

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА ТА МАРКЕТИНГ

УДК 338.24.075.8

Л. В. Попкова

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ДЕПРЕСІЇ

На основі вивчення спеціальної літератури виконано дослідження теоретичних аспектів антикризового управління, викладено практичні матеріали виходу з кризового стану деяких підприємств.

Ключові слова: підприємство, антикризове управління, ресурси, фонди, виробництво, технічний розвиток, ефективність, впровадження.

На основе изучения специальной литературы выполнено исследование теоретических аспектов антикризисного управления, изложены практические материалы по выходу из кризисного состояния некоторых предприятий.

Ключевые слова: предприятие, антикризисное управление, ресурсы, фонды, производство, техническое развитие, эффективность, внедрение.

The analysis of the theoretical aspects of crisis management is done in the article by studying a special literature, proposed practical materials contain the recommendation of overcome crisis situation in some enterprises.

Key words: enterprise, crisis management, resources, funds, production, technical development, efficiency, implementation.

Актуальність проблеми. Сучасна економічна дійсність примушує керівників підприємств постійно ухвалювати рішення в умовах невизначеності. Фінансова і політична нестабільність призводить виробничо – збутову діяльність до різних кризових ситуацій, результатом яких може стати неспроможність або банкрутство. Висока імовірність виникнення і розвитку кризи у процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління.

Аналіз останніх наукових публікацій. Проблематика антикризового управління розробляється економістами багатьох країн. Серед досліджень вітчизняних учених проблеми антикризового управління висвітлені, наприклад, в роботах Л. О. Лігоненко, О. М. Скібіцького, О. О. Терещенка, І. О. Бланка та ін.

Під антикризовим управлінням Є. М. Коротков [1] розуміє «певним чином поставлене передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для подальшого розвитку». Послідовно й повно поняття «антикризове управління» розкрито в монографії Л. О. Лігоненко [7]. Автор вважає, що під антикризовим управлінням треба розуміти постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ і реалізацію генерального плану недопущення поширення цих явищ і стагнації розвитку суб'єкта господарювання протягом усього періоду його функціонування. У про-

цесі антикризового управління може передбачатися розробка і реалізація окремих політик або тактик для вирішення окремих завдань протидії кризі на окремих етапах роботи. Тобто, антикризове управління являє собою спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності суб'єкта господарювання, недопущення виникнення ситуації його банкрутства. О. М. Скібіцьким [10] антикризове управління розглядається як прискорена і дієва реакція на існуючі зміни навколишнього середовища на основі раніше ретельно розробленої системи альтернативних варіантів управлінських рішень. В основі антикризового управління лежить процес постійних та послідовних нововведень в усі ланки та галузі діяльності підприємства.

Таким чином, антикризове управління необхідно розглядати як комплексний, багатоплановий процес застосування до підприємства сукупності економічних і соціально виправданих профілактичних і оздоровчих процедур, направлених на підвищення його конкурентоспроможності. У сучасній спеціальній літературі відсутня єдність поглядів на процес антикризового управління підприємством, тобто послідовність дій, які повинні бути здійснені для виведення його зі стану кризи. Останнє є **метою дослідження.**

Основні результати дослідження. Управління підприємством у своєму арсеналі має багато різноманітних методів антикризового управління. Практикою реформування підприємств сформовано низку основних методів антикризового управління (табл. 1).

Таблиця 1

Методи антикризового управління підприємством

Тактичні методи	Стратегічні методи
1. Санація	1. Ліквідація
2. Даунсайзинг	2. Створення нових підприємств
3. Банкрутство	3. Регуляризація
	4. Модернізація
	5. Злиття
	6. Диверсифікація
	7. Реструктуризація
	8. Реінжиринг

Для більшості підприємств, що опинилися в кризовому становищі, першим методом, що стає в нагоді, є санація. Термін «санація» походить від латинського «sanare» – оздоровлення, видужання. Економічний словник тлумачить це поняття як «систему заходів, здійснюваних для запобігання банкрутств промислових, торговельних, банківських монополій, визначаючи, що санація може відбуватися злиттям підприємства, яке перебуває на межі банкрутства, з потужнішою компанією; випуском нових акцій або облігацій для мобілізації грошового капіталу; збільшенням банківських кредитів і наданням урядових субсидій; перетворенням короткострокової заборгованості в довгострокову; повною або частковою купівлею державою акцій підприємства, що перебувають на межі банкрутства».

