

## ЛІТЕРАТУРА

1. Стоянова Е. С. Финансовый менеджмент : учеб. / Е. С. Стоянова. — М. : Перспектива, 2001. — 612 с.
2. Бочаров В. В. Корпоративные финансы / В. В. Бочаров, В. Е. Леонтьев. — СПб. : Питер, 2002. — 544 с.
3. Управління корпоративними фінансами : навч. посіб. / [Н. М. Деева, В. Я. Олійник, Т. Ф. Григораш та ін.]. — К. : Центр навчальної літератури, 2007. — 200 с.
4. Кузнецова С. А. Финансовый менеджмент у схемах і таблицях : навч. посіб. / С. А. Кузнецова. — Дн-ськ : Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2011. — 180 с.
5. Ковалев В. В. Введение в финансовый менеджмент / В. В. Ковалев. — М. : Финансы и статистика, 1999. — 768 с.
6. Крамаренко Г. А. Финансовый менеджмент : слайд-конспект / Г. А. Крамаренко, О. Е. Чорная. — Дн-ск : Изд-во ДУЭП, 2008. — 164 с.
7. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы: учеб. пособ. / Б. Коласс ; [пер. с франц. под ред. проф. Я. В. Соколова]. — М. : Финансы, ЮНИТИ, 1997. — 576 с.
8. Ченг Ф. Финансы корпораций: теория, методы и практика / Ф. Ченг, И. Джозеф ; [пер. с англ.]. — М. : ИНФРА-М, 2000. — XVIII. — 686 с.
9. Этрилл П. Финансовый менеджмент для неспециалистов / П. Этрилл ; [пер. с англ. под ред. Е. Н. Бондаревской]. — [3-е изд.]. — СПб. : Питер, 2007. — 608 с.
10. Про методичні рекомендації щодо проведення аналізу фінансового стану підприємства-боржника при отриманні відстрочки (розстрочки) [Лист Державної податкової адміністрації України] // Вісник податкової служби України. — 1998. — № 14. — С. 51—58.

УДК 339.138(075.8)

## МАРКЕТИНГОВА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ПРОМИСЛОВОСТІ

Калиниченко М.П., к.е.н., доцент

*Донецький національний університет*

У статті встановлено, що пріоритети реструктуризації системи управління визначає домінуюча на підприємстві бізнес-модель (виробнича, фінансова, маркетингова або ринкова) і характер проблем, з якими стикається підприємство (стратегічні або тактичні). Впровадження маркетингової концепції управління вимагає забезпечення і підтримки ринкової орієнтації та проведення перетворень на стратегічному рівні управління підприємством.

Розроблено науково-методичне забезпечення процесу проведення маркетингової (орієнтованої на ринок) реструктуризації системи управління на промислових підприємствах на основі дифузії ринкової бізнес-моделі маркетингового управління, яка орієнтована при здійсненні ресурсного обміну на узгодження економічних інтересів зі стейкхолдерами та на вимоги ринку. Запропоновано алгоритм проведення маркетингової реструктуризації системи управління на промисловому підприємстві як послідовність певних етапів. Для того, щоб програма маркетингової реструктуризації мала комплексний характер, рекомендується поєднання проектного підходу та інструментарію бізнес-інжинірингу.

*Ключові слова:* маркетингова реструктуризація, система управління, маркетингове управління, промислове підприємство.

Калиниченко М.П. МАРКЕТИНГОВАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПРОМЫШЛЕННОСТИ / Донецкий национальный университет, Украина

В статье установлено, что приоритеты реструктуризации системы управления определяет доминирующая на предприятии бизнес-модель (производственная, финансовая, маркетинговая или рыночная) и характер проблем, с которыми сталкивается предприятие (стратегические или тактические). Внедрение маркетинговой концепции управления требует обеспечения и поддержки

рыночной ориентации и проведения преобразований на стратегическом уровне управления предприятием.

Разработано научно-методическое обеспечение процесса проведения маркетинговой (ориентированной на рынок) реструктуризации системы управления на промышленных предприятиях на основе диффузии рыночной бизнес-модели маркетингового управления, ориентированной при осуществлении ресурсного обмена на согласование экономических интересов со стейкхолдерами и на требования рынка. Предложен алгоритм проведения маркетинговой реструктуризации системы управления на промышленном предприятии как последовательность определенных этапов. Для того, чтобы программа маркетинговой реструктуризации носила комплексный характер, рекомендуется сочетание проектного подхода и инструментария бизнес-инжиниринга.

*Ключевые слова: маркетинговая реструктуризация, система управления, маркетинговое управление, промышленное предприятие.*

Kalynychenko M.P. THE MARKETING RESTRUCTURING OF MANAGEMENT SYSTEM IN INDUSTRIAL ENTERPRISES / Donetsk national university, Ukraine

The article revealed that the priorities of management restructuring in the company are determined by the dominant business model (production, finance, marketing or market) and the nature of the problems facing the company (strategic or tactical). Implementation of the marketing management concept requires maintenance and support of market orientation and the change at the strategic level of management.

