

Рис. 7. Витрати на охорону здоров'я на душу населення

**Висновок.** Дивний збіг закономірностей розвитку різних видів систем — механічної «неживої» і біологічної «живої» наводить на думку про те, що людина створюючи похідну від біологічної системи технічну інтуїтивно, несвідомо наслідує першу. Тому виявлення нестандартних шляхів конструювання і підтримки в працездатному стані автомобілів можна за рахунок запозичення у живої природи ідей і принципів, які в ході еволюції протягом мільйонів років, шляхом проб і помилок були відібрані як досконалі.

### Література

1. *Техническая эксплуатация автомобилей.* Учебник для вузов. Е.С.Кузнецов, В.П.Воронов и др.; Под ред. Е.С.Кузнецова.- 3-е изд. перераб. и доп. — М.: Транспорт, 1991.- 413 с.
2. *Гаврилов Н.А., Гаврилова Н.С.* Биологическая продолжительность жизни./отв. Ред.В.П.Скулачев. 2-е изд., перераб. и доп. М.:Наука, 1991 — 280 с.
3. *Распределение продолжительности жизни и таблицы смертности.* www.statsoft.ru
4. *Щербаков В.П.* Эволюция как сопротивление энтропии . www.elementy.ru.
5. *Медников Б.М.* Аналогия ( параллели между биологической и культурной революцией) .- М.: Журнал «Человек», № № 1-4, 2004.
6. *Бажал И.* 28, дней, которые определяют всю жизнь. — К.; Газета «Зеркало недели», № 35 (152) 1997.
7. *Bernd Rechel, Yvonne Doyle, Emily Grundy, Martin McKee* . Каковы возможные ответные меры систем здравоохранения в связи со старением населения. [www.Euro.who.int/\\_data/assets/pdf\\_file/0005/...../e92560r.pdf](http://www.Euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0005/...../e92560r.pdf) .

УДК 65:338.242(075.8)

## АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НАСТАННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АВТОСЕРВІСУ

Гарбар К.В.

*В статті обґрунтована доцільність створення системи раннього попередження кризових явищ в діяльності підприємств автосервісу, визначено місце і значення системи як антикризової складової стратегічного контролінгу.*

*The article proved the viability of establishing an early warning system crisis in the auto business enterprises, defined the place and value system as part of anti-crisis strategic controlling.*

**Постановка проблеми.** Діяльність підприємств автосервісу в значній мірі залежить від коливань в ринковому середовищі, які мають як позитивний, так і негативний вплив. Останній може стати причиною виникнення кризи на підприємстві. Тому постає завдання створення в системі антикризового управління ефективного механізму раннього реагування на негативні явища у зовнішньому середовищі і попередження кризи в діяльності підприємств автосервісу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасна економічна наука багато уваги приділяє механізмам реструктуризації та оздоровлення підприємств, які перебувають у кризовому стані. Що ж стосується

методів попередження кризових явищ, то пропозиції вчених зводяться, головним чином, до необхідності діагностування виникнення і розвитку цих явищ. Лише в останні роки з'явилися пропозиції щодо створення системи управління, яка покликана попередити явну кризу в діяльності підприємства. Дослідження процесу створення системи раннього попередження та реагування містяться в роботах О.О. Терещенко, Є.Г. Щербаня, С.М. Іванюти.

**Ціллю статті** є визначення місця і значення системи раннього попередження та реагування як антикризової складової стратегічного контролінгу.

**Основний матеріал дослідження.** Діяльність підприємств автосервісу знаходиться під впливом ризиків, рівень яких є вищим, ніж в цілому по економіці України. Такий висновок підтверджує порівняльна динаміка показників в цілому по економіці України і сфери послуг, до якої відносяться підприємства автосервісу (див. на рис. 1, 2, 3) [1].

