

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іванюта Т. М. Економічна безпека підприємства: навч. посібник / Т. М. Іванюта. – К.: ЦУЛ, 2009. – 262 с.
2. Зубок М. І. Безпека підприємницької діяльності: Нормативно-правові документи комерційного підприємства / М. І. Зубок, Р. М. Зубок. – К.: Істина, 2004. – 144 с.
3. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія / Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьов, О. М. Ляшенко. – К.: Лібра, 2003. – 280 с.

4. Захаров О. І. Організація та управління економічною безпекою суб'єктів господарської діяльності: навч. посібник / О. І. Захаров, П. Я. Пригунов. – К., 2008. – 257 с.

5. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: монографія / [Кириченко О. А., Сідак В. С. та ін.] – К.: Університет “Крок”, 2008. – 403 с.

6. Шкарлет С. М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект: монографія / С. М. Шкарлет. – К.: Книжкове вид-во НАУ, 2007. – 436 с.

УДК 005.3:[65.012.8:33]+339.061.5

Ящук В. І.

## УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЯК МЕТОД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА РІТЕЙЛУ

*Обґрунтовується необхідність забезпечення належного рівня економічної безпеки підприємства ритейлу. Аналізуються проблеми корпоративного управління та ефективності бізнесу вітчизняних підприємств ритейлу, та чинники, що до них призвели. Окреслюються основні методи управління розвитком підприємства ритейлу. Зокрема, пропонуються комплексні стратегії з врахуванням кризової ситуації, та їх реалізації у коротко- та довгостроковій перспективі.*

**Ключові слова:** економічна безпека, підприємство ритейлу, управління розвитком.

V. Yaschuk

## MANAGEMENT DEVELOPMENT AS METHOD OF PROVIDING OF ECONOMIC SECURITY OF RETAIL ENTERPRISE

*In the article the necessity of providing of the proper economic strength of retail enterprise security is grounded. The problems of corporate management and efficiency of business of domestic retail enterprise, and factors, are analysed, that to them led. The basic methods of management development of retail enterprise are outlined. In particular, complex strategies are offered taking into account a crisis situation, and their realization in short-term and to the long-term prospect.*

**Keywords:** economic security, retail enterprise, management development.

**Вступ.** У сучасних умовах фінансово-економічної кризи та нестабільності ринку успішний розвиток й функціонування будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності в значній мірі залежить від надійної, якісної та ґрунтовної системи економічної безпеки. Нагальна потреба у дослідженні питання економічної безпеки підприємства ритейлу виникла з появою великофор-

матних підприємств і на сьогоднішній день є актуальною.

Досвід роботи та наукові дослідження доводять, що всі вітчизняні підприємства ритейлу вимагають обґрунтованої та виваженої методики оцінювання й управління економічною безпекою. Це обумовлено високим рівнем конкуренції, необхідністю постійної адаптації організаційно-еконо-

мічного механізму управління підприємством ритейлу до сучасних умов господарювання та великою кількістю в Україні збиткових і збанкрутілих підприємств.

Розвиток вітчизняної роздрібної торгівлі в Україні відбувається набагато вищими темпами, ніж в країнах Західної Європи і США, оскільки, з одного боку, перехід на сучасні форми торгівлі в країні стався набагато пізніше і Україна має можливість використовувати для побудови і розвитку роздрібних мереж накопичений зарубіжний досвід, а з іншою, – неконкурентоспроможність традиційних форм привела до спустошення роздрібного ринку, що, донедавна, на тлі зростаючої купівельної спроможності населення зажадало швидкого заповнення утвореного дефіциту. Вибір форми роздрібної торгівлі (побудова роздрібних мереж нових для України форматів: супермаркетів, гіпермаркетів, cash & carry, дискаунтерів і магазинів біля дому) визначається її потенційною конкурентоспроможністю, заснованою, знову ж таки, на світовому досвіді.

У більшості розвинених країнах роздрібна торгівля вже давно визнана стратегічно важливою галуззю економіки. Торгівля – це галузь, яка найбільш оперативно реагує на зміни соціально-економічної ситуації в країні, об'єднує процеси виробництва та споживання, і в результаті стає ключовим фактором стабілізації внутрішнього ринку та зниження його залежності від деструктивного впливу кризової ситуації. Проте, сучасна економіка України має недостатньо ефективний механізм взаємодії економічних об'єктів на різних рівнях. Стабільність економіки підприємства ритейлу передбачає надійність усіх елементів економічної системи, захист усіх форм власності, створення гарантій для ефективної підприємницької діяльності, здатність до розвитку і прогресу, що забезпечує захист підприємства ритейлу та його стійку економічну безпеку.

