

тингової технології щодо посилення внутрішніх і зовнішніх конкурентних переваг підприємства на ринку. Аналіз динаміки цих показників дозволить в остаточному підсумку піднести на новий якісний рівень управлінські технології у сфері розроблення і реалізації маркетингової стратегії.

## РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ З ПОЗИЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІННЯ

ЄВСЕЙЦЕВА О., к. е. н., старший викладач Київського національного університету технологій і дизайну

Досвід реструктуризації підприємств свідчить, що цей процес протікає досить складно, оскільки не всі підприємства змогли успішно увійти в нову систему господарювання. Більшість із них зіткнулися з типовими проблемами, а саме: відсутністю сформованого механізму управління, здатного функціонувати в нових умовах; значною централізацією управління; недостатнім знанням реальної ситуації на ринках збуту тощо. Нині обґрунтованість та оперативність прийняття рішень керівництвом підприємств, постійне відстеження кон'юнктури ринку сприяє швидкій адаптації та необхідній гнучкості підприємства в умовах постійної зміни зовнішнього середовища.

При підготовці до реструктуризації важливо приділити увагу оптимізації внутрішньокорпоративних інформаційних потоків, розподілу функцій керівників підприємства (виділення групи керівників, відповідальних за підтримку ефективної діяльності підприємства, та групи антикризового управління), а також оптимізації зв'язків на всіх рівнях управління<sup>1</sup>. Деякі недержавні підприємства залучають іноземні консалтингові компанії, які у стислий термін здатні проаналізувати діяльність підприємств та ситуацію на ринку.

Керівництву компанії важливо попередньо чітко оцінити наслідки прийняття всіх ключових стратегічних рішень з урахуванням впливу зовнішнього середовища. Аналіз припускає оцінку експертами впливу кожної тенденції потенційної зміни зовнішнього середовища на діяльність компанії за визначеною шкалою, а також ймовірності та

<sup>1</sup> Ребров С. Реструктуризация управления промышленностью как один из путей выхода из кризиса // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 2. – С. 30–34.

терміну подій. Кожна подія вимагає від керівництва компанії різної швидкості реагування. Під час реструктуризації компаній керівники одержують можливість впровадити сучасні підходи керування бізнес-процесами – моделювання та бізнес-інжиніринг.

Маркетингові дослідження і пов'язані з ними підходи, як правило, є тією основою, навколо якої має будуватися весь процес реструктуризації компаній на сучасному етапі<sup>2</sup>.

Реструктуризація на підприємстві не повинна мати одноразовий характер, хоча вона і не є частиною ділового циклу компанії, її варто проводити, аби не відставати від змін зовнішнього середовища.

Діяльність щодо реструктуризації пропонується класифікувати за наступними ознаками<sup>3</sup>:

- За призначенням реструктуризацію можна розглядати як *елемент антикризового управління*, спрямований на виведення компанії із кризової ситуації шляхом змін в основному в організаційній структурі компанії, та елемент *"звичайного" управління*, при якому використовуються інструменти для вдосконалення діяльності всіх чи деяких функціональних структур.

- За рівнем впливу на об'єкт виділяють комплексну та локальну реструктуризацію. За умови *комплексної* реструктуризації зміни стосуються всього підприємства, всіх структур і навіть окремих бізнес-процесів. *Локальна* реструктуризація спрямована на зміну окремих елементів організації, що безпосередньо не впливають на інші структурні одиниці, але ефект від цих змін позначається на всьому підприємстві. Такі зміни можуть стосуватися підрозділів, філій, збутової мережі тощо.

- За способом досягнення цілей (за змістом) реструктуризацію поділяють на оперативну та стратегічну. *Оперативна* реструктуризація спрямована на забезпечення виживання підприємства на короткий термін, а *стратегічна* – на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності фірми, збереження корпоративної власності, зростання вартості компанії і забезпечення інвестиційної привабливості.

Головною метою реструктуризації західних компаній є не вирішення проблем, що вже виникли, а запобігання можливості їхньої появи на основі ретельно розробленої стратегії, усунення ймовірностей виникнення невідповідностей фінансово-господарських параметрів параметрам зовнішнього середовища.

- За формою впливу на бізнес (формами прояву) реструктуризація може бути: *фінансова* – стосуватися змін у структурі активів, боргових зобов'язань, власного капіталу, перепроєктування управління

<sup>2</sup> Кретов И. И. Маркетинг на предприятии: Практ. пособие. – М.: Финстатинформ, 1994.

