

3. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия / И.А. Бланк. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 784 с.
4. Идов Р. Утечки информации: экономические эффекты / Р. Идов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/appraisal/info_leakage.shtml
5. В среднем убытки при потере служебного ноутбука составляют почти 50 тыс. долларов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: // <http://hitech.newsru.com/article/02nov2009/lostnotebook>
6. Цехла С.Ю. Развитие предприятия и обеспечение его экономической безопасности / С.Ю. Цехла // Менеджмент: учебное пособие: в 2-х ч. – Ч. 1: Основы менеджмента / под общ. ред. проф. С.Ю. Цехлы, И.Н. Воронина. – Симферополь: ИТ «АРИАЛ», 2012. – С. 267-274.
7. Юридические и экономические аспекты обеспечения безопасности предпринимательской деятельности / Тенева экономика и экономическая преступность: учебник [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://newasp.omskreg.ru/bekryash/contents.htm>

33.054.22:339.17

*Маркіна І.А., д.е.н., професор,
Полтавський національний технічний університет
імені Юрія Кондратюка
Вороніна В.Л.,
ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ СТАДІЇ ЙОГО ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

Сучасний етап розвитку економіки, що характеризується кризовими явищами, їх наслідками та суттєвим впливом непередбачуваних чинників, змушує підприємства шукати шляхи подальшого розвитку. Одним з таких шляхів є розробка та впровадження стратегії підприємства. У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність у поглибленні наукових знань щодо проблемних аспектів формування і реалізації ефективної стратегії підприємств.

Незважаючи на позитивну динаміку господарських результатів протягом останнього часу, для значної частини підприємств роздрібною торгівлі характерним є низький рівень ефективності їх формування. Така ситуація обумовлена значною мірою невідповідністю господарського механізму підприємств умовам ринкової економіки. Причини при цьому є різними. Для одних підприємств – несучасний рівень торгово-технологічних процесів; відсутність зв'язку між розмірами та складом матеріально-технічної бази й обсягами та структурою попиту; асортимент і якість товарів, що недостатньо відповідають запитам покупців. Для інших – невідповідність між витратами й роздрібними цінами, між витратами та обсягами реалізації товарів тощо. При цьому, практично, усі вітчизняні підприємства торгівлі зазнають проблем через низьку якість функціонування підсистем управління, які істотно відстають щодо організації та технології управління від передових закордонних підприємств, що все більше освоюють споживчий ринок України [1, 2]. Така ситуація викликає необхідність вдосконалення процесу формування стратегії торговельних підприємств за рахунок врахування етапу життєвого циклу, на якому перебуває окреме підприємство.

Складність вирішення цього завдання полягає у тому, що, з одного боку, відсутній механізм врахування етапу життєвого циклу підприємства при формуванні його стратегії, а з іншого – у підприємств немає досвіду і персоналу, здатного якісно реалізувати розроблену стратегію. Тому для вітчизняної економічної науки є актуальним дослідження особливостей впливу життєвого циклу на стратегію, яка обирається залежно від рівня розвитку підприємства.

Питанням формування стратегії підприємства присвячено значну кількість наукових праць, зокрема: І. Адісеса, Р. Акоффа, І. Ансоффа, К. Боумена, Дж. Джонсона, М. Мескона, Г. Мінцберга, М. Портера, А. Стрікланда, А. Томпсона, Дж. Траута та ін. Серед наукових досліджень вітчизняних вчених з питань формування стратегії підприємства слід виділити праці таких вчених, як О. Амоша, І. Бланк, О. Вакульчик, В. Гесць, В. Градісов, А. Задоя, О. Зборовська, О. Ісаєва, С. Кривченко, Ю. Макогон, В. Мартиненко, В. Момот, Ю. Морозов, В. Павлова, В. Пономаренко, А. Поручник, Н. Татаренко, В. Ткаченко, Б. Холод, М. Чумаченко, З. Шершньова та ін.

