

# МАРКЕТИНГ, МЕНЕДЖМЕНТ, ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ

УДК 005.334:66.013

Шубін О.О., д-р екон. наук, проф.

Донецький національний університет економіки  
і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Донецьк, Україна, e-mail: info@donduet.edu.ua

## МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ХІМІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Shubin A.A., Dr. Sci. (Ekon.), Prof.

Donetsk National University of Economics and  
Trade named after Mykhayilo Tugan-Baranovsky,  
Donetsk, Ukraine, e-mail: info@donduet.edu.ua

## METHODOLOGICAL APPROACH TO FORMATION OF CRISIS MANAGEMENT OF A CHEMICAL ENTERPRISE MARKETING ACTIVITY

**Мета.** Мета статті полягає в обґрунтуванні методологічного підходу та необхідного інструментарію дослідницького апарату, що базується на врахуванні низки найважливіших чинників антикризового управління, що впливають на ефективність маркетингової діяльності хімічного підприємства.

**Методика.** У процесі дослідження використано: історико-ретроспективний огляд – для характеристики процесів становлення і розвитку хімічної галузі в Україні; аналіз і синтез – для визначення взаємозв'язку між чинниками зовнішнього середовища і економічною стратегією підприємства; стратегічний аналіз – для виділення напрямків діяльності підприємств на промисловому ринку; формалізацію – для структурування процесу розробки стратегії хімічного підприємства.

**Результати.** На підставі проведеного дослідження запропоновано науково-методичний підхід антикризового управління щодо організації й управління маркетинговою діяльністю хімічного підприємства, спрямованих на забезпечення стійких конкурентних позицій в умовах динамічного маркетингового середовища та підвищення інвестиційної привабливості.

**Наукова новизна.** Запропоновано інструменти антикризового управління щодо організації й управління маркетинговою діяльністю хімічного підприємства, які, на відміну від існуючих, спрямовані в умовах динамічного маркетингового середовища на підвищення інвестиційної привабливості в умовах забезпечення стійких конкурентних позицій.

**Практична значущість.** Практична значимість полягає в тому, що основні положення, викладені у статті, доведено до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій і полягають в обґрунтуванні доцільності застосування інструментів антикризового управління концепції маркетингової діяльності хімічного підприємства.

**Ключові слова:** антикризове управління, маркетинг, методологія, ефективність, хімічне підприємство.

**Постановка проблеми.** У сучасних соціально-економічних умовах жорсткої конкуренції, плануванні асортименту і розробки нових товарів, що визначають склад пропонованого підприємством товарного портфеля, особливу актуальність набуває аналіз й розробка методологічного підходу маркетингового управління окремими сегментами споживчого ринку з урахуванням антикризового управління. Особливі позиції займають динамічні зміни навколишнього середовища, поява нових технологій використання маркетингових інструментів, зміни споживчих уподобань і запитів, особливості менталітету українських споживачів, необхідне адекватне маркетингове управління й організація ефективної маркетингової діяльності, що спирається на характеристики конкретних сегментів, їхні особливості і бенчмаркінгові дослідження.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій** відомих дослідників, таких як Г. Базаров [1], О.М. Азарян, В. Василенко [3], М. Портер, А. Стрикленд, М. Мескон [8], Е. Уткін [8] та інших доводить, що сьогодні, недостатньо уваги приділено дослідженню саме трансформаційних змін в системі антикризового управління хімічними підприємствами України, які безпосередньо впливають на їхні маркетингові рішення і структуру маркетинг-міксу.

Названі проблеми визначили об'єктивну необхідність цього дослідження, зумовили актуальність, мету і завдання.

**Метою статті** є обґрунтування методологічного підходу, необхідного дослідницького апарату, що базується на урахуванні низки найважливіших чинників, що впливають на ефективність маркетингової діяльності, розробку інструментів антикризового управління.

Для досягнення цієї мети сформульовано такі завдання:

- розкрити сутність антикризового управління;
- розкрити проблеми ефективності формування та реалізації маркетингового комплексу підприємств хімічної галузі;
- розробити інструменти антикризового управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Антикризове управління економічною системою України в цілому та її стратегічною частиною хімічним комплексом ґрунтується на засадах стратегії співробітництва з використанням маркетингових факторів і концепцій, що в сучасних економічних умовах є базисом стійкого розвитку та гарантією ефективної інтеграції України до міжнародного економічного простору.

