більш трудомістка з погляду докладної деталізації, узгодження і документального оформлення всіх запланованих дій.

Конкретні функції МСП повинні забезпечити досягнення безпосередньо цілей маркетингу, тому їх виділення засноване на використанні комплексу маркетингу (4Р). Дана група функцій включає: визначення товарної політики, визначення цінової політики, визначення розподільної і комунікативної політики.

Товарна політика полягає в розробці дизайну товару, його упаковки, управлінні якістю, асортиментом продукції, наданні гарантійного обслуговування.

Цінова (договірна) політика включає формування ціни товару, розробку системи знижок і надбавок, визначення рівня цін, умов постачання продукції та її оплати.

Розподільча політика здійснюється за допомогою вибору каналів розподілу та способів збуту продукції, вибору місця розташування виробництва, визначення політики постачань, вибору посередників для розподілу товару.

Комунікативна політика включає планування бізнес-комунікацій, вибір засобів реклами, заходи щодо стимулювання продажів, вибір способів організації зв'язків з громадськістю, політику спонсорування.

Реалізація загальних і конкретних функцій стає неможливою без виконання функцій забезпечення, які представлені такими напрямами, як: методичне забезпечення (документи, які встановлюють правила та інструкції: щодо розробки певних документів на окремих стадіях діяльності; щодо функціонування організаційно-управлінського механізму в цілому); інформаційно-технічне забезпечення (призначено для підтримки комп'ютерних технологій комунікацій і ухвалення рішень у процесах розробки й реалізації планів), організаційне забезпечення (сукупність документів, які встановлюють структуру організаційно-управлінського апарату, форми і порядок проходження документів, які формуються в процесі розробки планів, порядок взаємодії посадовців, функціональних і лінійних підрозділів підприємства), кадрове (спрямовано на визначення кількості та якості управлінських і інженерно-технічних працівників, що залучаються до планування; їх розподіл за структурою підприємства; посадові обов'язки в частині процесів, спрямованих на розробку й реалізацію планів; регламент робіт щодо розробки планів) і економіко-математичне забезпечення [6].

Взаємодія розглянутих вище елементів забезпечує реалізацію механізму МСП.

Запропонований варіант формування механізму МСП на підставі підбору його структурних елементів (підсистем) при використанні принципу функціональної повноти системи, дозволяє не тільки створити ефективну систему МСП, але й виявити недоліки в організації процесу МСП на підприємстві і виробити шляхи їх ліквідації.

Література: 1. Коршунов В. И. Планирование маркетинговой деятельности предприятий. — Харьков: Основа, 2000. — 304 с. 2. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку. — 2-ге вид., випр. і доп. — К.: ІВЦ "Вид. "Політехніка", 2004 — 400 с. 3. Никифорова С. В. Теоретические и методологические аспекты стратегического маркетинга. — СПб.: СПбУЭФ, 1996. — 50 с. 4. Плоха О. Б. Методичні рекомендації щодо проведення оцінки стану системи планування на підприємстві // Економіка розвитку. — 2004. — №4(32). — С. 112 – 114. 5. Горемикин В. А. Экономическая стратегия предприятия. — М.: Информ.-изд. дом "Филинъ"; Рилант, 2001. — 508 с. 6. Пушкарь А. Разработка и реализация стратегии предприятия // Бизнес-Информ. — 1998. — №21 – 22. — С. 121 – 125.

Стаття надійшла до редакції 25.10.2005 р.

УДК 658.012.32

Майборода О. Є.

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

In the article the existed types of antirecessionary management are considered, the features of every kind are analysed and complemented. The offered algorithm of realization the antirecessionary management at the enterprise and the basic stages of its action are considered.

Практика проведення економічних реформ в Україні показує, що існування стабільної, розвиненої економічної системи не можливе без ефективного розвитку сучасних підприємств. У ринкових умовах успіху в діяльності підприємство досягає тоді, коли воно знаходиться в стані послідовного та неухильного підйому, наслідками якого є покращення його фінансового стану й соціально-економічних показників.

Актуальність проблеми антикризового управління підприємством обумовлена багатосторонньою зацікавленістю всіх учасників промислового виробництва (керівників, робітників, майбутніх інвесторів) у наявності прибутків, оскільки вони забезпечують ефективну діяльність підприємства.

Вивченням питання запобігання кризового стану об'єктів господарювання займається значна кількість науковців, але на сьогоднішній день не існує однозначної думки щодо визначення поняття антикризового управління.

