

УДК 334.716

DOI 10.32342/2074-5362-2017-1-22-5

В.В. Македон, В.П. Валіков, В.П. Бондар

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Визначено складові організаційного забезпечення реструктуризації промислових підприємств, які мають гарантувати стратегічну стійкість в умовах нестійкого зовнішнього середовища. Доведено, що реструктуризація підприємства може здійснюватися за еволюційним, превентивним або кризовим напрямом, які забезпечують повернення або утримання підприємства в статусі економічно стабільного.

Запропоновано класифікацію видів реструктуризації за рядом організаційно-економічних ознак, які визначають спектр управлінських можливостей менеджменту підприємства у напрямі трансформацій та стратегічних змін діяльності. Визначено концепції реструктуризації підприємств за факторами причин, напрямів і видів перетворень.

Ключові слова: підприємство, реструктуризація, концепції реструктуризації, стратегія, планування ресурсів, зовнішнє середовище, організаційно-економічний стан.

Постановка проблеми. Протягом останніх років спостерігається прискорення темпів змін світового ринку, що проявляється в появі таких факторів, які чинять суттєвий вплив на промислові підприємства: глобалізація, що приводить до посилення конкуренції на світовому ринку, інтенсивний розвиток інформаційних технологій, розвиток науково-технічного прогресу, зростання значущості нематеріальних ресурсів виробництва, що проявляється в розвитку людського капіталу, соціалізації економічних і управлінських відносин, підвищення вимог споживачів до якості товарів і послуг. Саме тому основною умовою функціонування промислових підприємств стає їх здатність своєчасно пристосовуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Вирішення цієї проблеми – це не лише підвищення результатів поточної діяльності промислових підприємств, але і створення основи для перманентного зростання їх конкурентоспроможності і забезпечення високих темпів розвитку. Саме тому дійовим інструментом адаптації підприємств до таких умов господарювання стає реструктуризація.

Аналіз останніх досліджень. Значний внесок у розвиток теоретичної бази реструктуризації і розробку її прикладних аспектів зробили такі вчені: М.Д. Аїстова, Н.В. Волошанюк, Д.К. Воронков, О.А. Гавриш, О.І. Гарфонова, К. Гарскайте-Мілвідіне, Франсіс Ж. Гуїяр, Д. Келлі, Б. Кім, С. Клощовські, Дж. Ліао, Б. Лін, Г.В. Назарова, В.М. Ращупкіна, Ж. Станкевічене.

При всій значущості досліджень питань реструктуризації, як і раніше існує ряд невирішених теоретичних і практичних проблем, пов'язаних з оцінкою потреби підприємства в реструктуризації, формалізованим вибором заходів при розробці її програми і формуванні структури проведення реструктуризації.

Метою статті є розробка і обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій з формування організаційного забезпечення проведення ефективної і швидкої реструктуризації промислових підприємств.

Виклад основного матеріалу. Реструктуризація потрібна як стратегічно нестійким підприємствам для подолання і запобігання кризи, так і стратегічно стійким підприємствам для підтримки стійкості в умовах динамічного зовнішнього середовища. Залежно від обраного підприємством напрямку ним можуть бути реалізовані певні види реструктуризації. У зв'язку з цим необхідно встановити взаємозв'язок між причинами ініціації, напрямками і видами реструктуризації, який дозволить обирати варіант перетворення підприємства, виходячи з його ринкового і організаційно-економічного стану: благополучний стан, очікується виникнення кризи або кризовий стан (табл. 1).

Таблиця 1

Взаємозв'язок між причинами ініціації, напрямками і видами реструктуризації промислового підприємства*

| Класифікаційна ознака | Причини ініціації реструктуризації | | |
|---|--|--|---|
| | Збільшення ринкової вартості підприємства і посилення його конкурентних переваг | Необхідність запобігання кризи і підтримка конкурентного статусу підприємства | Необхідність виведення підприємства з кризи, покращання його фінансово-економічного стану |
| | Напрямок реструктуризації | | |
| | Еволюційний | Превентивний | Кризовий |
| | Вид реструктуризації (яка) | | |
| 1. Цільова орієнтація перетворення | – стратегічна | – оперативна; – стратегічна | – оперативна |
| 2. Модель перетворення | – еволюційна | – революційна | – революційна |
| 3. Вид трансформації організаційної структури | – внутрішня; – зовнішня | – внутрішня; – зовнішня | – внутрішня; – зовнішня |
| 4. Зміна масштабів підприємства | – із збільшенням масштабів; – із зменшенням масштабів | – із збільшенням масштабів; – із зменшенням масштабів | – із збільшенням масштабів; – із зменшенням масштабів |
| 5. Суб'єкти, що ініціюють перетворення | – добровільна | – добровільна | – добровільна; – примусова |
| 6. Об'єкт перетворення | – виробнича; – маркетингова; – фінансова; – кадрова; – системи управління | – виробнича; – маркетингова; – фінансова; – кадрова; – системи управління | – виробнича; – маркетингова; – фінансова; – кадрова; – системи управління |
| 7. Масштаби перетворення | – часткова; – комплексна | – часткова; – комплексна | – часткова |
| 8. Термін перетворення | – середньострокова; – довгострокова | – короткострокова; – середньострокова | – короткострокова; – середньострокова |
| 9. Джерела фінансування | – за рахунок власних джерел; – за рахунок залучених джерел; – за рахунок комбінованих джерел | – за рахунок власних джерел; – за рахунок залучених джерел; – за рахунок комбінованих джерел | – за рахунок залучених джерел; – за рахунок комбінованих джерел |

*Побудовано за даними [4; 9].

