

4. Доманин А.Б. Концепция управления предприятием на основе системного подхода к информации / А.Б. Доманин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 6. – С. 23-34.
5. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: підручник / Б.М. Мізюк. – 2-ге вид., перероб. і допов. – Л.: Магнолія 2006, 2007. – 392 с.
6. Пушкар М.С. Система обліку як генератор інформаційних ресурсів / М.С. Пушкар // Фінанси, облік і аудит. Спец. вип. – К., 2006. – С. 355-363.
7. Петренко С.С. Контрольно-аналітичний механізм в управлінні бізнесом підприємства: монографія / С.М. Петренко, І.В. Сіменко. – Донецьк: Донбас, 2011. – 232 с.
8. Ліпич Л.Г. Бізнес-процеси та їх інформаційне забезпечення / Л.Г. Ліпич, Л.О. Ющицина // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 10 (112). – С. 202-206.
9. Луцький М.Г. Деякі аспекти побудови інформаційного простору організації [Електронний ресурс] / М.Г. Луцький, Л.Г. Макаренко, М.Ю. Мірошникова. – К.: Нац. б-ка України ім. В.І. Вернадського, 2008. – Режим доступу: <[http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-3/Luckyi\\_308.htm](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-3/Luckyi_308.htm)>.
10. Бузько И.Р. Стратегический потенциал и формирование приоритетов в развитии предприятий / И.Р. Бузько, И.Е. Дмитренко, Е.А. Сущенко. – Алчевск: ДГМИ, 2002. – 216 с.
11. Гуияр Ф.Ж. Преобразование организации: [пер. с англ.] / Ф.Ж. Гуияр, Дж.Н. Келли. – М.: Дело, 2000. – 376 с.
12. Зиндер Е.З. «3D-предприятие» – модель трансформирующейся системы / Е.З. Зиндер // СWR Директору информационной службы. – 2000. – № 4. – С. 34-38.
13. Зиновьев П.А. Проблемы общей методологии создания и развития корпоративных информационных систем / П.А. Зиновьев // Системный анализ в проектировании и управлении: тр. VI Междунар. науч.-практ. конф. – СПб.: СПб. гос. техн. ун-т, 2002. – С. 326-329.

**УДК [005.21:005.337]+005.41**

**Баранцева С.М., канд. екон. наук (ДонНУЕТ, Донецьк)**

### **ФАКТОРИ, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА ВИБІР СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ З УРАХУВАННЯМ КОНЦЕПЦІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

*У статті досліджено та проаналізовано концепції життєвого циклу підприємства зарубіжних і вітчизняних науковців. Виділено особливості авторських моделей життєвого циклу та виокремлено фактори, які впливають на вибір стратегії управління формуванням прибутку підприємства.*

**Ключові слова:** *прибуток, життєвий цикл підприємства, фактори.*

В умовах стабілізації ринкових відносин і посилення динамізму середовища господарювання ключовим фактором досягнення підприємством стійкої

конкурентної переваги є розробка й реалізація дієвої стратегії управління прибутком на основі врахування теоретичних і практичних процесів циклічного розвитку підприємства.

Проблемам життєздатності підприємств на різних етапах життєвого циклу приділяють значну увагу вітчизняні й зарубіжні науковці та практики. Так, у численних роботах із проблем життєвого циклу підприємства вивчено певні питання: загальнотеоретичні проблеми досліджували Б. Джеймс, С.А. Кулберт, Д. Лавойє, С.Х. Ханкс; проблеми організаційної ефективності на різних етапах життєвого циклу розглянуто в роботах К. Камерона й Д. Уеттона, Р. Куїнна і К. Камерона; політичні аспекти розвитку організації – в дослідженнях Б. Грея та С. Арріс, М. Залда й М. Бергера; адміністративні проблеми – у статтях Дж. Форда та Дж. Уолша й Р. Дьюара; питання про владу – у статті Г. Мінцберга [1]; певні роботи – С.Ф. Покропивного, А. Уткіна, Г.Н. Горіцької, А.Д. Шеремет, Л.О. Лігоненко – присвячено дослідженню показників фінансово-господарської діяльності на різних етапах життєвого циклу підприємства.

Таким чином, накопичено значний теоретичний і емпіричний матеріал, який дозволяє визначати дії підприємства на кожній стадії життєвого циклу та обирати відповідну стратегію. Вивчення підприємства з позиції життєвого циклу дозволяє точніше визначити фактори розвитку й розробити стратегію та тактику управління.

