5. Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия: Монография – Х.: ХНАДУ, 2003. – 186 с.

6. Кваско А. В. Формування конкурентоспроможного потенціалу підприємства // Інтелект XXI – 2013, – № 1/2 – С. 114-121; Лужецький А. І. Ідентифікація поняття «конкурентний потенціал підприємства» та підходи до його управління// Інноваційна економіка. – № 8’2013 [46]. – С. 125-128.

7. Галькевич М. В. Теоретичні підходи до оцінки вартості потенціалу конкурентоспроможності транспортного підприємства// Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту: Серія «Економіка і управління». – Вип. 37. – К.: ДЕТУТ, 2016. – С. 3-10.

ОСОБЛИВОСТІ ЦІНОУТВОРЕННЯ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

PRICING FEATURES IN THE SYSTEM OF CRISIS MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE

УДК 338.534

Громко Л.С.
к.е.н., старший викладач кафедри економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

У статті розглянуто особливості управління підприємством в умовах кризи, а також вказано зміни в антикризовому управлінні, що спричинені дією кризових явищ. Визначено рівень їхнього впливу на підприємство та розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи управління підприємством. Досліджено особливості вибору стратегій ціноутворення для управління підприємством в умовах кризи.
Ключові слова: *криза, антикризове управління, маркетинг, ціна, ціноутворення, стратегії ціноутворення.*

В статье рассмотрены особенности управления предприятием в условиях кризиса, а также указано изменения в антикризисном управлении, вызванные действием кризисных явлений. Определен уровень их влияния на предприятие и разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления предприятием. Исследованы особенности выбора стратегий ценообразования для управления предприятием в условиях кризиса.
Ключевые слова: *кризис, антикризисное управление, маркетинг, цена, ценообразование, стратегии ценообразования.*

In the article discusses the features of management in a crisis, these changes in crisis management, caused by the influence of crisis. Determined the level of their impact on the enterprises and developed certain recommendations for improving the system of management. The features of the choice of pricing strategies for enterprise crisis management were defined and investigated.
Key words: *crisis, crisis management, marketing, price, pricing, pricing strategies.*

Постановка проблеми. В умовах сьогодення, коли бізнес-середовище функціонування економіки України характеризується мінливістю, високим рівнем залежності від політичних чинників, посиленням конкурентної боротьби, суб’єктам господарювання необхідно володіти антикризовими методами та новітніми підходами до управління. Менеджери підприємств обирають переважно стратегії ціноутворення, котрі базуються на їх попередньому досвіді та інтуїції, що не завжди достатньо ефективно і обґрунтовано, особливо в умовах кризи. Успіх управління господарюючим суб’єктом залежить не лише в умінні вчасно розпізнати симптоми настання криз та попередити її наслідки, а й у ефективному застосуванні методів їх усунення. Серед тієї низки проблем, що змушені розв’язувати господарюючі суб’єкти, важливе місце посідає ціноутворення в системі антикризового управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розвиток теорії та практики антикризового управління зробили такі зарубіжні та вітчизняні вчені: В. Василенко, О. Воробйова, Дж. Каан, Б. Масенко, Ю. Мельник, О. Скибицький, О. Сметанюк, О. Хандій, Й. Шумпетер, А. Штангрет та інші.

Постановка завдання. Метою даної статті є дослідження ціноутворення як складового елемента системи управління підприємством в умовах кризи.

Виклад основного матеріалу дослідження. В економіці України останні роки все більше уваги приділено аналізу шляхів виходу з економічної кризи. Поява значної кількості збиткових підприємств за цей період підтверджує розвиток кризових явищ саме на макрорівні. Тому господарюючим суб’єктам для подолання наслідків кризи варто застосовувати інструменти маркетингу, які дають можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Для аналізування значення ціноутворення, зокрема, та маркетингу загалом як елементів системи антикризового управління необхідно дати означення поняттю «криза». Дослідження існуючих трактувань поняття «криза» показало, що можна виділити декілька основних підходів до його тлумачення.

