

Ринок малої побутової техніки щодо перспектив характеризується можливим ростом попиту, але це можливо за стабільної купівельної спроможності, чому сприяє, насамперед, стабільний курс гривні до долара, а також інші економічні макро- і мікрофактори.

Ціни на ринку гнучкі і в цілому залежать від курсу долара, прямих імпортерів. Проте кінцеві ціни формують гуртові та роздрібні посередники.

1. Захаренко Н. Чуть-чуть // *Бізнес*. – 14 серпня 2000. – №33(396). – С. 48. 2. Захаренко Н. Мечта розбилась о сбыт // *Бізнес*. – 30 жовтня 2000. – № 44(407). – С. 62. 3. Плющ С.М. Споживач: чинник і наслідок розвитку українського ринку побутової техніки // *Маркетинг в Україні*. – 1(2) січня 1999. – С. 17. 4. Львівське обласне управління статистики Державного комітету статистики України. Статистичний щорічник Львівської області за 1998 рік. – Львів, 1999. – С. 171, 287. 5. Мелкие бытовые неприятности // *Бізнес*. – 8 лютого 1999. – № 6(317). – С. 48.

УДК 330.341.1 (477)

Ю.В. Банах, І.І. Коркуна*, В.А. Драбик

*Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра економіки підприємства і менеджменту
АКБ “Трансбанк”

РОЛЬ ІННОВАЦІЙ В ПОДОЛАННІ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

© Банах Ю.В., Коркуна І.І., Драбик В.А., 2001

Розглянуто причини виникнення кризового становища вітчизняних підприємств, умови його подолання. Обґрунтовано роль інновацій в подоланні кризових явищ.

The reasons of crisis situation rise of native enterprises, flowing conditions and overcoming of crisis situation are considered in the article. The innovations role in crisis occurrence overcoming is substantiated.

До характерних тенденцій сучасної економіки належать нерівномірність впровадження нових технологій, різкі зміни економічної кон'юнктури, гостра ринкова конкуренція. В цих умовах кризовий стан підприємства, що загрожує його існуванню, перетворюється в нормальне явище. Особлива ситуація склалась в Україні, де глибока криза всієї економіки призвела до межі виживання більшості підприємств.

Кризове становище притаманне кожній системі чи структурі, котра підійшла до межі граничного потенціалу своєї продуктивності і опинилась в умовах неможливості існування за наявних обставин, але нездатна перейти в якісно нові умови та обставини. За цих умов

відбуваються революційні зміни невідповідного середовища або назріває неминуча необхідність загибелі чи зникнення цього середовища (системи, структури), з наступним послідовним виникненням принципово нової, відповідної умовам середовища структури.

У теорії криз сформульовано низку положень.

1. Кризи неминучі і присутні всюди.
2. Кризи прогресивні з погляду оновлення елементів системи, інтенсифікації розвитку.
3. Кризи багатостадійні. В своєму життєвому циклі вони проходять декілька періодів (рис. 1):

а) прихований (латентний);
 б) обвалу, різкого загострення накопичених протиріч старої системи;
 в) депресії, нижньої рівноваги, коли попередня і нова система на короткий час зрівнюються за силою і назріває передумова для виходу з кризи;

г) відродження, виходу з кризи, швидкого витіснення та відмирання застарілих елементів системи і стрімкого розповсюдження і постійного утвердження нової системи, що передуює повному її успіху на фазі підйому;

д) фаза підйому.

5. Кризи взаємодіють, поглиблюючи одна одну, проявляючи резонансний наслідок. Накладаються одна на одну, взаємно переплітаються кризи різного періоду в одній сфері (наприклад, короткотермінові, середньотермінові, довготермінові) і циклах економіки. Глибина кризи в Україні визначається збігом багатьох факторів і циклів.

6. Кризи закінчуються, однак їх період може бути різним і значною мірою визначається суб'єктивними факторами.