**Постановка завдання, мета статті.** Наукові та практичні проблеми, пов'язані з економічною безпекою суб'єктів різних рівнів управління економікою, і шляхи їх вирішення відображені в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених: В. Мунтіяна, В. Геєця, Л. Олейнікова, Л. Абалкіна, Б. Пастернака-Таранущенко, Т. Клебанової, В. Шлемко, І. Бінька, М. Куркіна, Н. Реверчук, В. Сенчагова. Проте комплексний науково-методичний підхід до управління економічною безпекою підприємств ритейлу залишається на етапі формування. Окремі аспекти оцінювання та управління економічною безпекою підприємства ритейлу в сучасних умовах господарювання не знайшли необхідного висвітлення і тому потребують подальшого дослідження. Зокрема недостатньо вирішеними залишаються питання щодо комплексної

оцінки загального рівня економічної безпеки підприємства ритейлу та системи управління нею. Значущим напрямом досліджень є наукове обґрунтування комплексу методів управління економічною безпекою діяльності підприємства ритейлу. Вказані обставини визначили вибір теми статті, зумовили актуальність та практичне значення.

**Постановка завдання, мета статті.** Основною метою статті висвітлення питання доцільності використання методів управління розвитком для забезпечення економічної безпеки підприємства ритейлу.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- проаналізувати соціально-економічне становище вітчизняних підприємств ритейлу;
- виявити проблеми корпоративного управління та ефективності бізнесу вітчизняних підприємств ритейлу, та чинники, що до них призвели;
- визначити основні методи управління розвитком підприємства ритейлу;
- запропонувати стратегії з врахуванням кризової ситуації, та їх реалізації у коротко- та довгостроковій перспективі;
- запропонувати комплексний підхід управління підприємствами ритейлу як засіб підвищення рівня його економічної безпеки.

**Результати.** Економічна криза виявила проблеми корпоративного управління та ефективності бізнесу вітчизняних підприємств ритейлу і, як наслідок, зниження рівня економічної безпеки. Цьому сприяло ряд чинників, серед яких:

— Незбалансована інвестиційна стратегія. Екстенсивне зростання, притаманне більшості українських підприємств ритейлу, яке фінансувалось за рахунок позикових засобів, призвело до утворення високого рівня заборгованості підприємств ритейлу при відсутності належного рівня доходів при високому рівні витрат на утримання мережі внаслідок втраченого потенціалу інтеграції придбаних активів в межах єдиної операційної концепції.

— Нечітке позиціонування, відсутність розуміння цільового клієнта. В період кризи спостерігається поляризація споживачів між економічними та преміальними форматами.

— Неоптимізовані бізнес-процеси, і як наслідок, низька операційна ефективність. Оптимізація процесів, фокусування заходів на підвищенні ефективності окремих операцій, спрямованих на досягнення єдиного результату, можуть суттєво скоротити витрати.

— Відсутність ефективних інструментів управління асортиментом. В умовах мінливої структури споживання підприємства ритейлу потребують інструментів, які б дозволяли

адекватно оцінити та швидко реагувати на нові потреби споживачів.

В умовах різкого зниження купівельної спроможності населення, зміни продуктової та регіональної структури попиту, закриття доступу до традиційних джерел фінансування, постає питання запровадження структурних змін галузі, які покладуть основу для подальшого розвитку роздрібною торгівлі. Виникає потреба у вирішенні питань підтримки ліквідності та розробки антикризових заходів, яка має бути спрямована не на концентрацію зусиль по вирішенню старих задач, а на переосмислення стратегічних цілей підприємства ритейлу.

кількості яких призводить до збільшення обсягів товарообігу. Але застосування лише одного методу не дозволяє забезпечити надійну конкурентну позицію, розвиток повинен відбуватися ще і за рахунок якісних змін.

