

Згідно західному підходу до корпоративного управління, маркетинг переходить на вищий рівень прийняття управлінських рішень – корпоративний рівень, що, з одного боку, означає суттєве розширення спектру відповідальності маркетингових служб [2], а з іншого, - підвищить ефективність управління. Це розширює спектр можливостей маркетологів, на противагу традиційному підходу, де маркетинг на корпоративному рівні лише виконував рекомендаційну роль. Однак слід враховувати, що подібні трансформації можуть зіштовхнутися із певними проблемами, пов'язаними із попередніми традиціями корпоративного управління на основі східного підходу, недостатнім рівнем володіння мови серед представників малого і середнього бізнесу для роботи у мультинаціональних колективах, неготовності колективів до подібних інноваційних перетворень, т.ін. Але всі ці проблеми можуть бути вирішеними із часом.

На завершення хотілося б також відмітити, що потужні західні бренди, такі як, наприклад, Harley Davidson, Intel, не зважаючи на масові тенденції запровадження західного підходу до корпоративного управління на їх ринках, у управлінні своїми компаніями навіть після апробації західного підходу застосовували східний підхід, визнавши його для себе більш ефективним. Таким чином, у українських компаній є вибір.

#### **Список використаних джерел:**

1. Tom Blackett. Nature of Brands in Brand Valuation / ed. Interbrand, PLC, 2d ed. - London: Bussiness Books Ltd., 1989. - pp. 8-9.
2. Юдина Н. В. Антикризисные маркетинговые инструменты инновационного развития предприятий / Н.В. Юдина // Маркетинг и финансы. – 2014. – Т. 1. – С. 60–72

**УДК 658.168.3**

### **ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА: ДОСВІД CONTINENTAL AIRLINES**

**О. С. Яцюк**

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

*e-mail: oleg\_st\_ya@yahoo.com*

**Якубишин О. П.**

**Міністерство енергетики та вугільної промисловості України**

*Think “Money In”, Not “Money Out”*

*Greg Brenneman [1]*

Грегори Бреннеман (Gregory D. Brenneman), американський управлінець, який керував на початку 2000-их років такими компаніями, як Quiznos Sub, PricewaterhouseCoopers Consulting, Burger King corporation та іншими, а сьогодні є виконавчим директором CCMF Capital і входить до рад директорів

Milacron, PQ Corporation, Volotea, Baker Hughes, Baylor College of Medicine and The Home Depot, Inc. [2], став відомим антикризовим менеджером в 90-их роках ХХ століття після того, як разом з Гордоном Бетьюном (Gordon Bethune) врятував від банкрутства авіакомпанію Continental Airlines та перетворив її на лідера галузі за прибутковістю та якістю обслуговування клієнтів [3].

Досвід виведення з кризи однієї із найбільших американських компаній може бути корисним, на думку автора, для вітчизняних господарюючих суб'єктів, як і для будь-якого підприємства в будь-якій країні, оскільки передбачає використання достатньо простих та універсальних підходів та методів, які базуються на ґрунтовному аналізі та раціональності в діях.

Коли Г. Бреннеман розпочав у 1993 році працювати в Continental Airlines (далі – СА), компанія активно наближалася до третього за останні 10 років та, найімовірніше, останнього в своїй історії банкрутства. З 1978 року компанія ні разу не отримувала прибуток, а також займала останнє місце за всіма основними показниками щодо обслуговування клієнтів серед десяти найбільших авіакомпаній США [1]. Розроблена Г. Бреннеманом та Г. Бетьюном для СА стратегія “Рух вперед” опиралася на 4 ключові елементи: розуміння ринку, збільшення доходів, покращення продукту та зміну внутрішньої культури в корпорації. Сам Г. Бреннеман признавав, що план не був складним, він просто базувався на здоровому глузді [1; 4]. В переважній більшості випадків дії, необхідні для санації компаній, що перебувають в кризовому стані, є простими, проте вони не проводяться. Найскладніше, як це часто буває при серйозних перетвореннях, полягало в тому, що все повинно реалізовуватися швидко, без затримок та одномоментно. Тому й було запроваджено гасло “Робимо швидко, робимо негайно, робимо все зразу!”, яке стало об'єднуючим, і загальний порив привів в результаті СА до успіху [1].

В даній ситуації Г. Бреннеман виявляє свою прихильність концепції “Primat des Handelns”, тобто швидкого виявлення та реагування на фінансову кризу, проте тільки частково, оскільки достатньо радикальні санаційні дії в СА базувалися на результатах аналізу діяльності компанії. Вибір стратегічного напрямку та найбільш ефективного плану дій, чітке його дотримання та неперервний контроль роботи підприємства згідно плану, як вважає менеджер, ніколи не бувають таким важливими, як в час кризи. В той же час Г. Бреннеман дотримується позиції, що стратегія кожної компанії повинна включати ринковий, фінансовий, кадровий та виробничий елементи незалежно від того, чи вона перебуває в кризовому стані, чи успішно функціонує [1].