Проте, незважаючи на достатньо велику кількість досліджень у цій сфері, більшість наукових праць мають загальнотеоретичний характер або ж розглядають проблеми формування стратегії підприємства без

врахування особливостей етапу його розвитку. Тому сьогодні існує потреба наукового пошуку нових підходів щодо вдосконалення формування і реалізації стратегії.

Метою статті є теоретичне обґрунтування і розробка рекомендацій щодо формування стратегії торговельного підприємства з урахуванням його життєвого циклу.

Відкриваючи власне підприємство і виходячи на ринок, підприємець прагне забезпечити отримання високої норми прибутку, щоб відшкодувати всі витрати і компенсувати ризик, пов'язаний з його створенням і функціонуванням. При цьому підприємець не розраховує, що його підприємство буде існувати вічно. Більше того, досить складно прогнозувати характер і тривалість його перебування на ринку. У зв'язку з цим, важливим є дослідження особливостей формування стратегії управління прибутком як складової частини загальної стратегії торгового підприємства на різних етапах його життєвого циклу. Система управління прибутком орієнтована виключно на підвищення рівня рентабельності, яке має досягатися тільки за рахунок підвищення ефективності роботи підприємства. Специфіка і відмінності зовнішніх і внутрішніх умов господарювання кожного конкретного підприємства не дозволяють виробити єдину модель оптимізації чинників, що впливають на рентабельність, яка носила б універсальний характер. Однак це не заважає нам виробити єдині принципи і підходи до управління прибутком на різних стадіях розвитку, через які проходять усі торговельні підприємства.

В економіці виділяють такі поняття як життєвий цикл товару, життєвий цикл підприємства, життєвий цикл галузі, економічний цикл національної економіки. Згідно з А. А. Задоя [3], цикл – це сукупність регулярно повторюваних певних станів. На початку розглянемо еволюцію розвитку концепції життєвого циклу, що розпочала використовуватися у стратегічному менеджменті у відношенні до етапів розвитку товару.

Концепція життєвого циклу товару була вперше опублікована Т. Левіттом у 1965 році. Згідно з Т. Левіттом концепція виходить з того, що будь-який товар рано чи пізно витісняється з ринку іншим, досконалішим або дешевшим товаром. Вічного товару немає [4]. Будь-який продукт характеризується певним набором фаз розвитку, які змінюють один одного у чітко встановленій послідовності, проте тривалість цих фаз може бути довільною, а переходи між ними не є яскраво вираженими.

У подальшому модель життєвого циклу товару отримала розвиток у роботах таких вчених, як Фокс, Ч. Вассон, Дж. Андерсон, Хілл і Джоунс, які розробили різні варіації моделі життєвого циклу:

Фокс (Fox, 1973): підготовчий етап (precommercialization) – виведення на ринок – зростання – зрілість – спад.

Ч. Вассон (Wasson, 1974): розвиток ринку – швидке зростання – конкурентна турбулентність – насичення / зрілість – спад.

Дж. Андерсон і Зейхамл (Anderson & Zeithaml, 1984): виведення на ринок – зростання – зрілість – спад.

Хілл і Джоунс (Hill & Jones, 1998): зародження – зростання – бурхливий розвиток – зрілість – спад.

Життєвий цикл підприємства – це життєвий цикл товару, що становить предмет його діяльності. Сутність торгового підприємництва полягає в наданні послуги із забезпечення доступності конкретного товару конкретному споживачеві, в потрібному місці, в потрібний час, за прийнятною ціною. Таким чином, торгова послуга є специфічним товаром, який пропонує на ринку торговельне підприємство, а життєвий цикл самого підприємства обумовлений життєвим циклом цієї послуги на споживчому ринку. Автором пропонується виділяти чотири основних етапи життєвого циклу торговельного підприємства (рис. 1):

1 етап – пренатальний. Це етап розробки бізнес-плану підприємства і його торгово-технологічної схеми.