Таким чином, ми можемо виділити різноманіття причин, напрямів і видів реструктуризації підприємств. Виявлені види були співвіднесені з причинами і напрямками реструктуризації підприємств. На наш погляд, тільки завдяки спільній підтримці виробничо-технологічної, ринкової, кадрової, фінансової і організаційної стійкості підприємство поступово накопичує свою стратегічну стійкість. Складові стратегічної стійкості підприємства відображено в табл. 2.

Таблиця 2

Складові стратегічної стійкості промислового підприємства*

| Складові стратегічної стійкості | Характеристика | Прояви зміцнення стратегічної стійкості |
|---|--|--|
| 1. Фінансова стійкість | Здатність підприємства тривалий час підтримувати планований рівень ліквідності і платоспроможності | Покращання фінансових показників діяльності підприємства |
| 2. Ринкова стійкість | Здатність підприємства до тривалого здійснення діяльності на своїх основних ринках | Зміцнення позицій підприємства на ринках збуту |
| 3. Виробничо-технологічна стійкість | Здатність до підтримки і розвитку сучасного рівня технологій і забезпечення запланованого випуску продукції високої якості | Відповідність науково-технологічного характеру продукції і технології виробництва сучасним вимогам і тенденціям світового розвитку |
| 4. Кадрова стійкість | Здатність до підтримки низького рівня плинності кадрів і ефективного використання персоналу підприємства | Стабілізація кадрового складу підприємства |
| 5. Стійкість системи управління підприємством | Здатність забезпечувати довгострокове ефективне управління підприємством | Удосконалення структури управління, підвищення кваліфікації управлінських кадрів, розвиток організаційної культури |

*Побудовано за даними [1; 2; 5].

Особливої актуальності для підприємства набуває проблема забезпечення стратегічної стійкості в періоди значних змін умов господарювання. При порушенні балансу між підприємством і зовнішнім середовищем стратегічна стійкість знижується. А інструментом забезпечення балансу між внутрішнім середовищем підприємства і динамічним зовнішнім середовищем і, як наслідок, досягненням стратегічної стійкості стає саме реструктуризація [8].

У теперішній час при здійсненні реструктуризації промислових підприємств використовується ряд концепцій. Проведемо порівняльний аналіз основних концепцій реструктуризації з метою виявлення їх переваг і недоліків і визначимо можливості їхнього використання вітчизняними підприємствами.

1. Концепція реструктуризації на основі створення «стратегічних одиниць бізнесу».

Поширеною є концепція реструктуризації підприємства на основі створення «стратегічних одиниць бізнесу» (або бізнес-одиниць), яка почала використовуватися в зарубіжній практиці у 80-х роках ХХ ст.

Ця концепція передбачає децентралізацію підприємства і утворення бізнес-одиниць, які є самостійними виробничо-комерційними підрозділами. Кожна

бізнес-одиниця об'єднує усі функції і види діяльності, необхідні для розробки, виробництва і реалізації конкретного виду продукції або групи видів продукції. Окрім бізнес-одиниць, у структурі підприємства виділяють центральні служби або підрозділи спільного використання, що здійснюють ті функції, які бізнес-одиниці за різними об'єктивними обставинами не можуть узяти на себе [7].

Створення комплексу бізнес-одиниць має здійснюватися відповідно до заздалегідь розробленої стратегії, при цьому обов'язковим стає всебічний аналіз і перебудова діючих на підприємстві управлінської, виробничої, кадрової та інших структур. У результаті має бути створено не безліч бізнес-одиниць, а сформовано комплекс взаємодіючих підрозділів (рис. 1).

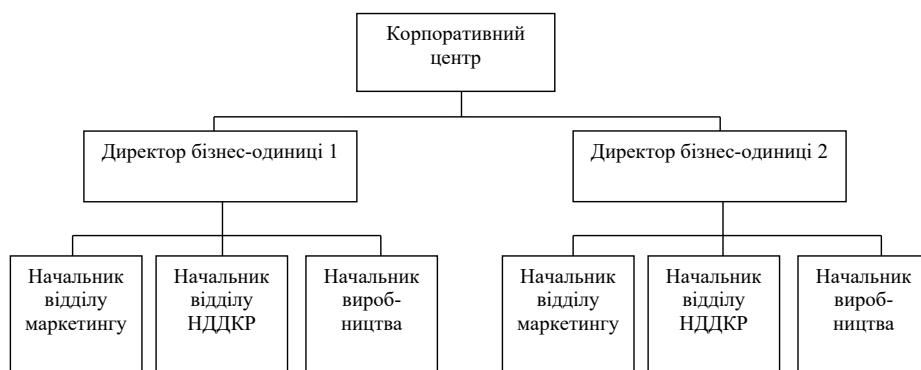


Рис. 1. Організаційна структура підприємства на основі бізнес-одиниць

При цьому необхідно точно визначити статус, який може отримати кожна бізнес-одиниця, що характеризує особливості її функціонування усередині реструктуризованого підприємства. Спираючись на існуючі напрацювання в цій сфері і враховуючи світову практику, можна виділити найбільш типові статуси, які може отримати створювана бізнес-одиниця (табл. 3).