In this regard, the scientifically-methodical support the process of marketing (market-oriented) restructuring management in industry based on market diffusion of a business model of marketing management, which focuses in the implementation of resource sharing on the coordination of the economic interests of the stakeholders and the requirements market. The algorithm restructuring of marketing management in an industrial enterprise as a series of specific steps is suggested. It is recommended mix design approach and tools of business engineering for ensuring complex character of the marketing restructuring program.

*Key words: marketing restructuring, system management, marketing management, industrial enterprise.*

## АКТУАЛЬНІСТЬ ТЕМИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Міжнародний досвід свідчить про те, що реструктуризація є одним з найважливіх управлінських завдань. За останні десятиліття практично жодна провідна корпорація світу не змогла уникнути ризикованої та болісної процедури радикальної реструктуризації. Зволікання і спроби обійтися без серйозних змін призвели до зникнення кожної четвертої компанії зі списку 500 провідних світових корпорацій [1].

Для українських промислових підприємств найбільш типовими проблемами є: невідповідність діючих систем управління стратегічним орієнтирам і низька активність структурних перетворень; скорочення збуту на зовнішніх і внутрішньому ринках у зв'язку з тим, що змінилися форми впливу макросередовища; низька інноваційна активність, технологічна відсталість і дефіцит кадрів робочих професій тощо.

Підвищення ефективності (результативності) роботи українських промислових підприємств багато в чому залежить від їх здатності гнучко та оперативно адаптуватися до вимог цільового ринку й готовності на цій основі проводити необхідні перетворення. Реструктуризація як ринковий інструмент підвищення конкурентоспроможності та проведення перетворень на промисловому підприємстві має теоретичний і практичний базис, який дозволяє вести перебудову від стратегії й структури до процесів, потоків і тактики. Важливою науково-практичною проблемою, яка вимагає якнайшвидшого вирішення, є перехід від адміністративно-технологічної до ринково-орієнтованої системи управління на промислових підприємствах.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Пріоритети реструктуризації системи управління визначає домінуюча на підприємстві бізнес-модель (виробнича, фінансова, маркетингова або ринкова) і характер проблем, з якими стикається підприємство (стратегічні або тактичні). Сучасний етап розвитку теорії та практики маркетингового управління промисловими підприємствами вимагає забезпечення і підтримки ринкової орієнтації та проведення перетворень на стратегічному рівні управління. У зв'язку з цим необхідно розробити науково-методичне забезпечення процесу проведення маркетингової (орієнтованої на ринок) реструктуризації системи управління на промислових підприємствах.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

На необхідність забезпечення ринкової орієнтації підприємств та формування орієнтованих на ринок систем управління вказували у своїх працях такі вчені-економісти, як Ф. Котлер [2], П. Друкер [3], Дж. Дей [4], Жан-Жак Ламбен [5], Дж. О'Шонессі [6] та інші. Теоретичні та практичні основи проведення реструктуризації управління підприємствами представлено в роботах таких зарубіжних і вітчизняних авторів як В. Кондратьєв, В. Краснова [7], В. Заболотний [8], В. Тоцький, В. Лавренко [9] та ін. Проте багато теоретичних і прикладних питань вибору тієї або іншої концепції реструктуризації, зокрема маркетингової реструктуризації, та методики її застосування для промислових підприємств залишаються не до кінця опрацьованими, що визначає актуальність і мету цього дослідження.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та науково-методичне забезпечення процесу проведення маркетингової реструктуризації системи управління на промислових підприємствах на основі дифузії ринкової бізнес-моделі маркетингового управління, яка орієнтована при здійсненні ресурсного обміну на узгодження економічних інтересів зі стейкхолдерами та на вимоги ринку.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» визначає реструктуризацію підприємства як 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, на зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, підвищенню ефективності виробництва, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції та повному або частковому задоволенню вимог кредиторів [10].

У спеціалізованій літературі одночасно використовується цілий комплекс понять (реформування, реорганізація, реструктуризація, санація, реінжиніринг тощо), які мають один спільний знаменник – адаптувати підприємство до змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. У деяких дослідженнях вчені ставили завдання знайти загальне та часткове між цими поняттями [1, 11]. Якщо порівнювати між собою зазначені поняття за економічним змістом, то поняття «реформування» як комплексний і системний процес змін має більш глибокий зміст. Реформування вимагає проведення реструктуризації, яка не завжди може припускати зміну організаційно-правової форми підприємства (реорганізація – один з напрямів реструктуризації, її юридична форма у вигляді злиття, приєднання, поглинання, поділу, виділення, перетворення). У свою чергу реінжиніринг можна використовувати як один з інструментів для реформування та реструктуризації.

