

1. *Андрощук Г., Денисюк В.* Франчайзинг: особенности, типовые структуры, задачи развития // Предпринимательство, хозяйство, право. — 1996. — №11. — С.35—41.
2. *Довгань В.* Франчайзинг: путь к расширению бизнеса. — Тольятти: Дока-Пресс, 1994. — 232 с.
3. *Покропивний С.Ф., Колот В.М.* Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. — 352 с.
4. *Стенворт Дж., Смит Б.* Франчайзинг в малом бизнесе: Пер. с англ. — М., 1996. — 200 с.

С. Б. ДОВБНЯ, канд. екон. наук

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Підвищена динамічність соціально-економічної та політичної обстановки в країні, незадовільний фінансовий стан багатьох вітчизняних підприємств та активізація процесів банкрутства в економіці України зумовлюють необхідність розроблення спеціальних заходів профілактики кризових ситуацій.

Під кризовою слід розуміти ситуацію, яка характеризується негативною зміною зовнішнього середовища та стану підприємства, і, як наслідок, призводить до різкого погіршення всіх техніко-економічних показників та фінансових результатів його діяльності.

Характерними особливостями кризових ситуацій є:

- високий рівень невизначеності чинників зовнішнього впливу;
- гострий дефіцит ресурсів, особливо часу та фінансів;
- раптовість проявів найнесприятливіших для підприємства процесів та явищ;
- наявність серйозних загроз для успішного досягнення стратегічних цілей;
- висока ймовірність тяжких наслідків, навіть банкрутства підприємства;
- необхідність швидкого прийняття рішень та реалізації нетрадиційних заходів.

Виникнення кризових ситуацій є об'єктивно закономірним явищем, зумовленим як циклічним розвитком економіки, так і зміною стадій життєвого циклу підприємства та його продуктового портфеля. В умовах ринкової економіки кризові ситуації можуть виникати на будь-якій стадії життєвого циклу під-

приємства. У зв'язку з цим система управління кожним підприємством має передбачати наявність підсистеми антикризового менеджменту.

Під **антикризовим менеджментом** ми розуміємо підсистему управління, яка забезпечує:

- ◆ прогнозування виникнення кризових ситуацій;
- ◆ запобігання виникненню кризових явищ з урахуванням специфіки конкретного підприємства;
- ◆ виживання підприємства в період кризи;
- ◆ вихід з кризи в мінімальні строки і з найменшими втратами.

Кризова ситуація у своєму розвитку проходить такі фази:

1. **Прихована фаза**, у межах якої спостерігаються несприятливі чинники та загрози успішному функціонуванню підприємства. Вони призводять до незначного погіршення основних результатів діяльності підприємства і часто можуть не викликати відповідної реакції його менеджерів. Відсутність антикризових заходів у період прихованої фази тягне за собою перехід кризової ситуації в наступну — стресову фазу.

2. **Стрессова фаза**, яка характеризується різким погіршенням стану зовнішнього середовища, загостренням існуючих загроз, проявом найслабших сторін підприємства і, як наслідок, значним погіршенням його стану. Ця фаза при відсутності антикризового менеджменту може призвести до стагнації діяльності підприємства і навіть створити загрозу його банкрутства. Тому приведення в дію механізму антикризового менеджменту на цій фазі є життєво необхідним. У разі своєчасного та адекватного функціонування цього механізму відбувається перехід до активно-стабілізаційної фази.

3. **Активно-стабілізаційна фаза** характеризується розробленням на підставі аналізу зовнішнього середовища та стану підприємства програми виходу з кризи і реалізацією її в повному обсязі та в необхідні строки. Унаслідок такої діяльності показники роботи підприємства стабілізуються.

4. Остання фаза — **підсумково-аналітична**. Її сутність полягає в тому, щоб зробити необхідні висновки з кризової ситуації та запобігти її виникненню в майбутньому. В межах цієї фази виявляються причини кризової ситуації, вузькі місця в системі антикризового менеджменту, розробляються профілактичні заходи з пом'якшення таких явищ або запобігання їм у майбутньому, коригуються стратегічні, тактичні та оперативні плани з урахуванням змін, які відбулись.

