

УДК 65:338.242 (075.8)

*М. Б. Черкавська, Н. С. Косар
НУ «Львівська політехніка»*

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ВПК З ВИКОРИСТАННЯМ КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГУ

За результатами проведених теоретичних та аналітичних досліджень обґрунтовано важливість та необхідність активного використання антикризового управління на підприємствах ВПК з використанням концепцій маркетингу

Антикризове управління, криза, дохід, маркетинг

В останні роки в Україні відбулася необґрунтована структурна трансформація, яка спричинила кризові процеси на всіх рівнях господарських відносин. Світова фінансова криза 2008 року ще більше поглибила кризові процеси на підприємствах та стала підґрунтям для визначення антикризового управління пріоритетним напрямком наукових і практичних досліджень. Це, у свою чергу, вимагає прискореного оволодіння арсеналом засобів антикризового управління не тільки з боку керівників організацій, які знаходяться у кризовому стані, а й топ-менеджменту відносно стійких промислових підприємств.

Серед наукових досліджень, у яких висвітлюються проблеми антикризового управління загалом, окремі його аспекти та сфери, можна виокремити роботи таких вітчизняних та зарубіжних учених як Е. Альтмана, І. Ансоффа, В. Арнольда, О. Алімова, Ю. Бажала, Г. Базарова, В. Василенка, А. Гальчинського, В. Геця, В. Герасимчука, О. Градова, А. Грязнової, А. Даниленка, Л. Довгань, Л. Єгорової, С. Єрохіна, Г. Іванова, О. Кириченко, Е. Короткова, В. Кошкіна, О. Лігоненко, І. Лютого, Е. Мінаєва, С. Онишко, О. Островської, Л. Ситник, Д. Стеценка, О. Терещенка, Ю. Толчєєва, Е. Уткіна, А. Чернявського, Г. Ялового та інших.

Проте, незважаючи на високий ступінь розроблення науково-практичних положень антикризового управління підприємством, не достатньо обґрунтованими залишаються питання щодо механізму його реалізації на підприємствах окремих видів діяльності.

Метою цієї статті є узагальнення аналітичних даних для обґрунтування більш активного використання антикризового управління на підприємствах ВПК, з урахуванням їх специфіки та особливості концепцій маркетингової діяльності у цих умовах.

Традиційно маркетингова діяльність підприємства включає формування комплексу маркетингу, зокрема товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики на підставі результатів комплексного дослідження ринку. Хоча в стабільних умовах функціонування, більш ефективною є організаційна форма маркетингових досліджень з використанням послуг спеціалізованих організацій, проте нестача обігових коштів обумовлює необхідність проведення таких досліджень власними силами. Це вимагає відповідної підготовки та навчання

працівників служб маркетингу чи збуту стосовно вивчення попиту на товари, дослідження діяльності конкурентів. Відповідної адаптації вимагає насамперед цінова політика підприємств. У сучасних умовах для підприємств найбільш важливими є короткострокові цілі забезпечення виживання, які передбачають встановлення ціни на рівні витрат на виробництво та реалізацію продукції, а у перспективі — захоплення лідерства за часткою ринку. Важлива роль відводиться і зниженню собівартості товарів. У межах товарної політики можливе часткове погіршення якості продукції за рахунок використання більш дешевої сировини, зменшення рівня сервісного обслуговування клієнтів. Проте такі дії повинні супроводжуватися вивченням реакції на них зі сторони споживачів. У межах реалізації стратегії диференційованого маркетингу не слід забувати про потреби клієнтів з вищим рівнем доходів. У зв'язку із зменшенням кількості коштів, які будуть виділятися на просування продукції, необхідно внести зміни і в комунікаційну політику підприємств. Останнім часом швидкими темпами зростали витрати підприємств на рекламу. Проте сьогодні уваги потребують насамперед заходи «паблісіті» та стимулювання збуту для заохочення споживачів до закупівлі товарів.

Як показує аналіз вторинної маркетингової інформації сьогодні підприємства повинні активізувати свою комунікаційну політику. При цьому слід персонізувати свої пропозиції, насамперед з використанням Інтернету. Застосування цього каналу розповсюдження інформації вигідне і з економічної точки зору, оскільки охоплення однієї тисячі осіб за допомогою Інтернету коштує в 50 разів дешевше ніж за допомогою телебачення [5, с. 560].

Підприємницька діяльність установ видавничо-поліграфічного комплексу України переживає складні трансформаційні процеси, попри те, що ця сфера бізнесу у провідних країнах світу займає четверте-шосте місце за обсягами створюваних матеріальних благ, є однією з найприбутковішою і найпривабливішою у фінансовому аспекті.