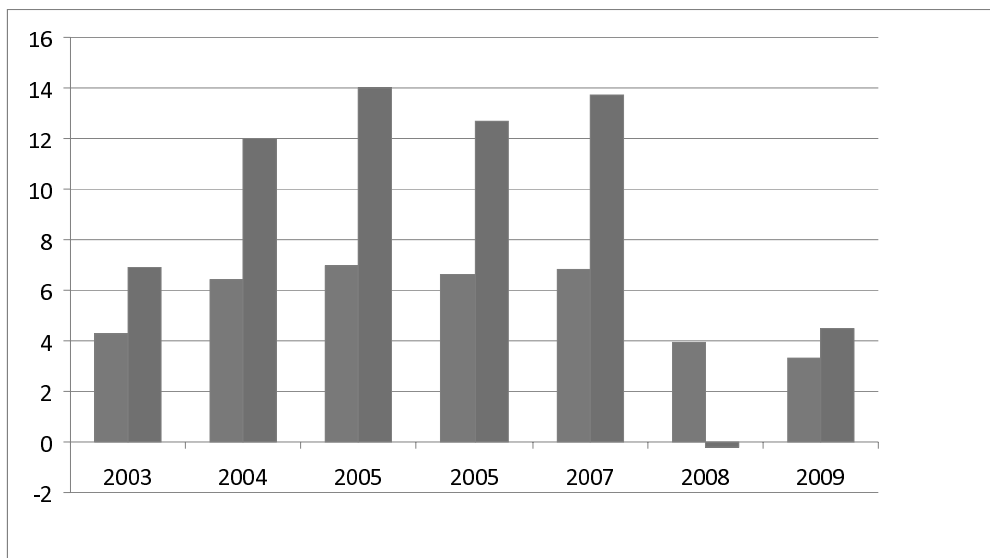


Рис. 1. Порівняльна динаміка рентабельності операційної діяльності в цілому по економіці України ( $R_o$ ) і підприємств торгівлі, ремонту автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку ( $R_{op}$ ), у %

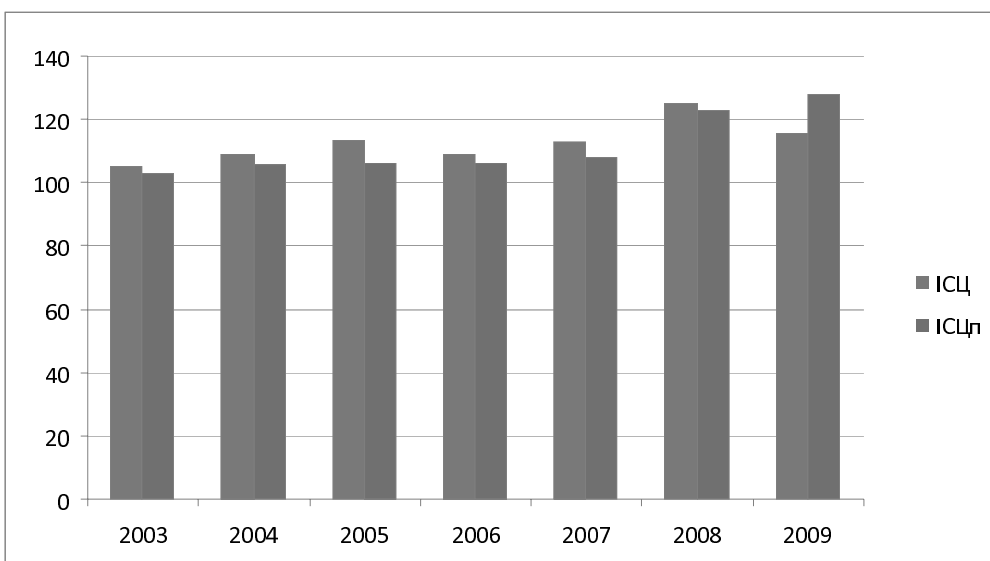


Рис. 2. Порівняльна динаміка індексу споживчих цін в цілому по економіці України (ICL) і підприємствам торгівлі, ремонту автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку (ICLп), у %

