

КОМПЛЕКСНА СИСТЕМА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

У статті розкрито цілі, завдання та структуру комплексної системи антикризового управління визначено основні функції підсистеми обґрунтування портфеля діяльності і підсистеми діагностики потенціалу виживання підприємств, напрямки підвищення ефективності системи антикризового управління.

Ключові слова: *діагностика виживання підприємств, зовнішні та внутрішні фактори кризи, комплексна система антикризового управління.*

Несприятливі умови діяльності висувають нові вимоги до системи управління підприємствами та потребують впровадження антикризового управління, тобто управління, що будується на обліку можливості і небезпеки кризи.

Основною концепцією антикризового управління є більш рання ідентифікація кризової ситуації з метою адекватного реагування на негативні тенденції в умовах, коли підприємство ще цілком під контролем власників і керується притягнутими ними менеджерами, а отже, має велику волю маневру і більш широкий вибір антикризових процедур, порівняно із заходами, що здійснюються в процесі законодавчого антикризового регулювання.

Проблемам антикризового управління присвятили увагу багато вітчизняних і зарубіжних вчених. Систему антикризового управління розглядали І.О. Бланк [1], І.Н. Герчікова [2], А.П. Градов [3], Л.О. Лігоненко. [4], які визначили цілі, завдання та теоретико-методологічні засади антикризового управління. Поряд із цим питання впровадження комплексної системи антикризового управління в діяльність торговельних підприємств України майже не розглянуті.

Метою статті є обґрунтування необхідності впровадження комплексної системи антикризового управління, розробка пропозиції щодо підвищення ефективності системи антикризового управління.

Комплексна система антикризового управління має властивості, що додають особливого механізму управління: гнучкість та адаптивність, здатність до диверсифікованості і своєчасного ситуаційного реагування, а також ефективне використання потенціалу підприємства і неформальні методи управління.

Опираючись на її властивості, необхідно створити й розвивати комплексну систему антикризового управління (КСАУ). Ця система покликана замінити розповсюджене зараз локальне, часто навіть автономне антикризове управління, що дозволяє тим або іншим підприємствам або організаціям вирішувати лише окремі частки завдання, причому з малою точністю внаслідок недостатності або низькою надійністю первинної та результативної інформації.

Інформаційна база антикризового управління повинна формуватися як сукупність диференційованих за рівнями управління комплексів показників, що

потрібні підприємствам для повного й точного вирішення завдань антикризового управління.

Кожен такий комплекс повинен бути органічно пов'язаний із планово-комерційними завданнями й функціями певного рівня управління, по суті являти собою практичну реалізацію моделі інформаційного забезпечення процесу антикризового управління для конкретного типу підприємства.

Відповідно до цього для кожного типу підприємства необхідно встановити певний перелік цих показників, які вони в обов'язковому порядку повинні збирати, обробляти, накопичувати, зберігати й передавати, використовуючи рекомендовані джерела, методи, канали й кошти одержання та розробки інформації про сучасний стан маркетингового середовища.

На цьому етапі КСАУ повинна являти собою переважно інформаційну систему. Її головна мета – забезпечувати відповідними відомостями й матеріалами потреби планово-регулювальної й комерційної роботи в масштабі регіону на рівні торговельних систем і підприємств.

Функції КСАУ зводяться, таким чином, до пошуку, збору, переробки, зберігання, видавання й трансляції інформації, що характеризує стан і перспективи розвитку підприємства. Вони визначаються стратегіями підприємств, які залежать від цілей, завдань і функцій цієї системи управління у сфері планування й безпосередньої реалізації споживчих товарів.

Уся система повинна сприяти: вдосконаленню антикризового управління на основі комплексного підходу; цілеспрямованому формуванню портфеля діяльності підприємств; широкому застосуванню науково обґрунтованих методів діагностики потенціалу виживання підприємств у процесі антикризового управління.

Діагностика потенціалу виживання підприємства передбачає:

- безперервний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, його активів і пасивів, дебіторської і кредиторської заборгованості, забезпеченості власними засобами;
- аналіз можливих замовлень, попиту і цін на продукцію і послуги;
- моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища з метою раннього виявлення ознак кризової ситуації;
- виявлення відхилень параметрів ситуації від норми; виявлення слабких сигналів, оцінювання ймовірних ознак погрози кризи;
- встановлення причинно-наслідкових зв'язків і прогнозування можливих напрямків розвитку кризи, масштабів потенційних втрат;
- визначення та оцінювання факторів, що впливають на розвиток кризової ситуації, з'ясування їх зв'язків й взаємозалежності;
- створення необхідних зворотних зв'язків задля відстеження стану та розвитку кризового явища.

Механізм функціонування КСАУ торгівлі заснований на взаємодії двох функціональних підсистем – підсистеми обґрунтування портфеля діяльності підприємств (ПД) і підсистеми діагностики потенціалу виживання підприємств (ПВП).

Підсистема ПД замикається на відділі маркетингу підприємств.

Підсистеми ПВП виходять на фінансовий і планово-економічні відділи торговельних підприємств.

