

Секція 4 МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ

УДК 65.014.12

Т.С. Пічугіна, д-р екон. наук

Л.Д. Забродська, канд. екон. наук

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: СУТНІСТЬ, ЗАВДАННЯ ТА ОСНОВНІ ЗАХОДИ

Визначення сутності антикризового управління дозволило виокремити завдання та антикризові заходи за фінансовою, маркетинговою, виробничою складовими стратегічного управління.

Определение сущности антикризисного управления позволило выделить задачи и антикризисные мероприятия по финансовой, маркетинговой, производственной составляющими стратегического управления.

Preconditions of use of modern methods of evaluating of the financial condition and diagnosis of bankruptcy enterprise are considered. Considered and the features of the definition and management of financial stability of commercial enterprises.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Багато труднощів України пов'язані з тим, що майже відсутні менеджери, що мають якісний рівень підготовки для діяльності в нестабільних ринкових умовах, тим більше в умовах кризи. Тому реальних успіхів у подоланні кризового становища та досягнення стабільності і прогресивного розвитку можуть досягти лише ті підприємства, де запроваджені наукові підходи до антикризового управління. Проте проблеми визначення сутності, завдань та основних заходів антикризового управління для українських підприємств ще не знайшли свого вирішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам комплексного дослідження систем заходів антикризового управління підприємством присвячені праці В. Балашова, О. Бандуріна, В. Василенка, А. Градова, Е. Короткова, Л. Лігоненко та ін. Представлені в науковій літературі розробки пов'язані, здебільшого, з аналізом фінансового стану підприємства і не містять комплексних рекомендацій щодо визначення комплексу антикризових заходів, що визначає її актуальність.

Мета та завдання статті. Метою статті є дослідження сутності поняття «антикризове управління». Для досягнення мети необхідно виконання наступних завдань: розмежування понять «антикризове управління» та «антикризовий менеджмент», уточнити завдання антикризового управління та перелік основних антикризових заходів за фінансовою, маркетинговою, виробничою складовими стратегічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «антикризове управління» з'явилося в Україні лише в останні роки за впровадження ринкової економіки, тобто час появи проблеми антикризового управління був зумовлений об'єктивними причинами.

Сутність антикризового управління, виражається у таких положеннях: кризи можна передбачувати, очікувати, викликати; кризи в певній мірі можна прискорювати, попереджувати, пересувати в часі; до криз необхідно готуватися; перебіг кризи можна пом'якшити; кризові процеси до певної міри можуть бути керованими; управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їх наслідки; управління в умовах кризи потребує особливих підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва.

Проте при цьому термінології у сфері антикризового управління притаманна велика невизначеність та неоднозначність у тлумаченні основних понять, віднесених до цього виду управлінської діяльності, що ускладнює удосконалення методів цього виду управління. Так, окремі учені такий вид діяльності, спрямований на подолання кризи, називають не антикризовим управлінням, а антикризовим менеджментом.

Термін «*управління*» фахівці тлумачать як цілеспрямований вплив на організовану систему, що забезпечує збереження її визначеної структури, підтримання режиму та мети діяльності. Цілеспрямованість управління визначається його цілями, що досягаються в результаті управління на основі використання певних принципів та системи методів управління [1].

Менеджмент – це сукупність принципів, форм, методів, прийомів і засобів управління виробництвом та виробничим персоналом із використанням досягнень науки управління, основна мета менеджменту – досягти високої ефективності виробництва, найкращого використання ресурсного потенціалу підприємства, фірми, компанії [1].

На нашу думку, доцільно розмежувати поняття «управління» та «менеджмент» на основі управлінської тріади О. Шелдона: «Управління розпадається на три основні частини: адміністрацію –

зайняту розробкою корпоративної стратегії, координацію фінансів, виробництвом, розподілом, встановленням меж організації та панівного контролю адміністратора; менеджмент – у власному розумінні слова, пов'язаний із виконанням політики у межах, визначених адміністратором, а також з використанням організації для вирішення завдань, визначених для неї; організацію – тобто процес, скомбінований так, що праця, виконувана фахово підготовленими індивідами або групами людей, наділеними якостями, необхідними для її виконання, забезпечує найкращі канали ефективного, систематичного, позитивного та скоординованого використання знань».

Таким чином, термін «управління» виступає більш змістовним та широким поняттям, ніж менеджмент, і, на нашу думку, відповідно до методу впливу, спрямованого на подолання кризи, доцільно використовувати термін «антикризове управління».

Антикризове управління підприємством – це система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання та усунення несприятливих для діяльності підприємства явищ за допомогою розробки і реалізації на підприємстві спеціальних заходів, які мають стратегічний характер і дозволяють усунути тимчасові перешкоди, зберегти і примножити ринкові позиції [2].