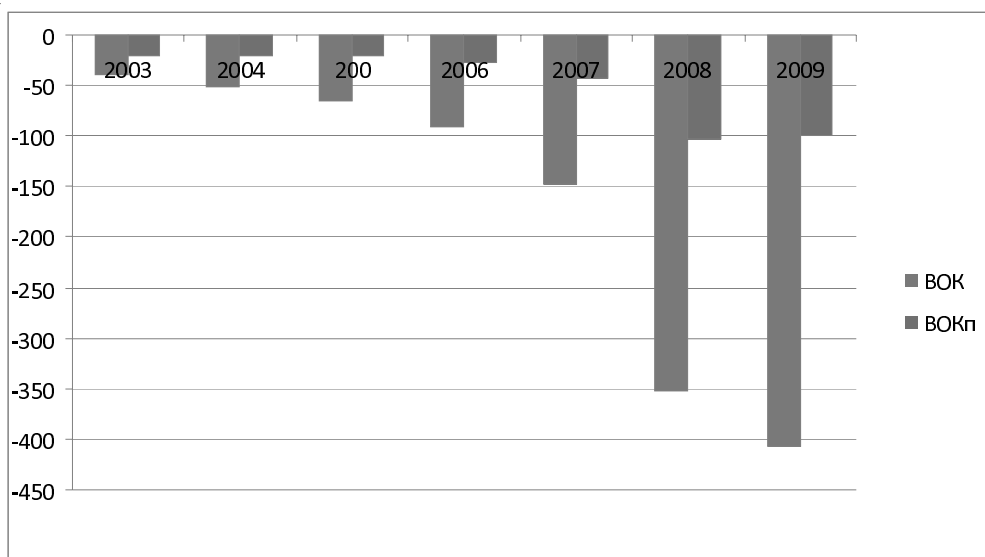


Рис. 3. Порівняльна динаміка нестачі власних обігових коштів в цілому по економіці України (ВОК) і підприємствам торгівлі, ремонту автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку (ВОКп), у млрд. грн.

На підприємствах України коефіцієнт варіації рентабельності операційної діяльності за 2003-2009 рр. становив 26,6 %, а рентабельності в сфері торгівлі та ремонтних послуг для населення – 60,7%. Значення аналогічного показника варіації індексу споживчих цін дорівнює відповідно 5,7% і 8,1 %. Надзвичайно високою є варіація показника нестачі власних обігових коштів: по підприємствах України показник становив 91, % та 77,8 % — за сферою послуг.

Результати дослідження системи управління господарською діяльністю підприємств автосервісу м. Києва на предмет наявності підсистеми управління кризовими явищами або ризиками методом анкетування засвідчило про відсутність такої підсистеми на всіх підприємствах.

Підприємства галузі використовують лише окремі прийоми і методи попередження ризиків. Так, контроль за ризиковими операціями проводиться у випадку, коли вони пов'язані з використанням значних обсягів грошових коштів і проведенням тендерів. Всі господарські операції на підприємствах мають жорстку регламентацію згідно до бюджету, який затверджується щорічно радою директорів. Іноді можливі корегування на друге півріччя. Раз на півроку здійснюється перегляд та корегування планових показників роботи підприємства.

Щомісячно проводиться аналіз платоспроможності підприємств для попередження ризику її втрати. Безпосередньо контролем ризикових операцій займаються керівники відділів. В першу чергу це стосується закупівель, оплати по рахунках, складських запасів, виконання планів по реалізації.

Відсутність системи превентивного антикризового управління призводить до того, що підприємства не відслідковують критичний момент і певний інтервал часу перебувають у ризиковій зоні, не приймаючи це навіть до уваги (накопичується дебіторська заборгованість, нагромаджуються надмірні запаси тощо). Підприємства продовжують вести таку саму політику закупівель, розрахунків, управління запасами, як і раніше. Відповідно, кількість ентропії накопичується занадто швидкими темпами саме через те, що до однієї ризикової події додаються інші і це набуває ефекту синергії.

Для попередження ризиків доцільно реалізувати в діяльності підприємств автосервісу сучасну концепцію управління, якою є контролінг.

У вітчизняній та російській економічній літературі спостерігається різноманіття визначень категорії «контролінг», про що свідчать дані табл. 1.

## Трактування категорії «контролінг» вітчизняними і російськими вченими

Рік	Автори	Зміст
1996	А. П. Градов Б. И. Кузина	Новітня <i>концепція</i> ефективного управління фірмою для забезпечення її довгострокового існування на ринку; система управління досягненням кінцевих результатів діяльності підприємства
1997	Е.А.Уткін	Єдина <i>система</i> спрямування і досягнення стратегічних цілей підприємства
1997	М. С. Пушкар	<i>Система</i> інформації, яка сприяє забезпеченню тривалого існування підприємства, націлений на майбутнє
1999	Н. Г. Данілочкіна Е. А. Ананькіна, С. В. Данілочкін	<i>Напрямок економічної роботи</i> на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічних функцій в менеджменті
2003	С. Н. Петренко, Л.А.Сухарева	<i>Система</i> синтезу елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких забезпечує розробку альтернативних підходів при здійсненні оперативного і стратегічного управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства, обліково - аналітична підсистема управління
2004	Г.Ф.Шепетько	Функціонально обумовлений <i>напрямок роботи</i> на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансових, економічних функцій в менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних рішень.
2008	О. О. Терешенко	Інтегрована саморегульовна <i>систему</i> методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку прийняття управлінських рішень і включає координацію планування, обліку та контролю, а також інформаційне, методологічне забезпечення та внутрішній консалтинг
2008	І. Є. Давидович	Складна <i>система</i> , яка досліджує траєкторію стратегічного розвитку підприємства на основі визначеної генеральної мети, матеріальних, вартісних і соціальних цілей підприємства, відстеження тенденцій розвитку виробничих програм, господарських процесів, інвестиційних проектів та фінансової діяльності на основі планування, обліку, аналізу та контролю сукупності економічних показників і забезпечує інформацією для прийняття управлінських рішень
2009	О. М. Скибицький	<i>Система</i> спостереження та вивчення поведінки економічного механізму конкретного підприємства і вивчення шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою

Аналіз наведених визначень контролінгу дозволяє виявити такі його характерні ознаки:

- 1) це системне поняття;
- 2) контролінг є інформаційною системою підтримки прийняття управлінських рішень, забезпечує менеджмент своєчасною, а у випадку виявлення кризових явищ і передчасною системою інформацією для прийняття управлінських рішень;
- 3) вона направлена на підпорядкування процесу управління стратегічним цілям діяльності, забезпечення довгострокового існування підприємства;
- 4) конортлінг здійснює координацію та інтеграцію процесів планування, обліку та контролю;
- 5) направлений на виявлення і попередження ризиків, що виникають у зовнішньому і внутрішньому середовищі для забезпечення виживання підприємства;
- 6) служба контролінгу виступає навігатором та модератором прийняття ефективних рішень.

Виходячи з наведених ознак контролінгу, від, скоріше всього, охоплює такі підсистеми управління як методологія управління (цілі і завдання діяльності, принципи управління, його методи, функції) та процес управління (технологію управління, схема управління, інформаційне забезпечення, комунікації).

Найбільш повний перелік завдань контролінгу серед вітчизняних вчених визначив М. С. Пушкар. Ним сформульовані такі функції:

в частині планування:

- створення нормативної бази для прогнозування розвитку фірми;
- сприяння розробникам стратегічних планів у визначенні цілей організації та напрямків розвитку;
- координація робіт з планування і складання бюджетів;
- Участь у визначенні кількісних і якісних параметрів роботи підприємства на стратегічний період;
- Узгодження проміжних цілей і планів та складання стратегічних планів.

у галузі обліку:

- створення сучасної системи інформаційного забезпечення та звітності задіяних у стратегічному процесі управління відповідальних обсягів;
- визначення специфічних потреб менеджерів у необхідній інформації та звітності;
- періодичного надання інформації щодо відхилень фактичних значень показників від планових;
- подання керівництву підприємства звітів з поясненням факторів, що спричинили відхилення;
- аналіз відхилень та обговорення їх із зацікавленими особами.

у інформаційно-аналітичній галузі:

- розробка архітектури інформаційної структури;
- відбір показників, носіїв інформації та каналів їх передачі;
- визначення контрольних точок господарської діяльності;
- формування схеми збору і систематизації найбільш значимих даних для прийняття рішень;
- консультування менеджерів з питань функціонування системи контролінгу [2].

Як бачимо, в даному переліку не визначене місце антикризового управління. В той же час, більшість вчених тлумачать його як складову загальної системи менеджменту на підприємстві [3, 4]. Ми розділяємо таку думку і спробуємо визначити місці антикризового управління в загальній системі управління на підприємстві. Для цього скористаємося схемою, наведеною на рис. 4.

Планові завдання (1) дозволяють прийняти обґрунтовані управлінські рішення в операційній діяльності підприємства (2) і забезпечити її безперерйне здійснення. За результатами обліку господарських процесів (3) формується інформація для контролю виконання планових завдань (4). Якщо відхилення фактичних значень контрольованих показників від запланованих (5) не перевищують допустимі значення, то у звичайному режимі продовжується управлінський цикл. Якщо ж відхилення перевищують допустимі, то відбувається пошук причин, які викликали ці суттєві відхилення (6). Розробляються відповідні заходи по подоланню кризових явищ (7) і, якщо вони виявилися ефективними та дозволили усунути небажані відхилення (8), процес управління продовжується у звичайному режимі. У протилежному випадку підприємство переводиться на антикризовий механізм управління (9) У випадку його дієвості (10), наслідком чого стало подолання кризи, підприємство повертається до звичайного режиму управління. Якщо ж криза не подолана, то порушується справа про банкрутство (11).