Таблиця 3

Типові статуси бізнес-одиниць [10]

| Статус бізнес-одиниці | Характеристика статусу бізнес-одиниці |
|--|---|
| 1. Бюджетний центр (центр витрат) | Працює за принципом ліміту витрат |
| 2. Госпрозрахунковий центр | Формується за наявності набору планованих показників і системи заохочень і санкцій, що враховуються |
| 3. Центр фінансової відповідальності (центр прибутку або центр інвестицій) | Обов'язковою є наявність субрахунку у фінансово-розрахунковому центрі із закріпленням за бізнес-одиницею відповідних основних і оборотних фондів, наданням права укладення договорів із сторонніми клієнтами і надання максимальної самостійності у межах єдиної стратегії підприємства |
| 4. Повноцінне дочірнє підприємство | Має права і обов'язки згідно з чинним законодавством. Дотримується стратегічних напрямів, заданих йому материнським підприємством як бізнес-одиниці |
| 5. Залежне підприємство | Від 20 до 50% статутного капіталу бізнес-одиниці перебуває у власності материнського підприємства |
| 6. Підприємство-учасник | Менше 20% статутного капіталу бізнес-одиниці перебуває у власності материнського підприємства |

Підприємство, що складається з бізнес-одиниць, може містити повний набір перелічених статусів для бізнес-одиниць або їх певну комбінацію. Так само менеджмент підприємства може прийняти рішення про єдиний статус для усіх бізнес-одиниць, що входять до його складу.

Проте реструктуризація на основі створення комплексу бізнес-одиниць має ряд недоліків, що виникають у результаті децентралізації підприємства:

- керівники окремих бізнес-одиниць підприємства, що конкурують між собою за кращі фінансові показники, не несуть відповідальності за створення нових продуктів;

- відсутність належної координації між підрозділами перешкоджає пошуку нових можливостей;

- керівники підрозділів розглядають висококваліфікованих фахівців як «власність» цієї бізнес-одиниці і перешкоджають їх переміщенню усередині підприємства, що часто призводить до їх незатребуваності і дискваліфікації;

- у бізнес-одиницях заохочуються тільки ті нововведення, які сприяють удосконаленню своєї продукції, і не підтримується проведення розробок на стику продуктів, що випускаються різними бізнес-одиницями.

У зв'язку з цим при використанні цієї концепції для здійснення реструктуризації підприємства потрібне поєднання позитивних моментів децентралізації із збереженням єдності підприємства для забезпечення його стійкості і конкурентоспроможності.

2. Концепція «ключової компетентності».

Згідно з концепцією ключової компетентності основна перевага підприємства полягає не у сформованому портфелі видів бізнесу, а в існуючому наборі ключових компетенцій.

Формальне визначення поняття «ключова компетентність» відсутнє. На думку В.Н. Ращупкіної, ключова компетентність – це «унікальна технологія плюс пристосований для її реалізації добре відлагоджений високоякісний виробничий процес і висококваліфікований персонал» [10, с. 97].

Франсіс Ж. Гуїяр і Д. Келлі визначають ключову компетентність як «взаємопов'язаний набір навичок, здібностей і технологій, які роблять компанію унікальним експертом у певній сфері, що має прибуток у багатьох видах бізнесу і галузях» [6, с. 224].

При реалізації цієї концепції основу організації діяльності підприємства становить пошук, розвиток та інтеграція передових технологій з метою їх втілення в «базові продукти», які потім знаходять застосування в кінцевих продуктах (чи послугах), що випускаються підприємством. Базові продукти є «вузлами і компонентами, які збільшують цінність кінцевої продукції, надаючи їй певних унікальних рис або свідомо кращих показників». Структура залежних підприємств, що використовують концепцію «ключової компетентності» при реструктуризації, перетвориться із сукупності бізнес-одиниць у «набір сфер основної компетентності». Схему такої структури наведено на рис. 2.

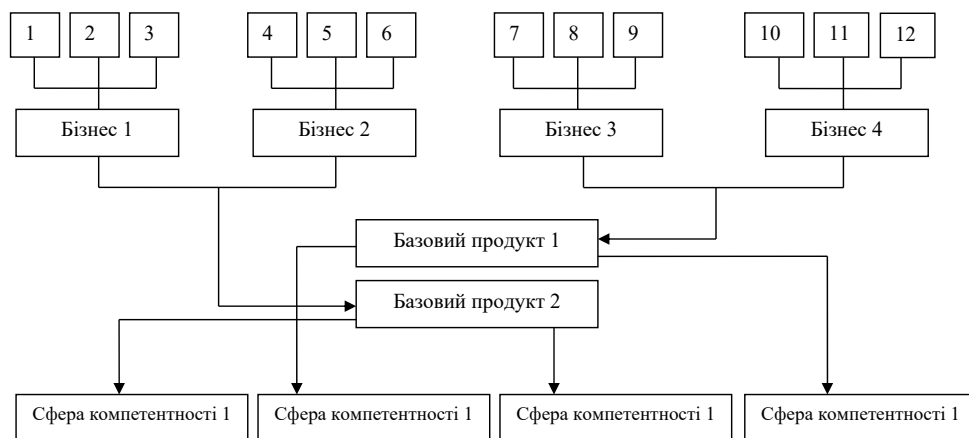


Рис. 2. Структура підприємства при використанні концепції «ключової компетентності»

