

**С. П. СУДАРКІНА**, канд.екон.наук, проф. НТУ «ХПІ», Харків  
**Л. Ю. ГУБАРЬ**, магістр НТУ «ХПІ», Харків  
**С. О. САПКО**, магістр НТУ «ХПІ», Харків  
**О. В. ТОРІНА**, магістр НТУ «ХПІ», Харків

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕ МАРКЕТИНГОВИХ ЗАХОДІВ У ЦЬЙ СИСТЕМІ**

У статті розглядається важливість аналізу ефективності проведення антикризового управління та роль маркетингових заходів, що стосуються цієї системи в умовах ринкової економіки. Проведено аналіз головних аспектів антикризового маркетингу, ефективності антикризових заходів та методів дослідження ефективності антикризового управління на сучасних підприємствах.

**Ключові слова:** антикризове управління, маркетинг, ефективність.

### **Вступ**

Період кризи – це період змін. Криза ставить підприємство в абсолютно нові умови роботи і, звичайно ж, маркетингова стратегія компанії також повинна змінитися адекватно новим умовам.

Більшість сучасних українських підприємств перебувають у кризовому стані, який вимагає вжиття менеджментом підприємства антикризових заходів, конкретних скоординованих дій. Для цього необхідне чітке розуміння процесів, що відбуваються на конкретний момент на підприємстві. У зв'язку із цим необхідно визначити сутність антикризового управління, на яких стадіях розвитку кризи його застосовують і за допомогою яких процедур.

### **Постановка задачі**

Актуальність обраної теми обґрунтовується твердженням, що можливість настання кризи існує на всіх стадіях розвитку підприємства. Саме це і зумовлює необхідність здійснення антикризового управління протягом усього періоду його функціонування. І для того аби забезпечити постійний та сталий розвиток підприємству, підвищення рентабельності та збільшення кола покупців, необхідна ефективна антикризова політика з її маркетинговими заходами.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні антикризового управління як основної складової ринкового успіху виробника, визначенні та обґрунтуванні практичних аспектів його застосування на сучасних підприємствах.

---

© С. П. Сударкіна, Л. Ю. Губарь, С. О. Сапко, О. В. Торіна, 2013

## **Методологія**

Теоретичну і методологічну основу дослідження складають розробки провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема, проблема антикризового управління досліджувалась багатьма відомими авторами такими як: Чернявський А.Д., Коротков Е.М, Іванов Г.П, Грязнов А.Г, Попов Р.А., Апытман, Т. Таффлер, Ж. Франшон, І. Романе, У. Бівер та інші. При вивченні літератури було виявлено, що кожен із авторів розглядає антикризову політику зі своєї точки зору.

Зокрема, Л.С. Ситник під антикризовим управлінням розуміє «здатність до розробки оптимальних шляхів виходу з кризової ситуації, визначення пріоритетних цінностей підприємства в умовах кризи, координації діяльності підприємства та його працівників щодо запобігання кризи, досягнення ефективності їх праці в екстремальних умовах».

Проф. Л.О. Лігоненко висловлює думку, що антикризове управління є складовою менеджменту в цілому. За її словами, «антикризове управління – це постійно організоване управління, спрямоване на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, запобігання його банкрутству».

### **Результати дослідження**

Антикризова політика – генеральний напрям діяльності підприємства, сукупність принципів, методів, форм організації поведінки, спрямованих на збереження техніко-економічного стану підприємства, формування механізму управління, спроможного своєчасно реагувати на кон'юнктуру ринку, яка постійно змінюється, з врахуванням стратегії підприємства.

Головною метою створення та приведення в дію системи антикризового менеджменту в компанії є проведення її структурної перебудови відповідно до потреб ринку.

Ця мета розгортається в ієрархічну послідовність цілей и задач. Головна мета реалізується через систему основних цілей антикризового менеджменту (рис.).

Ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення цілей пом'якшення, локалізації або позитивного використання кризи в зіставленні з витраченими на це ресурсами.

