

деятельности по уровню приоритетности – ai. Затем оценивалась степень реализации – bi и максимально возможная степень реализации – bj. Количественная обработка результатов – нахождение среднего полученных коэффициентов интегрального показателя эффективности маркетинговой деятельности сотрудников предприятия выявила наибольшие ожидания о степени реализации целей маркетинговой деятельности элемента «Обучение и рост» – 68,3%.

На данном этапе развития маркетинговой службы предприятия черной металлургии, находящиеся в условиях проведения АТО, характерны наибольшие ожидания в достижении поставленных целей маркетинговой деятельности, которые относятся к элементу «Обучение и рост», затем – к элементу «Внутренние процессы». Анализ полученных результатов сотрудников маркетинговой службы о возможностях реализации элементов ССП в краткосрочном периоде показал, что степень реализации элемента «Финансы» на среднем и достаточном уровнях оценивают по 50% сотрудников; элемента «Клиенты» – на среднем уровне – 40% сотрудников и на достаточном уровне – 60% сотрудников; элемента «Внутренние процессы» – на среднем уровне – 30% сотрудников и на достаточном уровне – 70% сотрудников; элемента «Обучение и рост» – на среднем уровне – 20% сотрудников и на достаточном уровне – 80% сотрудников.

Среднее полученных коэффициентов интегрального показателя эффективности маркетинговой деятельности сотрудников предприятия ПАО ММК им. Ильича выявило наибольшие ожидания у 70% сотрудников по реализации целей маркетинговой деятельности благодаря элементу «Обучение и рост» – повышению квалификации, опыта работы.

**І.В. Мілаш**, канд. екон. наук, доц. (*ХДУХТ, Харків*)

## **РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ В СИСТЕМІ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ**

В економіці розвинених країн зміст поняття реструктуризація не є сталим, хоча уперше про реструктуризацію заговорили в 80-х роках минулого століття, коли економіка США пережила ряд кризових явищ, що викликали економічний спад, а також посилення конкуренції з боку інших розвинених країн. У цьому контексті реструктуризація розглядалася як разовий комплексний процес структурних перетворень, що переводить компанії з виробничого типу організації в ринковий. Паралельно цьому спостерігалася збільшення використання реструктуризації з метою зниження ризиків.

У вітчизняній науці термін «реструктуризація» став широко вживатися на межі ХХ ст., коли на рівні державних програм реструктуризація була проголошена як мета реформування галузей і підприємств, спрямована на забезпечення їх успішної роботи в умовах ринкової економіки. При цьому під реструктуризацією переважно розумівся комплекс заходів із приведення умов функціонування підприємства у відповідність до виробленої стратегії його розвитку: поліпшення управління, підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності товарів і послуг.

Дослідження наявних наукових праць вітчизняних і зарубіжних авторів дозволило зробити висновок про відсутність системного підходу до визначення реструктуризації. На основі проведеного аналізу наукової літератури можна виділити такі основні підходи до реструктуризації торговельних підприємств.

Сучасна концепція реструктуризації, спрямована на децентралізацію бізнесу, реалізується за допомогою створення бізнес-одиниць. Зміна умов діяльності, структури власності вимагає зміни організаційної структури підприємств. З метою збереження конкурентоспроможності підприємства організаційна структура трансформувалася в напрямі створення бізнес-одиниць, що мають господарську самостійність і фокусуються на конкретному кінцевому споживачі. Успіх подібних бізнес-одиниць забезпечувався компетенцією у пропозиції окремих видів і груп товарів.

Традиційно популярним на Заході та в Україні є підхід, що пов'язаний з реструктуризацією системи управління підприємства. Цей напрям отримав свій розвиток в Україні паралельно з формуванням «менеджменту» як наукового підходу до управління підприємством, заснованого на узагальненні практики управління західними компаніями. Проте ці напрями є фрагментарними, оскільки розглядають процедури виключно реорганізацій.

Трансформація організаційної структури підприємства здійснюється з метою отримання позитивного результату в стратегічній перспективі. Проте при збільшенні горизонту планування, підприємство стикається з посиленням впливу чинників невизначеності. Ефективним підходом до вирішення цієї проблеми може стати побудова дієвої проактивної системи управління ризиками. Структура системи управління ризиками торговельного підприємства, що розробляється, визначає функціональні взаємовідносини між її елементами, формалізує розподіл обов'язків, ієрархію підлеглості й відповідальності, необхідну спеціалізацію. Чим менше в структурі торговельного підприємства ієрархічних рівнів, тим легше воно

адаптується до змін зовнішнього середовища, тим вищою є його ризикозахищеність, але істотно зростає відповідальність керівників.

Причинами нестабільності зовнішнього середовища для торговельних підприємств є скорочення попиту внаслідок зміни потреб споживачів, переходу до споживання інших товарів, що забезпечують вищий рівень задоволення потреб, зміни технології, підвищення цін на паливно-енергетичні ресурси та ін.

Основними перешкодами до адаптації є небезпека безповоротної втрати капіталу, неясність для підприємств перспектив розвитку зовнішнього середовища і виникнення внаслідок цього істотної відмінності в оцінюванні перспектив та ухваленні тактичних рішень, що спрямовані на поліпшення ситуації в майбутньому.

Чинники, що впливають на виникнення кризових ситуацій у діяльності вітчизняних торговельних підприємств, такі: висока вартість позикового капіталу; низька мотивація персоналу від рівня виконавців до керівників підприємств; низька професійна компетентність керівників; соціально-психологічна нестійкість; висока конкуренція на ринку. Важливим є те, що перелічені проблеми різною мірою характерні для всіх підприємств вітчизняної торгівлі, що спрощує процес алгоритмізації проведення їх реструктуризації.

Реструктуризація є необхідним високоефективним ринковим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств, проте відсутність адаптованої до сучасних умов господарювання теоретичної та методологічної бази для здійснення процесу реструктуризації підприємств і, як наслідок, заміщення процесів здійснення реструктурування бізнесу на вітчизняних підприємствах, негативно позначається на функціонуванні торгівлі в цілому.

**П.Г. Перерва**, д-р екон. наук, проф. (НТУ «ХПИ», Харьков)

**А.В. Косенко**, канд. екон. наук, проф. (НТУ «ХПИ», Харьков)

## **ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСТОРАННОГО, ГОСТИНИЧНОГО И ТУРИСТСКОГО БИЗНЕСА**

Туризм и сфера ресторанно-гостиничных услуг во многих странах – это высокоразвитая отрасль большого бизнеса. На ее долю приходится около 10% мирового валового национального продукта, 30% мировой торговли услугами и 7% мировых инвестиций. Иностраный туризм оказывает влияние на состояние платежного