Згадана вище стратегія СА передбачала реалізацію чотирьох планів та досягнення загалом 15 ключових показників роботи. Так, план стосовно ринку “Політ до свободи” передбачав відслідковування місячного коефіцієнта завантаження, дохід (виручку) в розрахунку на одну пасажиро-милю та щоквартальні показники витрат та валового прибутку. План стосовно продукту “Зробити надійність реальністю” передбачав щомісячне відслідковування своєчасності прибуття, помилкове відправлення багажу, скарги клієнтів та ненавмисні відмови пасажиром в перевозці. Для контролю виконання кадрового

плану “Працювати разом” відслідковувалися плінність кадрів, неявки з поважних причин, вимушені звільнення та травми на робочому місці. В рамках реалізації фінансового плану “Фінансуємо майбутнє” (основного з чотирьох, на переконання Г. Бреннемана) передбачалися, в першу чергу, контроль за грошовими потоками, а також реструктуризація балансу, реалізація нестратегічних активів та зниження витрат через оптимізацію схеми та розкладу польотів (скорочення кількості типів рейсів, приведення місткості літаків у відповідності до вимог ринку, виключення оренди літаків, що перевищує ринкові потреби) [1].

В рамках реалізації фінансового плану СА в 1993-1995 роках, метою якого було забезпечення ліквідності, попри скорочення непродуктивних витрат були відмінені усі введені раніше плани економії витрат, які перешкоджали виконанню показників щодо якості обслуговування клієнтів. Цим самим управлінська команда сприяла виконанню гасла, що винесене в епіграф даної доповіді, тобто в першу чергу дії були зосередженні на збільшенні доходів компанії, а не на скороченні її витрат. Такий підхід (який, варто зазначити, себе повністю виправдав, оскільки з 1995 виручка СА зростала досить високими темпами) базувався на аналізі діяльності компанії за 1978-1993 роки, коли, фокусуючись виключно на скороченні витрат, СА надавала послуги, які клієнти не бажали купляти.

Метою реалізації ринкового плану було збільшення виручки та отримання прибутку. Даний план тісно пов'язаний з фінансовим та передбачав, крім заходів, згаданих вище, також реорганізацію оперативного управління польотами, розширення клієнтури, перегляд маркетингових операцій з метою покращення співпраці з бюро подорожей, корпораціями та пасажирами, які часто літають.

План стосовно продукту мав на меті покращення продукту, щоб стати привабливою авіакомпанією. Він передбачав дотримання та займання лідируючих позицій за основними показниками, визначеними Міністерством транспорту США, покращення вражень пасажирів від комфорту під час польотів, підтримання чистоти та покращення харчування пасажирів.

Метою реалізації кадрового плану було створення нової корпоративної культури через відновлення довіри співробітників до керівництва, забезпечення мирних стосунків між різними групами працівників, формування культури праці, орієнтованої на результат. Заслуговує на увагу підхід Г. Бреннемана щодо реалізації кадрового плану серед топ-менеджерів. Так, Г. Бреннеман стверджує, що не знає жодного прикладу, коли команда, яка керувала компанією та довела її до кризи, змогла потім привести її до успіху. Навіть якщо вони і бачать шлях до оздоровлення, їм, по-перше, важко признати свою відповідальність за невірні рішення, прийняті в минулому, знайти в собі сміливість виправити їх та, по-друге, колектив їм не довіряє. Тому в СА протягом перших двох місяців реалізації стратегії “Рух вперед” було замінено 50 з 61 менеджера вищої ланки, пропонуючи новим спеціалістам участь в прибутках (що за кілька років зробило багатьох з них мільонерами) [1].

Слід зауважити, що хоча Г. Бреннеман і залишив посаду президента Continental Airlines в 2001 році [3], компанія продовжувала успішно функціонувати, а після об'єднання в 2010 році з United Airlines стала найбільшим авіаперевізником світу [5].

#### **Список використаних джерел:**

1. Brenneman Greg. Right Away and All at Once: How We Saved Continental / G. Brenneman // Harvard Business Review (from the September-October 1998 issue) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hbr.org/1998/09/right-away-and-all-at-once-how-we-saved-continental>
2. Greg Brenneman on the CCMP Capital official site [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ccmpcapital.com/team-posts/greg-brenneman/>
3. Zuckermah L. President of Continental Airlines Steps Down Unexpectedly / L. Zuckermah // The New York Times. – 2001. – May 3 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nytimes.com/2001/05/03/business/president-of-continental-airlines-steps-down-unexpectedly.html?mcubz=1>
4. Can You Pass a C.E.O. Test? // The New York Times. – 2009. – March 13 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nytimes.com/2009/03/15/business/15cornerweb.html?mcubz=1>
5. United Continental Holdings, Inc. annual reports pursuant to Section 13 or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934. Annual Report on Form 10-K for the fiscal year ended December 31, 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://otp.investis.com/generic/sec/sec-show.aspx?ipage=11879093&Cik=0000100517&Type=PDF>