

УДК 005.931.11

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Бойко Д. І., к.е.н., доцент,
Лузанова М.М., магістр (УкрДАЗТ)*

В статті визначені основні принципи антикризового управління діяльністю торговельного підприємства та розглянуті основні етапи його здійснення.

Ключові слова: криза, антикризове управління, фінанси, торговельне підприємство, фінансова криза, фінансовий стан.

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

*Бойко Д.И.
Лузановой М.М.*

В статье определены основные принципы антикризисного управления деятельностью торгового предприятия и рассмотрены основные этапы его осуществления.

Ключевые слова: кризис, антикризисное управление, финансы, торговое предприятие, финансовый кризис, финансовое состояние.

ANTIKRIZOVE MANAGEMENT of POINT-OF-SALE ENTERPRISE ACTIVITY

*Boyko D.I.
Luzanovoi M.M.*

In the articles certain basic principles of antikrizovogo management of point-of-sale enterprise activity and the basic stages of his realization are considered.

Keywords: crisis, antikrizove management, finances, point-of-sale enterprise, financial crisis, financial state.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими та практичними завданнями. Торгівля є однією з небагатьох галузей народного господарства, зайнятих безпосередньо обслуговуванням населення. Тому її адекватний розвиток багато в чому визначає соціальний клімат у суспільстві. Разом з тим період переходу до ринкових відносин поставив її у досить несприятливе економічне становище. Торгівля безпосередньо відчуває на собі всю гостроту кризи: різке падіння обсягів виробництва, лібералізацію цін, зниження рівня доходів населення тощо. Перехід до системи вільного переміщення товарів не привів поки що до формування повноцінного споживчого ринку [1].

В умовах достатньо високої конкуренції збиткова діяльність підприємств та організацій є однією з головних причин їх незадовільного фінансового стану. Наслідком цього є збільшення кредиторської та дебіторської заборгованості підприємств всіх галузей економіки. Найбільша питома вага кредиторської заборгованості припадає на промисловість (понад 35,0%), торгівлю та громадське харчування (близько 20,0%) і транспорт (близько 10,0%).

Внаслідок значної дебіторської та кредиторської заборгованостей і їх прострочення велика кількість суб'єктів господарювання є неплатоспроможними.

Вважається, що при появі основної ознаки економічних негараздів на підприємстві у вигляді неплатежів головну роль для виходу з кризи в системі антикризового управління повинен грати фінансовий менеджмент. Можливості цього управлінського інструмента величезні, але безмежні, особливо, якщо розв'язанню цих проблем не приділялось достатньо ресурсів та уваги.

Головне в антикризовому управлінні — забезпечення умов, за яких фінансові ускладнення не можуть мати постійний, стабільний характер. Мови про банкрутство при такому підході бути не може, оскільки повинен бути налагоджений управлінський механізм усунення виникаючих проблем до того, поки вони не прийняли необоротний характер.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми. Питання антикризового управління в своїх працях досліджували багато вітчизняних та закордонних науковців, зокрема: Е. С. Мінаєв [2], С.

С. Ільїн [3], А. Г. Грязнова [4], А. П. Балашов [5], І. О. Бланк [6], В. О. Василенко [7], Л. О. Лігоненко [8], Л. С. Ситник [9], А. П. Градов [10], О. О. Терещенко, А. Д. Чернявський [11], З. С. Шершньова [12], А. М. Штангрет [13]. В наукових працях розглядаються теоретичні основи і методологічний інструментарій антикризового управління підприємством. Однак, в роботах названих вчених немає однаковості в принципах та підходах до розроблення комплексу заходів із попередження і подолання наслідків кризи.

Мета дослідження – формулювання принципів та розгляд основних етапів антикризового управління, до якого слід звернутися при настанні фінансової кризи або задля її запобігання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Набагато розумніше та простіше передбачити кризу і ввести в поведінку системи такі нововведення чи альтернативи, що згладять негативні моменти того, щоб стабільний розвиток підприємства не перетерпів значних порушень [14].

Для запобігання кризи велике значення має своєчасне виявлення ознак майбутньої кризової ситуації.

Криза при широкому на неї погляді, так само потрібна системі, що розвивається, як і стабільний стан. Кризу треба розглядати як переломний момент у розвитку системи, що дає простір новому витку економічних змін.

Антикризове управління – це розробка та реалізація заходів, спрямованих на швидке відновлення платоспроможності і відновлення достатнього рівня фінансової стійкості підприємства, яка забезпечує його вихід з кризового фінансового стану [6, с.271]

Суть антикризового управління — прискорена і діюча реакція на істотні зміни зовнішнього середовища на основі заздалегідь ретельно розробленої альтернативи варіантів управлінських рішень, що передбачають різні дії в залежності від ситуації. Головною умовою ефективного функціонування антикризового управління лежить процес постійних і послідовних нововведень у всіх ланках і областях дій підприємства.