Сфери ключової компетентності є результатом колективних знань працівників підприємства щодо координації спеціалізованих виробництв та інтеграції численних технологій. Для визначення сфер ключової компетентності необхідно оцінити всі наявні у підприємства технології і «ноу-хау», при цьому використовуються такі критерії [11, с. 59–60]:

- здатність потенційного втілення в різноманітні види продуктів, що відкриває доступ на різні ринки збуту;
- можливість зробити істотний внесок до тих переваг, які очікує отримати споживач від кінцевого продукту, виробленого з використанням цієї технології, і які важко зімітувати конкурентам.

3. Концепція «мінімалізму».

Наступна концепція, що лежить в основі реструктуризації промислових підприємств, – це концепція «мінімалізму». Згідно з цією концепцією на підприємстві мають бути мінімізовані всі системи, які не беруть безпосередню участь у виробництві і реалізації продукції. Підприємства мають бути максимально спеціалізовані й очищені від усього зайвого: надлишкових потужностей, зайвих працівників і запасів, виконання непрофільних робіт. Усі необхідні для підприємства продукти або послуги переважно замовляти на стороні, використовуючи аутсорсинг [13, с. 544].

Мінімалізм забезпечує гнучкість, маневреність і швидке переналаштування підприємства відповідно до вимог ринку, що змінюються. У той же час у підприємств, що реалізують концепцію «мінімалізму», низький рівень соціальної відповідальності, оскільки трудовий колектив не вважається значущим елементом діяльності, і усі працівники, аж до вищих менеджерів, можуть бути замінені на інший персонал, що має достатню кваліфікацію і необхідні навички. Таким чином, у межах цієї концепції мінімізуються соціальні функції підприємства [3].

Кожна з розглянутих концепцій має свої сильні і слабкі сторони, і ми можемо виділити їх у вигляді аналітичного узагальнення (табл. 4).

Таблиця 4

Порівняльна характеристика концепцій реструктуризації промислових підприємств*

| Критерій | Концепція створення стратегічних одиниць бізнесу | Концепція ключової компетентності | Концепція мінімалізму |
|----------------|--|---|--|
| Час появи | 80-ті роки XX ст. | 90-ті роки XX ст. | Кінець XX ст. |
| Основна ідея | Децентралізація підприємства і утворення бізнес-одиниць, що є самостійними виробничо-комерційними підрозділами | Основа підприємства – його ключові компетентності, на яких будуються всі види бізнесу, а комбінування існуючих компетенцій приводить до появи нових можливостей для зростання підприємства | Мінімізація усіх систем підприємства, що не беруть безпосередньої участі у виробництві і реалізації продукції. Максимальна спеціалізація, використання аутсорсингу |
| Сильні сторони | Концентрація на кінцевому споживачі. Висока компетентність у виробництві певних видів продукції. Можливість швидкого реагування на зміни. Можливість надання різних статусів виділеним бізнес-одиницям | Пошук, розвиток та інтеграція передових технологій. Висока конкурентоспроможність продукції завдяки розвитку сфер ключової компетентності. Унікальну продукцію важко імітувати конкурентам. Те, що підтримує ключові компетентності, не вимагає надвеликих витрат | Швидке перенаштування підприємства відповідно до вимог ринку, що змінюються. Відсутність надлишкових потужностей і неживаного устаткування. Концентрація зусиль на основних напрямках діяльності. Ресурси підприємства не відволікаються на непрофільні роботи |
| Слабкі сторони | Децентралізація не сприяє стратегічному розвитку і зміцненню сфер ключової компетентності. Загроза сильної конкуренції з боку підприємств, які розвивають ключові компетентності. Складність координації і збереження єдності підприємства | Ризик неправильного вибору сфер – ключової компетентності. Ризик втрати ключової компетентності при нестачі інвестицій. Необхідність постійного контролю за «ноу-хау» для того, щоб не втратити лідерство на ринку | Низька соціальна відповідальність підприємства (працівники не є головним елементом для підприємства). Висока «чутливість» до зміни ринкових цін на ресурси. Низька стійкість у відношенні до несприятливих змін кон'юнктури ринку |

*Побудовано за даними [3; 12; 15].

Проведений порівняльний аналіз між концепціями реструктуризації дозволив нам виявити певну концепцію реструктуризації, що містить найбільшу кількість позитивних моментів, яка може оптимально використовуватися вітчизняними промисловими підприємствами. На наш погляд, доцільність використання концепцій створення стратегічних одиниць бізнесу, ключової компетентності або мінімалізму залежить від особливостей підприємства, яке проходить реструктуризацію.

Визначені концепції реструктуризації підприємств тісно пов'язані з її причинами, напрямками і видами перетворень. Крім того, при реалізації кожної з розглянутих концепцій використовуються певні види реструктуризації. У зв'язку з цим, видається доцільним встановлення залежності між причинами, напрямками, концепціями і видами реструктуризації промислових підприємств (табл. 5).