Деякі автори, що у своїх працях торкаються питань антикризового управління [3–5], вважають, що оздоровчі заходи необхідно здійснювати лише тоді, коли фінансові результати функціонування підприємства вже стали трагічними. Але в цьому випадку зусилля з виведення підприємства з кризи набагато складніші за попередження невірних та помилкових кроків.

Тому дуже важливим, з погляду автора, здійснюючи оздоровлення і в разі необхідності комплексну перебудову (реструктуризацію) підприємства, будувати таку систему управління, яка націлена на запобігання кризових ситуацій, усунення проблем до того моменту, доки вони не набули незворотного характеру. Ця система управління повинна також набувати своїх специфічних рис на кожному з управлінських рівнів і бути об'єднана спеціальною програмою стратегічного розвитку підприємства. Це дозволить своєчасно долати тимчасові перешкоди, що виникають, зберегти і збільшувати ринкові позиції за будь-яких зовнішніх умов, спираючись, в основному, на власні ресурси.

Таким чином, запровадження антикризового управління на підприємстві має на меті здійснення наступних заходів:

– діагностики процесів і тенденцій, що призводять до кризових ситуацій;

– прогнозування виникнення, розвитку і ймовірних наслідків кризових ситуацій;

– здійснення антикризового супроводження (виявлення процесів та тенденцій, що призводять чи можуть призвести до кризових ситуацій);

– проведення завчасної підготовки на випадок виникнення надзвичайних ситуацій (антикризова профілактика);

– організація і координація ефективних дій для подолання надзвичайних кризових ситуацій та їх наслідків.

Особливу роль у антикризовому управлінні відіграє *фінансовий менеджмент*. Він складається зі стратегічних і тактичних елементів фінансового забезпечення підприємства, що дозволяє управляти грошовими потоками і знаходити оптимальні грошові рішення. Це дозволяє керівництву визначити чинники, які складають структуру прибутку підприємства, забезпечити їх детальну обробку і, як результат, – сформувати на підприємстві систему фінансового менеджменту [6].

В антикризовому управлінні фінансова система підприємства повинна ефективно вирішувати наступні завдання:

– антикризове фінансове планування (зміст, порядок розробки і значення антикризових заходів для покращення стану підприємства, прогнозування фінансових показників після проведення антикризових заходів);

– аналіз фінансової діяльності та фінансовий контроль (вивчення поточного фінансового стану підприємства, можливостей відновлення платоспроможності підприємства, визначення рівнів ліквідності, рентабельності; аналіз використання капіталу та ін.);

– джерела фінансування (вирішення питання про можливість отримання власних фінансових ресурсів, наприклад, за допомогою реалізації основних фондів, визначення можливостей залучення короткострокового та довгострокового кредитування (останнє в межах антикризового управління є прийнятніше та ін.);

– управління обіговим капіталом та його структурою;

– управління кредиторською заборгованістю підприємства.

Дослідження показало, що для ефективного вирішення цих завдань необхідно зробити упор на створенні системи бюджетування, провадити госпрозрахункову політику, використати фінансовий аналіз та запровадити принципи інвестиційного менеджменту.

Існує багато шляхів поліпшення фінансового стану підприємства. Але успіх ніколи не буде стабільним, якщо він не спирається на продуману конкурентоспроможну маркетингову стратегію.

Багато кризових підприємств в Україні зазнали поразки саме через відсутність маркетингової служби на них. Принцип, що залишився у спадок від централізованої економіки, пропонувати споживачу не те, що йому потрібно, а те, що підприємство здатне виробити, призвів до вмирання багатьох вітчизняних підприємств.

У той же час більшість підприємств, які вже відчули необхідність введення служби маркетингу, в реальному житті ігнорують основні маркетингові принципи. Відповідно відділи маркетингу існують лише формально.

Основні помилки, яких припускаються вітчизняні виробники, можна звести до наступних: відсутність маркетингових досліджень і ринку; відсутність стратегічного плану; незадовільна система ціноутворення; незадовільна система збуту товару; відсутність організації просування товару.

Таким чином різке зниження якості вітчизняних товарів із ростом ціни на них, непривабливий зовнішній вигляд і незручні умови продажу сформували заздалегідь програшний варіант конкурентної боротьби із зарубіжними товарами та підірвали довіру споживача до товарів вітчизняних виробників. І як наслідок, потужності більшості підприємств України достатньо не завантажені.