Деякі з вітчизняних авторів, наприклад, І. О. Бланк [3], із санацією ототожують лише заходи щодо фінансового оздоровлення підприємства, які реалізуються з допомогою сторонніх юридичних чи фізичних осіб і спрямованих на попередження оголошення підприємства – боржника банкрутом і його ліквідації. Із цим не можна погодитись, оскільки мобілізація внутрішніх фінансових резервів є невід'ємною складовою процесу оздоровлення будь – якого підприємства. Е. М. Коротков [1] визначає санації як реорганізаційну процедуру передачі влас-

ності підприємства – боржника особам або організаціям, що надають фінансову допомогу для його оздоровлення. На нашу думку, таке визначення звужує зміст поняття санація і ототожнює його з поняттями реорганізації та реструктуризації. М. І. Титов [9] пропонує дати таке законодавче визначення санація – це оздоровлення неспроможного боржника, надання йому фінансової допомоги з боку власника майна, кредиторів та інших юридичних і фізичних осіб (у тому числі зарубіжних), спрямованих на підтримку діяльності боржника і запобігання його банкрутства.

Ще одним методом «невідкладної» допомоги, що дає можливість швидко покращити показники діяльності підприємства, є даунсайзинг – зменшення виробничих потужностей та чисельності виробничого та управлінського персоналу підприємства відповідно до реального попиту та ринкових можливостей. Використання цього методу призводить до значного скорочення постійних витрат, зменшення собівартості продукції. Застосування інших методів спрямовано на покращення якісних характеристик діяльності підприємств. Наприклад, злиття та диверсифікація. Ці методи полягають в об'єднанні в межах однієї організації різних стадій виробництва та розподілу, різних видів діяльності. Застосування цих методів стає доцільним тоді, коли така інтеграція призводить до суттєвої економії на масштабі чи до значного зменшення транзакційних витрат. Упровадження сучасних підходів до управління підприємством як метод антикризового менеджменту отримав назву «регуляризація». До таких підходів належать: формування системи стратегічного планування та управлінського обліку, створення комплексної системи фінансового контролю та планування, автоматизованої системи обліку, повноцінних маркетингових служб тощо. За допомогою цього методу підприємства формують системи управління, що спроможні вирішувати великий обсяг складних задач, пов'язаних із роботою в ринкових умовах, виходом на міжнародні ринки.

На початку 90-х рр. з'явився метод реінжинірингу, який полягає у перепроєктуванні бізнес – процесів підприємства. За рахунок скорочення зайвих ланок та операцій у бізнес – процесах, зайвих витрат часу та інших ресурсів, реінжиніринг дозволяє досягти різкого, стрибкоподібного підвищення показників ефективності діяльності, таких як продуктивність праці, час обслуговування чи виготовлення продукції, собівартість тощо. Одним з найбільш складних методів є реструктуризація підприємств, останнім часом вона набула значного розповсюдження. Реструктуризація пов'язується зі змінами організаційної структури, системи управління підприємством та його капіталом з метою економічного та, в більшості випадків, організаційного відокремлення та оздоровлення бізнес – процесів (видів, напрямків діяльності).

Для визначення виду та глибини кризи необхідно серйозну увагу приділяти діагностичному аналізу стану підприємства. Нами проведений діагностичний аналіз та розглянуто кризові процеси на Дніпропетровському металургійному заводі імені Комінтерну (скорочене найменування – ВАТ «Комінмет»), який спеціалізується на виробництві труб сталевих чорних водопровідних і профільних оцинкованих труб; освинцьованого прокату; лопат сталевих; оцинкованого посуду. На протязі розглянутого періоду спостерігається збільшення обсягу виробництва і реалізації продукції. Проте жодний план по виробництву і реалізації продукції виконано не було. Підприємство отримує збитки, так як веде політику спрямовану на виживання, на збереження частки на ринку, і тому змушене реалізувати продукцію за цінами, що нижче за собівартість.

Було проаналізовано конкурентоспроможність підприємства методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції, згідно з якою найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб. З результатів аналізу можна говорити про низьку конкуренто-

спроможність ВАТ «Комінмет». Підприємство має недостатньо власного капіталу, залежне від зовнішніх джерел фінансування, неефективно використовує ресурси виробництва і збут.

Проведено діагностичний аналіз ресурсного потенціалу підприємства. Аналізу підлягали такі показники як трудомісткість, матеріаломісткість, матеріаловіддача. У той час, коли трудомісткість продукції зростає, порівняно з минулим роком, це призвело до зниження середньогодинного виробітку. В подальшому спостерігається зниження трудомісткості продукції, і, відповідно, підвищення значення середньогодинного виробітку. Взагалі на протязі розглянутого періоду спостерігається тенденція до зниження матеріальних витрат на одну гривню товарної продукції.