Відхилення на першому етапі контролю вже можуть свідчити про виникнення кризових явищ в діяльності підприємства, про ранню фазу кризи. Якщо ж негативні явища не усунені після вжиття відповідних заходів, то для подолання локальних або системної кризи включаються специфічні механізми антикризового менеджменту: реструктуризація, реінжиніринг, санація тощо. Отже, антикризове управління повинно бути невід'ємною складовою загальної системи управління підприємством і залежно від фази розвитку кризи має бути превентивним або реактивним.

*Превентивне управління* ставить за мету попередити настання кризи на підприємстві і передбачає моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з метою виявлення ознак, які свідчать про можливість виникнення кризових явищ або про їх появу. *Реактивне антикризове управління* передбачає формування і реалізацію програми виходу з кризи.

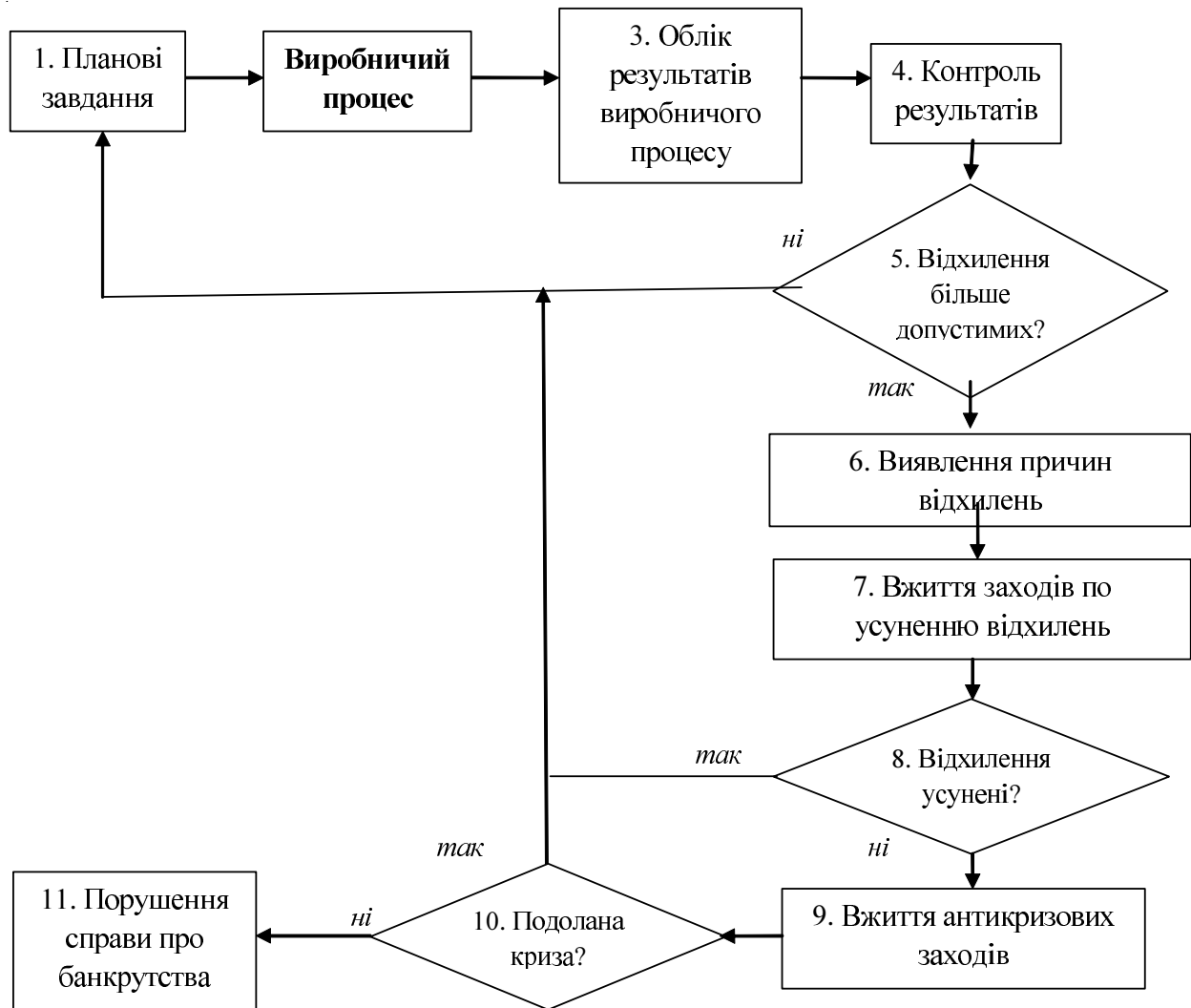


Рис. 4. Укрупнена схема управління з елементами антикризового менеджменту

Отже, превентивне антикризове управління використовується, коли криза є:

- потенційною;
- локальною;
- легкою;
- короткостроковою.