Таблиця 5

Взаємозв'язок причин, напрямів, концепцій і видів реструктуризації промислових підприємств

| Класифікаційна ознака | Причини ініціації реструктуризації | | | Еволюційний | | | | | |
|---|---|---|---|---------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------|--|--------------------------|
| | Необхідність запобігання кризі і підтримка конкурентного статусу підприємства | Необхідність виведення підприємства з кризи, поліпшення його фінансово-економічного стану | Збільшення ринкової вартості підприємства і посилення його конкурентних переваг | | | | | | |
| | Напрями реструктуризації підприємства | | | | | | | | |
| | Превентивний | | | Кризовий | | | | | |
| | Концепції реструктуризації | | | | | | | | |
| | 1. Концепція створення бізнес-одиниць | 2. Концепція ключової компетентності | 3. Концепція мінімалізму | 1. Концепція створення бізнес-одиниць | 2. Концепція ключової компетентності | 3. Концепція мінімалізму | 1. Концепція створення бізнес-одиниць | 2. Концепція ключової компетентності | 3. Концепція мінімалізму |
| | Вид реструктуризації (яка) | | | | | | | | |
| 1. Цільова орієнтація перетворення | Оперативна; стратегічна | Оперативна; стратегічна | Оперативна; стратегічна | Оперативна | Оперативна | Оперативна | Оперативна | Оперативна | Оперативна |
| 2. Модель перетворення | Революційна | Революційна | Революційна | Революційна | Революційна | Революційна | Революційна | Еволюційна | Еволюційна |
| 3. Вид трансформації організаційної структури | Внутрішня; зовнішня | Внутрішня | Внутрішня; зовнішня | Внутрішня; зовнішня | Внутрішня | Внутрішня | Внутрішня; зовнішня | Внутрішня | Внутрішня; зовнішня |
| 4. Зміна масштабів підприємства | Із зменшенням масштабів | Із збільшенням масштабів; Із зменшенням масштабів | Із зменшенням масштабів | Із зменшенням масштабів | Із зменшенням масштабів | Із зменшенням масштабів | Із зменшенням масштабів | Із збільшенням масштабів; Із зменшенням масштабів | Із зменшенням масштабів |
| 5. Суб'єкти, що ініціюють перетворення | Добровільна | Добровільна | Добровільна | Добровільна | Добровільна | Добровільна | Добровільна | Добровільна | Добровільна |

Продовження табл. 5

| Класифікаційна ознака | Причини ініціації реструктуризації | | | Кризовий | | | Еволюційний | | |
|--------------------------|--|---|---|---|---|--|--|--|--|
| | Необхідність запобігання кризи і підтримка конкурентного статусу підприємства | Необхідність виведення підприємства з кризи, поліпшення його фінансово-економічного стану | | Напрями реструктуризації підприємства | | | | | |
| | | 3. Концепція мінімалізму | 1. Концепція створення бізнес-одиниць | 2. Концепція ключової компетентності | 3. Концепція мінімалізму | 1. Концепція створення бізнес-одиниць | 2. Концепція ключової компетентності | 3. Концепція мінімалізму | |
| 6. Об'єкт перетворення | Виробнича, ринкова, фінансова, кадрова системи управління | Виробнича, ринкова, фінансова, кадрова системи управління | Виробнича, ринкова, фінансова, кадрова системи управління | Виробнича, ринкова, фінансова, кадрова системи управління | Виробнича, ринкова, фінансова, кадрова системи управління | Виробнича, ринкова, фінансова, кадрова системи управління | Виробнича, ринкова, фінансова, кадрова системи управління | Виробнича, ринкова, фінансова, кадрова системи управління | |
| 7. Масштаби перетворення | Часткова; комплексна | Часткова; комплексна | Часткова; комплексна | Часткова; комплексна | Часткова; комплексна | Часткова; комплексна | Часткова; комплексна | Часткова; комплексна | |
| 8. Термін перетворення | Середньострокова довшострокова | Середньострокова; довшострокова | Середньострокова; короткострокова | Середньострокова; короткострокова | Середньострокова; короткострокова | Середньострокова; довшострокова | Середньострокова; довшострокова | Середньострокова; довшострокова | |
| 9. Джерела фінансування | За рахунок власних джерел; за рахунок залучених джерел; за рахунок комбінованих джерел | За рахунок власних джерел; за рахунок залучених джерел; за рахунок комбінованих джерел | За рахунок залучених джерел; за рахунок комбінованих джерел | За рахунок залучених джерел; за рахунок комбінованих джерел | За рахунок залучених джерел; за рахунок комбінованих джерел | За рахунок власних джерел; за рахунок залучених джерел; за рахунок комбінованих джерел | За рахунок власних джерел; за рахунок залучених джерел; за рахунок комбінованих джерел | За рахунок власних джерел; за рахунок залучених джерел; за рахунок комбінованих джерел | |

Поданий взаємозв'язок між причинами, напрямками, концепціями і видами реструктуризації дозволяє обрати максимально правильний і стратегічно обґрунтований варіант перетворення для конкретного підприємства.

На цій підставі ми можемо визначити етапи процесу реструктуризації підприємства, які подамо на рис. 3.