На підприємстві спостерігається фінансова криза, тобто підприємство в безприбутковій зоні, яка приводить до втрати потенціалу успіху підприємства, загрожує його платоспроможності та подальшому існуванню як суб'єкта господарювання; криза постачання – проявляється в тому, що жодний план з виробництва не було виконано, а причиною цього є незабезпеченість у повному обсязі трубних станів штрипсом і агрегату свинцювання прокатом для свинцювання; виробничо-технологічна криза, тобто моральне та технологічне старіння основних фондів, псування та гибель оборотних фондів, неефективне використання техніки та технології.

Для прогнозування розвитку кризових процесів на підприємстві застосовано методи оцінки ймовірності банкрутства підприємства американського економіста Е. Альтмана Z-модель, модель Р. Спрінгейта, універсальна дискримінантна функція. Усі використані моделі для прогнозування кризових процесів свідчать, що підприємству загрожує банкрутство. Тому, з метою запобігання банкрутства необхідно негайно запровадити антикризове управління і здійснити антикризові заходи.

Пропонуємо впровадження низки санаційних заходів, у першу чергу по зниженню собівартості за рахунок зменшення витрат сировини на виробництво продукції в результаті модернізації та реконструкції існуючого обладнання виробничих цехів та проведення капітального ремонту. Для освоєння нової продукції ВАТ «Комінмет» повинен закупити новий ТПЕСА 60 – 219 (трубопрокатний стан). З його пуском завод дістане можливість вирішувати завдання по нарощуванню об'ємів виробництва, а крім того істотно розширити сортамент вироблюваних підприємством труб з високими споживчими і експлуатаційними властивостями. Освоєння всього сортаменту труб дозволить значно розширити географію ринку збуту даної продукції.

Наступним антикризовим заходом є реструктуризація заборгованості. Кредитором ВАТ «Комінмет» є «Приватбанк». Підприємство має короткострокову заборгованість, тому передбачається проведення реструктуризації шляхом реоформлення заборгованості на вексельні зобов'язання, що являє собою зміну форми сплати по зобов'язаннях – вексель замість грошей, з виплатою менших відсотків, що звільняє підприємство від уплати боргу в даному періоді і, відповідно, сприяє поліпшенню показників діяльності підприємства.

Реструктуризація активів пропонується шляхом переукладання договорів оренди на нових умовах, що передбачають підвищення ставок орендної плати; посилення вимог до платіжної дисципліни орендарів; здавати в оренду невикористовувані приміщення; реалізувати організаційно – технічні заходи щодо підвищення привабливості об'єкта оренди.

Ефективність антикризової політики залежить від правильно обраної маркетингової стратегії. Показник якості продукції низький, тому основою маркетингової стратегії буде стратегія низьких цін, тобто ціна буде нижчою за середню, але не нижчою за собівартість продукції (табл. 2).

Основні положення маркетингової стратегії підприємства

Маркетинг	Ціна нижча за середню, але не нижча, ніж собівартість продукції; малі витрати на сервіс; реклама – середня
Виробництво	Розширення виробничих потужностей
Фінансування	Залучення мінімального довгострокового фінансування для закупівлі устаткування
Результати	Оборот середній з постійним збільшенням за рахунок підвищення об'ємів збуту; у довгостроковому періоді прибуток досягає значного рівня за рахунок збільшення обороту
Коментар	Стратегія може бути успішною через тривалий проміжок часу.
Маркетинг	Ціна нижча за середню, але не нижча, ніж собівартість продукції; малі витрати на сервіс; реклама – середня

Як вже було зазначено, на підприємстві спостерігається криза постачання. На даний час основними постачальниками штрипсу є МК «Запоріжсталь», ММК ім. Ільїча, МК «Северсталь». Тому необхідно переглянути умови договорів з цими постачальниками, а саме розмір штрафних санкцій по невиконанню договорів і розглянути можливе співробітництво з іншими фірмами.

Успішна діяльність підприємства в умовах ринку, значною мірою, залежить від умінь фахівців управляти всіма видами ресурсів. Але, наприклад, металургійні підприємства є матеріалоемними, також має місце неефективне використання матеріальних та паливно-енергетичних ресурсів, а ці фактори обумовлюють високий рівень витрат на виробництво металургійної продукції. Необхідність переходу до якісно нового рівня управління ресурсозбереженням, як комплексного процесу, пов'язаного з управлінням якістю продукції, транспортуванням, зберіганням, рішенням екологічних проблем та впровадження наукомістких ресурсозберігаючих технологій, виступає об'єктивною і незаперечною умовою підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності металургійного підприємства.