Дослідження існуючих трактувань поняття «криза» показали наявність трьох поглядів на понятійні межі цього терміна. Вчені (О. Калініченко, І. Кубіч, С. Благодетєлєва-Вовк тощо), прибічники першого підходу, розглядають кризу, як стан. Зокрема, І. Кубіч визначає кризу, як будь-яку ситуацію, що зумовлює негативну реакцію з боку зацікавлених організацій і загрожує стабільності підприємства і його нормальному функціонуванню [3, с. 150].

Таке тлумачення поняття «кризи» заперечує теоретичні погляди прихильників (В. Василенко, О. Хандій, О. Скибицький тощо) другого підходу, які розглядають кризу, як процес. При чому деякі з авторів другого підходу розглядають кризу, як процес незапланований, раптовий, інші – говорять про кризу, як одну з фаз життєвого циклу підприємства, настання якої неможливо уникнути [6, с. 98].

Щодо прихильників (А. Есакова, Б. Масенко, Ч. Херман та інші) третього підходу, то вони розглядають кризу, як певну подію в функціонуванні підприємства, яка порушує звичний хід справ [4, с. 12].

Проаналізувавши та узагальнивши трактування поняття «криза», наявні в сучасній економічній літературі, визначимо кризу підприємства, як загрозливий стан його стабільному функціонуванню, пріоритетним цінностям, що проявляється у планово-аналітичній, організаційній, фінансовій та інших сферах діяльності підприємства. Також необхідно пам'ятати, що кожна криза має свої причини, характер і наслідки.

Можливі такі наслідки кризи:

– оновлення підприємства (руйнування підприємства);

– фінансове оздоровлення підприємства;

– загострення кризи (послаблення кризи);

– реструктуризація підприємства (збереження підприємства);

– довгострокові (короткострокові) зміни;

– якісні (кількісні) зміни;

– незворотні (зворотні) зміни.

Залежно від того, які наслідки від настання кризи хоче попередити підприємство, необхідно обирати стратегії антикризового управління.

Для визначення ролі маркетингу загалом та ціноутворення зокрема у створенні ефективного механізму антикризового управління необхідно розуміти суть цього поняття.

Найбільш обґрунтованим трактуванням антикризового управління є система заходів та засобів, спрямованих на недопущення банкрутства, забезпечення відродження підприємств, що потрапили у скрутне фінансове становище [7, с. 154]. Необхідно також враховувати основні особливості антикризового управління:

1. Посилена увага до управлінських рішень.

2. Якість рішень в антикризовому управлінні при їх розробці та реалізації.

3. Підвищена чутливість дій відносно динаміки ситуації.

4. Мобільність та динамічність у використанні ресурсів.

Одним з основних елементів політики антикризового управління є ціна. Цінова політика підприємства, тобто вибір методу ціноутворення і встановлення ціни господарюючим суб'єктом на продукцію, в умовах кризи залежать від стану його господарсько-фінансової діяльності, вибраних цілей та напрямків його розвитку. Також ціна є визначальним фактором отримання прибутку підприємством, що дозволяє покривати свою кредиторську заборгованість у встановлені строки. Варто зазначити, що в умовах кризи, традиційне ціноутворення, яке базується на калькуляції повної собівартості продукції менш ефективне, ніж вартісна оцінка можливості і бажання покупця заплатити за той чи інший товар або послугу.

У короткостроковому періоді важливо терміново провести фінансове оздоровлення підприємства. Перелік засобів для швидкої санації підприємства значно звужується. Якщо рівень беззбитковості підприємства різко знизився, то підвищити його і збільшити прибуток можливо в першу чергу за рахунок зниження постійних витрат підприємства (відмова від надлишкових орендованих приміщень; перегляд умов оплати праці персоналу, заробітна плата яких є частиною постійних витрат тощо). Після цього необхідно провести аналіз факторів, що обмежують зростання обсягів продажу та/або випуску продукції. Такими факторами є виробнича потужність підприємства та попит на продукцію.

