

В окремих областях України спостерігалися суттєві відмінності в каналах реалізації та їх питомій вазі в загальному обсязі товарообороту регіонів, що зумовлено співвідношенням аграрного та індустріального розвитку областей, рівнями виробництва товарів народного споживання, доходів населення, та самозабезпечення домогосподарств продуктами харчування, історичним розвитком територій, різницею в розвитку інфляційних процесів, станом регіональної регуляторної політики.

#### *Список літератури*

1. Регіони України [Текст] : статистичний збірник / Державний комітет статистики України. – К., 2009. – 763 с.
2. Роздрібна торгівля України у 2008 році [Текст] : статистичний збірник / Державний комітет статистики України. – К., 2009. – 173 с.
3. Апопій, В. В. Сучасні проблеми та стратегічні пріоритети розвитку внутрішньої торгівлі України [Текст] / В. В. Апопій // Вісник Донецького держ. ун-ту економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Сер. Економічні науки. – 2005. – № 4. – С. 145–153.
4. Мазаракі, А. А. Макроекономічні проблеми розвитку сфери торгового обігу [Текст] / А. А. Мазаракі // Вісті. – 2006. – 10 березня. – С. 4.
5. Шубін, А. А. Внутрішня торгівля: регіональні аспекти розвитку [Текст] : монографія / А. А. Шубін, Я. А. Гончарук. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2007. – 404 с.

Отримано 31.03.2010. ХДУХТ, Харків.  
© О.В. Колчкова, 2010.

УДК 65.012,32:339.37

**Г.І. Забродська, асп.**

### **ТЕХНОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО ФАКТОРА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

*Визначено особливості людського фактора антикризового управління та запропоновано технологію його формування в підприємствах роздрібно торгівлі.*

*Определены особенности человеческого фактора антикризисного управления и предложена технология его формирования в предприятиях розничной торговли.*

*The features of human factor of antykrzyzysnogo management are certain and technology of his forming in the enterprises of retail business is offered*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Проблема моделювання результатів впровадження стратегічних і тактичних заходів формування людського фактора антикризового управління в підприємствах роздрібно́ї торгівлі є ієрархічною, складною, комплексною та потребує використання спеціального методичного інструментарію. Тому необхідно створення методичного забезпечення технології формування людського фактора антикризового управління в підприємствах роздрібно́ї торгівлі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Визначення сутності поняття «людський фактор» та окремих його аспектів розглянуто в працях вчених А.Г. Беліченка, В.В. Близнюк, В.Г. Воронкової, Л.М. Гаєвської, О.А. Грішнєвої, Т.А. Заяць, В.Я. Кір'ян, А.В. Коровського, І.С. Кравченко, В.І. Куценко, Е.М. Ліанової, В.В. Онікієнка, І.Л. Петрової, С.І. Пирожкова, О.М. Попова, Г.В. Щєкіна тощо. У свою чергу основи антикризового управління досліджують вчені С.Г. Бєляєва, В.А. Барінов, І.А. Бланк, С.В. Валдайцев, В.О. Василенко, А.П. Градов, А.П. Грязьова, В.М. Гринькова, Г.Г. Кірейцев, Г.П. Іванов, В.В. Ковальов, Е.М., Коротков М.О. Кизим, А.І. Кашкін, Л.О. Лігоненко, А.П. Наливайко, Дж. Обер-Крис, С.Ф. Покропивний, В.С. Пономаренко, Ю.І. Палкін, С.А. Панов, О.І. Пушкар, О.В. Раєвнева, Т.О. Резнікова, Н.В. Родіонова, Л.С. Ситник, Е.А. Уткін, А.Д. Чернявський та ін.

Разом з тим проблеми формування людського фактора антикризового управління в підприємствах роздрібно́ї торгівлі не знайшли належного відображення в літературі та потребує розвитку.

**Мета та завдання статті.** Метою статті є визначення змісту процесу формування людського фактора антикризового управління та створення методичного інструментарію щодо технології його формування в підприємствах роздрібно́ї торгівлі. Для досягнення мети необхідно виконання наступних завдань: визначення особливостей людського фактора антикризового управління в підприємстві; розробка технології формування людського фактора антикризового управління в підприємствах роздрібно́ї торгівлі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Антикризове управління як усяке управління взагалі характеризується певними технологічними схемами. Але специфіка антикризового управління повинна відбивати специфіку його технології. Тут істотний вплив здійснюють такі чинники як дефіцит часу, зниження керованості, конфліктність інтересів, високий ступінь невизначеності й ризику, складність

переплетення проблем, тиск зовнішнього середовища, зниження конкурентоспроможності, порушення балансу влади.