Реінжиніринг бізнес процесів – це кардинальна зміна бізнес-процесів на основі перегляду базових постулатів організації цих процесів під впливом технологічних проривів, зокрема, у області інформаційних технологій. Як зазначають розробники концепції, реінжиніринг здатний забезпечити радикальне підвищення ефективності бізнесу [3], але, як свідчить практика діяльності вітчизняних підприємств ритейлу, даний метод

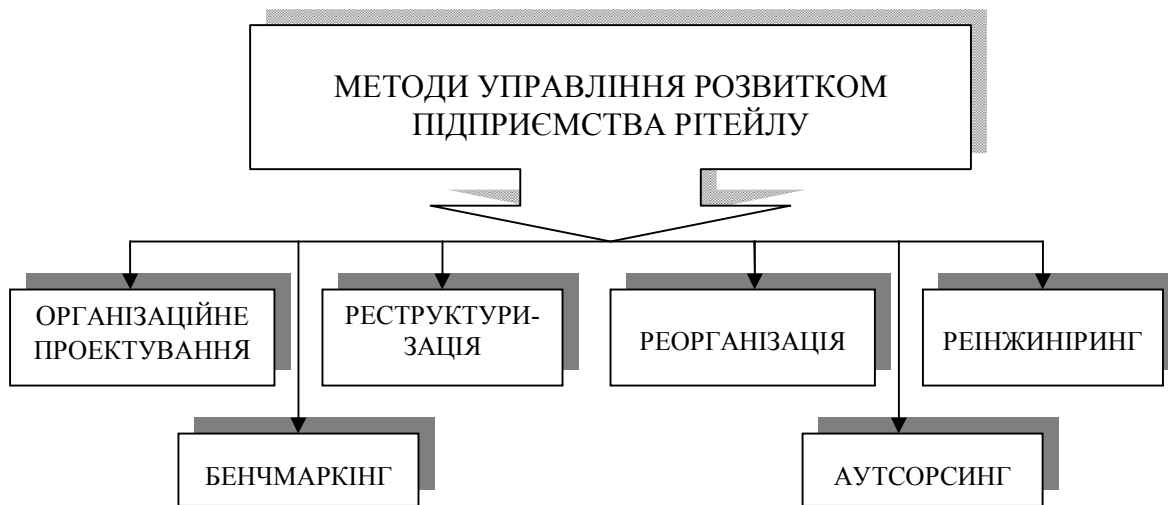


Рис. 1. Методи управління розвитком підприємства ритейлу

На сьогодні у світовій торговельній практиці активно використовуються такі методи управління розвитком, як організаційне проектування, реінжиніринг, реструктуризація, аутсорсинг, реорганізація та бенчмаркінг [1, 2].

Розглянемо детальніше кожний із методів. Методологія оргпроекування базується на системному підході, який припускає поділ системи на сукупність взаємозв'язаних елементів, аналіз і вдосконалення кожного елемента окремо, а потім з'єднання вдосконалених елементів, вирішуючи завдання збереження цілісності та єдності системи. Головною метою організаційного проектування є забезпечення максимального зближення локальних цілей і завдань підрозділів з метою і завданнями організації в цілому. Методи оргпроекування використовують практично всі вітчизняні мережі ритейлу, які здійснюють регіональну диверсифікацію за рахунок відкриття нових торгових точок або оренди існуючих [1]. Слід зазначити, що даний метод управління розвитком є досить поширеним і ефективним, тому що українські роздрібні мережі не насичені торговими точками, збільшення

управління розвитком не є досить поширеним в Україні. Так, за дослідженнями [4] близько 25% торговельних підприємств України провели реінжиніринг, але не кардинальне перепроєкування бізнес-процесів, а лише їх діагностику та оптимізацію. Досить успішним прикладом може служити принципово нова схема організації збуту для українського супермаркету через Інтернет – електронна торгівля. При цьому радикально змінюється традиційне уявлення про те, що для організації торгового бізнесу необхідно як мінімум мати товар, місце продажу, персонал. Для електронної торгівлі цілком достатньо виставити на сайт каталог продукції і організувати прийом заявок з відвантаженням товару зі складу виробника. Отже, виходячи з сутності реінжинірингу, це досить ефективний метод управління розвитком підприємств ритейлу, але він потребує значних фінансових коштів, вимагає впровадження наукоємких інноваційних технологій і така кардинальна зміна бізнес-процесів займає декілька років. Мабуть тому цей метод не досить популярний на вітчизняних підприємствах ритейлу і його вико-

ристовують частково та у поєднанні з іншими підходами.

