

ТРАНСФОРМАЦІЯ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті наведено характеристику особливостей трансформації функцій менеджменту відповідно до виду, факторів розвитку та глибини кризових процесів в управлінні підприємством.

В статье приведена характеристика особенностей трансформации функций менеджмента в соответствии с видом, факторов развития и глубины кризисных процессов в управлении предприятием.

In the article the resulted description of features of transformation of management functions, in accordance with a kind, factors of development and depth of crises processes in the management by an enterprise.

Ключові слова: антикризове управління, функції менеджменту.

Необхідність постійного аналітичного дослідження підприємства для визначення наявності та глибини кризи, шляхів та засобів виведення підприємства з кризового стану не викликає сумнівів ні в кого. Адже своєчасне виявлення кризових явищ у системі менеджменту підприємства є запорукою оперативного реагування на відхилення від нормальної діяльності, усунення та запобігання негативним наслідкам функціонування підприємства в умовах швидкозмінюваного зовнішнього середовища. Небезпека виникнення кризи існує навіть тоді, коли вона не спостерігається, коли її фактично немає. Це визначається тим, що в управлінні завжди існує ризик, оскільки соціально-економічна система розвивається циклічно, а зовнішнє середовище – динамічно, змінюються співвідношення керованих і некерованих процесів, люди, їх потреби й інтереси.

Найважливішим інструментом забезпечення нормальної роботи економічної системи торговельного підприємства в умовах підвищеного ризику в сучасних умовах є своєчасне діагностування кризових явищ, які виникають на всіх рівнях управління підприємством. Отже, для запобігання кризи велике значення має своєчасне виявлення ознак майбутньої кризової ситуації. Керівництву торговельного підприємства необхідно вміти передбачати причини і джерела виникнення проблемних ситуацій і мати на такі випадки заздалегідь спроектований механізм їхнього розв'язання для того, щоб наявними ресурсами і можливостями можна було, якщо і не досягати поставленої мети, то хоча б не мати збитків.

Теоретичні, методичні та прикладні аспекти менеджменту підприємства в умовах кризових ситуацій вивчали такі дослідники, як А.Афонін, І.Бланк, В.Василенко, С.Іванюта, Л.Лігоненко, В.Д.Немцов, Л.Є.Довгань, А.М.Штангрет, О.І.Копилюк та ін. Водночас слід відзначити недостатню розробку проблеми трансформації функцій менеджменту в умовах кризових ситуацій.

Основними завданнями статті є характеристика особливостей трансформації функцій менеджменту відповідно до виду, факторів розвитку та глибини кризових процесів в управлінні підприємством.

Менеджмент як особлива економічна категорія – це набір дій, пов'язаних з

керівництвом людьми і виробництвом з метою досягнення запланованих результатів організації. Ці дії, точніше кажучи, види впливів на об'єкт управління і є функціями менеджменту, науково обґрунтована характеристика яких необхідна для ефективної організації управління торговельного підприємства.

Управління завжди цілевизначене, а процес управління – це сума усіх функцій, тобто, як зауважує Й.С.Завадський, «...вид цілеспрямованої діяльності щодо керованого об'єкта, зумовлений кооперацією й поділом праці всередині управлінського персоналу, яким властиве замкнене коло робіт (підфункцій), що об'єднуються спільністю значення і виконують певну роль у менеджерській діяльності» [3].

У більшості вітчизняних і закордонних джерел кількість таких функцій різна. Звичайно їх називають у кількості 4-6 найменувань. Зокрема, М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі виділяють чотири основні функції [4, с.31]: планування, організація, мотивація і контроль.

Рідше зустрічаються і такі функції, як координація і регулювання. У деяких авторів можна зустріти навіть таку «функцію управління», як маркетинг як вид діяльності (функція) підприємства. Інакше кажучи в системі менеджменту необхідно чітко знати два моменти:

- що таке функції управління, менеджменту (у даному випадку це синоніми), без яких неможливо ефективно управляти, впливати на об'єкт управління (насамперед, на людей в організації, тобто персонал);
- що таке функції підприємства, без яких неможлива їх господарська діяльність.

