

свідчать наступні дані: якщо для покриття дефіциту коштів, виникаючого внаслідок надання покупцю відстрочки платежів, підприємство бере щомісячно кредит і заробляє на ньому певну суму грошей ("дельта"), за рік виходить 12 "дельт". При форфейтинговому обслуговуванні, поставив товар, підприємство одразу отримує гроші, на які воно знову здійснює поставку і знову отримує гроші і так далі. В результаті оборот зростає в 4–4,5 рази. Це 48 "дельт" проти 12 [3, с. 4].

Висновок. Керування дебіторською задолженістю, зокрема з допомогою форфейтингу, вимагає витрат, які однак дозволяють скоротити дебіторську задолженість, а відповідно підвищити ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства. Найближчі напрями досліджень: розрахунок цілесобразності залучення фінансових вкладень з допомогою форфейтингу.

Література

1. Басюк Т.П. Фінансові аспекти зовнішньоекономічних операцій // Економіка, фінанси, право. – 2007. – № 6. – С. 20–24.
2. Белялов Т.Е. Аналіз форм і методів управління дебіторською заборгованістю у складі оперативних фінансових активів корпорації // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 9 (51). – С. 30–36.
3. Ваулина Ю. Взгляд на факторинг с лица и изнанки // Эксперт-Волга. – 2008. – № 7 (95). – С. 4–8.
4. Гейер Г.В. Управление в условиях инновационной конкуренции: Монография. – Донецк: Норд-Пресс – ДонГУЭТ, 2006. – 325 с.
5. Мищенко В. Форфейтингові операції у фінансуванні діяльності експортерів: правові аспекти // Банківська справа. – 1998. – № 3. – С. 28–30.
6. Швець І.Б., Галкіна А.С. Особенности оценки инвестиционных проектов, основанных на форфейтинге // Наукові праці ДонНТУ. Сер.: Економічна. – Донецьк: ДонНТУ, Вип. 100–1. – С. 4–9.
7. Закон України "Про податок на додану вартість", від 3.04.97 № 168/97-ВР. – Зі змінами та допов.
8. [http // www. nord. ua](http://www.nord.ua)

УДК 65.012.4..65.016.7..621(477)

І.В. БАБІЙ

Хмельницький національний університет

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті аналізується місце і роль різних моделей реструктуризації та теоретичні засади їх застосування. Запропоновано узагальнений опис моделі реструктуризації промислового підприємства.

In the article the place and role of different models restructuring and theoretical principles of their application have been analyzed. The generalized description of industrial enterprise restructuring model has been offered.

Вступ. У світовій та вітчизняній теорії та практиці досить часто для фінансового оздоровлення сучасних підприємств використовують реструктуризацію. Її основою на підприємстві є його орієнтація на ринок, зміна підходу до його діяльності. Реструктуризація промислових підприємств є тривалим процесом, що здійснюється за допомогою спеціалістів різного профілю, і спрямованим на підвищення ефективності використання власного внутрішнього потенціалу підприємства та його адаптацію до нових ринкових умов.

Багато підприємств потребують проведення реструктуризації ще до виникнення кризових ситуацій. Реструктуризація у найдосконалішому варіанті має відбуватися на підприємстві безперервно, постійно вдосконалюючи його та підвищуючи конкурентоспроможність товарів даного підприємства.

Аналіз останніх наукових досліджень. Моделі реструктуризації промислових підприємств розглядали: Гейц В.М., Мендрул О.Г., Лігоненко В.В., Федулова Л.І., Ситник Л.С., Іваниця О.Б., Клименко С.Є., Прушківський В.Г. та багато інших.

Актуальність проблеми. Для того, щоб провести реструктуризацію підприємства потрібно чітко визначити потреби даного підприємства, тобто потрібно визначити напрям реструктуризації, розробити та застосувати відповідну модель, яка б дала змогу досягти бажаних в подальшому результатів. Аналізуючи моделі реструктуризації можна обрати найбільш відповідну до даного промислового підприємства модель.

