

Висновки. ВАТ “ХЗЕТО” виявлено лідером у досліджуваному конкурентному середовищі. Але отримані прогнози тенденції свідчать про ризик зниження його рівня конкурентоспроможності та загрозу втрати своїх домінуючих позицій. На ВАТ “ХЗЕТО” на підставі отриманих прогнозних моделей зафіксоване зниження фактору ефективності виробничої сфери діяльності. Для його підвищення на прогнозні періоди пропонується розробити стратегію підвищення ефективності виробництва, що базується на: необхідності економічної обґрунтованості виробничої програми, проведенні аналізу можливостей і потреб підприємства й ступеню їх збалансованості при її використанні; зниженні матеріало-, фондо-, трудо-, енергоємності виробництва; підвищенні продуктивності праці; модернізації виробництва; впровадженні нових методів виробництва продукції й технологій; використання нових матеріалів; ощадливого використанні виробничих потужностей; підвищенні ефективності виробничого процесу.

На аналізованому підприємстві також зафіксоване зниження фактору ефективності інноваційної

УДК 338.52

сфери діяльності на підставі тенденцій, отриманих за двома методами. Для підвищення цього фактора пропонується розробка й реалізація інноваційної стратегії, що базується на: підвищенні техніко-економічного рівня продукції, яка випускається; удосконалюванні систем і процесів управління, раціональному використанні природних ресурсів; удосконалюванні організації виробництва й праці.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Управление* — это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. — М.: Республика, — 1992. — 352 с.

2. *Клебанова Т.С., Иванов В.В., Дубровина Н.А.* Методы прогнозирования. Учебное пособие. — Харьков: Изд. ХГЭУ, — 2002. — 372 с.

3. *Шершньова З.Є.* Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К: КНЕУ, — 2004. — 699 с.

Надійшла до редколегії 20.02.09 р.

С.В. Ковальчук, канд. екон. наук
Хмельницький національний
університет

МАРКЕТИНГОВА ДІАГНОСТИКА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Процес функціонального розвитку підприємницьких структур може супроводжуватися кризовими явищами. Для подолання різноманітних криз підприємство може поряд із традиційними фінансовими підходами використовувати маркетинговий інструментарій. За певних умов маркетинг може не лише допомогти вийти підприємству з кризи, але й запобігти її виникненню.

Ключові слова: криза, маркетинг, антикризове управління, антикризовий маркетинг.

Успішна діяльність сучасного бізнесу забезпечується насамперед його послідовним розвитком. У теорії і практиці менеджменту прийнято виділяти дві основні тенденції існування, організацій, а саме: їх функціонування та розвиток. Під функціонуванням підприємства розуміють здатність підтримувати життєдіяльність організації або збереження досягнутого рівня його діяльності з виробництва товарів і послуг, що передбачає реалізацію всіх виробничо-господарських функцій [1]. Тобто — це діяльність організацій у рамках уже досягнутої якості. Розвиток організації і перш за все, набуття нею нового етапу розвитку передбачає визначення міцності і стійкості життєдіяльності організації, її постійне зростання [1]. До того ж і функціонування і розвиток неможливі без ефективного управління організацією, яке, має бути диференційованим у відповідності із специфікою кожного процесу.

Між цими двома процесами постійно виникає протиріччя, яке загострюється і призводить до кризи або кризової ситуації. З погляду науки про управління криза — це переломний момент функціонування будь-

The process of functional development of business structures can be accompanied by crisis events. In order to avoid different crises an enterprise can use marketing instruments in addition with traditional financial approaches. Under particular conditions marketing can not only assist an enterprise to go out of crisis but also to avoid appearance of it.

Key words: crisis, marketing, antirecessionary administration, antirecessionary marketing.

якої системи, у процесі якого вона підлягає зовнішньому і внутрішньому впливу, що вимагає якісно нового реагування з її сторони [3]. Основною особливістю кризи є те, що вона несе у собі загрозу знищення системи.

Існують різні причини виникнення кризового стану на підприємстві, зокрема такі як: загроза неплатоспроможності та банкрутства, невдало обрана маркетингова стратегія і, як наслідок, зупинення виробництва, радикальні зміни в управлінні та стратегії фірми, втрата важливої інформації, значні труднощі в бізнесі, поразка в конкурентній боротьбі, коливання в ринковій кон'юктурі, несприятливі зовнішньоекономічні умови, а нерідко, й політична ситуація [6].