Реструктуризація компанії – це управління структурними змінами під впливом зміни ринкової кон'юнктури. Її метою є підтримка оптимальної відповідності організаційно-функціональної моделі компанії та її стратегії (в першу чергу продуктової). Реструктуризація, як форма організаційного розвитку, є програмою переходу від початкової до перспективної організаційно-функціональної моделі [1]. Можна навести наступні приклади реструктуризації підприємств рітейлу:

1) реструктуризація асортиментного портфеля за рахунок створення private label (або ВТМ, тобто за рахунок включення продукції під власними торговими марками);

2) можливість реструктуризації капіталу шляхом акціонування, що забезпечить розширення їх інвестиційного потенціалу.

Сьогодні частка продукції під власними торговими марками (ВТМ) у вітчизняних підприємств рітейлу складає від 0,5 % до 10 % товарообороту. В українському рітейлі співвідношення продукції під ВТМ і брендованої складає в середньому 1,2:98,8, для порівняння у світовому рітейлу це співвідношення складає 20:80. Але можна говорити про стрімкий розвиток ВТМ в Україні. Всі підприємства рітейлу, що використовують private label, констатують збільшення попиту на власну продукцію. Це відбувається через невисоку ціну продукції, а саме ціна для споживачів, в теперішніх умовах, є вирішальним фактором при виборі товару. Динамічне зростання частки ВТМ відбувається за рахунок правильно обраної стратегії розвитку ВТМ. Успіх ВТМ обумовлений такими складовими як якість товару (в т.ч. на етапах виробництва та зберігання), ціноутворення (продукція під ВТМ є дешевшою за трендові аналоги на 5-15 %), проста та зрозуміла пропозиція покупцю (ім'я та єдина концепція упакування, місце товару на полиці), постійний моніторинг ключових показників проекту, професійна команда виконавців та розуміння важливості проекту керівництвом компанії [5].

Отже, реструктуризація є досить популярним методом управління розвитком на вітчизняних підприємствах рітейлу. На нашу думку, це пов'язано, головним чином, з посиленням конкуренції на ринку і з необхідністю пошуку альтернативних банківському кредитуванню джерел фінансування розвитку.

У сучасному світі все частіше використовується модель аутсорсингу, який розглядається як виконання сторонньою організацією певних завдань або деяких бізнес-процесів, що звичайно не є профільними для бізнесу компанії, але, проте, необхідних для повноцінного функціонування бізнесу.

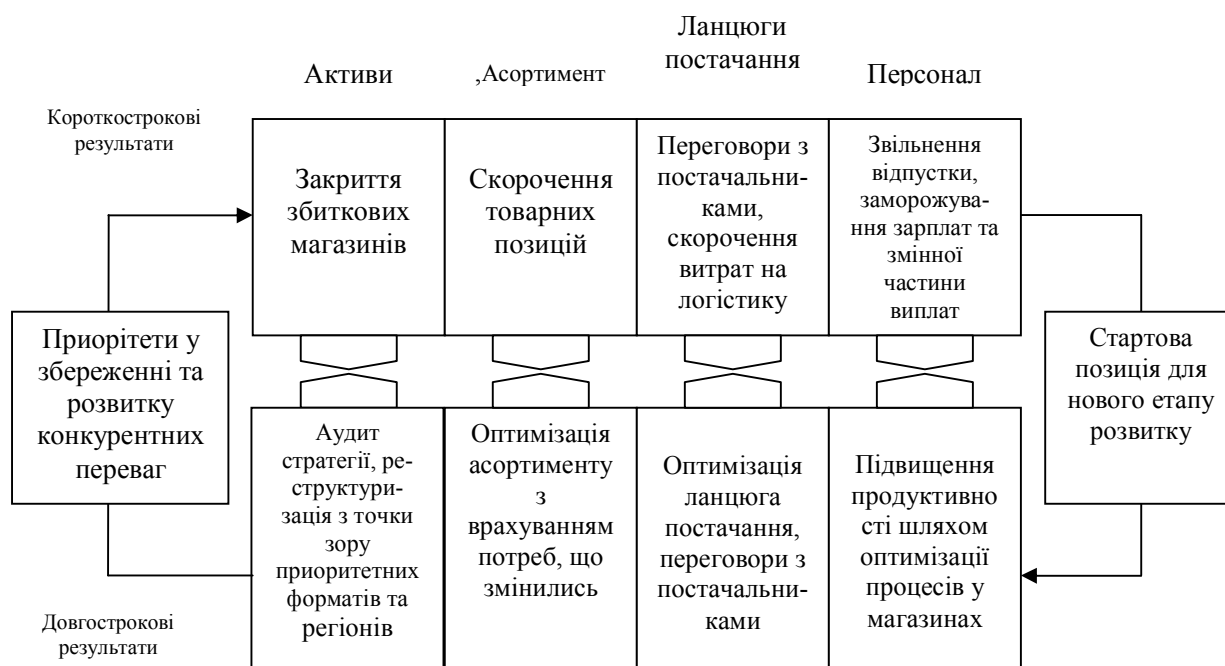
Аутсорсинг надає можливість сфокусувати зусилля на процесах, що є основними для компанії, тобто на тих, які безпосередньо приносять прибуток [6]. Крім того, дослідження виявило, що аутсорсингу в торгівлі піддаються, як правило, логістичні та транспортні операції, іноді – функції щодо стимулювання збуту.