2 етап – «дитинство підприємства». Відкриття підприємства і вихід його на ринок.

3 етап – «зрілість підприємства». Комерційний успіх підприємства.

4 етап – «деградація підприємства».

Виділення різних етапів життєвого циклу підприємства вимагає різних стратегічних підходів для їх реалізації. Ця класифікація життєвого циклу на різні стадії розвитку ставить перед підприємцем низку питань, що потребують стратегічних рішень. Розглянемо особливості кожного етапу життєвого циклу підприємства, які необхідно враховувати при розробці її економічної стратегії, у тому числі стратегії управління прибутком.

Основною метою першого, пренатального, етапу є організація торговельного процесу, підготовка об'єкта до початку роботи і створення умов для подальшого швидкого і динамічного зростання. Виведення підприємства на ринок потребує великих часових і капітальних вкладень.

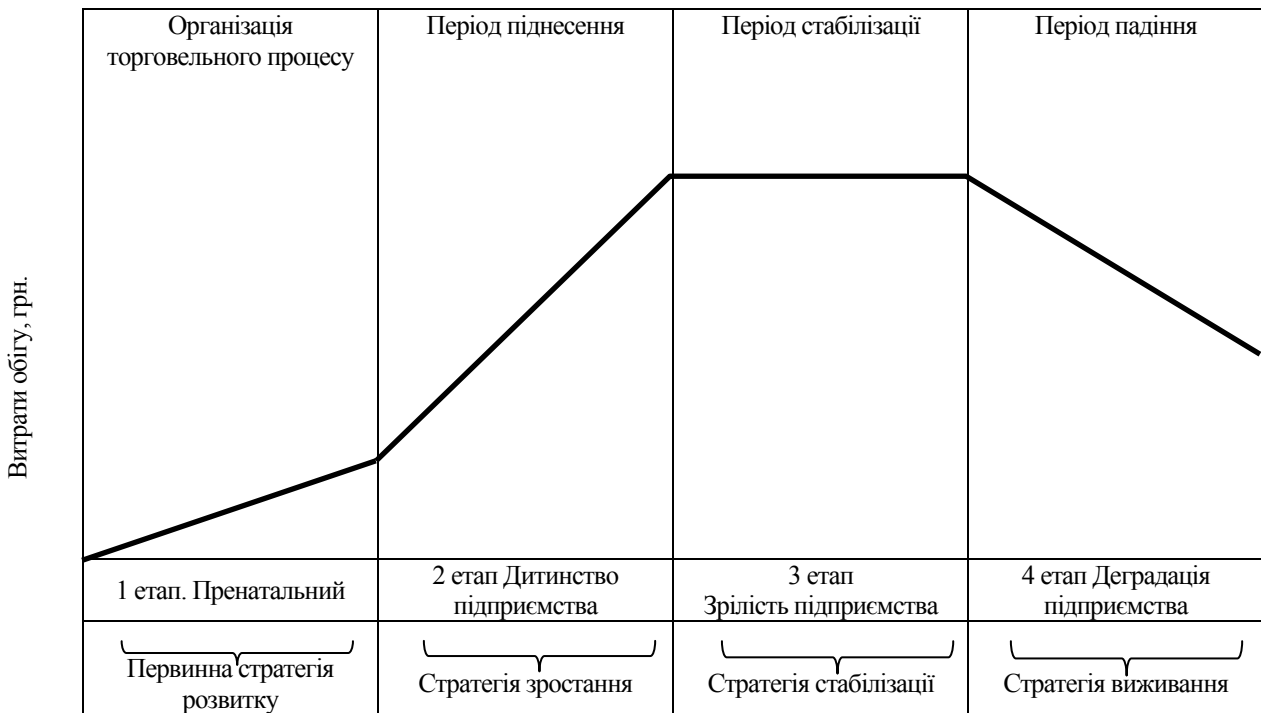


Рис. 1. Обумовленість стратегічного управління періодам життєвого циклу торговельного підприємства