Людський фактор антикризового управління в підприємстві є складовою частиною антикризового управління та умовно являє собою сукупність підсистем властивостей та способів впливу на ці властивості, що є теоретичним підґрунтям для розробки практичного інструментарію щодо створення технології його формування [1].

Таким чином, формування людського фактора антикризового управління в підприємствах роздрібно́ї торгівлі включає наступні положення:

- формування «людського фактора» є найважливішою складовою частиною антикризового управління в підприємстві та необхідне створення нового та удосконалення існуючого методичного інструментарію формування його системоутворюючих елементів;

- процес формування необхідно орієнтувати на забезпечення такої поведінки індивідів, яка дозволяє виконувати завдання антикризового управління;

- систему формування необхідно спрямовувати на об'єднання інтересів усіх працівників у русло досягнення цілей через розподіл функцій та вертикальних і горизонтальних зв'язків керівників, спеціалістів та інших працівників у процесі вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень щодо забезпечення безкризової діяльності підприємства або мобілізації людських ресурсів і людського потенціалу на виконання заходів виходу із кризи.

Виходячи із цих положень, а також схеми формування людського фактора [2-4] пропонується структура процесу формування людського фактора антикризового управління в підприємстві, яка, на думку автора, повинна складатися з підсистем трьох рівнів (рис. 1). Кожна підсистема, у свою чергу, має визначену автором послідовність етапів, єдність яких і є хребтом даного процесу.

*0-рівень – підготовчий етап 1.* Аналіз стану підприємства та визначення базових стратегій та стратегічних альтернатив їхньої реалізації. Головною метою даного етапу є оцінка положення підприємства в конкурентному середовищі та осмислення стратегічних альтернатив його управління, тобто цей етап передує процесу антикризового управління. Він необхідний тому що належить безпосередньо до загальної системи управління в підприємствах роздрібно́ї торгівлі та визначає основні його напрями.

Уся різноманітність стратегічних альтернатив щодо базової стратегії зводиться до трьох базових стратегій: росту, обмеженого росту (стабільності), скорочення.

*0-рівень – підготовчий етап 2.* Аналіз результатів здійснення базової стратегії. Головною метою даного етапу є осмислення стратегічних альтернатив антикризового управління, тобто цей етап передусе процесу формування людського фактора антикризового управління. Він необхідний тому що відноситься безпосередньо до загальної системи антикризового управління в підприємствах роздрібно торгівлі та визначає основні його напрями.

Одним з найпопулярніших інструментів перспективного управління, який дозволяє побудувати стратегічний баланс, і проаналізувати можливі стратегії поведінки підприємства у ринковому середовищі, є SWOT-аналіз. Стратегічний баланс, тобто поєднання негативних і позитивних факторів, що впливають на діяльність компанії як і ззовні, так і з середини, допомагає правильно оцінити можливості, які відкриваються перед компанією у майбутньому. Співвідношення зовнішніх загроз і можливостей та внутрішніх сильних і слабких сторін дозволяє визначити чотири різновиди корпоративної стратегії фірми:

1) стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей (стратегія "Максі-Максі" );

2) стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для знешкодження зовнішніх загроз (стратегія "Максі-Міні" );

3) стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей (стратегія "Міні-Максі");

4) стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми та уникнення зовнішніх загроз (стратегія "Міні-Міні" ).

Техніка застосування методу SWOT-аналізу на даному етапі аналогічна тій, що використовувалася на попередньому етапі, але вона конкретизується аналізом конкретних показників результату формування людського фактора. Отже, кількісна оцінка дозволяє наглядно виявити критичні точки як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ формування людського фактора для конкретного підприємства та у конкурентній групі.

Кожна оцінка загрози виявляє можливу критичну точку середовища, яку необхідно першочергово урахувати під час розробки заходів формування людського фактора, що й може забезпечити протидію зовнішнім загрозам перетворюючи їх на додаткові можливості, а виявлені можливості необхідно повністю використовувати, без чого підприємство поступово буде втягуватися в процес розвитку кризи.