Вивчення праць вітчизняних і зарубіжних учених, присвячених визначенню факторів, які впливають на формування прибутку на основі проходження етапів життєвого циклу, дає змогу поділити процес розвитку підприємства на стадії, завдяки чому можна передбачити певні проблеми, що можуть виникнути на наступному етапі [2]. У більшості цих досліджень робилися спроби типізувати окремі етапи розвитку організації. При цьому найважливішими параметрами, на основі яких проводилася класифікація, були вік і розмір організації. Найбільш виразно такий підхід до життєвого циклу компанії був реалізований у знаменитій статті професора Гарвардської школи бізнесу Ларрі Грейнера. Досліджені теорії мають свої відмінності, але не суперечать одна одній, тому що в них наявні різні ознаки виділення стадій. Певні моделі є актуальними для часу їх розробки.

Головна причина еволюції теорій – зміна зовнішнього оточення підприємства, умов ведення бізнесу. Саме тому еволюціонували й теорії розвитку життєвого циклу підприємства. Розгляд різних аспектів цих теорій не дає можливості провести повну класифікацію та порівняння моделей. Також немає довгострокових практичних досліджень, що підтвердили б практичне значення розроблених моделей. У своїх дослідженнях вчені спиралися на ретроспективні дані підприємств, які ще не пройшли весь шлях життєвого циклу. Проходження певних стадій може тривати досить довго, а деякі підприємства можуть припинити своє функціонування, не пройшовши всі стадії. Це й пояснює відсутність однієї загальноприйнятої об'єктивної моделі. Виключенням є дослідження, викладені у статті «Уточнення структури життєвого циклу: таксономічне дослідження конфігурацій стадій розвитку у високотехнологічних організаціях» [3]. Автори статті, а саме С. Генкс, К. Уотсон, Е. Янсен і Г. Чандлер, взяли за осно-

ву аналізу вже наявні моделі, провели детальне емпіричне дослідження та розробили власну узагальнюючу модель. На відміну від усіх попередніх праць, для аналізу використовувалися дані про діяльність організацій одного типу.

Таким чином, узагальнюючи визначені вище положення певних теорій життєвого циклу підприємства, можна виділити п'ять загальних стадій, що наявні в переважній більшості досліджень:

1) стадія становлення, відома ще як народження, зародження та дитинство, ін.;

2) стадія накопичення – розробки формалізованої структури, розвитку стійкості та репутації;

3) стадія зрілості, або розвиток, заснований на делегуванні;

4) стадія оновлення, на якій організація потребує розширення та диверсифікації діяльності, впровадження інновацій, заохочень і творчого підходу до управління;

5) стадія занепаду, на якій підприємство вже не має достатньої потужності для забезпечення повною мірою потреб клієнтів і нездатне відповідати вимогам зовнішнього оточення через часткову втрату отриманих раніше позицій на ринку, обсягу доходів.

Розглянуті теорії життєвого циклу дозволяють не тільки побудувати теоретичну конструкцію розвитку підприємства, але й, розуміючи цілі, завдання та критерії переходу на будь-яку висхідну стадію розвитку, забезпечують цілеспрямований вплив на процес розвитку, тобто управління ним, що показано на рисунку 1.

На кожній стадії підприємство ставить певні цілі й реалізує специфічну стратегію розвитку. Розгляд підприємства крізь призму стадій дозволяє більш точно ідентифікувати його основні цілі та ступінь їх адекватності внутрішній ситуації.

Так, О.М. Скібіцький узагальнив підходи до визначення параметрів життєдіяльності підприємства поділив їх на чотири групи: показники прибутковості, ділової активності, ліквідності та фінансової стійкості. Це дозволило йому визначити фактори, які впливають на формування ЖЦП, а також систематизувати стратегії за стадіями життєвого циклу розвитку підприємства.

Основною метою діяльності підприємства в умовах ринкових форм господарювання є одержання прибутку. Залежно від місця підприємства на ринку, наявності ресурсів, тривалості періоду основна мета може бути конкретизована. У довгостроковому періоді це – досягнення максимального прибутку; у короткостроковому – необхідного прибутку за певних обсягів діяльності; і в усі періоди – забезпечення конкурентоспроможності підприємства. При цьому максимізація прибутку в довгостроковому періоді можлива лише за умови поетапного досягнення певних необхідних розмірів прибутку. Забезпечення необхідного обсягу прибутку в довгостроковому й короткостроковому періодах обумовлене життєво важливими потребами в розвитку підприємства (фірми), задоволенні економічних інтересів власників, забезпеченні інтересів суспільства та колективу. Основна мета діяльності підприємства (фірми) пов'язана з життєвим циклом підприємства.



Рисунок 1 – Схема зв'язку між цілями та стратегіями управління прибутком

Із метою дослідження взаємозв'язку стратегії управління прибутком і стадії життєвого циклу підприємства були об'єднані в три періоди. Так, перші дві стадії характеризуються виходом підприємства на ринок, збільшенням обсягів діяльності та прибутку й відповідно зростанням частки витрат на оплату праці в загальній сумі витрат обігу за умови скорочення частки постійних витрат. Рентабельність діяльності підприємства функціонально залежить від обсягу робочого капіталу та має мінімальний обсяг ресурсів для забезпечення беззбиткової роботи. Базовою стратегією є стратегія зростання.