Проблема підвищення конкурентоспроможності вітчизняного хімічного сектору стоїть дуже гостро для України і має зайняти належне місце в загальному економічному просторі. Це вимагає перегляду практики способів розвитку хімічних підприємств на засадах формування адекватних управлінських рішень щодо взаємодії з ланками найближчого та загальноекономічного середовища. Тимчасом питання формування системи адаптивного управління підприємств, що діють на ринку хімічної продукції, не отримали глибокої систематизованої розробки, також як і практичний механізм реалізації означеної системи. Усе це обумовлює необхідність конкретних скоординованих дій щодо виходу хімічного комплексу з кризового стану та вимагає вживання активних антикризових заходів. Тому тема розвитку хімічного комплексу з використанням можливос-

тей інноваційних управлінських технологій, тим більше в поєднанні з врахуванням наслідків дії світової кризи, є надзвичайно важливою і своєчасною.

Сьогодні хімічний комплекс є багатовекторною і неоднозначною категорією України.

Теоретичні засади управління підприємствами хімічної галузі в сучасних економічних умовах аналізуються через параметри кризової ситуації та пропонуються принципи прийняття рішень для її подолання.

Слід зазначити, що, розглядаючи сутність терміна «антикризове управління», всі дослідники погоджуються в одному, що антикризове управління – це специфічне управління, яке потребує застосування спеціальних прийомів, форм і технологій менеджменту.

Тільки комплексний підхід до визначення сутності антикризового управління як з макро-, так і з мікроекономічної точки зору, що охоплює засоби та методи управління процесами запобігання, управління в умовах кризи, а також передбачає певні заходи щодо виходу з кризової ситуації, дозволить побудувати дієву систему антикризового управління підприємством, яка відповідала б сучасним умовам господарювання. При цьому головною метою антикризового управління є забезпечення стабільного становища на ринку на основі запобіжних стратегічних заходів.

Антикризове управління ґрунтується на загальних принципах та методах, як і будь-який управлінський процес, і охоплює наступні основні функції.

Початковим етапом процесу управління є планування – інструмент для прийняття управлінських рішень, це формування місії та цілей організації, розробка стратегії та тактики вирішення поставлених завдань, зокрема щодо запобігання та оздоровлення фінансового стану на підприємстві.

Організація передбачає забезпечення виконання антикризового планування, розподіл матеріальних, фінансових і трудових ресурсів антикризового процесу, застосування організаційно-регламентованих методів управління (законів, статутів, положень, інструкцій, наказів, нормативів).

Мотивація спрямована на використання мотиваційних факторів суб'єктів антикризового процесу (власників підприємства, персоналу, кризових груп).

Облік – це система, яка забезпечує спостереження, вимірювання, оформлення, реєстрацію, обробку, зберігання й подання первинної, поточної, фінансової та податкової інформації.

Аналіз – це процес, який за допомогою методик, збору, обробки, збереження інформації дозволяє передбачити можливості загрози кризи від зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Загрози від зовнішнього середовища можна згрупувати як економічні, політичні, ринкові, соціальні, міжнародні; від внутрішнього середовища – маркетингові, фінансові, технологічні, ресурсні та ін.

Важливою функцією антикризового управління є контроль. Контроль, як вважає автор, є система спостереження та вивчення економічного механізму управління витратами конкретного підприємства з метою пошуку шляхів ефективного ведення підприємницької діяльності, зорієнтованої на майбутній розвиток підприємства. Однією з причин виникнення кризової ситуації на більшості

українських підприємств є незадовільний рівень контролю. Саме некваліфіковані та помилкові дії керівництва довели багато суб'єктів господарювання до межі банкрутства. Істотним фактором, який зумовлює прийняття неефективних управлінських рішень, є відсутність на вітчизняних підприємствах системи контролю, яку здійснює в багатьох країнах служба контролінгу.

Враховуючи, що кожне підприємство являє собою процес взаємодії управлінської системи і системи, якою управляють, система антикризового управління повинна також містити певні управлінські інструменти, які мають спрямовуватись на запобігання й уникнення банкрутства та адаптації до ринкових вимог умов господарювання на вітчизняних підприємствах.

На основі проведеного дослідження можна виокремити такі інструменти антикризового управління: кризис-менеджмент, стратегічне управління, ризик-менеджмент, реінжиніринг, бенчмаркінг, реструктуризація, санація.

Кризис-менеджмент – це управління фінансовою неспроможністю й управління процесом фінансового оздоровлення підприємств.

Менеджмент банкрутства – управління судовою і добровільною ліквідацією підприємства.

Стратегічне управління – управління, спрямоване на реалізацію стратегії розвитку підприємства відповідно до змін умов зовнішнього середовища.

Ризик-менеджмент – управління ризиками, спрямоване на зниження збитків від можливих негативних ситуацій у діяльності підприємства.

Реінжиніринг – перехід управління від окремих операцій до міжфункціональних бізнес-процесів.