Завдяки результатам аналітичних досліджень науковців УАД можна визначити ключові характеристики розвитку підприємств ВПК України упродовж останніх кількох років [2, 3]:

— у 2008 р. відбулося зменшення чисельності підприємницьких структур (у порівнянні із 2007 р.): у видавничій справі (КВЕД 22.1) на 168 підприємств (5,74%), а у поліграфічній діяльності (КВЕД 22.2) на 121 (3,98%), хоча, для порівняння, в загальному по переробній промисловості це зменшення склало 5,98%;

— найбільш суттєве скорочення кількості відбулося серед великих та середніх підприємств поліграфічної діяльності (на 14,94%);

— на відміну від негативних тенденцій щодо кількості, динаміка виробництва продукції була виключно позитивною і у «кризовому» 2008 р., адже темп приросту чистого доходу від реалізації, у порівнянні із 2007 р. склав у видавничих структурах 37,2%, а поліграфічних підприємств — 23,7%;

— якщо ж проаналізувати динаміку чистого доходу за 2005-2008 рр., то за КВЕД 22.2 його середньорічний приріст склав 32,6%, а за КВЕД 22.1 — 7,89%;

— про рівень ефективності підприємницької діяльності свідчить перш за все її кінцевий результат: чистий прибуток або збиток. Поруч із високими темпами приросту обсягу реалізації, 2008 р. характеризується і найбільшими збитками, які зазнали підприємницькі структури: у видавничій справі — 296,65 млн. грн., а у поліграфічній діяльності — 666,28 млн. грн. (У 2007 р. за КВЕД 22.1 були сумарні збитки у розмірі 44,01 млн. грн., але за КВЕД 22.2 — прибуток у 175,34 млн. грн.);

— для вітчизняної поліграфії є характерним доволі висока частка збиткових підприємств. Можна вважати негативним той факт, що питома вага збиткових підприємств за КВЕД 22.1 складала у 2005 р. — 39,96%, 2006 р. — 37,69%, 2007 р. — 35,75%, а за КВЕД 22.2, відповідно, 35,6%, 33,66% та 34,42% [1, с. 45–47].

Аналіз вторинної маркетингової інформації [8, с. 165, 9, с. 149], в яких досліджуються проблеми сучасного етапу розвитку підприємництва у ВПК, дозволили виділити наступні чинники їх нестабільної роботи, збитковості та часткового занепаду підприємств ВПК:

— низький рівень платоспроможності населення, який стримує зростання попиту на друковану продукцію;

— існування тенденції до зменшення інтересу до читання і перегляду видавничої друкованої продукції;

— невідповідність потенціалу поліграфічних підприємств потребам ринку друкарської продукції, вимогам якості, термінів виконання і вартості поліграфічних послуг, що змінилися;

— технічне і технологічне відставання більшості підприємств від середнього світового рівня;

— залежність від імпорту матеріалів і устаткування; відсутність розвинутого вітчизняного поліграфічного машинобудування і ефективного забезпечення вітчизняними матеріалами;

— втрати від розміщення замовлень на зарубіжній поліграфічній базі; наявність високих податків і митного збору на ввезення матеріалів і технологічного устаткування;

— низька інвестиційна активність видавничо-поліграфічних структур

У зв'язку із низькою ефективністю господарської діяльності підприємств поліграфії та наявності доволі значної кількості факторів, які стають на перешкоді розвитку ВПК виникає необхідність у виробленні механізму управління, в якому основна увага надається передбаченню небезпеки кризи, аналізу її симптомів, заходам зі зниження негативних наслідків кризи, тобто антикризового менеджменту.

Окремими українськими дослідниками, зокрема в роботі Н. Туленкова, висловлюється думка, що будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій. У найбільш загальному вигляді, він під антикризовим управлінням розглядає таке управління, яке запобігатиме або пом'якшуватиме кризові ситуації в господарсько-фінансовій діяльності підприємства. [6, с. 14]

В останні роки з'явилися численні публікації з проблем антикризового управління, присвячених теоретичним аспектам виникнення кризових явищ та ситуацій, характеристиці кризових процесів [7], визначенню ролі та місця антикризового управління у системі стратегічного менеджменту організації, концепції антикризового менеджменту [4], розкриттю механізмів зв'язку антикризового та стратегічного управління.

Вітчизняними дослідниками проф. О. Морозом та І. Шварц були визначено наступний перелік проблем антикризового управління на промислових підприємствах України, які, на нашу думку, притаманні і для ВПК:

- управлінські (низький рівень підготовки керівників; відсутність практики командної роботи на результат);
- законодавчі (реактивна, а не проактивна орієнтація законодавства; внутрішні протиріччя у законі; відсутність системи страхування підприємств на випадок банкрутства; недостатня упорядкованість відносин власності);
- прикладні (нерозвиненість ринкової інфраструктури (консалтингові, аудиторські послуги тощо; нестача бюджетних коштів для запобігання можливих негативних соціально-економічних наслідків банкрутства);
- історичні (загальна ідеологія управління; відсутність вітчизняної практики управління кризовими підприємствами);

Головним критерієм ефективності програми антикризового розвитку можна вважати досягнення головної мети антикризового управління. Ця мета може різнитися залежно від ініціаторів антикризових заходів. Для власників та персоналу — це запобігання банкрутству та забезпечення фінансового оздоровлення в довгостроковому періоді; для кредиторів — повернення заборгованості.

