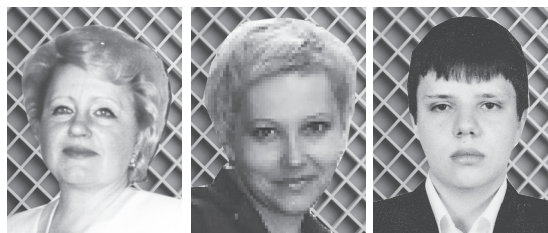




УДК 658.8:65.012.12

## ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА З ПОЗИЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ



**Т.Є. Воронкова**, канд. екон. наук,  
**Т.В. Гавриленко**, канд. екон. наук,  
**К.М. Жук**

У статті розглянуто поняття ринкових можливостей, досліджено бачення їх різними науковцями. Установлено, що ринкові можливості підприємства є потужним інструментом антикризового управління. Пошук і використання їх у процесі подолання й попередження кризи на підприємстві є необхідними в сучасних умовах господарювання.

**Актуальність теми.** Нині більшість вітчизняних і зарубіжних підприємств намагаються подолати наслідки кризових явищ, які мають глобальний характер. Ефективність протистояння несприятливим факторам, які гальмують діяльність підприємства й погіршують його економічні показники, залежить від дослідження ринкових можливостей і своєчасного і правильного їхнього використання. Проте практика вітчизняних підприємств свідчить про неефективне використання ними ринкових можливостей, тому саме актуалізація їхнього пошуку й упровадження в процес антикризового управління є першочерговим завданням.

**Аналіз досліджень і невирішених проблем.** Питання ринкових можливостей досліджувалось такими авторами, як Ф. Котлер, К. Келлер, Е. В. Уткін, Т. В. Броннікова, А. А. Чернявський, І. К. Беляєвський, А.А. Романов, В.П. Басенко, Б. М. Жуков, М. П. Мальська та ін., проте використання ринкових можливостей у процесі антикризового управління підприємством, незважаючи на те, що це є необхідною і обов'язковою його складовою, не було висвітлено в роботах цих авторів. Основний акцент у більшості робіт, в яких

досліджуються ринкові можливості робиться на їхній маркетинговій складовій, хоча існує багато інших умов як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі, що надають підприємству безліч можливостей для розвитку.

**Мета дослідження** – розробка науково-методичних засад щодо вивчення й обґрунтування ринкових можливостей підприємства під час вибору методів антикризового управління.

**Виклад основного матеріалу.** Поняття «ринкові можливості» має декілька трактувань, найбільш розповсюдженим і точним вважається визначення Ф. Котлера [2], який вважає, що ринкові можливості – це «сприятливі умови, які підприємство може використати для отримання певних переваг. При цьому, сприятливі умови не обов'язково означають сприятливий стан економіки країни в цілому, а лише те, як підприємство може з вигодою для себе використати поточні умови. Так, наприклад, кризовий стан підприємства може надати йому нові ринкові можливості».

Цей термін трактує і К. Келлер [5] як «можливості маркетингу та збуту, вимоги до цілеспрямованої діяльності маркетингу чи збуту, що характеризуються загальною сприятливою комбінацією зовнішніх умов та прийнятною ймовірністю успіху». За М.П. Мальською [4] ринкові можливості – це «ті напрямки діяльності, які відкриваються перед підприємством, виходячи із сукупності умов, в яких воно функціонує». Автор статті вважає, що ринкові можливості – це сукупність усіх умов, за яких функціонує підприємство під впливом факторів зовнішнього

і внутрішнього середовища, які підприємство може використати в процесі своєї діяльності для досягнення конкурентних переваг.

Згідно з твердженням Ф. Котлера [2] існує три ситуації, що можуть надати підприємству ринкові можливості. Це пропозиція:

- товарів, яких не вистачає на ринку;
- існуючих товарів у новій інтерпретації;
- цілком нової продукції.

Перша можливість вважається найбільш очевидною, оскільки актуальним є насичення ринку товарами, яких дійсно не вистачає. Коли пропозиція існуючих товарів відбувається в новій інтерпретації, ідеться про товари, що вже існують на ринку, але вони не повністю задовольняють потреби покупців. Це стосується тих ситуацій, за яких здійснюється незначна зміна продукту, щоб досягнути з ним успіху на ринку. Найбільш потужною ринковою можливістю є пропозиція нових товарів і послуг. Але це потребує значних зусиль, оскільки не можна бути абсолютно впевненим, що споживача повністю задовольнить новий продукт і він буде користуватися попитом [5].