Відповідно методики SWOT-аналізу досліджуються такі парні комбінації: найбільш сильні сторони людського фактора і максимальні погрози в зовнішньому середовищі (СТ-стратегія), найбільш сильні сторони та найістотніші зовнішні можливості (СО-стратегія), найбільш слаб-

## Антикризове управління підприємства

**0-рівень (підготовчий етап 1)** Аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ та визначення базової стратегії

Стратегія росту

Стратегія стабільності

Стратегія скорочення

**0- рівень (підготовчий етап 2)** Аналіз сильних та слабких сторін існуючої базової стратегії на даному підприємстві

**Формування «людського фактора» антикризового управління в підприємстві роздрібно́ї торгівлі**

**Підсистема першого рівня (етап 3)** Аналіз результатів формування людського фактора в зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства роздрібно́ї торгівлі та визначення її антикризового спрямування

Аналіз стану формування в зовнішньому середовищі:

- аналіз впливу держави та ринку праці;
- аналіз регіональних способів впливу та споживчого ринку, а також стану підприємств роздрібно́ї торгівлі - конкурентів;
- аналіз впливу домогосподарств;
- аналіз особистісних властивостей.

Аналіз стану формування в внутрішньому середовищі:

- аналіз результатів праці в підприємстві (аналіз результатів діяльності та визначення фази розвитку кризи);
- аналіз використання властивостей персоналу в підприємстві (аналіз стану, руху та ефективності використання персоналу);
- аналіз використання способів впливу на властивості персоналу в підприємстві (аналіз щодо біологічних і соціальних властивостей персоналу, а також властивостей людини працівника/власника)

**Підсистема другого рівня (етап 4).** Розробка заходів формування людського фактора антикризового управління в підприємстві

Стратегічні та тактичні заходи формування людського фактора антикризового управління

**Підсистема третього рівня**

**Етап 5.** Економічна оцінка майбутніх результатів впровадження стратегічних та тактичних заходів формування людського фактора антикризового управління.

**Підсистема третього рівня**

**Етап 6.** Визначення відповідності цілей формування людського фактора цілям антикризового управління

**Рисунок 1 – Структура процесу формування людського фактора антикризового управління в підприємствах роздрібно́ї торгівлі**

кі сторони і серйозні зовнішні загрози (ВТ-стратегія), найбільш слабкі сторони у взаємозв'язку з максимальними зовнішніми можливостями (ВО-стратегія).

Таким чином, змістом першого рівня процесу формування людського фактора антикризового управління в підприємствах роздрібно́ї торгівлі є обґрунтування напрямів формування виходячи із результатів аналізу чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ.

*Підсистема другого рівня – етап 4.* Визначення спрямування стратегічних і тактичних заходів формування людського фактора антикризового управління в підприємствах роздрібно́ї торгівлі. Основою метою даного етапу є створення системи заходів, які є основою системи формування людського фактора антикризового управління в підприємствах роздрібно́ї торгівлі.

Залежно від цільової спрямованості стратегічні заходи також розподіляються на:

– екстрені, що спрямовані на формування властивостей людського фактора забезпечувати запобігання або зниження втрат від фактично реалізованих загроз та вимагають отримання ефекту у найкоротший термін. Екстрені заходи за своєю суттю є непродуктивними, оскільки вони не приносять додатковий дохід підприємству, а тільки зменшують очікувану величину втрат від впливу кризових ситуацій і сповільнюють зниження рівня антикризової стійкості підприємства;