Е. О. Уткін [1, с. 12] це поняття трактує наступним чином: "під антикризовим управлінням розуміється таке, котре націлене на запобігання можливих вагомих ускладнень у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання з орієнтацією розширеного відтворення на найсучаснішій основі на власні накопичення". Також автор підкреслює, що під завданням антикризового управління розуміється забезпечення такого становища підприємства на ринку, коли про банкротство не згадується, а найголовніша увага приділяється подоланню тимчасових труднощів, використовуючи всі можливості сучасного менеджменту, розробки і практичної реалізації на кожному підприємстві спеціальної програми стратегічного характеру, яка могла б реагувати і забезпечувати нормальну діяльність підприємства при будь-яких ринкових негараздах.

У колективній монографії під редакцією С. Г. Бєляєва та В. І. Кашкіна під антикризовим управлінням розуміється сукупність форм і засобів реалізації антикризових процедур, які стосовно конкретного підприємства-боржника відбивають економічні відносини, що складаються при його оздоровлені або ліквідації [2, с. 33]. Тобто термін "антикризове управління" коректно використовувати тільки відносно підприємства-боржника для характеристики частини процедур, передбачених у процесі банкрутства. До виникнення ситуації неспроможності антикризове управління не здійснюється взагалі. Такий підхід надзвичайно обмежений.

Підприємство, яке знаходиться в кризовому стані, потребує скорішої реалізації внутрішніх механізмів щодо нейтралізації негативних явищ. Особливого значення при цьому набуває розробка найбільш ефективних антикризових заходів та визначення місця їх застосування для конкретного підприємства з урахуванням глибини кризи.

У деяких підходах [3; 4] антикризове управління підрозділяють на два види управління: попереджуюче й управління в умовах кризи.

Попереджуюче управління починає діяти при появі перших ознак кризової ситуації й спрямоване на запобігання її розвитку.

© Майборода О. Є., 2005

Поява деяких ознак кризових явищ може носити тимчасовий або прихований характер, але їх наслідки впливатимуть на загальні результати діяльності підприємства.

У випадку коли постійно зростаюче зниження прибутку не може бути наслідком тимчасових труднощів та якщо існуючі зміни підтверджуються застосуванням відповідних прогнозних методів, то це є сигналом для дій антикризового управління, яке спрямоване на запобігання розвитку кризи.

Основою прогнозного методу є група показників, кожному з яких присвоєно нормативне значення, відхилення від яких вказує на прояви кризи.

Таким чином, при виявлені ознак кризи на підприємстві необхідні заходи, які направлені на нейтралізацію негативних явищ та недопущення їх розвитку.

У випадку коли не вдалося кризову ситуацію призупинити на перших етапах її розвитку і криза постійно поглиблюється, то на цьому етапі застосовують другий вид антикризового управління.

Існування двох підходів антикризового управління не відображає в повному обсязі можливих складностей на підприємстві. На сьогоднішній день є підприємства, фінансовий стан яких характеризується так званим "банкрутством", але при вмілому та своєчасному застосуванні відповідних заходів антикризового управління є реальні можливості "вилікувати" підприємство. Тому потрібно відрізняти не тільки два підходи антикризового управління, які розглянуті вище, але й антикризове управління в умовах банкрутства. Останнє діє у випадку, коли на підприємстві кризова ситуація виникла та набула такого розвитку, при якому в більшості сфер діяльності підприємства застосування антикризового управління попереджуючого або кризового характеру не актуальне, оскільки вони не будуть мати позитивних результатів. Коли на підприємстві кризова ситуація не зупинена та набула глобального, катастрофічного характеру, то на цьому етапі потрібні заходи, що направлені на боротьбу із загрозою банкрутства і ліквідацією підприємства. На цьому етапі основними заходами стає санація або реструктуризація підприємства.

При затверджені процедури санації всі роботи з відновлення платоспроможності боржника виконуються відповідно до їх плану, який узгоджується з кредиторами. За рахунок активної маркетингової політики, зменшення та відстрочки боргових зобов`язань збільшується обсяг виробництва продукції, зменшуються витрати на матеріали, тепло та енергоресурси.

Реорганізаційні процедури можуть проводитися як сторонніми організаціями, так і самим підприємством. До зовнішніх організацій, які мають можливість брати участь у реорганізації, відносяться: держава та органи державного управління; кредитори; підприємства, які знаходяться в одному технологічному ланцюжку і, перш за все, підприємства-споживачі, що зацікавлені в збережені та підвищені ефективної діяльності підприємства. До внутрішніх відносяться трудові колективи, в тому числі управлінський персонал підприємства, який також зацікавлений у прибутковій діяльності підприємства, що забезпечує робочі місця та стабільну заробітну плату.

Усі три види антикризового управління направлені на вирішення питань знешкодження розвитку кризи і мають одну мету – ефективну діяльність підприємства.

Кожен вид антикризового управління має свої відмінності, які наведені в таблиці.