Реорганізація являє собою процес перетворення, перебудови, зміни структури та функцій підприємств, установ, організацій. На думку О.О. Терещенка, рішення про реорганізацію підприємства має прийматися в контексті стратегічного менеджменту, що дозволяє розглядати реорганізацію як інструмент для суттєвого розширення діяльності підприємства рітейлу та його розмірів; диверсифікованості діяльності; зміни повноти відповідальності власників за зобов'язаннями підприємства; збільшення розміру інвестованого капіталу. З цих позицій реорганізація також буде являти собою процес, спрямований на підвищення ефективності та розширення діяльності функціонуючого підприємства рітейлу. Загальноприйнятими видами реорганізації є злиття, поглинання, приєднання, поділ, виділення та перетворення, які досить активно використовуються великими вітчизняними торговельними мережами [7].

Отже, сутність реорганізації полягає в постійному прирості компанії новою якістю за рахунок досягнення проміжних результатів від реалізації запланованих заходів. І дуже важливо акумулювати ці результати. Тому правильно проведена реорганізація буде досить ефективною для розвитку підприємства рітейлу.

Бенчмаркінг як метод управління розвитком припускає зіставлення результативності складових бізнесу організації з іншими організаціями в конкурентному середовищі. Його мета полягає в генерації пропозицій щодо поліпшення діяльності, а також розробці внутрішньокорпоративних стандартів в порівнянні з конкурентами. Орієнтиром можуть бути відповіді на наступні запитання: які витрати і результати роботи конкурентів, як конкуренти досягли цих результатів, у чому організація, що досліджується, відстає від суперників, який розрив у методах роботи існує в порівнянні з кращими методами роботи інших компаній.

Вихід за рамки власної галузі дозволяє, як правило, ініціювати позитивні зміни в організації, направлені на завоювання реальних переваг і розробити програми розвитку зі скорочення розривів з конкурентами [1]. Опитування керівників відповідних підрозділів вітчизняних роздрібних мереж показало, що на відміну від розглянутих вище методів, бенчмаркінг використовують всі підприємства рітейлу, але, звичайно, результативність конкурентних стратегій розвитку у всіх різна.



**Рис. 2. Модель перетворень, спрямованих на коротко- та довгострокові результати**

У ситуації, що склалась, підприємствам ритейлу потрібно сформулювати стратегії з врахуванням кризової ситуації, та реалізувати їх у коротко- та довгостроковій перспективі. На рисунку 2 наведені необхідні перетворення, спрямовані на швидкі та довготривалі результати. З рисунку видно, що заходи, до яких мають надаватись підприємства ритейлу у ситуації що склалась, повинні передбачати не тільки швидке реагування на попередження банкрутства, але і орієнтацію на довгострокові результати – аналіз можливих негативних наслідків і підготовку бази для наступного етапу розвитку.

Такі екстрені заходи, до яких надаються підприємства ритейлу для підвищення рівня економічної безпеки, як закриття магазинів, скорочення асортименту, переговори з постачальниками про зниження цін, затримки з виплати заробітної плати дають бажаних результат. Але жорсткі заходи по зниженню витрат в подальшому впливатимуть на зниження рівня сервісу та відіб'ються на рівні прибутку підприємства ритейлу. В даному випадку дії керівництва повинні бути націлені на комплексне оздоровлення підприємства ритейлу та знайти оптимальне поєднання заходів швидкого реагування та довгострокових заходів: створення комплексної антикризової програми, досягнення фінансових цілей, протидія конкурентному тиску.