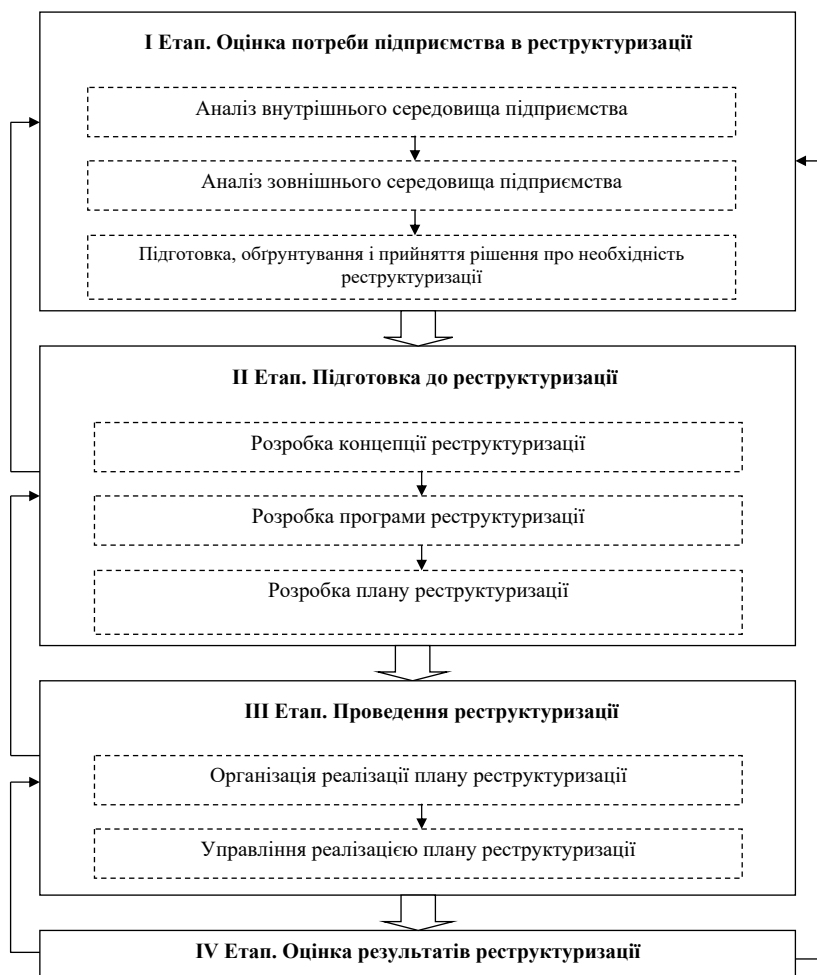


Рис. 3. Етапи процесу реструктуризації промислового підприємства

Перший етап включає аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, за підсумками якого приймається рішення про необхідність реструктуризації. У разі, коли результати аналізу підтвердили необхідність і доцільність здійснення реструктуризації, слід переходити до наступного етапу – підготовки до реструктуризації.

Другий етап процесу реструктуризації включає розробку концепції, програми і плану реструктуризації. Розробка концепції є основою процесу реструктуризації. Сформульована концепція дозволяє перейти до розробки програми.

Розробка програми реструктуризації – це комплекс робіт, починаючи від опрацювання концепції реструктуризації підприємства, цілей і стратегії його розвитку до формування конкретного бізнес-плану реструктуризації.

Третій етап передбачає організацію і управління реалізацією розробленого плану реструктуризації. Організація реалізації плану реструктуризації переслідує такі цілі: безперервний контроль за реалізацією; забезпечення взаємодії; розподіл відповідальності; забезпечення ефективного розподілу інформації; забезпечення гнучкості використання ресурсів.

Вимоги до системи контролю за реалізацією розробленого плану, що включають склад аналізованої інформації, структуру звітів і відповідальність за збір даних, аналіз інформації і ухвалення рішень, виробляються до початку реалізації за участю усіх зацікавлених сторін. Ефективна система контролю реалізації плану має задовольняти такі вимоги [14, с. 514]:

- наявність чітких планів;
- формування чіткої системи звітності;
- ефективна система аналізу фактичних показників і тенденцій;
- ефективна система реагування.

Завершальним етапом є оцінка результатів, досягнутих при реалізації реструктуризації підприємства. Етап оцінки результатів реструктуризації потрібний для визначення ступеня досягнення поставлених цілей.

На кожному з етапів процесу реструктуризації видається доцільним використання певних методів її проведення. У табл. 6 наведено методи, рекомендовані до використання на різних етапах процесу реструктуризації підприємства.

Таблиця 6

Методи, рекомендовані до використання на різних етапах процесу реструктуризації промислового підприємства

| Метод | Етап процесу реструктуризації | | | |
|------------------------------------|-------------------------------|------------|------------|--------------------|
| | 1-й | 2-й | 3-й | 4-й |
| | Оцінка потреби | Підготовка | Проведення | Оцінка результатів |
| ABS/ABM | + | + | | |
| Аутсорсинг | | | + | |
| Бенчмаркінг | | + | | |
| «Жорсткі» і «м'які» інструменти | | + | + | |
| Метод вивчення подій | | | | + |
| Метод «шість сигм» | | + | + | |
| Організаційно-управлінський аналіз | + | | | + |
| Оцінка бізнесу | + | | | + |
| Оцінка персоналу | + | | | + |
| Виробничо-господарський аналіз | + | | | + |
| Референтне моделювання | | + | | |