Таблиця

Характеристика дій антикризового управління попереджуючого характеру в умовах кризи та антикризове управління в умовах банкрутства

Види / Дії	Антикризове управління попереджуючого характеру	Антикризове управління в умовах кризи	Антикризове управління в умовах банкрутства
1	2	3	4
Аналізування внутрішнього та зовнішнього середовища з метою виявлення появи кризи	+	+	—
Боротьба з кризою, яка набирає сили	—	+	+
Боротьба з кризою, яка набула великих масштабів (банкрутства)	—	—	+
Забезпечення ефективної діяльності підприємства	+	+	+

Відповідно до кожного виду антикризового управління є відмітка плюс ("+") або мінус ("—"), відповідно до того, чи притаманна ця характеристика дії тому чи іншому антикризовому управлінню.

У цілому антикризове управляння — це гнучка система, яка змінюється в залежності від фінансово-економічного стану підприємства та стадій розвитку кризи.

Розглянувши три види антикризового управління та враховуючи наслідки, які пов'язані із змінами в економіці України, слід вважати, що система управління підприємством має обов'язково враховувати антикризові заходи, які повинні бути невід'ємним елементом діяльності будь-якого підприємства.

Незважаючи на відмінності кожного з видів антикризового управління, всі три мають загальні риси, які наведені в алгоритмі антикризового управління на підприємстві (рисунок).

Згідно з алгоритмом на першому етапі аналітичний відділ підприємства починає діяти за спеціальною програмою та приймає рішення про необхідність перегляду поточної діяльності підприємства. Програма складається з аналізу внутрішнього середовища підприємства, а саме з оцінки впливу внутрішніх факторів на кінцеві результати діяльності підприємства.

У випадку відхилення від позитивного значення того чи іншого показника або групи показників виникає необхідність виявлення впливу негативних факторів.

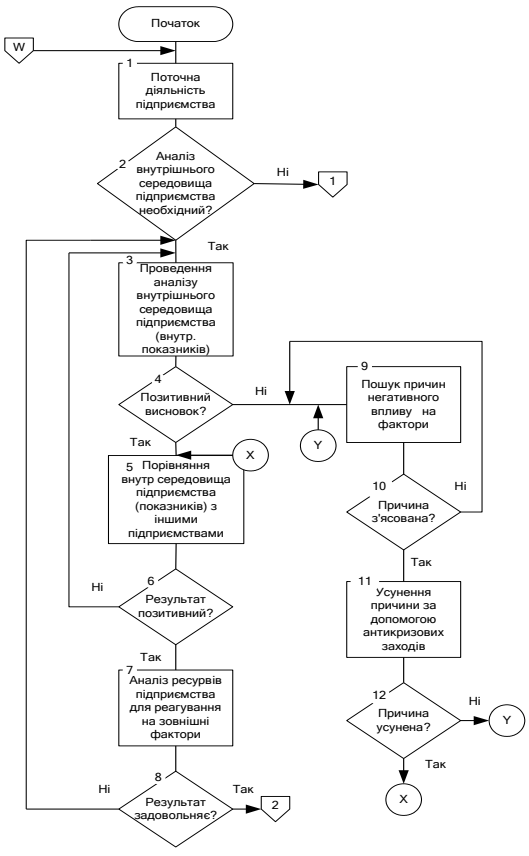
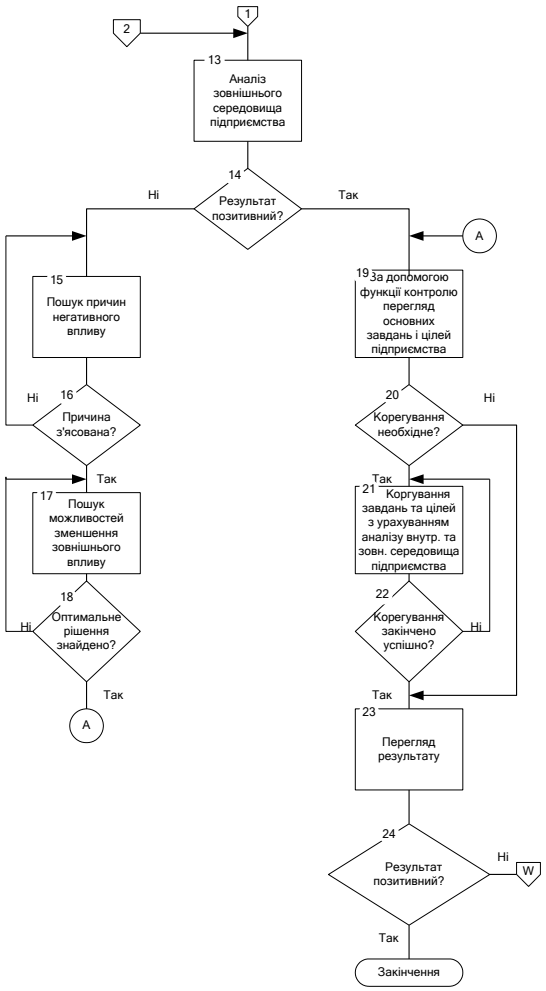


Рис. **Алгоритм антикризового управління на підприємстві**



Закінчення рисунка

Для більш детального аналізу внутрішніх можливостей підприємства особливостями спеціальної програми є:

1. Порівняння внутрішніх показників підприємства з показниками інших підприємств відповідного виду економічної діяльності.

