

УДК 338.2:658:339.137

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ
ВПЛИВУ НА СКЛАДОВІ – ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ТА
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ****Рябик Г.Є., к.е.н.,
Коновал Т.С.***Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро*

Дана стаття демонструє особливості використання інструментів ABC- та XYZ-аналізу для формування напрямів розвитку підприємства, що ґрунтуються на забезпеченні економічної безпеки та конкурентоспроможності. При цьому були використані загальнонаукові та спеціальні методи: абстрагування – при визначенні сутності категорій «економічна безпека», «конкурентоспроможність», «розвиток»; типології – при систематизації, класифікації клієнтської бази підприємства; структурно-генетичного аналізу й синтезу – для з'ясування напрямів впливу на кожну групу споживачів; статистичні – для визначення коефіцієнта варіації. Доведено, що розвиток підприємства є цілеспрямованою зміною стану, на який має безпосередній вплив конкурентоспроможність та економічна безпека, основним напрямом забезпечення розвитку підприємства є забезпечення ефективних взаємин з клієнтами. Запропоновано сегментацію фактичних і потенційних споживачів здійснювати за результатами ABC- і XYZ-аналізу. Рекомендовано, по-перше, зосередити свої зусилля на «вигідних споживачах», по-друге, підсилити контроль над цінами й ціноутворенням, що передбачає більш тісне співробітництво, по-третє, гармонізувати ціни на товар через більш щільне співробітництво зі своїми торговельними партнерами; забезпечити постійну наявність повного асортиментного ряду у торгових партнерів ТОВ «Айсберг-Фіш». Перспективою подальшого дослідження у даному напрямку є формування показника, який буде характеризувати рівень економічної безпеки підприємства.

Ключові слова: розвиток підприємства, економічна безпека підприємства, конкурентоспроможність підприємства, клієнтська база, ABC- та XYZ-аналіз

UDC 338.2:658:339.137

**ENSURING THE DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE BY
INFLUENCING THE COMPONENTS, VIZ. ECONOMIC SECURITY
AND COMPETITIVENESS****Ryabik A., PhD in Economics
Konoval T.***Dnipro National University named after Oles Honchar*

This article demonstrates the ways of using ABC- and XYZ-analysis tools to form enterprise development directions based on ensuring economic security and

competitiveness. For this purpose, general scientific and special methods were used: abstraction method for determining the essence of the categories "economic security", "competitiveness", "development"; typology method for arrangement and classification of the enterprise's customer base; structural and genetic analysis and synthesis were used to find out directions of influence on each group of consumers; statistical method was used to determine the coefficient of variation. It has been proved that the development of an enterprise is a target change of its state, which is directly influenced by competitiveness and economic security; the major direction of a company's development is ensuring its effective relations with customers. It has been proposed to perform a segmentation of existing and potential consumers using the results of ABC- and XYZ-analyses. It has been recommended, firstly, to focus the company's efforts on "beneficial consumers", secondly, to strengthen control over prices and pricing, which involves closer cooperation, and thirdly, to harmonize the prices of goods through more tight cooperation with their trading partners; to ensure constant availability of a full product range in LLC Iceberg-Fish, who are their trading partners. The prospect of further research in this direction is the formation of an indicator that would characterize the level of economic security at the enterprise.

Keywords: enterprise development, economic safety of an enterprise, enterprise's competitiveness, customer base, ABC- and XYZ-analysis.

Актуальність проблеми. Турбулентний вплив зовнішнього середовища на діяльність суб'єкта господарювання є негативним явищем сьогодення та потребує постійного врахування при ухваленні рішень щодо розвитку підприємства. Економічна безпека, у свою чергу, залежить від продукції, що пропонується на ринку, та клієнтів, потреби яких вона задовольняє: чим різноманітніші використовувані інструменти управління клієнтською базою, тим вищий рівень конкурентоспроможності підприємства. Формування напрямів розвитку підприємства, що ґрунтуються на забезпеченні економічної безпеки та конкурентоспроможності, з використанням інструментів ABC- та XYZ-аналізу є актуальним питанням сьогодення, що приваблює увагу багатьох науковців.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню напрямів забезпечення розвитку підприємства, що ґрунтуються на конкурентоспроможності й економічній безпеці, присвячена значна кількість публікацій таких науковців, як О.С. Шуміло [1], Н.В. Якименко-Терещенко [2], Т.М. Халімон [3], М.І. Іванова [4], Ю.І. Матішак [5] та інших.

