

ПОБУДОВА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПРЕВЕНТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОРГІВЛІ

Павлюк В.І.

Київський національний торговельно-економічний університет

У статті акцентовано увагу на відсутності на підприємствах торгівлі середнього та великого розміру професійних суб'єктів превентивного антикризового управління. У зв'язку з цим, автором надано рекомендації щодо вдосконалення організаційної структури превентивного антикризового управління підприємством торгівлі в залежності від розміру торговельного підприємства. Так, зазначено переваги покладання функцій з превентивного антикризового управління на малих підприємствах торгівлі на керівника підприємства. Також, обґрунтовано необхідність передачі функцій превентивного антикризового управління на підприємствах торгівлі середнього розміру менеджеру з антикризового управління. Крім того, представлено рекомендації щодо створення відділу антикризового управління та його структури на великих підприємствах торгівлі.

Ключові слова: превентивне антикризове управління, підприємство торгівлі, організаційна структура превентивного антикризового управління, менеджер з антикризового управління, відділ антикризового управління.

Постановка проблеми. Результативність превентивного антикризового управління, перш за все, залежить від фахівців, які здійснюють цей вид управління, їх кваліфікації у цьому напрямі та особистих якостей. За результатами дослідження стану організації превентивного антикризового управління на підприємствах торгівлі України негативною рисою є відсутність на великих та середніх підприємствах торгівлі спеціального відділу та менеджера з антикризового управління. Це може спричинити зменшення результативності превентивного антикризового управління підприємством торгівлі у зв'язку із покладанням функцій цього виду управління на інших осіб, які мають функціональні обов'язки в іншій царині. Такий підхід унеможливає повну віддачу у декількох напрямках одночасно. В результаті цього ймовірність залишити поза увагою потенційну загрозу функціонуванню підприємства зростає.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження присвячені питанню превентивного антикризового управління знайшли своє відображення у працях науковців як Неверов О. В. [1], Павлова О. В. [2], Щербаків Д. О. [3], Щербань О. Г. [4], Дмитрієва Н. Є. [5], Вороніна В. М. [6], Кистрина Е. І. [7]. Окремі положення щодо організації превентивного антикризового управління на великих промислових підприємствах розглянуті лише у дослідженнях Неверова О. В. [1] та Щербань О. Г. [4].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. В той же час, організаційна структура превентивного антикризового управління малими та середніми підприємствами, зокрема торговельними, у матеріалах наукових досліджень вищезазначених вчених не розглядалась.

Таким чином, метою цієї статті є удосконалення організаційної структури превентивного антикризового управління підприємством торгівлі з метою підвищення його результативності.

Виклад основного матеріалу. Для побудови організаційної структури превентивного антикризового управління підприємствами торгівлі першочергово слід обрати її форму в залежності від розмірів підприємства. Існуючі форми організаційних структур управління з їх перевагами та

недоліками достатньо всебічно розглянуті у фаховій літературі [8; 9; 10; 11; 12].

Як зазначено у джерелах [13, с. 60; 9, с. 138] в управлінні малими підприємствами переважно застосовується лінійна організаційна структура управління. Це можна пояснити малими масштабами діяльності, невеликим штатом працівників, «обмеженістю ринку і незначною кількістю партнерів» [10, с. 530]. «В цих умовах процес управління спрощується, з'являється можливість гнучко реагувати на зовнішні зміни, швидко пристосовуватися до мінливих вимог і ситуацій» [10, с. 530]. Тому, для лінійної організаційної структури управління характерно зосередження «всіх виробничих та управлінських функцій в руках одного керівника» [14]. У зв'язку з вищезазначеним, а також через те, що малі підприємства не мають можливості залучити до штату менеджера з антикризового управління, логічним є покладання функцій з превентивного антикризового управління на керівника підприємства, який зазвичай є його власником. Така практика була виявлена на всіх опитаних малих підприємствах торгівлі, на яких організовано превентивне антикризове управління.

