

модифікованих товарів реклама є недостатнім важелем, в Україні випробуваним способом продажу, навіть на споживчому ринку, є особисті комунікації, оскільки за умов “стабільної нестабільності” класичний маркетинг не спрацьовує. На це вказує також той факт, що психологічний бар’єр відповідного ставлення до апробації інновацій шляхом їх купівлі реально подолати за допомогою великої кількості аргументів та надання можливості безкоштовної проби товару.

Як впливає із вищенаведеного, основними рекомендаціями до формування максимально ефективних каналів просування товарів, а особливо – новинок, є врахування специфіки товару та розроблення, поряд із іншими складовими системи маркетингових комунікацій, оптимальної схеми персонального продажу та особистих комунікацій.

1. Courtland L. Bovee, John V. Thill. *Marketing*. 1992. 2. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. *Маркетинг: Навч. пос., Л., 1999*. 3. Деревицький О. *Гроші робить той, хто не знає слова “маркетинг”* // *Галицькі контракти*. 1999. № 10. 4. Кожан О. *Всемирная ассоциация прямых продаж (WFDSA: World Federation of Direct Selling Association)* // *Мир Орифлейм*. 1999. 5. Рубель К.В. *Основные черты украинского менталитета и их учет в системе маркетинговых мероприятий* // *Маркетинг и реклама*. 1998. № 4.

УДК 338.658.152

Копець Г.Р.

ДУ “Львівська політехніка”, кафедра економіки підприємства і менеджменту

РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ТА ТЕХНІКО-ТЕХНОЛОГІЧНЕ ООНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ

© Копець Г.Р., 2000

Обґрунтована необхідність і визначені основні цілі реструктуризації та техніко-технологічного оновлення підприємств, причини гальмування їх розвитку та основні напрямки формування політики сприяння ефективному функціонуванню підприємств.

The necessity is justified (reasonable) and the main purposes of re-structuring and technical-technological updating of the enterprises, reason of braking of their development and main directions of shaping of policy of assistance to effective operation of the enterprises are certain (determined).

Аналіз результатів функціонування українських підприємств свідчить про низьку ефективність більшості з них. Незважаючи на здійснені процеси роздержавлення та приватизації майна державних підприємств, акціонування, демократизації в управлінні економікою та окремими підприємствами, спостерігаються суттєві недоліки в їх діяльності. В основному розвиваються активно підприємства, значну частку власності яких мають іноземні інвестори, решта вибрали стратегію виживання, повністю або частково функціонують у тіньовому секторі. Найгострішими є проблеми великих підприємств, оскільки вони відчувають історичні наслідки колишнього гіпертрофованого монополізму, гігантизму, інтегрованості в позаукраїнську територію. Зміна зовнішніх економічних факторів вимагає від цих

підприємств не тільки виживати, але й шукати власні шляхи подальшого активного розвитку за умови сприяння цьому державних та регіональних органів управління. Дослідження ефективності функціонування підприємств виявили основні причини, які зумовлюють гальмування розвитку та низьку ефективність підприємств:

- відсутність виваженої довгострокової стратегії держави у напрямі розвитку підприємств для реалізації матеріальних та духовних потреб населення, розвитку регіональної та національної економіки; відсутність впливу держави на стихійний розвиток підприємств та підприємництва; низька результативність всіх державних програм; зниження ефективності функціонування підприємств, активності підприємницької діяльності (за кількістю працюючих підприємств та часткою зайнятих у них з числа працюючих);

- загальна кризова ситуація в країні; суттєві недоліки податкового та фінансово-кредитного законодавства;

- низька адаптивність підприємств до швидких змін ринкової економіки;

- застосування застарілих технологій, які зумовлюють випуск ресурсо- та енергозатратної продукції низької якості, яка не задовольняє навіть теперішній низький платоспроможний попит.

Перехід економіки України до ринкових відносин спонукає більшість промислових підприємств змінювати свій профіль виробництва, враховуючи наявний платоспроможний попит, позбуватися діючих фінансово не вигідних виробничих технологій і впроваджувати нові, які характеризуються більшою продуктивністю і надійністю, меншою ресурсомісткістю (енергомісткістю). Тому реструктуризація та техніко-технологічне оновлення підприємств (РТТОП) є важливими передумовами ефективного функціонування промислових підприємств у ринковій системі господарювання. Підприємства повинні намагатися розвинути свої конкурентні переваги та виявляти свій прихований потенціал. Цьому повинен передувати аналіз даної галузі, розмір і тенденції ринку, переваг конкурентів, товарів-замінників і споживачів для визначення оптимального товарного портфеля, політики ціноутворення і стратегії просування продукції підприємства на ринок. Випуск конкурентоспроможної продукції підприємств можливий лише за умови їх реструктуризації та покращання їх техніко-технологічного рівня.