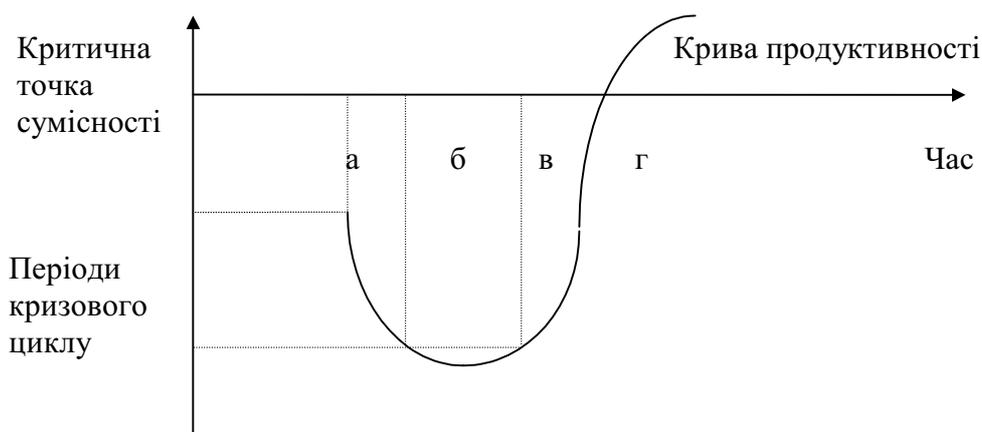


Рис. 1. Періоди кризи за її життєвий цикл.

7. Криза рідко буває локальною, здебільшого вона є наслідком і причиною ланцюгової реакції.

Для прикладу розглянемо кризове становище ряду підприємств України. Азіатська криза 1997 р. вплинула на ринок іноземних валют, а російська у серпні 1998 р. спричинила спалах кризи в Україні. Як наслідок цих криз:

- у середині 1998 р. припинилося надходження капіталу в Україну;
- різко скоротився валютний резерв;
- стало неможливим реструктуризувати або виконати великі боргові зобов'язання, які належало виконати в 1998 р.;
- різко підвищилися процентні ставки;
- валютний курс потрапив під тиск.

Незважаючи на серйозність фінансової кризи 1998 р., її негативний вплив на Україну був не таким значним, як на інші республіки колишнього Радянського Союзу: Україна змогла добровільно створити умови реструктуризації боргів; ефективно здійснювалась кредитно – грошова політика.

У вересні, жовтні та листопаді 1998 р. фінансовий облік показав позитивне сальдо бюджету. У 1998 р. дефіцит бюджету був утриманий на рівні 2,5 % ВВП (порівняно з 6 % в 1997 р.).

У 1998 р. рівень інфляції був стриманий на рівні 20 %.

Внаслідок цих дій на початку 1999 р. Україна пододала небезпеку фінансового краху [1, с. 6]. Це має велике значення для подальшого економічного розвитку держави та її економіки. Державна економічна криза стала однією з вагомих причин економічної кризи для багатьох підприємств України.

На черговому засіданні Ради з питань науки і науково-технічної політики при Президенті України в січні 1998 р. було поставлене питання фінансування вітчизняної науки за статусом державного пріоритету [2, с. 15].

Криза грошово-кредитна – вияв загального кризового стану економіки, що супроводжується порушенням грошового обігу внаслідок інфляційних процесів. Загострення протиріч у грошово-кредитній сфері зумовлено значним розбалансуванням у параметрах економічного відтворення і нерідко поєднане із істотним політичним протистоянням [3, с. 254].

Перед нами постає така проблема, – чи можливо управляти кризою і як?

Криза характеризується такими чотирма елементами, властивими для управління підприємством:

- Подія виникає спонтанно, неочікувано.
- Вона ставить проблеми, щодо яких у фірми немає попереднього досвіду.
- Непрестосованість до швидкої реакції веде до фінансових втрат або втрачених можливостей.
- Необхідна швидка реакція, яка не може бути вироблена достатньо швидко в рамках звичайних систем і процедур.

Немає жодної гарантії, що прийняті заходи з ліквідації не поглиблять кризу і не приведуть до кінцевої фази – банкрутства.

Управління кризовою ситуацією починається з усвідомлення причин, що призвели до кризи (рис. 2).



Рис. 2. Внутрішні і зовнішні причини виникнення кризи.

Негайними діями менеджменту є:

1. Створення робочої групи із спеціалістів, впевнених в можливості подолання кризи (недопустима присутність тих, що сумніваються), для розробки короткотермінової анти-кризової програми.