Як зазначає В.О.Василенко [2, с.163], до функцій підприємства (видів діяльності) відносяться фінансова, виробнича, кадрова, маркетингова, збутова та інші види діяльності організації, що, до речі, теж мають потребу в управлінні за допомогою саме функцій менеджменту. Цим службам (функціональним підрозділам) з видів діяльності також необхідні і планування, і організація, і контроль, і мотивація, і т.д. А от що стоїть за цим «т.д.» – питання вкрай важливе і принципове. Адже одна справа – управляти за допомогою чотирьох функцій, і зовсім інша – управляти колективом, виробництвом за допомогою, скажемо, десяти функцій управління. Тому що випадання з поля зору хоча б однієї функції менеджменту може викликати непередбачені наслідки для організації і, насамперед, втрату керованості, що ні до чого іншого, крім кризи, привести не може.

Якщо вважати, що перша функція у наш час перейшла у розряд факторів виробництва (ресурсів), то нам доцільніше буде глибше проаналізувати інші.

Наприклад, С.М.Іванюта запропонував виділити шість основних функцій менеджменту в системі антикризового управління підприємством: планування, організація, мотивація, облік, аналіз і контроль [3, с.90].

В.О.Василенко пропонує вивчати десять функцій менеджменту, що доцільно застосувати в системі антикризового управління: аналіз; прогнозування; планування; організація; мотивація; управління; облік; контроль;

регулювання; координація [2, с.164].

Розглянемо докладніше особливості функцій менеджменту в системі антикризового управління, а також їх взаємозв'язок (див. рис. 1). Аналіз, на думку В.О.Василенка [2, с. 165], – найважливіша функція менеджменту. Він складається з всебічного дослідження економічних процесів, що відбувалися на самому підприємстві в минулому, умов зовнішнього середовища сьогодні і встановлює тенденції розвитку фірми, погрози і можливості, а також проблеми, що підлягають вирішенню. Тільки після всеохоплюючого аналізу можна прийняти кваліфіковане рішення, а значить і план дій, організувати відповідні дії, мотивуючи співробітників, контролюючи, регулюючи, координуючи їхні дії. Отже, аналіз передує виробленню рішення і є основою для прогнозування і планування.

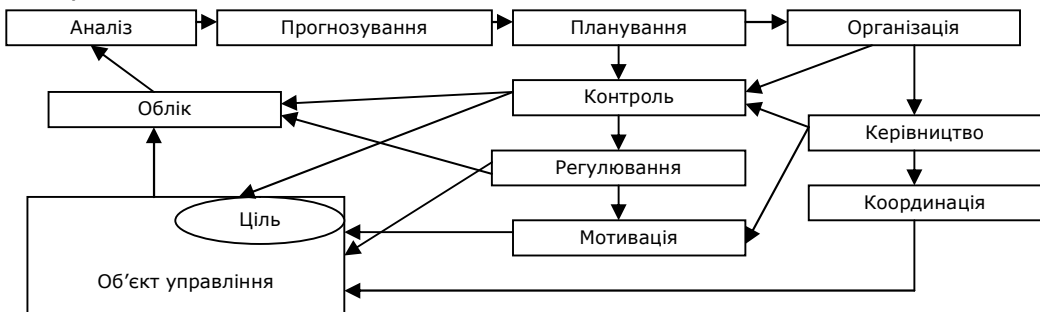


Рис. 1. Функції менеджменту в системі антикризового управління та їх взаємозв'язок

У системі антикризового управління зміст аналізу розширюється: аналіз – це процес, який за допомогою методик, збору, оброблення, збереження інформації дозволяє передбачити можливості загрози кризи від зовнішнього та внутрішнього середовища торговельного підприємства.

Загрози від зовнішнього середовища можна згрупувати на економічні, політичні, ринкові, соціальні, міжнародні, від внутрішнього середовища – маркетингові, фінансові, технологічні, ресурсні та ін. З цією метою доцільно проводити постійний моніторинг – процес нерозривної єдності: збирання інформації; її узагальнення; аналізу одержаних результатів; вивчення причин, які їх зумовили, і тенденцій, які при цьому проявляються; розробки заходів, які, з одного боку, обмежували б, а ще краще – повністю долали несприятливі чинники, а з іншого – відкривали простір для кращого прояву позитивних діючих чинників; внесення і уточнення змін у розвиток підприємства.