Постановка завдання. Кризові ситуації можуть бути усунені шляхом проведення оперативних заходів. Щоб подолати вплив вказаних чинників і підвищити ефективність промислових підприємств, необхідно провести їх реформування на основі реструктуризації, яке має бути постійним, неперервним процесом. Тому потрібно якомога точніше представити середовище в якому виникає, виконується та досягає свого завершення проект реструктуризації. Метою даної статті є визначення моделі реструктуризації промислового підприємства.

Основний матеріал дослідження. У світовій та вітчизняній теорії та практиці одним із поширених засобів фінансового оздоровлення підприємств є реструктуризація [1].

Термін “реструктуризація” в економічній науці вживається в різних формах, а саме: як реструктуризація зовнішнього і внутрішнього боргу, реструктуризація економіки та реструктуризація підприємства [2].

На рівні підприємства реструктуризація охоплює “...зміну відносин економічної власності, форм управління, виробничої структури підприємств для їх господарсько-фінансового оздоровлення, збільшення обсягів продукції, підвищення ефективності та конкурентоспроможності, раціонального використання трудових і матеріальних ресурсів...” [3].

Під реструктуризацією інколи розуміють простий поділ великого підприємства на складові частини, тобто дроблення структури, створення автономних підприємств із єдиного цілого. Зміна організаційної структури, дроблення, ділення, виділення економічно уособлених підрозділів є лише елементами реструктуризації, а не є її необхідними складовими або ціллю. Організаційні зміни, що будуть або не будуть здійснені, залежать від цілей реструктуризації і від тих шляхів досягнення цілей, які будуть обрані [4].

Реструктуризація є комплексом заходів, що мають бути здійснені для досягнення єдиних цілей, що є узгодженими і здійснюються за певною програмою. Дослідження підприємства і розробка програми реструктуризації можливе за двома напрямками: від загального до конкретного, від загальних цілей і показників загальної ефективності роботи до причин низької продуктивності тощо, а потім до більш детального вивчення окремих областей діяльності організації; та підхід з іншого боку, коли вивчають по черзі кожну функцію (виробництво, постачання, маркетинг тощо) з надією досягти в кінці збалансованого синтезу. Другий напрям часто означає багато непотрібної для кінцевого результату роботи і, крім того, може відвести у сторону від вірного напрямку діяльності. Рух від загального до конкретного допомагає обмежити попередні діагностичні дослідження на підприємстві питаннями першочергової важливості [5].

Реструктуризація підприємства, як зазначено у законі України, – це здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зокрема шляхом його поділу з переходом боргових зобов'язань до юридичної особи, що не підлягає санації, якщо це передбачено планом санації, на зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів [6].

Реструктуризація підприємства завжди спрямована на призупинення погіршення результатів його господарської діяльності, на підвищення ефективності виробництва. Вона проводиться на різних рівнях, на макро-економічному проводяться структурні зміни в економіці разом з змінами в податковій, інвестиційній та приватизаційній політиці держави. На мікроекономічному рівні встановлюється зв'язок із змінами системи управління та структури окремих суб'єктів господарювання, зі змінами видів їх діяльності та структури асортименту товарної продукції [7].

Реструктуризація, навіть одного підприємства – це складний та тривалий процес, що вимагає значних фінансових і матеріальних витрат, планування поетапності всієї необхідної роботи. Потрібно враховувати особливості діяльності підприємства, мати якомога більше відомостей про середовище в якому виникає, виконується та досягає свого завершення проект реструктуризації, тільки в такому випадку можна скористатись відповідною моделлю реструктуризації.

Модель реструктуризації – це система ідей, на основі яких розробляється і реалізується програма реструктуризації конкретного підприємства [8]. Аналіз сучасних моделей реструктуризації показав, що значна їх кількість складається з простого переліку схожих за змістом етапів, які мають, зазвичай, різну послідовність виконання. Здебільшого автори схематично відображають послідовність виконання етапів, але основним їхнім недоліком є відсутність альтернативних дій у разі невдачі на одному із зазначених етапів процесу реструктуризації, а також відсутність узгодженості окремих етапів та напрямків реструктуризації між собою.