Існує безліч шляхів економії та збереження ресурсів. На кожному із шляхів є представник – вчений, фахівець, який має свою думку та свій специфічний підхід до вирішення питання ресурсозбереження. Так, П. П. Безруких [2] вважає, що майбутнє за нетрадиційними поновлюваними джерелами енергії. Р. А. Фатхутдінов [11] розглядає стратегії ресурсозбереження та фактори, що на неї впливають. І. Н. Карп і Е. І. Сухін [6] пропонують впровадження високо- та мало затратних заходів, приводять приклади енергозберігаючих технологій та їх ефективність у застосуванні. На думку А. К. Зайцева і Ю. В. Похвиснева [4] однією з ресурсоекологічних задач, що вирішують питання екології і ресурсозбереження має бути вирішення проблеми з техногенними відходами металургії, які часто містять елементи, небезпечні для людини і екосистеми. Вони виділяють три шляхи утилізації відходів: пряме використання, переробка з витяганням корисних компонентів, знищення. Також вони займаються питанням вторинного використання сировини. С. А. Лучанінов [8] для ефективного використання на підприємстві матеріалів пропонує організувати бережливе виробництво шляхом впровадження 5S – організації робочого простору та 7QCT- методи виявлення проблем. М. А. Юлкін [12] пропонує українським підприємствам брати участь у Європейській системі торгівлі правами та викидами парникових газів. Щоб допомогти модернізації виробництв створюються Проекти спільного здійснення (крім нього за Кіотським протоколом, ще є два механізми – чистого розвитку та торгівля викидами). На теперішній час в Україні реалізується більше 100 проектів спільного здійснення вартістю більше 3 млрд. євро. Успішне їх завершення скоротить викиди вуглекислого газу на 200 млн. т. А. А. Каленюк [5] розглядає модель управління ресурсозбе-

реженням, яка може охоплювати різні сфери діяльності підприємства, а також її чинники, стратегію та механізм управління.

На основі попередніх результатів дослідження з даного питання пропонуємо своє бачення впровадження ресурсозберігаючих технологій до промислового виробництва. Цей процес має вигляд системи, на яку впливають безліч чинників, як внутрішніх, так і зовнішніх. Їх треба враховувати для більш ефективного функціонування даного механізму системи. До того ж вона не повинна порушувати виробничий процес, режим його роботи, а повинна доповнювати його та покращувати результативність. У механізмі повинні бути задачі, які слід розділити на етапи. На кожному етапі певні задачі будуть виконуватися відповідними виконавцями. Модель функціонування системи розглянемо на конкретному прикладі.

Пропонуємо впровадити енергозберігаючу технологію на Дніпровському металургійному комбінаті ім. Ф. Е. Дзержинського. На першому етапі проводимо аналіз наявності, руху, стану та ефективності використання матеріальних та паливно-енергетичних ресурсів, а також визначаємо резерви та економію ресурсів. За аналізом динаміки матеріальних та паливно-енергетичних ресурсів можна сказати, що споживання знизилось на 1098, 08 млн. грн. або на 15,54 у 2009 році. За аналізом структури ресурсів, протягом 2006 – 2009 рр. спостерігалася тенденція зниження використання окатишів (0,953 %) і коксу (12,3 %).

Аналіз інтенсивності використання матеріальних та паливно-енергетичних запасів свідчить, що швидкість обороту матеріальних ресурсів сповільнилася. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів зменшився на 1,99 в 2009 році порівняно з 2006 роком, тобто вони поповнювались у 2006 р. майже 21 раз, а в 2009 році – 19 разів. Тривалість обороту запасів збільшилась приблизно на 2 дні, тобто у 2006 році матеріали трансформувались у кошти за 17 днів, а в 2009-му – за 19 днів. У 2006 році матеріаломісткість становила 0, 73 грн., а у 2009-му – 0,97 грн., причому за рахунок сировини – 85,91 коп., палива – 5,63 коп., енергії – 5,71 коп. (табл. 3).

Таблиця 3

Узагальнюючі показники ефективності використання сировини та матеріалів

Показник	2006 рік	2007 рік	Відхилення 2007 р. від 2006 р.		2008 рік	Відхилення 2008 р. від 2007 р.		2009 рік	Відхилення 2009 р. від 2008 р.	
			+/-	%		+/-	%		+/-	%
Прибуток на одну гривню матеріальних витрат	0,10	0,13	+0,03	130,0	0,09	-0,04	69,23	0,17	+0,08	188,8
Матеріаловіддача	1,37	1,84	+0,47	134,3	0,71	-1,13	38,59	1,03	+0,32	145,1
Матеріаломісткість	0,73	0,54	-0,19	73,97	1,4	+0,86	259,3	0,97	-0,43	69,29
Коефіцієнт співвідношень темпів зростання обсягу виробництва і матеріальних витрат	-	1,34	-	-	0,39	-0,95	-	0,54	+0,15	-
Частка матеріальних витрат у собівартості продукції, %	60,0	68,7	+8,71	-	57,00	-11,71	-	62,0	+5,00	-
Коефіцієнт використання матеріалів, %	99,9	99,9	+0,01	-	95,06	-4,93	-	84,6	-10,38	-