Важливим етапом дослідження ринкових можливостей підприємства є виявлення ринків і оцінювання маркетингових можливостей. На етапі виявлення ринків підприємство здійснює аналіз ринків на основі таких підходів:

- більш глибоке проникнення на ринок;
- розширення меж ринку;
- розробка товару;
- диверсифікація.

Більш глибоке проникнення на ринок – це забезпечення зростання продажів групі покупців, що вже склалася, без внесення будь-яких змін у сам товар. Підприємство буде працювати з товарами, що вже випускаються на освоєних ринках, але використовуватиме для нарощення обсягу продажів зниження ціни на них, розповсюджуватиме їх через більшу кількість каналів, збільшить витрати на рекламу. Отже, мова йде про конкурентне залучення споживачів аналогічної продукції інших марок, не втрачаючи при цьому своїх клієнтів.

Розширення меж ринку – це розповсюдження товарів, що вже випускаються, на нові ринки. Менеджер по товару, що виробляється фірмою, веде пошук таких ринків. Для цього потрібно дослідити, враховуючи демографічні особливості, нові ринки, щоб спонукати споживачів користуватися фірмовим товаром і купувати його більш активно. Потрібно здійснити огляд ринку організацій, щоб дізнатися, чи можна їх залучити як потенційних

покупців. Розробка товару – це пропозиція нової продукції клієнтам підприємства. Можна освоїти виробництво фірмового товару в новому розфасуванні або з новою якісною характеристикою, наприклад: для шампуню – аромат чи включити до його складу нові інгредієнти; випустити такі ж вироби під новими марками, що будуть розраховані на різноманітні групи користувачів, або взагалі інші, продукти наприклад: для виробника шампунів – гель для душу. Диверсифікація – це поєднання пропозиції нових товарів і нових ринків. Підприємство може освоїти або придбати зовсім нові виробництва, орієнтовані на нові ринки. Існує можливість освоєння нового бізнесу. Так, наприклад для виробничого підприємства це може бути торгівля.

Отже, проаналізувавши бачення ринкових можливостей сучасними дослідниками, можна зробити висновок, що більшість із них акцентує увагу на можливостях підприємства лише з позиції маркетингу. Безперечно, проникнення на нові ринки і збільшення своєї частки продажів на існуючих ринках є дуже потужним інструментом для будь-якого підприємства, але ринкові можливості не вичерпуються лише цими заходами. Варто зазначити, що для використання маркетингових ринкових можливостей необхідно мати певні передумови, інші, більш конкретні можливості підприємства.

Вважаємо, що неможливо програмувати виробництво якісно нової продукції, не маючи при цьому всіх необхідних ресурсів, неможливо збільшувати виробництво існуючих товарів, якщо виробничі потужності підприємства вичерпані. Як же створити цілком новий продукт для цілком нового, ще не існуючого ринку, якщо повністю відсутній інноваційний потенціал і обмежений фінансовий капітал? Як реалізувати той чи інший проект, якщо законодавство держави, у сфері якого функціонує суб'єкт господарювання, накладає певні обмеження на даний вид діяльності? Чи буде кому і за які кошти споживати запропоновану підприємством продукцію? Як вплине рівень корупції в країні на участь у тендерах на виконання певного потенційно прибуткового замовлення?

Виходячи з вищевикладеного, вважаємо за доцільне розділити ринкові можливості підприємства на дві групи:

- надані підприємству його внутрішнім середовищем;
- ті, що відкриває зовнішнє середовище.

До першої групи належать фінансові, виробничі, кадрові, маркетингові, інноваційні можливості,

які дають змогу розвиватися підприємству; до другої – ті, що надаються політичним, економічним, соціальним, технологічним середовищем функціонування суб'єкта господарювання.

На основі аналізу рівня виробництва, фінансів, обладнання, кадрів тощо можна визначити, які ресурси є наявними у підприємства, які необхідно придбати і за якою ціною, а також чи зможе виробництво забезпечити належну кількість і якість товару. Таке дослідження здійснюється з використанням матеріалів самого підприємства і додаткових джерел інформації: статистичних вибірок, бізнес-довідок, звітів наукових організацій, професійних, комерційних і управлінських публікацій. Аналіз внутрішніх можливостей підприємства як ключового фактора його ринкових можливостей доцільно проводити з використанням методик оцінювання потенціалу підприємства за такими групами: фінанси; виробництво; кадри; маркетинг; інновації.

