Менеджмент

УДК 65.012.23

Нетреба Ірина Олександрівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Netreba Iryna
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Innovation and Investment Management
Taras Shevchenko National University of Kyiv
ORCID: 0000-0001-5586-5405

ЗАСТОСУВАННЯ ІНДИКАТОРІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ ДІАГНОСТИКИ КРИЗОВОГО СТАНУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА
APPLICATION OF PERFORMANCE INDICATORS IN THE SYSTEM OF DIAGNOSTICS OF THE CRISIS STATE OF A TRADING ENTERPRISE

Анотація. *Стаття присвячена огляду концептуальних засад антикризового управління підприємствами, що працюють у сфері торгівлі. Досліджено, що принципи антикризового управління торговельним підприємством мають свої особливості, які пов'язані з сутністю та специфікою ведення торговельних операцій. Дотримання цих принципів спрямоване на оптимізацію роботи підприємства в конкурентному середовищі, зміцнення ринкових позицій та досягнення фінансової стабільності. На основі аналізу останніх досліджень, викладених у наукових працях, доведено, що загальні функції антикризового управління, зокрема, організування, мотивація, контроль, не дають змоги повною*

мірою розкрити сутність антикризових заходів, розроблених з урахуванням особливостей ведення торговельної діяльності суб'єктами господарювання. Автором даного дослідження обґрунтовано, що конкретні функції, такі як оптимізаційна, інформаційна, антикризове бюджетування, облікова і аналітична, інноваційна уможливлюють врахування особливостей маркетингової та збутової діяльності торговельного підприємства, а їх виконання спрямоване на реалізацію бізнес-стратегії в умовах локальної чи системної кризи.

У статті систематизовано набір показників, які є індикаторами ефективності здійснення основних видів діяльності торговельного підприємства. Зокрема, показники згруповано за напрямами «маркетинг» і «збут», а також зазначено параметри ефективності управлінської праці. У роботі наголошується на тому, що взаємодія економічної та соціальної складових дає змогу успішно подолати кризові явища на мікроекономічному рівні та попередити їх виникнення у майбутньому. Наведено характеристику превентивного, активного та посткризового видів управління і методичного інструментарію, який застосовується в межах кожного з них для реалізації стратегічних і оперативних заходів подолання кризи у найкоротші терміни та мінімізації ризику фінансових втрат.

Ключові слова: *локальна і системна криза, функції, принципи антикризового управління, ефективність діяльності.*

Summary. *The article is devoted to an overview of the conceptual foundations of anti-crisis management of enterprises operating in the field of trade. It has been studied that the principles of anti-crisis management of a trade enterprise have their own characteristics, which are related to the essence and specificity of conducting trade operations. Adherence to these principles is aimed at optimizing the company's work in a competitive environment, strengthening market positions and achieving financial stability. On the basis of the analysis of*

recent studies presented in scientific works, it has been proven that the general functions of anti-crisis management, in particular, organization, motivation, control, do not allow to fully reveal the essence of anti-crisis measures developed taking into account the peculiarities of conducting trade activities by business entities. The author of this study substantiated that specific functions, such as optimization, information, anti-crisis budgeting, accounting and analytical, innovation enable taking into account the peculiarities of the marketing and sales activities of a trading company, and their implementation is aimed at the implementation of a business strategy in conditions of a local or systemic crisis.

The article systematizes a set of indicators that are indicators of the effectiveness of the main activities of a trading company. In particular, the indicators are grouped by the directions of "marketing" and "sales", and the parameters of the effectiveness of managerial work are also indicated. The work emphasizes that the interaction of economic and social components makes it possible to successfully overcome crisis phenomena at the microeconomic level and prevent their occurrence in the future. The characteristics of preventive, active and post-crisis types of management and methodical tools, which are used within each of them to implement strategic and operational measures to overcome the crisis in the shortest possible time and minimize the risk of financial losses, are described.

Key words: *local and systemic crisis, functions, principles of anti-crisis management, efficiency of activity.*

Постановка проблеми. Висока ймовірність виникнення та розвитку кризи у діяльності підприємств в умовах змін зовнішнього бізнес-середовища обумовлює необхідність розробки заходів антикризового управління, що має на меті подолання кризових явищ та мінімізацію ризику їх виникнення у майбутньому. Як один з чинників зовнішнього оточення, складні економічні умови, у яких функціонують компанії упродовж

останніх років, негативно впливають на діяльність багатьох підприємств різних галузей національної економіки.