Виникнення та розвиток кризових ситуацій зумовлені негативним спільним впливом чинників зовнішнього середовища та внутрішнього стану підприємства. Таким чином, першою і найголовнішою причиною кризового стану підприємства є неадекватність системи його менеджменту зовнішньому оточенню та внутрішньому стану. У зв'язку з цим запобігання кризовим ситуаціям та їх пом'якшення мають базуватися на безперервному вдосконаленні менеджменту підприємства за такими напрямками:

- розвиток головної функції менеджменту — планування, і в першу чергу за рахунок підвищення якості та надійності прогнозування і стратегічного планування;
- безперервне підвищення професійного рівня персоналу;
- упровадження дієвої мотивації праці робітників;
- посилення ролі управління фінансами, у тому числі впровадження систем бюджетування, управління ризиками, управлінського обліку тощо;
- підвищення гнучкості організаційної структури управління підприємством, забезпечення здатності її швидкої адаптації як до зовнішніх, так і до внутрішніх змін;
- формування якісної, надійної та оперативної інформаційно-аналітичної системи;
- розроблення та впровадження на підприємстві системи антикризового менеджменту.

Антикризовий менеджмент являє собою складову (підсистему) загальної системи управління підприємством особливого цільового спрямування. Він вводиться в дію тільки під час кризових ситуацій, не замінюючи існуючу систему управління, а доповнюючи її. **Головною метою** антикризового менеджменту є швидка адаптація до негативної різкої зміни умов діяльності, обмеження впливу несприятливих чинників, розроблення адекватної програми антикризових заходів та своєчасна її реалізація, забезпечення відновлення нормального функціонування підприємства в мінімальний термін з найменшими витратами.

Основними функціями підсистеми антикризового менеджменту є: інформаційно-аналітична, планова, організаційна, соціально-психологічна та контрольна.

Інформаційно-аналітична функція полягає в безперервному зборі та аналізі інформації про стан зовнішнього середовища і підприємства, прогнозуванні можливості виникнення кризових ситуацій і їх глибини, а також можливих наслідків. При реалізації цієї функції доцільно використовувати SWOT-аналіз, фінансовий

аналіз, методи екстраполяції, експертні оцінки та показники економічної безпеки підприємства. Якісна реалізація цієї функції забезпечує запобігання кризовим ситуаціям і розроблення обґрунтованої антикризової програми.

Планова функція полягає в розробленні та введенні в дію антикризової програми. Зміст такої програми визначається специфікою підприємства, видом та глибиною кризової ситуації. Залежно від названих вище чинників антикризове планування передбачає реалізацію всіх або частини таких підфункцій:

1. *Розроблення антикризової стратегії діяльності підприємства*, включаючи визначення цілей, формування стратегічних альтернатив виходу з кризи та інше. Ця підфункція доцільна в тому випадку, якщо криза підприємства є загальносистемною, глибокою і потребує серйозних та тривалих зусиль для її подолання.

2. *Визначення тактики виходу з кризи* (тактики реалізації вибраної стратегії). Тактичні заходи можуть мати при цьому як захисний (зниження обсягів виробництва, скорочення кількості робітників, закриття структурних підрозділів), так і наступальний характер (зростання обсягів виробництва, підвищення цін, освоєння нових видів продукції, розширення видів діяльності, відкриття філіалів, представництв).

3. *Заходи оперативного реагування*. Вони забезпечують швидке надходження грошових коштів або зменшення їх впливу. До них належать: аналіз дебіторської і кредиторської заборгованості та приведення їх у належну відповідність; аналіз поточних витрат та встановлення межі їх негайного зниження (витрат на відрядження; придбання товарно-матеріальних цінностей; призупинення фінансування перспективних, але не актуальних за цих обставин програм тощо); реалізація надлишкових товарно-матеріальних запасів; реалізація продукції за зниженими цінами; отримання кредитів на прийнятних умовах.