У широкому значенні слова реструктуризація підприємства – це перебудова його як системи, зміна складу, змісту складових частин (елементів системи), пропорцій і зв'язків між ними з метою реалізації нової стратегії або тактики під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Реструктуризацію змушені проводити не тільки ті підприємства, які стикаються з поточними кризовими явищами, наприклад, проблеми збуту, ліквідності, дефіциту кваліфікованих кадрів (оперативна реструктуризація), а й ті, які переслідують довгострокові цілі (стратегічна реструктуризація). Ці цілі можуть бути спрямовані на зростання капіталізації промислового підприємства, у т.ч. маркетингових активів; принципове підвищення конкурентоспроможності самого промислового підприємства та його товарів; підвищення інвестиційної привабливості та розширення можливостей щодо залучення ресурсів із зовнішніх джерел фінансування; освоєння нових ринків, зміни в портфелі стратегічних бізнес одиниць тощо.

Реструктуризація комплексно або цілеспрямовано може проводитися по ряду напрямів: підприємство в цілому, матеріально-технічне забезпечення, виробництво, фінанси, інноваційна діяльність, управління персоналом тощо. Маркетингову реструктуризацію ми розглядаємо як самостійний напрям перетворень, яка також може проводитися і на стратегічному, і на оперативному рівнях. По-перше, на корпоративному рівні управління маркетинг як філософія бізнесу претендує на стратегічну роль в управлінні, тобто управління, яке підпорядковується економічним інтересам стейкхолдерів і вимогам ринку – маркетингове управління. Перетворення повинні торкатися рівня підприємства в цілому, в тому числі для взаємозв'язку (міжфункціональна координація) фінансових, науково-технічних, виробничих, маркетингових рішень і планів для пошуку оптимальної системи та структури управління підприємством. На корпоративному рівні маркетингова реструктуризація підприємства має вирішити такі основні завдання: істотна зміна системи управління підприємством на основі діагностики управлінської бізнес-моделі та якісна зміна взаємовідносин зі стейкхолдерами, в тому числі споживачами для гармонізації їхніх економічних інтересів; покращення міжфункціональної координації між структурними підрозділами підприємства для підтримки відповідного рівня ринкової орієнтації.

По-друге, маркетинг є функцією та інструментом управління, тому перетворення маркетингової діяльності слід проводити на функціональному та інструментальному рівнях управління. На функціональному та інструментальному рівнях управління маркетингом реструктуризація повинна бути спрямована на вирішення таких завдань: вдосконалення маркетингових бізнес-процесів на основі інжинірингу бізнесу, вдосконалення системи управління службою маркетингу на підприємстві тощо.

Система маркетингового управління підприємством є статичною основою, необхідні зв'язки, за якими та завдяки яким можна здійснити управлінський вплив. Вона складається з множини взаємозалежних елементів (ланцюгів), які формують єдине ціле та реалізують процес управління для досягнення цілей управління промисловим підприємством. Основними елементами системи маркетингового управління є

концепція, цілі, місія, філософія, структура, функції, методи, закономірності, принципи, критерії, технології та ефективність маркетингового управління [12].

У попередніх дослідженнях ми поглибили концепцію ринкової орієнтації за рахунок уточнення її змісту, мети, елементів та їх структурного взаємозв'язку на основі роз'єднання об'єктів ринкової орієнтації та систем, що забезпечують цю орієнтацію, які при традиційному підході до трактування ринкової орієнтації були об'єднані. Кількість об'єктів ринкової орієнтації доповнено й уточнено, що включає такі об'єкти: споживачі, маркетингові посередники, постачальники, конкуренти, впливові особи, персонал, у тому числі топ-менеджери, органи державної влади, суспільство, кредитори, акціонери.

Ринково-орієнтоване підприємство – це підприємство, топ-менеджери якого в кожний момент часу можуть відповісти на запитання, які об'єкти визначають ринкову орієнтацію та які їхні економічні інтереси/потреби/вимоги задовольняються при ресурсному обміні з урахуванням встановлених цілей та пріоритетів, які існують ключові фактори успіху, можливості, загрози та які заходи необхідно вжити для досягнення ефективності (результатів) маркетингового управління, що будуть адекватні ринковим умовам [13].

