

5. Могилевская О.Ю. Особенности формирования маркетинговой стратегии развития промышленного предприятия / О.Ю. Могилевская // Экономика та держава. – 2007. – № 5. – С. 42–45.

6. Мордвінцева Т.В. Ринкова стратегія металургійних підприємств на основі маркетингової ділової активності / Т.В. Мордвінцева // Інвестиції: практика та досвід. – 2008. – № 17. – С. 35–39.

7. Подреза С.М. Особливості та проблеми побудови інноваційної стратегії в системі стратегічного розвитку підприємства / С.М. Подреза // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – № 7(62). – С. 48–52.

Надійшла 03.10.2011

УДК 338.439

К. С. ДУМАНСЬКА, Т. Д. ЖОЛОБОВА

Хмельницький національний університет

РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОДНА З ФОРМ ПРОЯВУ ЙОГО МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ

У статті запропоновано та обґрунтовано важливість розгляду процесу реструктуризації підприємства як однієї з форм прояву його маркетингової політики. Визначено причини, що зумовлюють необхідність впровадження реструктуризації в межах маркетингової політики та засоби її досягнення. Зазначено галузі, що мають досвід реструктуризації, а також підкреслено ті галузі, підприємства яких потребують структурної перебудови.

The article stresses the importance of restructure processes of enterprise as one of the form of marketing policy. Purposes that are necessary for introduction of restructure in the frame of marketing policy and means of its achievement are underlined. Branches of industry that are skilled in restructural forms of business and those that have only begun the process of restructure are examined in the article.

Ключові слова. маркетингова політика, реструктуризація.

Постановка проблеми. Маркетингова політика сучасних підприємств та об'єднань являє собою гнучку систему заходів, які здійснюються з метою підвищення ефективності їх функціонування на ринку. Маркетингова політика не обмежується лише забезпеченням ефективного просування товару до певних сегментів ринку, це значно ширше поняття, яке об'єднує процеси організації умов для розвитку та підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

В процесі втілення у життя розробленої маркетингової політики підприємство застосовує різноманітні інструменти, що дозволяють дослідити і оцінити вплив факторів оточення, визначити рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання та розробити адекватну стратегію його розвитку. А оскільки серед завдань маркетингу є ефективне позиціонування того або іншого об'єкту господарювання в умовах ринку задля виведення його з кризового стану або зміцнення конкурентних позицій, то цілком можна припустити, що процес реструктуризації є достатньо дієвою формою прояву маркетингової політики даного суб'єкту. Адже реструктуризація забезпечує можливість виходу на новий рівень розвитку та ефективності. Отже, здійснюючи реструктуризацію в межах власної маркетингової політики, підприємство знаходить нові можливості самореалізації, нові ринкові ніші, нові збутові, ресурсні та конкурентні можливості.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання реструктуризації підприємств знайшло відображення у працях багатьох економістів, зокрема його розглядали М. Аїстова, О. Амоша, І. Александров, Б. Вішневський, М. Войнаренко, В. Геєць, І. Грузнов, І. Івашковська, О. Кузьмін, В. Лаврененко, С. Соколенко, В. Хміль, М. Чумаченко та інші. Сучасну методологію процесів реструктуризації суб'єкта господарювання в межах його маркетингової політики розглядали А. Алімов, І. Алексєєв, Б. Буркинський, В. Гончаров, В. Гриньова, С. Дорогунцов, С. Єрохін, В. Захарченко, І. Лукінов.

Мета статті. Висвітлення необхідності заходів реструктуризації підприємства як базової форми прояву його маркетингової політики на основі поєднання зарубіжного і вітчизняного досвіду, та звернення уваги на галузі, підприємствам яких конче необхідна перебудова та оздоровлення.

Вклад основного матеріалу дослідження. Стан сучасної економіки України для її подальшого розвитку вимагає структурної перебудови підприємств, адже багато з них стоять на межі банкрутства, фірми пріоритетних галузей економіки занепадають, вітчизняні виробники не можуть протистояти напору іноземних. Перебудова має бути спрямована на оздоровлення підприємств, які зазнали негативного впливу нещодавно минулої фінансової кризи або потерпають від низького рівня конкурентоздатності чи непродуманої стратегії бізнесу та управління. Причин занепаду можна навести безліч. Для їх вирішення необхідна адаптація підприємств до мінливого ринкового середовища, орієнтація на його теперішні та майбутні потреби, переосмислення діяльності підприємств. Таким чином, відновлення і збереження підприємств можлива за рахунок проведення реструктуризаційних засобів.

Однак процес реструктуризації необхідно гармонійно поєднувати з розвитком і накопиченням ринкового потенціалу, що забезпечується при застосуванні маркетингових методів структурної перебудови

підприємства та його адаптації до нових для нього умов ринку. А оскільки реструктуризація – це процес здійснення організаційно-економічних, правових і технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форми власності, організаційно-правових форм, з метою фінансового оздоровлення підприємства, збільшення обсягу конкурентоспроможної продукції та підвищення ефективності виробництва [3], то ми бачимо, що важливу роль в процесі адаптації реструктуризованого підприємства відіграють маркетингові методи.