Перевагами такого підходу є: оперативність прийняття управлінських рішень, одноосібна відповідальність за результати прийнятих рішень, керівник «безпосередньо зацікавлений у кінцевих результатах роботи» [8], вчасність реагування на негативний вплив зовнішнього середовища, «надійний контроль» [8]. На наш погляд, така організаційна структура превентивного антикризового управління буде найбільш ефективною для малих торговельних підприємств і є рекомендованою автором даного дослідження. До недоліків цієї організаційної структури можна віднести: «високі вимоги до керівника, який повинен мати глибокі різнобічні знання і досвід у виконанні всіх функцій управління, велика переваженість інформацією» [9, с. 139], а також обмеженість погляду на ситуацію, що виникла, у зв'язку з відсутністю командного генерування ідей та підходів до вирішення проблеми. Одним із шляхів усунення останнього є створення Антикризової Ради директорів. Ідея створення подібної групи керівників малих підприємств була виявлена за

результатами анкетного опитування підприємств торгівлі. Так, серед опитаних підприємств до складу Антикризової Ради директорів входить керівник лише одного малого підприємства, що свідчить про рідкість подібного об'єднання. В той час як, на наш погляд, таке об'єднання керівників є дуже корисним з метою обміну досвідом та в умовах кадрових і фінансових обмежень малих підприємств. Така Рада об'єднує керівників декількох малих підприємств, на засіданнях якої вирішуються питання антикризового управління підприємствами. Подібна співпраця сприятиме генеруванню нових ідей та поглядів щодо розвитку підприємств-членів Ради.

На малих підприємствах торгівлі, до складу яких входить бухгалтерія, комерційна служба, тощо, або тільки окремі спеціалісти відповідних функціональних напрямів, керівник підприємства як суб'єкт превентивного антикризового управління взаємодіє з ними в процесі моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища з метою акумулювання необхідної інформації для розробки управлінських рішень та на етапі реалізації програми превентивного антикризового управління.

На підприємствах середнього розміру лінійна та функціональна організаційні структури не є ефективними у зв'язку із більшими обсягами діяльності, «збільшенням обсягів інформаційних потоків» [8], збільшенням кількості партнерів в порівнянні з малими підприємствами. В результаті цього процес управління стає більш складним і керівники середніх підприємств змушені зосереджувати свою увагу на вирішенні поточних завдань, не залишаючи місця стратегічним аспектам функціонування підприємства. Це спонукає до збільшення штату працівників для оперативного та більш ефективного вирішення поточних завдань і вивільнення часу керівника підприємства для вирішення стратегічних завдань. В той же час масштаби діяльності є недостатньо великими для впровадження дивізіональної та адаптивних організаційних структур. Тому, як зазначається у матеріалах фахової наукової літератури [13, с. 60 – 61; 8], для середніх підприємств найбільш оптимальною є лінійно-функціональна організаційна структура управління. На наш погляд, така організаційна структура є адекватною превентивному антикризовому управлінню торговельним підприємством, оскільки перевагами цієї організаційної структури є: швидка реалізація управлінських рішень; висока спеціалізація, що призводить до підвищення ефективності роботи функціональних служб; існує можливість маневрування ресурсами [8], зменшення дублювання зусиль у функціональних областях [11, с. 150]. В той же час, фахівці зазначають і негативні сторони даної організаційної структури: уповільнення процесу підготовки та прийняття рішення; відсутність необхідної злагодженості в роботі функціональних підрозділів підприємства [8]. З метою нівелювання уповільненості процесу підготовки та

прийняття превентивних управлінських рішень ми рекомендуємо зменшити навантаження на керівника підприємства в результаті укрупнення підприємства та розширення штату працівників шляхом передачі на підприємствах середнього розміру функції превентивного антикризового управління менеджеру з антикризового управління. Перевагами закріплення функцій превентивного антикризового управління за таким спеціалістом є зосередження функціональних обов'язків в одній царині, чітке визначення цих обов'язків, повноважень та відповідальності. Менеджер з антикризового управління є професійним суб'єктом, який має відповідну кваліфікацію у цьому напрямі та основними обов'язками якого є здійснення на постійній основі превентивного антикризового управління підприємством. Така організація сприятиме підвищенню результативності превентивного антикризового управління підприємством торгівлі.