Дослідження зовнішнього середовища функціонування підприємства найкраще здійснити за допомогою таких методик, як PEST- і SWOT-аналіз. Виявлення й використання ринкових можливостей підприємства, як уже зазначалось, є потужним інструментом антикризового управління. Для подальшого розкриття цього питання необхідно детально дослідити зв'язок двох даних категорій – «ринкові можливості» й «антикризове управління». З метою узгодження ринкових можливостей і антикризового управління звернемося до його процесу, щоб з'ясувати, на якому етапі потрібно дослідити й використати можливості підприємства.

У сучасній спеціальній літературі відсутня єдність поглядів на процес антикризового управління підприємством, тобто послідовність дій, які мають бути здійснені для виведення його зі стану кризи. У працях окремих дослідників послідовність процесу антикризового впливу взагалі не формалізується, і тільки з логічного викладення матеріалу можна зробити необхідні висновки стосовно причинно-наслідкових зв'язків, які існують між окремими напрямками (блоками, етапами) роботи, підсистемами антикризового управління. Інші дослідники, зокрема професор В.В. Ковальов [1], пропонують чітку структурування послідовності управлінських дій і поділяють їх на такі етапів:

- діагностика кризового стану і загрози банкрутства;
- визначення цілей і завдань антикризового управління;
- визначення суб'єкта антикризового управ-

ління;

- оцінювання часових обмежень процесу антикризового управління;
- оцінювання ресурсного потенціалу антикризового управління;
- розробка антикризової програми підприємства;
- упровадження антикризової програми і контроль за її виконанням;
- розробка і реалізація профілактичних заходів щодо запобігання повторенню кризи.

Вважаємо доцільним внесення певних коректив до класичної схеми процесу антикризового управління, оскільки в ній не передбачається оцінювання ринкових можливостей підприємства, а отже не аналізуються всі наявні варіанти виведення підприємства з кризи. Як було зазначено, ринкові можливості опосередковуються як внутрішнім, так і зовнішнім середовищем підприємства. Відповідно складовими внутрішнього середовища, які розкривають перед підприємством ринкові можливості, є фінансові, виробничі, маркетингові, кадрові й інноваційні можливості.

Фінансові можливості є дуже важливими для підприємства, оскільки вони забезпечують обсяг власних, позичених і залучених фінансових ресурсів підприємства, а достатній обсяг фінансових ресурсів, їхнє ефективне використання визначають стійкий фінансовий стан: платоспроможність, фінансову стійкість, ліквідність. У цьому зв'язку найважливішим завданням підприємств є пошук резервів збільшення власних фінансових ресурсів і найбільш ефективне використання їх з метою підвищення ефективності роботи підприємства в цілому.

Наявність фінансових можливостей дає підприємству змогу швидко реагувати на зміни умов функціонування зовнішнього середовища, зменшує ймовірність виникнення фінансової кризи, а їхня відсутність унеможлиблює проникнення на нові ринки і диверсифікацію – адже ці заходи є досить витратними і потребують значних фінансових уливань [6].

Виробничі можливості підприємства – це основні виробничі фонди підприємства, зокрема: будівлі, споруди, трубопроводи, машини, устаткування тощо, виробнича інфраструктура підприємства. Для забезпечення відтворення основних виробничих засобів важливе значення має визначення їхнього стану і використання. Стан і використання основних виробничих засобів є вагомим фактором підвищення ефективної діяльності підприємства. У процесі виробництва основні засоби зношуються фізично і застаріва-

ють морально. Ступінь фізичного зносу основних засобів визначається в процесі нарахування амортизації.

Наступною складовою факторів внутрішнього середовища, що надають підприємству ринкові можливості, є кадровий потенціал. Він визначається не тільки кількісним складом персоналу, який безпосередньо чи опосередковано пов'язаний з діяльністю підприємства, а також і його якісними характеристиками, які визнаються як активи персоналу. Активи персоналу – це сукупність колективних знань працівників підприємства (організації), їхніх творчих здібностей, умінь вирішувати проблеми, лідерських якостей, підприємницьких і управлінських навичок.