Зазначимо, що реструктуризація відбувається у різних сферах господарської активності підприємства, і це пов'язано з тим, що воно є багатовимірною системою, в якій кількісні і якісні зміни одного елементу, тягнуть за собою, через взаємні залежності, зміни інших [1]. До того ж, для більш ефективних реструктуризаційних дій, необхідні зміни саме в усіх сферах, адже застарілі складові підприємницької діяльності гальмуватимуть реструктуризовані.

У практиці діяльності вітчизняних підприємств реструктуризація є досить частим явищем, однак її методологія ще недостатньо розроблена і потребує удосконалення [2]. Саме тому ми пропонуємо розглядати процес реструктуризації, як складову маркетингової політики, яка разом зі структурним оновленням також забезпечує вихід суб'єкта господарювання на нові ринкові сегменти, що, в свою чергу, спричиняє формування нової ресурсно-збутової мережі. Таким чином, цілком очевидним стає той факт, що реструктуризація підприємства як форма прояву його маркетингової політики, забезпечує не тільки його внутрішню перебудову, а й оновлення зовнішньої структури ресурсно-збутових зв'язків.

Розглядаючи стан сучасної вітчизняної економіки бачимо, що з часом все більше і більше підприємств вимагають перебудови, а ефективне здійснення цього процесу потребує аналізу минулого досвіду, що призведе до підвищення його ефективності.

Приймаючи рішення про проведення реструктуризації, керівництво прагне задовольнити такі цілі: забезпечити відновлення нормальних фінансових потоків та основних економіко-фінансових показників, підняти конкурентоздатність на тривалий період, збільшити інвестиційну привабливість підприємства, зменшити загрозу можливого банкрутства, забезпечити ріст вартості компанії [2].

На основі узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду можна зробити висновок про те, що головними сферами, в яких очікується покращення економічної ефективності підприємств завдяки реструктуризації, є майно, фінанси, організація, персонал, а також виробництво і продаж. Можна навести більш дієві заходи реструктуризації у даних сферах (табл. 1) [1].

Таблиця 1

Якісні характеристики ефектів від реструктуризації підприємства

Сфера, яка підлягає реструктуризації	Заходи
Майно і капітал	Продаж, оренда невикористаних складових майна, продаж нерухомості соціального характеру, зміна структури майна та його модернізація, зміни структури капіталу та відносин власності, приваблення закордонного інвестора, впровадження акцій до публічного обороту, реалізація "екологічних" інвестицій.
Фінанси	Зміни способів і джерел кредитування, покращення процесів погашення заборгованостей, зменшення боргів, зниження витрат виробництва і праці, фінансових витрат, зменшення рівня постійних витрат, підвищення ліквідності, покращення економічної ефективності підприємства.
Організація і управління	Зміни в організації підприємства – створення холдінгових структур, нових організаційних вертикалей, впровадження нової організаційної структури, покращення інформаційної системи підприємства, комп'ютеризація, планування і програмування подальшого розвитку.
Прийом на роботу	Зміна системи заробітної плати, раціоналізація прийому на роботу, створення нових робочих місць, зміни діапазону завдань, відповідальності, зміна структури прийому на роботу.
Виробництво і продаж	Модернізація технології виробництва, покращення якості виробів і послуг, зміни в асортиментній структурі продукції, входження до нових сегментів ринку.

На основі аналізу таблиці 1, стає зрозумілим, що існує низка заходів, спрямованих на оновлення підприємств у різних сферах. Від вибору правильної сукупності реструктуризаційних заходів залежить ефективність перебудови та її наслідки. Тому при підготовці плану реструктуризації необхідно розрахувати як саме вплине та чи інша дія на становище підприємства. Це кропітка та дуже важлива робота. Ми пропонуємо прислухатись до думок експертів, щоб уникати помилок.

З цієї ж метою у 1998 році в Україні за підтримки донорських організацій та Світового банку був створений Український центр реструктуризації підприємств та розвитку приватного бізнесу. Даний центр забезпечує розробку проектів реструктуризації, направлення кредитних та донорських коштів на їх здійснення, навчання консультантів. До сьогоднішнього дня центр виконав ряд масштабних проектів з реструктуризації підприємств України, клієнтами яких стали понад 70 фірм, здійснив навчання більш ніж

250 консультантів [2]. За роки діяльності зроблено було багато, однак в межах цілої держави ці цифри затьмарюються. Тому актуальним є створення подібних організацій з перебудови вітчизняних підприємств, адже міцна економіка створюється на основі ефективно і стабільно працюючих підприємств.