Саме маркетингова концепція дозволяє встановлювати чіткі напрями структурних змін на підприємстві в суворій відповідності з поточною ринковою ситуацією. У сучасних економічних умовах значно зростає стратегічна роль маркетингу для підприємства та першорядного значення набуває його здатність забезпечувати орієнтацію на ринок. Під впливом маркетингу як філософії бізнесу формується новий тип стратегічного мислення, коли керівник кожного підрозділу та відповідного рівня управління ухвалює рішення на основі оцінки впливу його наслідків на довгострокові результати (рівень ринкової орієнтації, капіталізація активів, в т.ч. маркетингових тощо) функціонування підприємства на ринку. Поряд із цим сучасна українська практика промислового маркетингу особливо яскраво демонструє гіпертрофоване застосування інструментів операційного маркетингу, які, як правило, рідко погоджені з маркетинговою стратегією розвитку підприємства, а найчастіше просто прикривають її відсутність. Досвід зарубіжних промислових підприємств свідчить, що дивергенція (розрив) між ринковими можливостями та поточними маркетинговими завданнями призводить до зниження результативності та втрати конкурентоспроможності.

Отже, вищевикладене дозволяє нам визначати маркетингову реструктуризацію системи управління підприємством як сукупність напрямів удосконалення процесів, організації, міжфірмової та внутрішньофірмової координації, виховання нових поглядів на управління, де в центр уваги поставлено економічні інтереси стейкхолдерів та можливості творчо підходити до управління процесом створення і розподілу цінностей, формування механізму гармонізації взаємовідносин при ресурсному обміні.

Практика управління маркетингом на українських промислових підприємствах має, як правило, безсистемний і функціональний (інструментальний) характер. Тому якщо спиратися на класичну парадигму маркетингу, то період реструктуризації буде істотно розтягуватися в часі та гальмувати процес інтеграції маркетингу в систему управління підприємством. Щоб уникнути таких наслідків і для підвищення рівня ринкової орієнтації промислових підприємств, необхідно проводити маркетингову реструктуризацію, яка спрямована на підтримку траєкторії сталого розвитку та капіталізацію активів (у т.ч. маркетингових активів) за допомогою створення орієнтованої системи управління та гармонійної міжфункціональної взаємодії.

Слідом за структурою управління на підприємстві реструктуризація повинна стосуватися маркетингової стратегії, бізнес-процесів з орієнтацією на кінцевого споживача, інформаційних потоків, корпоративної (в т.ч. маркетингової) культури. Об'єктом маркетингової реструктуризації є філософія бізнесу, рівень міжфункціональної координації (між структурними підрозділами), рівень інтеграції маркетингу в загальну систему управління, існуюча бізнес-модель, маркетингова політика підприємства та вся його діяльність з точки зору кінцевого споживача й суспільства в цілому. Мета маркетингової реструктуризації досягається за рахунок орієнтації на узгодження економічних інтересів між промисловим підприємством і його стейкхолдерами, задоволення їхніх потреб у ході ресурсного обміну. Результатом маркетингової реструктуризації є формування такої системи маркетингового управління, яка дозволяє найбільш ефективно реалізувати розроблені маркетингові стратегії та досягати встановлених цілей управління. Іншими словами, результат маркетингової реструктуризації (ефективність і результативність бізнесу) повинен виступати як похідна рівня задоволення економічних інтересів (потреб) стейкхолдерів при ресурсному обміні.

В Україні практика реструктуризації промислових підприємств стикається з проблемою слабкої структурованості цього процесу, а застосування методу управління проектами дозволяє успішно реалізовувати намічену програму та її цілі. На даний момент поки не доводиться говорити про масове та явно успішне застосування на українських промислових підприємствах проектного підходу при проведенні маркетингової реструктуризації. Це багато в чому пов'язано з тим, що проект

реструктуризації – складне й комплексне завдання, вирішення якого потребує відповідної професійної підготовки кадрів, фінансових витрат і масштабності змін.

Процес маркетингової реструктуризації системи управління на промисловому підприємстві можна здійснити через дотримання послідовності етапів (алгоритм):

- 1) визначити цілі реструктуризації;
- 2) провести економічну діагностику стану підприємства (у т.ч. оцінити фактичний рівень ринкової орієнтації);
- 3) розробити концепцію реструктуризації;
- 4) розробити програму реструктуризації (комплекс конкретних заходів);
- 5) проведення реструктуризації відповідно до програми та оцінка результатів.

Однак слід зауважити, що зазначений алгоритм має дуже серйозний недолік – він не розкриває суті процесів, що відбуваються на етапі підготовки та реалізації програми, що у свою чергу розмиває очікуваний результат і можливості (засоби) контролю досягнення цілей проекту маркетингової реструктуризації. Тому необхідно більш детально розкрити зміст кожного етапу відповідно до особливостей проведення маркетингової реструктуризації системи управління на промисловому підприємстві.

На першому етапі маркетингової реструктуризації системи управління власники та топ-менеджмент повинні чітко розуміти й однозначно визначити, що саме їх не влаштовує в поточній діяльності підприємства, що буде кінцевим результатом структурних перетворень.