Основою науково-методичного ведення моніторингу розвитку підприємств в умовах конкуренції є:

- його соціальна спрямованість, під якою розуміють підпорядкованість моніторингу соціально-економічних інтересів як підприємства, так і кожного працівника;
- стратегічна орієнтація, яка спрямована на досягнення ефективності виробничо-фінансової діяльності підприємства як на перспективу, так і в найближчий час;

- системний характер, що забезпечує моніторингове вивчення окремих елементів розвитку підприємства у зв'язку з іншими елементами фінансово-господарської діяльності.

Наступним етапом процесу управління є планування – інструмент для прийняття управлінських рішень. Планування в системі антикризового управління – це формування місії та цілей організації, розробка стратегії та тактики вирішення поставлених завдань, зокрема щодо упередження розвитку кризових ситуацій та оздоровлення фінансового стану на торговельному підприємстві.

Плануванню повинне передувати прогнозування, що означає передбачення якісно-кількісних змін чи процесів показників у майбутньому. Іншими словами, прогнозування дозволяє уявити, що може відбутися через якийсь час, а планування націлює на те, що повинно відбутися в обговорений час і з волі людей. На стадії планування, крім вибору дій, шляхів досягнення мети і визначення показників, зважаються питання з форм, методів, термінів та інструментів контролю, що є однією з найважливіших функцій менеджменту.

Планування в системі антикризового управління – це стратегія та заходи прогнозування і попередження банкрутства. Документально довгострокова стратегія закріплюється в бізнес-планах, а середньотермінова і оперативна – в оперативних планах. Антикризове планування передбачає розробку довгострокових цілей та орієнтирів, обґрунтування та впровадження принципово нових напрямів діяльності підприємства, його конкурентоспроможність з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. На основі мікроекономічного підходу до генезису підприємства при плануванні необхідною умовою є прогноз ресурсного потенціалу в умовах його обмеженості.

Стратегія планування повинна враховувати позиції та розвиток ринку, план фінансового оздоровлення, можливість ліквідації окремих підрозділів. Важливе значення в цьому аспекті відводиться фінансовому плануванню. Перспективне, поточне й оперативне фінансове планування ґрунтується на ринковій кон'юктурі товарів, раціональних контрактах, орієнтується на реальне одержання власних і залучених фінансових джерел і визначення напрямів їх цільового використання. Його мета – забезпечення виробничого процесу необхідними джерелами фінансування. При фінансовому плануванні використовується балансовий метод. Його зміст полягає в тому, що крім балансування доходів і витрат, визначаються конкретні джерела покриття для кожної статті витрат чи надходжень. Метод відсотка від реалізації, який використовується у західній практиці, полягає в тому, що на основі запланованого обсягу продажу на господарський рік необхідно визначити майбутні витрати, активи і зобов'язання у вигляді відсотка від продажу. Розрахунково-аналітичний метод фінансового планування передбачає оптимізацію виробничих запасів та інших активів під задані параметри виробничого плану, складеного на підставі плану продажу, підбір недостатніх джерел фінансування і обґрунтування їх змісту при формуванні

грошових потоків.

Наступна функція менеджменту – організація – має на меті формування керованої і керуючої систем і створює передумови для розв'язання завдань, поставлених на стадії планування. Організація вирішує питання структури, упорядкування і регламентації дій виконавців, оптимізує розміщення устаткування, вибирає спеціалізацію і методи впровадження робіт. Організація найтіснішим чином пов'язана з такими функціями управління, як керівництво й організація контролю.

Функція організації в процесі антикризового управління набуває нового наповнення. Організація передбачає забезпечення виконання антикризового планування, розподіл матеріальних, фінансових та трудових ресурсів антикризового процесу, застосування організаційно-регламентованих методів управління (законів, статутів, положень, інструкцій, наказів, нормативів). Як зазначає С.М.Іванюта [3, с.94], з організацією тісно пов'язана координація – процес, спрямований на забезпечення пропорційного та гармонійного розвитку різних сторін: технічної, виробничої, фінансової, маркетингової та ін. Координація забезпечує баланс дій у процесі організації групи системи раннього упередження й реагування, спрямована на узгодження різних зовнішніх систем стосовно даної системи (раціоналізація дій постачальників, субпідрядників, кооперованих зв'язків, організація держзамовлень, робота зі споживачами і т.п.).

Регулювання пов'язане з поточними управлінськими рішеннями і спрямоване на збереження стану запланованого процесу, коректування відхилень усередині системи, що можуть відбуватися з об'єктивних і суб'єктивних причин. Регулювання – це коректування системи управління на неприпустимі зміни ходу виробництва, що уловлюються за допомогою такої ємної функції, як контроль.