На наш погляд, менеджер з антикризового управління на підприємствах середнього розміру має входити до складу економічної служби підприємства, яка складається зі структурних підрозділів. «Назва економічних (фінансово-економічних) підрозділів підприємства, чисельність та склад їх фахівців визначається складністю господарсько-фінансової діяльності підприємства та її ресурсного забезпечення, обсягами діяльності, станом зовнішнього оточення, менталітетом та освітою власників (менеджменту) тощо» [15, с. 13]. Зазвичай економічна служба складається з планово-економічного, фінансового відділу, бухгалтерії. Ми вважаємо, що зосередження функціональних обов'язків з превентивного антикризового управління лише на рівні фінансового відділу не є коректним. Це суттєво звужує предметну сферу превентивного антикризового управління, оскільки воно не обмежується лише управлінням фінансовою діяльністю підприємства, а охоплює всі сфери функціонування підприємства. З огляду на це, більш доцільним буде включити менеджера з антикризового управління до складу планово-економічного відділу, оскільки компетенції цього відділу охоплюють всі сторони функціонування підприємства, що відповідає об'єктам превентивного антикризового управління. Така організація дозволить зменшити час на підготовку управлінських рішень у зв'язку із концентрацією всіх інформаційних потоків у цьому відділі і проведенням значної аналітичної роботи фахівцями цього відділу, що сприятиме більш оперативному виявленню потенційних загроз або симптомів появи кризових явищ. Крім

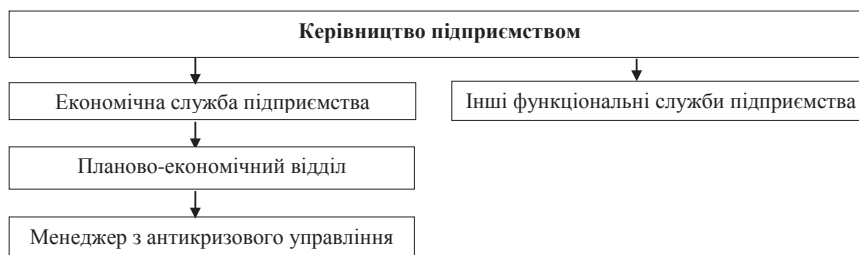


Рис. 1. Органіграма превентивного антикризового управління у межах лінійно-функціональної структури управління підприємством середнього розміру

Джерело: розроблено автором за даними [13, с. 61]

того, планова документація буде розроблятися з урахуванням рекомендацій менеджера з антикризового управління, що дозволить прискорити реалізацію превентивних управлінських рішень.

Органіграма лінійно-функціональної організаційної структури управління підприємством середнього розміру включаючи превентивне антикризове управління наведена на рис. 1.

Для великих підприємств, як зазначено у [13, с. 61; 11, с. 152; 12, с. 336–337] характерна дивізіональна організаційна структура управління. Історія розробки та причини впровадження даної організаційної структури на великих підприємствах розглянуті у [12, с. 336–337]. З огляду на ці причини, використання на великих підприємствах організаційних структур, які використовуються на малих та середніх підприємствах, може призвести до виникнення суттєвих проблем функціонування підприємства. «Якщо велика фірма буде прагнути вмістити всю свою діяльність у три або чотири основні відділи, то для того, щоб зменшити сферу контролю кожного керівника, до прийнятних масштабів, кожний такий відділ повинен бути розділений на сотні підрозділів. В свою чергу це призведе до того, що ланцюг команд стане неймовірно довгим і некерованим. Крім того, більшість з таких великих фірм поширили свою діяльність за декількома географічними регіонами, так що одному керівнику якої-небудь функціональної області (наприклад, маркетингу) дуже важко тримати під контролем всю цю діяльність» [12, с. 336]. Дійсно, за результатами дослідження підприємств торгівлі України, великі торговельні підприємства мають розгалужену мережу, а також окремі підприємства диверсифікували свою діяльність за декількома видами продукції. У зв'язку з цим, на даному етапі розвитку великих торговельних підприємств України саме дивізіональна організаційна структура управління відповідає їх потребам.