Підприємства, основними видами діяльності яких є продаж товарів, особливо гостро відчувають кризові явища, що відбуваються в економіці: зниження доходів споживачів призводить до зниження попиту на товари і послуги. Отже, зовнішні фактори здатні спровокувати фінансову кризу на торгівельному підприємстві і найчастіше про погіршення стану свідчить негативна динаміка фінансових показників: незадовільна структура балансу, дефіцит обігових коштів, зниження платоспроможності та ліквідності. Вищевказані положення актуалізують питання організації протидії кризовим явищам шляхом розробки та впровадження дієвих механізмів антикризового менеджменту. З огляду на вищезазначене, актуальність дослідження обумовлена необхідністю проведення поглибленого аналізу проблем управління торговельними підприємствами в умовах економічної кризи, оцінювання впливу цих процесів на виникнення кризових явищ на рівні суб'єктів господарювання, а також обґрунтування необхідності розробки напрямів управління цими процесами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем формування системи антикризового менеджменту присвячені праці таких вчених як: Кушнір Н. Б., Єпіфанова І.Ю., Шатілова О. В., Шевцова О. Й. та багатьох інших. Також особливості антикризового управління підприємствами, що працюють у сфері торгівлі, а також шляхи вирішення проблем управлінської діяльності в умовах кризових ситуацій розглянуто у роботах Артеменко Л. П., Краснокутської Н.С., Нащекіної О.М., Замули О.В., Круша П.В., Соболєвої-Терещенко О. А. Враховуючи значну кількість досліджень у межах вищезазначеної проблематики, уточнення та систематизації потребують теоретичні знання щодо управління

торговельними підприємствами з наявними ознаками кризових ситуацій та окремі методичні аспекти діагностики кризи.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження виступає вивчення окремих аспектів антикризової концепції управління торговельним підприємством задля поліпшення показників ефективності діяльності та утримання ринкових позицій. Досягнення поставленої мети можливе на основі вирішення низки завдань: розкриття понять «локальна і системна криза» обґрунтування принципів і конкретних функцій антикризового управління торговельним підприємством, систематизація індикаторів ефективності відповідно до напрямів діяльності торговельного підприємства, а також визначення теоретичної сутності превентивного, активного та посткризового видів управління з огляду на їх значущість в управлінні підприємством у кризовий та посткризовий період.

Виклад основного матеріалу. Узагальнення існуючих підходів до трактування сутності локальної і системної криз доводить, що більшість визначень цих категорій, які представлені у наукових роботах, зосереджені саме на ознаках кризи. Диференціація відбувається на основі об'єктивної оцінки ступеня розповсюдження кризових явищ на підприємстві. Так, локальна криза охоплює одну підсистему або напрям діяльності, тобто торкається низки взаємопов'язаних бізнес-процесів, які формують завершеність циклу в одному функціональному напрямі. Виникнення двох і більше локальних криз становить реальну загрозу утворення системної кризи, подолати яку набагато складніше, оскільки під впливом кризових явищ відбувається руйнування значної частини бізнес-процесів підприємства в різних сферах діяльності, що може стати причиною розриву управлінських зв'язків в системі менеджменту організації, а отже призвести до її руйнування і банкрутства.

Побудова системи антикризового менеджменту на підприємстві – трудомісткий і складний процес, що вимагає розробки концепції подолання

криз та обґрунтування доцільності втілення її в життя. На наш погляд, при формулюванні основних положень даної концепції в управлінні торговельним підприємством необхідно враховувати наступні принципи:

- регулярний моніторинг та аналіз внутрішніх слабких сторін підприємства і загроз зовнішнього середовища з метою раннього виявлення кризових явищ та ситуацій;
- дослідження показників економічної безпеки підприємства;
- аналіз динаміки показників ефективності торговельної діяльності;
- аналіз конкурентів і оцінка елементів комплексу маркетингу: товарної, цінової, збутової, комунікаційної політики;
- розробка заходів для усунення кризоутворюючих чинників в діяльності організації як один з напрямів реалізації антикризової стратегії;
- оцінювання ресурсного потенціалу реалізації антикризової програми торговельного підприємства;
- розробка ефективного механізму подолання криз, що містить соціальну та економічну компоненти, які в результаті взаємодії дають позитивний ефекти, що має причинно-наслідкові зв'язки (навички, досвід і високий рівень кваліфікації персоналу уможливлюють вихід з кризового стану з мінімальними втратами).

Реалізація вищезазначених положень відбувається за умови виконання функцій антикризового управління. Слід зазначити, що у працях [1; 2; 3] викладено як загальні так і специфічні функції антикризового менеджменту підприємства: загальні характеризують зміст управлінської діяльності в умовах ризику можливих втрат і реалізуються в цілому по підприємству:

- Організування – формування та впровадження дієвої системи ухвалення та реалізації управлінських рішень з визначенням основних координаційних інструментів на всіх рівнях управління та залученням

провідних фахівців підрозділів для вирішення поточних проблем, що викликані кризовими явищами та ситуаціями.