Зарубіжний досвід допомагає вітчизняним підприємствам розвивати і накопичувати свій маркетинговий потенціал за рахунок проекту реструктуризації, що був розроблений Європейським Союзом у 2003 році. Даний проект спрямовано на покращення діяльності суб'єктів господарювання шляхом за рахунок використання ними власних ресурсних можливостей і конкурентноздатності, запровадження сучасних механізмів управління та забезпечення вітчизняної та іноземної експертної підтримки. Впровадження цього проекту забезпечується під керівництвом BearingPoint – однієї з найбільших у світі консалтингових фірм, що успішно реалізує проекти реструктуризації підприємств багатьох пострадянських країн [2].

Так за підтримки зарубіжних та вітчизняних експертів, українські підприємства часто звертаються до реструктуризації. Згідно досліджень за період з 2009 до 2010 року ми бачимо, що вже здійснено реструктуризацію підприємств України у таких галузях економіки, як харчова та легка промисловість, військово-промисловий комплекс, сільське господарство, металургійна, вугледобувна, вуглепереробна промисловість, фармацевтична галузь та житлово-комунальний комплекс. Досвід реструктуризації в Україні також здобули підприємства торгівлі, важкої промисловості, залізничної галузі, енергетичного сектору та банківські установи. Якщо перебудову вже здійснено, то це добре, адже покращується стан економіки нашої держави. Однак, якщо підприємства даних галузей вимагають оздоровлення, якого не можуть досягти самостійно, то це вже має негативний характер: зволікання щодо проведення реструктуризації здійснює руйнуючий ефект для економіки, провокуючи загострення і без того важкого становища України у порівнянні з економічно розвиненими країнами.

Для ілюстрації процесу реструктуризації вітчизняних підприємств представимо відоме львівське підприємство ВАТ “Концерн “Хлібпром”, одного з найбільших операторів на ринку хліба та хлібобулочних виробів в Україні, на якому впродовж 2007–2009 років відбувався процес реструктуризації. У результаті реструктуризації ВАТ “Хлібпром” перейшло до розряду об'єднань шляхом приєднання до себе багатьох підприємств “хлібної” групи львівської, тернопільської та інших областей. Таким чином за два роки було створено ВАТ “Концерн “Хлібпром” [4]. Разом з тим на загальних зборах у квітні 2009 року розглянули питання щодо ліквідації дочірніх підприємств “Гайсинський комбінат хлібопродуктів”, “Жовківський комбінат хлібопродуктів” і “Подільське борошно” [5]. Таким чином, ВАТ “Концерн “Хлібпром” було організовано на основі нових підприємств, які характеризуються ефективністю виробництва, оснащенням якісним обладнанням, та ліквідовано відсталі дочірні підприємства, які стали неспроможними задовольняти потреби споживачів та материнської компанії. Стає очевидним, що здійснені структурні перетворення значно розширило маркетингові можливості підприємства у вигляді диверсифікації на нові ринки збуту, збільшення та урізноманітнення сегментів споживчого ринку, а також централізація управління закупівлями, запасами, збутовими процесами, персоналом та оптимізація витрат.

Висновок. Як бачимо, реструктуризація розкриває перед підприємством широкий спектр маркетингових перспектив, серед яких провідне місце займає використання власних ресурсних і структурно-організаційних можливостей. Реструктуризація, як спосіб запобігання банкрутству та переведення суб'єкта господарювання на більш ефективний рівень функціонування, забезпечує накопичення його маркетингового потенціалу, підвищення конкурентоспроможності та розвиток. І саме тому в процесі розробки власної маркетингової політики підприємству необхідно переглядати всі можливі варіанти структурно-організаційних і ринкових перетворень та їх наслідки, причому вітчизняну методологію здійснення реструктуризації необхідно поєднувати з досвідом іноземних суб'єктів господарювання.

Література

1. Бугрім О.Ю. Зарубіжний і вітчизняний досвід розвитку процесів реструктуризації підприємств. / О.Ю. Бугрім // Економічний простір. – 2010. – № 21. – С. 238–291.
2. Дорофеева А.А. Направление реализации реструктуризации украинских предприятий в современных условиях. / А.А. Дорофеева, Т.С. Петrenchенко. // Вісник Донецького національного університету. 2010. – № 2. – С. 188–195.
3. Йеннер Т. Интеграция маркетинга и стратегического менеджмента / Т. Йеннер // Менеджмент и маркетинг. – 1999. – № 6. – С. 12–17.
4. Piercy N.F., Harris L.C., Peters L.D., Lane N. Marketing management, market strategy and strategic management: domain realignment and redefinition. Journal of Strategic Marketing, 2005.
5. Універсальна інвестиційна група: кварталний огляд показників діяльності емітента облігацій / Концерн Хлібпром. – 2009. – № 5.
6. Щоденна українська газета “День” [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.day.kiev.ua/>

Надійшла 04.10.2011