Сучасні умови, в яких знаходиться торговельне підприємство, характеризуються невизначеністю внаслідок швидких змін у зовнішньому середовищі. В цих умовах важлива роль належить адаптованому менеджменту, який ґрунтується на саморегуляції систем управління, заснованої на здатності системи підтримувати просторову, часову та функціональну структури без додаткового впливу. У процесі саморегуляції підприємство адаптується (приспосовується) самостійно до змін у навколишньому середовищі.

Об'єктивна необхідність адаптації управління сучасним підприємством породжена наступними обставинами: переходом від централізовано регульованої до ринкової економіки, переведенням економічної діяльності господарюючих суб'єктів на засади підприємництва, збереженням підприємствами колишньої внутрішньої структури при докорінних змінах відносин власності та розподілу.

На думку багатьох фахівців з антикризового управління, більшість сучасних керівників у наш час не пристосовані до ринкових умов, не мають відповідних знань і умінь, що є четвертою необхідною умовою адаптації сучасного підприємства до складних умов господарювання.

У процесі антикризового управління торговельним підприємством доцільно розрізнити зовнішню і внутрішню адаптацію. Зовнішня адаптація спрямовується на забезпечення пристосування управління підприємством до якісно нового зовнішнього економічного середовища, внутрішня – на перебудову управління підрозділами підприємства відповідно до нових економічних реалій. У даному випадку метою адаптації є наближення структурних одиниць підприємства до сфери дії цінових ринкових сигналів і розвиток підприємництва в первинних трудових колективах.

Виокремлюючи керівництво як функцію менеджменту, В.О.Василенко зазначає [2, с. 165], що керівництво полягає в напрямку діяльності керованого об'єкта, тісно пов'язане з лідерством і за допомогою іншої функції менеджменту – мотивації (активізації) – спонукає до необхідних дій персонал підприємства. Ціль керівництва – домогтися, щоб підлеглі виконували те, що необхідно керівнику. Керівництво невіддільне від таких функцій, як координація і регулювання, і, по суті, є інтегруванням цих функцій менеджменту.

Однією з найголовніших функцій менеджменту більшість фахівців вважають мотивацію. Як відомо, мотив – це усвідомлення вчинків, які потім перетворюються на мету, що спонукає людину до дії, тобто стає свідомістю індивіда. В даному аспекті повинні враховуватись матеріальні, моральні та психологічні мотиви. Мотивація є одним з найважливіших елементів управління персоналом, елементом трудової ситуації, який впливає на поведінку людини у сфері праці. Водночас, вона несе в собі і нематеріальне навантаження, яке дозволяє працівникові реалізувати себе як особистість і працівника одночасно. Мотиваційний чинник стимулювання продуктивності праці та відтворення робочої сили у вигляді заробітної плати (оплати праці) повинен враховувати ці особливості.

Розглянемо, як трансформується зміст даної функції в системі антикризового управління. Мотивація при переведенні управління торговельним підприємством на антикризовий механізм функціонування спрямована на використання мотиваційних чинників суб'єктів антикризового процесу (власників підприємства, персоналу, «кризис-групи»).

Важливе значення в мотиваційному процесі в системі антикризового управління повинно належати: участі працівників в управлінні (творчість, науковість, відповідальність за прибутки і збитки); мотивам відповідальності (виживання, стабільність, лідерство); мотивам професійного зростання (престиж професії, кар'єра, заробітна плата); мотивам комунікації та суперництва.

Фахівці з антикризового менеджменту відокремлюють функцію обліку в системі антикризового управління, оскільки основу даної системи складають заходи, спрямовані насамперед на фінансове оздоровлення підприємства. Облік як функція управління – це одержання і фіксація в кількісній формі результатів стану об'єкта і ресурсів у будь-який момент часу функціонування системи.

У системі антикризового управління облік – це система, яка забезпечує

спостереження, вимірювання, оформлення, реєстрацію, оброблення, зберігання і подання первинної, поточної, фінансової та податкової інформації. Своєчасний облік дозволяє отримати інформацію і уникнути порушення трудової дисципліни, виявити негосподарське ставлення до землі і майна, запобігти перевитратам у результаті господарської діяльності. Формування управлінських рішень на підприємстві залежить від взаємодії внутрішньогосподарського, податкового й фінансового обліку з метою упередження кризових явищ. Розвиток будь-якого підприємства потребує інформації для планування, аналізу й контролю, яку надає лише облік. Саме він створює можливість реального контролю над ходом фінансово-господарської діяльності підприємства, її регулювання і кінцеву фіксацію результатів діяльності підприємства за звітний період.