* Розроблено автором

На першому етапі грошові потоки підприємства негативні, тому що витрати ще не покриваються планованими доходами. Цей етап пов'язаний з оцінкою ринку збуту, потенційних конкурентів і аналізом безбитковості проєктованого підприємства. Фінансування здійснюється виключно за рахунок власних джерел. Головними завданнями підприємця на цьому етапі повинні стати: розробка бізнес-плану майбутнього підприємства; реєстрація підприємства; отримання ліцензії; будівництво або оренда приміщення; закупівля і монтаж устаткування; підбір персоналу; організація реклами.

Задачами менеджменту торговельного підприємства у галузі управління прибутком на пренатальному етапі розвитку є:

- Формування основ стратегії управління прибутком.
- Проєктування організаційної структури управління прибутком на підприємстві.
- Розробка методичного забезпечення оцінки якості прибутку.
- Розробка фінансового розділу бізнес-плану, а саме – прогноз безбитковості бізнесу.

Другий етап життєвого циклу «дитинство підприємства» пов'язаний з безпосереднім виходом підприємства на ринок. Цільовою установкою другого періоду є становлення бізнесу і виведення підприємства в точку безбитковості.

Даний етап характеризується досить високими темпами обсягів продажів і прибутку, якщо пропонована торговим підприємством послуга відповідає вимогам ринку та готова до високого рівня ризику і конкуренції. Вважаємо, що цей етап життєвого циклу торгового підприємства пов'язаний з максимальним підприємницьким ризиком, і багато підприємств можуть просто не пережити його. Якщо підприємцю вдається таки відкрити власну справу і почати реалізовувати торговельну послугу, то це означає, що на даній стадії різко зростають витрати, але ще не доходи. На даній стадії розвитку доступ до кредитних ресурсів для підприємства також практично закритий. Грошові потоки підприємства поки ще негативні. Тому, якщо власних коштів підприємця не вистачить для покриття базових витрат (придбання обладнання та товарних запасів, оренду приміщення тощо), підприємство може так і не перейти на стадію зрілості. «Смертність» на даному етапі складає за оцінками фахівців від 30 до 50% новостворених торгових підприємств.

Головними завданнями підприємця на даному етапі є: інформування потенційних споживачів про нове підприємство; пробудження у покупцях інтересу до пропонованої послуги; зміна споживчих стереотипів поведінки; збільшення обсягів продажів, в основному за рахунок рекламної компанії; оптимізація управління оборотним капіталом підприємства; поточна діагностика ймовірності банкрутства; залучення джерел зовнішнього фінансування.

Задачами менеджменту торговельного підприємства у царині управління прибутком на етапі «дитинство підприємства» є:

- реалізація цільової установки другого періоду – виведення підприємства у точку беззбитковості;
- здійснення постійного моніторингу стану системи управління прибутком;
- вишукування внутрішніх резервів підвищення прибутковості;
- вирішення дилеми «рентабельність або ліквідність».

Саме на цьому етапі найгостріше для підприємства постає основна дилема фінансового менеджменту – «рентабельність або ліквідність». З одного боку, підприємство намагається нарощувати темпи обороту, з іншого, – збільшується дефіцит ліквідних засобів. Ліквідність є «найслабшим» місцем торгового підприємства, тому ефективне управління оборотним капіталом: запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими коштами і короткостроковими зобов'язаннями приносить підприємству достатню кількість ліквідних коштів і робить його платоспроможним.

