

**Базілінська О.Я.**

## **УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ: ФИНАНСОВАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Вступ. З розвитком інтеграційних процесів українським підприємствам все інтенсивніше доводиться адаптуватись до нових умов господарювання. Актуальним стає завдання забезпечити здатність вітчизняних підприємств конкурувати з іноземними підприємствами, менеджмент та техніко-технологічний рівень яких є значно вищими за українські.

Основна частина крупного та середнього бізнесу, тобто підприємств ринку недосконалої конкуренції, й досі знаходиться в кризовому стані, про що свідчить статистика фінансових результатів та рентабельності підприємств. Доволі високою залишається збитковість підприємств – 36% усіх підприємств за січень–серпень 2006 року. Наслідком незадовільного фінансового стану підприємств залишається ріст дебіторської та кредиторської заборгованості (станом на 1 липня 2006 року дебіторська заборгованість підприємств України склала 368,9 млрд. грн., з неї прострочена – 71,3 млрд. грн. (19,3%); кредиторська – 455,5 млрд. грн. і 90,5 млрд. грн. (19,7%), відповідно).

Як свідчить досвід країн – світових лідерів, найбільш ефективним інструментом покращення стратегічної позиції на ринку, а саме забезпечення конкурентоздатності та певного рівня економічної ефективності, є реструктуризація підприємств.

Постановка завдання. Різним аспектам конкурентоздатності присвячені багато розробок вітчизняних та зарубіжних науковців: Ансофа, К., Багієва Г., Єленева Ю., Одінцева М., Портера М., Прахалада Й., Савчука С., Спіріної М., Тарасевича В., Фатхутдинова Р., Хемела Р., Целікова Л., Шандова Н., Шершньова З. Проблемам же реструктуризації як підприємств в цілому, так і основних видів їх діяльності приділяється значно менше уваги. Фінансова реструктуризація розглядається такими українськими вченими як Андрушак С., Білик М., Гринюк Н., Рупняк М., Тинний І. Російські економісти Горбачев В. та Макаров В. оперують поняттям «виробничо-фінансова реструктуризація», а Астраханцева І. розглядає фінансову реструктуризацію в контексті антикризового управління [1].

Аналіз наукових праць дозволяє дійти висновку, що питання реструктуризації виробництв та конкурентоздатності товаровиробників розглядаються не комплексно, у відриві один від одного, а це неправомірно і веде до негативних господарських наслідків.

Метою статті є комплексне та взаємопов'язане дослідження питань реструктуризації та забезпечення конкурентоздатності підприємств, а також розгляд ефекту впливу фінансової реструктуризації на конкурентоздатність.

Результати дослідження. В загальному тлумаченні реструктуризація – це високоефективний ринковий інструмент покращення умов функціонування підприємства при мінімальних витратах на її здійснення. Традиційно питання реструктуризації підрозділяються на питання оперативної та стратегічної реструктуризації. Оперативна забезпечує виживання підприємства на короткостроковий термін за рахунок скорочення матеріальних та інших витрат; підвищення короткострокової оборотності; забезпечення ліквідності через зменшення дебіторської заборгованості, запасів, скорочення інвестицій, продаж зайвих активів. Стратегічна реструктуризація, навпаки, має забезпечити довгострокову конкурентоздатність підприємства, і включає аналіз причин, за яких підприємство втратило конкурентні позиції, розробку і реалізацію конкурентоздатної стратегії розвитку компанії. Так, Тараш Л. включає до стратегічної реструктуризації оптимізацію структури ресурсів підприємства, структурної перебудови самої організації і її системи управління відповідно до обраного бізнесу, а основними цілями вважає підвищення конкурентоздатності і ринкової вартості підприємства [4].

Аналіз наукових поглядів на явище фінансової реструктуризації показує, що в цілому підходи до визначення поняття фінансової реструктуризації характеризуються різноманіттям та водночас дещо різним розумінням механізмів, ролі та критеріїв її ефективності. Характерними рисами у визначенні фінансової реструктуризації є те, що до фінансової реструктуризації відносять зміни як в пасивах так і активах підприємства; оптимізацію структури перших та підвищення ефективності використання других.

Передусім фінансову реструктуризацію пов'язують з попередженням та усуненням кризових явищ, необхідністю вирішення поточних проблем неліквідності, фінансової залежності та неплатоспроможності. Поряд з цим, у випадку успішного бізнесу вчені розглядають фінансову реструктуризацію на більш довготривалу перспективу як засіб більш ефективного використання капіталу фірми, збільшення її вартості, інвестиційної привабливості та конкурентоздатності. В контексті довгострокового періоду фінансова реструктуризація є проміжним етапом у справі реструктуризації підприємства в цілому, де основною ціллю є адаптація підприємства до умов мінливого зовнішнього середовища з метою підвищення конкурентоздатності.