Реактивне антикризове управління застосовується до криз:

- явних;
- локальних або системних;
- короткострокових або затяжних;
- легких або глибоких.

Важливою складовою превентивного управління є система раннього попередження і реагування (СРПР). Е. М. Коротков справедливо ставить питання: чому в системі управління не може бути служби, аналогічній тим, що прогнозують погоду, землетруси, сонячну активність [3].

У визначенні сутності системи раннього попередження і реагування вчені однакові. СРПР трактують як особливу інформаційна система, яка сигналізує керівництву про потенційні загрози та ризики, яких може зазнати підприємство, а також додаткові шанси щодо підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності [5]. А. В. Мельник систему раннього попередження вважає механізмом адаптації організації в середовищі [6].

СРПР інколи ототожнюють з діагностикою кризових явищ. Однак між ними існують суттєві відмінності. Система раннього попередження та реагування як управлінська система включає такі елементи: цілі та принципи управління, функції та методи управління, організаційну структуру управління як сукупність виконавців функцій, функціональних обов'язків персоналу, взаємозв'язки між виконавцями в процесі виконання своїх функціональних обов'язків. Діагностика відноситься до методів управління і покликана своєчасно виявляти ознаки кризових явищ в діяльності підприємства, тобто виконує функцією контролю в СРПР.

З урахуванням вищевикладеного систему раннього попередження та реагування як складову контролю можна визначити так: СРПР — інформаційна управлінська система, яка завчасно прогнозує можливість виникнення кризових явищ у діяльності підприємства на основі спеціального дослідження, що виявляє симптоми та показники кризи в зовнішньому і внутрішньому середовищі.

**Висновки.** Виявлення сутності системи раннього попередження та реагування, її місця і значення в антикризовому управлінні створює платформу для подальшого дослідження системи, формування її цілей, принципів побудови, управлінських функцій та методів їх реалізації.

### Література

1. Статистичний щорічник України за 2001-2009 рр. Державний комітет статистики України.
2. Пушкар А.І., Тридід А.Н., Колос А.Л. Антикризове управління: Стратегії, моделі, механізми. – Х., ХДЕУ, 2001-315 с.
3. Антикризовое управление: Учебник. – 2 — е изд., доп и перераб. /Под ред. Проф.Э. М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 620 с.
4. Лігоненко О. Л., Тарасюк М. В., Хіленко О.О. Антикризове управління підприємством. Нівч. посіб. /за заг. ред. О. Л. Лігоненко. – К. : Київ. Нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 377 с.
5. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія. – К.: КНЕУ, 2008. – 272 с.
6. Мельник А.В. Антикризовое управление организацией по слабым сигналам Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. М. – 2004.

УДК 656.113

## ЗАСОБИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ АВТОСЕРВІСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Кандидат технічних наук Січко О.Є.,  
Мінаков Д.М.,  
Січко А.О.

*Проведений аналіз засобів управління якістю, види контролю технічного стану автомобілів є основним джерелом інформації, котра може бути покладена в основу формування системи контролю якості послуг в автосервісі і розробки організаційної структури для реалізації цієї системи в автообслуговуючих і автотранспортних підприємствах. Розробка на цій основі стандартів автосервісного підприємства дозволить проводити роботу в напрямку технічного, технологічного і нормативного забезпечення приймального та операційного контролю технічного стану ДТЗ і управляти якістю послуг, що надаються у відповідності зі стандартами.*

*The carried out analysis of ways of quality management, kinds of control of a condition of the car is the basic source of data for formation of the monitoring system of quality of services of the autoservice enterprises and working out of organizational structures for realization of system of quality in the autoserving enterprises. Working out on this basis of standards of the autoservice enterprises will allow to spend work in a direction of technical, technological and standard control for maintenance of entrance and operational control of a technical condition of cars and to operate quality of services according to standards.*

У активі сучасного менеджменту досить багато важелів з підвищення якості:

- 24 міжнародних стандарти ІСО сімейства 9000 (ISO 9001), включаючи і ІСО 14000 (ISO 14001) по екологічному менеджменту;