

Kirichenko N. V.
Kherson State Agrarian University

CURRENT STATUS INNOVATION IN ACTIVITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES KHERSON REGION

Summary

In the article investigates the current state of innovation in the activities of agricultural enterprises of Kherson region. Analyzed and determined the main directions of innovation in agricultural enterprises of Kherson region, identified factors that hinder innovation in the field of activity of agricultural enterprises.

Key words: innovation, farmers, agricultural production, innovative development, agriculture.

УДК 658.5

Кирчата І. М.
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ФУНКЦІОНАЛЬНА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ЙОГО РЕФОРМУВАННЯ

У статті розглянуто актуальні питання, пов'язані з реструктуризацією підприємств, досліджено зміст та сутність. Визначено місце функціональної реструктуризації підприємства в системі забезпечення його конкурентної стійкості. Розглядаються зарубіжний і вітчизняний підходи до визначення поняття «реструктуризація підприємства».

Ключові слова: реструктуризація, управління реструктуризацією, конкурентний потенціал.

Постановка проблеми. В сучасних умовах ведення бізнесу, якщо підприємство не розвивається, не нарощує і не реалізує свій конкурентний потенціал, то його можливості щодо ефективної адаптації до змінних ринкових умов вичерпуються.

А тому переважна більшість українських підприємств для продовження успішного функціонування в динамічних, а часто й кризових умовах потребує грамотного, професійного менеджменту, здатного аналізувати різні варіанти розвитку виробництв, бачити перспективу своєї діяльності на ринку, володіти потенціалом і здатністю реалізувати стратегічну мету.

Для досягнення позитивних результатів на підприємстві необхідні активізація його конкурентного потенціалу, істотна зміна стратегії управління і створення ефективної системи управління, інакше кажучи його реформування.

В тривалій перспективі підприємства повинні постійно вносити зміни в свою господарську діяльність з урахуванням сучасних вимог, тобто постійно реструктуризуватися.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В даний час в діловій і науковій літературі з'явилася велика кількість публікацій, присвячених реформуванню, реструктуризації і реорганізації підприємств.

У перекладі з англійського «реструктуризація» (restructuring) це перебудова структури чого-небудь. Якщо розглядати підприємство як складну систему, схильну до впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, то ототожнення реструктуризації і реформування, ймовірно, відбувається тому, що мета у них спільна – приведення підприємства у відповідність до змін зовнішнього конкурентного середовища.

Більшою мірою поняття «реформування підприємств» стало всеосяжним, охоплюючим численні напрями господарської діяльності та її структурних перетворень, а саме: реструктуризацію і реорганізацію.

Саме тому сьогодні необхідно розділити всі ці поняття і структурувати їх в єдиній системі, оскільки вони характеризують весь процес змін і переходу на новий рівень розвитку українських підприємств.

Реформування припускає послідовні зміни, що ведуть від старої форми господарювання до нової, відповідно до економічних умов, що змінилися.

Реформування підприємств це комплексний і системний процес змін, результатом якого є створення внутрішніх умов для ефективного управління ресурсами і на цій основі створення умов для підвищення конкурентоспроможності підприємства в перспективі.

У свою чергу, реструктуризацію слід розглядати як основний етап реформування підприємства для подальшого здійснення заходів по інвестиційному розвитку виробництв і формуванню оптимальної структури власників [1].

Реструктуризація, будучи складовою реформування підприємства, представляє лише один з інструментів досягнення його довгострокових стратегічних цілей.

Проте слід зазначити, що поняття реформування набагато ширше, і реструктуризацію в даному контексті можна розглядати як інструмент, використовуваний підприємством при реформуванні.

Слід також розрізняти і поняття «реорганізація підприємства» і «реструктуризація підприємства».

Реорганізація підприємства означає припинення його діяльності з переходом його майнових прав і обов'язків до інших юридичних осіб або його структурне перетворення. Метою реорганізації є отримання емерджентного ефекту від зміни структури капіталу, усунення дублювання функцій, зниження витрат при збільшенні об'єму виробництва та ін. Отже, поняття процедури реорганізації набагато вужче, ніж реструктуризаційні перетворення [2].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Питання про реструктуризацію

постає перед керівником кожного разу, коли на підприємство чекає зниження конкурентної переваги, яке обумовлено зміною економічного оточення, технологічним розвитком і загостренням конкуренції на цьому фоні.