2. Прийняття фінансових заходів:

а) зупинка відпливу готівки:

– розподілити за черговістю рахунки до оплати, деякі з них заморозити;

– зв'язатися з великими кредиторами і знайти можливість короткотермінових поступок;

– домовитись про надання відстрочення з кредиторами і визначити найнагальніші фінансові зобов'язання;

– заморозити або знизити рівень заробітної плати;

б) збільшити приплив готівки:

– настояти на виплаті дебіторської заборгованості;

– розпродати надлишкові запаси;

– розпродати непринципові активи;

– реалізувати наявні замовлення.

3. Переорієнтація основних стратегій підприємства:

– пошук нових ринків збуту;

– підвищення якості та покращання післяпродажного сервісу.

4. Централізація влади, перевага авторитарного стилю управління в окремих аспектах управління, наприклад, контролю за виконанням антикризових заходів. Водночас необхідно застосувати і нехарактерні для цього стилю управління заходи, спрямовані на:

- стимулювання розробки всіма членами колективу творчих ідей щодо подолання кризи;
- інтеграцію зусиль різних підрозділів, пов'язаних єдиним технологічним ланцюгом, у плануванні і реалізації антикризових програм;
- збільшення обміну інформації між менеджментом різних рівнів управління, а також між менеджментом та персоналом;
- колективне обговорення і оцінку висунутих пропозицій з подолання кризи.

Підкреслимо, що орієнтація на коопераційний стиль управління в кризовій ситуації не виключає використання елементів авторитарного стилю на окремих стадіях проведення антикризових програм.

5. Впровадження бюджетного планування, а також перехід до планування на 2–5 років вперед.

6. Розробка і впровадження програми “Режим тотальної економії”:

- ресурсозбереження;
- визначення оптимальних затрат на управління;
- скорочення персоналу;
- скорочення робочого часу;
- скорочення робочого тижня.

7. Залучення додаткових фінансових ресурсів.

8. Структурна перебудова підприємства.

9. Створення коаліції з іншими організаціями.

В остаточному результаті всі дії менеджерів спрямовані або на економію ресурсів, або на залучення додаткових ресурсів.

У багатьох американських корпораціях (особливо у великих) останнім часом навіть в сприятливій ситуації почали розробляти план з керування діяльністю в умовах виникнення кризової ситуації. У цих планах відображається така структура:

- механізм визначення виникнення можливих кризових ситуацій;
- виявлення кола співпрацівників, котрі будуть працювати в надзвичайних умовах;
- розробка процедур, згідно з якими необхідно дотримуватись в період дії специфічних обставин;
- визначення складу і навчання спеціальної бригади співпрацівників, що буде управляти компанією в умовах кризи;
- розробка плану заходів, що забезпечують хорошу роботу засобів зв'язку в надзвичайному становищі;
- систематична оцінка і перегляд виконаних дій.

При перших ознаках стабілізації ситуації необхідно розпочати реорганізацію підприємства для остаточного оздоровлення і недопущення кризових обставин в майбутньому. Отже, подальшими діями виходу з кризового становища повинно стати впровадження інноваційних процесів у таких сферах:

- адміністративно-управлінській;
- сфері обліку та планування;

- сфері виконавчого менеджменту;
- сфері маркетингу;
- виробничій сфері.

В умовах, що склалися в Україні, немає іншого шляху виходу з кризи, ніж активне поєднання структурної політики та інноваційної діяльності.

В регіонах України (поза м.Києвом) працює близько 70% зайнятих у сфері науково-технічної діяльності, зокрема близько 60 % докторів і кандидатів наук.

У зв'язку з цим у реалізації регіональної науково-технічної політики важлива роль повинна належати науковим центрам НАН і Міннауки України, основними завданнями яких є організація наукового забезпечення вирішення важливих для регіонів науково-технічних і соціально-економічних проблем і розвиток інноваційної діяльності [4, с. 19].