Важливими передумовами цих процесів є такі:

- наявність необхідних коштів для РТТОП;

- розробка необхідної політики і стратегії, пов'язаної з РТТОП;

- встановлення вимог постійного покращання та впровадження прогресивних виробничих та управлінських практик на підприємстві;

- визначення комерційної ефективності РТТОП;

- забезпечення необхідного стимулювання, яке підтримує стратегію РТТОП.

Ринковий характер економіки передбачає такі вимоги до РТТОП: підвищення конкурентоспроможності продукції, гнучкість у зміні випуску товарів, ресурсозбереження (зокрема, паливно-енергетичних ресурсів); отримання прибутку власниками підприємства і використання достатньої його величини на розвиток підприємства, відповідність техніко-технологічного рівня НТП, відповідність продукції світовим стандартам та потребам внутрішнього ринку, екологічна безпека виробництва та вимоги охорони довкілля.

Оновлення підприємства передбачає відновлення застарілих та зношених засобів праці на сучасній технологічній основі, їх удосконалення в процесі експлуатації, використання нових сучасних матеріалів, ресурсозберігаючих технологій вдосконалення методів підго-

товки та управління виробництвом. Саме таке оновлення забезпечить підприємству отримання економічної вигоди від випуску конкурентоспроможної продукції, яка відповідає світовим стандартам та екологічній безпеці виробництва.

Реструктуризація та оновлення виробництва містить етапи інформаційної підготовки та економічного обґрунтування, технічної підготовки, освоєння виробництва та реалізації нової конкурентоспроможної продукції згідно з маркетинговою стратегією завоювання ринку. РТТОП вимагає значних коштів, які в ринковій економіці спрямовуються в прибуткові сфери. Для українських підприємств є важливою низьковитратна реструктуризація та забезпечення прибутковості РТТОП. Залучення інвестиційних ресурсів вимагає оцінки комерційної (фінансової) ефективності РТТОП.

Необхідна оцінка фінансової, бюджетної та економічної ефективності інвестиційних проектів. Через відсутність спеціальної методики розрахунку ефективності проектів реструктуризації та оновлення підприємства доцільність вкладання коштів оцінюється за фінансовою ефективністю згідно з загальноприйнятими у світовій практиці методами моделювання грошових потоків [1, 2]. Мета обґрунтування економічної ефективності проектів РТТОП полягає у передбаченні труднощів при реалізації проекту, визначенні необхідних обсягів і етапів фінансування, оцінці та регулюванні впливу можливих відхилень у реалізації проекту.

Вихідні дані для розрахунку фінансової ефективності проектів РТТОП: правовий та фінансовий статус підприємства, види його діяльності; організаційна структура; кадровий потенціал; технічна та технологічна складові проекту та їх вплив на якість майбутньої продукції; маркетингове дослідження місткості ринку, ринкових цін на товари підприємства та ступінь їх замінюваності іншими товарами, оцінка конкурентного тиску; вклади інвесторів (обсяги та умови фінансування, вимоги до показників проекту).

Реструктуризація промислових підприємств необхідна для оптимізації всіх функціональних процесів і структур підприємства для ефективнішого створення доданої вартості і генерування грошових потоків. Основні цілі реструктуризації підприємств:

- скорочення операційних, виробничих і трудових витрат;
- збільшення конкурентних переваг підприємства за допомогою оптимізації та реінжинірингу основних процесів, відповідної технології і рентабельних товарів (послуг);
- редизайн бізнес-процесів.

Український центр післяприватизаційної підтримки підприємств (УЦППП) заснований у 1995 р. в Києві з метою менеджмент-консалтингових послуг відповідно до західних принципів ведення бізнесу. Нині центр надає консалтингові послуги з реструктуризації українських підприємств та реінжинірингу бізнес-процесів, галузевого аналізу та техніко-економічного обґрунтування проектів, пошуку ділових партнерів та навчання менеджерів. Одним із клієнтів УЦППП для здійснення проектів реструктуризації є Львівська меблева фабрика “Карпати”.