Антикризовий реінжиніринг – запобігання банкрутству на основі ліквідації збиткових підрозділів, удосконалення організації виробництва і праці, продаж частини майна, зменшення необов'язкових витрат, реорганізація фінансів.

Бенчмаркінг – програмно-цільове управління інвестиційними, інноваційними та маркетинговими проектами на основі ринкової оцінки конкурентних позицій фірми.

Вивчення досвіду конкурентних можливостей однотипових фірм і впровадження у виробництво кращих зразків технологій.

Санація (від лат. *sanare* – «видування», «оздоровлення») – це система заходів, що здійснюються для запобігання банкрутству підприємств і оздоровлення фінансово-господарського становища боржника.

Слід вказати на в цілому високий рівень пророблення як теоретичних, так і практичних аспектів стану та перспектив розвитку хімічного комплексу України, повну валідність, репрезентативність та коректність подання інформації, що становить її беззаперечну перевагу.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Інструменти антикризового управління повинні бути динамічними та враховувати зміну факторів зовнішнього середовища, потенціалу формування власних фінансових ресурсів, темпів економічного розвитку, форм організації виробничої та фінансової діяльності, фінансового стану та інших параметрів функціонування підприємства.

Підготовка кожного управлінського рішення у сфері антикризового управління, вибору напрямків і форм регулювання їхнього рівня повинні врахо-

увати альтернативні можливості дій та забезпечувати варіативність підходів до розробки окремих управлінських рішень.

Варто підкреслити, що концептуальна модель антикризового управління має впроваджуватися на комплексній основі, забезпечуючи взаємозалежне вирішення поставлених завдань. Тільки такий підхід буде сприяти забезпеченню стабільної ситуації підприємства на ринку економічних, політичних і соціальних метаморфоз на основі запобіжних стратегічних заходів.

Реалізація цих вимог можлива тільки на основі правильного визначення основних елементів системи антикризового управління. Антикризове управління – це сукупність окремих елементів цілої системи, що мають властивість забезпечувати досягнення безперервного в часі процесу комплексного впливу на діяльність підприємства з метою зниження ймовірності виникнення кризових ситуацій, зменшення розміру можливих збитків, які виникають у кризовій ситуації, підвищення стратегічного потенціалу й активізації потенціалу протидії кризовим явищам, збільшення адаптаційних можливостей підприємств і зміцнення їхніх конкурентних позицій.

Застосування сучасних методів управління економічними системами, методологічні складові механізму антикризового управління поданої моделі дозволить полегшити процес постановки цілей підприємства, що полягає в розробці та визначенні системи якісних і кількісних показників, які будуть основними критеріями оцінки запропонованих для їхнього досягнення механізмів і процесів, а також результатів.

### Список літератури/References:

1. Базаров Г.З. Теория и практика антикризисного управления: учеб. для вузов // Г.З. Базаров [и др.]; под ред. С.Г. Беляева, В.И. Кошкина. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 468 с.  
Bazarov, G. (1996), *Teoriia i praktika antykrizisnogo upravleniia* [Theory and practice of crisis management], Zakon i pravo, Moscow, Russia.
2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2004. – 503 с.  
Vasilenko, V. (2004), *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Crisis management], TsUL, Kyiv, Ukraine.
3. Кошкин В.И. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11 / В.И. Кошкин [и др.]. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 560 с.  
Koshkin, V. (1999), *Antikrizisnoie upravleniie* [Anti-crisis management: 17-module program for Managers “Management of the organization”], INFRA-M, Moscow, Russia.
4. Крутик А.Б. Антикризисный менеджмент: превентивные методы управления / А.Б. Крутик, А.И. Муравьев. – СПб.: Питер, 2001. – 432 с.  
Krutik, A. (2001), *Antikrizisnyi menedgment* [Crisis management: preventive management techniques], Piter, St.-Petersburg, Russia.
5. Курошева Г.М. Теория антикризисного управления предприятием: учеб. пособие / Г.М. Курошева. – СПб.: Речь, 2004. – 372 с.