Деякі моделі підтверджують необхідність проведення комплексної реструктуризації, тому що оптимізація певного елемента не дасть очікуваних результатів. Інші вважають комплексну реструктуризацію процесом надзвичайно складним, який, крім того, потребує виділення значної суми коштів, на що не кожне підприємство може відразу спромогтися [9].

Виходом з такої ситуації може стати поступове впровадження комплексної та безперервної реструктуризації, на початку якої потрібно проаналізувати зовнішнє середовище та потенціал підприємства, сформулювати цілі реструктуризації, обрати відповідну форму та метод проведення реструктуризації, розробити бізнес-план реструктуризації, впровадити та керувати програмою реструктуризації. Така реструктуризація потребуватиме значно більше часу. Програма реструктуризації має бути заздалегідь визначеною, а кожен етап зваженим.

Прушківський В.Г. вважає, що модель реструктуризації розробляється у три логічні етапи:

- виклад концептуальних вимог до моделі, що створюється;
- розробка структурних схем моделі;
- розробка самої моделі.

Перший етап розробки моделі – вимоги до створюваних моделей. У даному випадку об'єктивні вимоги до моделей визначаються тим, що одна повинна будуватися на основі загальної концепції реструктуризації й має на меті саме її відобразити і виразити. Для більшої чіткості ці початкові вимоги разом з коротким їх мотивуванням розділені на пункти.

Другий етап розробки моделі – розробка структурної схеми моделі. Щоб добитися якнайповнішого відзеркалення висловлених вимог у самій моделі, необхідним виявилось заздалегідь пропрацювати її початкову

структурну схему (рис. 1). У достатньо деталізованому для розробки моделі вигляді ця її структурна схема пропонується в наступному вигляді двох блоків – зовнішнє середовище функціонування промисловості та дії учасників і дії на об'єкти реструктуризації, які містять в собі досить широкий перелік характеристик даних блоків та певних ланцюжків дій [10].

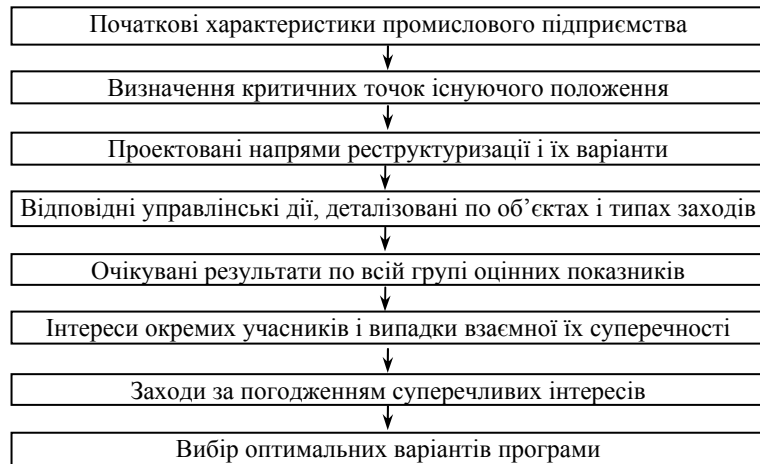


Рис. 1. Етапи реструктуризації промислових підприємств

Характеристики промислового підприємства та його послідовні дії, пов'язані з реструктуризацією її виробничого потенціалу, обґрунтовуються на третьому етапі розробки моделі. Ці дії пропонується відображати в моделях у вигляді наступного ланцюжка послідовно розкритих блоків і сполучаючи їх стрілками:

Більш узагальнений опис моделі реструктуризації надає Ларіонова К.Л. Дана аналітична модель складається з чотирьох основних етапів:

- інформаційно-аналітичний;
- проектно-підготовчий;
- впровадження програми реструктуризації;
- оцінка ефективності впровадження реструктуризації [9].

Систему розробки і відбору варіантів реструктуризації підприємства засновано на комплексній схемі стратегічного управління змінами і спрямовано на координацію зусиль усіх підрозділів на вирішення ключових питань, досягнення кінцевих результатів. Доведено, що реструктуризаційні зміни мають певні особливості, які проявляються у цілях, передумовах, чинниках, засобах регулювання, мотивах, формах, завданнях, основних заходах, видах та етапах реформування.