У зв'язку із великим штатом працівників, великими масштабами діяльності великого підприємства та її диверсифікацією, великою кількістю партнерів та великими обсягами інформаційних потоків процес превентивного антикризового управління ускладнюється, збільшується навантаження на менеджера з антикризового управління та зменшуються його можливості вчасно реагувати на зміни. В результаті цього, резуль-

тативність превентивного антикризового управління може знижуватись. Досліджуючи питання організації превентивного антикризового менеджменту на великих промислових підприємствах дослідниця Щербань О. Г. зазначає, що на підприємстві має бути створена «певна група спеціалістів, перед якою встановлюється задача розробити різні варіанти превентивних антикризових рішень, які потім пропонуються керівництву разом з обґрунтуванням» [4, с. 63]. На її думку, на підприємстві слід створити службу кризового попередження [4, с. 66], склад якої може бути сформовано шляхом виділення фахівців «зі складу декількох підрозділів» [4, с. 68]. Безумовно, головним завданням такого відділу є попередження виникнення кризи на підприємстві. Проте, на наш погляд, зазначена група спеціалістів не має обмежуватись лише попередженням виникнення кризи. Створюваний відділ повинен бути універсальним. Оскільки, на підприємстві може виникнути криза не лише на будь-яких ієрархічних рівнях підприємства та у функціональних сферах, а і під впливом циклічних коливань економіки, не завжди вдається повністю запобігти впливу кризи і виникає необхідність застосовувати інструменти реактивного антикризового управління. Тому, на великих підприємствах торгівлі з дивізіональною структурою управління функції превентивного антикризового управління ми пропонуємо покласти на відділ антикризового управління, який має бути сформовано у складі центрального апарату управління і підпорядковуватись безпосередньо керівництву підприємства. Крім того, спеціалісти даного відділу повинні бути професійним суб'єктам антикризового управління і мати нестандартне мислення. Як зазначає Неверов О. В., спеціаліст з превентивного антикризового управління «повинен володіти достатніми знаннями і навичками у сфері антикризового управління, фінансового аналізу і мати відповідну кваліфікацію» [1, с. 157]. Формування такого відділу зі спеціалістами відповідного профілю має забезпечити більш високий рівень результативності превентивного антикризового управління, а також, у випадках, коли попередити кризу неможливо, дозволить зменшити часові витрати пов'язані із залученням позаштатного менеджера з антикризового управління.

На наш погляд, при розробці рекомендацій щодо кадрового складу відділу антикризового управління варто врахувати думку Неверова О. В., який зазначає, що у структурі організаційно-економічного механізму превентивного антикризового управління доцільно виокремити три основні елементи: структурний елемент, який забезпечує аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства; структурний елемент, який забезпечує аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства; структурний елемент, який забезпечує формування

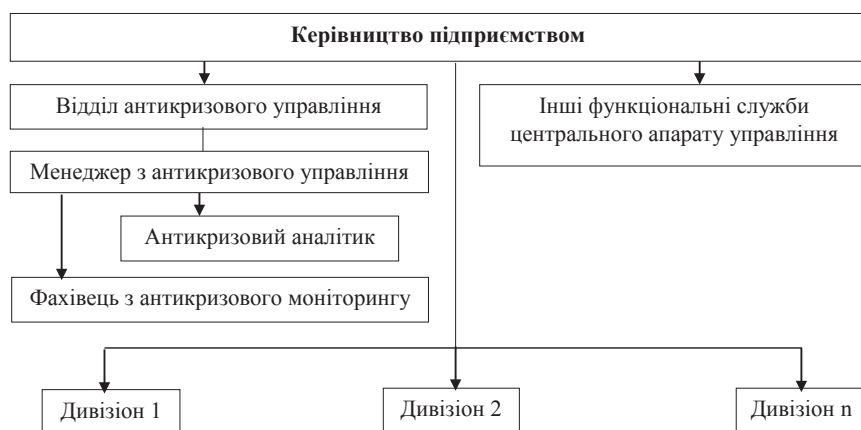


Рис. 2. Органіграма превентивного антикризового управління у системі дивізіональної структури управління підприємством великого розміру

Джерело: розроблено автором за даними [13, с. 62]

і реалізацію превентивних антикризових альтернатив [1, с. 60]. На його думку, функції перших двох елементів мають здійснювати функціональні підрозділи підприємства (відділи маркетингу, збуту, постачання, фінансовий, планово-економічний, тощо) та останнього елементу керівники функціональних підрозділів та вищий менеджмент підприємства. Але, ми вважаємо, що діяльність вищезазначених функціональних підрозділів та вищого менеджменту підприємства має бути повністю сконцентрована на їх безпосередніх обов'язках з метою їх вчасного і якісного виконання. Окрім цього, вони навантажені поточною роботою, що залишає малу ймовірність використання їх часу на виявлення загрози кризи, що робить неможливим її своєчасне розпізнавання. Тому, ми пропонуємо, щоб функції трьох вищезазначених структурних елементів були покладені на відповідних спеціалістів відділу антикризового управління. Хоча, безперечно, рекомендовані превентивні управлінські рішення мають бути узгоджені із вищим керівництвом підприємства.