Усвідомлення значної ролі зростання ефективності підприємств у забезпеченні розвитку національної економіки рано чи пізно змусять державу та уряд формувати політику сприяння ефективному функціонуванню підприємств, використовуючи правові, організаційні та соціально-економічні важелі. Вона передбачатиме такі напрямки :

- виникнення та розвиток пріоритетних для регіону (держави) підприємств та напрямків підприємницької діяльності з врахуванням потреб населення та розвитку територій згідно з головними засадами кластерної економіки [3], яка позитивно зарекомендувала себе

в світовій економічній практиці. Кластерна модель пропонує нове розуміння вагомості фактора розміщення підприємств, впливу органів управління не лише на окремі підприємства, а й на економічний розвиток регіону загалом. Кластери передбачають підвищення продуктивності праці на підприємствах певної території, збільшення темпів інновацій та визначення їх напрямків як бази для майбутнього економічного зростання, стимулюють створення нових підприємств, збільшуючи сам кластер та його вплив на розвиток регіону;

- вдосконалення юридичної бази підприємницької діяльності з врахуванням інтересів підприємства та підприємців; упорядкування податкового та фінансово-кредитного законодавства, чітке визначення потреб та обсягу пільг для підприємства;

- впровадження інвестиційних проектів РТТОП; аналіз управління ризиком; впровадження ресурсозберігаючих технологій, що благодійно впливають на економіку регіону;

- пошук нових джерел інвестицій, орієнтація на внутрішні джерела інвестування;

- докорінна зміна управління підприємствами, їх маркетингової політики, застосування методів кризового управління (консолідації внутрішніх ресурсів і санації оздоровлення виробництва);

- активна робота центрів післяприватизаційної підтримки підприємств;

- підвищення економічної підготовки та професійної кваліфікації кадрів, інтенсивне вкладання коштів у людський капітал;

- залучення іноземних інвестицій, організація спільних з іноземними інвесторами підприємств. Хоча обсяги виробництва згаданих підприємств складають лише 3 % від загального обсягу випущеної продукції у Львівській області, а кількість новоутворених робочих місць не сягає навіть 1 % зайнятих у народному господарстві області [4, с.5], необхідно використовувати всі можливі напрямки покращання ефективності діяльності підприємств регіону;

- вивчення особливостей розвитку підприємств з боку урядових структур та науковців, регіональний моніторинг діяльності підприємств;

- покращання психологічного сприйняття позитивного підприємницького досвіду та результатів РТТОП.

Зростання промислового виробництва підприємств України на 3% у 1999 р. мало тимчасовий характер через повільну реструктуризацію та техніко-технологічне оновлення підприємств. У 2000 р. підприємства працюватимуть за умови жорсткіших бюджетних обмежень через зменшення обсягів державного субсидування і запровадження нової процедури банкрутства, що зумовить стабілізацію виробництва в промисловості. Політична та макроекономічна стабілізація після президентських виборів, а також грошова приватизація сприятимуть припливу іноземних інвестицій. Починаючи з 2001 р., експерти прогнозують стійке зростання в промисловості, на транспорті та в галузі зв'язку. Валові інвестиції збільшаться до 21 % ВВП (порівняно з 18,5 % у 1999 р.) за рахунок ефективніших приватних інвестицій [5, с.39].

У 2000-2001 рр. на динаміку промислового виробництва впливатимуть такі загально-економічні чинники:

- підвищення зовнішнього попиту та експорту продукції;

- посилення “бюджетних обмежень” для підприємств через скорочення субсидування окремих секторів економіки та сприяння зростанню життєздатних фірм і припиненню роботи нерентабельних підприємств. Збільшення кількості ефективних власників, посилення фінансової дисципліни та підвищення продуктивності праці зумовлять економічне зростання у 2001 р.;

– прискорення грошової приватизації із залученням стратегічних інвесторів у електроенергетиці, металургії, хімічній промисловості та машинобудуванні, що покращить якість управління і продуктивність у згаданих галузях;

– скорочення обсягу енергетичних субсидій призведе до зменшення випуску продукції в електроенергетиці. Внаслідок приватизації більшості обленерго у 2000 р. прогнозується скорочення обсягу енергетичного субсидування промислових підприємств;

– висока ціна банківських кредитів через виплати за зовнішнім боргом, ризики, інформаційна непрозорість менеджменту підприємств та низький рівень депозитів банківської системи.

У 2000 р. промислове виробництво за прогнозами експертів зросте всього на 0,5 %, у 2001 р. – на 1,5 % через появу перших позитивних наслідків реструктуризації промисловості. Внаслідок зменшення прихованого субсидування деяких галузей державою через несплати бюджетної заборгованості відбудеться спад виробництва в них (наприклад, в машинобудуванні – на 2 %). У 2001 р. внаслідок підвищення зовнішнього попиту зростання в цій галузі сягне 3 % [5, с.43].