Можна виокремити наступні підходи до антикризового управління :

1. антикризове управління розглядається як механізм банкрутства;

2. антикризове управління зводиться виключно до фінансового аспекту діяльності, на недопущення неплатоспроможності;

3. антикризове управління є невід'ємною частиною управління або застосовується лише на період подолання кризи;

Основні принципи антикризового управління:

- постійна готовність до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства;

- принцип об'єктивності, використання якого передбачає врахування суті та механізмів виникнення та поглиблення кризових явищ, орієнтацію управлінського впливу не тільки на зовнішні прояви, але й на глибинні першопричини виникнення кризових явищ;

- терміновість реагування на окремі кризові явища в фінансовому розвитку підприємства. Будь-яке зволікання при впровадженні відповідних заходів на підприємстві, що знаходиться в умовах кризи, може призвести до посилення кризового явища та його наслідків;

- формування управлінських рішень повинно здійснюватися на підставі оперативної і достовірної початкової інформації;

- необхідне чітке ранжування пріоритетних рішень для ліквідації проблем через обмеженість ресурсів і часу внаслідок виниклого кризового явища;

- принцип контролю, який передбачає здійснення постійного контролю за перебігом реалізації управлінських заходів з метою її постійної адаптації до умов внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що змінюються в часі;

- принцип ефективності, сутність якого полягає у максимально можливому використанні потенціалу об'єкта та суб'єкта управління для формування обґрунтованої програми антикризових дій, мінімізації часових, матеріальних та фінансових втрат, пов'язаних з кризовим станом підприємства та виходом з нього;

- принцип основної ланки, використання якого орієнтує на пошук та першочергове розв'язання основної проблеми (каталізатора кризи), посилення уваги до тієї сфери діяльності, яка обумовлює виникнення та поширення кризи або в якій подальше поглиблення кризи має найбільш негативний вплив на функціонування та життєздатність підприємства в цілому;

- принцип законності, який передбачає знання та використання в інтересах підприємства-об'єкта антикризового управління правових засад, що регламентують здійснення підприємницької діяльності, впровадження та розгляду справи про банкрутство, обумовлюють можливості фінансового оздоровлення та санації підприємств;

- принцип компетентності, передбачає, що реалізацією антикризового управління повинні займатися компетентні фахівці з модернізованої управлінської ієрархії згідно з вимогами кризової ситуації;

- кінцева орієнтація на діяльність в умовах післякризового розвитку [16].

Антикризове управління підприємством повинно здійснюватись поетапно та передбачати послідовність дій. Зміст кожного етапу антикризового управління полягає в наступному:

1) діагностика кризових явищ та загроза банкрутства підприємства. Необхідно:

- здійснюється комплексний аналіз результатів фінансової діяльності та фінансово-майнового становища підприємства, вивчити динаміку найважливіших обсягових (обсяг товарообороту, доходів, витрат, прибутку активів та капіталу) та якісних показників діяльності (рентабельності, ліквідності, оборотності, фінансової стійкості підприємства);

- оцінити ритмічність та синхронність грошових потоків;

- визначити розміри та періодичність виникнення дефіциту грошових потоків;

- визначити обсяг, структуру та час погашення зовнішніх фінансових зобов'язань;

- визначити основні причини виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства;

- оцінити масштаб і можливі наслідки подальшого поглиблення кризових явищ; ймовірність та терміни виникнення ситуації банкрутства;

- здійснити аналіз і прогнозування розвитку ринкової ситуації для визначення сприятливості зовнішнього середовища для подолання кризи;

- оцінити внутрішні можливості підприємства щодо локалізації та переборення кризових явищ.

2) Визначення мети та завдання антикризового управління. Результати проведеної діагностики дають можливість визначити глибину кризи, яка охопила підприємство.

3) Визначення суб'єкта антикризової діяльності. На цьому етапі роботи необхідно визначити суб'єкт, який бере на себе відповідальність за розробку і реалізацію антикризових процедур, встановити його повноваження стосовно розробки та впровадження антикризових програм.

4) Оцінка часових обмежень процесу антикризового управління, які визначаються часом, наявним у підприємства до порушення справи про банкрутство і адміністративні обмеження повноважного існуючого керівництва.

5) Оцінка ресурсного потенціалу антикризового управління. Основними видами використовуваних ресурсів є: технічні; технологічні; кадрові; просторові; ресурси організаційної структури системи управління; інформаційні; фінансові.

6) Розробка антикризової програми, яка являє собою детальний план заходів, що мають бути вжиті, послідовність використання ресурсів і відповідальність за їх виконання. Її зміст обумовлюється результатом проведеної діагностики, метою антикризового управління, його часовими та ресурсними обмеженнями.

7) Впровадження антикризової програми та контроль за її виконанням. Найважливішою управлінською функцією на етапі безпосереднього проведення запланованих заходів є організація

контролю за перебігом виконання розробленої антикризової програми для своєчасного вжиття

8) Розробка і реалізація профілактичних заходів щодо запобігання криз в майбутньому. Створення або модернізація основних елементів системи протидії банкрутству на рівні підприємства, розробка та реалізація профілактичних заходів щодо запобігання повторенню криз в майбутньому.