Підсистеми ПД і ПВП становлять єдине ціле й взаємодіють між собою тією мірою, у якій це необхідно для більш повного вирішення завдань антикризового управління. Взаємодія між ними ґрунтується на діючих організаційно-управлінських і господарських зв'язках і забезпечується в результаті взаємного передавання інформації із заданого обов'язкового переліку показників. Порядок передавання інформації встановлюється спеціальними нормативними актами (накази за системою, інструкції, методики).

Основною ланкою комплексної системи антикризового управління повинен стати відділ маркетингу підприємств. Відділ маркетингу повинен проводити основну частку спостережень за ринком, аналіз внутрішніх й зовнішніх факторів, що впливають на економіку підприємства.

Зовнішні фактори можуть бути міжнародного та національного характеру.

Міжнародні фактори складаються під впливом причин загальноекономічного характеру (економічна циклічність розвитку провідних країн, стан світової фінансової системи, що характеризується політикою міжнародних банків), стабільності міжнародної торгівлі, яка у свою чергу залежить від міжурядових договорів та узгоджень, міжнародної конкуренції.

До національних факторів, які дуже сильно впливають на фінансову спроможність кожного суб'єкта господарювання, можуть бути зараховані причини політичного, економіко-демографічного, психографічного (культурного) та науково-технічного характеру.

До внутрішніх факторів належать:

- наявність та використання нематеріальних активів (патентів, ліцензій та ін.);
- кваліфікація кадрів;
- оцінка перспектив розвитку підприємства;
- організаційно-правова форма власності;
- структура управління;
- цілі підприємства за статутом;
- види діяльності;
- стан фінансів;
- найменування, кількість продукції та послуг, що наданих;
- облікова політика;
- взаємовідносини з контрагентами.

Додатковою ланкою комплексної системи антикризового управління повинні стати фінансовий і планово-економічний відділи підприємств. Головна їх функція проводити діагностику потенціалу виживання підприємств.

У ході діагностики потенціалу виживання підприємств рекомендуємо проводити наступні роботи: аналіз руху коштів; аналіз інших статей балансу, що стосуються спроможності підприємства продовжувати свою діяльність; аналіз даних фінансової звітності; аналіз умов боргових зобов'язань і кредитних згод.

Діагностику виживання підприємств рекомендуємо проводити за наступними напрямками:

- діагностика зовнішніх чинників кризи: аналіз макросередовища підприємств; аналіз конкурентної середовища (споживачів, постачальників, конкурентів, товарів замінників);

- діагностика внутрішніх чинників кризи: ефективність діючої стратегії підприємства (оцінка корпоративної стратегії, оцінка функціональних стратегій підприємства, оцінка економічного потенціалу підприємства); сила та слабкість, можливості та загрози для підприємства (метод swot-аналізу); оцінка цінової політики підприємства; оцінка витрат підприємства; оцінка конкурентної позиції підприємства;

- діагностика стратегічних показників діяльності підприємства: частка на ринку, обсяг збуту, розмір прибутку, доходність акцій;

- діагностика конкурентоспроможності підприємства: товарна політика, якість товарів, репутація та імідж підприємства, збутова мережа, технологія продажів, виробничі можливості, маркетингова діяльність, фінансова діяльність, витрати підприємства;

- діагностика досягнення цілей підприємства: оцінка досягнення цілей власників підприємства, цілей персоналу підприємства, цілей споживачів, цілей ділових партнерів, цілей суспільства в цілому.

Діагностика потенціалу виживання підприємства свідчить про наявність чи відсутність ознак банкрутства. При цьому в обов'язковому порядку описуються основні умови, що викликають труднощі в функціонуванні підприємства.

Комплексна система антикризового управління містить наступні елементи: організаційну структуру; інформаційне й методичне забезпечення; технічне й організаційно-правове забезпечення. Ці елементи взаємодіють у процесі функціонування системи антикризового управління, який можна розглядати як своєрідний технологічний процес одержання й перероблення інформації про стан ринку, спрямована на забезпечення прийняття управлінських рішень. Процес функціонування антикризового управління розглядається в певній структурі (співпідпорядкованості й взаємозв'язку) сукупної служби антикризового управління, елементи якої виконують у системі встановлені їм функції й завдання, а також у використанні певних методів.

Оскільки принциповому вдосконалюванню можуть бути піддані всі сторони системи антикризового управління, то до складу заходів щодо її вдосконалення можуть увійти всі ті, які пов'язані з поліпшенням структури системи, інформаційної бази антикризового управління, процедур збору, перероблення й аналізу інформації, технічної бази, структури основних елементів – служб антикризового управління, організації їхньої діяльності.

Висновки. Відповідно до резервів підвищення ефективності системи антикризового управління, що виявляються в результаті спеціальних обстежень фактичного стану справ і теоретичного аналізу проблеми, були виділені наступні групи заходів щодо вдосконалення системи антикризового управління на підприємствах торгівлі.