Тому одним із найважливіших завдань є створення адекватної системи маркетингового управління на підприємстві. Діяльність цієї системи повинна бути спрямована на потреби споживача, які згодом перетворяться на доходи підприємства.

В антикризовому управлінні система маркетингу повинна забезпечувати таке: усебічне дослідження стану і перспектив кон'юнктури ринку, збір і обробку інформації про реальні потреби споживачів;

- активний вплив на ринок, на формування його потреб і стимулювання збуту;

- орієнтація виробництва на перспективні потреби ринку, адресність продукції, що виробляється, і наукових результатів;

- використання новітніх результатів науково-дослідницьких робіт, відкриттів та винаходів для виробництва і експорту високоефективних наукомістких виробів, технологій та послуг.

Створена таким чином система маркетингу дозволить підприємству мати стійкий прибуток, що забезпечить розширене

відтворення та надійний фінансовий стан, що дозволить вчасно розраховуватись із постачальниками, працівниками, кредиторами та державою. А це у свою чергу буде ще одним кроком до відродження і процвітання підприємства.

Покращення стану підприємства неможливо без покращення виробничої діяльності підприємства. Напрями змін виробничої діяльності впливають із особливостей і тенденцій розвитку ринкової економіки. Тому виникає необхідність розробки і використання нових принципів стратегій і стратегій розвитку виробничого апарату, оскільки епізодичні оперативні зміни не забезпечать бажаний результат.

Принципами розвитку виробництва на підприємстві є наступні:

- програми виробництва, що орієнтовані на ринок та попит;
- рентабельні партії попиту та поставки;
- орієнтація на потужність потокових процесів збуту;
- обладнання, орієнтоване на потокові процеси збуту;
- неперервні потокові процеси, що спираються на завдання замовників;

– орієнтація потокових процесів на інтеграцію управління ними.

Стратегіями розвитку виробництва на підприємстві є наступні:

- розробка програми виробництва у вигляді детального переліку допоміжних цілей і завдань, які розподіляються за рівнями управління;
- розробка господарського портфелю підприємства, орієнтованого на задоволення зростання попиту і вилучення з виробництва товарів із низьким попитом;
- орієнтація на ринкові стратегії росту підприємства;
- орієнтація виробництва на сфери привабливості ринкової діяльності;
- орієнтація виробництва на ефективні форми і канали збуту ринкового продукту.

Таким чином, стратегію можна визначити як обдуманий пошук, аналіз і розробку плану дій, які будуть розвивати конкурентні переваги підприємства і примножувати їх [7–9].

Розробка стратегічного плану особливо важлива і необхідна для наших підприємств тому, що з об'єктивних причин у разі адміністративної економіки планування на наших підприємствах здійснювалося централізовано. Наші підприємства були добре оснащені технологічно, але надто великі порівняно із більшістю аналогічних підприємств на Заході.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що велика кількість вітчизняних підприємств у разі правильної постановки бізнесу,

правильної орієнтації в конкурентному середовищі, навіть у сучасних нестабільних умовах в країні, спроможні стати лідерами у своїх галузях на традиційних ринках та мати певний успіх на нових для себе ринках розвинених країн, додержуючись правильно розробленої маркетингової стратегії.

Отже, для успішного функціонування кожному підприємству необхідно добре розроблений стратегічний план управління підприємством, який спирається на традиційні наукові методи та сучасні досягнення в галузях економіки, математики, статистики, інформаційного забезпечення та ін.

Ансофф І. [9] розглядає такі варіанти побудови стратегічного управління: управління за допомогою стратегічних позицій; управління ранжуванням стратегічних завдань; управління на основі врахування “слабких сигналів”; управління в умовах стратегічних несподіванок. Кожен із цих методів є ефективним для певних умов функціонування підприємства. Тому створюючи систему стратегічного управління окремого підприємства необхідно враховувати такі чинники як галузева приналежність та розміри підприємства, тип виробництва, характер спеціалізації, наявність науково-технічного потенціалу, характерні риси виробничого потенціалу, рівень управління, рівень кваліфікації персоналу тощо.

Відмітимо, що стратегічне управління – це неперервний і динамічний процес, оскільки одноразовий аналіз і діагностика надають обмежену певним відтинком часу інформацію. Тому систему стратегічного управління можна визначити як гнучке багатопланове управління, націлене на конкурентоспроможне існування підприємства в довгостроковій перспективі, яке містить у собі визначення цілей і стратегій підприємства, розробку і забезпечення виконання системи планів, удосконалення підприємства та окремих його підрозділів. Таким чином, система стратегічного управління є однією з найважливіших складових антикризового управління підприємством.