Так О.С. Шуміло вважає економічну безпеку основним з напрямів

формування конкурентних переваг, а до формування системи економічної безпеки підходити з позиції системного підходу та застосовувати такі системотвірні фактори як функція та рефлексія. Що є достатньо логічним та забезпечує своєчасну реакцію на зміни зовнішнього середовища [1, с. 239].

Погоджуємося із Н.В. Якименко-Терещенко, що економічна безпека підприємства – це стан розвитку підприємства, за яким забезпечується і гарантується найбільш результативне продукування і розвиток усіх видів ресурсів і складових потенціалу, що підтримує стабільність економічного і фінансового розвитку, нейтралізацію, запобігання і протидії внутрішнім і зовнішнім факторам з метою досягнення стратегічної місії підприємства. Економічна безпека відображає рівень життєздатності підприємства протягом періоду життєвого циклу функціонування, рівень економічної ефективності діяльності, стан захищеності від зовнішніх і внутрішніх ризиків [2, с. 491]. Наведене визначення може бути рекомендоване до застосування, але вважаємо за доцільне поповнити його складовою конкурентоспроможності. При цьому доцільно враховувати головне призначення економічної безпеки, а саме гарантувати його стабільне та максимально ефективне функціонування в даному періоді й високий потенціал розвитку в майбутньому [3, с. 246].

Найбільш доцільним вважаємо визначення конкурентоспроможності, що запропоновано Т.М. Халімон: «...агрегована характеристика компетентностей, цінності та конкурентних переваг, тобто тих активів і параметрів підприємства, які формують його позитивні відмінності перед суперниками у конкуренції» [4, с. 36]. При забезпеченні стійких конкурентних переваг у майбутньому рекомендовано використовувати як технічні, так і організаційні, економічні й соціальні, що детально розглянуті М.І. Івановою та А.М. Ткаченко [5, с. 9; 6, с. 160].

Грунтовно до з'ясування й виокремлення відмінностей між близькими до розуміння категоріями «розвиток», «ріст» і «зростання» підійшла Ю.І. Матіщак. Дослідниця вважає, що сутність категорії «розвиток» розкривається за допомогою понять «ріст» і «зростання», та окрім кількісної складової включає ще й якісну, функціональну, системну. Під економічним розвитком підприємства вона розуміє цілеспрямовані, незворотні кількісні та якісні зміни, що відбуваються під

впливом певних закономірностей та призводять до структурних перетворень, забезпечуючи ефективне функціонування підприємства в довготривалому періоді; підвищує адаптивність підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища та забезпечує ефективність його діяльності в несприятливих умовах, підвищує його конкурентоспроможність, а також є запорукою задоволення інтересів власників підприємства – отримання дивідендного доходу; працівників підприємства – вчасне отримання заробітної плати створення умов для кар'єрного розвитку; партнерів та контрагентів – ефективне довготривале співробітництво; органів місцевого та державного управління – забезпечення довгострокового розвитку галузей економіки та поповнення бюджету податковими надходженнями [7, с. 106–107].

Враховуючи тісну кореляцію між базовими поняттями розвитку – конкурентоспроможність та економічна безпека – кількість публікацій зростає у геометричній прогресії, але залишаються не розритими питання розвитку підприємства та з'ясування методичних основ забезпечення економічної безпеки, використовуючи вже добре зарекомендовані інструменти ABC- та XYZ-аналізу.

Мета роботи: використовуючи інструменти ABC- та XYZ-аналізу запропонувати напрями розвитку підприємства, що ґрунтуються на забезпеченні економічної безпеки та конкурентоспроможності.

Викладення основного матеріалу дослідження. Вважаємо розвиток підприємства цілеспрямованою зміною стану, на який має безпосередній вплив конкурентоспроможність та економічна безпека. Основним напрямом забезпечення розвитку підприємства є забезпечення ефективних взаємин з клієнтами. Спрямування підприємства на покращення стосунків з покупцями обумовлена рядом особливостей, зокрема збільшення тиску конкурентів, зростання вимог клієнтів до якості продукції, рівня обслуговування та сервісу, скорочення віддачі від класичних маркетингових інструментів та виникнення нових методик взаємодії з покупцями. Моніторинг запитів і потреб покупців дозволяють забезпечити економічну безпеку підприємства та надати знання конкурентні переваги у майбутньому.

Сегментація фактичних і потенційних споживачів щодо визначення їх однорідних потреб і поведінки передбачає розподіл клієнтської бази підприємства на категорії (табл. 1).