Використання матеріалів збільшилося на 23 коп на кожен гривню виробленої продукції, за рахунок істотного збільшення питомих витрат сировини на 0,

11 грн, структури на 0,02 грн, об'єму випуску на 0,06 грн та відпускних цін на 0,08 грн, а також зменшення цін на сировину та матеріали на 0,01 грн. Підприємство в 2008 році збільшувало виручку, за рахунок зростання обсягів випуску, структури виробництва та відпускних цін.

Відповідно зменшилася матеріаловіддача продукції на 34 коп/грн, що сприяло зменшенню обсягу виробленої продукції з кожної гривні витрачених матеріальних ресурсів. Частка матеріальних витрат у собівартості продукції займає більше половини, що свідчить про високу матеріаломісткість продукції з тенденцією на підвищення (у 2008 році – 57 %, а у 2009 р – 62 %). За коефіцієнтом використання матеріалів можна сказати, що використання матеріалів у процесі виробництва має тенденцію до зниження, хоча до 2007 р. спостерігали значне підвищення.

За аналізовані періоди спостерігався приріст як валової продукції, так і матеріальних витрат (табл. 4).

Таблиця 4

Аналіз показників матеріаломісткості

Показник	2006 рік	2007 рік	Відхилення (+,-)	2008 рік	Відхилення (+,-) від 2007 р.	2009 рік	Відхилення (+,-) від 2008 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Випуск продукції, млн.грн.	2968,5	4672,1	+1703,6	4738,5	+66,4	5697,7	+959,2
Матеріальні витрати, млн. грн.	2159,7	2538,0	+378,3	6639,4	+4101,4	5541,3	+1098,1
у тому числі: сировина, матеріали, комплектуючі вироби та напівфабрикати	2120,9	2497,2	+376,3	6121,8	+3624,6	48,95,1	+1226,7
Паливо	18,3	19,2	+0,87	245,2	+226,1	320,8	+75,6
Енергія	20,5	21,7	+1,13	272,4	+250,7	325,4	+53,02
Загальна матеріаломісткість, грн.	0,73	0,54	-0,18	1,4	+0,86	0,97	-0,43
у тому числі: сировинномісткість	0,7145	0,5345	-0,18	1,2919	+0,7574	0,8591	-0,4328
паливомісткість	0,0062	0,0041	-0,0021	0,0518	+0,0477	0,0563	-0,0046
енергомісткість	0,0069	0,0046	-0,0023	0,0575	+0,028	0,0571	-0,0004

У 2006 році на 1 грн. виробленої продукції припадало 73 коп матеріальних витрат, причому сировини – 71,45 коп, палива – 0,62 коп, енергії – 0,69 коп. В 2007 році на 1 грн виробленої продукції припадало 54 коп матеріальних витрат, причому сировини – 53,45 коп, палива – 0,41 коп, енергії – 0,46 коп. В 2008 році на 1 грн виробленої продукції припадало 1 грн 40 коп матеріальних витрат, причому сировини – 1 грн 12 коп, палива – 5,81 коп, енергії – 5,75 коп. В 2009 році на 1 грн виробленої продукції припадало 97 коп матеріальних витрат, причому сировини – 85,91 коп, палива – 5,63 коп, енергії – 5,71 коп.

Економія досягається в результаті використання більш дешевих матеріалів, заміни одних матеріалів іншими, більш економними, впровадженням нової техніки і передової технології тощо. При дотриманні планових норм витрат матеріалів на один виріб можна розрахувати і можливий резерв збільшення випуску продукції. Позаплановий випуск продукції складає 3612,8 т при економії матеріалів на 15,77 т на кожний виріб. Що було однією з причин позапланового випуску продукції. Економія матеріалів на 1 виріб 15,77 т, а на весь випуск – 271861,57 т, це дало можливість додатково виготовити 323 т.

Розрахуємо економію або перевитрату матеріалів за рахунок зменшення чи збільшення матеріаломісткості продукції [2, с. 425]:

1)

де E – економія (–) або перевитрати (+) матеріалів внаслідок зміни матеріаломісткості, млн. грн; ΔM_m – зміна матеріаломісткості; K_ϕ – фактична кількість продукції, од.; $U_{m\phi}$ – ціна матеріалів, грн.