Іваниця О.Б. згрупувала моделі реструктуризації за спільними характеристиками у п'ять основних груп:

1. Традиційні моделі реструктуризації: базова модель реструктуризації, дворівнева модель, модель стратегічної і функціональної реструктуризації, модель “Скорочення затрат”.
2. Антикризові моделі реструктуризації: “Попередження банкрутства”, “Реструктуризація в умовах кризи”.
3. Адаптивні моделі реструктуризації: “Техніко-технологічного переозброєння виробництва”, “Адаптація до ринку”, “Адаптація корпоративної культури”.
4. Структурні моделі реструктуризації: “Координація структурних параметрів”, організаційно-функціональна модель, модель структурної перебудови системи підприємства.
5. Комплексні моделі реструктуризації: модель комплексної реструктуризації, організаційно-господарська комплексна модель [11].

Також у підручнику Гейця В.М. подається узагальнений перелік моделей реструктуризації, який сформувався завдяки світовому досвіду здійснення реструктуризації підприємства: вартісна, портфельна, ділової досконалості, прагматична.

Вартісна модель реструктуризації реалізується за допомогою “Пентагона” реструктуризації консалтингової фірми McKinsey&Company.

Модель ґрунтується на тезі, що кінцевою метою функціонування будь-якого підприємства має бути зростання його вартості, яка, в свою чергу, залежить від чистих грошових потоків, що генеруються завдяки діяльності підприємства. Цей критерій є прийнятним для всіх партнерів підприємства — акціонерів, споживачів, постачальників, кредиторів, держави. Тому будь-які реструктуризаційні дії слід розглядати під кутом зору зростання вартості підприємства.

McKinsey&Company пропонує п'ятистадійний підхід до оцінки підприємства і аналізу можливостей реструктуризації (рис. 2).

1. Поточна ринкова вартість підприємства є стартовою точкою аналізу. Вона містить ринкову вартість акціонерного капіталу та ринкову вартість боргу підприємства. На жаль, цей інструмент поки що не діє в Україні, проте певний внутрішній аналіз з боку власного менеджменту може бути запроваджений. Для цього аналізують рівень прибутків на інвестований капітал у порівнянні як із середнім на ринку, так і з аналогічними підприємствами.

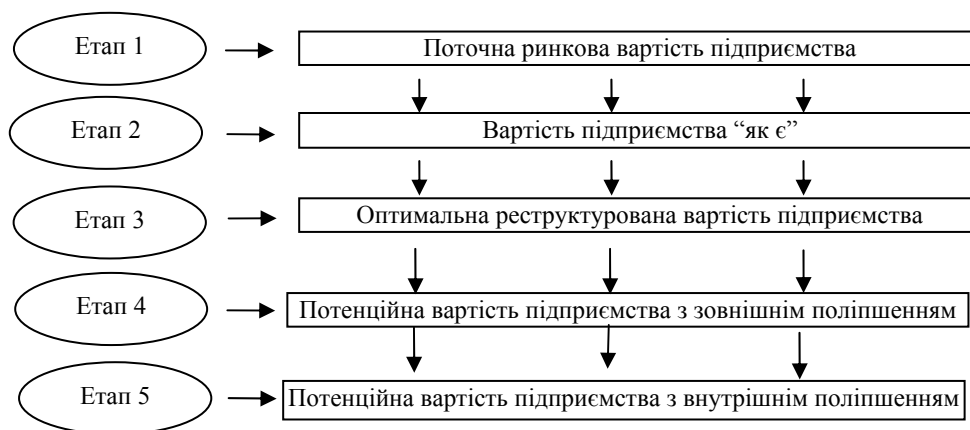


Рис. 2. Етапи оцінки вартості підприємства

2. Вартість підприємства “як є”. Ринкова вартість підприємства пов’язана з оцінкою майбутніх грошових потоків за умов реалізації поточних заходів щодо удосконалення промислового підприємства в цілому та його окремих підрозділів до розробки програми реструктуризації.

3. Потенційна вартість підприємства з внутрішніми покращеннями. У рамках реалізації програми реструктуризації можуть бути знайдені заходи щодо підвищення вартості підприємства за рахунок внутрішніх оперативних покращень, які дають змогу скоротити витрати, а також стратегічних ініціатив, спрямованих на збільшення грошових потоків.