Організаційна функція в рамках менеджменту кризових ситуацій полягає в перерозподілі функцій серед керівників вищого ієрархічного рівня, решти працівників підприємства і створенні найсприятливіших умов для своєчасної реалізації антикризової програми. На наш погляд, у сучасних умовах на вітчизняних підприємствах доцільним є формування тимчасових підрозділів (груп) антикризового менеджменту. Такий підрозділ являє собою програмно-цільовий елемент, який включається в організаційну структуру управління підприємством на термін виходу його з кризи. Керівником цього підрозділу залежно від характеру кри-

зової ситуації може бути безпосередньо керівник підприємства або хто-небудь з його заступників. До складу підрозділу входять керівники та провідні спеціалісти, які тимчасово звільнюються від традиційних функцій. Для своєчасної та якісної реалізації організаційної функції вводиться в дію попередньо розроблене положення про антикризову групу, яке визначає: склад, функції, повноваження та відповідальність її членів. У посадових інструкціях працівників підприємства має бути чітко визначено хто і за якою функцією замінює спеціаліста, включеного до складу антикризової групи на період її функціонування. Використання матричних структур управління, які допускають суміщення традиційних та антикризових функцій, видається недоцільним і навіть небезпечним у кризових ситуаціях.

Соціально-психологічна функція спрямована на створення сприятливого клімату на самому підприємстві та навколо нього шляхом проведення комплексу спеціальних заходів. До таких заходів насамперед відносять: своєчасне та коректне інформування як трудового колективу, так і всіх зацікавлених осіб про наявні проблеми підприємства та шляхи їх вирішення; заходи матеріальної підтримки найменш захищених та низькооплачуваних робітників у разі тимчасового замороження фонду оплати праці та ін. Реалізація цієї функції має запобігти чуткам та паніці, сформуванню в трудовому колективі настанову на оптимізм та ініціативність, забезпечити впевненість контрагентів підприємства в успішному результаті, зберегти репутацію підприємства. Недостатня увага до реалізації функції може завдати значної шкоди підприємству, включаючи ініціацію «стурбованими» кредиторами процедури банкрутства.

Реалізація антикризової програми потребує серйозних додаткових зусиль усього колективу підприємства при відсутності адекватної матеріальної мотивації, що зумовлено фінансовими труднощами, які супроводжують кризові явища. У зв'язку з цим необхідно передбачити дійову моральну мотивацію робітників, а також матеріальну винагороду в разі виходу підприємства з кризи та поліпшення його фінансового стану.

Контрольна функція охоплює облік, аналіз та перевірку результатів діяльності всіх підрозділів з реалізації програми антикризового менеджменту. У її рамках можливе також коригування програми.

Безумовно, формування системи менеджменту кризових ситуацій є трудомістким процесом. Але, враховуючи глибину кризи та підвищений рівень нестабільності української еконо-

міки, кожне, навіть успішно функціонуюче в теперішній час підприємство, має з метою стабілізації свого стану в разі непередбачених обставин приділити увагу проблемам антикризового менеджменту.

ЛІТЕРАТУРА

1. Кошкин В.И. и др. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 560 с.
2. Антикризисное управление: общие основы и особенности России: Учеб. пособие / Под ред. И.К. Ларионова. — М.: Дашков и К, 2001. — 248 с.

Т. Є. ДЕРЕВ'ЯНЧЕНКО, ст. викладач

МАРКЕТИНГОВИЙ АУДИТ ЯК СКЛАДОВА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Термін «маркетинговий аудит» порівняно недавно отримав право на існування і тому його однозначне розуміння ще не склалося. Різні автори неоднаково визначають це поняття.

Так, Ф. Котлер уважає, що «маркетинговий аудит — це всебічне, систематичне, незалежне, періодичне дослідження компанією (або її підрозділами) маркетингового середовища, цілей, стратегій і діяльності з точки зору виявлення проблем і прихованого потенціалу, а також розроблення плану дій з покращення маркетингу» [6].

Є.П. Голубков дає приблизно таке ж визначення: «Маркетинговий аудит являє собою всеохоплюючу, систематичну, незалежну і періодичну перевірку зовнішнього середовища маркетингу, цілей, стратегій і окремих видів маркетингової діяльності для організації в цілому або для окремих господарських одиниць» [5].

Заслуговує також уваги визначення Є.В. Попова: «Маркетинговий аудит являє собою цілеспрямоване управлінське консультування з виявлення втрачених вигод від недостатнього застосування комплексу маркетингу і розроблення адекватної маркетингової стратегії фірми» [7].

Ураховуючи вищевикладене, поняття маркетингового аудиту можна сформулювати таким чином: *маркетинговий аудит — це комплексний, незалежний аналіз основних чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з метою розроблення*