Антикризове управління вважається ефективним, якщо реструктурована кредиторська заборгованість; збільшилися чисті грошові потоки; підвищилася капіталізація підприємства; проведена реструктуризація підприємства; поліпшена система планування за рахунок впровадження бюджетування; оптимізована структура підприємства та ін.

### Головна мета

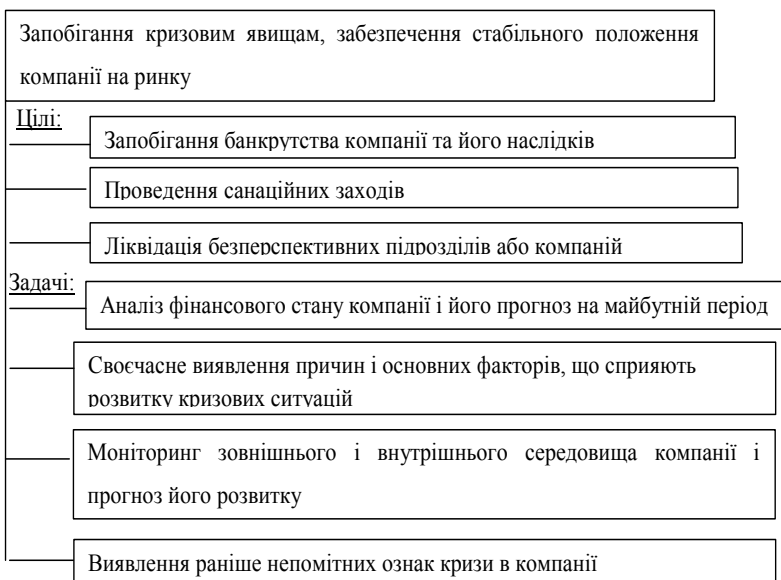


Рис. – Цілі та задачі антикризового управління

Ефективність антикризових заходів визначається за допомогою економічних, організаційних і соціально-психологічних показників.

До економічних показників можна віднести наступні:

1. Коефіцієнт поточної ліквідності ( $K_{пл}$ ) характеризує загальну забезпеченість підприємства оборотними і грошовими коштами для ведення господарської діяльності, своєчасності погашення його термінових зобов'язань.

$K_{пл} = \text{Оборотні активи} / \text{Короткострокові зобов'язання}$

2. Коефіцієнт забезпеченості власними коштами ( $K_{звк}$ ) характеризує наявність власних оборотних коштів у підприємства, необхідних для його фінансової стійкості.

$$K_{звк} = \Pi_{IV} - A_I / A_{II}, \quad (1.1)$$

де  $\Pi_{IV}$  – обсяги джерел власних коштів;

$A_I$  – необоротні активи;

$A_{II}$  – фактична вартість оборотних коштів, що знаходяться в наявності у підприємства.

Нормальним вважається значення  $K_{звк} \geq 0,1$ .

Якщо структура балансу визнається незадовільною, то розраховується коефіцієнт відновлення платоспроможності ( $K_{вп}$ ) за 6 місяців. Він

розраховується за формулою:

$$K_{\text{вп}} = K_{\text{пл}} + 6/T (K_{\text{пл}} - K_{\text{плп}}) / 2, \quad (1.2)$$

де  $K_{\text{пл}}$  – фактичне значення (в кінці звітного періоду) коефіцієнта поточної ліквідності;

$K_{\text{плп}}$  – значення коефіцієнта поточної ліквідності на початку звітного періоду;

2 – нормативне значення коефіцієнта поточної ліквідності;

T – звітний період (3, 6, 9 або 12 місяців);

6 – період відновлення платоспроможності (місяці).

Якщо  $K_{\text{вп}} > 1$ , це означає, що у підприємства є реальна можливість відновити свою платоспроможність, якщо  $K_{\text{вп}} < 1$ , такої можливості немає.

Якщо структура балансу підприємства задовільна, то розраховується коефіцієнт втрати платоспроможності ( $K_{\text{вп}}$ ) за період, встановленим рівним 3 місяцям:

$$K_{\text{вп}} = K_{\text{пл}} + 3/T (K_{\text{пл}} - K_{\text{плп}}) / 2, \quad (1.3)$$

де 3 – період втрати платоспроможності підприємства (місяці).