І все-таки найважливішою проблемою залишається фінансування інноваційних розробок та проектів. Так, для прикладу, розглянемо кризове становище Стоянівського торфобрикетного заводу (ТБЗ). Колишнє державне підприємство працювало за рахунок бюджетного фінансування. При поступовому переході на ринкові відносини почало самостійну господарську діяльність. Внаслідок політичних та економічних змін у 1995 р. завод очолив новий директор. Ситуація далі погіршувалась, обсяги виробництва зменшувались. 1996 р. було підписано угоду між ТБЗ, ТзОВ “Атон” та науково-дослідною фірмою “Кода-М” про співпрацю. “Кода-М” розробила проект реструктуризації заводу, реорганізації управління і створила новий вид продукції. ТзОВ “Атон” профінансувало науково-технічну документацію і провело маркетингові дослідження та пропозицію продукції на ринок. Продукція зацікавила галузі гірничозбагачувальних комбінатів, ТЕЦ, аграрний комплекс, вільний ринок, була включена в програму енергозбереження області львівською адміністрацією. Внаслідок некомпетентності керівництва Стоянівського ТБЗ було затягнуто реструктуризацію заводу і впровадження інноваційної розробки. У 1997 р. на заводі виникли фінансові проблеми: затримка заробітної плати, розрахунки з постачальниками, комунальні послуги, борг перед бюджетом. 1998 р. у зв'язку із зростанням цін на енергоносії виробництво паливних брикетів існуючим методом стало збитковим. 1999 р. довелося зупинити виробництво через остаточну нерентабельність. Програма “Паливо” і надалі не впроваджувалась через некомпетентність керівництва та відсутність коштів. ТзОВ “Атон” припинило інвестування в зв'язку з невиконанням ТБЗ своїх зобов'язань згідно з договором. ТзОВ “Атон” звернулося в львівську обласну адміністрацію для сприяння в реалізації інноваційної енергозберігаючої програми, але зіткнувся з байдужістю посадових осіб.

Тому черговий раз постає запитання: хто зацікавлений в розвалі економіки держави? Чому іноземні інвестори не хочуть працювати в Україні? Коли закінчиться державна криза влади? Чому в Україні блокуються законодавчо, політично і економічно інноваційні починання?

Для оздоровлення економічного становища заводу і відновлення виробничого процесу необхідно вжити такі заходи:

1. Чітка програма подолання кризового явища, яка повинна охоплювати всебічне врахування впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

2. Заходи, пов'язані із забезпеченням сучасного менеджменту.
3. Їх структуризація і організація виробництва на інноваційних засадах.

1. Сегура Е. Голова Місії Світового банку в Україні, *Україна – економічна програма.* – К., 2000. 2. *Наука сьогодні.* – К., 1998. – № 3. 3. Загородній А.Г., Вознюк Г.З. *Фінансовий словник.* – Львів, 1997. 4. Долишній М.І. *Концептуальні засади регіональної політики. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання. Ч. I.* – Івано-Франківськ, 1999.

УДК 658.81(1)

Я.П. Ухачевич

Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра економіки підприємства і менеджменту

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ: ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ТОВАРУ

© Ухачевич Я.П., 2001

Досліджено проблему створення іміджу товарів. Розроблено структуру іміджу товарів, яка доповнена описанням необхідних засобів управління. Ці засоби управління дають змогу забезпечити необхідні конкурентні переваги щодо ідентифікації продукції, а також підвищують рівень довіри до якості продукції та знижують еластичність ціни.

The article investigates the problem of the creation of the image of the goods. The structure of the goods image is worked out in this article and it is supplemented with the description of the necessary control means. These means of control allow securing the necessary competitive advantages to the product identification, they can also raise the level of the confidence to the quality of product and decrease the elasticity of the price.

Одним з найголовніших завдань менеджменту в умовах гострої конкуренції на ринку збуту є забезпечення відповідного рівня *конкурентоспроможності продукції* (КСП). В більшості управлінських підходів до формування КСП приймаються лише два основні складові аспекти: *корисність* та *ціна споживання продукції*. Прийнято, що їх оптимальніше кількісне співвідношення порівняно з конкуруючими засобами задоволення певної потреби визначає відносний рівень КСП. Така орієнтація на споживача та його потреби визначає сучасну філософію соціально-етичного маркетингу і акцентує основну увагу управлінської діяльності на формуванні належного рівня корисності продукції завдяки забезпеченню її якості, надійності, сервісу за прийнятну для покупця ціну. Тому компанії, які вміють орієнтуватись на первинну потребу, здатні краще проводити інноваційну діяльність та часто переходити від предметної конкуренції до видової, завдяки виробництву принципово нових засобів задоволення тієї самої потреби, але на якісно вищому рівні.