Цей аналіз дає можливість зробити деякі висновки, а саме: виявити причини відставання за деякими показниками, визначити, що сприяє більш успішній діяльності на аналогічному підприємстві, а у протилежному разі, проаналізувати негативні чинники на іншому підприємстві з метою їх уникнення на своєму підприємстві.

2. Аналіз ресурсів (фінансових, трудових, технологічних та ін.) підприємства для реагування на зовнішні фактори. Якщо аналіз не задовольняє вимог, то за допомогою раніше розроблених антикризових заходів можна виправити становище.

Другий етап складається з аналізу зовнішнього середовища підприємства, а саме з перегляду впливу зовнішніх факторів. У випадку з'ясування джерела негативного впливу зовнішнього фактора на підприємство, виникає необхідність пошуку шляхів зменшення негативних дій, оскільки підприємство, як правило, не має можливості впливати на зовнішні фактори, а примушено захищається від їх впливу.

Третій етап полягає у внесенні необхідних коректив щодо відхилення основних завдань та цілей підприємства.

Для перегляду основних цілей підприємства, з точки зору дотримання завдань, та з метою виявлення відхилень застосовують функцію контролю, у випадку незадовільного результату вносяться необхідні корективи.

Четвертий етап — це перегляд стратегії підприємства, яка виконується шляхом порівняння фактичних результатів роботи підприємства з показниками за стратегічним планом. Після внесення коректив у випадку незадовільного результату підприємство потребує повторного розгляду. Ці дії необхідно повторювати доти, доки кінцевий результат не буде задовольняти відповідні вимоги.

Універсальність даного підходу полягає в тому, що послідовність управлінських рішень загальна для будь-якого виду промислової діяльності. Окрім того, представлений алгоритм антикризового управління націлений на оперативну реалізацію управлінських рішень щодо недопущення банкрутства та відновлення ефективної діяльності підприємства.

Наведений методичний підхід до антикризового управління на промисловому підприємстві потребує визначення ступеня впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на господарську діяльність підприємства.

Література: 1. Уткин Э. А. Антикризисное управление. — М.: Ассоциация авторов и издателей "Тандем", изд. "ЭКМОС", 1997. — 400 с. 2. Базаров Г. З. Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов / Г. З. Базаров, С. Г. Беляева; [Под ред. С. Г. Беляева и В. И. Кошкина. — М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. — 472с. 3. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2000. — 412 с. 4. Пушкарь А. И. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы. Научное издание / А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед , А. Л. Колос. — Харьков: ООО "Модель Вселенной", 2001. — 452 с.

Стаття надійшла до редакції 29.10.2005 р.

УДК 330.341.1

Колесніченко В. Ф.

ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ КАТЕГОРІЙ НОВОВВЕДЕННЯ, ІННОВАЦІЯ, ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ТА ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС

In the article the theoretical approaches to the terminology are considered and the enterprise qualification introducing innovation with investment is shown.

Активізація інноваційної діяльності на усіх рівнях досить актуальна для економіки України і тільки інноваційний шлях розвитку забезпечить конкурентоспроможність підприємства завдяки постійному оновленню техніки й технології, продукції й послуг, розширенню ринків збуту, ефективному використанню науково-технічного потенціалу та стимулюванню його зростання. Нововведення, нові технології та організаційні рішення в сучасному суспільстві відіграють ключову роль "двигуна" економічного розвитку, виводять підприємства з кризових ситуацій. У зв'язку із цим виникає об'єктивна необхідність у подальшому вдосконаленні понятійно-категоріального апарату інноваційного процесу, що реалізується шляхом детального осмислення основних категорій на основі системного підходу.

Дослідженню проблеми розвитку інноваційної діяльності приділяється значна увага в наукових працях та дослідженнях багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, таких, як С. Абрамов, П. Бубенко, А. Гальчинський, В. Гриньова, Б. Санто, Б. Твисс, М. Хучек, Й. Шумпетер, О. Ястремська [1 – 9] та ін.

© Колесніченко В. Ф., 2005