При цьому можливість правильно виділити і розвинути конкурентну перевагу, в чому і полягає суть реструктуризації, стає основною задачею реструктуризації, а серед нагальних методичних проблем самого її процесу залишаються наступні: доцільне обґрунтування необхідності реструктуризації на основі діагностики його конкурентного потенціалу; проблема підготовки самого процесу реструктуризації; проблема ефективної адаптації підприємства до конкурентних умов; проблема розвитку конкурентного потенціалу та збереження конкурентної стійкості.

На наш погляд, однією з важливих причин неефективного проведення реструктуризації українських підприємств є відсутність розроблених і перевірених критеріїв та коректних показників, які слугували б керівництву підприємства сигналом втрати конкурентної стійкості й початком розробки плану реалізації процесу реструктуризації на основі розвитку саме його конкурентного потенціалу.

Мета статті. Питання реструктуризації підприємства активно досліджують зарубіжні і вітчизняні науковці, а в країнах з розвинутою економікою поняття «реструктуризація» давно перетворилося норму життєдіяльності і означає постійний, природний, і, по суті, перманентний процес перебування підприємства, його перепроектування з метою адаптації до динамічного ринкового середовища.

На жаль, переважна більшість публікацій відрізняється відсутністю чіткої методології, системності, цілісності і несуперечності, що істотно знижує їх практичну цінність. у свою чергу, залишається невирішеним ряд теоретичних і практичних проблем реструктуризації підприємства як інструменту реформування системи управління підприємством. Недостатньо уваги приділено

комплексним дослідженням та оцінці процесів реструктуризації, не визначено методологію формування інструментарію управління з урахуванням реальних умов діяльності, що й обумовлює необхідність вирішення зазначених проблем, визначає мету і напрями дослідження.

Виклад основного матеріалу. Для нашого сьогодення реструктуризація підприємства – це нагальна і слабоструктурована проблема, яка може вирішуватися тільки певними методами досліджень, із залученням багатьох моделей, теорій і дисциплін, в рамках добре структурованого процесу, серед основних етапів якого у обов'язковому порядку передбачають проведення повної діагностики конкурентного стану підприємства, підготовку до реструктуризації і розробку її концепції.

Натомість у сучасних умовах зміни в зовнішньому середовищі і зміни внутрішніх структурних перетворень підприємства, що проводяться, а зокрема і реструктуризація, є вже давно нормою для цивілізованої ринкової економіки.

К. Кордан, Т. Фолмен і М. Вандерборт вважають, що в результаті проведення реструктуризації підприємство повинне не просто працювати краще, а робити сучасніші продукти. Німецькі учені Э. Фрезі і Л. Тойфсен з Кельнського університету вважають, що реструктуризація полягає тільки в перетворенні структури управління [3].

Німецькі учені Э. Фрезі і Л. Тойфсен вважають, що реструктуризація полягає тільки в перетворенні структури управління [4]. В свою чергу, вчені К. Кордан, Т. Фолман і М. Вандерборт вважають, що в результаті проведення реструктуризації підприємство повинне не просто працювати краще, а робити сучасніші продукти.

Основні підходи до тлумачення категорії «реструктуризація» вітчизняними та російськими науковцями наведено в табл. 1 [5].

Оскільки діяльність будь-якого підприємства орієнтована на досягнення оптимального співвід-