Продовження табл. 6

| Метод | Етап процесу реструктуризації | | | |
|---|-------------------------------|------------|------------|--------------------|
| | 1-й | 2-й | 3-й | 4-й |
| | Оцінка потреби | Підготовка | Проведення | Оцінка результатів |
| Система планування матеріальних ресурсів (MRP) | | + | + | |
| Система планування виробничих ресурсів (MRP II) | | + | + | |
| Система планування ресурсів підприємства (ERP) | | + | + | |
| Система збалансованих показників (СЗП) | | | + | + |
| Ситуаційний аналіз | + | + | + | + |
| «Точно-вчасно» (JIT) | | | + | |
| Управління відносинами з клієнтами (CRM) | | + | + | |
| Управління знаннями (KM) | | + | + | + |
| Управління якістю (CPI/TQM) | | | + | |
| Управління проектами (PM) | | + | + | + |
| Управління ланцюгами постачань (SCM) | | + | + | |
| Фінансовий аналіз | + | | | + |

Як видно з табл. 6, реструктуризація підприємства потребує ресурсного, інформаційного, правового і організаційно-методичного забезпечення. Організаційно-методичне забезпечення створює необхідні умови для підготовки і проведення реструктуризації дозволяє визначати потребу в реструктуризації, обирати необхідний напрям і види перетворень, а також оцінювати отримані результати. Механізм реструктуризації підприємства може бути визначений як сукупність функцій, що реалізуються в процесі реструктуризації підприємства за допомогою засобів забезпечення при дотриманні встановлених принципів.

Висновки

1. У межах розглянутого інтегрованого підходу було уточнено зміст поняття «реструктуризація промислового підприємства» як сукупність комплексних перетворень підприємства, які забезпечують його стратегічну стійкість в умовах зовнішнього середовища, що змінюються, здійснюваних на основі передбачення їх необхідності, досягши цілей розвитку, а також для запобігання або подолання виникаючих кризових явищ.

2. Визначено, що необхідність реструктуризації підприємства в сучасних умовах може бути обґрунтована прагненням підвищення його стратегічної стійкості, яку слід розглядати як сукупність виробничої, технологічної, ринкової, фінансової, кадрової стійкості і стійкості системи управління.

3. Реструктурування підприємства залежно від причини ініціації може здійснюватися в межах одного з трьох напрямів: еволюційного, превентивного або кризового. Еволюційне реструктурування потрібне для нарощування конкурентних переваг благополучного підприємства, превен-

тивне ініціюється для запобігання можливій кризі, а кризове для того, щоб повернути підприємства зі значним фінансово-економічним погіршенням в стан стабільно функціонуючих підприємств.

4. Наведено узагальнену класифікацію видів реструктуризації, яка включає такі класифікаційні ознаки: цільова орієнтація перетворення; модель здійснення перетворення; вид трансформації організаційної структури; зміна масштабів підприємства; суб'єкти, що ініціюють перетворення; об'єкт перетворення; масштаби перетворення; термін перетворення; джерела фінансування. Ці ознаки характеризують важливі аспекти реструктуризації.

Список використаних джерел

1. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиями / М.Д. Аистова. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 287 с.
2. Волошанюк Н.В. Потенціал синергії в результаті укрупнення підприємства / Н.В. Волошанюк // *Фінанси України*. – 2012. – № 4. – С. 106–114.
3. Воронков Д.К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія / Д.К. Воронков; Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. – Х.: ІНЖЕК, 2010. – 359 с.
4. Гавриш О.А. Механізм реструктуризації промислових підприємств / О.А. Гавриш, Т.В. Іванова // *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*: зб. наук. праць. – К.: ВД ЕКМО, 2011. – № 8. – С. 192–196.
5. Гарафонова О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика / О.І. Гарафонова. – К.: КНУТД, 2014. – 364 с.
6. Гуиар Франсис Ж. Преобразование организации: пер. с англ. / Франсис Ж. Гуиар, Д. Келли. – М.: Дело, 2000. – 376 с.
7. Ращупкина В.Н. Методология управления процессами реорганизации предприятий: монография / В.Н. Ращупкина. – Макеевка, 2008. – 180 с.
8. Семенченко Н.В. Керування процесом реструктуризації підприємства / Н.В. Семенченко // *Формування ринкових відносин в Україні*. – 2011. – № 6. – С. 156–161.
9. Управління розвитком діяльності промислових підприємств: монографія / [Г.В. Назарова, О.В. Іванісов, О.Ф. Доровської]. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 240 с.
10. Garskaite-Milvydiene K. The Aspects of Restructuring Enterprises and the Ways of Implementing the Process / K. Garskaite-Milvydiene // *Business: Theory and Practice*. – 2014. – Verslas: Teorija ir Praktika, 15(4). – P. 328–338.
11. Kłosowski S. The application of organizational restructuring in enterprise strategic management process / S. Kłosowski // *Management*. – 2012. – Vol. 16, № 2. – P. 54–62.
12. Liao J. Corporate restructuring, performance and competitiveness: an empirical examination / J. Liao // *Competitiveness Review*. – 2005. – Vol. 15, № 1. – P. 33–48.
13. Lin B.X. Operational restructuring: reviving an ailing business / B.X. Lin, Z.H. Lee, L.G. Gibbs // *Management Decision*. – 2008. – 46 (3/4). – P. 539–552.