Основними складовими кадрових можливостей є: освіта; рівень кваліфікації; професійні здібності; професійні навички; психометричні характеристики кадрів підприємства. Дослідження кадрового потенціалу – ключової складової кадрових можливостей – дає змогу визначити, чи доступні для підприємства такі ринкові можливості, як збільшення продуктивності праці, вивільнення робочої сили, зменшення фонду оплати праці (якщо цього потребують заходи, впроваджені антикризовим менеджментом).

Безперечно, однією з головних складових ринкових можливостей є маркетингові, які характеризують здатність підприємства, що діє в умовах ринкового середовища, виконати роботу із задоволення запитів споживачів, найефективніше використовуючи наявні й залучені ресурси і функціонуючи в рамках поставлених його менеджментом цілей і обмежень, що встановлюються ринком. Багато в чому саме це визначення відповідає визначенню ринкових можливостей і баченню їх більшістю сучасних дослідників.

З позиції розширення групи споживачів товарів підприємства, підвищення його іміджу, збільшення продажів шляхом поліпшення ефективності збутової політики – маркетингова складова надає підприємству значні можливості. З іншого боку, маркетингові можливості є інструментом, за допомогою якого підприємство зможе визначити свій існуючий стан, виявити невикористанні резерви і розробити ефективну стратегію розвитку.

Наступний вид внутрішніх можливостей – інноваційні, що являють собою сукупність усіх наявних матеріальних і нематеріальних активів підприємства, що використовуються, чи можуть бути використані в процесі здійснення інноваційної діяльності. Вони містять усі ресурси, спроможні забезпечити досягнення конкурентних переваг підприємства з використанням інновацій: матері-

альні (технічна база й оборотні активи інноваційної діяльності); фінансові (кошти власні, кредитні, бюджетні, інвестиційні); кадрові (працівники, які можуть виробляти й ефективно реалізовувати нові ідеї); інформаційні (сукупність різних видів наукової інформації, комп'ютерні системи, система захисту інформації, науково-технічна література, науково-технічна документація).

Активізація економічних процесів, обмеженість ресурсів екстенсивного зростання визначають перехід підприємств на інноваційний тип розвитку, який надає можливість забезпечувати стійке функціонування компанії, а отже зменшувати вірогідність виникнення кризи, за рахунок ефективного використання власних потенціальних можливостей, зростання продуктивності виробничих ресурсів, концентрації зусиль на розвитку сфери науки і техніки. Для українських підприємств активізація інноваційної діяльності стає не лише ключовим фактором успіху в конкуренції, але й умовою виживання на ринку. З огляду на все вищенаведене, пропонується змінена схема процесу антикризового управління (див. рисунок).