Унаслідок складності процесу реструктуризації можливості вирішення поставленої мети (проблеми) маркетингової реструктуризації будемо розглядати як систему або як сукупність підсистем, перебудова яких здатна вплинути на результат (раніше нами були вказані елементи системи маркетингового управління промисловим підприємством). Якщо не будуть чітко визначені елементи системи, то проблема маркетингової реструктуризації системи управління на промисловому підприємстві буде неструктурованою і, скоріше за все, не може мати правильного алгоритму дій.

На етапі проведення економічної діагностики стану промислового підприємства важливо зрозуміти суть того, що відбувається, а з точки зору описання початкового стану системи маркетингового управління необхідно: діагностувати проблеми діючої системи управління; описати існуючу структуру управління, її переваги та недоліки; наявність (відсутність) основних функцій управління, бізнес-процесів та їх значимість; проаналізувати відповідність бачення і місії цілям управління і стратегічним управлінським рішенням, що приймаються; оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства та його товарів; провести маркетингові дослідження перспектив розвитку цільового ринку; оцінити фактичний рівень ринкової орієнтації, перспективні напрями розвитку економічного та маркетингового потенціалу тощо.

Розробка алгоритму проведення економічної діагностики та інструментів – процес творчий, а сліпе копіювання в ньому не допустимо і може спотворювати результати аналізу. Важливо, щоб забезпечувалась концептуальна єдність блоків алгоритму проведення діагностики, використовувалась цілісна система її інструментів, враховувались специфічні особливості підприємства та галузі його функціонування.

Результати діагностики повинні дозволити побачити концептуальну складність підприємства як об'єкта маркетингового управління. Ця складність полягає в тому, що непросто пояснити вичерпно природу функціонування підприємства до і після маркетингової реструктуризації. За цією причиною на третьому етапі алгоритму реструктуризації цей вид складності необхідно подолати шляхом розробки концепції маркетингової реструктуризації – найважливішого етапу.

Діагностика також може проводитися як незалежне й всебічне дослідження маркетингового середовища промислового підприємства, цілей, стратегій і діяльності з точки зору виявлення проблем і прихованого потенціалу, а також розробки плану дій щодо вдосконалення реалізації маркетингової концепції управління на підприємстві (маркетинговий аудит). Як відомо, існують різні схеми проведення маркетингового аудиту, які відрізняються ступенем деталізації, послідовністю блоків аналізу, але їх призначення полягає в прагненні оцінити системність і комплексність використання маркетингової концепції управління підприємством і знайти напрями її реструктуризації.

На третьому етапі на основі результатів економічної діагностики складається декілька альтернатив розвитку підприємства та проведення маркетингової реструктуризації системи управління. Для кожного варіанта визначаються методи реструктуризації, оцінюються можливі ризики та обсяги необхідних ресурсів. Власники підприємства або топ-менеджмент за тими або іншими критеріями повинні провести оцінку ефективності тієї або іншої альтернативи та здійснити вибір, відповідно до якого розробляється програма маркетингової реструктуризації системи управління. При цьому уточнюються і

формалізуються стратегічні цілі підприємства, деталізуються якісні й кількісні цільові параметри, яких повинна досягти система маркетингового управління з урахуванням ресурсних обмежень. Концепція реструктуризації містить певну кількість нових ідей, які повинні бути перетворені в програму дій.

Будь-яка бізнес-модель (орієнтація на виробництво, фінансова, маркетингова або ринкова) – абстракція, на практиці, безумовно, використовуються елементи кожної з них. При проведенні маркетингової реструктуризації системи управління важливо знайти збалансовану, комплексну траєкторію розвитку з урахуванням переваг кожної бізнес-моделі, не вдаючись надмірним гіпертрофованим розвитком однієї з них, що в довгостроковій перспективі не гарантує успішної діяльності промислового підприємства на цільовому ринку.

Один з можливих способів оцінки альтернатив розвитку підприємства – передбачити ряд сценаріїв розвитку ситуації та відповідність кожному з них системи управління. Для кожного варіанту сценарію необхідно розробити стратегії, кожна з яких необхідно оцінити на основі моделі дисконтування грошового потоку, як критерій відбору варіантів виступає рівень капіталізації підприємства та його маркетингових активів.

На четвертому етапі формується команда фахівців, яка розробляє програму маркетингової реструктуризації системи управління. Ця програма охоплює все підприємство в цілому, її ми розглядаємо не як комплекс заходів, а як комплекс маркетингових проєктів, синхронне управління якими забезпечує синергетичний ефект, який не можна отримати при управлінні кожним проєктом окремо. Ці маркетингові проєкти, наприклад, можуть бути спрямовані на формування таких підсистем системи управління підприємством, як маркетинг персоналу, фінансовий маркетинг, інноваційний маркетинг тощо. Відповідно з проєктним підходом маркетингова реструктуризація підприємства може проводитися як один великий проєкт або через потік проєктів.