За допомогою зміни політики ціноутворення можна вирішити проблему, коли виготовлена продукція (товар) недостатньо користується попитом при наявності резервів виробничої (збутової) потужності. У даній ситуації необхідно дослідити такі моменти:

– на скільки сталою є ціна на ринку досліджуваної продукції, чи є можливість запровадження іншої цінової політики (особливо актуально, у випадку, коли на ринку немає єдиної ціни);

– як зміняться умови беззбитковості при проведення змін у ціновій політиці.

Зменшення ціни за еластичного попиту здатне збільшити кількість продажів більшою мірою, ніж через зменшення ціни зросте рівень беззбитковості. Тоді основним завданням господарюючого суб'єкта стає зростання обсягів виробництва (продажів), що можливо за наявності на підприємстві резервів виробничої (збутової) потужності.

Ще однією причиною концентрації на ціновій політиці в антикризовому менеджменті є одномірність ціни, як кількісної величини. Саме тому вона достатньо легко піддається впливу. Даний факт впливає на пріоритет в її використанні при виборі

маркетингової стратегії поряд з такими характеристиками, як: вплив реклами, імідж суб'єкта господарювання, якість продукції тощо. При цьому умови ціноутворення можуть бути змінені досить швидко, якщо порівнювати з часом, який необхідний на зміну продуктової політики, створення нових каналів збуту, реалізації діяльності з просування продукції.

Перегляд цінової політики можливо проводити у двох напрямах: зменшення норми прибутковості і зниження витрат діяльності. Варто зазначити, що в кризових умовах функціонування підприємства скорочення витрат є одним з найбільш дієвих інструментів стабілізації його фінансового стану. Підприємству у кризових умовах господарювання задля зниження витрат необхідно посилити процес аналізування витрат та скорочення тих, що не пов'язані з його основною діяльністю, оптимізувати процедуру стимулювання персоналу з питань їх скорочення. При цьому, як зазначалося вище, необхідно уточнювати точку беззбитковості для кожного виду продукції, що виготовляється підприємством.

Що зрозуміліші цілі підприємства, то легше обрати політику ціноутворення за умов кризи. Зазвичай у кризовий період свого функціонування підприємство може переслідувати наступні цілі: виживання, максимізація обсягів продажу, максимізація поточних доходів, максимізація поточного прибутку.

Господарюючому суб'єкту необхідно забезпечувати власне виживання у випадку виникнення загострення проблеми конкуренції або зміни потреб споживачів. У такому випадку підприємству необхідно знизити ціни задля розширення збуту продукції і підтримання виробництва. Виживання стає важливіше прибутку. Підприємство продовжуватиме функціонувати доки ціни покривають змінні і деякі постійні витрати. Проте, ціль «виживання» може бути поставлена підприємством лише на короткостроковий період. Підприємство повинне знайти шляхи підвищення цін, інакше існує ризик його ліквідації.

Частина підприємств, бажаючи знизити витрати на одиницю продукції і тим самим збільшити прибуток у довгостроковому періоді, керується можливим обсягом продажу продукції. Вважаючи, що ринок чутливий до ціни, суб'єкти господарювання встановлюють низькі ціни на товари. Позитивним моментом даного підходу є те, що встановлення низьких цін «відлякує» потенційних конкурентів.

Деякі підприємства прагнуть до максимізації обсягів продажу і доходу від реалізації, що передбачає оцінку лише функції попиту. Менеджери вважають, що отримання максимального доходу в перспективі призводить до довгострокового зростання прибутків і частки ринку.

Частина суб'єктів господарювання, оцінюючи попит та витрати обирають таку ціну, яка дозволить максимізувати поточний прибуток або грошові потоки. Такий підхід передбачає обізнаність підприємства в тенденціях попиту на продукцію, що практично важко оцінити. Проте, орієнтація на швидкі фінансові результати не дає гарантій довгострокової перспективи підприємства.