Таблиця 1

№	Зміст	Автор (джерело)
1	Реструктуризація – комплексна оптимізація системи функціонування підприємства відповідно до вимог зовнішнього оточення і виробленої стратегії його розвитку, сприяюча принципному поліпшенню управління, підвищенню ефективності і конкурентоспроможності виробництва і продукції, що випускається, на базі сучасних підходів до управління, у тому числі методології управління якістю, реінжиніринга бізнес-процесів, інформаційних технологій і систем та ін.	І. Мазур В. Шапиро
2	Реструктуризація – процес забезпечення найбільш ефективного управління активами, зобов'язаннями і власним капіталом через проведення змін в операційній, фінансовій і інвестиційній сферах діяльності з метою створення додаткової вартості бізнесу для власників підприємства.	Л. Ситнік
3	Реструктуризація – природний процес, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності і ефективності функціонування підприємства, зростання їх ринкової вартості і інвестиційної привабливості.	Л. Тимощик
4	Реструктуризація на мікрорівні є процесом адаптації внутрішніх структур організації, незалежно від її масштабності і організаційно-правової форми, до постійно змінних під впливом всіляких чинників умов існування і розвитку зовнішнього середовища.	А. Татутжян
5	Реструктуризація підприємства – це процес зміни структури активів і пасивів підприємства, виробничої і організаційної структури управління, який не є частиною повсякденного ділового циклу підприємства.	Г. Таль, І. Григор'єв
6	Реструктуризація підприємства є керованим процесом зміни структури господарської діяльності (активів, власності, фінансів, управління, кадрів і ін.) з метою адаптації внутрішньої структури підприємства до постійно змінних умов зовнішнього середовища для досягнення стійкості підприємства.	Н. Ричихина
7	Реструктуризацію підприємств – спосіб адаптації до ринкових умов господарювання, забезпечення ефективності, фінансової стійкості і конкурентоспроможності їх діяльності.	Л. Калениченко
8	Реструктуризація – зміни у виробництві, структурі капіталу або власності, що не є частиною повсякденного ділового циклу підприємства.	А. Євсєєв
9	Реструктуризація – проведення комплексу заходів організаційного, технічного, фінансового характеру, що дозволяють підприємству відновити конкурентоспроможність.	Л. Страхова Г. Бурковська
10	Реструктуризація бізнесу є створення бізнес-системи, яка, з одного боку, відповідатиме довгостроковим задачам власників, а з іншого – буде розвиватися відповідно до вимог навколишнього середовища.	М. Дмитрієв

ношення між прибутковістю і стабільністю, головною метою реструктуризації є забезпечення необхідних умов для досягнення такого балансу. Далі ж повинні бути задіяні механізми використання переваг, що є у підприємства, задіяні фінансові ресурси на основі підвищення інвестиційної привабливості і сформована ефективна система управління.

У зв'язку з цим реструктуризація пов'язана з рішенням ряду задач системного управління, обумовленого наступними чинниками:

- незатребуваність на ринку виробленої продукції і послуг унаслідок їх низької якості;
- сильною конкуренцією з боку висококонкурентних підприємств;
- нераціональною структурою витрат, пов'язаних з обслуговуванням фізично і морально застарілих виробничих фондів, об'єктів соціальної сфери, браком оборотних коштів.

Саме тому більшість підприємств потребує проведення реструктуризації, що полягає в приведенні організаційної і виробничої структур, потужностей, майна у відповідність з об'ємом продукції, на який є платоспроможний попит, при одночасному реформуванні системи управління фінансами.

Можливість правильно виділити і розвинути конкурентну перевагу, в чому і полягає суть реструктуризації, стала основною проблемою реструктуризації господарюючих суб'єктів, при цьому серед найактуальніших методичних проблем реструктуризації залишаються наступні:

- проблема обґрунтування необхідності реструктуризації на основі діагностики його конкурентного потенціалу;
- проблема підготовки самого процесу реструктуризації;
- проблема ефективної адаптації підприємства до конкурентних умов;

- проблема розвитку конкурентного потенціалу;
- проблема збереження конкурентної стійкості.

Слід також наголосити на тому, що єдиної моделі чи метода реструктуризації для всіх підприємств не існує. Кожна з відомих моделей реструктуризації підприємств має свої особливості, переваги і недоліки, але використання будь-якої з них потребує істотного опрацювання з метою її адаптації до умов кожного промислового підприємства і комплексного підходу до розв'язання існуючих проблем. Основними ідеями реструктуризації є адаптація підприємства до стану зовнішнього і внутрішнього середовища, що змінюється, а також ідея комплексного підходу до рішення управлінських задач і підприємства в цілому, в умовах, що склалися, часто кризових [6].

Тому, якщо виходити з того, що реструктуризація – це зміна структури системи, то залежно від типу структурного елемента системи виникають і задачі проведення відповідних до них змін. Якщо під структурою розуміється організаційна структура, то реструктуризація – це зміна організаційної структури. Якщо розглядається структура бізнес-процесів, то реструктуризація – це зміна бізнес-процесів.

Структурним змінам в даному випадку піддається яка-небудь функція або сукупність функцій підприємства залежно від вибору об'єкту реструктуризації, тобто має місце бути функціональна реструктуризація.