Висновок. Підсумовуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що антикризове управління є системою управління, що має комплексний характер та спрямована на попередження, запобігання кризових явищ і виявлення причин кризи, виду, стадії та закономірностей її протікання, можливих сценаріїв розвитку, інструментів по виходу з неї, з метою подальшого функціонування підприємства. Дотримання сформульованих основних принципів та етапів проведення антикризового управління дозволить здійснювати його якомога ефективніше.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. «Організація комерційної діяльності роздрібно-торговельного підприємства» О.В. Русин // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.1
2. Антикризисное управление: учеб. пособие для техн. вузов/ Под ред проф. Э. С. Минаева и проф. В. П. Панагушина. – М. : Изд-во ПРИОР, 1998. – 432 с.
3. Антикризисное управление: Под ред проф. С. С. Ильина. Национальный институт бизнеса. Ростов-на-Дону: Изд-во “Феникс”, 2004. – 512 с.
4. Антикризисный менеджмент / Под ред проф. А. Г. Грязновой. – М. : “Тандем”; Ассоциация авторов и издателей “Тандем” Изд-во ЭКМОС, 1999. – 368 с.
5. Балашов А. П. Антикризисное управление: учеб. пособие / А. П. Балашов. – Новосибирск : ГУП РПО СО РАСХН, 2004. – 176 с.
6. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: учебный курс . – 2-е изд., перераб. и доп. / И. А. Бланк. – К. : Эльга; Ника-Центр, 2004. – 656 с.
7. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
8. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 377 с.
9. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л. С. Ситник. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 503 с.
10. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмы / [А. П. Градов, Б. И. Кузин, А. В. Федотов и др.]; под общ. ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина. – СПб. : Специальная литература, 1996. – 510 с.
11. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. / А. Д. Чернявський. – К. : МАУП, 2006. – 256 с.
12. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством: навч.-метод посібник [для самост. вивч. дисц.] / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 2004. – 196 с.

13. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. / А. М. Штангрет, О. І. Копилюк. – К. : Знання, 2007. – 335 с.

14. «Діагностика банкрутства підприємства» Семенов Г.А., Єропутова О.О., Плаксюк О.О. // Вісник економічної науки України. – 2011/№2 – с.171

15. «Оцінка фінансового стану підприємства – сутність та необхідність» Щербатенко І.В., Шамаєва О.Ю. // національний авіаційний університет України

16. Є. С. Кузнецов. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>

Рецензент д.е.н., професор УкрДАЗТ Зайцева І.Ю.

Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Єлагін Ю.В.

УДК 658.310

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗА ТИПОМ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ АТП

Водолажська Т.О., аспірант (ХНАДУ)

Запропоновано методичні положення розробки стратегії УП за типом кадрової політики (КП) АТП. Обґрунтовано перелік часткових показників, за якими застосовуючи елементи теорії нечітких множин визначається тип КП за рівнем усвідомленості правил та норм в роботі з персоналом. Розроблено матрицю стратегій УП.

Ключові слова: стратегія УП, кадрова політика, теорія нечітких множин.

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПО ТИПУ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ АТП

Водолажская Т.А., аспирант (ХНАДУ)

Предложены методические положения разработки стратегии УП в соответствии с типом кадровой политики (КП) АТП. Обоснован перечень частичных показателей, по которым применяя элементы теории нечетких множеств определяется тип КП по уровню осознанности правил и норм в работе с персоналом. Разработана матрица стратегий УП.

Ключевые слова: стратегия УП, кадровая политика, теория нечетких множеств.

DEVELOPMENT STRATEGY BY TYPE OF PERSONNEL MANAGEMENT PERSONNEL POLICY ATP

Vodolazhska T.A.

Methodical positions of development of strategy of management a personnel are offered on the type of skilled policy of motor transport enterprise. Grounded list of partial indexes after which applying the elements of theory of unclear plurals the type of skilled policy is determined after the level of realized of rules and norms. The matrix of strategies of management a personnel is developed.

Keywords: strategy of management a personnel, skilled policy, theory of unclear plurals.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Для ефективного управління персоналом (УП) підприємства розробляють відповідну стратегію - генеральний напрям та комплексну програму дій і рішень, створених на підставі сукупності правил, принципів та норм, спрямованих на формування та ефективне використання персоналу, що забезпечує приведення у відповідність можливостей та довгострокових цілей і стратегії окремого виду бізнесу підприємства. При цьому сукупність правил, принципів та норм, що використовуються в процесі управління персоналом підприємства відповідно до його загальної стратегії, є кадровою політикою (КП).

Тому при розробці стратегії УП необхідно враховувати її типи та зміст.

На сьогодні існують напрацювання науковців щодо розробки стратегії УП відповідно типам КП [1-7], однак їм притаманний певний суб'єктивізм та недостатня обґрунтованість. Це обумовлює потребу у виробленні методичних положень розробки стратегії УП за типами КП АТП.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні науковці [1-7] наголошують на необхідності забезпечення відповідності стратегії УП існуючому типу КП, вважаючи, що «кадрова політика є дороговказом при розробленні стратегії УП» [3, с. 116]. Вона «не вимагає безпосередніх дій, її формують для того, щоб лінійні і функціональні