У цьому випадку підприємству як стратегія управління прибутком рекомендовано досягнення беззбитковості діяльності, забезпечення мінімального рівня рентабельності та досягнення цільового прибутку. Ці стратегії управління прибутком притаманні підприємствам зі стійко збитковою діяльністю й низьким рівнем прибутковості. Тому стратегія досягнення беззбитковості передбачає захисні заходи, які забезпечать вихід зі збитковості. Наступною стратегією управління прибутком для цих підприємств є забезпечення мінімального рівня рентабельності. Після досягнення цієї стратегічної мети рекомендовано використовувати стратегію досягнення цільового прибутку.

Наступна стадія – зріла компанія – включає стадії ранньої зрілості й зрілості. Вона спрямована на забезпечення збалансованості між поточним конкурентним статусом підприємства й рівнем використання його торговельної площі. Ця стадія характеризується стабільними показниками рентабельності продажів. Вона потребує досягнення стабільних і високих показників рентабельності капіталу, які характеризують ефективність інвестиційної діяльності підприємства. При цьому слід визначати прибутковість активів, окремих їх частин, а також джерел їх формування. У вказаному періоді життєвого циклу запропоновано застосування стратегії збереження темпів зростання прибутку з урахуванням інфляції. Така стратегія управління прибутком передбачає закріплення позитивних змін рівня стратегічного управління прибутковості, що потребує програмування позитивних зрушень щодо обсягів реалізації та рівнів запасу фінансової міцності й не виключає альтернативних шляхів недопущення збитковості. Пожвавлення та розвиток мають стати основними цілями стратегії стабілізації діяльності торговельного підприємства. Розробка такої стратегії охоплює обґрунтування стійкого рівня прибутковості.

Остання стадія – занепад – співпадає зі стадією старіння. Вона потребує втримання позицій на ринку. У цей період основною метою торговельного підприємства має бути досягнення мінімального рівня рентабельності продажів за позитивного значення рентабельності власного капіталу, хоча й меншого від мінімального значення. За таких умов у разі наявності базової стратегії виживання торговельним підприємствам рекомендовано застосовувати одну зі стратегій управління прибутком: стратегію забезпечення мінімального рівня рентабельності або стратегію досягнення беззбитковості діяльності. Застосування цих стратегій може бути більш довгостроковим, ніж стратегії збереження темпів зростання прибутку з урахуванням інфляції, оскільки результативність діяльності торговельного підприємства коливається від збитковості до рентабельності й навпаки.

Так, оцінка життєвих періодів діяльності підприємства з позиції прибутковості, запропонована І.А. Бланком, показує, що воно має протягом періоду з народження до зрілості забезпечити досягнення максимального прибутку, а це, у свою чергу, створить передумови для його відродження на новому витку розвитку.

Таким чином, підсумовуючи вищевикладене, варто зробити певні **висновки**. Кожній стадії життєвого циклу підприємства притаманна одна з базових стратегій, що є методологічною основою для певної стратегії управління прибутком.

Під час обґрунтування стратегій управління прибутком торговельного підприємства запропоновано схему для обрання оптимальної стратегії управління прибутком підприємства, яка забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і враховує наявність певного співвідношення змін факторів, що впливають на рівень його прибутковості.

Перспективи подальших досліджень полягають у практичній апробації розробленого методичного підходу до вибору оптимальної стратегії управління прибутком.

### Список літератури

1. Филонович С.Р. Использование моделей жизненного цикла в организационной диагностике / С.Р. Филонович // Социологические исследования. – 2005. – № 4. – С. 53-64.
2. Грейнер Л.Е. Эволюция и революция в процессе роста организаций / Л.Е. Грейнер // Вестник Санкт-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент. – 2002. – № 4. – С. 76-94.
3. Ков'ях Т.В. Компаративний аналіз концепцій життєвого циклу підприємства / Т.В. Ков'ях // Економіка підприємства та управління виробництвом. – 2011. – № 5. – С. 80-82.
4. Кочеткова А.И. Основы управления в условиях хаоса (неопределенности) / А.И. Кочеткова. – М.: Рид Групп, 2012. – 624 с.
5. Скібіцький О.М. Антикризисный менеджмент: навч. посібник / О.М. Скібіцький. – К.: ЦУЛ, 2009. – 568 с.

УДК [005.21+005.334]:658

Воробйова О.К. (ДонНУЕТ, Донецьк)

### СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті розкрито сутність маркетингової концепції антикризового управління, розглянуто функції антикризового маркетингу, визначено стратегічні напрямки антикризового управління персоналом, наведено етапи процесу розробки фінансової стратегії підприємств.*

**Ключові слова:** *стратегічне антикризове маркетингове управління, антикризове управління персоналом, стратегії антикризового управління фінансами підприємства.*