Отже, упорядкувати роботу з розробки програми означає встановити зв'язок між основними, умовно кажучи, мікропроєктами маркетингової реструктуризації, кожен з яких може містити певну кількість вирішуваних завдань. У процесі підготовки планів проєктів оцінюється логічна послідовність вирішення завдань реструктуризації, визначається потреба в ресурсах, оцінюється можливість виконання (досягнення цілей) проєктів за наявності ресурсів, складається перелік результатів та ключових подій проєкту, визначається розрахункова вартість завдань, оцінюються ризики. На цьому етапі, за рахунок попереднього планування, прогнозується вартість і встановлюються терміни реалізації проєкту при зроблених припущеннях.

Враховуючи той факт, що забезпечення і підтримання ринкової орієнтації спрямоване на гармонізацію економічних інтересів усіх стейкхолдерів, з якими взаємодіє промислове підприємство, то при розробці проєкту маркетингової реструктуризації системи управління необхідно виявити всі зацікавлені сторони і встановити пріоритети для необхідних зв'язків із ними. Слід брати до уваги тип очікувань власників промислових підприємств (фінансові, системні, морально-етичні), оскільки пріоритет цих очікувань визначає тип дифузії бізнес-моделі (виробнича, фінансова, маркетингова або ринкова) і можливість формування орієнтованої на ринок системи управління. Також необхідно чітко розуміти, що цілі проєкту повинні відображати інтереси всіх зацікавлених сторін, а прояв їхніх економічних інтересів може мати різний характер.

Вибудовування цілеспрямованих взаємовідносин зі стейкхолдерами дозволяє поліпшити сприйняття проєкту в зовнішньому та внутрішньому середовищі промислового підприємства, визначити реальну природу бізнесу кожної групи учасників і відповідно їхні економічні інтереси в проєкті реструктуризації, забезпечити розуміння їхніх мотивів і стимулів поведінки, оцінити їхню можливу поведінку при різних сценаріях розвитку ситуації.

І, нарешті, на п'ятому етапі команда фахівців здійснює контроль за виконанням цільових показників, аналізує отримані результати і готує підсумковий звіт про виконану роботу. При підбитті підсумків необхідно відслідковувати, як розроблені заходи програми маркетингової реструктуризації системи управління відбиваються на інтеграції стейкхолдерів у ланцюжкові створення та розподілу цінностей. Без реструктуризації нові управлінські технології залишаться малоефективними, а інвестиції (витрати) на них не виправдаються.

Пропонований алгоритм проведення маркетингової реструктуризації системи управління на промислових підприємствах має високий ступінь універсальності для проведення перетворень, але комплекс заходів визначається цілою низкою специфічних особливостей для кожного конкретного підприємства. Проте всебічна (організаційна, кадрова, інформаційна, фінансова тощо) підтримка маркетингових перетворень є основою формування орієнтованої на ринок системи управління промисловим підприємством та дифузії маркетингової бізнес-моделі.

Розроблений алгоритм проведення маркетингової реструктуризації пройшов апробацію на таких промислових підприємствах, як ПАТ «Сніжнянськхіммаш» та ПАТ «Донвентилятор». Для цих

підприємств були розроблені та реалізовані відповідні програми маркетингової реструктуризації – перехід від адміністративно-технологічної до ринково-орієнтованої системи управління.

У загальному вигляді (для названих промислових підприємств повний зміст цих програм є комерційною таємницею) структура або основні розділи програми маркетингової реструктуризації системи управління полягають у наступному:

1. Проведення комплексної експертизи підприємства та аналіз ситуації на основі методів економічної діагностики та інструментарію маркетингового аудиту. На основі цього було отримано відносно об'єктивну та комплексну характеристику положення цих підприємств на ринку, в тому числі відносно основних конкурентів, за такими напрямками:

- асортимент продукції та технології, що використовуються (принципова відмінність та рівень новизни);
- збут на внутрішньому та на зовнішніх ринках, співвідношення ціни – якості продукції;
- рівень задоволеності та лояльності споживачів;
- рівень задоволеності та лояльності працівників;
- рівень ринкової орієнтації підприємства (зовнішня міжфірмова координація);
- структура управління підприємством, процес прийняття управлінських рішень (у т.ч. внутрішня міжфункціональна координація, фактична роль маркетингової служби в системі управління підприємством);
- система та зміст внутрішніх і зовнішніх комунікацій;
- інноваційна компонента (в управлінні, у виробництві та маркетингу тощо), система накопичення та розподілу знань.

2. Розробка генеральної стратегії розвитку підприємства передбачала визначення основних пріоритетів та векторів розвитку. Ця генеральна стратегія після схвалення власниками бізнесу була запропонована для широкого обговорення серед працівників всіх рівнів управління у вигляді основних стратегічних пріоритетів як детермінанти розвитку.