Цільовою установкою етапу зрілості є зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. На етапі зрілості темпи зростання продажів і прибутку стабілізуються, відбувається стабілізація асортименту, припинення росту капітальних витрат і їх зниження. Підприємство досягає, зрештою, комерційного успіху. Часові межі цього етапу зазвичай значно довші, ніж часові межі попередніх етапів життєвого циклу підприємства. Господарський стан підприємства покращується, незважаючи на деяке зниження темпів зростання обороту в порівнянні з другим етапом, тому що кожен відсоток зростання обороту має більшу «вагу» в абсолютному вираженні. Максимально можливе збільшення періоду зрілості досягається використанням підприємцем наступних стратегічних підходів:

- формування іміджу підприємства;
- максимальне підвищення якості торгової послуги, шляхом її диверсифікації, тобто додання їй додаткових властивостей, що відповідають запитам споживачів (розширення пропонованого товарного асортименту, коригування режиму роботи, використання комбінації різних форм і методів продажів, надання покупцям додаткових послуг тощо;

- завоювання нових сегментів ринку;
- переорієнтація реклами з напряму розповсюдження інформації на стимулювання продажів;
- коригування цінової політики;
- коригування фінансової політики.

На даному етапі підприємство генерує менший ризик і отримує можливість залучення фінансових ресурсів із зовнішніх джерел і використання фінансового важеля. Саме на стадії зрілості торговельне підприємство отримує потенційну можливість доступу до довгострокових банківських кредитів, які можуть виявитися фінансовою базою для розширення і модернізації торгового бізнесу, іншими словами – основою процесу концентрації капіталу та індустріалізації.

Основними завданнями менеджменту підприємства щодо управління прибутком на даному етапі розвитку є наступні:

- здійснення поточного моніторингу стану системи управління торговим прибутком;
- перегляд внутрішніх стандартів у царині системи нормативних значень показників з урахуванням переходу на новий етап життєвого циклу.

На стадії згасання спостерігається падіння обсягів продажів, прибутку і капіталовкладень. Падіння обсягу продажів може бути дуже швидким або дуже повільним процесом. Обсяг продажів може опуститися до дуже низького рівня близького до точки беззбитковості і залишатися у такому стані протягом багатьох років.

На даному етапі життєвого циклу торгового підприємства увага менеджменту підприємства у галузі управління прибутком має бути зосереджена на управлінні структурою витрат, що здійснює істотний вплив на якість прибутку.

Можна припустити, що основною причиною падіння споживчого попиту на торговельну послугу, пропоновану конкретним підприємством, є загострення конкурентної боротьби. Підприємство втрачає свої конкурентні переваги по одній або декількох конкурентних позиціях торгової послуги.

Практика показує, що стратегічний вииграш мають ті підприємства, які свідомо йдуть на деяке зниження фінансових результатів, готуючи базу для інноваційної діяльності.

Ми вже згадали, що на різних стадіях розвитку підприємство генерує різний рівень ризику, тому заслуговує на увагу формування політики підприємства по відношенню до ризику.

Невід'ємною частиною ринкового способу координації економічної діяльності є ризик. Тому у країнах з розвинутою ринковою економікою ризик визнають небажаним, але неминучим елементом будь-якої сфери підприємництва.

Ризиковість є інституційною рисою підприємництва, а підприємницька діяльність є ризиковою. Ще класики теорії підприємництва (Сміт і Сей) підкреслювали, що підприємець – це власник, що йде на економічний ризик заради реалізації якоїсь ідеї з метою отримання прибутку. Особливо великим є ризик у момент створення нової справи, коли ще невідомі всі умови і чинники, що впливають на функціонування нового підприємства.

Аналогічні висновки дозволяють зробити аналіз прийнятого у світовій та вітчизняній практиці законодавства про підприємства і підприємницьку діяльність. Вони також визначають підприємницьку діяльність, як ініціативну діяльність, спрямовану на отримання прибутку, яка здійснюється на свій ризик і під майнову відповідальність. Законодавчо закріплений характер підприємницької діяльності означає, що підприємець змушений ризикувати і долати опір зовнішнього середовища, тобто дії учасників підприємницької діяльності в умовах сформованих ринкових відносин, конкуренції, функціонування всієї системи економічного законодавства не можуть бути розраховані з повною визначеністю.