Якщо  $K_{\text{вп}} > 1$ , це свідчить про наявність реальної можливості підприємства не втратити платоспроможність. Якщо  $K_{\text{вп}} < 1$ , підприємству загрожує втрата платоспроможності.

Рівень поточної загрози банкрутства визначається за допомогою коефіцієнта автономії. Коефіцієнт автономії визначається як відношення питомої ваги власних коштів до підсумку балансу.

Оптимальне значення коефіцієнта автономії – 0,5.

$$K_{\text{авт}} = \Pi'_{\text{IV}} / \text{Б}. \quad (1.4)$$

Можливість нейтралізувати загрозу банкрутства за рахунок внутрішнього потенціалу підприємства діагностується за допомогою двох показників: коефіцієнта рентабельності капіталу і коефіцієнта оборотності активів.

Коефіцієнт рентабельності капіталу дає уявлення про те, якою мірою підприємство здатне формувати додаткові грошові потоки для задоволення зростаючих платіжних зобов'язань:

$$K_{\text{РВК}} = \text{ЧП} / \text{ВК}, \quad (1.5)$$

де ЧП – сума чистого прибутку від реалізації продукції;

ВК – середня сума власного капіталу.

Коефіцієнт оборотності активів показує ступінь швидкості формування цих додаткових грошових потоків:

$$K_{\text{Оа}} = \text{Ор} / \text{А}. \quad (1.6)$$

Іншими економічними критеріями оцінки ефективності є: продуктивність, обсяг випущеної продукції, якість продукції, показники використання людських ресурсів, збалансованості матеріальних ресурсів, впровадження нововведень і т.д.

Ефективність антикризового управління може бути виражена з організаційних параметрах, таких як: ефективність прийняття рішень, швидкість прийняття рішень та здійснення конкретних кроків, віддача від здійснення рішення, вимірювана у вартісних показниках.

До соціально-економічних критеріїв ефективності можна віднести стабільність, темпи зростання, здатність пристосовуватися до змін зовнішнього середовища і т.д. Аналіз соціально-психологічних аспектів проводиться на основі критеріїв мотивації персоналу, характеристики морального клімату та ін.

Серед методів дослідження ефективності антикризового управління можна назвати наступні (таблиця):

Маркетинг завжди є важливою структурною частиною антикризового управління. Фундаментальною антикризовою метою маркетингу є завоювання або придбання організацією максимально вигідного положення на ринку. Антикризовий маркетинг як цілісна функціональна структура є системою антикризового управління.

Використання інструментів комплексу маркетингу при антикризовому управлінні передбачає коригування продуктової політики, уточнення цінової політики, заходи в рамках збутової, а також комунікаційної політики.

Незбалансований продуктовий портфель підприємства, орієнтація тільки на мале число ключових споживачів може посилити наслідки кризи. Слабо диверсифікований портфель споживачів робить бізнес більш ризикованим, тому необхідно провести АВС – аналіз прибутковості продукції підприємства. Це може спричинити скорочення асортиментних позицій, числа торгових марок. При переоцінці продуктової політики бажано врахувати зміни поведінки споживачів, які проявляються в даний час по – різному.

Оскільки продукти відомих виробників мало відрізняються один від одного, і все більше випускається продуктів, схожих один на одного, то треба уточнити політику в області надаваних послуг і цін, тобто переглянути політику в області продуктової диференціації.

Як відомо, ціна є кількісною одномірною величиною і легко піддається операціоналізації. У відповідь на зміну зовнішніх і внутрішніх можливостей і умов, ціни можуть бути змінені досить швидко.

Перегляд цінової політики підприємства доцільно здійснювати як у бік зменшення норми прибутку, так і у бік зниження витрат, відмови від послуг економічно не виправданих посередників.

Багатьом підприємствам роздрібної торгівлі і дистриб'юторам рішення кризових проблем можливе шляхом зниження цін. Додаткової уваги потребує аналіз цінової еластичності попиту в умовах розвитку кризових явищ.

