

МАРКЕТИНГОВЫЙ АУДИТ КАК ИНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ ОТРАСЛИ

П. Н. Майданевич, доктор экономических наук

Антикризисное управление появилось в деловой жизни Украины не так давно. Данное понятие включает в себя управление предприятием в условиях банкротства или в «кризисных» условиях. В любом случае для собственников предприятия остается достаточно актуальной мера антикризисного управления и вызывает большой интерес научно обоснованные методики диагностики риска банкротства, которые являются эффективным финансовым инструментом в управлении организацией.

Изучением антикризисного управления занимались такие ученые как Василенко В. О. [1], Коваленко О. В. [2], Макогон Ю. В. [3], Чернявский А. Д. [4], Шапурова О. О. [5] и др. Однако остается целый ряд нерешенных проблем в этой области, которым посвящена данная статья. Не раскрытыми остаются проблемы анализа антикризисного управления с учетом регионального расположения и отраслевой принадлежности объекта исследования.

Целью данного исследования является изучение маркетингового аудита как одной из составляющих оптимального проведения антикризисного управления предприятий пищевой отрасли.

Для разработки антикризисных мер деятельности предприятия необходимо учитывать особенности регионального расположения и отраслевой принадлежности данного объекта.

Многие ученые предлагают осуществление предварительного экспресс-анализа [6]. Он позволит обнаружить в деятельности организации проблемы и наметить направления для проведения углубленного анализа. Методы диагностики на сегодняшний момент достаточно

разнообразны, которые позволяют сделать детальный анализ экономического и социального развития предприятия. Но нельзя забывать и о правильно принятых управленческих решениях. Как правило, после детального анализа деятельности организации принимаются обоснованные управленческие решения, которые направлены прежде всего на уменьшение влияния негативных процессов на финансово-экономическое состояние организации. Такие действия со стороны предприятия не ликвидируют кризис, но могут частично его локализовать.

Таким образом, в системе антикризисного управления большое значение имеет комплексный подход использования финансовых инструментов для предотвращения банкротства организации.

Антикризисное управление прежде всего направлено на то, чтобы предприятие не стало банкротом, то есть своевременно были выявлены перспективы возможного банкротства. Но даже при выявленном процессе банкротства антикризисное управление способно предотвратить и преодолеть кризис. Скрытая стадия банкротства выявляется за 1–1,5 года до наступления явной. Данная стадия может никак не повлиять на финансовые показатели деятельности предприятия, но с помощью специальных исследований ее можно выявить. Эта стадия может и исчезнуть, не приводя к кризисным последствиям, вследствие влияния различных факторов: увеличения спроса на продукцию, изменение технологии производства на более прогрессивную.

При скрытой стадии банкротства рекомендуем использовать следующий метод: интегральную оценку, основанную на комплекс-

ном рассмотрении различных показателей, например, расчет коэффициента финансирования трудноликвидных активов.

После скрытой стадии банкротства возникает стадия финансовой неустойчивости. Здесь появляются внешние признаки кризисной ситуации: задержки по различным кредиторским выплатам, невыполнение условий договоров, неудовлетворительные финансовые показатели.

Если данная стадия не была предотвращена, то наступает явное банкротство со всеми вытекающими признаками и последствиями. На данном этапе дальнейшую деятельность предприятия решает арбитражный суд.

Хотелось бы отметить, что эффективное антикризисное управление невозможно без проведения финансового анализа, и грамотное его проведение является залогом разработки успешной программы по выходу из кризиса. Как известно, управление как процесс состоит из четырех взаимосвязанных функций: планирование, организация, координация, контроль. Не проанализировав ситуацию, невозможно заниматься планированием, следовательно, анализ, в том числе финансовый, играет первостепенную роль в выполнении такой важной функции управления как планирование. С другой стороны, осуществление контроля требует четких параметров, по которым оценивается результат выполнения задания, ими могут выступать показатели финансового анализа. Таким образом, цикл управления начинается и заканчивается анализом, и первостепенное значение в управлении предприятием приобретает именно финансовый анализ.