4. Потенційна вартість підприємства із зовнішніми покращеннями. Підприємства може також підвищити свою вартість за рахунок змін, внесених до бізнес-портфелю. Так, господарські підрозділи з недостатньою результативністю можуть бути продані за вищу ціну, ніж їх внесок у поточну вартість підприємства. Ці реструктуризаційні заходи розробляють і оцінюють, виходячи з таких можливих сценаріїв:

- продаж структурних одиниць стратегічному покупцю;
- відокремлення певних підрозділів (структурних одиниць);
- купівля структурних одиниць менеджментом або третьою стороною;
- ліквідація.

5. Оптимальна реструктуризована вартість підприємства. Потенційні результати внутрішніх покращень у сукупності зі змінами в портфелі напрямів діяльності підприємства визначають її максимально можливу поточну вартість. Різниця між тією “оптимально реструктуризованою вартістю” та поточною вартістю визначає потенційну прибутковість придбання підприємства.

З теоретичної точки зору вартісна модель реструктуризації, зокрема “Пентагона” McKinsey є найбільш обґрунтованою. Однак у повному варіанті вона може використовуватись в умовах розвинутого ринку, якого немає в Україні. Це не означає, що дану модель не можна використовувати в нашій країні. Скажімо, актуальними для більшості вітчизняних підприємств є заходи третього та четвертого етапів. Для них актуальними і невідкладними є кроки, пов’язані із внутрішніми змінами в межах оперативних та стратегічних дій, продажу окремих підрозділів підприємств, купівлі інших невеликих організацій (маркетингових, торговельних, інформаційних).

Ідея портфельної моделі реструктуризації полягає у проектуванні найбільш обґрунтованої ринкової ніші підприємства та її наступного завоювання з використанням спеціальних методів – портфельних методів планування.

Методи засновані на розгляді підприємства як “портфеля” напрямів діяльності (стратегічних одиниць бізнесу – СОБ), кожний з яких є унікальною комбінацією галузевих і конкурентних характеристик, потребують специфічних підходів до управління. Методи портфельного аналізу передбачають об’єднання різних СОБ у групи, що сприяє спрощенню процедур прийняття стратегічних рішень на корпоративному рівні в процесі реструктуризації.

Крім корпоративного рівня, передусім в прийнятті рішень щодо розподілу ресурсів, балансування грошових потоків, портфельні методи часто використовують для розроблення конкурентної та маркетингової стратегій, наприклад у процедурах сегментування ринків і планування продуктового асортименту.

Найпростішою і, мабуть, саме тому найчастіше вживаною на практиці реструктуризації підприємства є матриця, розроблена Boston Consulting Group. Вона заснована на двох показниках: конкурентній позиції СОБ і темпів зростання ринку, на яких функціонує це СОБ. Темпи зростання є досить точним індикатором етапу життєвого циклу продуктів, які пропонуються ринком, і визначають перспективи підвищення ринкової частки та прибутковості. У більшості випадків конкурентна позиція СОБ характеризується не абсолютною, а відносною часткою на ринку, як правило, вираженою відношенням до ринкової частки найбільшого конкурента. Відповідно до цього розподілу виробляють підхід до кожної з СОБ.

Конкурентоспроможність СОБ визначають, виходячи з таких показників: розмірів, темпів зростання, ринкової частки за сегментами, прихильності покупців, прибутковості, ефективності розподілу, технологічного потенціалу, гнучкості, організаційної структури.

Основними показниками, що використовуються при оцінці привабливості галузі ринку є: розміри ринку, темпи зростання, конкурентна ситуація, рівень цін, прибутковість, технічний рівень, державне регулювання, чутливість до загальногосподарської кон'юнктури.

Портфельні моделі реструктуризації потребують, з одного боку, надійної інформаційної бази, насамперед щодо ринкової ситуації, а з іншого – висококваліфікованих фахівців-аналітиків з питань стратегічного маркетингу. Звичайно, обидва аспекти зазначеного підходу в Україні знаходяться в стадії становлення. Тому застосування портфельної моделі реструктуризації в Україні є епізодичним. Досвід показав, що залучення до розробки проектів висококваліфікованих іноземних консультантів, для яких середовище українського бізнесу і традиції вітчизняного менеджменту є незвичним, виявився дефективним.