Саме функціональна реструктуризація є структурними змінами, яким піддаються, яка не будь функція або сукупність функцій організації залежно від вибору об'єкту реструктуризації: виробництво, збут маркетинг, фінанси, кадри. Характерною межею функціональної реструктуризації є те, що вона зачіпає один або декілька елементів бізнес-системи [7].

Оскільки функціональна реструктуризація – це здійснення певних структурних перетворень усередині підприємства, залежних від вибору об'єкту реструктуризації, то її використання можливе за умови дотримання таких загальносистемних принципів як комплексність і системність.

Основним засобом реструктуризації виступає «зміна організаційної системи на основі розділення, з'єднання, ліквідації (передачі) діючих і організації нових структурних підрозділів, приєднання інших підприємств, придбання визначальної частки в статутному капіталі або акцій сторонніх організацій» (створення нових видів бізнесу).

Таким чином, суть реструктуризації зводиться до того, щоб правильно виділити і розвинути конкурентну перевагу підприємства, а саме забезпечити здатність виробляти продукт або послугу краще за інших і утримувати свою конкурентну позицію на ринку.

При цьому головною метою реструктуризації стає пошук джерел розвитку підприємства на основі розвитку його конкурентного потенціалу.

Таким чином, в широкому розумінні реструктуризація: перед-

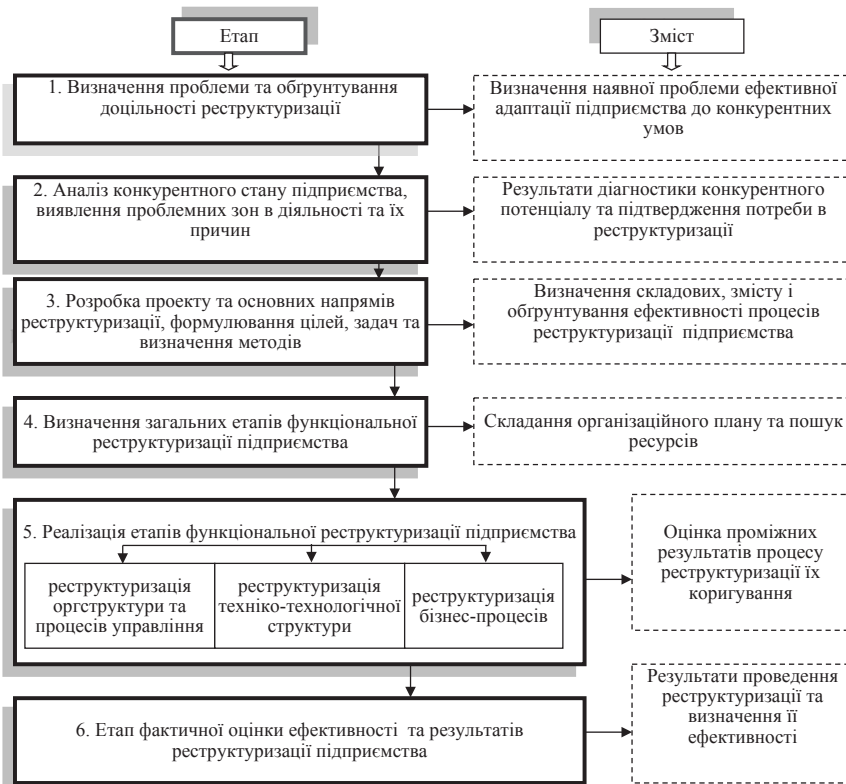


Рис. 1. Загальна схема процесу функціональної реструктуризації підприємства

бачає комплексність перетворень і змін, а не зміни тільки в одній функціональній сфері (маркетинг, фінанси, виробництво); є постійним інструментом управління, а не реалізацію разового заходу; в змозі поєднувати майнові перетворення як елемент змін та підлягає модифікації і коригуванню в ході реалізації.

На нашу думку, **реструктуризація** – це комплекс заходів (організаційно-економічних, техніко-технологічних, фінансово-господарських, правових та ін.), що спрямовані на кількісні і якісні зміни функціональних елементів, зв'язків та методів управління, які сприяють перетворенню структури виробництва та оптимізації ресурсів на засадах розвитку конкурентного потенціалу з метою підвищення загального рівня конкурентоспроможності підприємства.