У силу цього необхідно звернутися до розгляду сутності категорії «підприємницький ризик».

Аналіз сучасної вітчизняної літератури з питань підприємницького ризику показав, що серед дослідників немає однозначного трактування сутності даної категорії. Розмаїття думок про сутність ризику пояснюється, на наш погляд, багатоаспектністю даного явища.

Більшість авторів визнають, що, по-перше, ризик – це економічна категорія, по-друге, функціонуючи на ринку, підприємець стикається у своїй діяльності з ризиком.

Між тим, часто під однією і тією ж назвою ризику маються на увазі різні його види. Наприклад, якщо розглядати підприємницький ризик з різних рівнів ієрархічної класифікації. Так, підприємницький ризик, що входить у фінансовий ризик – це небезпека потенційно можливої, імовірної втрати ресурсів або недоотримання доходів порівняно з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів у даному виді підприємницької діяльності. Одночасно, підприємницький ризик, що входить в інвестиційний ризик, – це ризик, пов'язаний зі зміною вартості цінних паперів.

Серед авторів немає єдності і щодо дефініції ризику, з яким має справу підприємець. Одні автори схильні визначити його як «господарський», інші як «комерційний», треті як «підприємницький». Ми вважаємо, що можна погодитися з визначенням ризику, даним М.Г. Лапустою, який підкреслює, що це ризик, що виникає при будь-яких видах підприємницької діяльності [5]. Іншими словами, підприємницький ризик – це ризик, пов'язаний з конкретним бізнесом у ринковій ніші підприємства.

Ми впевнені, що вищенаведені дефініції слід доповнити тим, що його слід розглядати як ризик, пов'язаний з кінцевим фінансовим результатом підприємницької діяльності і, отже, що поєднує у собі господарські ризики, обумовлені всіма складовими процесу відтворення.

В умовах, коли існує постійна невпевненість в отриманні очікуваного результату, присутній ризик втратити усі ресурси або недоотримати той прибуток, на який розраховував підприємець, виникає необхідність оцінити ризик, спробувати його передбачити і знизити до мінімуму.

Серед методів управління ризиком західні фахівці управління бізнесом виділяють, як правило, чотири основних: уникнення ризику, мінімізація ризику через самострахування, попередження ризику, передача ризику.

Усі вони у сукупності і самостійно можуть бути використані у практиці господарювання торгових підприємств. Традиційно управління ризиком асоціюється, перш за все, зі страхуванням. Страхування спочатку було найбільш поширеним у світі методом впливу на ризик і залишається таким донині. Сьогодні в найбільших розвинутих країнах, таких, як США, Японія, Німеччина, щорічні виплати страхових виплат досягають 7-9 % валового внутрішнього продукту. Страхуванням за кордоном охоплені практично усі сфери підприємницької діяльності.

Попередження ризику слід також віднести до заходів, що знижують ризик, і розглядати як комплекс заходів по зниженню ймовірності настання ризикової ситуації. Вихідними передумовами для попередження настання ризикових ситуацій є ефективне управління підприємства і оптимальне внутрішнє прогнозування та планування. Можливість настання ризикових ситуацій повинна бути виявлена на етапі планування та зупинена у процесі управління підприємством, зокрема у процесі управління прибутком.

Важливою умовою ефективності системи управління прибутком підприємства є використання операційного аналізу, заснованого на поділі сукупних витрат підприємства на умовно-постійні та умовно-

змінні по відношенню до величини товарообігу. Сила впливу операційного важеля дозволяє кількісно визначити ступінь ризику і показує, як зміниться прибуток підприємства при зміні товарообороту на 1%.