- Мотивація - розробка системи стимулювання персоналу до реалізації ухвалених рішень щодо своєчасного виявлення кризи та її подолання.
- Контроль – використання системи визначення відповідності планових показників діяльності отриманим фактичним значенням; встановлення причин відхилень від нормативних значень та аналіз динаміки показників.

У дослідженні Шевцової О.Й. [1] розкрито специфічні функції, які спрямовані на антикризове управління фінансовою діяльністю підприємства: своєчасне виявлення ознак фінансової кризи, пошук шляхів підвищення платоспроможності підприємства з подальшим досягненням фінансової стійкості, розробка стратегічних напрямів фінансової санації для відновлення фінансової рівноваги та забезпечення розвитку підприємства у майбутньому.

В межах даного дослідження розглянемо конкретні функції антикризового менеджменту торговельними підприємствами:

- Облікова та аналітична – моніторинг показників фінансово-господарської діяльності торговельного підприємства. Оцінювання отриманих результатів, прогнозування можливих фінансових втрат від зниження рентабельності реалізації продукції, зростання витрат на маркетинг і збут тощо (визначаються за сегментами ринку);
- Оптимізаційна - зміни в організаційній структурі управління з метою адаптації до зовнішніх умов, що спрямовано на оптимізацію чисельності управлінського персоналу, оцінювання співвідношення кількісного та якісного складу працівників, що задіяні у процесах збуту продукції, розробки реклами та маркетингових рішень відповідно до реальних потреб підприємства; удосконалення системи планування

асортименту продукції, оптимізація управління запасами продукції на складах, що сприяє підвищенню ефективності управління в умовах кризи;

- Інноваційна – використання продуктових (продаж нових і удосконалених товарів) та процесних інновацій (застосування нових технологій в управлінні структурними підрозділами підприємства, удосконалення логістичних процесів тощо)
- Інформаційна – надання оперативної і точної інформації керівництву щодо функціонування системи постачання і збуту продукції для своєчасного виявлення та вирішення поточних проблемних питань.
- Антикризове бюджетування – спрямування фінансових ресурсів на реалізацію антикризових заходів прийнятих в межах стратегії і тактики антикризового управління.

Відомо, що оцінку збутової діяльності торговельного підприємства можливо здійснювати з використанням методу порівняння показників ефективності збуту в динаміці, методу експертних оцінок, шляхом опитування фахівців галузі, які виступають в якості експертів з подальшим аналізом отриманих середньозважених оцінок по кожній групі якісних показників для визначення конкурентної ситуації, сильних і слабких сторін підприємства в даному сегменті ринку; методів економіко-математичного моделювання, з метою визначення тенденцій та прогнозування розвитку ринку, обґрунтування доцільності капіталовкладень у розширення системи збуту на даному ринку. На етапі ранньої діагностики кризи, поряд з фінансовими критеріями, можливе застосування показників оцінювання ефективності основної діяльності торговельного підприємства, з акцентом на індикаторах, що характеризують підсистеми маркетингу і збуту.

На рис. 1 наведено перелік індикаторів ефективності підсистем маркетингу і збуту торговельного підприємства:



Рис. 1. Індикатори ефективності підсистем маркетингу і збуту торговельного підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі [4; 5; 6; 7]

Таким чином, одним із важливих напрямів діагностики кризових ситуацій в діяльності торговельного підприємства є своєчасна оцінка і

аналіз показників ефективності у сфері маркетингу і збуту, а також наслідків розвитку кризи матеріально-технічного забезпечення.

Наслідки кризи можуть мати як фінансовий (кількісний) так і нефінансовий (якісний) характер. З економічної точки зору, найбільшу небезпеку становлять наслідки, які мають кількісний вимір та виражені у наступних показниках: порушення платіжної дисципліни і зростання дебіторської заборгованості; зростання плинності кадрів; зростання витрат на зберігання та реалізацію продукції і, як результат, зниження показника чистого прибутку. До показників, що мають якісну характеристику, слід віднести втрату репутації у бізнес-партнерів; погіршення морально-психологічного клімату у колективі, що призводить до зниження продуктивності праці та зростання показника плинності кадрів.

Подолати вищезазначені проблеми можливо за рахунок застосування на практиці превентивного, активного і посткризового видів управління у межах реалізації концепції антикризового менеджменту [8; 9].