Каждый антикризисный управляющий должен в совершенстве владеть методами финансового анализа для успешного выполнения своей миссии, так как он является одним из неотъемлемых инструментов антикризисного управления.

В условиях экономического кризиса конструктивным способом управления может оказаться антикризисная стратегия маркетинга, позволяющая улучшить или стабилизировать рыночную позицию предприятия (обеспечить плановые показатели рыночной доли,

объема продаж, роста лояльности клиентов и пр.).

При помощи организации проведения комплексного аудита маркетинга можно оценить систему управления маркетингом предприятия. Комплексный аудит маркетинга включает: аудит маркетинговых стратегий (аудит, направленный на проверку маркетинговых стратегических инициатив, разработанных маркетологами, а также на выявление дополнительных факторов и возможностей их корректировки) и аудит инструментов маркетинга предприятия (аудит операционного (тактического) уровня, включающий оценку работы инструментов маркетинга).

Проведение данного вида аудита можно разделить на несколько этапов. На первом этапе определяются цели и задачи аудита маркетинга, составляется план и задание, определяется круг лиц, которые будут проводить данный аудит.

Второй этап характеризуется выявлением внешних и внутренних источников формирования информации. При этом должны быть исследованы все инструменты маркетинга, применяемые на предприятии.

На третьем этапе производим анализ использования человеческих ресурсов на предприятии. Эффективное управление и использование человеческих ресурсов направлено на достижение основных целей на предприятии. На данном этапе аудитору необходимо проанализировать такие показатели как производительность труда, эффект от обучения персонала, годовой экономический эффект, затраты на персонал, изменения численности, доля административного персонала.

На следующих этапах проводится оценка эффективности работы инструментов маркетинга (аудит товарной, распределительной, ценовой, коммуникативной, учетной и прочих политик).

Аналитик исследует данные, полученные в результате оценки рыночной ситуации, а также анализирует собранную внутреннюю информацию. Результатом являются отчеты, содержащие информацию о работе инструментов маркетинга предприятия, а также

оценке подразделения маркетинга с точки зрения выполнения им вмененного функционала.

На последнем этапе формируются предложения по итогам проведенного аудита маркетинга предприятия. В ходе проведения аудита маркетинга должны быть разработаны и предложены руководству предприятия к реализации предложения по совершенствованию системы маркетинга на предприятии в зависимости от поставленных задач и выявленных факторов, не позволяющих внедрить или развить систему маркетинга на предприятии.

В качестве повышения эффективности деятельности организации, как представляется, является внедрение системы менеджмента качества. Для пищевых предприятий – это ХАССП.

Система менеджмента качества (СМК) – система управления качеством производимой продукции пищевого предприятия.

Сертифицированная система способствует

- повышению качества продукции или услуг;
- повышению эффективности производства и производительности труда или услуг;
- инвестиционной привлекательности;
- доверию партнеров и потребителей к качеству продукции или услуг;
- повышению мотивации персонала на достижение конечных результатов;
- дает преимущества участия в тендерах и конкурсах;
- является показателем эффективности и стабильности предприятия;
- дает возможность выхода на международный рынок.

У процессе подготовки к сертификации зачастую происходит переосмысление деятельности компании, выявление прежде скрытых от глаз руководства внутренних дефектов управления, реорганизация структуры предприятия, перераспределение ответственности – то есть с абсолютной уверенностью можно сказать, что деятельность компании оптимизируется. Консультанты при подготовке к сертификации, вникая в деятельность компании и анализируя ее, зачастую могут подсказать ценные и при этом достаточно простые решения, которые сразу не видны, просто потому

что люди «так привыкли» работать. Устранение явных и скрытых потерь от внутренних несоответствий в управлении компанией и в ее деятельности – это один из козырей при подготовке к сертификации.