У багатьох випадках ознаки кризових ситуацій або самі кризові ситуації практично неможливо усунути. Вони проходять як об'єктивні явища, що відображають циклічний характер розвитку соціально-технічних систем. Проте усі наслідки і негативні сторони криз необхідно і можна мінімізувати, враховуючи їх особливості, своєчасність виявлення та можливість появи.

А це, як правило, досягається за допомогою управління. Будь-яке управління організацією має бути антикризовим, тобто бути побудованим на врахуванні можливості й небезпеки кризових ситуацій.

Питання антикризового управління на сьогодні є актуальними і розглядаються як у фундаментальних працях, так і у наукових статтях. Проте, на наш погляд, недостатня увага приділяється місцю та ролі маркетингу в антикризовому управлінні. Тому метою написання даної статті було визначити основні теоретико-методичні підходи щодо формування програми маркетингових заходів щодо запобігання виникненню криз або антикризового управління підприємством.

Під антикризовим ми розуміємо таке управління організацією, яке здатне попередити або пом'якшити кризову ситуацію у її виробничо-господарській діяльності, а також підтримати функціонування фірми в режимі виживання в період кризи [4]. Антикризове управління має спрямовуватись на стабілізацію ситуації, підвищення ролі управління, тобто адекватної реакції на управлінське рішення. Окрім того, антикризове управління не може бути успішним, якщо воно не передбачає мінімізацію втрат і втрачених можливостей. Таким чином, на основі аналізу і практики результатів досліджень може бути сформульована концепція антикризового управління, яке включає такі блоки:

1. Проблеми які торкаються управління на різних фазах циклічного вияву кризового розвитку, — проблеми розпізнання, попередження, підтримки життєдіяльності, виходу із кризи і ліквідація наслідків. Важливе місце на даному етапі буде займати маркетинговий менеджмент, тобто управління маркетинговою діяльністю підприємства через систематичне вивчення потреб споживачів для їх максимального задоволення товарним асортиментом фірми та комплексом сервісних заходів.

2. Другий блок проблем пов'язаний із сферами управління або сферами діяльності, функціонування об'єкта управління. Це проблеми методології та організації управління, фінансово-економічні, правові і соціально-психологічні.

3. Третій блок — проблеми процесуальності управління, прогнозування кризових станів і оцінка кризових ситуацій, готовності до ризику і передбачення можливих його наслідків, розробка управлінських рішень в умовах ризику і ризикового типу діяльності, розробка та здійснення інновацій у сфері виробництва та нових підходів у сфері управління.

4. Четвертий блок — це проблеми соціально-економічного характеру: поведінка фірми на ринку і управління персоналом.

Процес управління в кризових ситуаціях розбивається на дві частини: визначення потенційних кризових ситуацій, які можуть виникнути на підприємствах та їх джерел, а також розробка і прогнозування поведінки компанії у відповідності із можливим сценарієм розвитку подій. Тому одним із кроків на шляху до прогнозування і попередження кризових ситуацій вважають проектування кризового плану.

Для того щоб переконатись у дієвості та ефективності антикризового планування іноземні практики моделюють кризові ситуації у результаті чого вносяться певні корективи до того чи іншого плану, або ж дають йому схвальну оцінку. Таке включає у себе роботу з кількома можливими сценаріями розвитку даних подій.

За кордоном існують різні думки щодо функціонування та структури управління підприємством в умовах кризи. Усі види управління навіть найбільш успішними організаціями повинні носити антикризове спрямування. Акцентують увагу і виділяють окремим даним питанням стиль керівництва, який свідомо проектується менеджером і якого він і намагається дотримуватись у процесі діяльності. Виділяють цілий блок рис що мають характеризувати і визначати особистість керівника, або ж колективу даного підприємства. З нашого погляду, такий підхід щодо створення антикризової системи управління в Україні має носити другорядну роль. Оскільки майже всі підприємства України перебувають на різних етапах кризи, тому вони потребують перш за все застосування економічних, фінансових заходів для боротьби з негативними явищами, що спричинені структурною перебудовою економіки України.