3. Активізація роботи з людськими ресурсами для формування маркетингового образу мислення була спрямована на стимулювання ініціативи знизу та залучення кожного працівника до розробки нової концепції управління підприємством. Результати комплексної експертизи підприємства, аналіз ситуації та основні стратегічні пріоритети були доведені до всіх працівників без винятку (через обговорення на загальних зборах трудового колективу, корпоративні видання, розповсюдження ньюслетерів тощо).

Була проведена велика роз'яснювальна робота щодо переконання працівників у тому, що підприємству потрібні зміни для збереження (укріплення) позицій на ринку. Ці зміни також стосуються перетворення адміністративно-технологічної на ринково-орієнтовану систему управління та впровадження сучасної концепції маркетингового управління. Якщо ці зміни не проводити, то для більшості працівників це може закінчитися втратою робочих місць у майбутньому.

4. Розподіл відповідальності між усіма суб'єктами системи маркетингового управління підприємством нами представлено як єдину цілісну систему. Потім були виділені бізнес-процеси так, щоб посилити вплив зворотніх зв'язків, підвищити орієнтацію на задоволення економічних інтересів споживачів та інших стейкхолдерів. Кожному керівнику була роз'яснена його нова роль і кваліфікація, необхідна для її виконання. Ми намагалися організувати систему та процес маркетингового управління так, щоб кожний керівник розумів свою роль і відповідальність у процесі маркетингової реструктуризації та формуванні нової (ринкової) бізнес-моделі управління.

5. Стимулювання маркетингових перетворень на всіх рівнях управління було запропоновано проводити через певні прозорі та зрозумілі для всіх форми морального та матеріального заохочення працівників підприємства. Кінцеві результати маркетингової реструктуризації системи управління у подальшому повинні отримати суспільну (трудовами колективами) оцінку. Окремо слід заохочувати інновації в управлінні, виробництві, маркетингу, внутрішніх та зовнішніх комунікаціях тощо.

6. Навчання персоналу та запобігання організаційній протидії – наступний підрозділ програми реструктуризації. Проведення маркетингової реструктуризації передбачає відповідне кадрове забезпечення, тому для цього спільно з кадровою службою була розроблена спеціальна програма підвищення кваліфікації управлінських кадрів. Окремо було розроблено програму для підвищення кваліфікації персоналу, що безпосередньо працює зі споживачами (у т.ч. для перевірки засвоєння розроблених корпоративних стандартів обслуговування клієнтів).

Одним із можливих ризиків маркетингової реструктуризації системи управління є організаційна протидія, що створює перешкоди для своєчасного виконання прийнятих управлінських рішень. Якщо така протидія буде встановлена, то слід гнучко перебудувувати організаційну структуру управління на підприємстві.

7. Бюджет маркетингової реструктуризації системи управління – цілеспрямовані сукупні інвестиції в розвиток підприємства, які спрямовані на проведення комплексної експертизи та розробку програми маркетингової реструктуризації, на проведення організаційних перетворень (змін), на підвищення кваліфікації персоналу, на проведення інноваційної діяльності, на створення найбільш активних форм комунікацій зі стейкхолдерами тощо. Тому статті витрат бюджету необхідно взаємопов'язувати з конкретними мікропроектами маркетингової реструктуризації або конкретними детермінантами розвитку промислового підприємства.

Особливо актуальною є необхідність оцінки ефективності таких інвестицій для конкретного мікропроекту маркетингової реструктуризації або конкретного напрямку розвитку, в т.ч. на основі моделі дисконтування грошового потоку. Неприпустимо, щоб кошти бюджету маркетингової реструктуризації витрачалися, виходячи із суб'єктивних інтересів більш впливових керівників структурних підрозділів промислового підприємства.

## ВИСНОВКИ

Маркетингова концепція управління може служити основою для формування послідовних етапів переходу до нової бізнес-моделі управління (ринково-орієнтованої), більшою мірою орієнтованої на узгодження економічних інтересів між промисловим підприємством та його стейкхолдерами. Принциповою перевагою маркетингової реструктуризації є її спрямованість на побудову системи управління промисловим підприємством, орієнтованої на ринок. У представленому алгоритмі маркетингової реструктуризації відбивається специфіка самого процесу перетворень даного виду й системи управління зокрема. Так, особлива увага звертається на необхідність: на етапі діагностики – оцінити фактичний рівень ринкової орієнтації промислового підприємства і прийняти його за базу порівняння для розробки подальшого комплексу заходів та оцінки кінцевих результатів; на етапі розробки програми маркетингової реструктуризації – враховувати економічні інтереси стейкхолдерів для поліпшення сприйняття проекту в зовнішньому й внутрішньому середовищі промислового підприємства, забезпечити розуміння їхніх мотивів і стимулів, оцінити їхню можливу поведінку при різних сценаріях розвитку ситуації та перетворити систему управління для підвищення ринкової орієнтації підприємства. Для того, щоб програма маркетингової реструктуризації мала комплексний характер, рекомендується поєднання проектного підходу та інструментарію бізнес-інжинірингу.