Таблиця – Методи дослідження ефективності антикризового управління

Назва методу	Сутність
Економічний аналіз	Включає у себе оцінку динаміки основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства, а також дозволяє зробити висновок про конкурентоспроможність фірми. Проводиться за допомогою розрахунку наступних показників: 1. Ступінь платоспроможності за поточними зобов'язаннями 2. Показник забезпечення зобов'язань його активами 3. Норма чистого прибутку 4. Рентабельність активів 5. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами та ін.
Метод експертних оцінок	Передбачає роботу з фахівцями-експертами і обробку думок експертів, виражених в кількісній і / або якісній формі з метою підготовки інформації для прийняття рішень ОПР - особами, які приймають рішення.
Метод порівнянь	Дозволяє порівняти показники фінансової звітності у звітному періоді з показниками фінансової звітності в планованому періоді, а також порівняти показники звітного року з минулим. Слід враховувати, що порівняння дає позитивний результат за умови порівнянності систем, їх однорідності. Розширити межі порівнянності можна шляхом виключення факторів непорівнянності.
Експертно-аналітичний метод	Дозволяє виявити основні напрямки вдосконалення управління комерційною діяльністю, оцінки результатів аналізу і причини недоліків. Однак він не завжди має високу точність і об'єктивністю у зв'язку з тим, що у експертів відсутні єдині критерії оцінок. Цей метод найбільш ефективний при багатокроковій експертизі.

Зниження цін на продукти, придбання яких можна відкласти (заміна існуючої моделі автомобіля, відвідувань фітнес – центрів) може зберегти попит на дані продукти. У той же час маркетингові рішення щодо продуктів з низькою ціновою еластичністю, наприклад, багатьох видів ліків, послуг ЖКГ, вимагають інших цінових рішень.

Для зниження витрат підприємства в умовах кризи необхідно наступне: посилення процедур авторизації витрат, мотивування персоналу на зниження витрат і скорочення витрат, не пов'язаних з основною діяльністю підприємства, ліквідація непрофільних активів. Правда, останнім це часто призводить до скорочення спонсорської підтримки спорту, мистецтва, викликаючи в цих секторах розвиток кризових явищ.

Розробка заходів щодо зниження витрат повинна проводитися одночасно з уточненням точки беззбитковості для кожної категорії продуктів і зіставленням її з даними про обсяги продажів за декілька попередніх періодів.

В рамках збутової політики, перш за все, необхідно проаналізувати ефективність різних каналів збуту шляхом зіставлення обсягу продажів через кожен канал з витратами на його створення і функціонування. Одним з результатів такого аналізу може бути відмова від деяких дистриб'юторів. З метою економії витрат і часу в умовах кризи збільшується роль створення вертикальних і горизонтальних маркетингових систем.

Створення вертикальної маркетингової системи (ВМС) припускає узгоджені дії виробників, оптових і роздрібних торговців. Оскільки зусилля окремих учасників ВМС об'єднані, їх маркетингова діяльність може бути скоординована, і в ній виключено дублювання. ВМС показали свою ефективність у багатьох країнах світу. Однак, в Росії і Україні такі системи є неефективними.

При горизонтальній маркетинговій системі укладається угода між організаціями одного рівня каналу розподілу (підприємства, що випускають однорідну продукцію, дистриб'ютори, роздрібні торгові організації) про спільні дії в умовах кризи з метою використання інструментів маркетингу для подолання цих кризових явищ.

Необхідно відзначити зростання значущості продажів через Інтернет. Це стосується як фізичних, так і юридичних осіб, які, намагаючись заощаджувати, більше покупок здійснюють через глобальну мережу.

Що стосується комунікаційних інструментів, то найбільш широко застосовуваними в умовах кризи, є зв'язки з громадськістю (антикризовий PR). Головна мета подібних заходів – не стільки зниження витрат, скільки створення позитивного іміджу керівництва, формування у громадськості сприятливого репутації компанії.