Отже, фінансова реструктуризація є необхідною складовою не тільки оперативної, а й стратегічної реструктуризації. На нашу думку, тільки за умови досягнення ефективності в управлінні фінансовими ресурсами, підприємство може реалізувати в повному обсязі обрану стратегію реструктуризації та підвищення конкурентоздатності. Фінансове реструктурування стабілізує підприємство, мінімізує загрозу ліквідації компанії і таким чином створює умови для інвестування в подальші реструктуризаційні заходи. Адже наступним кроком після початкового фінансового оздоровлення має стати проведення інституційного та операційного реструктурування, в які входять зміни у виробничій структурі, техніко-технологічне оновлення,

введення інновацій, перебудова системи постачання і збуту, перегляд цінової політики й методів просування товарів на ринок, що вимагатиме значних обсягів додаткових ресурсів. Разом операційне реструктурування, що приводить до зростання ефективності виробництва, та фінансове реструктурування, що створює оптимальні умови залучення додаткових коштів, дають змогу підприємству цілком пристосуватись до зовнішнього середовища, істотно підвищити свою ринкову привабливість.

Слід зазначити, що фінансова реструктуризація, на відміну від операційної, у більшості випадків означає встановлення та дотримання загальних правил, які можна застосувати до різних компаній, так як основи фінансів, обліку й права на підприємствах різних типів відрізняються не дуже суттєво. Завдяки цьому створюється можливість для формалізації і наукового обґрунтування методів та інструментів фінансового реструктурування [5].

Наголошуючи на стратегічності забезпечення конкурентоздатності підприємства, Спіріна М. розглядає фінансовий стан і особливо фінансову стійкість підприємств – як засіб управління конкурентоздатності підприємства на перспективу [3].

З нашої точки зору, вплив фінансових факторів на забезпечення конкурентоздатності підприємства треба розглядати дещо ширше, і засобом управління конкурентоздатності вважати не фінансовий стан і фінансову стійкість підприємства, а фінансову реструктуризацію, яка безпосередньо призводить до задовільного фінансового стану і підвищення фінансової стійкості. Фінансовий стан треба вважати одним з показників конкурентоздатності, що і роблять дослідники в наукових працях, присвячених проблемі інтегральної оцінки конкурентоздатності [2].

Щодо показника конкурентоздатності товару, який поряд з фінансовими показниками також включається до інтегрального показника конкурентоздатності підприємства, то фінансова реструктуризація має вплив і на нього, хоч і непрямий. Це відбувається через сприяння фінансовою реструктуризацією іншим реструктуризаційним заходам, дозволяючи спрямовувати додаткові кошти на впровадження нових ресурсозберігаючих технологій, технологій виробництва продукції, що відбивається на якості та вартості виробництва товару.

Висновки. Підсумовуючи викладене, слід зауважити, що в українській нормативній базі реструктуризація пов'язується з антикризовими оздоровчими заходами, а фінансова реструктуризація пропонується як захід, спрямований тільки на уникнення повної неплатоспроможності, а не на покращення її просто за нормальних умов функціонування підприємства. Таким чином, підхід до реструктуризації виявляється обмеженим, його основу складає санаційна реструктуризація, що розглядається як комплекс заходів надзвичайного характеру, спрямованих на виживання підприємств в умовах кризи і пов'язана, як правило, зі згортанням виробництва, скороченням використовуваних ресурсів, зменшенням фізичних розмірів підприємства. Така ситуація видається неприпустимою, адже реструктуризації підлягають не лише збиткові підприємства, а й високорентабельні, а зміна фінансової структури має провадитись і в стані підприємства, далекому від кризового, що зможе сприяти покращенню конкурентоздатності підприємства.

#### Джерела та література

1. Горбачев В., Макаров В. Производственно финансовая реструктуризация предприятия: методология и практика / Под ред. Макарова В.В. – СПб.:Изд-во СПб ГУЭФ, 2001.– 173 С.
2. Савчук С. Уровень конкурентоспособности и результаты конкурентной борьбы: проблема корректного использования показателей // Актуальные проблемы экономики. – 2004. – №6. – с 124-131.
3. Спіріна М. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №8. – с 176-182.
4. Тараш Л. О механизмах реструктуризации акционерных обществ // Экономика промышленности. – 2003. – № 1. – с 21-27.
5. Тинний І. Фінансова реструктуризація підприємств промислового сектора в Україні // Банківська справа. – 1999. – №2. – с 40-47.

#### Белашапка В.А.

### РОЛЬ ПОЗИЦИИ В СИСТЕМЕ ЛИЧНОСТНЫХ ФАКТОРОВ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ МЕЖДУНАРОДНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ

**Введение.** Традиционно ключевыми критериями принятия решений по подбору руководящих кадров являются стаж работы, подтвержденные соответствующими дипломами и сертификатами управленческие знания и навыки, а также способности менеджеров. При этом “за кадром” часто остается еще один важнейший личностный фактор управленческой результативности – позиция (установки) менеджера.

**Постановка задачи.** Работы ведущих исследователей практики менеджмента, включая П. Друкера [1], М. Ке де Ври [2], Г. Минтцберга [3], Дж. Ньюстрона и К. Дэвис [4] уделяют внимание поведенческим компонентам эффективного менеджмента. Вместе с тем, вопросы формирования позиции, динамики ее проявления, а также функций, которые она выполняют, еще не получили надлежащей проработки.

Целью данной статьи является определение подходов, направленных на разработку методической базы