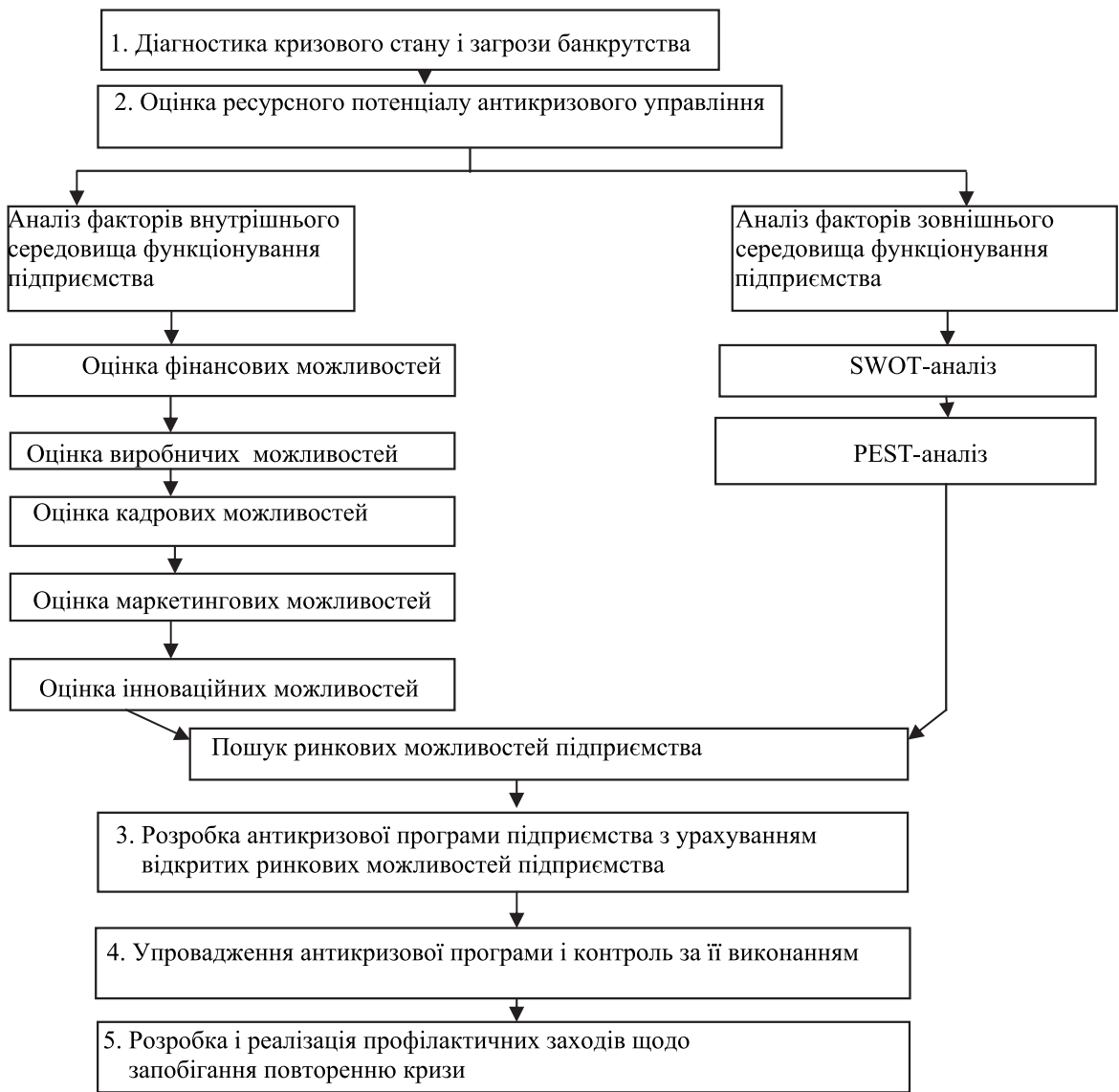
Складовими зовнішнього середовища, що відкривають перед підприємством ринкові можливості щодо виходу на ринки інших регіонів, отримання державних замовлень, займання невиробничою діяльністю, підвищення попиту на продукцію через певні соціальні чинники, є політичне, економічне, соціальне й технологічне середовище функціонування.

### **Висновки**

Для ефективного протистояння несприятливим факторам, що гальмують діяльність підприємства й погіршують його економічні показники, нагальним є вивчення ринкових можливостей та їхнє своєчасне використання.

Дослідження можливостей підприємства спрямоване на розкриття його потенціалу, сильних і слабких сторін діяльності. При цьому визначаються сфери діяльності і функції, в яких підприємство має досягнення, а також ті, що потребують поліпшення за ринковими показниками, і нарешті здійснюється порівняльний аналіз потенціалу підприємства, поточних і перспективних ринкових потреб.

Ринкові можливості і загрози багато в чому визначають напрям антикризової стратегії підприємства. Для цього оцінюються всі можливі сфери діяльності, що можуть забезпечити потенційну прибутковість підприємства і загрози, які негативно впливають на підприємство, проте вони вказують, які стратегічні зміни необхідно упровадити. Антикризова стратегія має врахову-



**Модель антикризового управління підприємством з урахуванням оцінки й використання ринкових можливостей [1]**

вати перспективи, що відповідають можливостям і забезпечують захист від загроз.

Дослідження і використання ринкових можливостей дає змогу попередити виникнення кризових ситуацій або ефективно протистояти вже існуючим, що сприяє успішному функціонуванню й розвитку підприємства.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Ковалев, В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / В.В. Ковалев. – М.: ТК Велби. – 2002. – 312 с.

2. Котлер Ф. Основы маркетингу. – М.: Прогрес, 1990. – 356 с.

3. Kotler Ph., Keller K. Marketing management / Philip Kotler, Kevin Keller. – Twelfth ed. – Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2006. – 729 p.

4. Мальська М.Я., Худо В.В. Туристичний бізнес: теорія і практика. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 424 с.

5. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві / О.О. Терещенко. – К.: КНЕУ. – 2004. – 126 с.

6. Ткаченко А.М. Концептуальні підходи до антикризового управління в сучасних умовах господарювання / А.М. Ткаченко, О.В. Коваленко, О.П. Слєць. – Запоріжжя: Вид-во Запорізької Державної інженерної академії. – 2010. – 356 с.