Важливою функцією менеджменту та антикризового управління, зокрема є контроль, який носить всеосяжний характер і пов'язаний прямо чи побічно з усіма функціями системи управління (рис. 1.).

Контроль – система спостереження та вивчення економічного механізму управління витратами конкретного підприємства з метою пошуку шляхів ефективного ведення підприємницької діяльності, зорієнтованої на майбутній розвиток підприємства. Однією з причин виникнення кризової ситуації на більшості українських торговельних підприємств є незадовільний рівень контролю. Саме некваліфіковані та помилкові дії керівництва довели багато господарюючих суб'єктів до межі банкрутства. Істотним фактором, який зумовлює прийняття неефективних управлінських рішень, є відсутність на вітчизняних підприємствах системи контролю, яку здійснює в низці країн служба контролінгу. Фахівці в галузі санації схиляються до того, що нормальне функціонування підприємства, його фінансове оздоровлення неможливе без впровадження внутрішнього контролінгу та загального інформаційного забезпечення керівництва. У теорії і практиці існує чимало підходів до тлумачення змісту контролінгу як функції антикризового менеджменту. Більшість фахівців у галузі управління та фінансового менеджменту під контролінгом розуміють функціональну систему планування, контролю, аналізу відхилень, координації.

Концепція контролінгу була розроблена в зарубіжній практиці у 80-ті роки ХХ ст. як засіб активного запобігання кризовим ситуаціям, що призводять до банкрутства. Ця концепція одержала назву «управління відхиленнями», сутністю якої є оперативне порівняння основних планових (нормативних) та фактичних показників з метою виявлення відхилень між ними і визначення взаємозв'язку та взаємозалежності між показниками.

З метою зміцнення фінансового стану підприємств, підвищення ліквідності та платоспроможності контролінг вирішує такі завдання:

- виявлення та ліквідація «вузьких місць» на підприємстві;
- виявлення й розвиток сильних сторін, забезпечення постійного контролю та аналізу ризиків діяльності підприємства;
- виявлення резервів зниження собівартості продукції;

- розробка стратегії розвитку підприємства;
- аналіз відхилень фактичних показників від планових;
- проведення внутрішнього аудиту.

Із наведених основних завдань контролінгу впливає необхідність його впровадження на вітчизняних підприємствах.

Необхідно відзначити, що всі розглянуті функції менеджменту найтіснішим чином взаємозалежні (на рис. 1. показано лише основні зв'язки) і є обов'язковим компонентом системи управління на торговельному підприємстві. Виключення зі складу управління хоча б однієї функції робить підприємство вразливим з боку постійно виникаючих загроз і небезпек. На невеликих фірмах, наприклад, одна особа може виконувати кілька функцій менеджменту, на інших, навпаки, кілька осіб чи цілий структурний підрозділ виконують одну-єдину функцію. Усе залежить від потужності підприємства і умов його функціонування, але кожна функція менеджменту обов'язково повинна бути задіяна.

Отже, управління торговельним підприємством за своєю суттю є антикризовим, оскільки запорукою виживання підприємства в складній конкурентній боротьбі є вчасне реагування на відхилення системи від нормального розвитку та прийняття рішень, розробка заходів щодо усунення відхилень. Саме на вирішення цього завдання спрямована діагностика кризових явищ у менеджменті підприємства. Дослідження показало, що в умовах виникнення кризових ситуацій на підприємстві трансформуються функції менеджменту, набуваючи нового змісту та забарвлення відповідно до виду, факторів розвитку та глибини кризових процесів в управлінні підприємством.

Список використаних джерел:

1. Бланк И.А. Торговый менеджмент. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. [Текст] / Бланк И.А.– 784 с.
2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навчальний посібник. [Текст] / Василенко В.О – К.:ЦУЛ,2003.-504с.
3. Іванюта С.М. Антикризове управління. Навчальний посібник. [Текст] / Іванюта С.М. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 288 с.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. [Текст] / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф - М.: Дело Лтд, 1992.