Нажаль, на більшості підприємств України ідею створення антикризових програм за вище наведеними рекомендаціями ігнорують, обґрунтовуючи свої скептичні ставлення недоцільністю витрачання часу на незрозуміле планування та розробку заходів, які можливо ніколи не будуть застосовані. З іншого боку, окремі підприємці, працюють в середині доволі жорсткої конкуренції, відзначають нагальну потребу в розробці таких програм та навіть без теоретичної підготовки, власними силами розробляють певні програми, що нагадують антикризові та які пристосовані до конкретного підприємства.

Як вже наголошувалося, одним із заходів, що може допомогти у вирішенні кризової ситуації може бути застосування маркетингових заходів. Але, у той же час, традиційні форми маркетингу не зможуть дати очікуваного ефекту. Не виправдають себе і великі витрати на маркетинг в умовах низької платоспроможності підприємств та населення. Отже, слід визначити, у чому полягає специфіка антикризового маркетингу [2]: 1) він має строго визначені обмежені витрати; 2) він не може забезпечити значної кількості фінансово вигідних замовлень; 3) він пропонує лише життєво необхідні товари, роботи та послуги за помірними цінами; 4) він систематизує та аналізує доходи та можливості потенційних споживачів; 5) він знаходиться у пошуках нових регіонів збуту; 6) він формує мережу регіональних менеджерів у різних регіонах; 7) систематично аналізує окупність витрат на проведення маркетингових заходів.

Антикризовий маркетинг передбачає необхідність здійснення на підприємстві маркетингової реструктуризації. Програма реструктуризації маркетингової діяльності має бути орієнтованою на розв'язання комплексної проблеми — орієнтації підприємства на концепцію маркетингу, що передбачає орієнтацію на споживачів, досягнення стратегічних цілей та інтеграцію всіх функцій підприємства на підставі маркетингової філософії.

Починати процес реструктуризації потрібно із формування її чіткої мети, яка буде доведена до кожного працівника організації, далі має бути проведеним маркетинговий аудит і на його підставі розроблені заходи щодо підвищення оперативної ефективності діяльності підприємства. Після цього підприємство переходить до розробки програми реструктуризації маркетингової діяльності. Цей процес можна відобразити у вигляді схеми (рис. 1).