Так, превентивний антикризовий менеджмент спрямований на ранню діагностику кризи: визначаються темпи зростання дебіторської та кредиторської заборгованостей, здійснюється аналіз співвідношення рентабельності активів підприємства до вартості капіталу. Забезпечення фінансової стійкості є головною метою впровадження превентивних антикризових заходів; при цьому застосовуються реструктуризація, реорганізація та реінжиніринг бізнес-процесів підприємства.

Метою реалізації положень активного антикризового управління є забезпечення платоспроможності підприємства. Проводиться детальний аналіз фінансових показників та оцінюються окремі параметри ефективності проектів; для стабілізації діяльності застосовуються методи бенчмаркінгу і контролінгу. Використання контролінгу уможливлює не лише оцінку наявних відхилень та їх коригування, а спрямоване на прогнозування показників діяльності торговельного підприємства.

Посткризове управління здійснюється з метою оцінки поточного рівня прибутковості організації, аналізу причин зміни показників ефективності інвестицій у довгострокові проекти, орієнтовані на розвиток перспективних напрямів діяльності. Важливим аспектом є обґрунтування доцільності цих капіталовкладень. Методом, який найчастіше застосовується на цьому етапі є SWOT-аналіз.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Реалізація концептуальних положень антикризового управління торговельним підприємством спрямована на утримання досягнутих показників конкурентоспроможності та прибутковості, обґрунтування доцільності виходу на нові сегменти ринку, з урахуванням наявних конкурентних переваг. Ключовим аспектом виступає своєчасна діагностика кризових явищ і ситуацій з наступним впровадженням координаційних заходів в межах превентивного, активного та посткризового управління, спрямованих на уникнення розбіжностей між стратегічним баченням та реалізацією оперативних планів на рівні структурних підрозділів підприємства для досягнення стабільності показників ефективності діяльності торговельного підприємства. Таким чином, у подальших дослідженнях доцільно розглянути інструментарій антикризового стратегічного та оперативного управління, з урахуванням специфіки діяльності торговельних підприємств.

Література

1. Шевцова О. Й. Основи антикризового фінансового управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1773
2. Войнаренко М.П., Єпіфанова І.Ю. Управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств: монографія. Вінниця : ВНТУ, 2011. 188 с.

3. Кушнір Н. Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах *Ефективна економіка.* 2016. №5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954
4. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. та ін. Менеджмент : Навчальний посібник. Харків : «Друкарня Мадрид». 2019. 231 с.
5. Слєсь І.Р., Круш П.В. Методологія аналізу збутової діяльності підприємств. *Економіка і суспільство.* 2018. №16. С. 478-483. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/73.pdf
6. Соболєва-Терещенко О. А., Антонова В. О. Оцінка ефективності маркетингової діяльності в контексті розбудови програм лояльності покупців. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7058
7. Петрук Ю. В. Артеменко Л. П. Антикризові стратегічні заходи підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 08 груд. 2022 р. Київ, 2022. С. 95-96.
8. Мостенська Т. Л., Юрій Е. О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки.* 2019. Т. 4, № 1. С. 64-72.
9. Шатілова О. В. Кризові явища як об'єкт управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 1. С. 155-159.

References

1. Shevtsova, O. (2013), "Fundamentals of Crisis Financial Management Enterprise". Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 2, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1773

2. Voinarenko, M. and Yepifanova, I. (2011), Upravlinnia investytsijnoiu diial'nistiu promyslovykh pidpryiemstv [Management of investment activity of industrial enterprises], VNTU, Vinnitsia, Ukraine.
3. Kushnir, N. and Voitovich, D. (2016), "Features of crisis management and economic diagnostics of the enterprise in modern conditions". Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 5, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z =4954
4. Krasnokut·s′ka, N. and Nashchekina, O., Zamula, O. (2019). Management: A textbook. Kharkiv: Madrid Printing House.
5. Slies, I. and Krush, P. (2018), "Methodology of analysis of sales activity of enterprises". Ekonomika i suspilstvo, [Online], vol. 16, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/73.pdf
6. Sobolieva-Tereshchenko, O. and Antonova, V. (2019), "Efficiency evaluation marketing activities in the context of customer loyalty programs". Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 5, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7058
7. Petruk, Yu. And Artemenko, L. (2022), "Anti-crisis strategic measures of the enterprise", *Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Business, innovation, management: problems and prospects], Kyiv, Ukraine.
8. Mostensjka, T., Jurij, E. (2019), "Anti-crisis management tools". Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky, vol. 4, no. 1, pp. 64-72.
9. Shatilova, O. (2020), "Crisis phenomena as an object of management". Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 1. pp.155-159.