<sup>3</sup> Евсеев А. Стратегия реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации // Проблемы теории и практики управления. – 1999 – № 3 – С. 109.

грошовими потоками; *правова* – передбачати юридичний перерозподіл і закріплення прав власності та контролю; *організаційна* – передбачати перепроєктування складу і структури всіх підрозділів; *операційна* – стосуватися змін у сфері виробничо-технологічних процесів, системі збуту й обслуговування клієнтів, у маркетинговій політиці і політиці ціноутворення; *інвестиційна* – припускати встановлення оптимальних пропорцій інвестування в різні групи активів, у плануванні капіталовкладень і визначенні основних джерел інвестиційних ресурсів, продажі нерентабельних чи надлишкових активів; *управлінська* – передбачати зміни у структурі управління, оптимальному перерозподілі функцій управління, вдосконаленні методів управління, перепідготовку старого управлінського персоналу та залучення більш кваліфікованих менеджерів.

• За способами проведення виділяють *реструктуризацію активів та пасивів* підприємств. Реструктуризація пасивів передбачає:

- розширення виробництва шляхом злиття або поглинання, консолідацію або створення спільних підприємств, а також придбання, оренду, лізинг нових виробничих ліній або устаткування;
- скорочення шляхом розпродажу (відчуження) підрозділів або іншої частини власного капіталу, відокремлення (виділення) підрозділів, скорочення капіталу і ліквідацію фірми;
- вплив на власність і контроль, що припускає зміну складу та структури власників, зміну структури капіталу (статутного і резервного), запобігання захоплення;
- внутрішні зміни: раціоналізацію внутрішніх стосунків на підприємстві, реорганізацію виробничих структур, формування фінансових структур і резервних фондів;
- зміни у структурі зобов'язань: реструктуризацію кредиторської заборгованості за основними кредиторами і рівнями бюджетів.

Процес реструктуризації повинен починатися із вивчення кон'юнктури ринку, аналізу попиту на продукт, що виробляє підприємство, і його прогнозування. При управлінні підприємством у ринкових умовах керівництво повинно враховувати принципи маркетингу: аналіз, планування, реалізацію та контроль за діяльністю підприємства, максимальне задоволення потреб споживачів та надання можливості вибору продукту. Спрямовуючи свою діяльність на досягнення цих цілей, підприємство намагається одержати конкурентні переваги, захопити певну частку ринку, виявити труднощі та слабкі місця у роботі<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Аникеєв С. Методика разработки плана маркетинга: Практ. руководство. – М.: Фолиум, 1996

Пропонується розглядати проблеми реструктуризації підприємств, спираючись на маркетингові підходи до практики управління. Реструктуризація в цьому випадку буде безупинним процесом, пов'язаним із життєвим циклом товарних пропозицій, мета якого – приведення у відповідність потенціалу фірми до можливостей, що відкриваються їй на ринках збуту.

## **ЕКОНОМІКО–МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ**

**ЗАРУБА В.**, д. е. н., професор Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"

**Т**енденції зростання конкурентної боротьби вітчизняних підприємств за ринки збуту істотно підвищили роль маркетингового менеджменту в забезпеченні їх стабільного функціонування. Для прогнозування економічних результатів маркетингових заходів широко використовуються економіко-математичні моделі. Загальна проблема підвищення ефективності маркетингового менеджменту полягає у необхідності розроблення та цілеспрямованого застосування сучасних моделей і методів управління маркетингом, здатних істотно підвищити ефективність збутової діяльності підприємств та забезпечити їм досягнення конкурентних переваг на ринку.

Для виявлення найбільш прийнятних для конкретних підприємств підходів до маркетингового планування, а також оптимізації структури та параметрів їх маркетингових заходів доцільно розглянути управління маркетингом комплексом підприємства з кібернетичних позицій. За своєю сутністю кібернетичний підхід – це загальна методологія дослідження та удосконалення інформаційних процесів функціонування різноманітних систем, зокрема процесів прийняття рішень в організаційних системах. Загальний менеджмент базується на кібернетичних концепціях, які конкретизуються та трансформуються відповідно до змісту предмета.

Економіко-математичне моделювання маркетингової стратегії вимагає перш за все структуризації та параметризації товарної пропозиції. Під час структуризації визначають однорідні за змістом та спрямованістю маркетингові заходи, завдяки яким формується товарна пропозиція. Структуризація товарної пропозиції створює передумови для її параметризації, тобто визначення сукупності характеристик