Якщо припустити, що торговельне підприємство знаходиться на стадії «дитинства», тобто обсяг реалізації має потенційну тенденцію до зростання, то кращою є структура витрат з високою часткою постійних витрат, високим коефіцієнтом валової маржі і значно більш потужним операційним важелем. У цьому випадку кожен відсоток зростання товарообороту буде приносити підприємству набагато більше відсотків прибутку.

Якщо ж припустити, що підприємство знаходиться на стадії «зрілості» або «деградації», коли величина товарообороту є граничною або має тенденцію до зниження, то кращою, з точки зору зниження підприємницького ризику, є структура витрат з відносно низькими постійними витратами. Динаміка прибутку за таких умов стає більш стабільною. Крім того, в періоди різкого падіння продажів, характерні для періоду «деградації», збитки у підприємства виникнуть не відразу, що дасть можливість для оперативного маневру.

Підводячи підсумок, можна зробити висновок, що формування стратегії управління прибутком з урахуванням теорії підприємницького ризику може базуватися на наступних принципах:

– у фазі створення підприємства основним інструментом управління прибутком має стати самострахування у формі планування, а основним об'єктом управління прогноз беззбитковості та організаційні аспекти управління прибутком;

– у фазі становлення і розвитку умови для досягнення найкращого результату породжуються у зовнішньому середовищі підприємства, тому об'єктом страхування повинні виступати саме ці умови. Основними методами управління прибутком повинно стати уникнення ризику, а об'єктом – досягнення точки беззбитковості;

– у фазі стабілізації підприємцю слід приділяти особливу увагу страхуванню внутрішніх чинників ризику, так як основне джерело ризику знаходиться у внутрішньому середовищі підприємства і ступеню опрацьованості оцінки її положення на ринку; основними методами управління ризику повинні стати попередження і передача ризику шляхом здійснення поточного моніторингу стану системи управління прибутком та пошуку внутрішніх резервів зростання прибутковості;

– у фазі регресії будь-які дії підприємця пов'язані з ризиком, тому підприємцю доцільно сконцентрувати зусилля на зниженні ризиковості своїх дій і перегрупованні сил усередині підприємства; основним методом управління ризиком у цій стадії має стати уникнення ризику, об'єктом управління – структура витрат і сила впливу операційного важеля.

Література

1. Власова Н.О. Ефективність формування фінансових результатів підприємств роздрібної торгівлі: монографія / Н.О. Власова, І.Ю. Мелушова. – Харків: Харківський держ. ун-т харчов. та торг., 2008. – 259 с.
2. Власова Н.О. Використання маржинального аналізу під час формування фінансових результатів підприємств торгівлі / Н.О. Власова, І.Ю. Мелушова // Торговля і ринок України. – Донецьк: Вид-во ДонНУЕТ. – 2009. – Вип. 27. – С. 435-443.
3. Міжнародні стратегії економічного розвитку: навч. посібник / А.О. Задоя, В.В. Білоцерківець, О.О. Завгородня, / За заг. ред. А.О. Задоя. – Дніпропетровськ: Вид-во – ДУЕП. 2006. – 252 с.
4. Левитт Т. Маркетинговая миопия / Т. Левитт; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – С. 11-34.
5. Лапуста М.Г. Риски в предпринимательской деятельности / М.Г. Лапуста, Л.Г. Шаршукова. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 224 с.

332.135:346.27:33(477)

*Ушкаренко Ю.В., д.е.н., професор,
Херсонський національний технічний університет*

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У КООПЕРАТИВНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Ключова проблема сучасного соціально-економічного розвитку України полягає у визначенні місця і ролі кожної структурованої системи, сектора економіки, галузі в здійсненні державної економічної і соціальної політики. Глобалізація ініціювала інтеграційні процеси, які протікають особливо важко в кооперативному секторі, який реально існує, розвивається, однак практично не знайшов офіційного визнання. Одна з причин – розрізнене існування всіх видів кооперативів. Необхідна їхня інтеграція.