Узагальнюючи проведене теоретико-аналітичне дослідження доцільно ще раз наголосити, що негативна динаміка фінансових результатів діяльності підприємств ВПК, а також висока частка у його складі збиткових підприємницьких структур вимагає більш активного використання заходів антикризового управління. Вагому роль у їх розробленні належить концепції маркетингу, яка орієнтує діяльність підприємств на максимальне задоволення потреб споживачів на ринку.

1. Воробійов В. І. Передумови використання антикризового управління на підприємствах поліграфії / В. І. Воробійов // Тези V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Розвиток України в ХХІ столітті: економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та правові проблеми». — Тернопіль, 2009. — С. 115–119.
2. Дурняк Б. В. Видавнича справа та поліграфічна діяльність в Україні: моногр. / Б. В. Дурняк, А. М. Штангрет, О. В. Мельников, Угрин Я. М. — Львів: УАД, 2009. — 151 с.
3. Дурняк Б. В. Сучасний стан розвитку підприємництва у видавничій справі та поліграфічній діяльності України (2005–2008) // Б. В. Дурняк, О. В. Мельников, А. М. Штангрет // Науково-технічна конференція професорсько-викладацького складу, наукових працівників і аспірантів. — Львів: УАД, 2010. — С. 3.
4. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клилан; пер. с англ. — М.: Прогресс, 1982. — 286 с.
5. Маркетинговий менеджмент: підруч. / Котлер Ф., Келлер К., Павленко А. та ін. — К.: Хімдржест, 2008. — 720 с.
6. Туленков Н. В. Антикризисный

менеджмент / Н. В. Туленков // Персонал. — 1998. — № 6. — С. 19–25. 7. Чернявский А. Классификация и цикличность кризисных явлений и ситуаций. Антикризисное управление: вопросы теории и задачи практики / А. Чернявский // Персонал. — 1998. — № 6. — С. 14–18. 8. Швайка Л. А. Економіка видавничо-поліграфічної галузі : підруч. / Л. А. Швайка, А. М. Штангрет. — Львів : УАД, 2008. — 480 с. 9. Швайка Л. А. Розвиток і регулювання видавничого підприємництва : моногр. — Львів : УАД, 2005. — 432 с.

As a result of theoretical and analytical studies proved the importance and necessity of active use of anti-crisis management in PPC whit using conception of marketing

УДК 338.47 (075.8)

О. В. Ареф'єва

Національний авіаційний університет

В. М. Сеньківський, А. М. Штангрет, О. В. Мельников

Українська академія друкарства

ПОБУДОВА МОДЕЛЕЙ КЛЮЧОВИХ ЗАГРОЗ НА ШЛЯХУ ДО ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ В УКРАЇНІ

Проаналізовано вплив ключових загроз на шляху до економіки знань в Україні, їх суть та способи впливу. Розроблено моделі ієрархії цих факторів, які, крім упорядкування за важливістю впливу на процес, уможливають подальший поділ на підпорядковані (внутрішні) компоненти для виявлення ступеня послаблення чи посилення дії спричиняючого фактору.

Фактор впливу, модель, економіка знань

Наприкінці минулого століття відбулися суттєві зміни в системі господарювання більшості економічно розвинутих країн світу, що проявилися у зменшенні ролі і значення традиційних факторів виробництва (матеріалів, землі, фінансових ресурсів) і перетворенні інформації та знання на один з важливіших ресурсів економічного поступу. Ще у 80-х роках ХХ ст. Т. Сакаїя, один із розробників стратегії виведення японських товарів на зовнішній ринок писав: «Я думаю, що нині ми вступаємо в новий етап цивілізації, на якому рушійною силою є цінності, створювані знанням, і саме тому я називаю цей етап суспільством, що базується на створюваних знанням цінностях» [1, с. 367].

Саме з останньої чверті ХХ ст. для ряду країн-лідерів пріоритетним став подальший розвиток на основі максимально ефективного використання нелімітованих ресурсів — знань й інформації, з одночасним зменшенням використання традиційних ресурсів, що дозволило деяким дослідникам твердити про появу нового типу економіки — «економіки знань». Питання формування «контурів» економіки знань, особливостей притаманного їй господарського механізму і механізму відтворення знання розглянуті в працях вітчизняних і зарубіжних авторів [1–24].