Фактичний рівень матеріаломісткості нижче запланованого на 0,43 грн на одиницю продукції. Розрахуємо рівень економії матеріалів:

$$E = (-0,43) \text{ грн} * 5697,7 \text{ млн. грн} = -2450,011 \text{ млн. грн.}$$

Додатковий випуск продукції (резерв випуску) розраховують множенням економії або перевитрат матеріалів (E) на планову матеріаловіддачу або діленням цих перевитрат на планову матеріаломісткість продукції:

(2)

де \dot{g} – додатковий випуск або резерв випуску продукції, млн. грн., резерв випуску продукції становить:

$$\dot{g} = (-2450,011) * 0,67 = (-2450,011) / 1,49 = -1641,51 \text{ млн. грн.}$$

Отже, за рахунок зменшення матеріаломісткості продукції на 69,3 % випуск продукції збільшився на 1641,51 млн. грн.

Наступний етап – це розробка стратегії ресурсозбереження. На основі аналізу даних ресурсів, визначається загальна концепція орієнтації діяльності підприємства на ресурсозберігаючий шлях розвитку, розробляються функціональні стратегії ресурсозбереження на рівні окремих підрозділів, так і підприємства в цілому, з плануванням фінансування на дані заходи. Також необхідно мотивувати персонал підприємства підтримати цей шлях розвитку підприємства.

Концепція полягає в тому, що на основі виявлених резервів, впроваджуються маловитратні заходи економії та збереження ресурсів. Ефект від цих заходів, буде розглядатися як прибуток внутрішніх підрозділів, що направлятиметься на мотивування персоналу та впровадження високовитратних заходів (при необхідності можуть залучатися додаткові фінансові кошти). До них можна віднести ресурсозберігаючі технології, як наприклад, технологія комбінованої шарової газифікації вугілля. Вона полягає у тому, що з будь-якої марки вугілля та повітря видобувається середньотемпературний кокс, горючий газ (що забезпечить підприємство та місцеве населення дешевою електро – та теплоенергією) та інші побічні продукти, без відходів та забруднення середовища. Інвестиції у створення проекту комплексної переробки вугілля є високоприбутковими, мають низькі ризики і такі економічні показники: внутрішня норма прибутковості проекту $IRR = 43 \%$, період окупності $PB = 1,8 - 1,9$ років. Прорахувати витрати на впровадження технології та ефективності можна за допомогою програми Project Expert.

На останньому етапі проводиться контроль процесу реалізації стратегії та впровадження технології. При виникненні проблем, недоліків, чи серйозних змін у внутрішньому чи зовнішньому середовищі підприємства, відбуваються коректування процесу впровадження технології чи стратегії в цілому. Також оцінюється ефективність усіх проведених ресурсозберігаючих заходів за такими критеріями: зниження собівартості продукції, матеріалоемності продукції, енергоемності, підвищення інвестиційної привабливості підприємства, зниження енергоемності виробництва, ріст об'ємів виробництва і реалізації продукції, збільшення прибутку.

Технічний розвиток підприємства представляє собою процес удосконалення техніки, технології, продукції і послуг, що виробляються, й професіональних можливостей кадрів з метою інтенсифікації виробництва, підвищення його ефективності й якості продукції. Технічний розвиток відображає процес формування та вдосконалення техніко-технологічної бази підприємства, що має бути постійно

зорієнтованим на кінцеві результати його виробничо-господарської, комерційної чи іншої діяльності. Технічний розвиток як об'єкт організаційно-економічного управління охоплює різноманітні форми, які мають відображати відповідні стадії процесу розвитку виробничого потенціалу і забезпечувати просте та розширене відтворення основних засобів підприємства. Із сукупності форм технічного розвитку доцільно виокремлювати такі, що характеризують, з одного боку, підтримання техніко-технологічної бази підприємства, а з іншого – її безпосередній розвиток через удосконалення й нарощування виробництва.

Технічне переозброєння – це напрям технічного розвитку, перш за все, активної частини промислово-виробничих основних засобів. В ході технічного переозброєння проводиться заміна застарілого й зношеного устаткування новим, більш прогресивним й економічним. При цьому одночасно розв'язуються задачі соціального прогресу – скорочується застосування важкої фізичної праці, ручної праці зі шкідливими умовами праці, з підвищеною небезпекою для життя й ін. Заходи щодо технічного переозброєння сприяють також підвищенню якості продукції, коли традиційне устаткування й технологія вже не забезпечують збільшених вимог до надійності, довговічності, естетичним вимогам.

