективною. Кожен маркетинговий захід повинен бути спрямований чітко на цільову аудиторію підприємства. На кризу потрібно дивитись не лише як на загрозу, але й як на можливість.

У першу чергу є актуальним створення бізнес-культури. Необхідно сформувати культуру, яка буде спроможна підтримувати процес трансформації, певний рівень знань, мотивації, здібностей персоналу.

Важливим напрямом роботи є організація навчально-технологічних, переддипломних практик студентів і працевлаштування молодих спеціалістів.

Кожне підприємство розпоряджається трьома потоками фінансової інформації: нормативною, плановою і фактичною. Однак, зовнішньому користувачу доступні лише фактичні дані про фінансовий стан підприємства. Ця обставина ускладнює задачу користувача з розрахунку рівня ризиків, оскільки найбільш надійний спосіб оцінки рівня ризику, ніж дистанції між плановими і фактичними даними, зовнішньому користувачу недоступний.

Удосконаленню інформаційного забезпечення системи управління фінансами сприяють досягнення в області комп'ютеризації. Персональні ЕОМ вже широко застосовуються в інформаційних процесах як на самому підприємстві, так і між підприємством та зовнішнім середовищем. Комп’ютери значно підвищили обсяг інформації, скоротили час на її передачу і підвищили її якість.

Сьогодні інформація перетворилась на один з основних ресурсів зростання продуктивності праці, тому перед спеціалістом з інформаційних технологій необхідно поставити складне завдання - налагодити обмін інформаційними потоками з діючими на підприємстві автоматизованими системами.

Використання франчайзингу для підприємств на основі кооперації є доволі перспективним за умов, що склались у нашій країні.

Проте тільки використання у купі всіх вище зазначених способів можуть вивести українські підприємства на новий етап розвитку і фінансової стабільності.