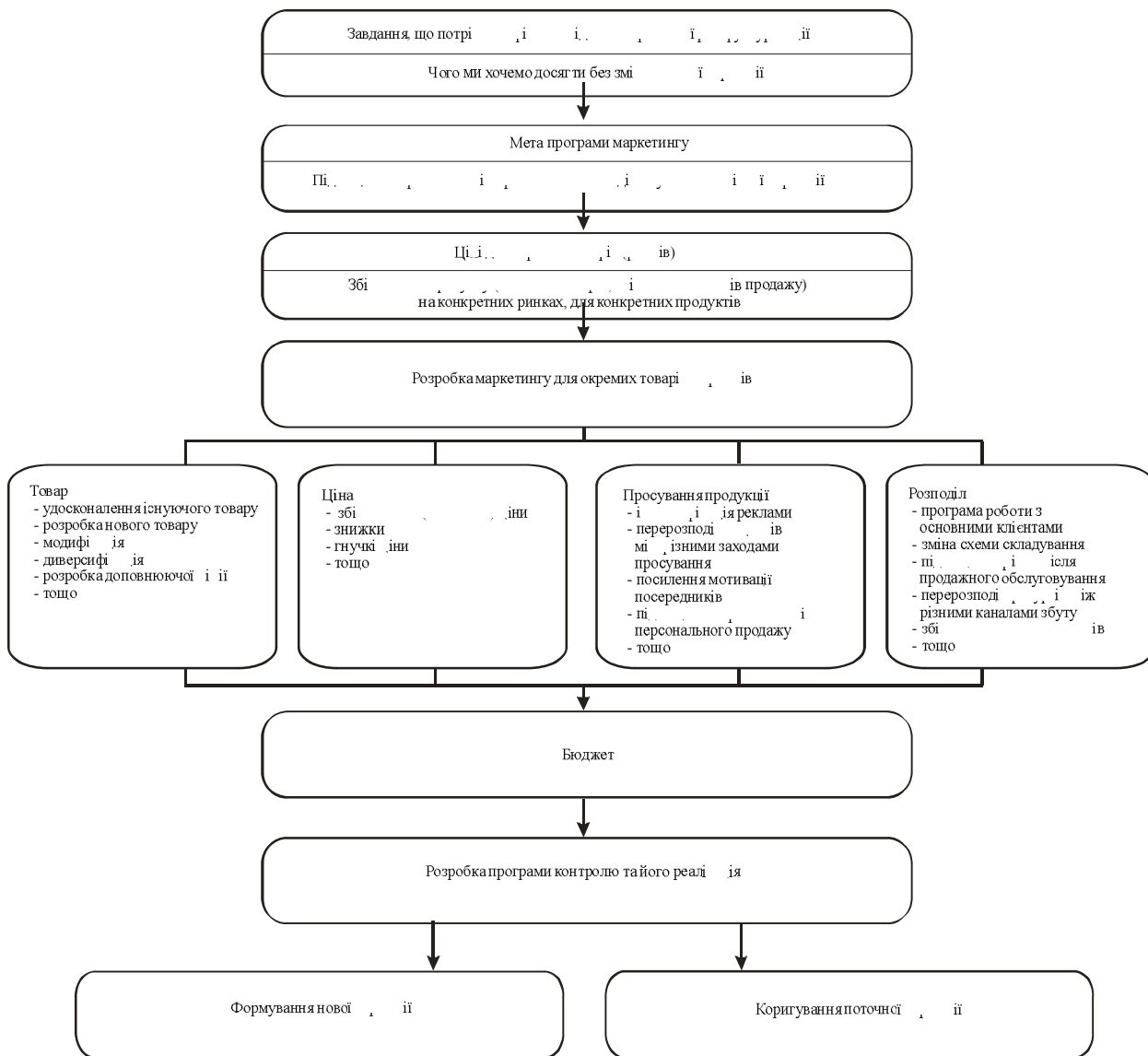


Рис. 1. Маркетингова програма антикризового управління

Програму маркетингової реструктуризації можна представити у вигляді плану заходів маркетингової реструктуризації:

- 1. Огляд плану маркетингових заходів** — у вигляді тез формулюються основні завдання, які прагне вирішити підприємство протягом періоду, що розглядається.
- 2. Аналіз поточного стану ринку** — основна інформація про ринок, товар, конкурентів та розповсюдження товарів.
- 3. Загрози та можливості** — коротко характеризуються основні загрози та можливості, що можуть вплинути на діяльність підприємства.
- 4. Завдання та проблеми** — коротко формулюються завдання підприємства за кожним товаром, у тому числі питання продажу, прибутку, витрат, а також проблеми, з якими може зіткнутись підприємство при виконанні цих завдань.
- 5. Маркетинговий підхід** — представляє загальний маркетинговий підхід, що буде використаний для реалізації намічених завдань.
- 6. Програма дій.**
- 7. Бюджет маркетингу.**
- 8. Контроль за здійсненням маркетингової реструктуризації.**

Висновки. На даний момент характерною рисою Українського ринку є поступова відмова споживачів від стандартизованої продукції й можливість вільного вибору товарів, що задовольняють особисті потреби. Наслідком такого процесу став перехід від масового виробництва і, відповідно, орієнтації на стратегію масового маркетингу до сфокусованих стратегій, що спрямовані на диференціацію ринків і товарів. Саме тому однією з основних рис процесу реструктуризації українських підприємств є переорієнтація ринкової діяльності з обов'язковим впровадженням сегментації ринку. Отже, в процесі антикризового управління підприємством важливе місце буде посідати маркетинг, який дозволить переорієнтувати його діяльність на більш повне задоволення потреб споживачів певного сегменту або ніши, за умови обмеженого використання фінансових ресурсів.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Абрамов В.* Розвиток підприємства в умовах кризи // Економіка України, 1999 — № 6. — С. 50.
2. *Ковальчук С.В., Булович Т.В.* Особливості застосування комплексу маркетингу в антикризовому управлінні підприємством // Вісник Технологічного університету Поділля, 2002. — № 5. — С. 97—102

3. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник. — К. : КНЕУ, 2000. — 412 с.

4. Туленков Н. Антикризисный менеджмент // Персонал, 1998. — №6. — с. 19.

5. Федоровский В.А. Основы антикризисного маркетинга. — Николаев: “ЭОЛИС”, — 2000. — С. 5

6. Чернявский А. Классификация и цикличность кризисных явлений и ситуаций // Персонал, 1998. — № 6. — с. 15.

Надійшла до редколегії 20.02.09 р.