Технічне переозброєння – це не тільки й не стільки засіб вдосконалення техніки й технології, але й перш за все спосіб формування необхідних значень показників ефективності виробництва. Виникаючі іноді диспропорції в динаміці цін й продуктивності машин й устаткування не відмінюють попереднє положення. Показники ефективності господарської діяльності після проведення технічного переозброєння повинні бути не гірше за показники в умовах до виконання відповідних робіт.

Серед задач ДП НВК «Електрозовбудування» по розвитку виробництва технічне переозброєння розглядається до реконструкції, розширення й нового будівництва. Це пов'язано з тим, що технічне переозброєння проводиться в рамках наявних будівель й споруд, використовуючи їх резерви. Якщо ж таких резервів немає, то може бути сформований варіант, який поєднує у собі й реконструкцію, й технічне переозброєння, показники якого порівнюються з показниками варіанта нового будівництва й розширення підприємства.

Необхідно також зазначити, що використання виробничої потужності та основних виробничих фондів цілком залежить від технічного стану і рівня використання основного технологічного устаткування. Разом з тим, рівень теоретичної розробленості проблем аналізу ефективності використання виробничих потужностей та основних виробничих фондів з урахуванням специфіки ринкової діяльності вітчизняних підприємств, ще не є достатнім. При дослідженні рівня використання основних виробничих фондів предметом дослідження є виробнича діяльність підприємства ДП НВК «Електрозовбудування» як у цілому, так і зокрема, у питаннях їх використання, тобто основних виробничих фондів і виробничої потужності.

У ДП НВК «Електрозовбудування» за останні чотири роки в наявності та структурі основних фондів відбулися значні зміни (табл. 5). Поступово зростає вартість основних фондів: порівняно з 2005 р., у 2008 році вона становила 107 %. Спостерігається тенденція до зниження питомої ваги основних виробничих фондів, та відповідно збільшення долі невикористаних. Поступово зростає питома вага активної частини основних фондів з 47,5 % у 2005 р. до 48,6 % у 2008 р., що є і незначною, але все ж таки позитивною зміною.

За отриманими даними ми бачимо, що фондвіддача в 2007 році збільшилась на 29 % і темп зростання зв'язаний, у першу чергу, за рахунок збільшення темпу росту обсягу товарної продукції, це означає що ефективність використання основних засобів зростає. Аналіз показує, що темп росту товарної продукції в 2007 р. у порівнянні з 2005-м склав 144, 6 %, а темп росту середньорічної вар-

тості основних фондів – на 111,6 %. Це є одним з позитивних факторів зниження фондоемності середньорічної вартості основних фондів з 0,81 2005 року до 0,59 у 2008 році. Також зі зростом фондovіддачі збільшилась фондovіддача активної частини ОВФ на 29,9 %. Рентабельність основних фондів теж має тенденцію до збільшення за рахунок збільшення прибутку та об'ємів реалізації товарної продукції. Взагалі процеси оновлення основних фондів відбуваються дуже повільно та їх рівень є недостатнім для підтримання досить високого рівня виробництва. Про це свідчать дуже низькі величини коефіцієнтів оновлення, вибуття, приросту та придатності (0,037, 0,036, 0,0013 та 0,65 відповідно 2008 р.)

Таблиця 5

Аналіз ефективності використання основних виробничих фондів

Показник	Спосіб розрахунку	2005 рік	2006 рік	2007 рік	2008 рік
Обсяг товарної продукції, тис.грн	ТП	109926,9	150906,6	158965,9	175415,8
Середньорічна вартість ОВФ, тис.грн.	ОПФ	88887	93928	99213	103122
У т. ч. середньорічна вартість активної частини ОВФ, тис. грн.	ОПФ _{акт}	33728	36231	38916	42258
Фондовіддача	$\Phi_r = \text{ТП}/\text{ОВФ}$	1,24	1,61	1,6	1,7
Фондоемність	$\Phi_c = \text{ОВФ}/\text{ТП}$	0,808	0,622	0,624	0,59
Фондорентабельність	$\text{Ровф} = \text{Пр}/\text{ОВФ}$	0,049	0,048	0,063	0,063
Фондовіддача активної частини ОВФ	$\Phi_r = \text{ТП}/\text{ОВФ}_{\text{акт}}$	3,27	4,2	4,1	4,15

За чотири роки майже не змінювався час простоїв обладнання і становив у 2008 році 69 % календарного фонду часу, що свідчить про нераціональне використання часу та негативно впливає на виробництво продукції. Коефіцієнт використання планового фонду на протязі аналізуючого періоду знижується (з 88 до 80 %), що пов'язано зі збільшенням втрати часу на незаплановані ремонти обладнання. Коефіцієнт інтенсивності загрузки збільшувався з 2005 по 2007 рр., а за 2008 р. знизився. Та взагалі його рівень можна оцінити позитивно. Те саме можна сказати й про коефіцієнт інтегрального навантаження. Як результат, найбільша величина невикористаних резервів збільшення випуску продукції мала місце у 2008 році, вона становила 64868 тис. грн., у тому числі за рахунок скорочення цілодобових простоїв обладнання можна було підвищити виробництво продукції на 3438 тис. грн., збільшення коефіцієнта змінності на 26289 тис. грн., та скорочення внутрізмінних простоїв – на 35141 тис. грн.