Що стосується реклами, то в умовах кризи вона повинна бути більш цілеспрямованою і менш витратною. Не виключено, що уточнення ринкових сегментів, перепозиціонування продуктів може змінити цільову аудиторію, що призведе до необхідності перегляду рекламної діяльності в цілому, вибору окремих рекламних засобів. Грамотна оцінка рекламних кампаній – запорука успіху під час кризи. Важливо вимірювати кінцеву торговельну ефективність реклами, її вплив на обсяг продажів і прибуток. Вимірювання комунікативної ефективності при використанні експрес – оцінок і економії витрат має менше значення.

Перегляд методів стимулювання збуту (продажів) передбачає, передусім, переоцінку систем знижок і пільг для покупців (купонні продажі, клубні картки, накопичувальні знижки та багато іншого). На основі клієнтської бази даних доцільне використання прямої адресної поштової розсилки, що містить стимулюючі пропозиції, Інтернету та інших засобів передачі повідомлень. Для отримання додаткової інформації про споживачів рекомендується встановлення з

ними зворотних зв'язків після покупки. Ключові споживачі завжди чимось незадоволені, зате вони можуть вказати, в якому напрямку треба вдосконалювати свою діяльність. Такого підходу, наприклад, дотримуються компанії, що виробляють і торгують автомобілями. Для ринку В2В і раніше переважне значення мають особисті продажі на основі пошуку взаємних інтересів.

## **Висновки**

Отже, головне завдання антикризового управління - це вибір найменш ризикованих управлінських рішень, які дозволяють досягти визначеної мети.

Впровадження системи антикризового управління підприємством, в основі якої наявна інформаційно-інноваційна модель розвитку, дає змогу мінімізувати ризики фінансової нестабільності та банкрутства підприємства.

Однак вивчення технологій антикризового управління на пряму залежить від умінь керівництва організувати, виявляти причини кризи, циклічність їх проходження, а також добре розбиратися в їхніх видових особливостях, оскільки кризи і причини, що їх породжують, можуть бути самими різними.

Таким чином, роль маркетингу в антикризовому управлінні сьогодні – дати відповідь про майбутнє, перспективність бізнесу, а також дати інструмент для досягнення цілей фірми і для забезпечення розвитку.

**Список літератури:** 1. *Ситник Л.С.* Фінансовий менеджмент: Навч. посібник. – К.: ЦНЛ, 2006. – 352 с.. 2. *Лігоненко Л.О.* Антикризове управління підприємством: Підручник. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. - 824 с. 3. *Коротков Э. М.* Антикризисное управление: Учебник. - 2-е изд. - ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 311 с. 4. *Иванов Г.П.* Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению. / Г.П. Иванов. - М.: Закон и право, ЮНИТИ, 2005. - 218 с.. 5. *Попов Р.А.* Антикризисное управление: Учебник — М.: Высшая школа, 2005. — 429 с.. 6. *Чернявський А.Д.* Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2006. — 256 с.

*Надійшла до редколегії 21.02.2013*

УДК 339.138

**Ефективність антикризового управління та місце маркетингових заходів у цій системі /С. П. Сударкіна, Л. Ю. Губарь, С. О. Сапко, О. В. Торіна // Вісник НТУ „ХПІ”. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ „ХПІ”. - 2013. - № 21 (994) - С. 183-190. Бібліогр.: 6 назв.**

В статье рассматривается важность анализа эффективности проведения антикризисного управления и роль маркетинговых мероприятий, которые касаются этой системы в условиях рыночной экономики. Проведен анализ главных аспектов антикризисного маркетинга, эффективности антикризисных мероприятий и методов исследования эффективности антикризисного управления на современных предприятиях.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, маркетинг, эффективность

Importance of analysis of efficiency of realization of anti-crisis management and role of marketing measures that touch this system in the conditions of market economy are examined in the article. The analysis of main aspects of the anti-crisis marketing, efficiency of anti-crisis measures and methods of research of efficiency of anti-crisis management is conducted on modern enterprises.

**Keywords:** anti-crisis management, marketing, efficiency