**Висновки.** Ускладнення форматів роздрібною торгівлі зумовило необхідність впровадження

нових методологічних платформ управління розвитком, серед яких у вітчизняній роздрібній - торгівлі активно впроваджуються оргпроекування, реструктуризація, реорганізація, реінжиніринг, аутсорсинг, бенчмаркінг. Дослідження розвитку найбільших торговельних мереж України, які орієнтуються в своїй діяльності на методологію управління розвитком, підтвердило своєчасність та економічну доцільність використання методів реструктуризації, реорганізації, реінжинірингу. Тому подальша адаптація розповсюджених в світі концепцій розвитку, а також вивчення досвіду їх застосування найбільшими успішними вітчизняними мережевими підприємствами ритейлу сприятиме формуванню відповідної теоретичної бази в галузі торгівлі та допоможе підприємцям визначитися з можливими напрямками власного розвитку.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Масленникова Н.П. Управление развитием организации / Масленникова Н.П. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. – С. 8-20.
2. Інформаційний сайт роздрібною торгівлі України [Електронний ресурс]: <http://www.retailstudio.org>
3. Hammer M., Champy J. Re-engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. – London: Nicholas Brealey Publishing, 1993. – 256 p.

4. Виноградова О.В. Реінжиніринг торговельних підприємств: теорія та методологія: автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.06.01 / Дон. держ. ун-т економіки і торгівлі. – Донецьк, 2006. – 37 с.
5. Иванова-Тараканова Е. Марочный ход / К. Иванова-Тараканова // ProRetail. – 2009. - № 3-4 (18-19) май-июнь С. 48-50.
6. <http://www.management.com.ua> – Сайт електронного журналу „Менеджмент”
7. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. – К.: КНЕУ, 2003. – 554 с.
8. Ящук В.І. Системний підхід до управління економічною безпекою торговельного підприємства / В.І. Ящук // П'ята міжнародна науково-практична конференція „Соціально-економічні реформи в контексті інтеграційного вибору України”: Збірник наукових праць. – Том 5.- Дніпропетровськ: ПДАБА, 2008. – С. 94-97
9. Ящук В.І. Методи забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства / В.І. Ящук, А.Г. Карпа // Торгівля, комерція, підприємництво: збірник наукових праць / [редакц.кол. Апопій В.В., Дайновський Ю.А., Скибінський С.В. та ін.]. – Львів: Вид-во Львівської комерційної академії, 2009. – С.210-215
10. Ящук В.І. Економічна безпека підприємства ритейлу в умовах світової економічної інтеграції / В. І. Ящук //Науковий вісник НЛТУ України: збірник науково-технічних праць. – Львів: РВВ НЛТУ України. – 2009. – Вип..19.13. – С.231-237

УДК 657.371: 339

**Попітіч Т. В., Озеран Н. М.**

## **ІНВЕНТАРИЗАЦІЯ В ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ ТА АСПЕКТИ ВІДОБРАЖЕННЯ В ОБЛІКУ ЇЇ РЕЗУЛЬТАТІВ**

*Висвітлено актуальні питання проведення інвентаризації в торговельних підприємствах споживчої кооперації та окремі аспекти відображення в обліку її результатів у відповідності до чинного законодавства України.*

**Ключові слова:** інвентаризація, контроль, облік, торгівля, результати.

**Popititch T. V., Ozeran N. M.**

## **TAKING OF INVENTORY IS IN POINT-OF -SALE ENTERPRISES OF CONSUMER CO-OPERATION AND ASPECTS OF REFLECTION IN ACCOUNT OF HER RESULTS**

*The pressing questions of lead through of taking of inventory in the point-of-sale enterprises of consumer co-operation and separate aspects of reflection are reflected in the account of its results in accordance with the current legislation of Ukraine.*

**Keywords:** taking of inventory, control, account, trade, results.

**Вступ.** Перед торговельними підприємствами системи споживчої кооперації поставлені завдання подальшого нарощування обсягів товарообороту та докорінного поліпшення якості обслуговування населення. Для виконання цих завдань у системі набувають подальшого розвитку підприємства оптової та роздрібної торгівлі, знаходять

подальше піднесення розподільчі склади (склади-магазини) районних споживчих товариств, впроваджуються прогресивні форми торгівлі. Без заперечної актуальності набувають питання контролю фінансово-господарської діяльності та одного з його найефективніших методів – інвентаризації.