1. Оптимізація структури системи й організації роботи служб антикризового управління торговельних підприємств:

- розробка загальних принципів антикризового управління у торгівлі в умовах функціонування КСАУ і визначення критеріїв ефективності організаційних схем служб антикризового управління у торгівлі;
- визначення умов сумісності організаційних схем і структури служб антикризового управління у роздрібній і оптовій торгівлі;
- визначення оптимального порядку, форм і методів взаємодії служб антикризового управління основних торговельних систем, їхніх ланок між собою, а також зі службами антикризового управління промислових підприємств.

Реалізація всієї сукупності перерахованих заходів забезпечує вирішення проблеми вдосконалення організаційної схеми антикризового управління в торгівлі на основі інтенсифікації діючої системи.

2. Удосконалювання інформаційного забезпечення системи антикризового управління і процедур збору, перероблення й аналізу інформації:

- розробка загальних принципів організації інформаційного забезпечення антикризового управління у торгівлі в умовах функціонування КСАУ. Серед інших питань сюди входять визначення основних вимог до інформації про процеси, що діють на ринку, а також умов, що забезпечують комплексність цієї інформації; розробка загальних вимог до механізму обміну інформацією між елементами КСАУ; визначення основних вимог до методичного інструментарію збору, оброблення й аналізу інформації про попит;
- визначення комплексів інформації та своєчасне розпізнавання симптомів, факторів і причин кризи, що наближається; класифікація кризи і вироблення мір, які необхідно прийняти;
- визначення найбільш ефективних методів збору, оброблення й аналізу інформації про зовнішні та внутрішні чинники кризи;
- механізація й автоматизація процесів збору, оброблення й передавання інформації про конкурентоспроможність підприємства: товарна політика, якість товарів, репутація та імідж підприємства, збутова мережа, технологія продажів, виробничі можливості, маркетингова діяльність, фінансова діяльність, витрати підприємства.

У результаті передбачається вирішити проблему інформації, створити систему інформаційного забезпечення антикризового управління, що надійно функціонує, на основі оптимально організованої інформаційної бази цієї діяльності, під якою ми розуміємо, що сукупність коштів і методів одержання, певним чином упорядковується, організовується й використовується, зберігання й передавання інформації про кризовий стан підприємства.

3. Удосконалювання методичного забезпечення.

Під методичним забезпеченням антикризового управління розуміється сукупність принципів, способів і прийомів виміру кількісних показників досягнення цілей підприємства: оцінка досягнення цілей власників підприємства, цілей персоналу підприємства, цілей споживачів, цілей ділових партнерів, цілей суспільства в цілому.

Беручи до уваги всі ці обставини, основними заходами в розглянутій групі повинні бути:

- розробка системи безперервного прогнозування структури потреб населення на товари в регіоні для забезпечення балансу між цілями підприємства і цілями суспільства в цілому;

- розробка методів і порядку визначення кількісної оцінки цілей ділових партнерів під час укладання договорів на постачання, що укладаються з виробничими об'єднаннями й підприємствами промисловості;

- розробка необхідних інструктивно-методичних документів.

4. Удосконалювання системи стимулів, прав і обов'язків служб антикризового управління:

- розробка типових і конкретних (локальних) положень про служби антикризового управління різних торговельних підприємств, якими повинні бути гранично чітко визначені функції, завдання, компетенція (права й обов'язки), межі відповідальності (критерії оцінки діяльності); її підпорядкованість; взаємини з іншими ланками апарата торговельного підприємства; посадова особа, що несе персональну відповідальність за належну постановку роботи з антикризового управління на даному підприємстві;

- розробка типових і конкретних посадових інструкцій для працівників служб антикризового управління, у яких визначаються функції, права, обов'язки, службові зв'язки, критерії, оцінки роботи, форми відповідальності цих осіб;

- підготовка фахівців з антикризового управління серед працівників апарата органів управління торговельних підприємств на базі їхньої перекваліфікації;

- створення продуманої системи заміщення посад керівників і провідних спеціалістів служб антикризового управління на торговельних підприємствах;

- удосконалювання порядку преміювання працівників служб антикризового управління;

- організація ефективної системи підвищення кваліфікації працівників служб антикризового управління у зв'язку з розробкою й упровадженням нових методів організації й безпосереднього здійснення антикризового управління

Ефективність комплексної системи антикризового управління визначається: ступенем готовності менеджерів підприємств до потенційних кризових явищ, наявністю резервів, рівнем профілактичних заходів, ефективністю методів управління, що вживаються; витратами часу і засобів на створення резервних систем управління, підготовкою антикризових заходів, формуванням необхідних резервів.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є розробка показників оцінки ефективності системи антикризового управління підприємствами торгівлі.

Література

1. Бланк І.О. Основи фінансового менеджменту. В 2 т / І.О. Бланк. – К.: Ніка-Центр, Ельга, 2006.
2. Герчикова І.Н. Финансовый менеджмент / І.Н. Герчикова. – М.: Консалт-Банкир, 2007.

3. Градов А.П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / А.П. Градов. – СПб.: Спец. лит., 2007.
4. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л.О. Лігоненко. – К.: КДТЕУ, 2007.
5. Антикризові заходи на підприємстві: управління, стратегія, цілі та завдання: монографія. – Л.: Магнолія 2006, 2008. – 440 с.