У довгостроковому періоді для виходу з кризи необхідно проводити зміни в цінових стратегіях. Цінові стратегії – це довгострокові заходи для формування ціни та її зміни залежно від прогнозованої дії факторів маркетингу, спрямованих на максимізацію отримуваного прибутку підприємством. Можливе використання наступних стратегій:

1) стратегія встановлення ціни нижчої, ніж у конкурентів – дану стратегію доцільно застосовувати, якщо попит на продукцію різко зменшився і має місце тенденція до подальшого зниження;

2) стратегія підвищення ціни – використовується для переконання покупців і конкурентів, що у підприємства успішно просуваються справи. Дана стратегія може бути застосована лише в тому випадку, якщо причина настання кризи – це не зниження обсягів збуту продукції через високу ціну;

3) стратегія договірних цін – застосовується у випадку великої конкуренції для утримання ринкової позиції. Дана стратегія дає можливість надавати покупцям різноманітні знижки;

4) стратегія гнучких цін – підприємство пропонує для різних категорій споживачів різні ціни на свою продукцію, які залежатимуть від певних факторів (наприклад, обсяги закупівлі товарів тощо).

В умовах сьогодення найбільш звична стратегія «підвищення ціни». Адже саме вона розрахована на отримання стійкого прибутку вже на початковій стадії запровадження продукту. Дана стратегія найчастіше використовується для товарів масового вжитку.

Кінцева мета кожної цінової стратегії (в кризових умовах в тому числі) – визначення рентабельності кожного підприємства або його структурних підрозділів. Для цих цілей застосовують такі показники рентабельності, як: рівень прибутковості, щорічний приріст прибутку, приріст дивідендів на акцію. Рівень прибутковості може бути встановлений в абсолютних показниках або на кінець планового періоду. Показник приросту прибутку використовується для стимулювання діяльності підприємства. Показник приросту дивідендів на одну акцію розраховується для зарубіжних дочірніх підприємств.

Висновки з проведеного дослідження. Ціноутворення в антикризовому управлінні є важливою підсистемою діяльності підприємства. Успішна політика ціноутворення, як частина маркетингової стратегії підприємства, в антикризовому управлінні впливає на позитивну оцінку його діяльності. Отже, дієві стратегії ціноутворення пришвидшують темпи виходу підприємства з кризового стану.

В умовах кризи спостерігається комплексна взаємодія інструментів менеджменту та маркетингу. Хоча цілі вищезгаданих підсистем діяльності підприємства дещо різняться. Ціль менеджменту: прийняття ефективних рішень, мета ж маркетингу полягає у формуванні рішень, що відповідають умовам зовнішнього середовища діяльності підприємства, а це особливо актуальне під час негативного спливу кризових явищ.

У перспективах подальших наукових досліджень за даним напрямом може бути формування механізму антикризового управління з використанням стратегій ціноутворення, як чітко окресленого елементу зі схемою взаємодії з іншими його складовими.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Економічна криза в Україні: виміри, ризики, перспективи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.niss.gov.ua

2. Калініченко О. О. Кризові явища вітчизняних підприємств / О. О. Калініченко [Електронний ресурс] Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2009_2_17

3. Kubicz I. Zarządzanie komunikacją w kryzysie – od profilaktyki do sanacji wizerunku. Narzędzia i techniki PR / I. Kubicz // Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności, (Red.) K. Kubiak, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa, 2012. – S. 145-172.

4. Масенко Б. П., Афонченкова Т. М. Антикризове управління: Навч. посіб. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. – 264 с. – С. 11-16.

5. Несторишен І.В. Проблеми ціноутворення в умовах ринку [Електронний ресурс] / Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». Науковий журнал. – Режим доступу:http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2010_5_1/121-125.pdf

6. Скибицький О. М. Антикризовий менеджмент: Навч.посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с. – С. 26-27.

7. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством: [навч. посібник] / Шершньова З. Є., Оборська С. В. – К.: КНЕУ, 2004. – 196 с.

8. Шкварчук Л. О. Ціни і ціноутворення [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://pidruchniki.ws/15840720/marketing/tsini_i_tsinoutvorenny__shkvarchuk_lo

9. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством [Text]: навчальний посібник / А. М. Штангрет, О. І. Копилюк. – К.: Знання, 2007. – 335 с.

10. Хандій О. О. Антикризові інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації / О. О. Хандій // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 4. – С. 186-192.