Крім цього, виникає спірне питання щодо першого та другого структурного елемента. Так, Неверов О. В. виділяє в окремі структурні елементи аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства, в чому на наш погляд немає потреби. Останній можна віднести до першого елемента в частині аналізу внутрішнього середовища підприємства, який охоплює всі сторони функціонування підприємства, в тому числі фінансово-економічну діяльність підприємства. Окрім цього, перш ніж проводити аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства необхідно, перш за все, зібрати інформацію, яка його характеризує, для подальшого аналізу. Тому, до вищезазначеного переліку ми пропонуємо включити структурний елемент, який забезпечує превентивний моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Таким чином, допрацьований перелік основних елементів організаційно-економічного механізму превентивного антикризового управління складається із: структурного елемента, який забезпечує превентивний моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства; структурний елемент, який забезпечує аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства; структурний елемент, який забезпечує формування і реалізацію превентивних антикризових альтернатив.

Визначимо спеціалістів відділу антикризового управління, на яких слід покласти функції вищезазначених структурних елементів. Для цього було проаналізовано існуючі професії, які представлені у Класифікаторі професій ДК 003:2010 [16]. Пошук професій, які можуть відповідати функціям відділу антикризового управління, не дав позитивних результатів. У встановленому на державному рівні переліку відсутні професії пов'язані з антикризовим управлінням, зокрема, менеджер з антикризового управління. Саме на нього ми пропонуємо покласти функції структурного елемента, який забезпечує формування і реалізацію превентивних антикризових альтернатив. Крім того, менеджер з антикризового управління, на наш погляд, має виконувати обов'язки начальника відділу антикризового управління.

Для реалізації функції структурного елемента, який забезпечує аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, на наш погляд, слід створити посаду антикризового аналітика. А, для реалізації функції структурного елемента, який забезпечує превентивний моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, ми рекомендуємо включити до складу відділу антикризового управління фахівця з антикризового моніторингу. Антикризовий аналітик та фахівець з антикризового моніторингу підпорядковуються безпосередньо начальнику відділу антикризового управління – менеджеру з антикризового управління.

Органіграма превентивного антикризового управління у системі дивізійної структури управління підприємством представлена на рис. 2.

Висновки і пропозиції. За результатами проведеного дослідження надано рекомендації щодо вдосконалення організаційної структури превентивного антикризового управління підприємством торгівлі в залежності від розміру торговельного підприємства. Впровадження запропонованих організаційних структур на підприємствах торгівлі надасть змогу підвищити результативність здійснення превентивного антикризового управління, що сприятиме вчасному виявленню загроз виникнення кризи і забезпечить раціональність вибору попереджувальних заходів.

Перспективами подальших розвідок у даному напрямі є вдосконалення методичного забезпечення превентивного антикризового управління для використання його у практиці здійснення цього виду управління на підприємствах торгівлі.

Список літератури:

1. Неверов А. В. Развитие превентивного антикризисного управления промышленным предприятием: дисс. ... канд. эк. наук 08.00.05 / А. В. Неверов; ГОУ ВПО «Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарева». – Саранск, 2010. – 239 с.
2. Павлова Е. В. Превентивное антикризисное управление предприятием на основе методов риск-менеджмента: автореф. дисс. ... канд. эк. наук: 08.00.05 / Е. В. Павлова; Санкт-Петербургский гос. ун-т. экономики и финансов. – Санкт-Петербург, 2006. – 21 с.
3. Щербаков Д. А. Инструменты и методы превентивного управления предприятиями пищевой промышленности: дисс. ... канд. эк. наук 08.00.05 / Д. А. Щербаков; АОНО ВПО «Институт менеджмента, маркетинга и финансов». – Воронеж, 2013. – 197 с.
4. Щербань Е. Г. Организационно-методические основы превентивного антикризисного управления промышленным предприятием: дисс. ... канд. эк. наук 08.00.05 / Е. Г. Щербань; Саратовский государственный социально-экономический университет. – Саратов, 2004. – 211 с.
5. Дмитриева Н. Е. Проблемы и перспективы совершенствования превентивного управления промышленностью: дисс. ... канд. эк. наук 08.00.05 / Н. Е. Дмитриева; Орловский государственный технический университет. – Орел, 2002. – 207 с.