14. Kim B. Financial Systems and Enterprise Restructuring in Eastern Europe / Byung-Yeon Kim, Jieun Parks // *Eastern European Economics*. – 2016. – Vol. 54, 2016. – Issue 6. – P. 503–520.

15. Stankeviciene J. Methods for valuation of restructuring impact on financial results of a company / J. Stankeviciene // *Economics and Management*. – 2012. – Vol. 17 (4). – P. 1289–1295.

References

1. Aistova M.D. (2002) *Restrukturizatsiya predpriyatiy: voprosy upravleniya. strategii, koordinatsiya strukturnih parametrov, snizhenie soprotivleniya preobrazovaniyami* [Restructuring of enterprises: management issues. Strategies, coordination of structural parameters, reduction of resistance by transformations]. Moscow, Alpina Publisher, 287 p.

2. Voloshanyuk N.V. (2012). *Potentsial sinergiyi v rezultati ukрупnennya pidpriemstva* [Potential of synergy as a result of consolidation of the enterprise], *Finance of Ukraine*. No. 4, pp. 106-114.

3. Voronkov D.K. (2010) *Upravlinnya zminami na pidpriemstvi: teoriya ta prikladni aspekti* [Managing Change in the Enterprise: Theory and Applied Aspects]. Harkiv, Inzhtek, 359 p.

4. Gavrish O.A., Ivanova T.V. (2011). *Mehanizm restrukturizatsiyi promislovih pidpriemstv* [Mechanism of restructuring of industrial enterprises] *Ekonomichniiy visnik natsionalnogo tehničnogo universitetu ukrayini "Kiyivskiy politehničniy institut"* [Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine Kyiv Polytechnic Institute]. No. 8, pp. 192-196.

5. Garafonova O.I. (2014). *Upravlinnya zminami: teoriya, metodologiya ta praktika* [Change Management: Theory, Methodology, and Practice]. Kyiv, 364 p.

6. Guiyar Fransis Zh., Kelli. D. (2000). *Preobrazovanie organizatsii* [Transformation of the organization]. Moscow, Delo, 376 p.

7. Raschupkina V.N. (2008) *Metodologiya upravleniya protsessami reorganizatsii predpriyatiy* [Methodology of managing the processes of enterprise reorganization]. Makeevka, 180 p.

8. Semenchenko N.V. (2011). *Keruvannya protsesom restrukturizatsiyi pidpriemstva* [Management of the process of enterprise restructuring], *Formuvannya rinkovih vidnosin v ukrayini* [Formation of market relations in Ukraine]. No. 6, pp. 156-161.

9. Nazarova G.V., IvanIsov O.V., Dorovskoy O.F. (2010). *Upravlinnya rozvitkom diyalnosti promislovih pidpriemstv* [Management of the development of industrial enterprises: a monograph]. Harkiv, HNEU, 240 p.

10. Garskaite-Milvydiene K. (2014). The Aspects of Restructuring Enterprises and the Ways of Implementing the Process. *Business: Theory and Practice*, Verslas: Teorija ir Praktika, 15(4), pp. 328-338.

11. Kłosowski S. (2012). The application of organizational restructuring in enterprise strategic management process. *Management*, vol. 16, no. 2, pp. 54-62.

12. Liao J. (2005). Corporate restructuring, performance and competitiveness: an empirical examination. *Competitiveness Review*, vol. 15, no. 1, pp. 33-48.

13. Lin B.X., Lee Z.H., Gibbs L.G. (2008). Operational restructuring: reviving an ailing business. *Management Decision*, vol. 46(3/4), pp. 539-552.
14. Kim B., Parks J. (2016). Financial Systems and Enterprise Restructuring in Eastern Europe. *Eastern European Economics*, vol. 54, 2016, issue 6, pp. 503-520.
15. Stankeviciene J. (2012). Methods for valuation of restructuring impact on financial results of a company. *Economics and Management*, vol. 17(4), pp. 1289-1295.

Определены составляющие организационного обеспечения реструктуризации промышленных предприятий, которые должны гарантировать стратегическую стойкость в условиях неустойчивой внешней среды. Доказано, что реструктуризация предприятия может осуществляться по эволюционному, превентивному или кризисному направлениям, которые обеспечивают возвращение или удержание предприятия в статусе экономически стабильного.

Предложена классификация видов реструктуризации по ряду организационно-экономических признаков, которые определяют спектр управленческих возможностей менеджмента предприятия в направлении трансформаций и стратегических изменений деятельности. Определены концепции реструктуризации предприятий по факторам причин, направлений и видов преобразований.

Ключевые слова: предприятие, реструктуризация, концепции реструктуризации, стратегия, планирование ресурсов, внешняя среда, организационно-экономическое состояние.

The constituents of organizational support of industrial enterprise restructuring, which must provide strategic firmness in the conditions of unsteady external environment, are certain. It is well-proven that restructuring of enterprise can be carried out on evolutionary, preventive or crisis to directions which provide returning or withholding of enterprise in status economic stable.

Classification of types of restructuring is offered on the row of organizationally-economic signs which determine the spectrum of administrative possibilities of management of enterprise in the direction of transformations and strategic changes of activity. Conceptions of restructuring of enterprises were certain on the factors of reasons, directions and types of transformations.

Key words: enterprise, restructuring, conceptions of restructuring, strategy, planning of resources, external environment, organizationally-economic state.

Одержано 7.06.2017.