Таблиця 1– Категорії клієнтської бази ТОВ «Айсберг-Фіш»

Сегмент / Клієнти	Критерії / Середньоквартальний обсяг реалізації
VIP	Вище 1 млн. грн
TOP	Вище 300 тис. грн до 1 млн. грн
SIMLE	Вище 100 тис. грн до 300 тис. грн
NORMAL	Вище 50 тис. грн до 100 тис. грн
SMALL	Вище 300 грн до 50 тис. грн

Джерело: розробка авторів

Результати доводять дві важливі обставини: з одного боку, існує пряма пропорційна залежність між питомою прибутковістю клієнтів, вартістю обслуговування, мірою між підприємницької конкуренції і обізнаністю про клієнта; з іншого боку, чим вище питома прибутковість клієнтів, тим менше їх кількість, тим нижче швидкість обслуговування.

Як правило привабливість клієнтів для підприємства оцінюється обсягом і регулярністю закупівель. Для будь-якого підприємства клієнт, що купує «багато і часто», напевно буде «найкоштовніший». Використання методології ABC- та XYZ-аналізу дозволяє оцінити саме ці параметри, а поєднання цих методів для дослідження клієнтської бази надає можливість виявити основні групи клієнтів і визначити ефективність співпраці з кожною з них. Використовуємо такі пропорції: до групи А віднесемо тих клієнтів (товарні групи), які забезпечують 80 % вкладу за виручкою від реалізацією; до групи В віднесемо клієнтів, що забезпечують 15 % вкладу, а до групи С потрапляють ті клієнти, що надають лише 5 % доходу. Загальна кількість клієнтів ТОВ «Айсберг-Фіш» дорівнює 404. Табл. 2 демонструє розподіл клієнтської бази за ABC-аналізом.

Таблиця 2 – Розподіл клієнтської бази ТОВ «Айсберг-Фіш» за ABC-аналізом

Група	Вклад до виручки від реалізації, %	Кількість клієнтів	Питома вага, %
А	80	73	18
В	15	101	25
С	5%	230	57

Джерело: розробка авторів

Результати, що отримані в табл. 2, демонструють доволі стандартні і несуперечливі висновки: за правилом В. Парето 80% виручки від реалізації забезпечують 20 % споживачів [8].

При порівнянні вихідних даних методом XYZ-аналіз використовується формула розрахунку коефіцієнта варіації. Групування об'єктів відбувається за ступенем однорідності досліджуемого показника (за коефіцієнтом варіації), який розраховується за (1):

$$V = \frac{\sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X})^2}{n}}}{\bar{X}}, \quad (1)$$

де X_i – значення параметру за оцінюваним об'єктом за i -тий період,
 \bar{X} – середнє значення параметра за оцінюваним об'єктом,
 n – число періодів.

Значення квадратного кореню є стандартним відхиленням варіаційного ряду: чим більший цей показник, тим сильніше параметр відхиляється від середньоарифметичного значення. Стандартне відхилення – це абсолютна міра розсіювання варіантів ряду. Відмітимо, що XYZ-аналіз коректно працює тільки у випадку нормального (гаусова) розподілення даних. Традиційно номенклатурні позиції із значенням коефіцієнта варіації від 0 до 20% підпадають в категорію X, від 20 до 50% – у категорію Y, останнє – у категорію Z (табл. 3).

Таблиця 3 – Класифікація місячної клієнтської бази ТОВ «Айсберг-Фіш» за XYZ-аналізом

Група	Коефіцієнт варіації, %	Кількість клієнтів	Питома вага, %
X	0–20	0	0
Y	20–50	23	6
Z	Більше 50	381	94

Джерело: розробка авторів

При першочерговому XYZ-аналізі за базовий період був взятий місяць, як результат практично усі отримані дані потрапили до категорії Z, що свідчить про неправильно обраний період (табл. 3). Так вибір періоду при XYZ-аналізі означає й оптимальну межу планування продажів. Враховуючи, що на даний момент планування цього показника у ТОВ «Айсберг-Фіш» ведеться щомісячно, має сенс вести планову діяльність щоквартально. Відтак, при повторному XYZ-аналізі за основний період був взятий квартал (тобто 3 місяця). Більше того, для наочного угруповання торгових партнерів була уведена ще одна група – ZZ з коефіцієнтом варіації, що перевищує 100%. В наслідок цього отримані 4 групи клієнтів, представлених у табл. 4.

Таблиця 4 – Класифікація квартальної клієнтської бази ТОВ «Айсберг-Фіш» за XYZ-аналізом

Група	Коефіцієнт варіації, %	Кількість клієнтів	Питома вага, %
X	0–20	23	6
Y	20–50	94	23
Z	50–100	93	23
ZZ	Більше 100	194	48

Джерело: розробка авторів

Бачимо, що більшість торговельних партнерів здійснюють закупівлі продукції у ТОВ «Айсберг-Фіш» нерегулярно, а 48% клієнтів взагалі роблять це вкрай рідко.