Органічне входження бізнесу у систему господарсько-технологічних ланцюгів передбачає активну регіональну політику підприємств у післяприватизаційний період. Процеси приватизації та післяприватизаційної адаптації на Львівщині були зведені, в основному, до організаційно-правового оформлення роздержавлення та утвердження приватизованих підприємств. Успіхи приватизації підприємств на Львівщині не були забезпечені важливою післяприватизаційною підтримкою фонду держмайна та інших уповноважених державних та недержавних організацій з використанням для цього надходжень від приватизації. Власники та наймані працівники Львівщини здебільшого не користувались довгостроковими цілями, замінюючи їх короткотривалими інтересами адміністрації та трудових колективів. Це значною мірою зумовлено економічною ситуацією в Україні, потребою виживати. Наслідком цього є відсутність інвестицій, низький рівень оновлення основних фондів у приватизованому секторі, розтрата основних та оборотних фондів через їх розпродаж або внутрішнє споживання. Відсутність інвестицій призвела до консервації застарілих основних фондів і технологій, відставання у випуску конкурентоспроможної продукції як у державному, так і у приватному секторі.

Ще однією з причин низького техніко-технологічного рівня підприємств є штучне прискорення темпів приватизації, пов'язане з намаганням отримати якомога більше бюджетних коштів. Як і всі постсоціалістичні країни, Україна не вирішила проблем відчутного поновлення державного та місцевих бюджетів за рахунок приватизації. Причому об'єкти приватизації не пройшли необхідних етапів санації та структурної реорганізації, всі проблеми виживання і борги були передані новим власникам. Це було зумовлено нестачею коштів і часу, відсутністю висококваліфікованих спеціалістів, консервативністю державних та галузевих структур. Тому значна частка основних фондів приватних підприємств, як і державних, не може ефективно працювати в ринкових умовах господарювання, що зумовлює банкрутство значної частини підприємств у післяприватизаційний період. Згідно з оновленим законом про банкрутство зараз по Україні пройде хвиля банкрутств підприємств. Найбільший інтерес для нових власників становитимуть підприємства, які мають дебіторську заборгованість і не змогли ефективно працювати у нових умовах; підприємства із значною податковою та фінансово-кредитною заборгованістю будуть далі занепадати і практично не мають шансів вижити. Формування механізмів конкурентної приватизації (на

відміну від приватизації шляхом викупу трудовими колективами) забезпечує підприємствам отримання ефективніших власників та застосування високопрофесійного менеджменту при формуванні стратегії розвитку підприємств та втіленні її в життя. Звичайно, для цього необхідною є стабільність законодавчої влади; створення сприятливішого інвестиційного клімату, посилення гарантій інвесторам у захисті їх інвестицій; розумних, виважених пільг в оподаткуванні інвестованого капіталу; формування фондового ринку як дієвого інструменту перерозподілу власності.

Ефективне функціонування підприємств на основі їх реструктуризації та техніко-технологічного оновлення забезпечить високі темпи розвитку підприємницьких структур, сприятливу економічну ситуацію в Україні, розв'язання важливих соціально-економічних проблем.

1. Нікбахт Е., Гроппеллі А. *Фінанси*. К., 1993. 2. Радованов С. *Техніко-технологічне оновлення підприємств та визначення його комерційної ефективності* // *Соціально-економічні дослідження в перехідний період*. Львів, 1997. С.334-345. 3. *Перспективні дослідження*. К., 1999. № 2. 4. Янків М. *Залучення зарубіжних інвестицій в економіку регіону* // *Ринок інсталяційний*. 1998. № 8. 5. *Квартальні передбачення*. К., жовтень, 1999.

УДК 338.658

Лаганін В.О.

ДУ “Львівська політехніка”, кафедра економіки енергетичних і хімічних підприємств та маркетингу

ПРОТИРІЧЧЯ І КОНФЛІКТИ ВИРОБНИЦТВА І МАРКЕТИНГУ ТА ЇХ ПОДОЛАННЯ У СТРАТЕГІЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

©Лаганін В.О., 2000

У статті розглядаються протиріччя і конфлікти виробництва і маркетингу та подаються деякі варіанти стратегічних підходів, що дають змогу подолати невизначеність і зменшити ризик. Наводяться найпоширеніші моделі і методи стратегічного менеджменту. Розуміння і застосування цих моделей сприяє розвитку аналітичних і стратегічних навичок менеджерів.

Development and globalization of the market, increase of a competition on it, require revision of methods and tools of control. In activity of firms permanently there are contraventions between requirements, different versions of operatings and intentions. To overcome uncertainty and to reduce of risk it is possible during strategic planning both applying of modern models and methods of strategic management. Comprehension and usage of these models encourage development of analytical skills of the managers, forming capacity to pass from thought to practical operatings.

Період переходу до ринку характеризується докорінним переглядом методів та інструментів управління. Основні зусилля повинні бути спрямовані на задоволення потреб споживачів, завоювання і зміцнення конкурентних позицій, через нововведення, високу продуктивність, професіоналізм персоналу та належну якість товару. Важливою складовою під-