6. Воронина В. М. Превентивное антикризисное управление промышленным предприятием на основе диагностики: дисс. ... д-ра. эк. наук 08.00.05 / В. М. Воронина; Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов. – Санкт-Петербург, 2009. – 357 с.
7. Кистрина Э. И. Формирование системы превентивного антикризисного управления промышленным предприятием: дисс. ... канд. эк. наук 08.00.05 / Э. И. Кистрина; Рязанский государственный радиотехнический университет. – Рязань, 2006. – 207 с.
8. Бондар Н. М. Організаційні структури управління підприємством [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://business-consultant.com.ua/publicaciub104.html> (дата звернення: 20.04.2016).
9. Скібіцька Л. І. Менеджмент: навчальний посібник / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 416 с.
10. Теория организации: учебник / Б. З. Мильнер. – 8-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 848 с.
11. Діденко В. М. Менеджмент [Текст]: Підручник для студентів вищих навч. закладів / В. М. Діденко. – К.: Кондор, 2008. – 584 с.
12. Мескон Майкл Х. Основы менеджмента [Текст]: перевод с английского / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ. и ред. О. И. Медведь]. – 3-е изд. – Москва; Санкт-Петербург; Киев: Вильямс, 2008. – 665 с.
13. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента. У 2 т. Т. 1 / И. А. Бланк. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 624 с.
14. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. посібник / Л. І. Нечаюк, Н. О. Телеш. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 348 с.
15. Лігоненко Л. Концептуальні засади економічного управління підприємством / Л. Лігоненко // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2013. – № 3. – С. 5–17.
16. Національний класифікатор України. Класифікатор професій ДК 003:2010: Наказ Держспоживстандарту України від 28.07.2010 № 327 // База даних «Законодавство України» / ВР України. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10> (дата звернення: 23.04.2016).

Павлюк В.И.

Киевский национальный торгово-экономический университет

ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕВЕНТИВНОГО АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ ТОРГОВЛИ

Аннотация

В статье акцентировано внимание на отсутствии на предприятиях торговли среднего и большого размера профессиональных субъектов превентивного антикризисного управления. В связи с этим, автором предоставлено рекомендации по усовершенствованию организационной структуры превентивного антикризисного управления предприятием торговли в зависимости от размера торгового предприятия. Так, указаны преимущества возложения функций по превентивному антикризисному управлению на малых предприятиях торговли на руководителя предприятия. Также, обоснована необходимость передачи функций превентивного антикризисного управления на предприятиях торговли среднего размера менеджеру по антикризисному управлению. Кроме этого, представлено рекомендации по созданию отдела антикризисного управления и его структуры на больших предприятиях торговли.

Ключевые слова: превентивное антикризисное управление, предприятие торговли, организационная структура превентивного антикризисного управления, менеджер по антикризисному управлению, отдел антикризисного управления.

Pavliuk V.I.

Kyiv National University of Trade and Economics

BUILDING ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF PREVENTIVE CRISIS MANAGEMENT OF COMMERCIAL ENTERPRISE

Summary

In the article, attention is focused on absence of professional of the preventive crisis management at medium and large-sized commercial enterprises. In this connection, the author gave recommendations for improving the organizational structure of preventive crisis management of commercial enterprise, which depending on the size of the enterprise. Thus, advantages of assigning the functions of preventive crisis management to head of enterprise in a small-sized commercial enterprises were noted. Also, the necessity of the transfer functions of preventive crisis management in medium-sized commercial enterprises to crisis manager was substantiated. Moreover, recommendations for the creation of the Crisis Management Department and its structure at large-sized commercial enterprises were presented.

Keywords: preventive crisis management, commercial enterprise, organizational structure of preventive crisis management, crisis manager, crisis management department.