У свою чергу аналіз і узагальнення теоретичних положень розвитку категорії «реструктуризація» дозволяє сформулювати наступні вимоги до реалізації самих процесів системних перетворень:

- забезпечення переходу підприємства в якісно новий стан;
- скорочення термінів досягнення нового рівня розвитку підприємства;
- забезпечення підвищеного рівня керованості процесів;
- забезпечення підвищеної адаптивності до конкурентних умов;
- концентрація ресурсів на процесах розвитку конкурентного потенціалу;
- забезпечення конкурентної стійкості.

Таким чином, оскільки основними цілями реструктуризації є адаптація підприємства до стану зовнішнього і внутрішнього середовища, що змінюється, а також ідея комплексного підходу до управління розвитком підприємства в цілому, тому у нижче запропонованій схемі побудови процесу функціональної реструктуризації підприємств (рис. 1) передбачається проведення діагно-

тики конкурентного стану (зокрема, конкурентного потенціалу) з метою розвитку останнього та забезпечення конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Висновки. В якості висновку хотілося б відзначити, що перед українськими підприємствами, на відміну від підприємств розвинених країн, на яких реструктуризація проводиться регулярно, стоїть задача перетворити, а то й, по суті, створити абсолютно нові управлінські структури, впровадити дієві системи і методи управління, бо навіть послідовність етапів реструктуризації, не кажучи вже про вибір інструментарію, залежить від стану підприємства, його конкурентного потенціалу, конкурентної позиції на ринку, поведінки конкурентів, характеристики вироблених товарів і послуг та багатьох інших факторів.

При цьому головною метою реструктуризації має стати пошук джерел розвитку підприємства на основі розвитку його конкурентного потенціалу з дотриманням наступних вимог: збереження наукового, технологічного, виробничого і кадрового потенціалу, що сформувався; узгодження інтересів всіх сторін (власників, працівників, менеджерів, основних кредиторів, міста розташування і т. д.); рішення проблеми погашення заборгованості перед кредиторами; збільшення реальних надходжень до бюджету і державних позабюджетних фондів; максимально можливе збереження і створення нових робочих місць; захист прав акціонерів і учасників та дотримання прав працівників.

Оскільки для більшості підприємств до цих пір залишається відкритим питання, яким же чином проводити реструктуризацію, адже єдиного підходу до реалізації процесу реструктуризації не існує, то, незалежно від того, в рамках якого підходу здійснюється реструктуризація підприємства, необхідно правильно визначити, на яких саме принципах бути здійснюватися перетворення.

Список літератури:

1. Рудык Н.Б. Методы защиты от враждебного поглощения / Н.Б. Рудык. – М. : Издательство «Дело» АНХ, 2008. – 384 с.
2. Иванца О.Б. Реструктуризация управления как один из путей выхода из кризиса / О.Б. Иванца // Региональные перспективы. – 2001. – № 6. – С. 80-82.
3. Кордан К. Пять важных подходов к осуществлению реструктуризации / Кордан К., Фолмен Т, Вандерборг М. // Маркетинг. – М., 1999. – № 3. – С. 109-113.
4. Юн Г.П., Таль Г.К., Григорьев И.И. Внешнее управление на несостоятельном предприятии / Юн Г.П., Таль Г.К., Григорьев И.И. : учебное пособие. – М. : Дело, 2003. – 250 с.
5. Кирчата І.М. Реструктуризація підприємства на основі розвитку його конкурентного потенціалу / Кирчата І.М., Шершенюк О.М. // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць ХНАДУ. Харків : ХНАДУ, 2012. – № 1(2). – С. 8-13.
6. Иванца О.Б. Реструктуризация управления как один из путей выхода из кризиса / О.Б. Иванца // Региональные перспективы. – 2001. – № 6. – С. 80-82.
7. Жучкова Ю.А. Современные подходы к реструктуризации российских предприятий / Ю.А. Жучкова // «Российское предпринимательство». – 2006. – № 9(81). – С. 68-72.

Кирчатая И. Н.

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОСНОВА ЕГО РЕФОРМИРОВАНИЯ

Резюме

В статье рассмотрены актуальные вопросы, связанные с реструктуризацией предприятий, исследованы содержание и подходы к трактованию. Определено место функциональной реструктуризации предприятия в системе обеспечения его конкурентной устойчивости. Рассматриваются зарубежный и отечественный подходы к определению понятия «реструктуризация предприятия».

Ключевые слова: реструктуризация, управление реструктуризацией, конкурентный потенциал.

Kirchata I. N.