УДК 658.152

С.А. Стахурська, канд. екон. наук

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРОГРАМИ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ПАРАМЕТРАМИ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Запропонована модель формування інвестиційної програми підприємства за параметрами операційної діяльності. Викладені основні методичні положення поетапного обґрунтування даної програми.

Ключові слова: операційна діяльність, інвестиційна програма, операційна стратегія, параметричні характеристики, інвестиційні проекти, операційна віддача.

Здійснювана на підприємствах в тих чи інших обсягах інвестиційна діяльність характеризується наступним: найчастіше вона пов'язана з реальним інвестуванням, спрямована на підтримання та на розширення операційної діяльності, конкретні інвестиційні рішення загалом відповідають стратегічним цілям, але не піддаються достатнім обґрунтуванням та не сприяють комплексному підходу ні до використання інвестиційних витрат, ні до забезпечення операційної діяльності.

Як правило, існуючі підходи до прийняття стратегічних рішень [1, 3, 5] не дають конкретних методичних рекомендацій до обґрунтування інвестиційної та операційної стратегії. Якщо розглядати інвестиційну програму підприємства як сукупність інвестиційних проектів, то очевидно, що останні підлягають загальноприйнятим підходам до обґрунтування за показниками ефективності, ліквідності та ризику [1, 2, 4]. На необхідність врахування операційної складової при обґрунтуванні інвестиційних програм реального інвестування вказує І.О. Бланк [1]. Одночасно з тим це питання вимагає опрацювання в напрямку розроблення основ методики формування інвестиційної програми за параметрами операційної діяльності.

За мету поставлено розробити модель формування інвестиційної програми підприємства за параметрами операційної діяльності та надати їй методичне супроводження, що на практиці дозволяло би здійснювати розроблення такої інвестиційної програми підприємства, яка вирішить завдання основного виду діяльності — операційної.

Кожен підприємець залежно від власних стратегічних намірів, фази життєвого циклу свого підприємства, чинників внутрішнього та зовнішнього середовища віддає перевагу тим чи іншим напрямкам інвестування при формуванні інвестиційної стратегії на перспективу та при розробленні інвестиційної програми на найближчі роки. Так, загальновідомо, що на перших етапах свого становлення та розвитку промислове підприємство в інвестиційному портфелі матиме значну частку реальних інвестицій, які забезпечуватимуть

The model of enterprise's investing program formation according to the parameters of operating activity is offered. The basic methodical theses of basing this program according to the stages are stated.

Key words: operating activity, investing program, operating strategy, parametrical characteristics, investing projects, operating return.

його становлення, зростання активів, вихід на ринки тощо. І лише з часом фінансово достатні підприємства збільшують в інвестиційному портфелі частку фінансових інвестицій.

При обґрунтуванні інвестиційної програми враховується значна кількість чинників. Для промислового підприємства інвестиційна програма має формуватись з урахуванням таких параметричних характеристик: забезпечення додаткових обсягів операційної діяльності; врахування ліміту загального обсягу інвестиційних ресурсів; врахування обмежень середньозваженої вартості інвестиційних ресурсів (при додатковому запозиченні та залученні капіталу); забезпечення мінімально допустимого рівня доходності; забезпечення мінімально допустимого рівня ліквідності; недопущення максимально можливого для підприємства рівня ризику.

Майже усі вище названі параметричні характеристики враховуються в інвестиційній програмі при будь-якій основній діяльності. Але параметри операційної діяльності мають першочергове значення саме для промислових підприємств.

Розглянемо основні методичні підходи до формування інвестиційної програми підприємства за параметрами операційної діяльності. На певних етапах розвитку підприємства пріоритетом його інвестиційної діяльності може бути збільшення обсягів виробництва, у тому числі за рахунок нової продукції. Такі цілі залежать серед інших чинників від стадії життєвого циклу підприємства і визначаються його стратегією: стратегією прискореного зростання, стратегією диверсифікації (галузевої, міжгалузевої, регіональної) операційної діяльності. В цьому випадку відповідно до загальної стратегії підприємства розробляються операційна стратегія, як основна, інвестиційна стратегія — як та, що забезпечує основну, та стратегії щодо інших видів діяльності (рис. 1).

Відповідно до цілей операційної діяльності з урахуванням результатів дослідження ринку (маркетингові дослідження) приводять у відповідність (зіставляють) бажані (цільові) та можливі щодо запитів ринку обсяги