Подальші наукові дослідження будуть спрямовані на визначення можливих ризиків при проведенні маркетингової реструктуризації системи управління на підприємствах промисловості та розробку методології їх оцінки.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Бикеева М. В. Систематизация научных взглядов на реструктуризацию предприятия / М. В. Бикеева // Проблемы современной экономики. — 2011. — № 2(38). — С. 139—142.
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / [Ф. Котлер ; пер. с англ. А. Желизниченко, С. Жильцов]. — [11-е изд.]. — СПб. : Питер, 2005. — 800 с.
3. Друкер П. Практика менеджмента / [П. Друкер ; пер. с англ. под ред. Я. К. Мариновича]. — М. : Вильямс, 2000. — 398 с.
4. Дэй Дж. Стратегический маркетинг / [Дж. Дэй ; пер. с англ. В. Егорова]. — М. : ЭКСМО-Пресс, 2002. — 632 с.
5. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг / [Жан-Жак Ламбен ; пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова]. — СПб. : Питер, 2004. — 800 с.
6. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / [Дж. О'Шонесси ; пер. с англ. под ред. Д. О. Ямпольской]. — СПб. : Питер, 2001. — 257 с.
7. Кондратьев В. В. Реструктуризация управления компанией : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 6 / В. В. Кондратьев, В. Б. Краснова. — М. : ИНФРА-М, 2000. — 240 с.
8. Реструктуризация підприємства : навч. посіб. / за ред. В. М. Заболотного. — К. : Міленіум, 2001. — 440 с.



9. Тоцький В. І. Організаційний розвиток підприємства : навч. посіб. / В. І. Тоцький, В. В. Лаврененко. — К. : КНЕУ, 2005. — 274 с.
10. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом : Закон України від 14.05.1992 № 2343-ХІІ ; ред. від 11.08.2013 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>.
11. Болдырева Т. В. Системное представление программы реструктуризации транспортного предприятия / Т. В. Болдырева, Т. А. Ковтун, Е. С. Петров // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. — 2011. — № 1/6(49). — С. 29—31.
12. Калиниченко М. П. Теорія і методологія маркетингового управління промисловим підприємством / М. П. Калиниченко // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. — 2012. — № 11(182). — Ч. 1. — С. 168—175.
13. Калиниченко М. П. Концепція ринкової орієнтації та її теоретичне підґрунтя / М. П. Калиниченко // Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : зб. наук. праць. — Маріуполь : Вега-Принт, 2009. — С. 304—308.

УДК 338.48

## СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО І РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Керанчук Т.Л., к.е.н., доцент

*Національний університет харчових технологій*

У статті проведено аналіз економічного стану і фінансових результатів функціонування підприємств готельного та ресторанного бізнесу. Розглянуто актуальні проблеми розвитку індустрії гостинності. Запропоновано можливі способи підвищення конкурентоспроможності та ефективності функціонування готелів та ресторанів.

*Ключові слова: товарообіг, дохід, операційні витрати, капітальні вкладення, фінансовий результат, конкурентоспроможність.*

Керанчук Т.Л. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ОТЕЛЬНОГО И РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА / Национальный университет пищевых технологий, Украина

В статье проведен анализ экономического состояния и финансовых результатов функционирования предприятий гостиничного и ресторанного бизнеса. Рассмотрены актуальные проблемы развития индустрии гостеприимства. Предложены возможные способы повышения конкурентоспособности и эффективности функционирования гостиниц и ресторанов.

*Ключевые слова: товарооборот, доход, операционные затраты, капитальные вложения, финансовый результат, конкурентоспособность.*

Keranchuk T. THE CURRENT STATE AND PROBLEMS ON ENTERPRISES OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS / National University of Food Technologies, Ukraine

The article analyzes the economic situation and the financial results of the operation of enterprises of hotel and restaurant business. The actual problems of the development of the hospitality industry. The possible ways to improve the competitiveness and efficiency of the operation of hotels and restaurants.

*Key words: turnover, profit, operating costs, capital expenditures, financial results, competitiveness.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В усьому світі готельно-ресторанний бізнес є одним з найбільш привабливих для інвесторів, а його рентабельність у розвинутих країнах не буває нижчою за 40%, при цьому досягаючи в «туристичних» зонах відмітки 100%. Щодо України, то на думку спеціалістів, значні потенційні можливості розвитку цієї галузі залишаються нереалізованими. Вибагливість клієнтів щодо рівня сервісу зростає, конкуренція між гравцями та несприятлива економічна ситуація висувають нові вимоги щодо якості та ефективності функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Саме тому проблеми забезпечення належного рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств готельно-ресторанного бізнесу на основі якісного аналізу умов зовнішнього та внутрішнього середовища їх функціонування набувають високої актуальності.