Антикризове управління – важкий, але необхідний регулюючий процес, який дозволяє підприємству стати ефективним і конкурентоспроможним. Воно охоплює велику кількість аспектів, які можуть розглядатись у різній послідовності в залежності від економічних обставин та стану підприємства.

Враховуючи вище сказане, окреслимо основні заходи впровадження антикризового управління на підприємстві: діагностика поточного стану підприємства;

- аналіз фінансової спроможності підприємства;
- аналіз виробничого потенціалу підприємства;

- аналіз можливостей покращення ефективності функціонування підприємства;
- розробка стратегічного плану антикризового управління підприємством;
- створення системи антикризового управління фінансовими ресурсами підприємства;
- створення ефективної системи маркетингового управління на підприємстві;
- вибір прибуткової продукції та її виробництво;
- створення ефективної автоматизованої інформаційної системи управління підприємством.

Впровадження антикризового управління на підприємствах ускладнюється тією обставиною, що немає відповідного практичного досвіду, знань та навичок ні у вітчизняному підприємстві, ні у зарубіжному, оскільки навіть саме поняття антикризового управління є новим в економічній науці. Відповідно до сучасних ринкових вимог на Заході зараз швидко розвивається такий науковий напрям як “проблемний менеджмент”. Вітчизняна література, на жаль, дуже недостатньо висвітлює підходи до виведення підприємств з кризового становища, поліпшення їх функціонування.

Висновки. Наслідки кризи можуть призвести до різких змін або за допомогою антикризового управління можуть бути пом’якшені чи нейтралізовані. Сутність антикризового управління підприємством полягає в забезпеченні таких умов функціонування підприємства, коли фінансові, виробничі, маркетингові та інші труднощі не носять постійний характер і досить швидко вирішуються за допомогою спеціальних заходів.

Список літератури

1. Гайворонська, Ю. Є. Методичні основи функціонування механізму антикризового управління підприємством [Текст] : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Гайворонська Ю. Є. – К., 2006. – 188 с.
2. Степаненко, О. П. Економіко-математичні моделі і методи антикризового управління підприємством [Текст] : дис. ... канд. екон. наук : 08.03.02 / Степаненко О. П. – К., 2004. – 201 с.
3. Власова, Н. О. Діагностика фінансової кризи підприємств роздрібної торгівлі [Текст] : монографія / Н. О. Власова, В. А. Гросул, Ю. Є. Чирва. – Х. : ХДУХТ, 2007. – 209 с.
4. Єфремов, В. С. Стратегія бізнеса. Концепція и методи планирования [Текст] / В. С. Єфремов. – М. : Финпресс, 1998. – 192 с.
5. Садеков, А. А. Управление предприятием в условиях кризиса [Текст] : монографія / А. А. Садеков, В. В. Цурик. – Донецк : ДонГУЭТ, 2006. – 178 с.

6. Лігоненко, Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методичні засади та практичний інструментарій [Текст] : монографія / Л. О. Лігоненко. – К. : Наукова думка, 2000. – 390 с.

7. Теория и практика антикризисного управления [Текст] : учебник для вузов / под ред. С. Г. Беляева, В. И. Кошкина. – М. : Закон и право : ЮНИТИ, 1996. – 469 с.

8. Экономическая стратегия фирмы [Текст] / под ред. А. П. Градова. – С.Пб. : Специальная литература, 1995. – 414 с.

9. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] : [пер. с англ.] / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.

Отримано 30.10.2011. ХДУХТ, Харків.

© Т.С. Пічугіна, Л.Д. Забродська, 2011.

УДК 640.43:658.8:001.891.

Т.М. Парцирна, канд. екон. наук, доц.

О.П. Афанасьєва, ст. викл.

В.Г. Бєлїченко, студ.

К.В. Джуглей, студ.

МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ УСПІХУ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ХАРКОВА

Розглянуто процес маркетингового дослідження факторів успіху закладів ресторанного господарства Харкова, а саме: прийнятний рівень цін, розважальні шоу-програми, широкий асортимент продукції, атмосфера закладу, зручність розташування, проведення конкурсів, акцій рекламного характеру.

Рассмотрен процесс маркетингового исследования факторов успеха заведений ресторанного хозяйства Харькова, а именно: приемлемый уровень цен, развлекательные шоу-программы, широкий ассортимент продукции, атмосфера заведения, удобное расположение, проведение конкурсов, акций рекламного характера.

The process marketing research the factors of success is considered, namely, acceptable standard of prices, entertaining shows-programs, wide assortment of products, atmosphere of establishment, comfortable location, holding a competition, actions of publicity character, establishments the restaurant economy of Kharkov.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сьогодні успіх закладів харчування на ринку залежить від великої кількості факторів,