Зіставивши дані за аналізами ABC і XYZ, отримаємо матрицю клієнтської бази, що відбиває дійсну корисність різних груп торговельних партнерів для ТОВ «Айсберг-Фіш» з огляду не тільки на фактор обсягу закупуваної продукції, але також і регулярності закупівель. Традиційно при оптимальному сполученні цих факторів можна говорити про збалансованість клієнтської бази підприємства.

Матриці аналізу представлені на рис. 1.

A	14	40	14	5
B	7	38	32	34
C	2	16	47	165
	X	Y	Z	ZZ

(в клітинах наведена кількість клієнтів)

A	3,5	9,9	3,5	1,2
B	1,7	9,4	7,9	5,9
C	0,5	4,0	11,6	40,8
	X	Y	Z	ZZ

(в клітинах наведена питома вага кожної групи, %)

Рис. 1 Матриці ABC і XYZ-аналізу для ТОВ «Айсберг-Фіш»

Джерело: розробка авторів

Перше, на що необхідно звернути увагу, – це велика кількість клієнтів, що попадають у групу CZZ. Дана група традиційно вважається якимось тягарем для підприємства - замовляють украй мало й дуже рідко, віднімаючи додаткові ресурси для роботи з ними. З огляду на те, що їхня частка становить 40,8 % від загальної кількості торговельних партнерів, можна сказати, що клієнтська база розвивається екстенсивним шляхом. Враховуючи, що аналіз проведений за цілий рік, період для

сьогоднішньої швидко розвиненої економіки значний, можна сказати, що даний розвиток у близькому майбутньому може зайти в глухий кут. Традиційно у таких випадках відбувається «розмивання» обороту підприємства без яких-небудь тенденцій до росту при значному збільшенні клієнтської бази. Той факт, що кількість «клієнтів-лідерів» і «міцних середнячків» становить усього лише 28,5 % від загальної кількості (тобто групи АХ і АУ, також групи АZ, ВХ, ВУ, СХ, ті, на яких можна завжди покластися), не передвіщає ТОВ «Айсберг-Фіш» нічого гарного в майбутньому.

ТОВ «Айсберг-Фіш» при організації маркетингового каналу дотримується короткого каналу розподілу, тобто фактично будь-який магазинчик може купити продукцію у підприємства.

На основі проведеного АВС і XYZ-аналізу клієнтської бази були сформовані однорідні групи (рис. 2).

Матриця АВС – XYZ

А	14	40	14	5
В	7	38	32	34
С	2	16	47	165
	Х	У	Z	ZZ

Матриця «Portfolio»

Покупці - Теперішні	Прибуткові	1. Винагороджувати і вкладати (54)	2. Управляти (61)
	Неприбуткові	3. Стягнення (124)	4. Звільнення (165)
		Прибуткові	Неприбуткові
		Покупці – Майбутні	

*Рис. 2 Розподіл клієнтської бази на однорідні групи на основі АВС і XYZ-аналізу для ТОВ «Айсберг-Фіш», клієнтів
Джерело: розробка авторів*

Відтак, розподілимо клієнтів за чотирма основним групам:

- 1) приносять прибуток і будуть приносити;
- 2) приносять прибуток, але можуть не принести його в майбутньому;
- 3) не приносять прибуток у сьогоднішній день, але можливо принесуть у майбутньому;
- 4) не приносять прибутку зараз і не принесуть потім.

Відповідно до кожної групи торговельних партнерів необхідно розробити різний підхід, для забезпечення економічної безпеки.

Так, клієнти, що відносяться до першої групи вимагають постійної уваги, і той асортимент продукції (АХ, АУ) необхідно завжди мати у виробництві. Канал зворотного зв'язку повинен враховувати усі їх побажання і вимоги щодо якості продукції, строків поставки, відстрочки платежу тощо.

З клієнтами другої групи (ВХ, СХ, ВУ, АЗ, АЗЗ) необхідно виробити стратегію щодо стимулювання придбання товарів саме у ТОВ «Айсберг-Фіш». Система стимулювання передбачає впровадження наступних кроків: при купівлі більше 100 кг продукції – знижка 5%, при купівлі асортименту, що є нетиповим для цієї групи – видача безкоштовних зразків для пробного продажу, при здійсненні постійних покупок – картка постійного клієнта зі знижкою 10%.