ХАССП – анализ рисков (опасностей) и критических контрольных точек (от англ. – Hazard Analysis and Critical Control Points). ХАССП – документированная система, идентифицирующая опасные факторы, устанавливающая критические контрольные точки и обеспечивающая предупреждение мер и внедрение системы проверок. С помощью нее предприятия, производящие продовольственные продукты, могут идентифицировать и оценивать риски, влияющие на безопасность выпускаемой ими пищевой продукции, внедрять механизмы технологического контроля, необходимые для профилактики возникновения или сдерживания рисков в допустимых рамках, следить за функционированием контрольных механизмов и вести текущий учет. На сегодняшний день ХАССП признана во всем мире, как наиболее эффективная методика обеспечения безопасности пищевых продуктов, в максимальной степени гарантирующая безопасность продуктов питания, поставляемых потребителям в общенациональном масштабе. ХАССП – методический инструмент для решения проблемы сохранности и безопасности продовольствия.

Этапы внедрения ХАССП.

1. Объединение ресурсов ХАССП.
2. Описание продукции и способ ее реализации.
3. Составление перечня ингредиентов и сырья, используемых для производства продукции.
4. Разработка схемы технологического процесса.
5. Соблюдение нормативных требований к санитарно-производственным нормам.

Эффективное антикризисное управление невозможно без проведения финансового анализа, и грамотное его проведение является залогом разработки успешной программы по выходу из кризиса. На основании проведенного анализа специалистами определяется комплекс мер, с помощью которых предприятие

может мобилизовать собственные ресурсы и выйти из стадии банкротства. Аудит маркетинга позволяет проанализировать всю работу управления маркетингом, выделить системообразующие факторы повышения эффективности работы структуры маркетинга и продаж. Аудит маркетинга, проведенный в преддверье кризиса, позволяет выявить существующие резервы и «узкие места» предприятия, и сформировать решения, направленные на стабилизацию его работы в условиях нестабильной экономики. Таким образом, выводы и предложения, сформированные в процессе проведения аудита маркетинга, позволяют сформировать оптимальный план выхода из кризиса, и обеспечить оперативность реагирования на возникшую кризисную ситуацию.

ЛІТЕРАТУРА

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / В. О. Василенко. – К. : [б. в.], 2003. – 504 с.
2. Коваленко О. В. Антикризовий маркетинг: інноваційний аспект / О. В. Коваленко // Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія / за ред. С. М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2010. – 636 с.
3. Макогон Ю. В. Пик кризиса пройден, что в перспективе? / Ю. В. Макогон // Вісник Донецького національного університету. – 2011. – Т. 1, вип. 1. – С. 204–211.
4. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / А. Д. Чернявський. – Л. : МАУП, 2006. – 256 с.
5. Шапурова О. О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління / О. О. Шпурова // Держава та регіони. Економіка та підприємництво. – 2009. – № 1. – С. 228–232.
6. Рекомендації щодо розробки антикризових програм дій підприємств – членів ОПОЛ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.opol.org.ua/index.php/2009-04-11-18-57-30/10-anticrisis.html>. – Назва з екрана.

УДК 338.2:006.015.5

ВНЕДРЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ В УКРАИНЕ

А. И. Момот, доктор экономических наук; Ю. И. Норенко

В настоящее время перед высшим менеджментом, владельцами и акционерами компаний все более остро стоят задачи повышения эффективности бизнеса и его развития. Причем особую актуальность данная проблема приобретает в условиях вхождения Украины в ВТО и продолжающегося резкого повышения стоимости сырья и энергоресурсов. Один из принципиальных путей решения этих задач заключается в повышении бизнес эффективности в результате непрерывной оптимизации производственной системы предприятия и уменьшения всех видов затрат.

Исследованиям в этой области посвящено достаточно много публикаций. Так, вопросам

формирования корпоративного управления на предприятиях посвящены материалы авторов М. Г. Круглова [1], Г. Газина [2]. Сущность управленческих технологий рассматривается в статье В. И. Пирогова, С. К. Завьялова, Г. Р. Мукушева [3]. Теоретические и практические вопросы идеологии «бережливого производства» подробно изложены в книге американских специалистов Д. Вумека и Д. Джонса [4], а также в некоторых статьях зарубежных и отечественных авторов.

В то же время анализу причин, сдерживающих распространение современных управленческих технологий в отечественных компаниях, не уделяется достаточного внимания.