Модель ділової досконалості заснована на концепції комплексного управління якістю підприємства. Реструктуризація в цьому варіанті є одним з важелів поліпшення якості функціонування фірми. Отже, зміст і програма реструктуризації в цьому разі залежатимуть від того, яку саме концепцію управління якістю обере підприємство. Кожна з таких концепцій описує “ідеальне” підприємство і дає можливість кількісно оцінити роботу та результати діючих підприємств у порівнянні з ним.

Методика використання європейської моделі ділової досконалості для реструктуризації полягає у тому, що підприємство для досягнення зрушень у слабкій ланці розробляє відповідні реструктуризаційні заходи. Для одного підприємства такою ланкою є ресурси, для іншого – процеси. Це виявляється в результаті самооцінки чи зовнішньої оцінки в балах. Та ланка, де розрив між реальними балами і максимумом найбільша, і має бути сферою реструктуризації.

Прагматична модель реструктуризації ґрунтується на пошуку шляхів розв'язання невідкладних проблем з використанням методу постановки критичних питань. Ці питання керівництво підприємств може визначати самостійно. Однак доцільніше залучити кваліфікованих експертів. Прагматична модель реструктуризації спирається передусім на досвід експертів і вищого керівництва підприємства у здійсненні програм удосконалення виробничо-господарських процесів. Прагматична модель є найпоширенішою і найефективнішою в Україні та інших постсоціалістичних країнах [8].

Висновки. Узагальнюючи зміст існуючих інноваційних моделей реструктуризації сучасних підприємств, можна зробити висновок, що потрібно проводити послідовний та детальний аналіз кожного окремого підприємства для визначення необхідної моделі його реструктуризації, також досить результативним може бути використання окремих етапів різних перерахованих моделей, якщо вони будуть більш ефективними для підприємства.

Література

1. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – С. 216.
2. Савельєв Є. Масова приватизація і реструктуризація в Україні: нескінченний процес? // Журнал європейської економіки. – 2003. – № 4, Т. 2 – С. 460.
3. Мочерний С., Топішко І. Реструктуризація економіки. // Економічна енциклопедія: У 3 т. Т.3 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Академія, 2002. – С. 200.
4. Гессель М. У пошуках кращого директора: Корпоративне управління в перехідній та ринковій економіках. – К.: Основи, 2003. – 212 с.
5. Шваб Л.І. Економіка підприємства. – К.: Каравела, 2006. – 584 с., С. 545–551.
6. Закон України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом” У ред. Закону України від 30.06.99 р., № 784–XIV // Відомості ВРУ. – № 42–43. – 1999. – ст. 378.
7. Портнова Г.А. Использование механизма реструктуризации для повышения эффективности работы предприятия // Наукові праці Донецького державного технічного університету. – 2002. – № 53. – С. 210–216.
8. Гейц В.М. Перехідна економіка. – К.: Вища школа, 2003. – 591 с., С. 221.
9. Ларіонова К.Л. Удосконалення моделі реструктуризації промислових підприємств // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – № 4, Т. 3. – С. 41–45.
10. Прушківський В.Г. Моделі процесів реструктуризації промислових підприємств регіону // Інвестиції: практика та досвід. – 2008. – № 3. – С. 29–33.
11. Іваниця О.Б. Сучасні моделі реструктуризації українських та російських підприємств / О.Б. Іваниця, Ю.О. Нікітін // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 8. – С. 89–97.

УДК 339.138

М.В. НИКОЛАЙЧУК, Л.В. ДРЮКОВА
Хмельницький національний університет

МАРКЕТИНГ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОДУКТІВ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ ЗМІН ГЛОБАЛЬНИХ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ ЗАРУБІЖНИХ РИНКІВ

Встановлено ключові елементи маркетингу інноваційних продуктів машинобудівних підприємств. Виділено вплив світової фінансової кризи на результати діяльності машинобудівних підприємств з деструктивним