Kharkov National Automobile and Highway University

FUNCTIONAL RESTRUCTURING OF ENTERPRISE AS BASIS OF HIS REFORMATION

Summary

The article deals with current issues related to the restructuring of enterprises. The essence and the place of enterprise functional restructuring in the system had been studied to ensure its competitive sustainability. Foreign and domestic approaches to definition of concept «restructuring of the enterprise» are considered.

Key words: restructuring, restructuring management, competitive potential, integrated approach.

УДК 339.9

Кожевнікова Л. К.

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

ПОСЛІДОВНІСТЬ ФОРМУВАННЯ МЕТОДИКИ АНАЛІЗУВАННЯ
УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Запропоновано поетапно проводити комплексний аналіз зовнішньоекономічної діяльності. Досліджено основні показники зовнішньоекономічної діяльності. Визначено способи управління, що використовуються для проведення аналізу.

Ключові слова: управління, зовнішньоекономічна діяльність, підприємство, методика, аналіз.

Постановка проблеми. Для того щоб підприємство успішно здійснювало зовнішньоекономічну діяльність, керівній ланці необхідно опиратися на певний механізм управління, який формується із методів. У свою чергу, методи управління використовуються для створення методики, що відрізняється конкретизацією прийомів та задач, що відповідають певним критеріям та характеристикам зовнішньоекономічної діяльності, що здійснюється у певній сфері. Формування методики значно спростить аналіз менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, адже кожного разу менеджер буде використовувати вже напрацьовану послідовність оцінки результативності та ефективності певної діяльності підприємства, що надасть змогу скоротити час проведення аналізу, а також спростить процес порівняння поточних результатів з оцінками попереднього періоду та визначити майбутні орієнтири.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві розглядають у своїх наукових працях такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як Д. Деніелз, Л. Радеба, А. Моррісон, А. Кредісов, Г. Дроздова, Е.О. Ковтун, В.М. Швець, О.О. Пшик-Ковальська, Х.С. Передало, В.В. Іванова, Г.М. Дроздова, В.Г. Маргасова, А.В. Роговий, В.В. Виговська та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На сьогодні не існує чітко сформованої методики аналізу управління зовнішньоекономічною діяльністю, адже немає структурованої методики, яка дозволила б менеджеру адаптувати аналіз під конкретне підприємство.

Мета статті. Дослідити та проаналізувати основні чинники зовнішньоекономічної діяльності та способи проведення аналізу з метою сформулювати послідовну та структуровану методику аналізування управління зовнішньоекономічною діяльністю, яку можна буде використовувати на практиці.

Виклад основного матеріалу. Методика аналізу зовнішньоекономічної діяльності будується з урахуванням специфічних характеристик, так як на

неї здійснює безпосередній вплив рівень розвитку та стан національної економіки, державне регулювання, а також правові системи країн-партнерів, де підприємство здійснює або планує здійснювати зовнішньоекономічну діяльність.

Основними критеріями, яким має відповідати запропонована методика, є: реалістичність втілення; відтворюваність; виразність; відповідність цілям та завданням діяльності, що планується проводити; обґрунтованість; результативність.

Таким чином, під методикою варто розуміти певний стандарт, оформлений у вигляді документу, в якому детально розписано механізм аналізу об'єкта дослідження із зазначенням можливих джерел інформації для проведення аналізу, організаційного забезпечення робіт, а також подається характеристика методів, прийомів та процедур аналізу.

Для побудови методики аналізування зовнішньоекономічної діяльності ми повинні володіти такою інформацією:

- завдання для вирішення та формулювання цілей аналізу;
- визначити об'єкти аналізу зовнішньоекономічної діяльності;
- сформулювати систему показників, що будуть використовуватися для дослідження кожного об'єкту аналізу зовнішньоекономічної діяльності;
- визначити методи дослідження об'єктів, що планується використовувати;
- сформулювати джерела інформації, на основі яких буде проведено дослідження;
- проаналізувати вказівки, щодо організації аналізу (які працівники, відділи будуть проводити окремі частини дослідження);
- визначити технічні засоби, що будуть використовуватися для аналітичної обробки інформації;
- провести характеристику документів, за допомогою яких будуть оформлені результати аналізу;
- зробити висновки за результатами аналізу [1, с. 18].

Послідовність методики аналізування зовнішньоекономічної діяльності подана у Таблиці 1.