- Kurosheva, G. (2004), *Teoriia antykrizisnogo upravleniia* [The theory of crisis management now], Rech, St.-Peterburg, Russia.
6. Король В.С. Антикризисный менеджмент в условиях рыночной трансформации экономики: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.06.02 / В.С. Король. – Л., 2001. – 20 с.  
Korol, V. (2001), "Crisis management in a market economy transformation", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Lviv, Ukraine.
7. Лігоненко Л.О. Антикризисное управление предприятием: теоретико-методологические основы та практичний інструментарій / Л.О. Лігоненко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 580 с.  
Ligonenko, L. (2001), *Antykryzowe upravlinnia pidpryiemstvom* [Crisis management: theoretical and methodological principles and practical tools], Kyiv, Ukraine.
8. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 2001. – 800 с.  
Meskon, M., Albert, M. and Khedouri, Kh. (2000), *Osnovy menedgmenta* [Basics of Management], Delo, Moscow, Russia.
9. Чернявский А.Д. Антикризисное управление: учеб. пособ. / А.Д. Чернявский. – К.: МАУП, 2000. – 208 с.  
Cherniavsky, A. (2000), *Antykrizisnoie upravleniie* [Anti-crisis management], MAUP, Kyiv, Ukraine.
10. Уткин Э.А. Антикризисное управление / Э.А. Уткин. – М.: Тандем; ЗКМОС, 1997. – 400 с.  
Utkin, E. (1997), *Antykrizisnoie upravleniie* [Anti-crisis management], TANDEM, Moscow, Russia.

**Цель.** Цель статьи состоит в обосновании методологического подхода и необходимого инструментария исследовательского аппарата, основанных на учете ряда важнейших факторов антикризисного управления, влияющих на эффективность маркетинговой деятельности химического предприятия.

**Методика.** В процессе исследования использованы: историко-ретроспективный обзор – для характеристики процессов становления и развития химической отрасли в Украине; анализ и синтез – для определения взаимосвязи между факторами внешней среды и экономической стратегией предприятия; стратегический анализ – для выделения направлений деятельности предприятий на промышленном рынке; формализация – для структурирования процесса разработки стратегии химического предприятия.

**Результаты.** На основании проведенного исследования предложен научно-методологический подход антикризисного управления по организации и управлению маркетинговой деятельностью химического предприятия, направленный на обеспечение устойчивых конкурентных позиций в условиях динамической маркетинговой среды и повышения инвестиционной привлекательности.

**Научная новизна.** Предложены инструменты антикризисного управления по организации и управлению маркетинговой деятельностью химического предприятия, которые, в отличие от существующих, направлены в условиях динамичной маркетинговой среды на повышение инвестиционной привлекательности и обеспечение устойчивых конкурентных позиций.

**Практическая значимость.** Практическая значимость заключается в том, что основные положения, изложенные в статье, доведены до уровня методических разработок и практических рекомендаций и заключаются в обосновании целесообразности применения инструментов антикризисного управления маркетинговой деятельностью химического предприятия.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, маркетинг, методология, эффективность, химическое предприятие.

**Objective.** Objective of this article is a substantiation study of methodological approach and necessary research instruments based on considering a number of important factors of crisis management that have an influence on efficiency of a chemical enterprise marketing activity.

**Methods.** In the research process the following methods are used: historic lookback – to characterize processes of formation and development of the chemical sector in Ukraine; analysis and synthesis – to determine the interrelation between factors of external environment and economic strategy of an enterprise; strategic analysis – to separate trends of an enterprise activity on the industrial market; formalization – to structure the process of strategy development of a chemical enterprise.

**Results.** On the grounds of conducted research a scientific-methodological approach has been propounded for crisis management related to organization and administration of a chemical enterprise activity directed at ensuring stable competitive positions under conditions of dynamic marketing environment and increasing of investment appeal.

**Academic novelty.** Propounded instruments of crisis management related to organization and administration of a chemical enterprise which in contrast to existing ones are directed at conditions of dynamic marketing environment and increasing of investment appeal under conditions of ensuring stable competitive positions.

**Practical importance.** Practical importance lies in the fact that general provisions specified in the article are developed into methodological and practical recommendations and in argumentation of reasonability of crisis management instruments and concept of a chemical enterprise marketing activity.

**Key words:** crisis management, marketing, methodology, efficiency, chemical enterprise.

Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук,  
проф. Азарян О.М. Дата надходження рукопису  
10.09.2012 р.

УДК 005.591.452:658.8

Азарян Е.М., д-р экон. наук, проф.,  
Криковцев А.А.

Донецкий национальный университет экономики  
и торговли имени Михаила Туган-Барановского,  
г. Донецк, Украина, e-mail: magnur1@rambler. ru

## ДИАГНОСТИКА СИЛЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В МАРКЕТИНГОВОЙ БИЗНЕС-СИСТЕМЕ

Azaryan O.M., Dr. Sci. (Ekon.), Prof.,  
Krikovtsev O.O.

Donetsk National University of Economics and  
Trade named after Mykhayilo Tugan-Baranovsky,  
Donetsk, Ukraine, e-mail: magnur1@rambler. ru

## DIAGNOSIS OF POWER INTERACTION OF MARKETING BUSINESS SYSTEM

**Цель.** Основной целью написания данной статьи является совершенствование методических подходов к диагностике уровня взаимодействия различных элементов маркетинговой бизнес-системы.