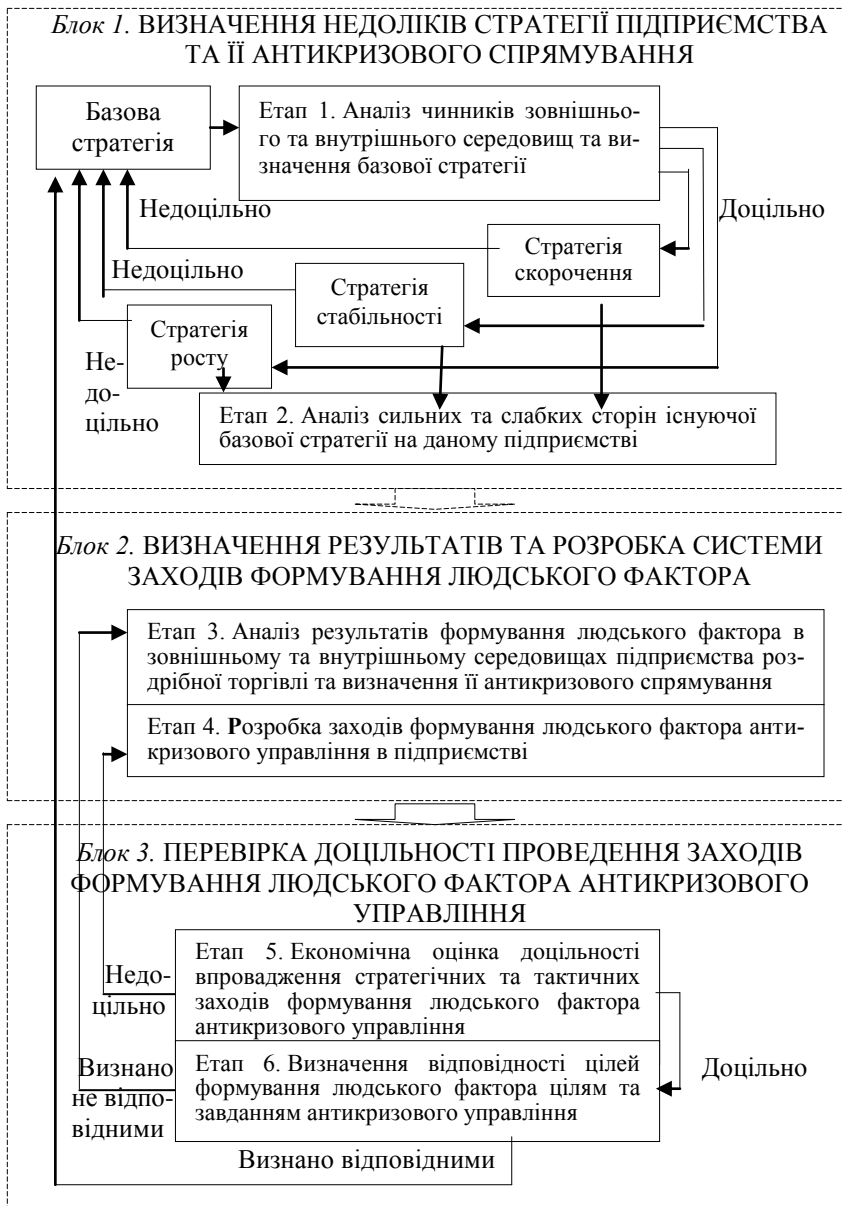
– превентивні, що спрямовані на формування властивостей людського фактора забезпечувати передчасну реакцію підприємства до моменту реалізації загроз із метою недопущення їхньої реалізації або зниження потенційних втрат у випадку реалізації загроз. Превентивні заходи, як правило, роблять подвійний ефект: знижують очікувані втрати та дозволяють підприємству мати додатковий дохід.

*Підсистема третього рівня – етап 5.* Економічна оцінка майбутніх результатів впровадження стратегічних та тактичних заходів формування людського фактора антикризового управління в підприємствах роздрібно́ї торгівлі.

Отже, на цьому етапі необхідно розробити методичне забезпечення кількісного відображення цільових установок. А оскільки в даній роботі вже доведено, що людський фактор є складною ієрархічною категорією, то вплив на нього або на його складові може мати послідовні залежності та ефекти протягом тривалих періодів часу. Тому застосування мультиплікативних моделей доцільне під час підготовки підприємств роздрібно́ї торгівлі до впровадження конкретних стратегічних і тактичних заходів щодо формування людського фактора антикризового управління [5]. Розробка даної методики доцільна у подальших підрозділах даного дослідження.



**Рисунок 2 – Організаційно-технологічна схема формування людського фактора антикризового управління в підприємствах роздрібно́ї торгівлі**



**Рисунок 3 – Технологія формування людського фактора антикризового управління в підприємствах роздрібною торгівлі**



*Підсистема третього рівня – етап 6.* Визначення відповідності цілей формування людського фактора цілям антикризового управління. Основою метою даного етапу є визначення того наскільки реалізація стратегічних і тактичних заходів формування людського фактора сприяє досягненню поставлених цілей.