Конкретні шляхи технічного розвитку ДП НВК «Електровозобудування» можуть бути зв'язані з вирішенням цілеспрямованих заходів:

- науково-дослідні і проектно-конструкторські роботи;
- дослідження і розробки власними силами за певною тематикою з визначенням для кожної теми;
- створення, освоєння нових і підвищення якості тих, що виготовляються, видів продукції;
- запровадження прогресивної технології, модернізація та автоматизація виробничих процесів.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, підвищення рівня використання основних фондів, безумовно, має велике значення в якості засобу антикризового управління підприємством. Використання матеріальних та паливно-енергетичних ресурсів також є важливим шляхом виходу підприємств з кризового стану. Ефективність ресурсозберігаючих технологій у промислове виробництво дозволяє зменшити собівартість продукції; технічне переозброєння сприяє підвищенню якості продукції, покращенню професіонального складу кадрів – все це необхідно впроваджувати у комплексі здійснення процесу антикризового управління підприємством.

Бібліографічні посилання

1. Антикризисное управление : учебник. – 2-е изд. доп. и перераб. / Под ред. проф. Э. М. Короткова. – М., 2008. – 620 с.
2. **Безруких П. П.** Нетрадиційні поновлювані джерела енергії – аналітична доповідь // http://www.renewables.ru/pdf_doc/29.htm/ЕСКО – електрон. журн. енергосервісної компанії «Екологічні системи». – № 5, травень 2003 р.
3. **Бланк И. А.** Основы финансового менеджмента / И. А. Бланк. – К., 2001. – С. 310. – Т. 2.
4. **Зайцев А. К.** Екологія і ресурсозбереження в чорній металургії, 2008 р. // <http://www.zdc.ru/zdc/articles/>.
5. **Каленюк А. А.** Механізм управління ресурсозбереженням в мікроекономічній системі промислового підприємства – дисертація виконана у Поволжській академії державної служби імені П. А. Столипіна в м. Саратов. 2009 р.
6. **Карп І. Н.** Кількісна оцінка впливу впровадження енергозберігаючих технологій на економію природного газу в промисловості та енергетиці / І. Н. Карп // Екотехнології та ресурсозбереження. – № 4. – 2007. – С. 24–33.
7. **Лігоненко Л. О.** Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. – К., 2001. – 579 с.
8. **Лучанінов С. А.** Бережливе виробництво: «5-s» і 7 QCT – методи виявлення проблем / С. А. Лучанінов // Довідник економіста. – 01/02 (61–62) 2009 р.
9. **Гитов М. І.** Банкрутство: Матеріально-правові та процесуальні аспекти / М. І. Гитов; за наук. ред. В. М. Гайворонського. – Х., 2001. – С. 49.
10. **Скібіцький О. М.** Антикризовий менеджмент: навч. посібник / О. М. Скібіцький. – К., 2009. – 568 с.
11. **Фатхутдінов Р. А.** Стратегічний менеджмент / Р. А. Фатхутдінов. – М., 2005. – С. 448.
12. **Юлкін М. А.** Кіотський протокол і енергозбереження в Росії 2005 р. / М. А. Юлкін // www.ucee.ru/ Уральський Центр Енергозбереження і Екології.

Надійшла до редколегії 18.05.10

УДК 339.138:338.242

С. Ю. Хамініч, А. В. Бобровська

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара

ЕФЕКТИВНА МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ

Досліджено визначення сучасних тенденцій у формуванні маркетингових стратегій та їх ролі у процесі стратегічного планування виробництва фірми, розкриті основні правила розробки ефективної маркетингової стратегії.

Ключові слова: маркетинг, маркетингова стратегія, конкурентні переваги, ефективність.

Исследовано определение современных тенденций в формировании маркетинговых стратегий и их роли в процессе стратегического планирования производства фирмы, раскрыты основные правила разработки эффективной маркетинговой стратегии.

Ключевые слова: маркетинг, маркетинговая стратегия, конкурентные преимущества, эффективность.

In the article determination of modern tendencies in forming of marketings strategies and their role in the process of the strategic planning of production of firm are explored, the basic rules of development of effective marketing strategy are exposed.

Key words: marketing, marketing strategy, competitive edges, efficiency.