Третя група (СУ, ВЗ, СЗ, ВЗЗ), так звані потенційні клієнти, можуть стати постійними за умови позиціонування як продукції підприємства, так і ТОВ «Айсберг-Фіш». Цього може бути досягнуто завдяки розробці і впровадженню нагадувальної реклами. Закріплення позитивного іміджу може відбутися при запрошенні їх на виставки-ярмарки, де є можливість ближче ознайомитись з асортиментом ТОВ «Айсберг-Фіш», вислухати думки постійних клієнтів.

Що ж стосується останньої групи, споживачів СЗЗ, їх кількість вражає, тому підприємству необхідно зосередити увагу на асортименті продукції, що потрапила до цієї групи, спробувати поліпшити її якість, дізнатися причини відсутності постійних закупівель.

З огляду на той факт, що товар реалізований ТОВ «Айсберг-Фіш», є товаром щоденного попиту, структура маркетингового каналу могла б носити характер розширеного і поглибленого розподілу. Для забезпечення економічної безпеки рекомендовано:

- 1) зосередити свої зусилля на «вигідних споживачах»;
 - централізована реклама;
 - своєчасне реагування на запити клієнтів;
- 2) підсилити контроль над цінами й ціноутворенням, що передбачає більш тісне співробітництво; гармонізувати ціни на товар через більш щільне співробітництво зі своїми торговельними партнерами;
- 3) забезпечити постійну наявність повного асортиментного ряду у

торгових партнерів ТОВ «Айсберг-Фіш».

В залежності від цього ТОВ «Айсберг-Фіш» повинно розробляти виробничу програму, враховуючи частоту і кількість продукції, що вважаємо основним напрямом забезпечення економічної безпеки.

Висновки. Використовуючи інструменти ABC- та XYZ-аналізу запропоновано напрями розвитку підприємства, що ґрунтуються на забезпеченні економічної безпеки та конкурентоспроможності. Враховуючи, що розвиток підприємства є цілеспрямованою зміною стану, на який має безпосередній вплив конкурентоспроможність та економічна безпека, основним напрямом забезпечення розвитку підприємства є забезпечення ефективних взаємин з клієнтами. Сегментація фактичних і потенційних споживачів відносно їх однорідних потреб і поведінки передбачає розподіл клієнтської бази підприємства на категорії. За ABC- і XYZ-аналізом, отримано матрицю клієнтської бази ТОВ «Айсберг-Фіш» з огляду не тільки на фактор обсягу за куповуваної продукції, але й регулярності закупівель; оптимальне поєднання цих факторів свідчить про збалансованість клієнтської бази підприємства. Для забезпечення економічної безпеки рекомендовано: зосередити свої зусилля на «вигідних споживачах»; підсилити контроль над цінами й ціноутворенням, що передбачає більш тісне співробітництво; гармонізувати ціни на товар через більш щільне співробітництво зі своїми торговельними партнерами; забезпечити постійну наявність повного асортиментного ряду у торгових партнерів ТОВ «Айсберг-Фіш». Перспективою подальшого дослідження у даному напрямку є формування показника, який буде характеризувати рівень економічної безпеки підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Шуміло О.С. Моделі управління економічною безпекою як конкурентні переваги торговельного підприємства / О.С. Шуміло, М.В. Чорна // Економічний простір. 2017. – №117. – С. 237–248.
2. Якименко-Терещенко Н.В. Система економічної безпеки підприємства / Н.В. Якименко-Терещенко, М.Є. Долгунін // Молодий вчений. – 2017. – №7(47). – С. 490–493.
3. Пожуєва Т.О. Економічна безпека підприємства: категоріальний аналіз / Т.О. Пожуєва // Стратегія економічного розвитку України. – 2014. – № 35. – С. 242–249.

4. Халімон Т.М. Формування та оцінка потенціалу конкурентоспроможності підприємства / Т.М. Халімон // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. 5(2). – С. 35–39.
5. Іванова М.І. Формування дієвого механізму підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства / М.І. Іванова // Культура народів Причорномор'я. – 2012. – № 244. – С. 7–11.
6. Ткаченко А. Конкурентоспроможність продукції як інструмент ефективного управління / А. Ткаченко, П. Гончарук // Вісник економічної науки України. – 2012. – № 2 (22). – С. 159-165.
7. Матіщак Ю. Характеристика поняття «розвиток підприємства» та його зв'язку з іншими економічними категоріями / Ю. Матіщак // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2015. – № 3. – С. 102–107.
8. Чукурна О. П. Особливості використання АВС-аналізу на підприємствах роздрібної торгівлі України / О. П. Чукурна // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. – 2010. – Вип. 40. - С. 200-207.