Отже, на цьому етапі необхідне методичне забезпечення вирішення проблеми оцінки результатів за багатокритеріальними цільовими установками. Автор вважає, що для цього необхідно застосування Методу аналізу ієрархій [6].

Виходячи з наведених положень та структури (рис. 1) пропонується організаційно-технологічна схема формування людського фактора антикризового управління в підприємствах роздрібно́ї торгівлі, яка відображена на рис. 2, і розкриває взаємозв'язок етапів формування з їх цілями, діями та методами їх здійснення. Третій блок поєднує перевірку доцільності заходів щодо формування людського фактора та їхньої відповідності цілям та завданням антикризового управління. При цьому, якщо визнано доцільність впровадження заходів, тоді можна перейти до перевірки відповідності цілей формування завданням антикризового управління, але, якщо доцільність не виявлена, тоді необхідно внести корективи в систему заходів. Якщо не визнано відповідність цілей формування людського фактора завданням антикризового управління, то після останнього етапу передбачається проведення повторного аналізу з метою оцінки характеру змін, що відбулися на підприємстві.

Якщо ця відповідність існує, то цілі формування людського фактора антикризового управління досягнуто й необхідно почати новий цикл. З урахуванням викладеного, автор пропонує технологічну схему формування людського фактора антикризового управління в підприємстві роздрібно́ї торгівлі.

Таким чином, запропонована технологія формування людського фактора антикризового управління в підприємствах роздрібно́ї торгівлі є методичним інструментарієм, який дозволяє системно та послідовно створювати необхідні властивості персоналу, щоб забезпечити антикризове управління в змінному непередбачуваному середовищі України.

**Висновки.** Запропонована технологія формування людського фактора антикризового управління в підприємствах роздрібно́ї торгівлі є методичним інструментарієм, який дозволяє системно та послідовно створювати необхідні властивості персоналу, щоб забезпечити антикризове управління в змінному непередбачуваному середовищі України.

### Список літератури

1. Забродська, Г. І. Людський фактор на підприємствах роздрібно́ї торгівлі [Текст] / Г. І. Забродська // Схід. – Донецьк, 2010. – № 1 (101). – С. 69–74.
2. Забродська, Г. І. Динаміка кризових чинників макрорівня, що формують «людський фактор» підприємств України, [Текст] / Г. І. Забродська // Економічний простір : збірник наукових праць. – Дніпропетровськ, 2008. – № 18. – С. 135–143.
3. Забродська, Г. І. Основи управління «людським фактором» в системі антикризового управління підприємства [Текст] / Г. І. Забродська // Вісник національного університету «Харківський політехнічний університет»: збірник наукових праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків, – 2008. – № 50. – С. 41–49.
4. Забродська, Г. І. Наукові основи визначення механізму формування «людського фактора» антикризового управління підприємства роздрібно́ї торгівлі [Текст] / Г. І. Забродська // Економіка: проблеми теорії та практики. – Дніпропетровськ, 2009. – Вип. 249 : в 6 т. – Т. 4. – С. 856–868.
5. Забродська, Г. І. Застосування мультиплікативних моделей у механізмі формування людського фактора антикризового управління на підприємствах роздрібно́ї торгівлі [Текст] / Г. І. Забродська // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. :- Харків, 2009. – Вип. 2 (10). – С. 389–397.
6. Забродська, Г. І. Інтегральна оцінка стану формування «людського фактора» в підприємствах роздрібно́ї торгівлі на основі Методу аналізу ієрархій [Текст] / Г. І. Забродська // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. : у 2 ч. – Харків, 2009. – Вип. 1 (9). – Ч. 1. – С. 406–416.

Отримано 31.03.2010. ХДУХТ, Харків.

© Г.І. Забродська, 2010.

УДК 336.11:004

**І.В. Руденко**, канд. екон. наук

**М.В. Колодач**, наук. співроб.

**О.К. Кухарьонюк**, доц.

## АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

*Розглянуто методики аналізу фінансових результатів діяльності підприємства та технології використання інтерактивної табличної системи "Аналіз" для автоматизації розрахунків. У системі реалізовано не тільки традиційну методику аналізу, а й зроблено акцент на методиках маржинального аналізу прибутку, аналізу беззбитковості та фінансової стійкості, застосу-*